

PROJETO *de* INTERVENÇÃO

Candidatura a Diretor do Agrupamento de Escolas de Aveiro

(Decreto-Lei N°75/2008 de 22 de abril com alterações introduzidas pelo Decreto-Lei N°137/2012 de 2 de julho)



RENOVAR A VONTADE DE FAZER
da escola dos manuais à escola dos projetos

Vitor Manuel dos Santos Marques
janeiro 2020

PROJETO *de* INTERVENÇÃO



RENOVAR A VONTADE DE FAZER
da escola dos manuais à escola dos projetos

Vitor Manuel dos Santos Marques
janeiro 2020

Índice

1. Introdução.....	2
2. Breve Caraterização do Agrupamento	7
3. Análise SWOT do Agrupamento de Escolas de Aveiro	8
4. Missão, metas e valores	10
4.1. A Nossa Visão.....	11
4.2. Metas	13
5. Âncoras, Portos e Timoneiros: das linhas de orientação ao plano estratégico.	13
6. Monitorização e avaliação do projeto	19
7. Considerações Finais.....	20
8. Bibliografia	22
ANEXOS	24

1. Introdução

“Um bom gestor de uma escola é um guia, um facilitador, que ouve e ajuda a transformar ideias e iniciativas em planos, que reúne e aplica recursos, que atua e faz atuar, avalia e faz avaliar, que liga e que une o que pode andar separado pelos campos administrativo, pedagógico, financeiro, o que anda disperso por ser “de dentro da escola” e por ser “de fora da escola”.

Joseph M. Duarte

*“Quando se navega sem destino, não há vento favorável”.
Sêneca*

Este projeto de intervenção propõe-se estabelecer o equilíbrio entre o balanço do que já foi alcançado nos últimos anos e o que nos propomos realizar, traduzindo o compromisso sério de assegurar o funcionamento eficaz do Agrupamento (AEA) e garantir a prestação de um serviço público de qualidade, inovando na relação pedagógica e servindo de modelo aos nossos jovens/alunos, hoje, onde não apenas somos avaliados pela nossa inteligência ou pelas nossas habilitações mas também pela forma como nos gerimos a nós próprios e uns aos outros.

A sua concretização desafia-nos para uma nova abordagem da profissionalidade docente, capaz de se adaptar aos novos contextos de aprendizagem emergentes da heterogeneidade e da multiculturalidade dos públicos que caracterizam a escola do século XXI, o Perfil do Aluno (as *skills/needs*) e as suas aprendizagens significativas: culturas de trabalho colaborativo, aperfeiçoamento contínuo e reflexão na, pela e sobre a prática, são requisitos indispensáveis à profissionalidade docente dos nossos dias.

“A escola do século XXI terá de ser muito diferente. Em vez de passarem o conhecimento de “cima para baixo” os professores devem preocupar-se com a construção do conhecimento ou seja, como poderão transformar a sala de aula num grupo de trabalho cooperativo”

Daniel Sampaio (2019)

Uma profissionalidade que combine modalidades e finalidades de processos de avaliação sumativa e formativa, contínua e sistemática, com procedimentos, técnicas e instrumentos de recolha de informação diversificados, adequados à diversidade de aprendizagens e às características dos destinatários. Que se baseie num reajustamento de práticas educativas que contribuam para a aprendizagem de todos os alunos e para a promoção do sucesso educativo, mediante orientações de elevada qualidade pedagógica, numa imprescindibilidade de assegurar um *feedback* oportuno (tempo real e significativo) e de qualidade, que “abale” alguns mitos e convicções sobre a avaliação das aprendizagens.

Reforçar o caminho da preocupação de uma e numa sociedade que quer apostar na excelência!

Numa perspetiva mais desafiante...criando condições, iniciando caminho, para tudo o que imaginamos poder vir a ser o essencial saber e saber fazer, para ter sucesso num mundo em que muitas das profissões que os nossos alunos vão ter não as conseguimos sequer hoje imaginar.

Cidadãos que, ao longo da sua vida, valorizam o saber, aspiram ao trabalho bem feito, ao rigor e à superação, perseverantes e resilientes perante as dificuldades, querendo aprender mais, no desenvolver dum pensamento crítico, criativo e reflexivo **(Missão da escola).**

Resultadista e métrica? Debaixo da ditadura do “teste”? Do líder Sr. Sumativo? Cristalizados na grelha Excel? De todo! Apelando e promovendo o trabalho colaborativo (alunos e professores), onde as áreas específicas dos diferentes domínios curriculares possam e devam funcionar em articulação com as áreas transversais inscritas no Perfil do Aluno **(princípios e valores)**. Conhecimentos e competências de mãos dadas, siameses, intrínsecos e indissociáveis.

Uma escola do século XXI com uma avaliação do século XIX/XX não funciona! Mas nunca esquecendo, como nos diz Edgar Morin que “Nunca houve tanta informação e nunca se soube tão pouco sobre o ser humano”.

Como ele reitera e alerta, “evitando o conhecimento do ser humano em migalhas”, longe dos perigos do “*apartheid educativo*”, na expressão de Jérôme Bindé, onde a educação universal, pilar da democracia, se torna exclusiva das camadas mais favorecidas da população, gerando os “excluídos da globalização”, numa espécie de “*fast education*” onde tudo está pronto, se descarta a imaginação e o brincar, não se potencia a autoconfiança e a empatia, a cidadania e a solidariedade, numa triagem que arruína a promessa da educação universal, para todos e ao longo de toda a vida, que deveria ser a grande prioridade.

Aquilo que está prestes a ler não foi concebido e idealizado de acordo com o estereótipo do “gênio solitário”. É, em vez disso, o resultado da discussão e do envolvimento constante, da argumentação e da colaboração entre pessoas de diferentes sensibilidades e talentos, conhecimentos e perspetivas, ideias aparentemente avulsas, mas carregadas de sentido e de missão. De experiências pessoais também, claro!

Esta forma de trabalhar, profundamente produtiva e envolvente, talvez ainda e, por enquanto, pouco convencional, muitas vezes desconcertante, mas profundamente produtiva, conduziu a uma forma de apresentar o mundo (a Escola) e de pensar acerca dele (da(s) Escola(s)), a que eu nunca poderia ter acedido ou visionado sozinho.

Isto permite que mais algumas pessoas, por poucas que sejam, participem no debate sobre o futuro da “nossa escola” e do “nosso” serviço educativo, terei já

"A escola de massas, onde um professor ensina ao mesmo tempo e no mesmo lugar dezenas de alunos, nasceu com a revolução industrial mas chegou ao século XXI. Em dois séculos, mudaram os estudantes, mudou a sociedade e mudou o mercado de trabalho. Quando mudará a escola?"
Catarina Fernandes Martins.

cumprido grande parte da missão a que por esta via me proponho desempenhar e liderar.

Quais os maiores desafios e escolhas? A que devemos prestar atenção? O que devemos ensinar “aos nossos alunos”? Que perfil de professor? Como aumentar os índices de produtividade/motivação nos profissionais, dando-lhes tempo e objetivos para se reequilibrarem emocionalmente? Como reconquistar o tempo familiar vs tempo escolar-profissional? Como criar estratégias para docentes mais comprometidos e implicados?

Como implementar uma gestão ética nas escolas, que se sobreponha ao regime “presidencialista” do diretor? Como ultrapassar constrangimentos, alheios e inevitáveis, por exemplo da idade dos docentes, do seu natural e compreensível desgaste, e da sua (i)literacia em vários domínios? Como inverter a ideia de que “a função do professor não é ditar pensamento, mas ensinar a pensar”? Como lidar com a crescente indisciplina?

A Escola precisa de fomentar a escuta ativa e o respeito pela opinião divergente. É certo! Mas num mundo tão acelerado, que deve caminhar em consonância com os progressos culturais, científicos e tecnológicos, como gerar coisas tão essenciais como atenção e concentração? Como promover a tranquilidade, a comunicação dos professores com os alunos?

Como fazer das novas tecnologias um impulso à aprendizagem e fazer delas um bom uso? Como evitar a sensação de disrupção tecnológica? Como ultrapassar a prática (e o conforto) do solipsismo da sala de aula em prol duma postura cooperativa, de coadjuvação? Como implementar e cativar para o trabalho em rede, para trocar experiências, tirar dúvidas, propor reflexões, partilhar angústias e dilemas, aceder a praticas eficazes/boas práticas, sem deixar de ter presencialidade física?

“As tecnologias nunca vão substituir a riqueza de um encontro, onde há espontaneidade, vivência de interações e opiniões. Então é importante não se acomodar exclusivamente às tecnologias”. Jaume Carbonell, (2019)

No modelo de escola progressivamente inovadora, critica e transformadora, que defendo e onde me visualizo, a missão do professor é colocar os conhecimentos ao alcance do aluno para que ele possa aprender a “estudar o mundo”. Rejeito assim a neutralidade (nada é neutro), mas também a imposição de regras, só por seguidismo, ou porque sim...ou porque assim o diz quem manda e decreta.

“O saber é bom e vale por si. Mas usar o que sabemos é ainda melhor. Além disso gera vontade de saber mais.”

João Costa, 2019

Sendo certo que a escola é um espaço autónomo da família e da sociedade, onde a função é poder falar de tudo, ter liberdade de expressão, promover os valores da inclusão e da justiça social, dos deveres humanos, da igualdade, da sustentabilidade e da liberdade, o debate assume “aí” um papel nuclearmente educativo e de promoção da cidadania, promovendo e fomentando a escuta ativa e o respeito pela opinião divergente, aprendendo a argumentar melhor, a enriquecer o pensamento, a conhecer pontos de vista diferentes. “*a função do professor não é ditar o pensamento, mas ensinar como pensar*” Jaume Carbonell (2019)

Cabe, no entanto, frisar, não esquecer, nem escamotear, reforçar, fortalecer, clarificar, não secundarizar, que **a escola é um lugar, um espaço de estudo**, cabendo-lhe, portanto, fazer pensar de maneira sistemática, para que não recaia “só” sobre a família a missão formativa. A criação de canais de comunicação e de participação da família na e para com a escola, com autonomia, sem dever estar condicionada pelo que a sociedade faz ou a família disse, é, portanto, fator e pilar fundamental deste novo modelo emergente.

Defendemos assim uma prática pedagógica que vá um pouco além dos limites: o ensino baseado em projetos, que permita metodologias e pedagogias diferentes, parcerias, consórcios, protocolos, partilhas e trocas.

Muitos saberes e recursos pululam no seio das escolas e não são aproveitados, tornados em sinergias!!! Convictos estamos que a aprendizagem baseada e estruturada em torno de projetos é a chave para uma educação eficiente, respeitadora da diversidade, onde exista equidade, onde não haja diferenças por razões de sexo, língua ou situação económico-social.

Tem também a ideia de que a inteligência não tem a ver só com o intelectual, mas também com as emoções, sentimentos, solidariedade, respeito nos relacionamentos, trabalho em equipa e inteligência ética. Todas estas são, também, dimensões de inteligência. - **Anexo XII** -

Mas o hoje urge. Abafa-nos. Dilui-nos. Atira-nos para onde não julgávamos querer ir. Para onde nunca julgaríamos vir a estar. A avaliação externa e os exames massacram. As famílias anseiam e consomem o seu tempo e os seus recursos, os alunos desesperam, a sua criatividade e imaginação retraem-se, o seu potencial esconde-se, a inteligência emocional terceriariza-se, o economicismo impõe-se! A organização racional e burocrática impõe e constrange. Mas abrem-se portas...onde se fecham janelas. Não tem que ser nem um dilema, nem uma fatalidade.

Mas o hoje urge. Temos de matar mosquitos, sem matar os pensamentos. Repentinamente tornou-se imperativo de ontem, para o futuro imediato, breve, amanhã, quase um já e, ainda que de surpresa, pôs-me a caminho. Um caminho ao qual “fugi” por várias vezes e modos, por imposições pessoais e de contextos, por reconhecimento e valia de outros (projetos, pessoas e lideranças).

Pensar e assumir o panorama geral do AEA é um luxo relativamente raro.... só acompanhado pela dose rara de loucura que também implica.

Sem ser exaustivo, e num projeto de clara continuidade como o que agora submeto à vossa apreciação e escrutínio, é o momento de reunir **“uma seleção de lições”**, uma análise partilhada e discutida, uma ideia, uma projeção e uma mundividência. Um PROJETO que é obrigação e sonho, imperativo, mas, sobretudo, missão e tributo de honestidade intelectual e institucional.

Estas “lições” não terminarão (iniciar-se-ão?) com respostas simples. Um mundo globalizado influencia mais do que nunca a nossa conduta pessoal, a nossa capacidade de análise, a nossa moral. Não afeta a nossa integridade!

Num primeiro impulso, os seres humanos pensam através de narrativas e não tanto através de factos, números ou equações e estatísticas. Portanto, quanto mais simples a narrativa melhor. Não sendo este o modelo de autonomia e gestão por que pugno, é, no entanto, este que temos e a que temos de acorrer. É unipessoal...mas pode não ser. Comigo não será. A liderança é do líder, as decisões da equipa, o percurso dos liderados e do seu grau de envolvimento e participação e implicação! O poder em grande quantidade distorce, inevitavelmente, a verdade. Mas o poder é o que fazemos do que, com ele, quando por delegação, nos permitem fazer. Quando temos um martelo na mão, tudo nos parece um prego. Mas quando as pessoas à nossa volta nos exigem a contenção desse eventual impulso, ninguém nos deixará esquecer, ou deixará de lembrar, que o martelo é um instrumento...e não uma arma. Haverá pregos, mas não haverá martelo!!!! Todas as pessoas que falarem connosco terão, individual ou nos órgãos próprios, a promessa da proximidade, do desprendimento, sem distorção nem do tempo, nem do espaço. Afastar-nos-emos do “buraco negro do poder” e, na procura da verdade e da partilha, co-responsabilização, vamos procurar criar mecanismos de gestão que nos permitam a nós próprios gastar muito tempo a *“vaguear na periferia”*.

– Anexo VII -

Como viver numa era de perplexidade, quando as velhas histórias faliram e ainda não emergiu uma nova narrativa que as substitua?

“Temos vindo a educar as pessoas à margem da sua criatividade”

Ken Robinson

“Entre nós e as palavras, os emparedados, e entre nós e as palavras, o nosso dever falar”

Mário Cesariny

Farei por saber liderar e coordenar, ser fermento, dos mentores e executantes das respostas, procedimentos, percursos, mudanças, tramitações, constrangimentos...mas também farol das luzes e sinais!

2. Breve Caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Aveiro, enquanto unidade orgânica do Ministério da Educação, é constituído por sete estabelecimentos de ensino que vão desde a Educação Pré-Escolar até ao Secundário. A este conjunto de estabelecimentos, acresce ainda o Centro Hospitalar do Baixo Vouga (onde lecionamos na Pediatria) com um docente em mobilidade estatutária e o Estabelecimento Prisional de Aveiro (onde funcionam três Cursos EFA), e se lecionam noventa e três horas semanais.

Os vários estabelecimentos do AEA estão situados no centro da cidade de Aveiro, na União de freguesias de Vera Cruz e Glória, à exceção do estabelecimento da freguesia de S. Jacinto.

Das 107 turmas e dos 2539 alunos matriculados no Agrupamento de Escolas de Aveiro, as crianças da Educação pré-escolar e os alunos do 1º Ciclo representam 42% da totalidade da população discente.

Além do ensino regular, incluindo os dois cursos científico-humanísticos do ensino secundário, o Agrupamento inclui, na sua oferta educativa, a educação pré-escolar (8 salas), 8 turmas dos três Cursos Profissionais (10.º ao 12.º), algumas em regime de agregação, e uma turma de Educação e Formação de Adultos (EFA), a funcionar em regime noturno de dupla certificação “Técnico de Ação Educativa”. Acrescido de três turmas a serem lecionadas no Estabelecimento Prisional de Aveiro, também de dupla certificação.

A população discente apresenta alguma heterogeneidade do ponto de vista socioeconómico, porém a maioria integra-se num nível médio e encontra-se na idade própria para o ano de escolaridade que frequenta (escola de contexto 2).

Os alunos com necessidades educativas especiais têm sido alvo de uma atenção cuidada, alicerçada em estratégias individualizadas, beneficiando de apoios de professores especializados, numa perspetiva de máxima inclusão nas escolas e nas turmas que frequentam. O Agrupamento de Escolas de Aveiro constitui-se, também, como Agrupamento de Referência nas seguintes áreas:

- Intervenção Precoce.
- Cegos e baixa visão (Educação Pré-Escolar ao Ensino Secundário).

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

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

O quadro do pessoal não docente é constituído por profissionais empenhados e colaborantes, que assumem igualmente um papel importante na ação educativa das escolas. A maioria tem revelado um assinalável empenho para ultrapassar as eventuais deficiências que a carência de recursos humanos tem introduzido no quotidiano e as dificuldades que a criação do novo Agrupamento impôs. Por outro lado, o Agrupamento debate-se, no presente, com insuficiência de psicólogos, bem como de uma equipa de profissionais de Intervenção e Ação Social, atento que somos um Agrupamento com mais de 2500 alunos, com as mais díspares situações pessoais, familiares, sociais e económicas.

Estas “ferramentas” seriam essenciais para a melhoria do clima de escola e para a prevenção de alguns atos de “indisciplina primária”, na maioria dos casos daí decorrentes.

Para um melhor conhecimento remetemos para anexos os quadros do resumo do pessoal docente e não docente e outros mapas indicadores das análises efetuadas. –

Anexo I -

3. Análise SWOT do Agrupamento de Escolas de Aveiro

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão frequentemente usada pelas organizações para o seu diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos),

Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização, dos principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o meio envolvente).

Na construção de um projeto de intervenção ajustado à realidade da escola pareceu-nos adequado recorrer à análise SWOT, que consiste na análise das forças (ou pontos fortes), fraquezas (ou pontos fracos), oportunidades e ameaças.

As oportunidades e os pontos fortes são os atributos que ajudam a atingir os objetivos; as ameaças e os pontos fracos são os fatores que podem impedir a concretização dos objetivos, sendo, por isso, necessário ultrapassá-los. Nos quadros seguintes faz-se uma resenha apurada aludindo a itens considerados pela IGEC, na sua última avaliação externa, os inscritos no atual Projeto Educativo, ainda em vigor e os por mim detetados e diagnosticados. – **Anexo V** –

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • O Agrupamento de Escolas é o maior agrupamento de escolas do concelho de Aveiro; • Evolução constante do número total de alunos a partir do ano 2011 / 2012. (Anexo XV) • As vagas da educação pré-escolar estão esgotadas e existe lista de espera; • Os resultados escolares no 1º ciclo ultrapassam, em muito, a média nacional; • O parque escolar da educação pré-escolar e do 1º ciclo é um dos melhores do concelho de Aveiro; • Os resultados escolares no 6º ano ultrapassam a média nacional; • Os resultados escolares no 9º ano ultrapassam a média nacional; • Estamos instalados no 1º edifício público construído no país especificamente para o desempenho do ensino e da educação; • Corpo docente empenhado, consolidado, disponível e estável; • Conjunto de Assistentes Operacionais empenhado, flexível e disponível; • Um refeitório com capacidade para suportar a realização de eventuais eventos; • Serviços Administrativos competentes e reconhecidos pelas outras instituições; • Participação ativa dos encarregados de educação através das suas Associações; • Boas relações com o Município de Aveiro e Juntas de Freguesia da Glória, Vera Cruz e S. Jacinto; • Boas relações com a urbe aveirense; • Boas relações com todas as instituições de ensino instaladas no concelho de Aveiro (universitário, ensino privado e profissional); • Localização central e bem servidos de transportes; • Reforço de meios para apoio aos alunos ao abrigo das medidas do 54/2018; • Tutorias para alunos retidos...ou a evidenciar dificuldades de progressão; • Horários e manchas de ocupação letiva; • Sala Espaço +; • Sala Incluir + com cozinha pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitações impostas pela rede escolar, definidas pela Tutela, apenas permitem a abertura a três turmas do 7º ano, não possibilitando assim que todos os alunos do 6º ano continuem no Agrupamento. • Os resultados escolares da Escola Homem Cristo registam a 4.ª posição entre as escolas secundárias do concelho de Aveiro, ainda que com várias disciplinas acima da média nacional de exames; • A escola Homem Cristo funciona em instalações com mais de 150 anos; • Inexistência de espaços cobertos entre alguns blocos na Escola EB João Afonso, nomeadamente entre os blocos de aula e pavilhão; • Escassez de pessoal não docente e insuficiente formação para o exercício de algumas tarefas que lhe são atribuídas; • Limitada coesão entre os documentos estruturantes do Agrupamento (PEA, PAA, Plano de Combate ao Insucesso, Plano de Melhoria) com conseqüente aumento de entropia na ação; • Dificuldades na comunicação interna e externa; • Tomada de decisões centralizada; • Espaços verdes da Escola João Afonso pouco cuidados e inestéticos; • Necessidade de reforçar a articulação entre docentes, de comportamentos, de atitudes, metodologias e objetivos ao nível de turma ano e ciclo; • Ausência de uma equipa de serviço de intervenção e ação social, em particular, Técnica de Ação Social; • Insuficiência de elementos da equipa de SPO/ Psicólogos; • Equipamento dos laboratórios a necessitar de manutenção; • Níveis insuficientes de supervisão pedagógica, em sala de aula, quer pelo diretor, quer pelas estruturas de gestão intermédia; • Necessidade de reformulação e aprofundamento dos critérios de avaliação, alargando o leque de equipa de decisores e a sua conceção.

OPORTUNIDADES	CONSTRANGIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Potenciação da página eletrónica e dos meios de comunicação enquanto canais privilegiados, capazes de potenciar a imagem do Agrupamento; • Desenvolvimento de uma rede de cooperação com empresas, instituições educativas e outras da área de abrangência pedagógica do Agrupamento; • Colaboração estreita com a autarquia na dinamização e organização de atividades; • Nos cursos profissionais, celebração de protocolos com parceiros institucionais, em cerimónia pública, dando visibilidade e nobreza a esta cooperação e valorização deste percurso de ensino; • Motivação e empenho das associações de pais; • Desenvolvimento de atividades e projeto de financiamento das instalações da Escola Homem Cristo; • Localização da escola sede junto à futura Biblioteca Municipal; • Gestão dos Recursos humanos e materiais disponíveis; • Ensino profissional. FCT com plena e atempada colocação dos alunos /formandos; • Eliminação da época de exames para recuperação de módulos em atraso; • Implementação substancial das coadjuvâncias em sala de aula; • Processo EQAVET em curso. (certificação de qualidade); • Propor a criação de "uma escola de segunda oportunidade" para alunos que abandonam o sistema educativo, sem o terem concluído e sem estarem inseridos no mercado de trabalho (já reconhecido e legislado pelo MEC). 	<ul style="list-style-type: none"> • A acumulação de missões e de conteúdos, que lhe imputam uma infinidade de tarefas, "Transbordamento" da escola; • Escola de contexto 2; • Escassos recursos financeiros; • Existência de outras escolas secundárias na cidade com condições físicas de qualidade superior; • Situação económica desfavorável do país, com restrições orçamentais do estado, refletidos no orçamento do agrupamento; • Menor acompanhamento e envolvimento de algumas famílias no processo educativo; • Dificuldade em concretizar horários de turmas em regime de desdobramento, sobretudo no 2º e 3º ciclos; • Sobrecarga de espaços e instalações com atividades intensivas; • Serviços de administração escolar – sem chefias e com menos 5 assistentes técnicos; • Modo de avaliação do pessoal docente; • SIADAP 3 – avaliação pessoal AO e AT; • O modo como estão interiorizadas as representações sociais sobre os professores pela comunidade em geral; • Resistência dos Pais/ EE em virem à escola de modo espontâneo; • A "hiperburocracia" e "ciberadministração" – asfixia do poder central.

4. Missão, metas e valores

Em face do Projeto Educativo vigente, sou claramente a favor da sua continuidade, embora tenha em mente a sua re-avaliação e adaptação a esta nova realidade. Assim, o Projeto Educativo do Agrupamento, construído de forma plenamente participada, define a Missão, a Visão e os Princípios e Valores do Agrupamento.

Quanto mais profundo for o conhecimento da organização da comunidade escolar e das suas necessidades e anseios mais fácil será prestar um serviço de qualidade. O diretor, como primeiro defensor deste ideal, entre as demais atribuições legais, deve ser capaz de identificar e potenciar as capacidades de todos, mobilizando-as na busca do sucesso e da melhoria continua. Ora, apenas numa gestão de proximidade e partilhada será possível envolver todos, e com o seu envolvimento e cooperação a Escola poderá afirmar-se como pilar educativo e pilar estruturante, com forte identidade e reconhecimento social abrangente.

Principais capacidades (Skills) nos empregos do Futuro em 2020

Complex problem solving.
Critical thinking.
Creativity.
People management.
Coordinating with others.
Emotional intelligence.
Judgement and decision making.
Service orientation.
Negotiation.
Cognitive flexibility

Fonte: Adaptado de world economic report

A Escola deve proporcionar aprendizagens de qualidade no contexto educativo atual. Porém e frequentemente, estamos perante uma escola do século XXI onde ainda imperam processos de transmissão de conhecimento e de avaliação tão característicos dos séculos XIX e XX. Esta mudança de paradigma é imperativa e urgente. – **Anexo IV** –

Os empregos do futuro, segundo o relatório do fórum económico mundial, necessitam de colaboradores que detém diferentes capacidades daquelas que a Escola tradicionalmente ainda transmite. O quadro anterior mostra um resumo dessas capacidades (Skills).

A Escola de hoje e do futuro deve primar pela promoção de uma educação de excelência, inspirada em valores, contribuindo para a formação de cidadãos criativos, competentes, conscientes, e comprometidos com a sociedade. Com conhecimentos e com atribuição de valor ao saber, mas não se esgotando nele de modo puramente académico. – **Anexo VIII** –

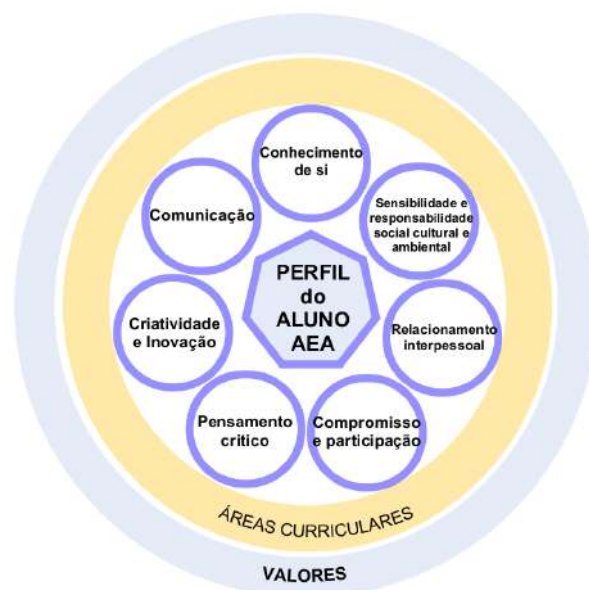
Diferentes necessidades, diferentes mundividências, novos paradigmas, exigem e reclamam outras e novas estratégias e enquadramentos. – **Anexo II e Anexo VI** –

4.1. A Nossa Visão

Quem dirige uma organização deve antes de tudo ter um conhecimento perfeito do seu funcionamento e definir qual o seu projeto a sua visão do que pretende atingir. Na atual conjuntura não será demais pretender construir uma escola aberta à comunidade, inovadora, visando uma aprendizagem integral, que eduque para a cidadania global, com uma gestão colaborativa e sustentável.

Um perfil inovador e adaptado às exigências é o que propomos construir para o aluno do AEA.

Para ter sucesso nesta missão completando e consolidando o perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória, temos de incluir a premissa de que, sem boas aprendizagens não há bons resultados. Para tal temos de saber mobilizar para um trabalho conjunto de professores sobre o currículo, o acesso e



“O aluno necessita descobrir-se a si próprio, mas também precisa de descobrir como é que os principais interesses, obsessões, necessidades e capacidades se relacionam com os outros e com a sociedade numa maneira em geral”

Maurice Barrett

participação dos alunos no seu próprio processo de formação e construção de vida, o sentimento de identidade e de pertença institucional e de missão.

Nesta linha condutora, a Escola que queremos tem como missão criar cidadãos que ao longo da sua vida, valorizem o saber, que aspirem ao trabalho bem feito, ao rigor e à superação. Potenciar e fazer emergir alunos que sejam perseverantes, resilientes e proativos, críticos, criativos e arrojados. Esta deverá ser a função de quem lidera o percurso deste agrupamento: cuidar para que os alunos tenham acesso a aprendizagens significativas, a partir do trabalho colaborativo entre alunos e professores. Acesso a uma avaliação válida, rigorosa e adequada aos propósitos (diversidade de instrumentos e finalidades). Que no final, este agrupamento transmita um feedback da qualidade do serviço educativo prestado, saiba ter a humildade de aceitar os “inputs” que lhes venham a ser induzidos, e a humildade de se questionar e, em caso, ousar ser diferente.

A ideia do aluno tradicional: sentado, quieto, calado, bom ouvinte e que cumpre o que está estipulado, não pode continuar a preencher o imaginário dos elementos da comunidade educativa. Temos de inculcar na sociedade onde estamos inseridos uma “ideia moderna” do aluno: Comunicador, que trabalha em equipa, coopera, é criativo e inovador, que demonstra iniciativa e um forte espírito crítico, tal como expressamos nos esquemas do **anexo III**.

Os pressupostos de qualidade educativa não se farão sem agentes motivados, implicados com autoconhecimento elevado e resistentes / enraizados.

As implicações práticas passam pela organização e desenvolvimento de atividades cooperativas de aprendizagem, orientadas para a integração e troca de saberes, a tomada de consciência de si, dos outros e do meio e a realização de projetos e partilha intra ou extraescolares.

O Pilar da nossa missão: levar o agrupamento para uma verdadeira escola do século XXI, reforçando o seu papel na construção das identidades sociais dos alunos.

– Anexo VII -



4.2. Metas

Em todos os ciclos do ensino básico e no ensino secundário regular, é imperioso melhorar as aprendizagens e, conseqüentemente, aumentar as taxas de transição e de conclusão, aproximando os valores a 100% de sucesso dos nossos alunos. Dada a especificidade da educação pré-escolar não faz sentido falar de metas em termos de transição, e assegurada que está no nosso concelho a frequência da educação pré-escolar a todas as crianças dos três aos cinco anos de idade.

Este projeto de intervenção assume como intenção primordial promover uma cultura de Escola que responda aos desafios que sabemos que o futuro coloca e preste um serviço de excelência à comunidade no geral e aos alunos em particular. Assim, salientamos algumas das metas a atingir:

- Fomentar nos alunos a criatividade e o gosto pela aprendizagem;
- Fomentar uma identidade de pertença ao Agrupamento;
- Desenvolver uma cultura de cooperação, espelhada no trabalho pedagógico, nas relações interpessoais e na ligação a toda a comunidade;
- Promover as condições para que todos os colaboradores, alunos e encarregados de educação se sintam intimamente ligados ao Agrupamento e assim aumentem a qualidade do serviço público de educação prestado;
- Melhorar a coordenação e fomentar a articulação entre os diferentes estabelecimentos de ensino que constituem o Agrupamento;
- Melhorar e potenciar a ligação entre ciclos;
- Apostar na metodologia de projeto com ênfase, nos 1º e 2º ciclos, para iniciar e interiorizar as referidas metodologias. – **Anexo X** –

5. Âncoras, Portos e Timoneiros: das linhas de orientação ao plano estratégico.

Diagnóstico efetuado e caminho e percurso identificado, e com metas exequíveis, definiram-se as seguintes linhas de ação:

- Linha de orientação da Prestação do Serviço Educativo;
- Linha de orientação da Liderança e Gestão;
- Linha de Orientação da Articulação da Escola Família Comunidade.

Um dos grandes desafios para a liderança consistirá na aproximação das diferentes sensibilidades existentes nas várias escolas, desenvolvendo um processo que já se iniciou, esbatendo receios e promovendo a comunicação e partilha. “Vestir a camisola”. Aumentar a motivação e a autoestima, sentir-se valor e valorizado.

Sendo que o diretor influencia e deve ser influenciado pelos que trabalham nas escolas, no sentido em que todos devem estar implicados na consecução dos objetivos e na eficácia dos processos, é preciso potenciar a interação dos diferentes

intervenientes nas diferentes estruturas. Os docentes estão mais comprometidos se houver gestão ética nas escolas. – **Anexo XI** -

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

Partindo da identificação dos problemas mencionados, considera-se fundamental o estabelecimento de objetivos ambiciosos, estruturantes, exequíveis, e que gradualmente possam ser implementados e transmitidos com clareza. – **Anexo IX** - Apresentamos assim um conjunto de estratégias que permitem balizar as ações a desenvolver e avaliar o grau de execução das metas. Estas estratégias permitirão ainda monitorizar a prossecução dos objetivos propostos, redefinindo-os sempre que necessário e pertinente, num modelo de gestão/processo que se pretende exigente, mas vigilante, mobilizador e partilhado (tanto quanto possível, até colegial).

Dada a complexidade e multiplicidade de áreas abrangidas pela gestão dum Agrupamento, só uma atuação concertada e simultânea, uma equipa solidária e coerente (ainda que definidas as prioridades de intervenção), pode conduzir aos resultados desejados, de aplicação gradual e desenvolvidas ao longo do mandato, calendarizadas a partir de ações que se tomam por prioritárias e/ ou de médio e curto prazo.

Área de Intervenção	PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO
pontos fracos/ Aspectos a melhorar	<ul style="list-style-type: none"> • A tutela tem, nos últimos anos, condicionado a oferta educativa da Escola Homem Cristo; • Escassez de pessoal não docente e insuficiente formação para o exercício de algumas tarefas que lhe são atribuídas; • Limitada coesão entre os documentos estruturantes do Agrupamento (PEA, PAA, Plano de Combate ao Insucesso, Plano de Melhoria) com conseqüente aumento de entropia na ação; • Os resultados escolares da Escola Homem Cristo registam a 4.ª posição das escolas secundárias do concelho de Aveiro; • Resultados escolares; • Convergência entre resultados internos e resultados de provas finais e exames nacionais; • Análise reflexiva sobre os resultados e o processo de ensino e aprendizagem; • Cumprimento das regras e disciplina; • Gestão e funcionamento das AECs, revendo a sua oferta, organização e supervisão.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar uma cultura de avaliação vs classificação; • Consolidar a oferta educativa; • Promover o sucesso educativo e a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos do Agrupamento; • Promover a qualidade da educação; • Promover autoconhecimento e desenvolvimento organizacional; • Elaborar planos de melhoria a partir dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa; • Promover situações que fomentem a responsabilidade, partilha e cidadania; • Prevenir a indisciplina e a ocorrência de comportamentos desviantes; • Promover a eficácia dos apoios educativos /apoio ao estudo; • Promover redes de trabalho e prática pedagógica colaborativa.

Linhas de Intervenção	Sala de aula	1	Criação de um grupo de trabalho para a elaboração de um código de conduta dos alunos (indisciplina);
		1	Envolver as Associações de Estudantes na procura de melhores condições de permanência, de estudo na escola e participação e liderança de atividades;
		2	Criação de ambientes/espacos salas inovadoras;
		2	Incentivar a participação dos professores e alunos em projetos de inovação pedagógica e de prática em contexto experimental;
		4	Criação de um canal de partilha no Youtube;
		2	Criação de um projeto piloto, por utilização de APP educativas disponíveis, nomeadamente Kahoot e Plickers;
	Participação em Projetos	1	Potenciar as atividades experimentais na educação pré-escolar e 1.º ciclo com idas regulares à fábrica da Ciência Viva através de protocolo;
		2	Incentivar a metodologia de projeto, investigação ação dos alunos/sala de aula no 1º e 2º ciclos;
		2	Incentivar e potenciar a participação dos professores e alunos em projetos internacionais: KA2, Projeto de mobilidade Internacional de Alunos e KA1- Projeto de mobilidade de docentes para partilha de práticas e experiências;
		3	Geminações com escolas internacionais, nomeadamente com as que já conosco estabeleceram parcerias Erasmus +;
		4	Adesão à rede escolar de Bibliotecas da UNESCO - candidatura;
		2	Candidatura a projetos pedagógicos nacionais e internacionais.
	Associações de Pais	2	Auscultação e organização de formação para pais e encarregados de educação, que assumam a dupla dimensão de privilegiar as necessidades individuais e as necessidades da organização escolar;
		2	Dinamização de ações de informação, sensibilização e formação sobre temáticas consideradas pertinentes, de acordo com o diagnóstico efetuado;
		1	Melhoria dos canais de comunicação com as Associações de Pais;
		2	Reuniões trimestrais com as Associações de Pais (parcelares e por ciclos);
Alunos	1	Incentivar a participação do E. de Educação nas dinâmicas desenvolvidas pelo Agrupamento.	
	2	Divulgação eficaz e adequada do Regulamento Interno fomentando a consciencialização/ interiorização de deveres e direitos e a participação responsável de todos os atores da comunidade educativa;	
	3	Criação de uma carta de compromisso ético;	
	2	Implementação de ações para conhecimento esclarecido e comprometimento com as normas e regras do Regulamento Interno;	
	2	Implementação da tomada de posse, em cerimónia pública, dos delegados e subdelegados de turma no início de cada ano letivo;	
	2	Dinamização do gabinete de apoio ao aluno e programas de mentoria entre alunos, para estimular a cooperação entre pares, sobretudo com enfoque nas disciplinas de menos sucesso	
PAA	2	Realização de assembleias de delegados de turma;	
	3	Proposta de criação pelos alunos de uma Tuna Académica.	
	2	Reformular os documentos;	
	2	Diminuir o número de atividades e potencializar os recursos disponibilizados pelos serviços de Educação do município (PAEMA e outros).	
	2	Conceção de um Plano de Formação Contínua para o pessoal docente, não docente e técnico;	
	3	Articulação do Projeto de Formação do Agrupamento com o Centro de Formação de Escolas e com Universidades com as quais o Agrupamento tem protocolos;	
Formação Contínua de Pessoal Docente e Pessoal não Docente	2	Formação em liderança e gestão curricular para as coordenações, com recurso a formadores internos ou externos;	
	3	Apostar em ações de formação no âmbito da Resiliência e Inteligência Emocional, Coaching e Mentorado;	
	1	Articulação com os Centros de Formação procurando que se realizem ações de formação nas escolas do Agrupamento;	
	2	Atribuição, às lideranças intermédias, de funções e responsabilidades que assegurem a concretização do PE;	
	3	Conceção de um Plano de Formação para o pessoal docente e não docente, que procure responder às necessidades do Agrupamento e aos interesses individuais;	
	4	Constituição de uma equipa de cinco docentes, do mesmo Conselho de Turma, para formação e posterior replicação no âmbito do Projeto MAIA (Projeto de Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica), integrado no plano de formação do CFAECAAV.	
Resultados Escolares	1	Promoção da articulação horizontal dos currículos, através de trabalho colaborativo;	
	2	Intensificação de mecanismos pedagógicos de articulação entre ciclos, através de reuniões como forma de potenciar/ reforçar aprendizagens anteriores;	
	1	Adoção de uma política de atuação comum de desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem;	
	2	Análise do desempenho dos alunos no acesso ao Ensino Superior;	
	1	Análise dos resultados das provas finais e exames nacionais e sua comparação com os resultados internos;	

	Atividades Escolares de Complemento	2	Organização dos horários dos docentes de modo a encontrar um tempo comum destinado às reuniões, como meio de fomentar a partilha, rentabilizando esforços;
		2	Monitorização do cumprimento do currículo pelos departamentos;
			Incentivo à realização de atividades envolvendo alunos e docentes de ciclos de ensino e/ou de estabelecimentos diferentes;
		1	Adequação das práticas de ensino aos alunos que necessitem de “medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão” (Decreto-Lei nº 54/2018);
		2	Promoção de práticas de ensino diferenciado e de aprendizagem cooperativa;
		3	Monitorização dos resultados escolares;
		1	Definição em departamento de estratégias de apoio e respetiva monitorização.
		1	Analisar e repensar o funcionamento das Atividades de Enriquecimento Curricular, com vista à eventual adoção de outros modelos já existentes;
		2	Repensar as reuniões intercalares do 1.º período;
			Repensar o quadro de Valores, Excelência e Mérito;
		1	Modificar o esquema de receção aos novos alunos nos anos iniciais;
			Repensar as aulas de substituição;
		2	Criação de Teen Academy com professores aposentados e outros;
		1	Celebração de protocolos com instituições públicas para tentar proporcionar aos estudantes oportunidades de explorar diferentes profissões e/ou percursos académicos/profissionais, que alarguem as suas representações e espetros de futuras opções;
		2	Criação de uma bolsa de empregadores e empresas parceiras;
2	Implementar um Manual de Boas práticas.		

Área de Intervenção	LIDERANÇA E GESTÃO	
pontos fracos/Aspectos a melhorar	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamento da Escola Homem Cristo em instalações com 150 anos; • Escassez de pessoal não docente e insuficiente formação para o exercício de algumas tarefas que lhe são atribuídas; • Espaços verdes da EB João Afonso com deficiente manutenção e conservação, impeditivos da sua fruição; • Inexistência de ligações cobertas entre todos os blocos na Escola João Afonso, nomeadamente entre os blocos de aula e o pavilhão; • Sala de alunos / Associação de Estudantes; • Investir na implementação de rastreios aos alunos (peso, visão, vacinas, etc.) e atividades de cuidados básicos de saúde e vida saudável em parceria com o Centro de Saúde de Aveiro. 	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Requalificação e/ou profunda intervenção no edifício da escola sede HC, ou mesmo, em caso, construção de raiz de um novo edifício nos espaços da Escola João Afonso; • Melhorar os espaços verdes e outros espaços da Escola EB João Afonso; • Criar as melhores condições aos colaboradores do Agrupamento, nomeadamente, dar oportunidade a que todos os AO concluam o 12º anos e até eventual ingresso no ensino superior (ensino EFA pós laboral) ; • Criar um espírito de sustentabilidade; • Reforço dos mecanismos de inclusão, equidade e diversidade. 	
Linhas de Intervenção	Instalações	<ul style="list-style-type: none"> 2 Aquisição e instalação de equipamentos e mobiliário potenciadores da sustentabilidade ambiental (recolha de “beatas”, reciclagem seletiva, pilhómetro, parque de bicicletas e outros); Criação de um novo espaço de alunos na escola João Afonso (anexo XIV); 2 Aumentar o espaço de refeições na escola João Afonso; 1 a Recuperação rápida de pequenas anomalias e danos nas instalações, evitando a sua degradação e minorando causas de possíveis acidentes; 5 Verificação regular da segurança dos equipamentos; 1 Revisão e atualização dos planos de evacuação e emergência das escolas do agrupamento; 2 Realização de exercícios internos de evacuação, nas várias escolas para interiorização das normas e dos planos de segurança em casos de incêndio ou sismo; 1 Replicar uma sala dóing por estabelecimento de ensino, do modelo da Fábrica da Ciência Viva; 2 Instalação de equipamentos de climatização ambiente e de conforto térmico na biblioteca da escola sede; 2 Instalação de equipamento fixo permanente de projeção e respetiva tela; 1 Melhoria das condições acústicas do polivalente e refeitório da João Afonso. 1 Requalificação através da criação de um de um bosque lúdico pedagógico e cortina de arvores dos espaços exteriores à escola João Afonso;

Espaços verdes e espaços exteriores	❶	Manutenção dos espaços verdes atuais;
	❷	Manutenção, dos espaços verdes, desenvolvendo atitudes ecológicas potenciando a sua fruição;
	❶	Reforma dos espaços exteriores das escolas através da implementação de mobiliário urbano reutilizável, recuperado ou mesmo criado pelos alunos no âmbito de Projetos de Turma;
	❷	Melhoria do espaço MiniGolfe;
	❷	Preparar os espaços exteriores tornando-os facilitadores de brincadeiras e aprendizagens (Pré-Escolar e 1.º Ciclo).
	❸	Requalificação do hall da escola, dando-lhe outro sentido estético e histórico;
Instalações da ES Homem Cristo		Criação de núcleo museológico e de exposições no Hall e corredores da escola Homem Cristo com abertura à comunidade educativa e aveirense;
	❷	Criação de mecanismos de diálogo para a implementação e efetivação de protocolos com vista à fruição do edifício escolar HC como espaço de difusão e divulgação de movimentos e atividades artísticas, culturais e associativas.
	❸	
Serviço de Refeições e Bufetes	❶	Requalificação do refeitório da Escola João Afonso, ampliando e qualificando os espaços contíguos existentes;
		Criar mecanismos de controle sobre a qualidade e tipo de alimentos servidos;
	❶	Otimizar o acompanhamento das refeições;
	❷	Proporcionar a diversidade das opções alimentares;
	❶	Combate ao desperdício alimentar;
	❶	Disponibilização significativa de espaços e equipamentos potenciadores da auto refeição (marmita, micro-ondas e outros);
	❷	Melhorar as ementas através de protocolo com Nutricionista e Via Associação de Pais;
	❶	Melhorar ou expandir o acompanhamento e integração dos alunos na comunidade educativa, de modo a promover o respeito pelas regras de convivência e a zelar por um bom ambiente educativo;
	❷	Organização dos horários dos assistentes operacionais de modo a garantir maior permanência nos intervalos e na hora do almoço, melhorando o acompanhamento dos alunos durante a refeição;
	❸	
	❶	Equacionar a possibilidade de estabelecer protocolos e parcerias para aproveitamento e distribuição das refeições escolares excedente;
	❷	Serviço de refeições durante o período de interrupção letiva focalizado nos alunos/famílias de subsídios ou de emergência social, centralizando no refeitório da Escola Homem Cristo.
	Política de Sustentabilidade Ecológica	❶
❶		Sensibilização da comunidade escolar para a necessidade imperiosa de utilização da energia elétrica de uma forma mais racional;
❷		Substituição gradual das lâmpadas por lâmpadas LED, mais económicas e duradouras;
❷		Energia solar: sem assunção de qualquer compromisso formal, importa equacionar a possibilidade de enveredarmos pela instalação de painéis solares nos estabelecimentos onde se afigure possível, obviamente com o recurso a entidades externas ou através de parcerias tal como já acontece no pátio da ES Homem Cristo;
❸		
❶		Imposição de uma política de gestão mais amiga do ambiente e de redução de custos do consumo de papel;
❷		Promoção da necessidade de diminuir consumos e de reciclar;
❶		Campanhas sistemáticas da recolha de resíduos.
Liderança e Gestão	❷	Promoção da adoção de sistema de gestão documental eletrónica e de desburocratização;
	❶	Criação de condições para a desmaterialização de processos internos incluindo a comunicação com os cidadãos e as empresas, bem como os grupos alunos turma;
	❷	Incentivo do trabalho de equipa, da valorização profissional e do espírito de iniciativa, distinguindo a dedicação e o brio profissional;
	❷	Solicitação ao Gabinete de Gestão Financeira de autorização para a aquisição de bens, equipamentos e serviços;
	❶	Gestão racional do horário de funcionamento de alguns serviços, indo ao encontro das necessidades da comunidade e da eficácia desses serviços;
	❷	Elaboração de um portefólio dedicado à apresentação das instalações, recursos materiais e humanos do agrupamento, com vista a uma melhor rentabilização destes recursos;
	❷	Conclusão da inventariação dos recursos materiais;
	❷	Continuação da implementação do Programa de fruta escolar, estendendo-a a todos os ciclos;
	❶	Presença rotativa semanal dos elementos da Direção nos diferentes estabelecimentos;
	❷	Terminar com as máquinas de vending e/ou elaborar uma lista restrita de produtos a disponibilizar;
	❷	Criar produtos identificativos da identidade do Agrupamento;

Recursos Financeiros	1	Contratação de alojamento de dados na Nuvem (Cloud);
	2	Afetação de pessoal docente e não docente a tarefas e funções que melhor se adequam com o Projeto Educativo.
	2	Inventariação das necessidades dos Jardins de Infância e das Escolas do Agrupamento em articulação com o município;
	2	Implementação das normas legalmente estabelecidas para aquisição de materiais e equipamentos;
	2	Redução de custos na aquisição de bens e serviços com recurso às plataformas e ajustes diretos;
	2	Produção e gestão das receitas próprias;
	2	Estabelecimento de novos protocolos para rentabilizar as instalações, alugando espaços para formação/seminários ou outros eventos;
	1	Redução drástica dos custos de comunicação fixa e internet.

Área de Intervenção	ARTICULAÇÃO ESCOLA FAMILIA COMUNIDADE
---------------------	--

Problema / pontos fracos/ Aspectos a melhorar	<ul style="list-style-type: none"> • O sentido de pertença ao Agrupamento; • Dificuldades na comunicação interna e externa; • Tomada de decisões centralizada; • Alargamento e maior eficiência do serviço de orientação profissional; • Envolvimento dos alunos na programação de atividades e na elaboração dos documentos estruturantes; • A implementação de uma metodologia de autoavaliação, formalmente estruturada e envolvendo a comunidade educativa; • Necessidade de validação anual (por parte da tutela) da integração de Assistente Social nos Serviços técnicos do Agrupamento; • Valorização da multiculturalidade já existente nos nossos alunos/famílias.
---	--

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver a comunidade na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento; • Fomentar o sentido de pertença ao Agrupamento; • Valorizar as lideranças intermédias; • Promover uma cultura de rigor e exigência; • Apoiar o desenvolvimento de projetos; • Estabelecer parcerias estrategicamente relevantes para o sucesso educativo; • Promover a atualização profissional de docentes e não docentes; • Melhorar a eficácia dos circuitos de informação e comunicação; • Fomentar a participação dos pais e das associações de pais / encarregados de educação; • Incentivar a colaboração das Associações de Estudantes; • Consolidar o processo de avaliação interna, desenvolvendo e implementando mecanismos de autorregulação tendentes à melhoria do desempenho do Agrupamento.
-----------	---

Linhas de Intervenção	Comunicação	2	Criar um grupo de trabalho, com atribuição de horas e um espaço físico e meios próprios, para comunicação e divulgação externa;
		2	Reformulação da página de internet;
		2	Dinamizar a página web e Facebook do Agrupamento;
		2	Criar canais de comunicação direta entre os diferentes estabelecimentos de ensino, nomeadamente através de circuito interno de imagem;
		1	Uniformização dos cabeçalhos dos documentos Criação de templates (modelos) para as mensagens veiculadas na organização escolar (convocatórias, fax, ofícios, entre outros);
		2	Criar condições para que cada estabelecimento de ensino tenha um patrono;
		2	Rentabilizar os meios tecnológicos para otimizar a comunicação entre todos os intervenientes da comunidade educativa;
		2	Criação de uma newsletter semanal para todos os E. E. que a ela adiram;
		2	Criação de uma newsletter semanal para todos os Alunos que a ela adiram;
		2	Realização de uma conferência anual no início de cada ano letivo sobre educação considerando a participação dinamizadora das associações de Pais;
		2	Melhorar a imagem da escola junto dos alunos do 6º ano;
		2	Organizar a publicação de artigos de opinião nos jornais locais;
		2	Nomear embaixadores antigos alunos e professores, para a divulgação da escola;
		2	Criação e implementação de um plano de comunicação do agrupamento que defina os canais e as formas a utilizar interna e externamente, de forma a melhorar a qualidade e eficiência;
		1	Promoção de atividades conducentes à melhoria do relacionamento interpessoal e ao envolvimento de todos;

	Relacionamento com a Comunidade	2	Presença das escolas do Agrupamento nas redes sociais, com vista à divulgação de atividades e trabalhos dos alunos;
		2	Manter o Jornal Moliceiro;
		1	Proposta de criação de uma rádio escolar interna.
		2	Procura de novos parceiros e desenvolvimento das parcerias existentes;
		2	Manutenção das parcerias estabelecidas para o desenvolvimento das AEC, da CAF, dos cursos profissionais e outras de apoio à ação educativa;
		1	Reforço da divulgação de trabalhos/projetos desenvolvidos pelos alunos ao longo do ano letivo;
		2	Continuação da oferta formativa diversificada e alargamento da mesma;
		2	Apoio às iniciativas da Associação de Estudantes que visem a dinamização da comunidade educativa;
	Avaliação Interna e Externa	2	Criação do Dia do Agrupamento com um Sarau conjunto;
		2	Criação do dia da Cidadania;
		2	Dia da Multiculturalidade / Festival de Danças e Sopas;
		2	Feira do Livro nas instalações da Escola Homem Cristo;
		2	Criação de um grupo coral;
		2	Criação de um grupo teatro escolar.
		1	Reorganização da equipa de avaliação interna;
		1	Continuação do desenvolvimento do processo de autoavaliação, para uma atitude sistemática de avaliação interna das práticas, adequando os indicadores em função dos referentes definidos pela IGEC (Site IGEC – Avaliação Externa);
		1	Envolvimento de todos os atores da comunidade no processo de autoavaliação, sensibilizando-os para a aplicação da autoavaliação, divulgando resultados e envolvendo-os na elaboração dos planos de melhoria;
		2	Conceção e concretização de instrumentos de autoavaliação;
		1	Aplicação de inquéritos anuais aos diferentes elementos da comunidade educativa que permitam a recolha de dados necessários para serem tidos em conta na tomada de decisões tendentes ao aperfeiçoamento e desenvolvimento do Agrupamento;
		1	Elaboração de planos de melhoria com base nos resultados da autoavaliação e da avaliação externa;
1	Recolha sistemática de informação destinada a apoiar a tomada de decisões adequadas à promoção da qualidade das aprendizagens e dos diversos serviços;		
1	Análise de processos e resultados como ponto de partida para a elaboração de um Plano de Melhoria a implementar no ano letivo subsequente seguinte.		

Calendarização	2.º Semestre 2019/20	1.º Semestre 2020/21	2.º Semestre 2020/21	1.º Semestre 2021/22	2.º Semestre 2021/22	1.º Semestre 2022/23	2.º Semestre 2022/23	1.º Semestre 2023/24
	1	1 2		1 2 3		1 2 3 4		1 2 3 4 5

6. Monitorização e avaliação do projeto

Gerir implica planear, organizar e avaliar. Nesta perspetiva, a avaliação formativa funciona em ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) – processo contínuo de autoavaliação e de melhoria - planear / projetar, executar, avaliar e melhorar.

Exige-se assim uma reapreciação sistemática no sentido de serem feitos os reajustes necessários. Nesse sentido, o presente documento constitui-se como um instrumento dinâmico de suporte à ação do diretor e a sua avaliação regular favorecerá a tomada de decisões adequadas aos interesses do Agrupamento.

Proponho que a avaliação do Projeto e, por conseguinte, da ação do diretor, seja realizada:

- De forma contínua, procedendo a ajustes pontuais, pertinentes e exequíveis, caso se justifique;
- Anualmente, mediante apresentação ao Conselho Geral de relatório das atividades desenvolvidas à luz desse Projeto. Esta modalidade permite identificar dificuldades na concretização do Projeto e (re)definir formas de as ultrapassar;
- No final do mandato, através da elaboração de um relatório final colocado à consideração do Conselho Geral que deverá incidir nos aspetos constantes do plano de intervenção, designadamente nas áreas de intervenção estratégicas.
- Elaboração da carta de missão, a divulgar à comunidade educativa e órgãos competentes.

Assim, este projeto não é um documento fechado, mas em construção permanente, que será ajustado de acordo com as alterações legislativas, os contextos, as propostas das várias escolas, de todos os elementos da comunidade educativa e da realidade onde o agrupamento se insere. Em caso, o projeto será amplamente divulgado junto da comunidade educativa, publicado na página Web do Agrupamento, com o objetivo de ser do conhecimento de todos, o que permitirá construir interligações com os documentos estruturantes do Agrupamento bem como a sua apropriação pelos diferentes agentes educativos.

Numa lógica de prestação de contas, de transparência organizacional e, de acordo com o definido na lei, a monitorização e avaliação do projeto será realizada ao longo dos quatro anos do mandato pelos órgãos de Administração e Gestão do Agrupamento, concretamente pelo Conselho Geral e Conselho Pedagógico.

Ressalvam-se as eventuais e porventura significativas alterações que possam vir a ser introduzidas pelo processo de municipalização do setor (já anunciado) e/ou pela Carta Educativa e suas propostas, nomeada e particularmente no que se refere à proposta de reconfiguração do AEA.

Haverá também de ser tido em conta o processo de intervenção física no edifício sede, e eventuais decisões que sobre essa operacionalização e projeto venham a ser tomadas.

7. Considerações Finais

As competências de atitude face à mudança, iniciativa e criatividade implicam uma aprendizagem como processo e não como produto capaz de se adaptar e reinventar. São, por isso, competências em constante reconstrução / desenvolvimento, só assim fazendo sentido tornar a organização um espaço propício à aprendizagem dos

colaboradores independentemente da especificidade da função de cada um. Nesta ótica, as competências de cada um são usadas para realçar o indivíduo interdependente por via do trabalho em equipa, onde cada colaborador assume diversas responsabilidades nos diferentes níveis da estrutura organizacional. As suas inúmeras potencialidades são assim colocadas ao serviço do Local contribuindo para honrar o seu compromisso de valores sem esquecer a missão da organização escola, revestindo-a de maior resiliência.

Iniciei a redação deste projeto de intervenção por dizer que conhecer as pessoas e a cultura que elas transportam é crucial para saber gerir processos e construir modelos organizativos. É minha convicção que a força inovadora de todos os atores escolares, sem esbater ou minorar a sua individualidade, permitirá evoluir no sentido da máxima diferenciação, com o objetivo de construir a melhor resposta para cada indivíduo, com equidade é certo, mas com foco no todo da instituição e na sua solidez e unicidade corporativa.

Acreditamos que o trabalho colaborativo de todos os atores na escola permitirá construir uma verdadeira Escola de Projetos, capacitando-a para acrescentar valor a cada cidadão e ganhar a reputação de uma instituição de educação pública de referência.

Tentaremos gradualmente alterar o modelo e passar a implementar/fazer interiorizar práticas e comportamentos de acordo com o que chamaremos o paradigma dos quatro C: Pensamento Crítico, Comunicação, Colaboração e Criatividade.

Como reiteradamente nos diz Nóvoa, “é preciso reforçar o espaço público da educação” promovendo uma “regulação sócio comunitária da Educação”.

O Candidato

(Vitor Manuel Santos Marques)

“A única coisa que importa é colocar em prática, com sinceridade e seriedade, aquilo em que se acredita.

Dalai Lama.

8. Bibliografia

ALMEIDA, Filipe Quintas de (2009) “Bauman e a Educação” Autêntica Editora
Coleções Pensadores & Educação

AMORIM, Lidiane et al - "A comunicação nas organizações educacionais". CMC
2011

BAUMAN, Zygmunt “Amor Líquido – Sobre a fragilidade dos laços escolares”

CASTRO, Luciana Lima (2008) “Inteligência emocional”

COLEMAN (2010) – “Inteligência Emocional no Trabalho”

COSTA, João e COUVANEIRO, João (2019) – “Conhecimentos vs. Competências”
Guerra & Paz

CUNHA, M.P. e REGO, António – “Lideranças – LX – Escolar Editora

DILONS, J. “Educação: um tesouro a descobrir” Relatório para a UNESCO (2001)

FULLAN, Michael – “Liderança numa cultura de mudança” Edições ASA

“Liderança e gestão de equipas” – Documentação de apoio Faculdade de
Engenharia da Universidade do Porto

MARTINS, Catarina Fernandes - "Quando a escola deixar de ser uma fábrica de
alunos" - 2017

MEDINA, Javier Pascual “El Efecto Escuela. Más Allá Del Aula” (2017/2018)

NÓVOA, António "Profissão Professor" (Org) - 2ª edição - 2015 - Porto Editora

“Repensar a Educação rumo a um bem comum mundial” (2016) Relatório de
UNESCO

RIBEIRO, Judas (2008) - Manual de formação – Edições ANGE em parceria com
Eduweb

ROBINSON, Ken TED Talks TED 2006

(https://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_do_schools_kill_creativity?language=pt#t-164016)

SOUSA, Susana M. Franco Faria de (2010) – “Comunicação organizacional e identidade coletiva nos agrupamentos escolares” – Universidade de Aveiro - tese de doutoramento

WALLER, Graham (2011) – “LEADERSHIP skills you need to drive results”

Documentação de referência

- . DL N°55/2018
- . DL N°54/2018
- . Perfil dos alunos à saída do ensino secundário
- . DL 51/2012 Estatuto do Aluno e Ética Escolar
- . DL 41/2012 Estatuto da Carreira Docente
- . Documentos diversos do Conselho Nacional de Educação

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I - Caracterização do Agrupamento de Escolas de Aveiro

Anexo II – Valores e Objetivos

Anexo III - Perfil do Aluno

Anexo IV - O educador segundo as exigências sociais

Anexo V – Análise SWOT o que é

Anexo VI – Metas a Atingir

Anexo VII – Visão de Escola – perspectiva sistémica

Anexo VIII – Metas para o Ensino no Agrupamento

Anexo IX – O Nosso Modo de Olhar na Organização

Anexo X - A metodologia do trabalho de projeto ao serviço das aprendizagens:

Anexo XI – Gestores versus líderes - Dicas de Liderança

Anexo XII – Resiliência e Inteligência Emocional

Anexo XIII – Escola J.A. – “Bosque pedagógico e dos afetos – projeto e proposta”

Anexo XIV – Escola J.A. – “Espaço para alunos - projeto para a Ludoteca”

Anexo XV - Evolução do número de alunos na última década

Anexo I - Caracterização do Agrupamento de Escolas de Aveiro

QUADRO I – CONSTITUIÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE AVEIRO

Estabelecimento de Ensino	Número de Turmas/Grupos	Ciclo	N.º de alunos
EB de S. Jacinto	0	Pré-Escolar	0
	2	1.º Ciclo	18
EB de Santiago	4	Pré-Escolar	94
	8	1.º Ciclo	183
EB da Glória	8	1.º Ciclo	190
EB das Barrocas	4	Pré-Escolar	91
	9	1.º Ciclo	205
EB da Vera Cruz	12	1.º Ciclo	292
EB João Afonso de Aveiro	22	2.º Ciclo	576
	10	3.º Ciclo	246
Est. Hospitalar D. Pedro	1	1.º Ciclo	(variável)
ES Homem Cristo	15	Secundário	384
	8	Profissionais	169
	1	EFA	23
Estab. Prisional de Aveiro	3	EFA	68
Total	107		2539

Fonte: Serviços Administrativos dez 2019

QUADRO II – GRUPOS DA EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

	Número de Grupos	Número de crianças
Santiago	4	94
Barrocas	4	91
Total	8	185

Fonte: Serviços Administrativos dez 2019

QUADRO III – GRUPOS DO 1.º CICLO

Estabelecimentos de Ensino	Número de turmas	Número de Alunos
EB S. Jacinto	2	18
EB Santiago	8	183
EB Barrocas	9	205
EB Glória	8	190
EB Vera Cruz	12	292
Centro Hospitalar	(Variável - crianças internadas em Pediatria)	
Total	40	888

Fonte: Serviços Administrativos dez 2019

QUADRO IV – TURMAS DO 2º E 3º CICLO E SECUNDÁRIO

Estabelecimentos de Ensino	Ciclo/Area	Número de Turmas	Número de Alunos
EB João Afonso de Aveiro	2.º ciclo	22	576
	3.º Ciclo	10	246
	Sub Total	32	822
ES Homem Cristo	Secundário	15	384
	Profissionais	8	169
	EFA	1	23
E. P. Aveiro	EFA	3	68
	Sub Total	27	644
Total		59	1466

Fonte: Serviços Administrativos dez 2019

Das 107 turmas e dos 2539 alunos matriculados no Agrupamento de Escolas de Aveiro, as crianças da Educação pré-escolar e os alunos do 1º Ciclo representam 42% da totalidade da população discente.

O Agrupamento de Escolas de Aveiro constitui-se, também, como Agrupamento de referência na:

- Intervenção Precoce.
- Cegos e baixa visão (da Educação Pré-Escolar ao Ensino Secundário).

QUADRO V – ALUNOS COM AÇÃO SOCIAL ESCOLAR

Escolas	Beneficiários ASE				Escalões Abono de Família			
	A	B	C	Total	1	2	3	Total
Total	127	104	148	379	166	144	74	384
E. B. de Glória	-	-	-	-	4	3	4	11
E. B. de Santiago	-	-	-	-	19	13	8	40
E. B. de Barrocas	-	-	-	-	6	7	5	18
E. B. de Vera-Cruz	-	-	-	-	7	4	8	19
E. B. de São Jacinto	-	-	-	-	0	3	0	3
E. B. João Afonso	91	63	0	154	99	73	46	218
E. S. Homem Cristo Reg	22	34	0	56	31	41	3	75
E. S. Homem Cristo Prof	14	7	148	169	Comparticipação por reembolso POCH (livros, refeições, transporte, material escolar)			

Aproximadamente 30% dos alunos beneficiam de apoio social e subsidiação

2.2 Onde nos localizamos

À exceção do Jardim de Infância e EB de S. Jacinto, situados além da Ria de Aveiro, na Freguesia de S. Jacinto, todos os outros estabelecimentos de educação constituintes do Agrupamento de Escolas de Aveiro estão situados no perímetro urbano da cidade de Aveiro, mais propriamente na União de Freguesias da Vera Cruz e Glória.

2.3 As nossas instalações, equipamentos e recursos humanos

A maioria dos estabelecimentos do Agrupamento de Escolas de Aveiro está equipada com quadros interativos, projetor de vídeo e computadores. Algumas salas dispõem de computadores adicionais que permitem a realização de trabalhos práticos por parte dos alunos. As BEs estão integradas na Rede de Bibliotecas Escolares (RBE) e beneficiam da colaboração de uma equipa educativa multidisciplinar, coordenada por três professores bibliotecários. Todos os serviços estão informatizados e o acesso dos alunos do 2º e 3º Ciclos e Secundário às instalações escolares é feito através de cartões eletrónicos.

QUADRO VI - INSTALAÇÕES

Por Estabelecimento de Ensino

Estabelecimentos de Ensino		Espaços funcionais						
		Salas de aula	Biblioteca	Ginásio Pavilhão	Refeitório/Bar	SA	Labs	Outros
E. B. das Barrocas	Es	10	1	1	1	-	-	1
	Jl	4				-	-	-
E. B. de Santiago	Es	9	1	1	1	-	-	-
	Jl	4				-	-	-
E. B. da Glória		8	1	-	1	-	-	-
E. B. da Vera Cruz		12	1	1	1	-	-	-
E. B. de S. Jacinto		4	-	-	-	-	-	-
E. B. João Afonso		22	1	1	1	-	2	6
E. S. Homem Cristo		18	1	1	1	1	7	5

Fonte: Serviços Administrativos dez 2019

2.4 Os nossos recursos humanos

No Agrupamento de Escolas de Aveiro desempenham funções:

QUADRO VII - PROFESSORES

Situação Profissional		Habilitações		Idade	
Quadro de agrupamento	219	Doutoramento	2	35 - 39	6
Contratados	19	Mestrado	41	40 - 44	17
Outras	2	Licenciatura	183	45 - 49	49
		Bacharelato	14	50 - 54	56
				55 - 59	62
Total				+ de 60 anos	50

Fonte: Serviços Administrativos dez 2019

QUADRO VII - OUTROS RECURSOS HUMANOS

Outros Recursos Humanos	
Técnicos Especializados (Cursos Profissionais)	2
Técnicos Especializados (AECs)	24
Professores Bibliotecários.	3
Psicólogos (1 do quadro e 1/2 em contrato).	1+1*
Assistente Social (em situação de contrato)	1
Assistentes Técnicos	10
Assistentes Operacionais	65
Total	107

Fonte: Serviços Administrativos dez 2019

QUADRO VIII - PESSOAL NÃO DOCENTE

Idade \ Antiguidade	Até 4 anos	Entre 10 e 19 anos	Entre 20 e 29 anos	30 ou mais anos	Total
Menos de 30 anos	3	0	0	0	3
Entre 30 e 40 anos	20	4	0	0	24
Entre 41 e 50 anos	11	10	5	0	26
Entre 51 e 60 anos	7	7	15	2	31
Mais de 61 anos	3	2	4	3	12
Total	44	23	24	5	96*

Número de funcionários não docentes por Idade e Tempo de Serviço (antiguidade)

- Deste número, 24 são técnicos superiores, sendo os restantes AO e AT

QUADRO IX - RESULTADOS ESCOLARES

Resultados	Metas propostas pelo Ministério da Educação				As nossas metas			
	2016/2017		2017/2018		2018/2019		2019/2020	
	Meta	Registado	Meta	Registado	Meta	Registado	Meta	Registado
1º Ciclo	97,2%	97,7%	98,2%	99,5%	99,5%	100%	100%	
2º Ciclo	96,3%	98,4%	96,8%	98,3%	99%	99,3%	100%	
3º Ciclo	87,7%	95,6%	87,5%	95,5%	96%	98,2%	99%	
Secundário	86,9%	87,5%	89,5%	90,9%	91,9%	92%	93%	

QUADRO X - RESULTADOS ESCOLARES

Resultados	2013/2014	2014/2015	2016/2017	Histórico
1º Ciclo	95%	96,2%	97,6%	96,2%
2º Ciclo	93%	95,7%	98,3%	95,6%
3º Ciclo	88%	91,1%	99,2%	86,2%
Secundário	83%	84,8%	88%	85,2%

Anexo II – Valores e Objetivos

Os Nossos Valores	Objetivos
Discernimento e Desenvolver um espírito crítico	Orientar a missão educativa e a elaboração de projetos de vida, comprometidos com um mundo mais justo.
Justiça socioambiental	Participar na construção de uma sociedade mais justa, presente nas relações, na mudança das estruturas sociais e no cuidado com o nosso planeta
Colaboração - Cuidado com a pessoa	Postura afável expressa por meio do diálogo e da abertura ao outro, respeitando a dignidade de cada um, de modo que todos se responsabilizem mutuamente e aprendam uns com os outros.
Formação integral	Desenvolvimento das potencialidades da pessoa nas dimensões cognitiva, socioemocional, por meio de um currículo equilibrado, integrado e integrador.
Colaboração e sustentabilidade	Visão compartilhada, trabalho em rede e solidariedade no uso dos recursos, garantindo a viabilidade da missão.
Criatividade e inovação	construir projetos e processos que respondam aos desafios da sociedade contemporânea.

Anexo III - Perfil do Aluno

ÁREAS DE COMPETÊNCIA	OBJETIVO A ATINGIR
Informação e comunicação	Os alunos apresentam e explicam conceitos em grupos, apresentam ideias e projetos diante de audiências reais, presencialmente ou a distância.
Raciocínio e resolução de problemas	Gerir projetos e tomar decisões para resolver problemas
Pensamento crítico e pensamento criativo	Os alunos desenvolvem ideias e projetos criativos com sentido no contexto a que dizem respeito...
Desenvolvimento pessoal e autonomia	Estabelecer objetivos, traçar planos e concretizar projetos, com sentido de responsabilidade e autonomia.
Bem-estar, saúde e ambiente	Os alunos fazem escolhas que contribuem para a sua segurança e a das comunidades onde estão inseridos. Estão conscientes da importância da construção de um futuro sustentável e envolvem-se em projetos de cidadania ativa.
Saber científico, técnico e tecnológico	Adequar a ação de transformação e criação de produtos aos diferentes contextos naturais, tecnológicos e socioculturais, em atividades experimentais, projetos e aplicações práticas desenvolvidos em ambientes físicos e digitais.
Implicações práticas	Organizar e desenvolver atividades cooperativas de aprendizagem, orientadas para a integração e troca de saberes, a tomada de consciência de si, dos outros e do meio e a realização de projetos intra ou extraescolares.

Anexo IV - O educador segundo as exigências sociais

Sociedade tradicional	Sociedade emergente
Conhecimento linear	Possuidor de conhecimento interdisciplinar
Conhecedor de uma mesma disciplina e campo de ação, a partir do qual atua	Cada vez mais flexível, conhecedor das diferentes disciplinas e com uma preparação adequada para dar resposta a partir de diferentes fontes de saber
Conhecimento advindo da sua formação inicial como facilitador do seu trabalho por amplos períodos	Possuidor de capacidades intelectuais múltiplas, relacionamento interpessoal, valores morais e competências profissionais adequadas à consolidação dos princípios da designada cultura pós moderna
Sem debate permanente sobre e para além da sua formação inicial / disciplinar específica	Constante desenvolvimento profissional, preocupação com a formação contínua e não especificamente disciplinar
Afastado e longe dos processos de investigação	Competências de investigador e capacitado para pôr em prática os novos conhecimentos advindos da investigação. Protagonista da construção de conhecimento e não simples espectador
Considera o seu trabalho como um “apostolado” de missão, muito para lá das suas funções no interior da escola	Profissional que respeita o seu dia de trabalho, e se exime de atividades fora dos seus deveres profissionais
Prática pedagógica exclusivamente limitada aos recursos pedagógicos tradicionais	Maior presença na sua prática pedagógica e nos processos de ensino e aprendizagem, das tecnologias de informação e comunicação
Visão do mundo limitada a um contexto específico	Aberto ao progresso, com ampla visão do mundo e projeção futura das suas exigências e competências requeridas para uma eficaz integração, nomeadamente no mundo do trabalho
Novas tecnologias sem ou com muito diminuta expressão nos espaços educativos	Com elevados conhecimentos da educação virtual e crescente capacitação para o uso de variadas plataformas tecnológicas
Sem apropriação das novas tecnologias, e até com alguma resistência às mesmas, não as percebendo como prioritárias, nem como uma necessidade incontornável	Apropriação das novas tecnologias que a pós-modernidade põe ao serviço das práticas de ensino
Sem conceção cultural e motivação intrínseca para publicar e partilhar o seu pensamento (solipsismo docente)	Com competências para escrever, analisar, criticar, refletir e publicar o seu pensamento
Com uma visão do mundo de forma segmentada	Interconectados com comunidades de aprendizagem corporativas, mediante redes de relacionamento, e partilha de aprendizagens e experiências
Conceção de pesquisa como desnecessária para o desempenho profissional dos professores	Profissional competitivo, capaz de carregar e levar processos de pesquisa, tendo como ponto de partida o seu desempenho pedagógico
Capacidade crítica, reflexiva e analítica	Com elevadas competências para a reflexão, para a crítica e para a análise
Visão cultural, quase estritamente disciplinária	Visão teórico-prática ampla e intercultural, inter e multi disciplinar
Tecnologia limitada a um campo limitado e específico	As tecnologias da informação como propiciadoras da prática docente, de uma rutura no espaço e tempo pedagógicos,
Enfoques pedagógicos tradicionais, transmissores e meros reprodutores dos conteúdos programaticamente prescritos	Enfoques pedagógicos baseados numa interação, construtivista, humanista e racionalista, onde o estudante é o protagonista e foco central do processo de aprendizagem

Anexo V – Análise SWOT o que é

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão frequentemente pelas organizações para o seu diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras **Strenghts** (Pontos Fortes), **Weaknesses** (Pontos Fracos), **Opportunities** (Oportunidades) e **Threats** (Ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização, dos principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o meio envolvente).



Desta forma, a análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, para que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação e suporte adequado às necessidades da gestão estratégica, isto é, uma gestão que se centra nas decisões que vão delinear o futuro, a médio e longo prazo da organização.

No sentido de facilitar a leitura da análise swot, procede-se em primeiro lugar à caracterização das respetivas variáveis que permitem analisar a Unidade Orgânica de acordo com a sua origem.

Origem Interna à UO (a identificação dos pontos fortes e fracos é importante para que a UO rentabilize o que tem de positivo e reduza os seus pontos fracos através da aplicação de um plano de melhoria)

Forças /Pontos Fortes – Strenghts: atributos da UO que a ajudam a alcançar os seus objetivos – tudo o que é de origem interna, que a UO tem o controlo e o poder de mudar – ajudam a UO a atingir as suas metas.

- Fraquezas / Pontos Fracos – Weaknesses atributos da UO que prejudicam o cumprimento dos seus objetivos – têm origem interna, isto é, a UO tem o controlo e o poder de os mudar, mas dificultam a consecução das metas.

Origem Externa à UO (a análise externa permite a identificação do que pode constituir constrangimentos (ameaças) à implementação de determinada estratégia e o que pode constituir um apoio (oportunidade) para alcançar os objetivos delineados pela UO

Oportunidades - Opportunities: condições ou possibilidades externas à UO que poderão favorecer o cumprimento dos seus objetivos – a UO não tem o controlo e não as pode mudar, mas deve rentabilizá-las para a consecução das suas metas. É uma oportunidade comum a todos que aconteceria, ainda que a UO não existisse.

- Ameaças – Threats: condições ou possibilidades externas à UO que poderão ameaçar o cumprimento dos seus objetivos – a UO não tem o controlo e não as pode mudar. Caso a UO não as tenha em conta, dificultam a consecução das metas. É uma ameaça comum e aconteceria embora a UO não existisse.

A seguir mostramos resumidamente como decorre o processo de análise SWOT.

Origem Interna	Strengths Forças /Pontos Fortes	Weaknesses: Fraquezas / Pontos Fracos
A identificação dos pontos fortes e fracos é importante para que a rentabilização do que tem de positivo e reduza os seus pontos fracos através da aplicação de um plano de melhoria.	Atributos que ajudam a alcançar os objetivos. Tudo o que é de origem interna, sobre o qual temos o controlo e o poder de mudar – ajudam a atingir as suas metas propostas.	Atributos que prejudicam o cumprimento dos objetivos. Têm origem interna sobre o qual temos o controlo e o poder de os mudar, mas dificultam a consecução das metas.
Origem Externa	Opportunities Oportunidades	Threats Ameaças
A análise externa permite a identificação do que pode constituir constrangimentos (ameaças) à implementação de determinada estratégia e o que pode constituir um apoio (oportunidade) para alcançar os objetivos definidos.	Condições/ possibilidades externas que poderão favorecer o cumprimento dos objetivos. Não tem o seu controlo e não as podemos mudar, mas deve-se rentabilizá-las para a consecução das metas propostas. É uma oportunidade comum a todos.	Condições/possibilidades externas que podem ameaçar o cumprimento dos objetivos. Não temos o seu o controlo e não as podemos mudar. Dificultam a consecução das metas se não forem tidas em conta. É uma ameaça comum todos.

		Análise Interna	
		S (Strengths) Pontos Fortes	W (Weaknesses) Pontos Fracos
Análise Externa	O (Opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi)	WO (mini-maxi)
		Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas	Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes
	T (Threats) Ameaças	ST (Maxi-mini)	WT (mini-mini)
		Tirar o máximo partido dos pontos fortes para a minimização das ameaças detetadas.	As estratégias a desenvolver devem ser minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível fazer face a ameaças.

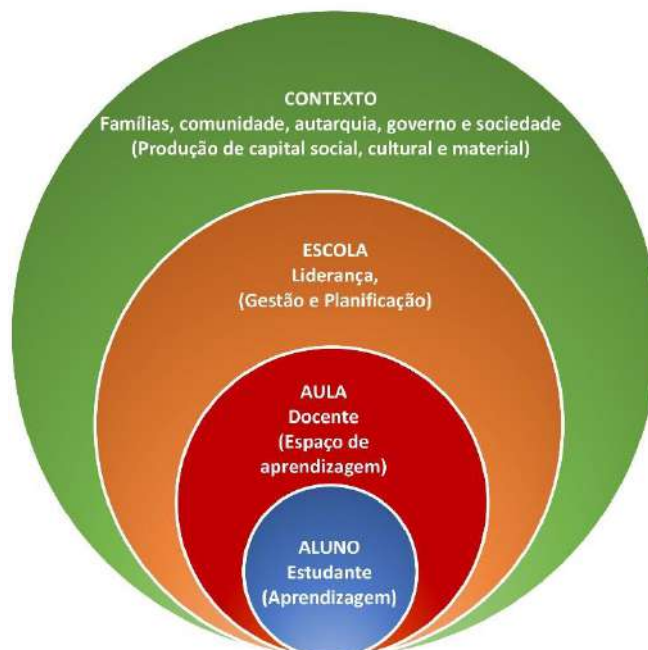
Anexo VI – Metas a Atingir

Q	Alunos	... plenamente acolhidos, apoiados e valorizados na sua condição de pessoas únicas, ativamente empenhados no seu processo educativo, evidenciando atitudes próprias de um sujeito comprometido, criativo, autónomo, colaborativo, competente que realize aprendizagens baseadas na experiência, na investigação, aceitando desafios e métodos que lhe desenvolvam competências.
U	Aprendizagens exigentes	... diferenciadas e significativas, visando potenciar o sucesso educativo de todos os alunos segundo um paradigma de desenvolvimento de inteligências múltiplas, numa perspetiva de valorização da cidadania digital. Uma educação com um compromisso social efetivo profundamente humanista. Renovação do processo de ensino e aprendizagem, com o aluno no centro, protagonista, com um papel ativo e autónomo, descobrindo o seu potencial
E	Equipas de trabalho / Docentes	... qualificadas, motivadas e profissionalmente comprometidas com a melhoria permanente das práticas educativas, num quadro de docência colaborativa, reflexiva e criativa. Projetos pedagógicos diversos, relevantes e inovadores, em conformidade com um modelo pedagógico próprio, centrado na experiência, na investigação e na aprendizagem pela descoberta. Que trabalhem numa estrutura flexível de forma cooperativa, integrada e colaborativa, potenciadora de melhor acompanhamento aos alunos no seu percurso de aprendizagem
R	Famílias	... que participam ativamente na vida escolar, enquanto membros fundamentais da comunidade educativa, num espírito de colaboração e corresponsabilização, atuando em conformidade com o projeto educativo e seus valores distintivos.
E	Espaços físicos	... modernos, criativos e adequados a novas metodologias de trabalho, concebidos de forma a proporcionar experiências de formação diversas e enriquecedoras, numa lógica de integração das aprendizagens formais, não formais e informais
R	Colaboradores Satisfeitos	... Pessoal docente e não docentes formados e realizados.

Anexo VII – Visão de Escola – perspectiva sistémica



Modelo sistémico socioeducativo



Adaptado de Medina, Javier Pascual

Anexo VIII – Metas para o Ensino no Agrupamento

	Áreas de Formação	Objetivos a atingir
Valorizar um ensino e uma aprendizagem de qualidade	1.1. Formação integral:	<ul style="list-style-type: none"> Promover a participação cívica dos alunos; Potenciar a aquisição de competências ; Promover o uso linguagem escrita e falada, símbolos, conhecimento, informação e tecnologia, de forma interativa; Educar para agir autonomamente e com espírito crítico; Promover o conhecimento, a reflexão e o compromisso face à atualidade.
	1.2. Desenvolvimento de competências sociais, cívicas, pessoais, instrumentais, tecnológicas e ambientais:	<ul style="list-style-type: none"> Promover a responsabilidade, a disciplina e participação; Promover uma atitude científica, filosófica, humanista, artística e ambiental perante a realidade; Valorizar o esforço, confiança, autoestima e mérito; Promover a relação positiva com o outro, cooperando e gerindo conflitos; Desenvolver projetos de educação para a saúde, que potenciem hábitos de vida saudável; Desenvolver projetos que potenciem a formação para a sustentabilidade dos recursos naturais; Dinamizar projetos que desenvolvam comportamentos corretos na utilização das tecnologias; Dar a conhecer os seus direitos e deveres para agir de forma esclarecida, reconhecendo limites e necessidades.
	1.3. Promoção da Justiça:	<ul style="list-style-type: none"> Promover a equidade; Promover a inclusão. Fomentar um pensamento e uma atitude ética;
	1.4. Aquisição do conhecimento nas diversas áreas do saber:	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar a aquisição de conhecimento e competências nas diferentes áreas do saber; Dinamizar metodologias ativas, que levem à participação e envolvimento do aluno na sua aprendizagem; Fomentar a utilização das tecnologias de informação e comunicação; Desenvolver projetos que potenciem “aprender a aprender”; Desenvolver projetos que viabilizem e fomentem o trabalho cooperativo, inter e transdisciplinar; Desenvolver projetos que envolvam os Encarregados de Educação no processo de ensino-aprendizagem dos seus educandos; Desenvolver espírito crítico.
	1.5. Promoção da criatividade, inovação, empreendedorismo e liderança:	<ul style="list-style-type: none"> Promover atividades de literacia financeira e empreendedorismo; Promover atividades de literacia em informação mediática; Promover oportunidades de comunicação e liderança positivas; Dinamizar projetos interciclos.
Valorizar a formação da comunidade educativa.	2.1. Promoção da aprendizagem ao longo da vida;	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar e incentivar a formação contínua e a participação em programas específicos no âmbito das funções desempenhadas; Desenvolver programas de formação humana e científica; Desenvolver programas de formação pedagógica.
	2.2. Desenvolvimento do trabalho cooperativo e da responsabilidade partilhada;	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar formação às famílias, apoiando o seu papel de educadores dos seus educandos. Criar oportunidades de diálogo e partilha de ideias;
	2.3. Implementação/manutenção de boas práticas em ambiente, qualidade e segurança	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver o projeto da certificação em ambiente, qualidade e segurança; Promover a formação contínua no âmbito da certificação em ambiente, qualidade e segurança
Valorizar a Abertura ao Mundo	3.1. Promoção da relação com outras culturas e vivências;	<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades com os serviços cultural e social da comunidade envolvente; Acolher alunos de outros países e/ou culturas Potenciar os benefícios inerentes à mobilidade humana;
	3.2. Valorização das relações com o exterior.	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar parcerias e protocolos com outras instituições; Promover intercâmbios com as diversas escolas da EU. Estabelecer ligações com projetos internacionais.

Anexo IX – O Nosso Modo de a Olhar na Organização



As atitudes da comunicação e suas conseqüências

Atitudes de Comunicação	Consequências
Assertividade	Comunicação eficaz e transparente.
Avaliação	Pode, se excessiva gerar comunicação de confronto e mau ambiente.
Orientação	Útil mas quando excessiva gera dependência.
Apoio	Importante mas pode não permitir a evolução e gerar estados de dependência.
Interpretação	Pode, se excessiva, gerar comunicação de confronto e mau ambiente.
Exploratória	Pode, quando excessiva, gerar entropias no sistema de comunicação.
Empatia	Capacidade de compreender o mundo na perspectiva dos outros, facilita a comunicação.

Adaptado de Anje e Eduweb

Anexo X - A metodologia do trabalho de projeto ao serviço das aprendizagens:

Apostar na dinamização do trabalho de **projeto** e no desenvolvimento de experiências de comunicação e expressão nas modalidades oral, escrita, visual e multimodal, valorizando o papel dos alunos enquanto autores, proporcionando-lhes situações de aprendizagens significativas.

Valorização da gestão e lecionação interdisciplinar e articulada do currículo, designadamente através do desenvolvimento de projetos que aglutinem aprendizagens das diferentes disciplinas, planeadas, realizadas e avaliadas pelo conjunto dos professores do Conselho de Turma ou do ano de escolaridade. (DL nº 55/2018 potencia estes mecanismos, instituindo inclusive a disciplina curricular de Cidadania e Desenvolvimento para expressar esta potencialidade metodológica).

A metodologia de projeto, apesar de tudo ainda inovadora em educação básica e secundária:

- Responde às diferentes necessidades pedagógicas;
- Tem em conta as características individuais dos alunos, favorecendo a sua autonomia;
- Proporciona ao aluno uma visão integrada e integradora da realidade;
- Integra conhecimentos das diversas áreas, levando o aluno a utilizar conhecimentos já adquiridos na compreensão de novos conteúdos, relacionando-os e integrando-os num contexto mais lato;
- Potencia a designada aula-invertida, onde se parte dos conhecimentos que os alunos já detêm, para a partir deles fazer apenas superação das dificuldades ou conteúdos não apropriados;

Características:

Transdisciplinaridade:

- Integração de diversos saberes
- Resolução de problemas significativos
- Levantamento de novos problemas

Implementação de novas práticas pedagógicas:

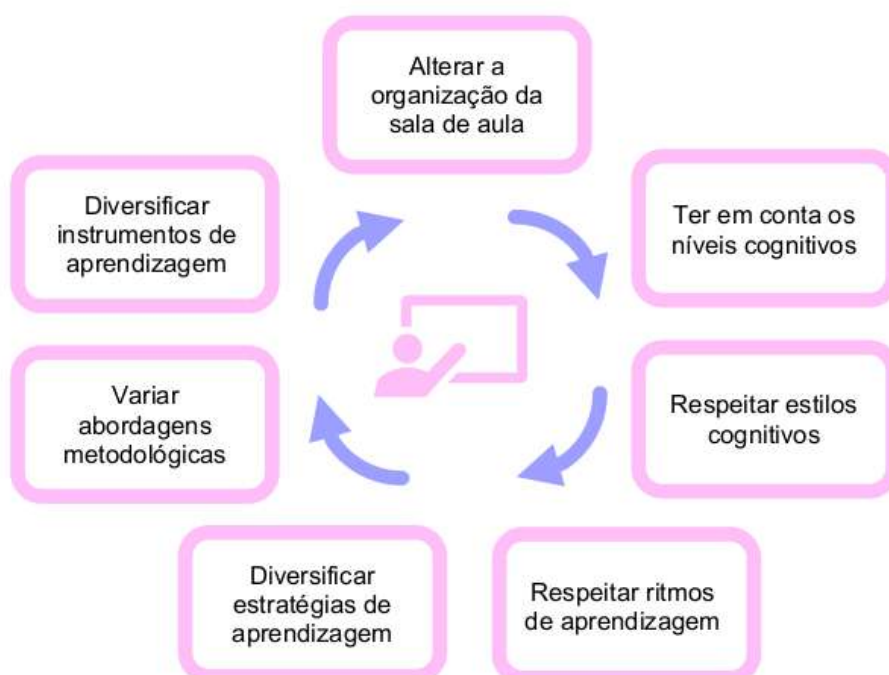
- Pedagogia ativa, não-diretiva, de investigação - ação (professor = mediador)
- Enfoque no processo e não no produto;
- Rutura progressiva e sequencial com a escola tradicional e “académica”;

Como?

- Os alunos devem conceber, realizar e avaliar projetos;
- Projetos desenvolvidos a partir de problemas ou temas de pesquisa/intervenção, de acordo com as necessidades e interesses dos alunos;
- Os projetos deverão responder às necessidades detectadas e através, a partir, e permitindo uma articulação entre as diferentes áreas curriculares;

Papel do professor: diferenciar

- Orientar os alunos na conceção, desenvolvimento e avaliação do projeto;
- Definir e organizar acções concertadas, centradas nas necessidades reais dos alunos e dos contextos;
- Assumir uma abordagem menos compartimentada, com vista à transdisciplinaridade;
- Valorizar o papel dos alunos como produtores de saber;
- Favorecer a construção de situações de trabalho significativas;
- Estimular as relações interpessoais;
- Ter em conta a diversidade dos alunos



Anexo XI – Gestores versus Líderes - Dicas de Liderança

Gestores versus líderes

Aparentemente a questão que se coloca é se gestão e liderança são ou não a mesma coisa. Esta pergunta tem suscitado e contribuído para separar as águas organizacionais no que toca à especificidade de cada uma; enquanto dimensões organizacionais são ambas percebidas como muito importantes para o êxito da organização.

Existem referências que apontam no sentido de ninguém poder ser bom nos dois domínios mas também é verdade que alguns trabalhos designadamente de carácter prático revelam que um gestor pode ser um bom líder e este pode ser um bom gestor. Em síntese podemos falar em processos distintos mas que se complementam e inter influenciam.

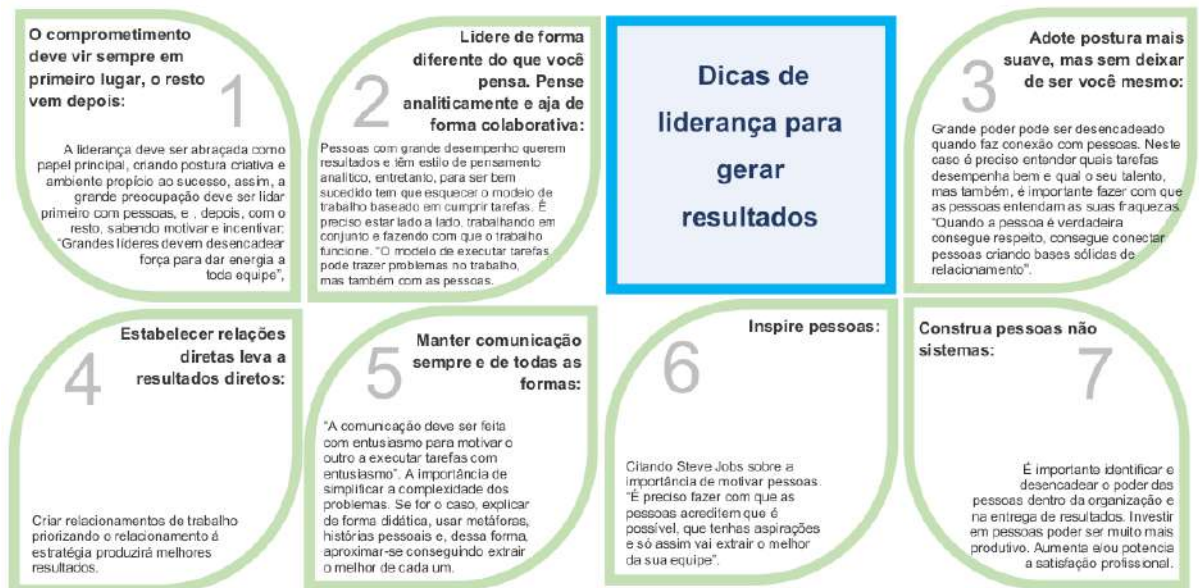
Por uma questão de maior sistematização e compreensão optamos por colocar no seguinte quadro alguns aspetos que distinguem os dois conceitos:

Liderança	Gestão
Mais emocional	Mais fria
Mais relacional	Mais voltada para a tarefa
Mais inovador	Mais programada
Mais proactiva	Mais reactiva
Mais níveis hierárquicos	Menos níveis hierárquicos inferiores
Mais adequada no início, em situações mais turbulentas, de maior volume e grau de mudança	Mais adequada em situações de maior estabilidade

Adaptado de Anje & Eduweb

Dicas de liderança para gerar resultados:

Liderar é sempre um desafio. Quais características ele precisa ter? O que distingue um líder do outro?



Adaptado de Graham Waller (2011) – "Leadership skills you need to drive results"

Anexo XII – Resiliência e Inteligência Emocional



A sua essência reside em conseguir conciliar o lado emocional e racional do cérebro, neutralizando as emoções negativas, as quais produzem comportamentos destrutivos e, então, potencializa as emoções positivas para gerar os resultados desejados. É fazer com que a energia do desenvolvimento e do envolvimento dos indivíduos seja empregada de maneira estratégica.

Vantagens da inteligência emocional:

- Diminuir os níveis de ansiedade e stress;
- Diminuir discussões nos seus relacionamentos;
- Melhorar os relacionamentos interpessoais;
- Ter mais empatia pelo outro;
- Mais equilíbrio emocional;
- Maior clareza nos objetivos e ações;
- Melhorar a capacidade de tomada de decisão;
- Melhorar a administração do tempo e produtividade;
- Aumentar o nível de comprometimento com suas metas;
- Ter mais senso de responsabilidade e uma melhor visão do futuro;
- Aumentar a autoestima e autoconfiança.



Os pilares da inteligência emocional:

1 – Conhecer as próprias emoções, seu corpo e comportamento.

O primeiro passo é se conhecer, analisar suas emoções e as ações que você faz em resposta aos estímulos. Essa é a chave da inteligência emocional. Uma vez que nos tornamos mais conscientes disto, é fácil julgar e começar a atribuir rótulos ao nosso comportamento.

2 – Controlar as emoções

Criar um ambiente positivo, não só melhora a sua qualidade de vida, mas pode ser contagioso para as pessoas ao seu redor. Perceba o que está indo bem, o porquê e onde se pode melhorar.

3. Lidar de frente com o stress e a ansiedade

Saber lidar com situações stressantes pode fazer a diferença para manter o equilíbrio. Quando sob pressão, a coisa mais importante a ter em mente é manter a calma.

4. Não julgue ou mude seus sentimentos com muita rapidez, precipitada e sem tempo de reflexão/análise

Neste caso a pressa é inimiga da perfeição. Pensar antes de tomar as decisões trará diversos benefícios e evitará o conflito.

5. Pratique o “responder” ao invés do “reagir”

O cérebro emocional responde aos acontecimentos de forma mais rápida do que o cérebro pensante. Por isso é importante perceber a diferença entre o responder e reagir. O processo de reagir é um processo inconsciente, um gatilho emocional, um reagir de maneira impulsiva e imediata. Já o responder é um processo consciente que envolve perceber como se sente, depois decidir como você quer se comportar.

6. Pratique a empatia

A empatia é sobre entender o próximo, prestando atenção ao seus sentimentos e comportamentos. Começará a notar diferentes respostas que chegam, a ter mais sucesso e boas relações, criando um ambiente positivo em seu redor, que contagiara a envolvente e o clima relacional.

7. Conheça seus limites e saiba quando é suficiente

Há momentos em que é importante definir os nossos limites adequadamente. Estes limites podem incluir o exercício do nosso direito de discordar, de dizer “não” sem se sentir culpado, de estabelecer nossas próprias prioridades e nos proteger da

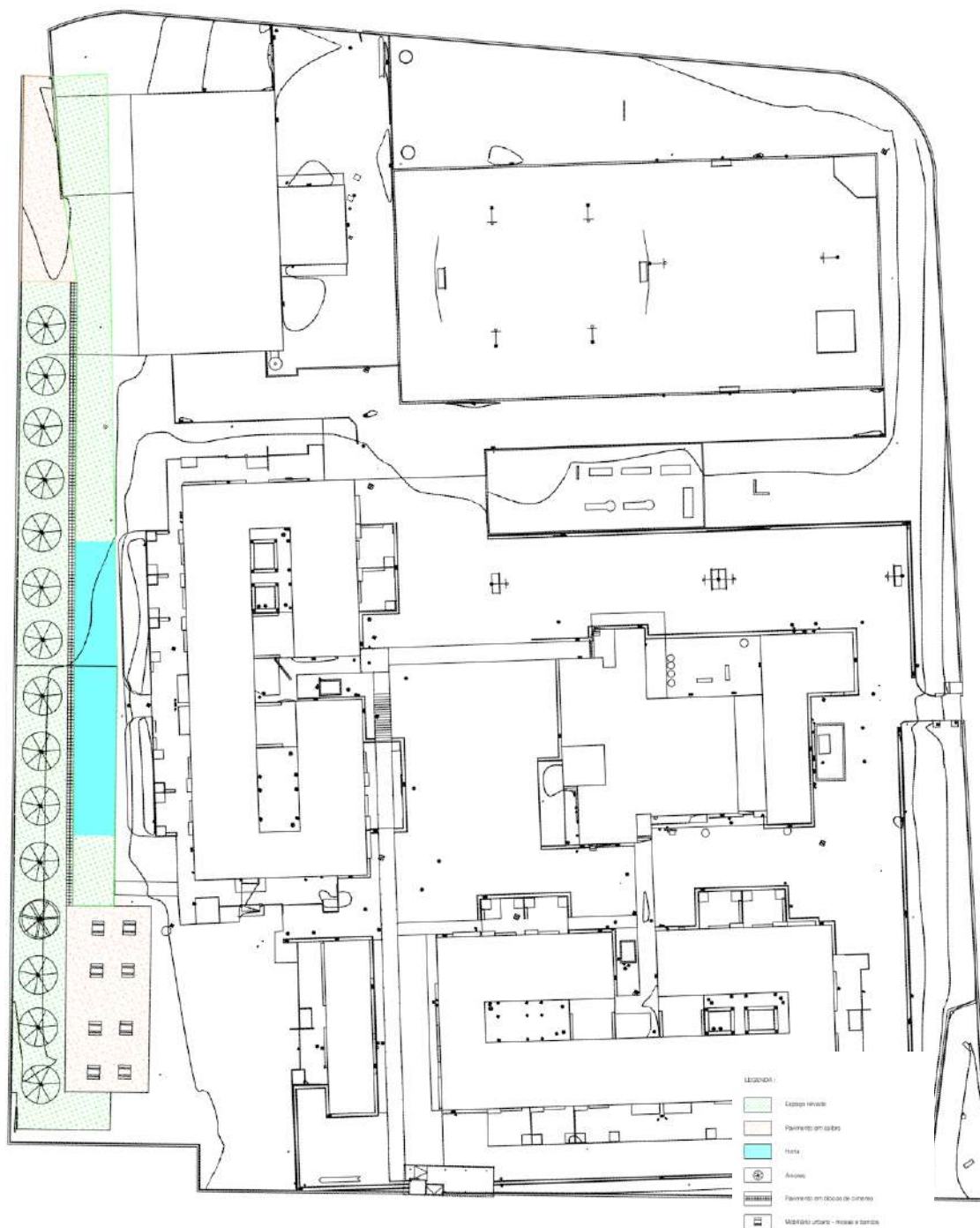
coação. E é importante saber quando é hora de mudar o seu foco. A inteligência emocional envolve não só a capacidade de olhar para dentro, mas também de estar presente no mundo ao seu redor.



Adaptado de Luciana Priscila Lima da Silva Castro (2018) – “Inteligência emocional - o que é?”

Comunidades de ação e interação cujas “células” detenham progressiva capacidade emocional elevada são mais capazes de trabalhar em equipa, ajustam-se melhor à s mudanças e constrangimentos/vicissitudes, e conseguem elevados graus de flexibilidade.

Anexo XIII – Escola J.A. – “Bosque pedagógico e dos afetos – projeto e proposta”



Anexo XIV – Escola J.A. – “Espaço para alunos - projeto para a Ludoteca”



Anexo XV - Evolução do número de alunos na ultima década

	Pré	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Total
2011-2012					429	
2012-2013					455	
2013-2014	190	924	452	183	481	2.230
2014-2015	194	917	464	194	497	2.266
2015-2016	190	862	482	212	522	2.268
2016-2017	196	878	502	258	565	2.399
2017-2018	190	909	473	277	583	2.432
2018-2019	190	895	490	256	624	2.455
2019-2020	190	920	572	246	611	2.539