

PROJETO DE INTERVENÇÃO

2017-2021

**Candidatura ao cargo de Diretor
do
Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar**



“A minha Escola sou Eu”

Maria José da Conceição Silva Caldeira

Maio 2017

“O ser humano não busca outra coisa se não a felicidade e a felicidade encontra-se na sua realização enquanto pessoa”

Carlos Hué Garcia

“Educar verdadeiramente não é ensinar factos novos ou enumerar fórmulas prontas, mas sim preparar a mente para pensar”

Albert Einstein

Índice

1. Introdução	4
1.1. Razões que justificam a apresentação da candidatura	4
1.2. Constrangimentos ou problemas identificados	6
1.3. Prioridades de intervenção:	7
1.4. Plano estratégico que se pretende implementar	8
2. Análise das características, organização e funcionamento do Agrupamento de Escolas	8
2.1 Caracterização do Agrupamento e Recursos Humanos	8
2.2. Estabelecimento de ensino e distribuição dos alunos da Unidade Orgânica	9
2.3 Distribuição dos alunos com Necessidades Educativas Especiais	10
2.4 Distribuição dos alunos por escalão de Ação Social/Abono de Família	10
2.5 Alunos sinalizados à Comissão de Proteção de Crianças e Jovens/DGRS	11
2.6. Relação com a Comunidade	11
2.8. Organização interna do Agrupamento	13
3. Objetivos gerais para a comunidade educativa	13
4. Eixos de intervenção e linhas de orientação: objetivos e estratégias	14
4.1. Melhoria das aprendizagens	14
4.1.1. Objetivos	14
4.1.2. Estratégias	15
4.2. Prevenção do abandono, absentismo e indisciplina	17
4.2.1. Objetivos	17
4.2.2. Estratégias	17
4.3. Gestão e organização	18
4.3.1. Objetivos	18
4.3.2. Estratégias	20
4.4. Relação escola-família-comunidade	22
4.4.1. Objetivos	22
4.4.2. Estratégias	23
5. Metas	24
6. Monitorização e avaliação do processo educativo	24
7. Avaliação do Projeto	25
8. Considerações finais	27
9. Bibliografia	28
10. Legislação	28

Preâmbulo

No âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar, publicitado pelo Aviso nº 5445/2017, II Série do DR, N.º95/2017, de 17 de maio de 2017, e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, e no n.º 3 do artigo 6.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho, apresento o meu Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar, para o quadriénio de 2017/2021.

1. Introdução

1.1. Razões que justificam a apresentação da candidatura

A apresentação desta candidatura ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar, está motivada pela convicção, vontade e determinação em continuar a aportar o meu trabalho e a minha experiência para a melhoria constante da educação neste agrupamento, e conseqüentemente dar resposta a todas as inquietações de colegas, alunos, técnicos, encarregados de educação e comunidade em geral, no que concerne à melhoria das aprendizagens, implicação nos processos, partilha de experiências e implementação de novas metodologias que visem a realização pessoal e social de todos os envolvidos.

Ao longo dos últimos treze anos tenho vindo a desenvolver a minha prática profissional neste agrupamento de escolas, sendo que em onze dos quais tenho desempenhado diversos cargos, nomeadamente na gestão do agrupamento. Comecei no ano letivo 2006/07 como assessora do Conselho Executivo, cargo que mantive durante 3 anos; do ano 2009 a 2013 fui adjunta da Direção, período em que também fui nomeada coordenadora TEIP, cargo que acúmulo até hoje e nos últimos quatro anos tenho desempenhado o cargo de subdiretora. O meu percurso académico e profissional permite-me ter uma visão alargada e teoricamente sustentada do que tem sido o historial deste agrupamento, bem como conhecer sobejamente o processo causal de algumas das dinâmicas sociológicas do território e das instituições. Assim, é minha convicção de que com trabalho, apoio, propostas e vínculos pessoais se podem encontrar melhores soluções para os problemas e necessidades que existem atualmente, bem como antecipar outros que se possam apresentar futuramente. A situação atual da Educação é complexa; com indicadores de sucesso e qualidade abaixo das expectativas; os professores confrontados com reformas consecutivas e crescente desinteresse dos alunos pelas aprendizagens, reflexo de um paradigma educativo obsoleto, face ao que são as dinâmicas sociais, económicas e tecnológicas da sociedade atual; falta de um maior envolvimento das famílias no processo educativo dos seus educandos, para além de toda a situação laboral e económica que o nosso país e a Europa em geral vêm enfrentando com implicações diretas no bem-estar emocional, social e económico das famílias. Mas, apesar de tudo isto, move-me a ilusão de afrontar

todos os problemas, estabelecendo um repto, delineando um caminho conjunto e participativo de todos, com um único intuito: a melhoria da qualidade da Educação-Ação nesta Unidade Orgânica e na Comunidade em geral.

A melhor garantia de sucesso para este repto é a eleição de um diretor e uma equipa diretiva empenhada, implicada, empática, atuante e disposta a trabalhar de forma organizada e a coordenar com eficiência e eficácia os meios humanos e materiais de que dispõe, tendo consciência da necessidade de melhorar a qualidade do ensino e o desenvolvimento da atividade académica e cultural, paralelamente dando passos firmes na incrementação de uma relação da escola com todo o seu entorno.

A apresentação de uma candidatura ao cargo de diretor de um agrupamento de escolas implica conhecer e o artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º137/2012, de 2 de julho, onde, entre outras competências, há a referência à ação do diretor nos documentos estruturantes para a vida da organização escolar: projeto educativo; regulamento interno; planos, anual e plurianual de atividades; relatório anual de atividades; plano de formação do pessoal docente e não docente e no caso concreto de uma escola TEIP, a apresentação e reformulação do plano plurianual de melhoria. É também saber que o cargo de diretor implica competências no plano da gestão pedagógica, emocional, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.

Como acredito que as aprendizagens se fazem através de simbioses dinâmicas e que este processo é contínuo e fundamental para o nosso constante crescimento como cidadãos criativos, conscientes, emotivos, ativos e socialmente válidos, explano em seguida o que é a minha visão da persecução deste meu entendimento do processo de Educação-Ensino-Aprendizagem, com a apresentação de um plano-ação para o projeto de intervenção e manifestando desde já a minha disponibilidade e determinação para assumir o cargo de Diretor no Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar.

Face ao exposto passo a apresentar o Plano de Intervenção que me proponho implementar nos próximos quatro anos e que tem como **visão** a defesa de um serviço público de educação que orienta a sua ação no sentido de planificar, estruturar, delinear e aplicar estratégias que promovam o sucesso pessoal e académico dos alunos, assegurando a evolução dos indicadores de qualidade, recorrendo a metodologias inovadoras, contando com o envolvimento de todos, valorizando os diferentes atributos

e experiências com que cada um pode enriquecer toda a comunidade educativa. Entendo ainda como **missão** do agrupamento, à qual este plano deve responder, o que vem definido na lei, nomeadamente no Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei nº137/2012, de 2 de junho e a partir da qual deve ser orientada a praxis que visa uma educação integral nas suas vertentes de desenvolvimento pessoal e social, encarando cada um dos atores de forma holística, na promoção de uma educação e ensino para a estruturação, aceitação e formação do “Eu Sou”.

O plano de intervenção está estruturado de forma a que a sua leitura seja clara, objetiva e coerente. Começo por elencar os constrangimentos ou problemas identificados neste agrupamento de escolas e as prioridades de intervenção, que surge da necessidade de dar resposta aos mesmos. Posteriormente apresento o plano estratégico que pretendo implementar; a análise das características, organização e funcionamento do agrupamento de escolas; os objetivos gerais para a comunidade educativa; os eixos de intervenção - objetivos e estratégias; metas; monitorização e avaliação do processo educativo; avaliação do projeto e as considerações finais.

1.2. Constrangimentos ou problemas identificados

- ∴ Fracos resultados académicos;
- ∴ Elevado absentismo e interrupção precoce do percurso escolar;
- ∴ Alta taxa de retenções;
- ∴ Fraca articulação de saberes;
- ∴ Défice de competências pessoais e sociais;
- ∴ Comunicação organizacional pouco dinâmica e participada;
- ∴ Carência de reflexão conjunta sobre os resultados e consequente redefinição de estratégias psicopedagógicas e/ou alteração de metodologias;
- ∴ Dificuldade em lidar com a diversidade cultural, étnica e as necessidades educativas especiais;
- ∴ Distanciamento entre a escola e as famílias;
- ∴ Instalações muito degradadas e falta de equipamentos desportivos, em algumas escolas do agrupamento.
- ∴ Pouca articulação no trabalho em rede institucional.

1.3. Prioridades de intervenção:

- .: Fomentar o gosto pelas aprendizagens e estimular as atitudes facilitadoras das mesmas;
- .: Multiplicar os espaços de aprendizagem;
- .: Alavancar o sucesso pessoal e académico dos alunos;
- .: Adequar a oferta educativa às necessidades dos vários públicos do agrupamento;
- .: Favorecer hábitos de estudo e trabalho;
- .: Recorrer à inovação e ao uso de novas tecnologias;
- .: Estabelecer protocolos de cooperação e estágios com Instituições de Ensino Superior, aportando a toda a comunidade educativa uma dinâmica inovadora e progressista;
- .: Incrementar a autonomia, a responsabilidade, a liberdade e o respeito;
- .: Reduzir as taxas de abandono e absentismo escolar;
- .: Promover as relações interpessoais;
- .: Fomentar a prevenção de conflitos e indisciplina;
- .: Diligenciar a cultura avaliativa da escola e dos processos;
- .: Desenvolver dinâmicas de motivação;
- .: Criar uma nova unidade de Multideficiência;
- .: Reforçar a relação com as famílias e com as instituições parceiras;
- .: Adquirir competências que permitam a articulação de saberes entre a Escola, o Meio, a Arte e a Tecnologia;
- .: Proporcionar experiências que desenvolvam a maturidade cívica e sócio afetiva que possibilitem a consciencialização de si próprio, do outro e do mundo envolvente;
- .: Um ensino para todos atendendo à diversidade pessoal, cultural e ao pluralismo;
- .: Fortalecer os laços com a comunidade envolvente e estimular a participação das famílias e das instituições no processo educativo;
- .: Incentivar hábitos saudáveis e a promoção do exercício físico;
- .: Desenvolver o espírito crítico.
- .: Incrementar a felicidade e o bem-estar de todos.

1.4. Plano estratégico que se pretende implementar.

Ao preparar um Projeto de Intervenção Educativa em primeiro lugar devemos posicionar-nos de forma clara no que concerne ao entendimento do que é educar, como queremos educar, para o que vamos educar e com base em que valores, princípios e prioridades de intervenção. Por outras palavras, que Escola ambicionamos para todos. Assim, a minha meta é que a escola seja um local onde cada um se possa sentir “Eu” que ali encontre o seu local de pertença, de pertença ao grupo, ao espaço e na sociedade. Para que isto se concretize de forma sólida e consequente, todos somos chamados a dar o melhor de nós para cumprir este desígnio, a base será a implementação de valores fundamentais, como; compromisso, liberdade, responsabilidade, autonomia e respeito mútuo.

2. Análise das características, organização e funcionamento do Agrupamento de Escolas

2.1 Caracterização do Agrupamento e Recursos Humanos

O Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar integra escolas que se situam na freguesia que lhe dá o nome e na de Santa Clara, no concelho e distrito de Lisboa. É constituído pelas escolas básicas do 1ºCiclo, das Galinheiras, Dr. Nuno Cordeiro Ferreira, Maria da Luz de Deus Ramos, Padre José Manuel Rocha e Melo (todas com jardim de infância) e a do Alto do Lumiar, escola-sede. Integra, desde 2010, o programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP). Encontram-se em funcionamento duas unidades de apoio especializado para a educação de alunos com multideficiência e surdo-cegueira congénita, de 1.º e de 2.º ciclos, na Escola Básica Padre José Manuel Rocha e Melo.

No ano Letivo 2016/17 os alunos que frequentam as várias unidades educativas distribuem-se do seguinte modo: 243 crianças na educação pré-escolar (10 grupos), 637 alunos no 1.º ciclo do ensino básico (31 turmas), 196 no 2.º ciclo (11 turmas, uma com percurso integrado de educação e formação- PIEF), 191 no 3.º ciclo (10 turmas), 19 alunos num Curso de Formação Vocacional num total de 1286 crianças e alunos. Destes, 19% não beneficiam de auxílios económicos, no âmbito da Ação Social Escolar, e 11% são de nacionalidade estrangeira. Apresenta, ainda, uma percentagem significativa de alunos de outras etnias (cerca de 19%). Relativamente às habilitações dos pais e

encarregados de educação, conhecidas apenas de 55% da sua totalidade, os dados indicam que 0,5% têm formação de grau superior e 7% possuem o ensino secundário. Quanto à sua ocupação profissional, 2% exercem atividades de nível superior e intermédio, embora se desconheça a profissão de 68% dos pais (dados relativos a 2014).

Desempenham funções no Agrupamento um total de 135 docentes dos quais 63 pertencem ao Quadro de Escola e de Agrupamento, 9 do Quadro de Zona Pedagógica de Provisão, contratados 63. Da totalidade dos docentes em exercício 53% pertencem aos quadros, sendo que destes, 69% lecionam há 10 ou mais anos, o que mostra um nível de estabilidade e de experiência profissional médio/baixo. Relativamente ao pessoal não docente, este inclui uma psicóloga com contrato de trabalho em Função Pública por tempo indeterminado e 1 chefe de serviços de administração escolar, 4 assistentes técnicos com contrato de trabalho em Função Pública por tempo indeterminado e 1 assistente técnico com contratos de emprego-inserção, 21 técnicos operacionais com contrato de trabalho em Função Pública por tempo indeterminado e 12 técnicos operacionais com contratado a termo resolutivo certo. Encontram-se, também, colocados, ao abrigo do programa TEIP, dois técnicos, um de mediação escolar e outro de serviço social.

2.2. Estabelecimento de ensino e distribuição dos alunos da Unidade Orgânica

(Dados referentes ao final do 1º Período-2016/2017)

Designação da(s) Escola(s)	Pré-Escolar	Ensino Básico		
		1º Ciclo	2º ciclo	3º ciclo
E.B.1 Maria da Luz de Deus Ramos		137		
Jardim de Infância Charneca 2	51			
E.B.1Padre José Rocha e Melo		200		
Jardim de Infância Musgueira Norte	73			
E.B.1 Dr. Nuno Cordeiro Ferreira		132		
Jardim de Inf. do Bairro da Cruz Vermelha	73			
E.B.1 das Galinheiras		168		
Jardim de Infância das Galinheiras	46			
E. B. 2.3 do Alto do Lumiar			196	191
Total de alunos - 1238	243	637	196	191

2.3 Distribuição dos alunos com Necessidades Educativas Especiais

Designação da(s) Escola(s)	Decreto-Lei nº3/2008
	2016/17
E.B.1 Maria da Luz de Deus Ramos	11
Jardim de Infância Charneca 2	0
E.B.1Padre José Rocha e Melo	46
Jardim de Infância Musgueira Norte	1
E.B.1 Dr. Nuno Cordeiro Ferreira	4
Jardim de Infância do Bairro da Cruz Vermelha	1
E.B.1 das Galinheiras	11
Jardim de Infância das Galinheiras	0
E. B. 2.3 do Alto do Lumiar	70
Total de alunos do Agrupamento	144

2.4 Distribuição dos alunos por escalão de Ação Social/Abono de Família

Designação da(s) Escola(s)	Número total de alunos/Escalão		
	A	B	C
E.B.1 Maria da Luz de Deus Ramos	132	15	0
E.B.1Padre José Rocha e Melo	210	22	0
E.B.1 Dr. Nuno Cordeiro Ferreira	138	30	0
E.B.1 das Galinheiras	147	17	0
E. B. 2.3 do Alto do Lumiar	254	42	0
Total de alunos - 1043	881	162	0

Designação da(s) Escola(s)	Escalão do Abono de Família		
	1	2	3
E.B.1 Maria da Luz de Deus Ramos	131	22	
E.B.1Padre José Rocha e Melo	208	36	15
E.B.1 Dr. Nuno Cordeiro Ferreira	138	39	
E.B.1 das Galinheiras	146	23	
E. B. 2.3 do Alto do Lumiar	251	43	1
Total de alunos do Agrupamento- 1053	874	163	16

2.5 Alunos sinalizados à Comissão de Proteção de Crianças e Jovens/DGRS

Escola:	Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar		
Níveis	Ano/ modalidade	CPCJ	Medida Tutelar
Ensino Básico	1ºCiclo	33	1
	2º Ciclo	29	4
	3ª Ciclo	8	8
	Total	70	13

2.6. Relação com a Comunidade

O Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar nas suas distintas valências sempre esteve disponível para receber iniciativas e ceder as suas instalações a todas as instituições parceiras e outras, de âmbito local, que as solicitem.

Para além do atrás exposto uma grande mais-valia deste Agrupamento, reconhecida por todos como uma boa prática e uma prática de referência a nível institucional, foi a criação de um a “rede” de parceiros que tem vindo a constituir-se de forma mais ou menos formal e a trabalhar com maior ou menor regularidade de acordo com a filosofia de cada diretor. Nos últimos três anos, enquanto coordenadora de projetos do agrupamento e posteriormente como coordenadora TEIP, tive a possibilidade de criar estes encontros formalizando-os, com a criação de uma Ação no projeto TEIP, designada por “Parcerias Move On” que tem como objetivos gerais: valorizar o papel da escola no meio comunitário; envolver todos os intervenientes numa participação responsável e construtiva na vida do agrupamento, com enfoque nas famílias e encarregados de educação; contribuir para uma cultura de inclusão, recusando todas as formas de discriminação; promover uma organização, orientação e gestão das escolas que proporcione uma vivência mais humana, criativa e estimulante do trabalho cooperativo, reflexivo, e da participação democrática; transformar a Escola num espaço de convívio e de socialização democrática orientada pelos valores e princípios de uma cidadania ativa e consciente; reduzir o absentismo e o abandono escolar.

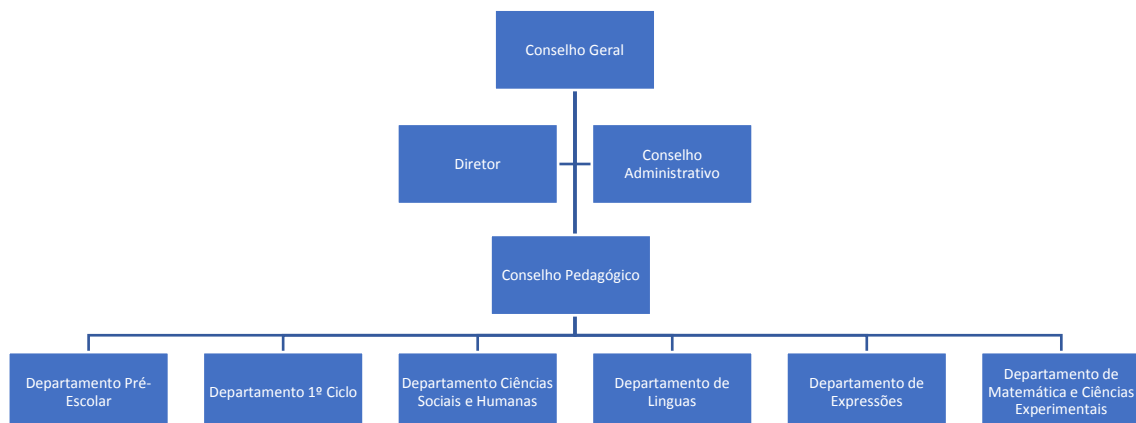
Esta parceria tem como elementos constituintes: Escola Segura (PSP), Polícia Municipal, Associação de Residentes Alto do Lumiar, Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar, Centro de Desenvolvimento

Comunitário da Ameixoeira; Centro Social da Musgueira, Junta de Freguesia do Lumiar, Junta de Freguesia de Santa Clara; Centro de Artes de Formação do Lumiar; Proteção Civil, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, Comissão de Proteção das Crianças e Jovens, Guarda Nacional Republicana (GIPSE), Associação Miguel Reis, Centro de saúde do Lumiar e ISCTE-IUL.

2.7. Programas e projetos implementados

- Projeto TEIP.
- Projeto de Educação para a Saúde.
- Clube do Ambiente.
- Projeto de Judo (1º Ciclo) – Judo Clube de Lisboa.
- KickBoxing – Luta por valores.
- Tesouros da Ameixoeira.
- Casa dos Livros.
- Livros Vivos.
- Grupo de análise de Casos (abandono escolar).
- Alta Batida.
- Protocolos de Estágio Com o ISCTE e Escola Superior de Educação de Lisboa.
- Parcerias Bip Zip.
- Dar cor e vida à escola.
- Amigo Grande/Amigo Pequeno.
- Hortas Pedagógicas.
- Bibliotecas Escolares: Bibliomóvel; Bibliotecando; Mundo de Contos; livros com Metas;
- Plano Nacional de Leitura.
- Trabalho experimental em Ciência.
- Grupo de Teatro dos alunos da Escola Básica do Alto do Lumiar.

2.8. Organização interna do Agrupamento



3. Objetivos gerais para a comunidade educativa

Para estabelecer os objetivos a alcançar durante os próximos quatro anos, foram tidos em consideração os objetivos das distintas etapas e analisados os documentos de referência do Agrupamento, nomeadamente: Projeto Educativo, Plano de Melhoria TEIP, Projeto Curricular do Agrupamento, Regulamento Interno, Relatório da avaliação externa (IGEC), Plano de Promoção da Disciplina e Relatório de Auto Avaliação do Agrupamento e o sucesso dos alunos na avaliação interna e externa nos últimos três anos.

A consecução dos objetivos realizar-se-á a curto, médio e longo prazo (de 1 a 4 anos respetivamente), dependendo do seu grau de complexidade, tempo de implementação, recursos humanos e materiais implicados, políticas públicas e empenho de todos os envolvidos.

Face ao supramencionado elencam-se em seguida os **objetivos gerais** para toda a comunidade educativa:

- ∴ Desenvolver a construção identitária e o sentimento de pertença a uma comunidade ativa e aprendente, que todos valorizem e na qual todos se incluam.
- ∴ Conseguir uma comunidade educativa onde se estude, se partilhe saberes, trabalhe, conviva em paz e liberdade respeitando a individualidade de cada um, visando o desenvolvimento humano, académico e profissional a todos os seus membros.

- .: Incrementar um clima propício à diferenciação pedagógica e à implementação de práticas divergentes, inovadoras e apelativas.
- .: Fomentar o gosto pelo Saber, pelo saber Fazer, saber Estar e saber Ser.
- .: Aumentar o prestígio do Agrupamento, pelo reconhecimento das boas práticas e alcançando níveis de qualidade e excelência na educação que se oferece.
- .: Descentralizar a tomada de decisões e promover a assunção de responsabilidades.
- .: Dar protagonismo a todos os órgãos de gestão intermédia e instituições parceiras.
- .: Criar a possibilidade de realização de assembleias de turma para todas as turmas, onde os alunos e os professores possam ouvir e ser ouvidos, debater situações pedagógicas e disciplinares, por forma a criar dinâmicas de diálogo e respeito mútuo.
- .: Fortalecer as redes de aprendizagem nacionais e internacionais com a organização, promoção e partição de/em congressos, seminários e jornadas.
- .: Insistir na urgência de uma intervenção profunda ao nível do edificado e instalações desportivas da escola sede, junto da tutela.
- .: Investir na humanização das salas de aula e de outros espaços comuns.

4. Eixos de intervenção e linhas de orientação: objetivos e estratégias

4.1. Melhoria das aprendizagens

4.1.1. Objetivos

- .: Colaborar para o êxito escolar dos alunos em função das suas capacidades, interesses e expectativas, e melhorar o seu rendimento e resultados académicos.
- .: Incentivar o desejo de aprender, de descobrir, de estudar, de colaborar e partilhar conhecimentos.
- .: Despertar da destreza intelectual e física dos alunos.
- .: Provocar e incentivar os docentes a procurarem e frequentarem formação profissional profícua e pertinente para a melhoria da sua prática pedagógica.
- .: Estimular o recurso às TIC e às novas tecnologias.

- .: Entender a avaliação em todas as suas dimensões (auto e heteroavaliação) como ferramenta básica para a melhoria de todos os processos.
- .: Reforçar a implementação de uma avaliação formativa e consequente adaptação das práticas e métodos às necessidades de cada aluno.
- .: Implementar pedagogias diferenciadas e metodologias inovadoras.
- .: Promover o comprometimento dos alunos nas tomadas de decisão quanto à diversificação de métodos e práticas pedagógicas.
- .: Desenvolver o espírito crítico e o pensamento divergente, fomentando os valores e princípios como, a autonomia, a igualdade, o respeito, a liberdade e a responsabilidade.
- .: Apoiar programas ou projetos dos departamentos que incidam na investigação da prática educativa, na inovação e utilização de recursos artísticos e tecnológicos diferenciados.

4.1.2. Estratégias

- .: Promoção de momentos de análise e reflexão sobre práticas pedagógicas e resultados internos e externos contextualizados a nível de conselho pedagógico, em reuniões periódicas pré calendarizadas, quer a nível de conselho de turma, conselho de ano, quer a nível de grupo ou departamento.
- .: Reflexão da prática sobre os resultados escolares em cada período, a nível do conselho de turma, do conselho de grupo de recrutamento e apresentação de estratégias, de modo a promover o sucesso e a qualidade das aprendizagens;
- .: Insistir na prática da avaliação diagnóstica, formativa e a autoavaliação implicando o aluno em todo o processo de ensino aprendizagem, informando-o sobre como melhorar o seu desempenho e reorientando-o nas suas aprendizagens através de *feedback* e consequente *feed forward* sobre testes, trabalhos e outras atividades desenvolvidas em todas as disciplinas e ciclos escolares;
- .: Atribuição de menções honrosas de assiduidade e comportamento; reconhecimento e valorização do mérito no desempenho escolar dos alunos publicados em nos diversos meios de disseminação e publicitação do agrupamento escolar;
- .: Implementação de tutorias nos casos de alunos com muitas retenções e/ou problemas disciplinares;
- .: Promoção da diversificação e a diferenciação de estratégias de ensino por forma a criar condições de aprendizagem para todos;

- .: Incentivar a inovação e a partilha de boas práticas educativas enquanto processos de garantia da melhoria das aprendizagens, dos procedimentos e das atitudes, em seminários internacionais, regionais e de âmbito local e comunitário.
- .: Reestruturação dos apoios educativos com a criação de salas de estudo nas várias escolas do agrupamento:
- .: Implementação de medidas que desencorajem o abandono escolar e a exclusão social dos alunos, promovendo processos de despistagem de dificuldades e de situações de risco e encaminhamento dos alunos para projetos escolares e treinos competências;
- .: Assegurar a intercomunicabilidade entre as ofertas educativas diferenciadas e o prosseguimento de estudos.
- .: Disponibilizar e implementar a possibilidade de no 1ºCiclo os professores poderem lecionar as áreas disciplinares para que se sintam mais motivados e capazes, criando uma dinâmica pedagógica mais profícua e diversificada.
- .: Implementação de ofertas educativas que melhor respondam às necessidades dos alunos. Criar turmas de Currículos alternativos (P.C.A.), Curso de Educação Formação (C.E.F.) e Programa Integrado de Educação e Formação (P.I.E.F).
- .: Criação de formas de boa comunicação do processo de organização e difusão das orientações educativas;
- .: Construção do projeto curricular do agrupamento tendo por referencial o projeto educativo; as necessidades da comunidade escolar e as suas idiosincrasias;
- .: Elaboração do plano anual de atividades do agrupamento com objetivos definidos em função do projeto educativo do agrupamento e coerente com as práticas letivas e filosofia do agrupamento;
- .: Monitorização das diversas atividades do agrupamento, nomeadamente, execução do PEA, e do PAA e o desempenho face ao nível de execução e ou cumprimento de objetivos, através de uma equipa de Avaliação Interna;
- .: Articulação do trabalho pedagógico com e entre os coordenadores de departamento, coordenadores dos diretores de turma, coordenadores de ciclo e de ano, em reuniões periódicas;
- .: Promoção e aprovação de projetos inovadores e partilha de boas práticas educativas enquanto processos de garantia da melhoria das aprendizagens;

- ∴ Incentivar o recurso ao trabalho colaborativo ao nível de Conselhos de Turma, Conselhos de Ano, Grupos disciplinares, Departamentos, no desenvolvimento dos Planos Curriculares de Turma, no sentido da construção de práticas profissionais de qualidade nas várias estruturas;
- ∴ Promoção de uma cultura de análise e reflexão dos resultados escolares e, com base nas conclusões, diversificar estratégias de modo a promover o sucesso e a qualidade das aprendizagens;
- ∴ Aferição nos conselhos de turma de estratégias de intervenção que contribuam para melhorar o trabalho de sala de aula, o comportamento e o aproveitamento dos alunos;
- ∴ Criação de metodologias de trabalho e atividades diversificadas que envolvam a participação ativa dos alunos, privilegiando a cooperação, a criatividade e o espírito crítico (trabalho de projeto, trabalho individual ou em grupo, debates, trabalho de pesquisa com utilização das TIC, exposições orais, atividades experimentais, entre outras);
- ∴ Operacionalização de práticas de acompanhamento das aprendizagens e de apoio direto aos alunos nas disciplinas com menos sucesso, com atividades diferentes, como a participação em grupos de leitura, grupos de teatro, oficina de artes, clube dos números, clube do ambiente, diversificando a forma como se adquirem e operacionalizam conhecimentos;

4.2. Prevenção do abandono, absentismo e indisciplina

4.2.1. Objetivos

- ∴ Desmobilizar a interrupção precoce do percurso escolar;
- ∴ Diminuir do absentismo
- ∴ Reduzir da indisciplina

4.2.2. Estratégias

- ∴ Manutenção do Núcleo de Intervenção e Otimização Comportamental, nas suas três vertentes; espaço de mediação e reflexão para alunos com comportamento disruptivos e de indisciplina, com supervisão de docentes e mediador de conflitos; acompanhamento de serviço social e estreitamento relacional com as famílias e

as instituições oficiais de regulação social e de saúde; orientação profissional, acompanhamento e encaminhamento psicossocial.

- .: Implementação de ações de prevenção da indisciplina;
- .: Criação da “Oficina do Eu”, espaço em que os alunos possam partilhar, desmistificar e explorar todo o seu constructo enquanto pessoa, para além do que é ser aluno. Este espaço terá uma bolsa de condiscípulos, que irá estar disponível para receber os alunos quando estes o solicitarem e de acordo com as preferências manifestadas;
- .: Consolidação de clubes, projetos e ações de complemento curricular que promovam o desporto, a ciência, o ambiente, a cultura, o património, a solidariedade, a interculturalidade, a promoção de estilos de vida saudável, que estimulem laços afetivos entre a comunidade escolar;
- .: Sensibilização dos alunos para estilos de vida saudáveis e para o gosto pela atividade física através das propostas do Desporto Escolar;
- .: Consolidação de parcerias com entidades de saúde que dinamizem programas de informação sobre a promoção da saúde, os comportamentos de risco e a prevenção da toxicodependência;
- .: Realização de encontros com os delegados/representantes de turma, para que se construam mecanismos de responsabilização dos alunos na prevenção da indisciplina;
- .: Realização periódica de assembleias de turma, após a capacitação de professores nesta área;

4.3. Gestão e organização

4.3.1. Objetivos

- .: Recuperar o autoconceito profissional e valorização pessoal com o apoio de toda a equipa diretiva.
- .: Motivar os docentes a superarem-se a si mesmos e a transmitirem esta motivação aos seus alunos.
- .: Avaliar o Projeto Educativo, Plano de Melhoria TEIP e melhorar a sua aplicação.
- .: Rever e atualizar todos os documentos e instrumentos de aferição em uso no Agrupamento.
- .: Adequar a oferta educativa às necessidades dos diversos públicos da escola e promover a motivação para as aprendizagens.
- .: Aprimorar a articulação horizontal e vertical nos diferentes níveis de ensino.

- .: Fomentar um clima de respeito mútuo entre todos os membros da comunidade educativa e promover a aplicação de normas de convivência com carácter educativo e regulador.
- .: Impulsionar medidas organizativas e estratégias que incidam positivamente na convivência e resolução de conflitos, respeitando direitos e exigindo obrigações.
- .: Criar e implementar um Plano de Atenção à Diversidade.
- .: Agilizar, coordenar e implementar coerentemente o Plano Anual de Atividades.
- .: Estabelecer planos de melhoria da ação tutorial, de deteção e apoio a alunos com dificuldades de integração e aprendizagem.
- .: Insistir junto da tutela para que as obras de restauro de todo o edificado se realizem com a máxima urgência.
- .: Acompanhar e organizar todo o caderno de encargos das obras que já estão previstas para os balneários e cantina.
- .: Impulsar a melhoria do equipamento e condições de trabalho dos distintos setores.
- .: Diligenciar para que se instale um pavilhão desportivo e se melhorem todos os espaços desportivos exteriores.
- .: Melhorar os sistemas de reparação e atualização de equipamentos e instalações.
- .: Demandar para que seja mais diligente a requisição e aquisição de materiais necessários ao bom funcionamento das atividades letivas e pedagógicas, assim que sejam analisados e aprovados por um membro de conselho administrativo.
- .: Humanizar e melhorar as zonas ajardinadas do parque escolar e outros espaços comuns com a colaboração da comunidade escolar.
- .: Atualizar o equipamento informático, os materiais didáticos digitais e os meios audiovisuais.
- .: Fomentar a leitura e o uso da biblioteca enquanto recurso pedagógico.
- .: Ampliar os recursos bibliográficos e multimédia.
- .: Melhorar e equipar informaticamente as bibliotecas do agrupamento.
- .: Promover hábitos de vida saudável.
- .: Promover a participação em projetos sobre alimentação, consumo consciente de bens e a prevenção das toxicodependências.
- .: Desenvolver nos alunos a consciência ecológica, por forma a entenderem os problemas ambientais.

- ∴ Alertar para os perigos do uso da internet.
- ∴ Rever o Plano de Emergência das diferentes escolas do agrupamento.
- ∴ Promover encontros/reuniões com outros agrupamentos escolares.

4.3.2. Estratégias

- ∴ Aferição e otimização dos critérios existentes no agrupamento para a constituição de turmas, elaboração de horários e distribuição de serviço, tendo sempre como premissa o melhor interesse dos alunos;
- ∴ Atualização do Plano Plurianual de Melhoria TEIP e de todas as ações que o constituem, visando a persecução de metas contratualizadas, com recurso à monitorização, análise e conseqüente reformulação e apresentação de novas ações.
- ∴ Distribuição do pessoal não docente tendo em conta as suas aptidões e competências para cada posto de trabalho, em concordância com as tarefas a desempenhar, com vista a obter o maior grau de proficiência e eficácia;
- ∴ Reformulação dos instrumentos de Avaliação de Desempenho Docente (ADD);
- ∴ Atualização, atribuição e distribuição das verbas do ASE atempadamente para que no início do ano letivo todos os alunos possam usufruir do que são os seus direitos sociais.
- ∴ Gestão da possibilidade de no 1ºCiclo os professores poderem lecionar as áreas disciplinares para que se sintam mais motivados e capacitados, criando uma dinâmica pedagógica mais profícua e prazerosa.
- ∴ Inventariar as necessidades dos Jardins de Infância e das escolas do Agrupamento, relativamente a equipamentos e pessoal não docente;
- ∴ Elaboração anual do “Plano de Formação do Agrupamento”;
- ∴ Manutenção de uma equipa de monitorização e avaliação interna alargada a representantes das instituições parceiras;
- ∴ Atualização da página web do agrupamento, tornando-a mais atrativa, funcional e que disponibilize informação pertinente e atualizada;
- ∴ Renovação de alguns programas e aplicações informática, que assistem os Serviços Administrativos para uma maior eficiência na prestação de serviços;
- ∴ Aquisição de materiais didáticos e equipamentos solicitados pelos departamentos;

- .: Utilização racional dos recursos materiais numa perspetiva de sustentabilidade ambiental, mas também de uma gestão eficaz dos recursos financeiros do Agrupamento;
- .: Gestão consciente e rigorosa do orçamento do agrupamento;
- .: Organização de visitas dos alunos do 1ºCiclo à escola sede, com vista a conhecer os espaços físicos e serem recebidos por alunos tutores que no início do próximo ano que os vão rececionar e orientar com o intuito de facilitar o processo de transição e integração;
- .: Colaboração direta com a autarquia no que concerne à gestão de verbas das escolas do 1ºCiclo e criação de um plano estratégico de gestão pelas diferentes escolas.
- .: Capacitação dos assistentes operacionais nas áreas da gestão de conflitos, relações interpessoais e em desenvolvimento de competências pessoais e sociais.
- .: Formação e capacitação de mediadores escolares (alunos) que manifestem apetência e gosto por este tipo de práticas.
- .: Empoderamento de todos os assistentes operacionais em gestão de conflitos e implementação de boas práticas de convivência.
- .: Reforço das competências e boas práticas da técnica de mediação escolar, nomeadamente na criação e implementação de treinamentos de competências pessoais e sociais, de acordo com as problemáticas que se revelam mais prementes cuidar.
- .: Investimento na qualidade e no recurso ao TIC como estratégia da melhoria e inovação nos processos pedagógicos de ensino e aprendizagem;
- .: Gerência e otimização das práticas da Intervisão, com a revisão da grelha de observação e a criação de grupos de discussão de boas práticas pedagógicas e posterior definição de estratégias e práticas educativas;
- .: Disponibilização de links e informação atualizada a toda a comunidade escolar sobre plataformas de comunicação e discussão de boas práticas e recursos pedagógicos entre Agrupamentos.
- .: Divulgação no início de cada ano letivo das normas de funcionamento das escolas e dos seus documentos estruturantes junto dos novos alunos, professores, pais e encarregados de educação;
- .: Eleição/Indicação de alunos visando a participação nas estruturas pedagógicas;

- .: Realização periódica de reuniões com as assembleias de delegados e/ou turmas para auscultação de problemas e sugestões;
- .: Promoção das boas práticas ambientais com o apoio a projetos que implementem uma recolha e separação seletiva dos resíduos produzidos nas escolas do agrupamento;
- .: Participação com regularidade nas reuniões de gestão intermédias;
- .: Calendarização de reuniões periódicas com o Conselho Administrativo e com os assistentes técnicos administrativos com o objetivo de monitorizar e acompanhar o trabalho desenvolvido, para que este seja mais eficiente;
- .: Divulgação e disponibilização do horário de atendimento semanal da diretora para pais/encarregados de educação;
- .: Disponibilização de informação atualizada sobre os valores e autocarros disponíveis para visitas de estudo;
- .: Gestão dinâmica do bar dos alunos, tornando-o mais apelativo e respeitando as regras de saúde alimentar, por forma a gerar mais receita;
- .: Reativar o bar na sala de professores, garantindo a qualidade e as condições de higiene e segurança alimentar;
- .: Execução de estudos de mercado por forma a contratualizar serviços de qualidade que garanta a melhor relação qualidade/preço, para os bens e serviços a adquirir.
- .: Realizar os simulacros no primeiro período.

4.4. Relação escola-família-comunidade

4.4.1. Objetivos

- .: Implicar as famílias no processo educativo e formativo dos seus educandos.
- .: Manter uma colaboração estreita entre a Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento de escolas do Alto do Lumiar e as famílias.
- .: Estimular as famílias a apresentarem propostas de ações, dinâmicas e atividades que considerem relevantes para toda a comunidade.
- .: Disponibilizar formação para os Encarregados de Educação.
- .: Promover a integração social dos alunos com situações pessoais complexas.

- ∴ Manter um clima de boas relações entre os professores e toda a comunidade.
- ∴ Valorizar a Multiculturalidade e promoção de respeito mútuo.
- ∴ Implantar um sistema de comunicação mais eficaz entre as famílias e a escola.
- ∴ Dar continuidade à realização de atividades e ações promovidas conjuntamente com as instituições parceiras e comunitárias, estabelecimentos de ensino superior nacionais e internacionais.

4.4.2. Estratégias

- ∴ Coordenar ações dirigidas à integração de alunos oriundos de outras culturas, com a disponibilização de professores de português língua não materna,
- ∴ Promover ações e momentos de troca de tradições e costumes de culturas distintas, por forma a que todos possam aprender de forma vivenciada sobre a riqueza e diversidade cultural do mundo.
- ∴ Difusão do sucesso académico dos alunos (Quadro de Mérito e Quadro de Honra) junto da comunidade educativa;
- ∴ Promoção de eventos que contribuam para a formação coletiva dos alunos através da comemoração de efemérides e mobilizem a comunidade educativa para uma intervenção mais ativa na vida da escola;
- ∴ Envolvimento das famílias sempre que possível, nas atividades concebidas para dar visibilidade a ações desenvolvidas pelos alunos;
- ∴ Participação dos alunos em ações de voluntariado em prol da comunidade;
- ∴ Promoção da participação em atividades extraescolares nas interrupções letivas;
- ∴ Encetar relações com instituições locais que possam contribuir para uma maior envolvimento das mesmas com o Agrupamento, por forma a trabalhar colaborativamente no melhor interesse de todos;
- ∴ Dinamização de iniciativas que permitam elevar as expectativas da comunidade educativa, face ao papel da escola na formação das crianças, jovens e adultos;
- ∴ Reformulação da ação Move On do Projeto TEIP, no Plano Plurianual de Melhoria com base nos resultados alcançados e reflexão conjunta dos mesmos, visando a concretização das metas contratualizadas;

- .: Promoção de uma imagem de qualidade do agrupamento, através da disseminação de boas práticas desenvolvidas, recorrendo à página web e a todos os meios de disseminação de informação disponíveis e que acautelem a proteção de dados dos intervenientes;
- .: Disponibilização das instalações do Agrupamento para a realização de eventos culturais e lúdicos por parte da comunidade;
- .: Manutenção de todos os projetos conjuntos que se foram implementando ao longo dos anos com as instituições parceiras, nomeadamente na criação e candidatura a projetos Bip-Zip e programa Escolhas.
- .: Valorização cultural dos bairros onde estão implementadas as escolas do Agrupamento, acompanhando e construindo conjuntamente projetos de raiz local, como por exemplo, o projeto dos tesouros da ameixoeira que iniciámos há dez anos.
- .: Criação e valorização de uma entidade social e identificação com o seu grupo de pertença.
- .: Protocolar parcerias comunitárias propiciando aos alunos modalidades de aprendizagem informal e realização de atividades que promovam a cidadania, a valorização do saber e o incremento do pensamento divergente.

5. Metas

As metas a alcançar com a implementação deste plano de intervenção, são como não poderiam deixar de ser, as que estão contratualizadas no Plano Plurianual de Melhoria do projeto TEIP, pois tenho de saber respeitar as responsabilidades que o Agrupamento assumiu junto da tutela. Nos diferentes domínios, nomeadamente: no sucesso escolar (avaliação interna e externa); Absentismo e interrupção precoce do percurso escolar (risco de abandono) e indisciplina, face ao histórico do que tem sido o desempenho do agrupamento nos últimos anos.

6. Monitorização e avaliação do processo educativo

- .: Implementação em todas as escolas do agrupamento de procedimentos e métodos avaliativos diversificados, rigorosos e profícuos que permitam a

- valorização das aquisições dos alunos e a mobilização de recursos, visando o sucesso, as aquisições pessoais e a qualidade das aprendizagens;
- .∴ Revisão da matriz instrumental na aplicação dos critérios de avaliação em todas as áreas disciplinares;
 - .∴ Estabelecimento de uma estrutura eficaz de apoios educativos nos diferentes níveis de ensino;
 - .∴ Monitorização sistémica dos níveis de absentismo e possível interrupção precoce do percurso escolar possibilitando o despiste das causas e a implementação de medidas compensatórias atempadamente.
 - .∴ Elaboração e análise reflexiva dos relatórios semestrais do projeto TEIP.

7. Avaliação do Projeto

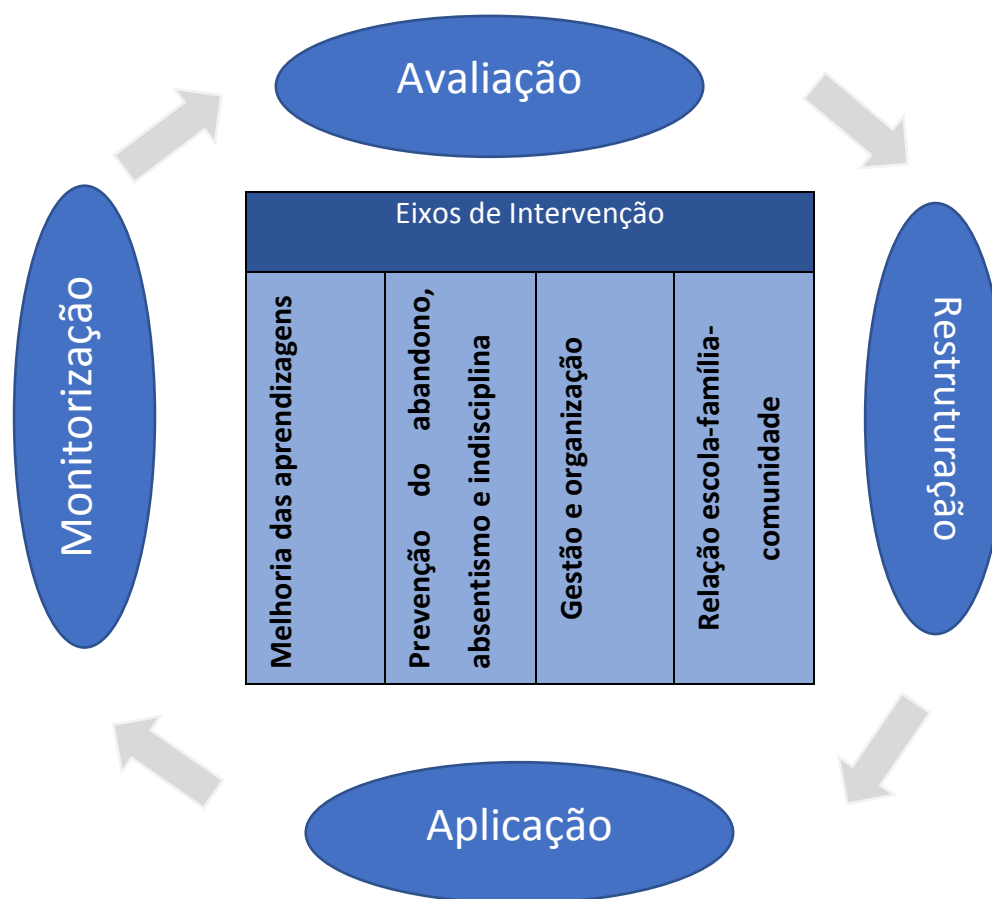
A organização do trabalho escolar como atividade que reúne diferentes atores é afetada por essa diversidade de conceções, interesses e valores. Disto deriva a necessidade de construção de acordos para que se balizem as decisões que são tomadas, sem os quais se pode comprometer a eficácia do trabalho planificado. A importância da avaliação nos processos de qualificação da escola, permite uma reflexão sobre toda a prática da organização escolar, visando a sua melhoria. Sem a existência de uma monitorização e avaliação, o projeto de intervenção fica desprovido de evidências que permitam corrigir atempadamente alguns desvios, fomentando assim a sua reformulação e adequação a novos desafios e constrangimentos.

A avaliação do projeto de intervenção, deverá incidir sobre:

- .∴ A sua adequabilidade tendo em vista os objetivos a que se propõe;
- .∴ O impacto na promoção do sucesso escolar e no combate ao abandono, absentismo escola e indisciplina;
- .∴ A qualidade da oferta educativa/formativa, tanto ao nível dos conteúdos escolares como das estratégias e a forma como é implementada;
- .∴ As medidas de melhoria da disciplina e conduta social;
- .∴ A articulação que se pretende construir entre as escolas e a comunidade e as principais dificuldades ou fragilidades no processo.

- ∴ Os principais benefícios já alcançados para os discentes, docentes e técnicos envolvidos no processo educativo.
- ∴ Os recursos humanos e físicos implicados;
- ∴ Os eventuais ajustes ou correções a realizar de forma a fortalecer este projeto de intervenção no futuro.
- ∴ A avaliação global do projeto de intervenção, aferindo a sua validade.

Assim, face ao exposto proponho a implementação e realização de um processo de monitorização/avaliação do projeto de intervenção que passará pela aplicação de um questionário individualizado que será distribuído aos professores, aos alunos, ao pessoal não docente, aos encarregados de educação e instituições parceiras no final de cada ano escolar. A responsabilidade da aplicação e tratamento de dados será da equipa de monitorização e avaliação do Agrupamento, que apresentará um relatório crítico e propostas de melhoria, que serão posteriormente discutidas pelos diferentes órgãos deliberativos e consultivos que constituem o agrupamento escolar. Será também efetuada uma avaliação por parte da equipa diretiva no final de cada ano letivo, que será entregue ao Conselho Geral no Relatório Anual das Atividades, sobe a forma de reflexão crítica incidindo não só na forma processual de implementação do projeto de intervenção, mas também sobre a apreciação de resultados alcançados. No final do mandato, através da elaboração de um relatório final colocado à consideração do Conselho Geral que deverá incidir nas diferentes áreas constituintes do plano de intervenção, designadamente nos eixos de intervenção estratégica.



8. Considerações finais

Num sentido mais lato, encaro a Educação como o instrumento que permite a mudança de paradigmas gerenciais, processo resistente, muitas vezes doloroso e difícil, que deverá ser dinamizado estrategicamente com método e não simplesmente com apelo à boa vontade dos intervenientes, pois permite visualizar um futuro em que o crescimento equilibrado do indivíduo e da Escola permitirá a obtenção do objetivo principal da qualidade educacional, que é a satisfação e a melhoria da qualidade de vida dos constituintes internos e externos da instituição.

A Educação é o início gerador do processo de gestão pela qualidade individual e social, deve também agir como facilitadora da concretização desse processo, para a melhoria eficiente, efetiva e consciente de seus próprios objetivos e da sociedade em geral.

9. Bibliografia /Documentos

- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar
- Relatório da Avaliação Externa do Agrupamento- Inspeção Geral da Educação
- Projeto Curricular do Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar
- Plano de Melhoria TEIP do Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar
- Plano de Promoção da Disciplina
- Regulamento Interno do Agrupamento

10. Legislação

- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril revogado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho – Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas;
- Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de janeiro – Estatuto da Carreira Docente;
- Lei n.º 46/86, de 14 de outubro e Lei nº 49/2005, de 30 de agosto – Lei de Bases do Sistema Educativo;
- Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro – Avaliação Externa

Lisboa, 22 de Maio de 2017

Maria Caldeira