

**GESTÃO
ESCOLAR
COM FOCO
NO ALUNO**

**PROJETO DE INTERVENÇÃO
2022/2026**

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE FERREIRA DO ZÊZERE

Candidata: Lina Maria da Silva Reis Serra

abril 2022

Preâmbulo

No âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor(a) do Agrupamento de Escolas de Ferreira do Zêzere, publicitado pelo Aviso n.º 7667/2022, de 13 de abril, e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto -Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, republicado no Diário da República n.º 126, 1.ª série, de 2 de julho de 2012, com as alterações introduzidas pelo Decreto -Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, e demais legislação aplicável, aqui se apresenta o Projeto de Intervenção no Agrupamento, para o quadriénio de 2022/2026, de Lina Maria da Silva Reis Serra, baseado na caracterização geral do Agrupamento e da análise do contexto para se delinearem as grandes linhas orientadoras e as ações que irão sustentar o plano estratégico que se pretende implementar.

Índice Geral

Preâmbulo.....	1
Introdução.....	3
Enquadramento Teórico.....	5
1.1 A Minha Liderança.....	7
1.2 Rumo.....	8
1.3 Influência.....	11
2. Caracterização do Agrupamento de Escolas de Ferreira do Zêzere (AEFZ).....	15
2.1 Análise SWOT.....	15
3. Contextualização do Projeto de Intervenção.....	16
3.1 A Missão do Agrupamento assentará em:.....	21
3.2 A Visão do Agrupamento assentará em:.....	22
3.3 As Metas do Agrupamento assentarão em:.....	22
3.5 Comunicação Interna e Externa.....	25
3.6 Comunicação e Monitorização do Plano de Intervenção.....	25
4. Síntese do Projeto de Intervenção.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
Referências bibliográficas.....	30
Anexos.....	Erro! Marcador não definido.

Introdução

O presente projeto de intervenção surge no âmbito do procedimento concursal para provimento do lugar de Diretor(a) do Agrupamento de Escolas de Ferreira do Zêzere, para o período de 2022/26, no âmbito do preâmbulo descrito anteriormente (p.1), pretendendo ser um contributo válido e um fator de valorização da Escola Pública e do Serviço Público de Educação.

As motivações da apresentação da presente candidatura resultam da confluência de reflexões pessoais e desafios de ordem profissional, fatores que, de forma alguma, podem ser dissociados, dentro de um quadro de motivação e estabilidade emocional, com vista à instituição de uma Cultura de Agrupamento, integrada no contexto social e económico do Concelho de Ferreira do Zêzere, respeitando a identidade do Agrupamento em função para o sucesso de todos e de cada aluno.

O meu percurso profissional (34 anos de serviço) foi sempre acompanhado e enriquecido pela procura de formação na área da Educação e Administração Escolar, conforme se pode comprovar pelo meu curriculum vitae (*anexo I*). Para além das atividades letivas, desempenhei outras funções para as quais fui sendo convidada, requisitada e/ou designada, que proporcionaram um conhecimento profundo da realidade escolar, dos seus agentes educativos, das intervenções realizadas e das que são necessárias realizar.

De facto, a experiência acumulada não só em contexto de escola como em contexto dos serviços centrais do Ministério de Educação, empoderou-me de uma visão estratégica ao nível de funções na área da administração e da gestão escolar, proporcionando-me um conhecimento concreto, aprofundado e atualizado das sucessivas políticas organizacionais, tendo por base o contacto com a diversidade de realidades escolares do nosso país.

De forma consciente e entusiástica, defendo com este projeto de integração, uma articulação profunda com todos os parceiros locais, todos os profissionais de educação ao serviço na organização, alunos e respetivos encarregados de educação. Assim, este projeto de intervenção, mais do que um projeto individual associado a uma candidatura a um órgão uninominal, pretende ser um projeto coletivo, de envolvimento e responsabilidade partilhada de todos e de cada um dos elementos da comunidade educativa, na construção de um agrupamento escolar que pretende superar-se constantemente.

O documento será dividido em quatro partes. Inicia-se com um enquadramento teórico, destacando-se a apresentação dos princípios subjacentes ao modelo de liderança a implementar, a referência ao ecossistema educacional vigente; o rumo descrito com base em cinco pilares, sucedendo-se o a caracterização do Agrupamento, tendo por base a análise e reflexão de diversos documentos

orientadores dos quais destacamos o Projeto Educativo 17/21, o documento elaborado pela Equipa de Autoavaliação, “Taxas de Conclusão” setembro 21, e da Estratégia da Educação para a Cidadania.

Na terceira parte far-se-á a contextualização do plano de intervenção que contemplará os três eixos/domínios do quadro de referência da Inspeção Geral de Educação e Ciência, transformando os objetivos de ação em desafios, com vista à construção da Missão, Visão e Metas do Agrupamento, terminando com uma síntese global.

Na quarta e última parte, deste projeto, são apresentadas as considerações finais.

Enquadramento Teórico

A escola é uma organização específica de pessoas, constituída por uma comunidade com toda a carga social e cultural, multidiversificada, complexa e cuja produtividade é o sucesso ou o insucesso dos alunos, necessitando de uma gestão flexível de modo a valorizar a individualidade do aluno, assim como, seguir o Projeto Educativo de Agrupamento, que constitui o espelho do estabelecimento de ensino, quer no plano interno, quer na sua relação como exterior.

As escolas da atualidade têm que ser entendidas como organizações autónomas, inclusivas, cooperantes e reflexivas. Como organização, há necessidade de haver líderes formais e informais, líderes de topo e líderes intermédios. O desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e de base. Existem diferentes abordagens relativamente às formas de liderança e gestão, surgindo uma série de teorias e pontos de vista. A liderança em contexto escolar deverá ser uma liderança pedagógica sendo necessário que os líderes formais e de topo tenham em conta o conhecimento e as perspetivas dos professores, valorizando as suas experiências, potencialidades e fragilidades, reconhecendo neles competências de liderança intermédia e de liderança informal.

Defende-se que a Educação constitui “um processo que visa o desenvolvimento harmónico do homem nos seus aspetos intelectual, moral e físico e a sua inserção na sociedade” (Costa et al., 1999, p.580). A Escola, como organização complexa e específica, constituída por indivíduos todos diferentes quer ao nível emocional, quer ao nível das suas vivências económicas, socioculturais, está condicionada ao funcionamento dos órgãos de gestão de topo e da gestão intermédia. As lideranças intermédias são um fator de desenvolvimento da instituição escola que influenciam toda a dinâmica do Agrupamento.

A supervisão pedagógica, a partilha de práticas, assim como, o estabelecimento de rede de escolas são mecanismos cada vez mais necessários nos momentos sociais que se vivem. Macedo (1991) declara que a autonomia pressupõe auto-organização. Assim, a autonomia pressupõe que se seja capaz de identificar, e assim, se diferenciar dos outros. Mas esta capacidade de diferenciação só é possível na inter-relação com os outros. As partilhas como trocas de energia, informação e matéria contribuem para a uma maior relação da escola com o meio, para o aumento da sua riqueza pedagógica e organizacional, da sua complexidade, assim como, para o aumento das possibilidades de construção da autonomia.

A liderança democrática é essencial para o bom funcionamento de uma escola, na medida em que influencia e orienta a comunidade para a concretização dos objetivos organizacionais e proporciona o desenvolvimento das diferentes competências de cada profissional. Cria e potencia a sinergia das equipas com quem trabalha, seja de alunos seja de pares e capacita para a delegação de responsabilidades e de autoridade, tão necessário numa Escola Autónoma. Liderar sem autoritarismo mas com autoridade,

desenvolve métodos pelos quais as pessoas recebem "feedback" sobre o próprio desempenho, sendo indissociável da definição clara da missão e dos princípios estratégicos adequados, à criação de um clima de cooperação, que fomente o sentido de pertença e o empenho das equipas.

Importa salientar, que as decisões se concretizam nas tarefas desempenhadas por cada pessoa, pelo que a eficácia de cada escola que compõe o agrupamento contribuirá para o todo, e obviamente, da colaboração e da criatividade de toda a comunidade na concretização da Missão, com a apropriação de uma citação, na nota introdutória do Projeto Educativo, "instrumento estruturante reflexo "/...)" da capacidade da Escola para gerir o seu próprio processo de melhoria (...)"(Bolívar, 2012.p.22), o qual será reformulado mas mantendo a sua identidade.

Em qualquer organização, o fundamental são as pessoas e, como tal, os alunos, os docentes, os assistentes técnicos, os assistentes operacionais e os encarregados de educação devem ser envolvidos no Projeto Educativo do Agrupamento, promotor de um clima de trabalho saudável e de confiança, para que todos se sintam impelidos a participar e a assumir as suas responsabilidades no seio da escola. Assim, a delegação de competências e de responsabilidades será uma prática instituída de acordo com o perfil da minha liderança, tal como, as tomadas de decisão serão partilhadas, com vista ao aparecimento de soluções inovadoras, promotoras de uma escola de qualidade com a ambição de continuarmos a trabalhar para um Agrupamento de excelência e de reconhecimento local, enfatizando o seu passado e atualidade.

O presente projeto de intervenção tem a ambição de aproveitar ao máximo a atual legislação para o ensino básico e secundário, o Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho que estabelece os princípios e as normas que garantem a inclusão, enquanto processo que visa responder à diversidade das necessidades e potencialidades de todos e de cada um dos alunos, através do aumento da participação nos processos de aprendizagem e na vida da comunidade educativa, assim como, o Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho que confere mais autonomia às Escolas para tomarem decisões que visem a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem, a efetivação da educação inclusiva, a implementação da coautoria curricular na gestão interdisciplinar do currículo, a educação para a cidadania e desenvolvimento e a integração da avaliação no desenvolvimento curricular, assim como a portaria n.º 181/2019, de 11 de junho, retificada pela portaria n.º 302/2021, de 17 de dezembro, que consagra a possibilidade de ser conferida às escolas uma maior flexibilidade curricular, concretizada numa gestão superior a 25 % das matrizes curriculares -base das ofertas educativas e formativas, com vista ao desenvolvimento de planos de inovação curricular, pedagógica ou de outros domínios.

A flexibilidade curricular pretende garantir a todos o direito à aprendizagem e ao sucesso educativo, pela adequação da ação educativa às especificidades do aluno e Escola, pela contextualização interdisciplinar dos saberes e pela promoção de aprendizagens ativas e significativas. Sendo a ação

principal nos Domínios de Autonomia Curricular, onde o aluno é agente da construção de conhecimento pela ação, em ambientes de aprendizagem diferenciados e colaborativos. As escolas existem enquanto existirem alunos, razão por que este Projeto de Intervenção tem como lema a “Gestão escolar com foco no aluno”. Perspetivo uma intervenção no sentido de potenciarmos o Agrupamento como espaço de transformação, inclusão, pluralidade e democracia, promotor do desenvolvimento humano sustentável, capaz de garantir a igualdade de oportunidades para todos e de favorecer a aprendizagem ao longo da vida.

A motivação intrínseca da sua autora é prestar um serviço educativo de elevada qualidade com uma ambição realista, aliada a uma dimensão inspiradora que nos faz enfrentar todos os desafios com coragem e confiança, mas que subjacente a este plano está sem dúvida a confiança em todos os profissionais do Agrupamento, que são peças essenciais para a operacionalização destas propostas de ação.

1.1 A Minha Liderança

Liderar uma organização escolar é transformar a escola na principal unidade de observação e análise dos desafios e dificuldades. Requer o conhecimento e a definição no seio das estruturas de gestão de topo e intermédias de aspetos cruciais como: reflexão e discussão no conselho pedagógico e no conselho geral para a definição da estratégia e orientações a seguir nos conselhos de departamento e nos conselhos de docentes e de turma.

Devemos liderar uma organização escolar de forma a fomentar uma cultura institucional escolar de compromisso e tornar natural o compromisso de progresso e melhoria escolar. A nível macro, o princípio do compromisso do sucesso escolar, com quantificação dos respetivos indicadores de sucesso a alcançar no final do ano letivo por ano de escolaridade e, a nível meso, o compromisso de sucesso reajustado às turmas desse ano de escolaridade tendo em conta as características contextuais dessas turmas. Desta forma, é possível redirecionar horas de crédito para apoio educativo, práticas de articulação adequadas à diversidade das turmas e, conseqüentemente, dotar as equipas multidisciplinares integradas de orientações no trabalho a prosseguir.

Para mim, liderar uma organização escolar é desenhar um plano estratégico de intervenção para a promoção do sucesso escolar do AE, matricialmente complementar ao Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar para, de forma intencional e sustentada, caminharmos para a construção de uma escola de qualidade e sucesso para todos. Cada escola, que compõe o Agrupamento, terá na sua existência a capacidade de análise para encontrar novas formas de organização, de pensar, de organizar os processos

de trabalho, medidas estratégicas indutoras de dinâmicas pedagógicas preventivas e de práticas escolares promotoras de sucesso, de acordo com o Projeto Educativo, transparecendo metas claras, exequíveis e avaliáveis na busca de sucesso, que constituíam o cerne da atividade da organização escolar.

Ao propor este plano gostaria de aplicar com sucesso a capacidade de mobilização de vontades, não sendo excluídos, neste processo, nem os professores mais novos, nem os professores sem cargos atribuídos. Tendo em vista a consecução dos objetivos estratégicos o Agrupamento necessita de continuar a manter ativa a sua rede de parcerias, como também, celebrar novos protocolos com Instituições do Ensino Superior e envolver-se em novos projetos locais e nacionais, de forma a darem à organização uma dinâmica própria, com vista ao alargamento de horizontes dos nossos alunos.

Os documentos orientadores do Agrupamento serão elaborados de forma articulada entre si e com a apropriação dos normativos publicados juntamente com a capacidade de antever cenários, sendo previamente, auscultada a comunidade educativa, concretizada a reflexão generalizada dos docentes e dos diferentes órgãos sobre as práticas educativas e os seus resultados, a consequente identificação de pontos fortes e fracos.

A gestão dos recursos humanos será concretizada a partir do conhecimento das competências pessoais e profissionais dos professores e funcionários que exercem funções no AE, pautando-se por critérios de diálogo e equidade.

A prática de autoavaliação será sempre valorizada como a Capacidade de Autoregulação e melhoria do Agrupamento, cujas práticas devem incidir sobre as diferentes áreas de trabalho, nomeadamente, sobre os resultados dos alunos, sobre o processo de ensino e a aprendizagem, a gestão e, ainda, sobre fatores de contexto, permitindo ao Agrupamento reformular processos de atuação, definir e implementar planos de ação de melhoria, assegurando, assim, o seu progresso sustentado. Estes mecanismos constituirão a base do planeamento da ação educativa do Agrupamento.

1.2 Rumo

O reconhecimento das diferenças individuais dos alunos, das suas potencialidades e fragilidades, do papel das emoções e motivações para a aprendizagem constitui-se como o ponto de partida da criação de ambientes de aprendizagem estimulantes para cada um dos alunos.

A concretização desta visão de escola passa pela possibilidade de uma gestão curricular contextualizada, uma vez que só através dela podemos pensar estrategicamente as mudanças necessárias para dar resposta aos desafios que os próprios alunos colocam à equipa de docentes. A sua operacionalização é baseada no trabalho colaborativo docente, valorizando-se a interdisciplinaridade e,

portanto, o intercâmbio de saberes e experiências, através das equipas pedagógicas e de práticas de coadjuvação entre docentes do mesmo ano/ciclo, de ciclos diferentes (articulação pré-pri; articulação entre 1º e 2º ciclos; articulação entre 2º e 3º ciclos).

A auscultação dos alunos sobre os ambientes e as estratégias pedagógicas mais favoráveis à aprendizagem serão por mim consideradas com uma mais-valia para a aplicação deste plano de intervenção. Por trimestre haverá uma Assembleia de Delegados de Turma (2º e 3º ciclos e ensino secundário), cujas ordens de trabalhos serão sempre na dimensão da motivação, colaboração e do rendimento escolar. Sempre que se considere necessário, estas Assembleias terão um porta-voz que será convidado do Conselho Pedagógico a apresentar as respetivas conclusões/sugestões.

Ao nível do 1º ciclo, será eleito a figura do aluno representante de cada escola, que será atribuído a um aluno do 4.º ano e a um aluno do 3.º, que farão parte de Assembleias de Alunos/Escola, que possibilitam conjuntamente o envolvimento dos alunos nas tomadas de decisão.

Este Projeto de Intervenção enaltece a ambição como motor e não como utopia e assenta em **cinco pilares de atuação** a saber:

Estabelecimento de um ciclo de estudo relativo à unidade fundamental de análise dos resultados escolares - pretendendo-se que a totalidade dos alunos conclua o seu ciclo de escolaridade no número de anos que esse mesmo ciclo tem.

Para tal, o envolvimento de todos: o conselho pedagógico, o conselho geral, os departamentos curriculares, os grupos disciplinares, as bibliotecas, a direção as coordenações e obviamente a Diretora, terão que fazer o empoderamento deste objetivo. Todos são necessários para partilhar este objetivo sem níveis de hierarquia.

1) A melhoria da qualidade do sucesso - O cumprimento destes dois objetivos conjugados alavancará o AEFZ a patamares de excelência na prestação de um Serviço Público de Educação. Para que se otimize a eficiência e a eficácia do Agrupamento é fundamental atender às variáveis internas e externas que estão subjacentes à sua execução. Os eixos de intervenção da ação procurarão, desta forma, por um lado, definir os objetivos e as estratégias do Plano Ação de Promoção do Sucesso Educativo, mas simultaneamente, responder às estruturas de suporte facilitadoras da melhoria da eficácia e eficiência desse mesmo plano.

2) O Esforço permanente de reorganização do AEFZ para a melhoria das condições de ensino e aprendizagem - Este ponto abrange a dimensão de transportar cada escola que faz parte do Agrupamento, para uma perspetiva organizacional dinâmica em que as respostas organizacionais são determinadas pelos desafios que surgem. Resultante da minha experiência como elemento da Direção Geral de Educação, integrada na Equipa Regional da Autonomia e Flexibilidade do Centro e do Algarve,

sinto-me apta a propor novos arranjos organizacionais e curriculares, adaptados ao contexto, de forma a construirmos o modelo adequado e identitário deste Agrupamento. Contar com as equipas de trabalho e de colaboração é outro objetivo, que poderão passar por parcerias pedagógicas, coadjuvações, permutas de alunos e professores, tendo a Biblioteca como recurso central à articulação de projetos e de outras atividades inerentes à literacias. A reorganização e a dinâmica destes grupos, a sua composição e duração, devem ter em consideração dois aspetos aparentemente antagónicos. A dimensão académica que se promove com grupos homogéneos e a dimensão social e cultural que se coaduna mais naturalmente com a heterogeneidade. O importante é reconhecer que a sala de aula deve ser um espaço coabitável e que muitas vezes a resolução dos problemas se faz em equipa e com partilha.

3) Orientação aos resultados escolares – este projeto de intervenção terá toda a sua ação na orientação dos resultados escolares, remetendo-nos este ponto, para a necessidade de analisar as taxas de sucesso e de qualidade do sucesso. É necessário ter presente a necessidade de aferir os resultados obtidos de forma a definir um plano de recuperação/desenvolvimento, por anos de escolaridade, com vista a operacionalizar as Orientações emanadas do Plano 21|23 Escola+, exigindo uma abertura e flexibilidade de todos os profissionais de educação, de forma a sentirem-se envolvidos na recuperação das Aprendizagens Essenciais, não implementadas ou não apreendidas pelos nossos discentes, uma vez que é o aluno que deve estar sempre no centro da visão de qualquer docente, coordenador, diretor, de qualquer responsável e operacional do Sistema Educativo. A existência de turmas de contiguidade são um modelo de organização e gestão escolar que defendo, em que prevalece um grupo de turmas partilhadas por um número substancial de docentes (núcleo duro). Esta equipa docente com a mesma mancha horária, integra os mesmos conselhos de turma e dispõe de tempos e espaços para o planeamento, intervenção e reflexão das dinâmicas associadas à articulação curricular. A escola define as turmas, os horários escolares e sincroniza a distribuição do serviço docente das respetivas equipas que através desta modalidade organizacional promovem a necessária diferenciação pedagógica e a integração curricular que possibilitam atividades conjuntas.

Acredito que esta tecnologia organizacional facilita a constituição de grupos temporários flexíveis para o desenvolvimento de projetos específicos, emprestando conteúdos significativos ao trabalho colaborativo dos professores no planeamento, implementação e avaliação dos processos de ensino conducentes à aprendizagem. A organização de turmas contíguas permite: i) reagrupar temporariamente os alunos das turmas contíguas em grupos flexíveis; ii) conhecer, acompanhar e orientar de modo mais eficaz os alunos; iii) monitorizar e partilhar informação precisa sobre o progresso e as dificuldades de cada aluno nas diferentes áreas curriculares; iv) organizar atividades curriculares conjuntas tendo por base as necessidades, potencialidades e as áreas de interesse dos alunos

4) Criação de uma rede de escolas para partilha – a nossa sociedade contemporânea exige ter uma escola integrada, este ponto provoca a abertura da escola não apenas para o contexto local, mas para além do concelho, de forma a serem partilhados instrumentos de avaliação, boas práticas, processos organizativos, documentação interna. Exige um desenvolvimento de mecanismos de coordenação e regulação intra e inter escolas, capazes de reduzir distâncias físicas e o isolamento pedagógico e funcional

5) Promoção de uma rede comunicacional de acompanhamento dos alunos e das famílias - o quinto e último eixo convoca todos os agentes que gravitam interna e externamente na escola no apoio e acompanhamento dos alunos. É necessário reorganizar todas as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão e investir horas do crédito global de escola nestas estruturas. É necessário implicar novas valências nas equipas de apoio aos alunos e famílias. Designadamente, a rede de biblioteca escolar, o serviço de psicologia e orientação, o núcleo de jovens e crianças em risco e perigo, os centros de recursos para a inclusão (CRI), as redes sociais de freguesia e os assistentes operacionais. A sinalização e a intervenção têm de ser célere, ágil e multifacetada. A proteção de crianças e jovens tem que estar efetivamente presente, na ação de todo o ator educativo, tal como a formação integral de toda a criança e jovem, contribuindo o nosso Agrupamento para a formação integral do aluno, cidadão autónomo, proativo e responsável.

1.3 Influência

A sociedade sofre contínuas mudanças e juntamente com ela a educação, que não se consegue dissociar. Neste sentido e fazendo face a estas mudanças, o corpo docente tem de atuar de maneira a melhorar as práticas e conseqüentemente o progresso das aprendizagens dos alunos. O agente educativo necessita, para realizar a sua tarefa educativa, de estar imbuído de determinadas características que lhe garantam a possibilidade de, respeitando os outros, “ensinar”, as quais são, normalmente, referenciadas como “autoridade moral”, “(...) ser educador obriga a um modo particular de ser e estar, obriga a uma autonomia moral (Estrela, 1997).

Na obra intitulada “Busca da Boa Escola”, de Jorge Ávila de Lima (2008), a leitura leva-nos a saber o que é uma boa escola, como identificá-la e como fazer com que as outras adquiram características semelhantes, um desígnio que apaixona pais, professores, decisores políticos e investigadores. Atualmente, a qualidade das instituições de ensino transformou-se na questão central do debate político-ideológico sobre educação.

Muitos investigadores debruçam-se sobre o assunto, pois houve uma procura constante de indicadores para integrarem os fatores de eficácia das escolas. Contudo as listas dos fatores de eficácia que são apresentadas nas várias investigações variam muito, quer em função do quadro teórico em que

se situam os seus autores, quer em função do tipo de escolas que são estudadas e do meio a que pertencem e, evidentemente, do país em que são realizadas.

Esta variação devia evitar a generalização apressada destes fatores, o que nem sempre é tido em conta por aqueles que querem inferir "dos efeitos" verificados em certas escolas, para a definição de "critérios gerais de eficácia" aplicáveis a um modelo de "escola eficaz" (Barroso, 1996, p.7).

Na década de setenta, Edmonds (1979), citado por Barroso (1996), aponta cinco fatores associados à obtenção de melhores resultados, para as escolas elementares de meios urbanos desfavorecidos:

- Uma liderança forte;
- Expectativas em relação às performances dos alunos;
- Um clima disciplinado, sem ser rígido;
- Uma prioridade no ensino de saberes fundamentais (leitura, escrita e matemática);
- Avaliações e controlos frequentes dos progressos dos alunos.

A estes fatores, poderíamos acrescentar outros de vários autores, todavia Barroso (1996) refere que existem "hoje" elementos suficientes, com base nos mais diversos resultados obtidos com a investigação sobre a "eficácia das escolas", que permitem concluir que existe uma variação significativa entre as escolas, no que diz respeito aos resultados escolares obtidos pelos alunos, bem como a existência de um certo número de características próprias das escolas eficazes. Ou seja, nem tudo se joga no meio familiar e as características da escola e os modos de trabalho dos professores desempenham um papel sobre as aprendizagens dos alunos.

A influência deste Plano de Intervenção situa-se na ação para uma escola com eficácia na construção de um novo ecossistema educacional. Verdasca (2018) adotou como lema que "o sucesso escolar é a condição natural da escola". Associado a extensão ao território do princípio da responsabilidade socioeducacional alargada, da conceção local de políticas educativas contextualizadas e da produção de conhecimento científico sobre as condicionantes e fatores preditores do sucesso escolar nas suas múltiplas dimensões. Até porque o sucesso escolar é plural, multidimensional. A comunidade educativa não pode conceber a escola e o seu modo de ação de outro modo; não pode aceitar que uns fiquem para trás enquanto outros avançam; não pode pactuar com a ineficácia educativa diferencial; mesmo que a ritmos e por trilhos diferentes têm que caminhar todos.

A conceção e as condições para a implementação das medidas propostas nos planos de ação estratégica não são dissociáveis das opções e prioridades de formação contínua sinalizadas e a operacionalizar pelos Centros de Formação, em parceria com instituições do ensino superior e centros de investigação no quadro das prioridades estratégicas das escolas, como também as operações que

integram a CIMT/Município. Para além de metas e indicadores de resultados comuns em ambos os planos, as tipologias de operação abrangidas nos Avisos de Candidatura a financiamento ao Programa Operacional Capital Humano (POCH) e aos Programas Operacionais Regionais (POR) baseiam-se no princípio da complementaridade e sugerem que as atividades que as integram sejam articuladas e convergentes.

Assim, o contexto educativo que desejo para o AEFZ, poderá ser sugerido pelo esquema de um ecossistema educacional (cf. Fig.1), quer pela assunção de compromissos educacionais convergentes, de alvos comuns e de indicadores análogos nas estratégias de intervenção das diferentes escolas do Agrupamento, CIMT/Município e Centro de Formação. Pretendo potenciar e induzir aproximações e lógicas de cooperação interinstitucional, sem sobreposição de papéis, mas em articulação, convergência e complementaridade entre atores na conceção de estratégias globais e de soluções educativas locais integradas.

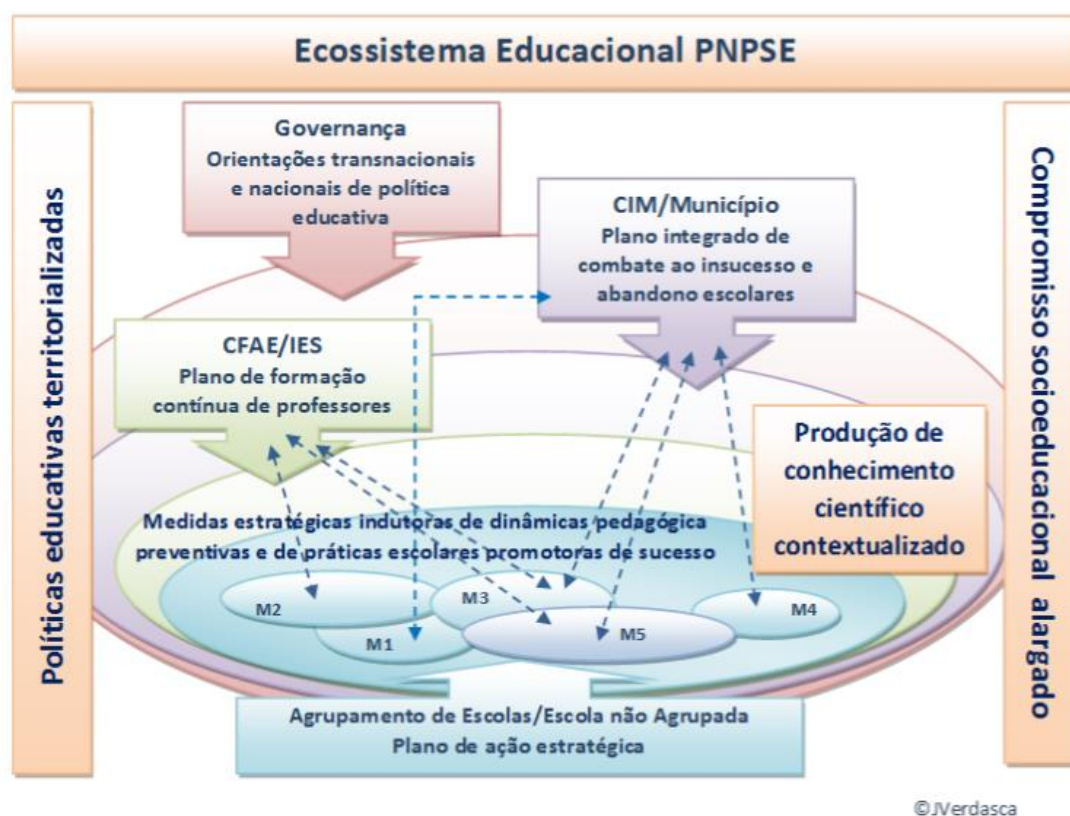


Figura 1 - Ecosistema Educacional (Fonte PNPSE. Verdasca, J. (2018))

Pretende-se usufruir de oportunidades de discussão e de partilha de problemas e de possíveis soluções com a CIMT/Município, sobretudo, delinear para o território do AEFZ um plano de intervenção articulado com os planos de ação estratégica das escolas, valorizando a importância das dinâmicas preventivas nas atividades de apoio aos alunos, na partilha de práticas, no acompanhamento e

monitorização das medidas em curso, no envolvimento e formação parental (cf. Fig 2). A introdução de elementos contextuais de análise, a projeção de alvos educacionais tendo em conta os diferentes pontos de partida das unidades de observação (territórios, escolas, turmas, ...) e a utilização de dispositivos de monitorização e regulação colaborativa e da gestão escolar do Agrupamento como recurso estratégico, critérios e instrumentos de referência no plano local.



Figura 2 - Articulação e complementaridade das tipologias de operação POCH e POR (Verdasca, J. (2018))

Os projetos a desenvolver serão construídos com base no mapeamento dos conteúdos e das aprendizagens essenciais, assente na inter e transdisciplinaridade, com um conjunto de materiais de apoio à sua implementação. Devem, por isso, ser entendidos como projetos semiestruturados com margem de flexibilidade e abertura à inovação e criatividade.

A articulação do Plano de Inovação com o Plano de Melhoria elaborado para o Agrupamento, é outra ação essencial tendo em vista a promoção do envolvimento das famílias e dos stakeholders externos.

A articulação será privilegiada como um fator de reforço das parcerias e da ligação à comunidade e na implementação dos projetos já existentes, de forma a constituírem-se como uma mais-valia das aprendizagens no processo ensino aprendizagem.

2. Caracterização do Agrupamento de Escolas de Ferreira do Zêzere (AEFZ)

O AEFZ é constituído pela Escola Pedro Ferreiro (Sede) e dois Centros Escolares, no total, com cerca de 900 alunos. Tem duas associações de Pais e de Encarregados de Educação: Associação de Pais e de Encarregados de Educação do Centro Escolar de Areias e a Associação de Pais e Encarregados de Educação do Centro Escolar de Ferreira do Zêzere e da Escola Pedro Ferreiro, fundamentais na dinâmica do Agrupamento e no contributo para a política educativa do concelho. Os alunos são oriundos, na maioria, de famílias com baixo índice de habilitações académicas, e apresentam expectativas do futuro profissional diversificadas, desde um emprego ou uma formação profissional e o prosseguimento de estudos. O Corpo docente cerca de 80 docentes, 6 assistentes técnicos e 20 assistentes operacionais.

Ao consultar os documentos orientadores e até mesmo o Portal do Agrupamento, deparo-me com um Agrupamento muito organizado, que vai de encontro ao proposto neste Projeto de Intervenção e de acordo com o meu perfil de liderança. Privilegio a organização e a comunicação, e muito me orgulha estar a ser candidata a este procedimento concursal, tendo como desafio promover as praticas, existentes, de referência pela positiva, salientam a gestão do AEFZ e restantes profissionais. Estou consciente que terei de fazer um período de adaptação e de conhecimento profundo ao meio escolar, tencionando recorrer ao *focus group*¹ com todos os profissionais, alunos, encarregados de educação e parceiros, de forma a serem definidos objetivos comuns para o sucesso de todos os nossos alunos e naturalmente, com o empenho dos profissionais como um todo, convergindo mesmo a partir das divergências características do perfil de cada um de nós.

O AEFZ deverá continuar a ser liderado no sentido da excelência, tendo sempre como base a autoavaliação do Agrupamento, sendo a bússola para a constante reflexão e definição de estratégias adequadas ao respetivo contexto escolar e para o pleno trabalho colaborativo.

2.1 Análise SWOT

O Projeto de Intervenção realça a importância estratégica da autoavaliação como motor da melhoria contínua de todo o funcionamento do AEFZ. Neste momento todo o trabalho já realizado será rentabilizado em setembro de 2022, numa perspetiva de continuidade, tendo os indicadores de referência para a definição de novas metas, a partir de uma reflexão profunda em todos os departamentos

¹ Um grupo de pessoas que se reúnem voluntariamente para conversar e discutir questões específicas de interesse do AEFZ

curriculares, de forma a serem operacionalizados novos objetivos e estratégias, resultando um Plano de Melhoria.

O Plano de Melhoria será integrado no Projeto Educativo, e serão documentos aglutinadores de todos os propósitos deste Plano de Intervenção, em função do contexto escolar.

3. Contextualização do Projeto de Intervenção

Pretendo que o Agrupamento de Escolas de Ferreira do Zêzere continue a ser reconhecido como uma organização de referência, pelo serviço educativo prestado e pela articulação com a comunidade envolvente, pelos projetos e estratégias inovadoras que desenvolve, pelos valores que transmite a todos os que nele participam, pela construção reflexiva do conhecimento através de empoderamento e pelo clima organizacional positivo gerador do bem-estar comum, potenciador do sucesso educativo dos seus alunos e da criação de ambientes saudáveis de trabalho.

Para dar consecução a esta visão de Agrupamento e à missão a que me proponho, indicam-se alguns dos valores que deverão ser contemplados para dar corpo ao desenvolvimento integral dos alunos/cidadãos:

Democracia; Liberdade; Cidadania e Equidade; Ética e Integridade; Inclusão e Espírito de Interajuda; Exigência e Responsabilidade; Satisfação e Bem-estar pessoal; Segurança e Autonomia; Colaboração e Cooperação; Participação Crítica e Reflexiva; Criatividade e Inovação.

Os desafios da gestão propostos estão estimulados pela capacidade de decisão, liderança e negociação da candidata, em favor da organização e dos seus principais destinatários, os alunos, sem esquecer, porém, que é na Escola que os professores se realizam como profissionais e como pessoas e que professores empenhados, realizados pessoal e profissionalmente são uma condição essencial para a eficácia da ação pedagógica, e obviamente deste Plano de Intervenção.

A característica mais evidente do modelo de gestão, é a responsabilização do perfil da candidata que a par de uma liderança distribuída (em que quer as estruturas intermédias, quer os professores individualmente podem e devem assumir responsabilidades de gestão, através de amplos processos de delegação, não só dos instrumentos de ação mas também de definição estratégica e dos fins educacionais), nunca deixará de assumir a responsabilidade de amplas definições estratégicas, impulsionando ações e auxiliando ou exigindo a definição de objetivos mais particulares.

Clareza de objetivos, clareza na ação e na responsabilização, são, então, princípios essenciais e que estarão presentes na liderança que se quer forte, clara, participada e distribuída, mas sem vacilar nos processos decisórios, que não têm outro efeito que o adiar (ou o aumentar) dos problemas e das soluções, mantendo sempre e sem receios a capacidade de ver, identificar o erro, a falha e de imediato promover a sua remediação.

O estabelecimento do Plano de Intervenção terá como base a missão educativa, devidamente articulada com a visão e a avaliação dos contextos, contemplando três eixos de intervenção, tomando como modelo, por opção, os três domínios do quadro de referência da avaliação externa, da Inspeção-Geral da Educação e Ciência, bem como os campos a considerar, fazendo-os corresponder aos três eixos de intervenção. Esta opção estratégica justifica-se pelo facto de se considerar importante a utilização de uma nomenclatura que seja uniforme na área da educação, clara e objetiva, e, neste caso, legitimada no referencial de avaliação externa das escolas, nos termos do Decreto regulamentar n.º 15/2012, de 27 de janeiro. São eles:

- 1.º Eixo de intervenção - Domínio dos resultados
- 2.º Eixo de intervenção - Domínio da prestação do serviço educativo
- 3.º Eixo de intervenção - Domínio da liderança e gestão

No âmbito do 1.º eixo, proponho como dinâmicas pedagógicas, mas respeitando as características pedagógicas individuais do professor, pois é o professor quem é o responsável máximo pelo seu plano de aula. Contudo, devemos partilhar, inovar e envolver de forma a diversificar e aplicar as dinâmicas pedagógicas mais adequadas a cada atividade.

Partindo da excelente realidade do Agrupamento, conforme Figura 3, retirada do documento do “Taxa de Conclusão”, proponho:

Taxa de Conclusão

Síntese 2020 - 2021

As metas do PE foram quase todas atingidas:

Taxa de Conclusão 2010-20	Meta
Ensino Básico (sem PIP) *	✓
Ensino Básico (PIP-PCA)	✗
Ensino Secundário (regular) **	✓
Ensino Secundário (profissional)	---

* Em 2020-21, a taxa de conclusão não teve em conta as classificações das provas finais de ciclo pois estas não se realizaram

** Em 2020-21, a taxa de conclusão não teve em conta as classificações dos exames nacionais pois estes só “contam” para ingresso no ensino superior.

✓ Só um dos alunos da turma de PCA não concluiu o ensino básico)

Figura 3 - Síntese 20_21 (Fonte Documento do Agrupamento "Taxa de Conclusão")

Equipas Pedagógicas para o 1.º, 2.º e 3.º Ciclos:

- Para o 1.º Ciclo a constituição de equipas pedagógicas, por ano de escolaridade visando a articulação do trabalho e ainda uma equipa que promova a articulação entre todos os anos de escolaridade criando uma maior coesão entre os diversos estabelecimentos de educação e ensino;

- Para o 2.º e 3.º ciclos, continuidades das equipas educativas, por ano de escolaridade, que se reúnem quinzenalmente, para planear o trabalho interdisciplinar e debater os problemas emergentes das dinâmicas implementadas. Não obstante poderem ser adotadas outras, apresentamos de seguida as dinâmicas pedagógicas que consideramos prioritárias no desenvolvimento dos projetos de aprendizagem. A existência de turmas de contiguidade são um modelo de organização e gestão escolar em que prevalece um grupo de turmas partilhadas por um número substancial de docentes (núcleo duro), proativo no planeamento, intervenção e reflexão das dinâmicas associadas à articulação curricular, promovendo a necessária diferenciação pedagógica e a integração curricular que possibilitam atividades conjuntas.

Esta tecnologia organizacional facilita a constituição de grupos temporários flexíveis para o desenvolvimento de projetos específicos, emprestando conteúdos significativos ao trabalho colaborativo dos professores no planeamento, implementação e avaliação dos processos de ensino conducentes à aprendizagem. A organização de turmas contíguas permite:

- i) reagrupar temporariamente os alunos das turmas contíguas em grupos flexíveis;
- ii) conhecer, acompanhar e orientar de modo mais eficaz os alunos;
- iii) monitorizar e partilhar informação precisa sobre o progresso e as dificuldades de cada aluno nas diferentes áreas curriculares;
- iv) organizar atividades curriculares conjuntas tendo por base as necessidades, potencialidades e as áreas de interesse dos alunos

Articulação Curricular: - A articulação horizontal e a vertical, como mote para a construção de situações de aprendizagem implicando colaboração de várias áreas de conhecimento, mas também diferentes visões sobre o problema.

Projetos de Aprendizagem: - Aprendizagem por projetos nos 2.º e 3.º ciclos, proporcionando aos alunos o desenvolvimento da sua aprendizagem a partir de uma situação problemática, planificando tarefas específicas, pesquisam e mobilizam e aplicam os conhecimentos, tendo em vista a realização do projeto, concretizado regra geral num produto (trabalhos escritos ou orais, maquetes, objetos e/ou outras produções materiais).

Aprendizagem Colaborativa: - Aprendizagem colaborativa entre os alunos, colaborando entre si e são responsáveis pela sua própria aprendizagem e dos seus colegas. Os alunos são organizados em

pequenos grupos de trabalho a quem são distribuídas tarefas e funções específicas e aprendem solidariamente uns com os outros, ao nível do conselho de turma.

Interdisciplinaridade: - A interdisciplinaridade, assim como contributos de outras entidades ou agentes educativos, constituir-se-á uma mais-valia na construção das aprendizagens dos alunos. Defendendo assim, que a interdisciplinaridade supõe o trabalho em grupos heterogéneos, visando:

A melhoria dos resultados escolares e a qualidade das aprendizagens;

Novas oportunidades de aprofundamento das aprendizagens essenciais, através do desenvolvimento de projetos interdisciplinares.

O efetivo desenvolvimento das competências previstas no PASEO.

A concretização de uma educação inclusiva com todos e para todos.

Relativamente ao 2.º eixo, pretendo que este domínio seja diversificado, articulado e potenciador de uma comunidade aprendente, através da implementação de:

Experiências de aprendizagem vivenciada: A aprendizagem autêntica, também designada de aprendizagem para a vida ou vivenciada, parte do princípio de que os alunos aprendem melhor quando as novas aprendizagens são ligadas a aprendizagens anteriores, quando os alunos têm a possibilidade de partilhar problemas e participar de forma ativa em experiências holísticas e integradoras de aprendizagem ou quando transferem as aprendizagens para situações e problemas reais, tendo a possibilidade de criar ou simular novas soluções em ambientes de interação e colaboração.

Aprendizagem por desafios: Os alunos trabalham com base em problemáticas reais, do território e ligadas à comunidade, o que lhes permite um conhecimento mais profundo dos temas em estudo, através do desenvolvimento de competências de análise e desenho criativo de soluções que podem ser partilhadas com os parceiros locais.

Aprendizagem baseada em problemas: Método de aprendizagem colaborativa em que os alunos são confrontados com uma situação problemática ou um cenário fictício para a qual são pedidos contributos para uma eventual proposta de solução. A aprendizagem é baseada na capacidade de raciocinar crítica e coletivamente e de aplicar conhecimentos a uma possível solução do problema. Esta metodologia constitui uma das bases do desenvolvimento do pensamento crítico.

Recuperação de Aprendizagens - Transição entre o primeiro e o segundo ciclos: no início do ano letivo, 2022/23, implementar-se-á uma medida de apoio em todas as turmas do 5º ano de escolaridade, sobretudo, nas disciplinas de Português e Matemática, um tempo semanal com dois docentes, um da disciplina do 2º ciclo e um docente do 1º ciclo promovendo a transição, o reforço e consolidação das aprendizagens numa perspetiva integrada e continuada do currículo.

Gestão Curricular – No 2.º ano do mandato, no 2.º CEB a criação de novas disciplinas na matriz curricular do AE para todos os alunos dos 5.º e 6.º anos; a disciplina de Oficina de Projetos que visa a contextualização do currículo nas áreas de Língua e Estudos Sociais, Educação Artística e Tecnológica e ainda nas áreas de Matemática e Ciências e da Educação Física, permitindo consolidar, aprofundar e enriquecer as aprendizagens das diferentes disciplinas, numa lógica interdisciplinar assente no trabalho colaborativo entre docentes e em dinâmicas pedagógicas que valorizem o intercâmbio de saberes e experiências e a resolução de problemas concretos que afetam o dia-a-dia de todos nós. A disciplina de Educação Visual e Tecnológica que visa trabalhar os conteúdos destas áreas do currículo, de forma mais integrada e articulada, lecionada por um só docente, promovendo também a realização de um trabalho apoiado na metodologia de projeto.

Para a Organização do ano escolar, continuar a apostar na semestralização da avaliação, visando criar condições para a consolidação, o aprofundamento e o enriquecimento das aprendizagens das diferentes disciplinas, feita com base em dinâmicas pedagógicas que integram a avaliação formativa e portanto, oportunidades de melhoria das aprendizagens para cada um dos nossos alunos, baseadas no *feedback* e num maior envolvimento dos alunos com a sua própria aprendizagem, de acordo com os princípios do Projeto MAIA.

Quanto ao 3.º eixo de intervenção, todo este plano o reproduz, contudo tenciono propor as medidas sob o espírito de desafios perante o contexto atual do AEFZ, que se passam a enumerar:

Desafio
Elaborar um organigrama funcional capaz de distribuir responsabilidades e compromissos de forma a investir uma liderança em rede. Um organigrama que encare as lideranças intermédias como indispensáveis nesse caminho de contextualização e de reforço da missão, da visão e dos valores do AE.
Ampliar a delegação de poderes e competências às escolas que compõem o AE, contribuindo assim para um compromisso efetiva das estratégias e dos objetivos a alcançar, numa lógica de maior proximidade, previsivelmente mais eficiente e eficaz.
Continuar a interligar de forma coerente os compromissos internacionais e nacionais, Agenda 2030, o PISA, os projetos da comunidade intermunicipal e municipal – projeto educativo intermunicipal e municipal, o projeto educativo do AE, o relatório anual de atividades e o plano de promoção do sucesso escolar.
Articular as necessidades de formação do AE no âmbito das políticas públicas ao nível municipal e intermunicipal. Analisar de forma permanente as necessidades de formação considerando aquilo que são os cenários prospetivos.

Ajustar o momento da elaboração dos diferentes relatórios com os momentos adequados de reflexão. É fundamental integrar a qualidade das reflexões e dos documentos elaborados, como pontos de partida para a elaboração de planos de melhoria.
Continuar a desenvolver uma componente de apoio à família, dirigida aos alunos do pré-escolar e dos restantes ciclos, gerida preferencialmente pelas associações de pais, capaz de enquadrar os alunos nos períodos das interrupções letivas.
Promover as AEC bem como os princípios de funcionamento para se ajustarem aos propósitos e especificidades de cada escola.
Elaborar um plano estratégico de comunicação, que garanta o acesso, a qualidade e a ação do Projeto de Intervenção.
Reformular/elaborar o PE e articulá-lo com o projeto de intervenção do Diretor(a), observando aquilo que são as recomendações do relatório de monitorização do projeto educativo cessante e as recomendações produzidas em sede de conselho pedagógico.

3.1 A Missão do Agrupamento assentará em:

- Princípio de inclusão: Cada aluno é único, com necessidades específicas de desenvolvimento pessoal e de aprendizagem. Cabe ao agrupamento e a cada docente promover estratégias de sucesso educativo para todos, no respeito pelas diferenças e especificidades de cada um.
- Princípio da interculturalidade: Cada aluno deve ser respeitado na sua identidade de género, nacionalidade, religião ou etnia. Compete ao agrupamento, ao pessoal docente e não docente fomentar o respeito pelo outro através do diálogo, da articulação, do intercâmbio e transformação mútua como estratégia de resolução de conflitos e respeito pela diversidade.
- Princípio da flexibilidade e inovação: Cada aluno é portador de uma motivação para aprender. Cabe ao agrupamento e a cada docente implementar mecanismos de flexibilidade e inovação curricular que possibilitem aprendizagens “bem-sucedidas”, no quadro de um trabalho interdisciplinar, potenciador de aprendizagens complexas e do desenvolvimento das competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e das Aprendizagens Essenciais.
- Princípio de integração comunitária: Cada aluno é portador da cultura familiar e comunitária. Cabe ao agrupamento e aos vários agentes educativos, promover a aprendizagem de competências transferíveis para a construção de projetos de vida pessoais e para desempenhos profissionais, assentes na compreensão crítica do mundo e numa cidadania ativa.
- Princípio da autorregulação das aprendizagens: Cada aluno é um ser em desenvolvimento. Compete ao agrupamento reforçar o papel da autoavaliação dos alunos, tendo em vista a melhoria das suas aprendizagens.
- Princípio do trabalho colaborativo: Uma escola ao serviço dos seus alunos e da comunidade necessita de aprofundar hábitos de trabalho entre os diferentes agentes educativos e com os alunos, com vista ao reforço de uma cultura democrática de reflexão coletiva, participação e

entreadjudada.

- Princípio da reflexão coletiva dos resultados: Uma escola ao serviço dos seus alunos e da comunidade necessita de aprofundar hábitos de monitorização e avaliação interna das estruturas pedagógicas do agrupamento, conducentes ao aumento da eficácia e impacto dos planos de melhoria.

3.2 A Visão do Agrupamento assentará em:

- Reforçar a cultura de Agrupamento, em que todos se reconheçam num projeto comum, continuando o sentido de pertença e identidade em relação ao Agrupamento;
- Reforçar o clima escolar positivo, procurando consensos e respeitando as diferenças, de forma a dar continuidade à liderança de topo cessante;
- Diminuir o número de alunos, da área de influência do Agrupamento, que não o frequentam na totalidade das suas ofertas;
- Solicitar a execução das obras de requalificação, nas situações de necessidade, procurando dotar todas a escola das condições ideais para um ensino de qualidade e inovador;
- Valorizar a articulação entre escolas e a partilha de recursos;

3.3 As Metas do Agrupamento assentarão em:

- Como já foi referido, este projeto de intervenção tem como objetivo primordial promover uma Cultura de Agrupamento de Escolas de Qualidade, que preste um serviço de excelência aos alunos – única razão da existência de uma Escola.
- Assim, e para além do que já se encontra projetado nos diferentes documentos orientadores, proponho a seguintes metas:
 - Investir na melhoria do sucesso educativo nas suas vertentes de resultados académicos e de formação pessoal e social;
 - Procurar a convergência entre resultados internos e os resultados das provas finais nacionais;
 - Preservar a coordenação e a articulação pedagógica entre escolas e ciclos;
 - Reforçar a cultura de cooperação, que se evidencie no trabalho pedagógico, nas relações interpessoais e na ligação à comunidade;
 - Contribuir para a melhoria de condições de trabalho que favoreçam o desenvolvimento pessoal e, por inerência, aumentem a qualidade do serviço público de educação;
 - Fomentar a identidade e o sentimento de pertença ao Agrupamento, valorizando aspetos

da cultura existente e promovendo iniciativas que consolidem esse sentimento.

Em termos mais específicos, citam-se as Metas

- Aumento da taxa de sucesso nas disciplinas/ano de escolaridade: 15% ao ano, para disciplinas abaixo dos 50%; 10% ano, para disciplinas entre 51% e 65%; 5% ano, para disciplinas entre 66% e 90%; 1% ano para disciplinas
 - entre 91% e 95%; manutenção para 96% ou mais;
- Aumento da taxa de transição em 3%, para anos com valor abaixo dos 90%; aumento de 1% para taxas finais entre os 91% e 95%; manutenção para valores iguais ou superiores a 96%;
- Obtenção de classificações não inferiores à média nacional nas disciplinas sujeitas a prova nacional em pelo menos 50% das disciplinas, em cada ciclo;
 - Elevação de um ponto percentual das percentagens de classificações positivas, nas diversas provas nacionais até 2023;
- Aumento, em 5% (a medir no final do triénio), das classificações de nível 5, sempre que estas estiveram abaixo dos 80%; de 3% quando estas forem até 90% e 1% quando forem entre 91% e 95%; manter a partir deste valor;
 - Manutenção e ou melhoria das menções de muito bom ou bom (1º ciclo);
- Aumento de turmas com “Muito Bom” comportamento, ao longo do triénio: 1º Ciclo: 10 %; 2º Ciclo: 5 %; 3º Ciclo: 3%;
- Diminuição das situações de indisciplina, de forma progressiva ao longo do triénio, 15%: para 2º ciclo; 30%: para o 3º ciclo;
- Diminuição das referências de comportamentos desadequados nos relatórios de avaliação das turmas, no 1º ciclo. (tendo como referência o ano transato);
- Aumento da taxa de sucesso nas disciplinas de Português e Matemática, relativamente ao ano transato;
 - Aumento dos níveis 5;
 - Aplicação de Planos de desenvolvimento aos alunos com capacidades excecionais;
 - Aumento das dinâmicas colaborativas entre docentes;
 - Realização de 90% da formação proposta;
 - Maior sucesso educativo dos alunos sujeitos a tutorias e assessorias relativamente ao ano transato;
- Melhoria nas taxas de sucesso global de ano para ano;
- Redução da retenção relativamente ao ano transato;

- Maior sucesso dos alunos com necessidades educativas especiais, relativamente ao ano transato;
- Existirem propostas de atividades organizadas pelos pais;
- Existirem artigos nos jornais das escolas escritos pelos pais;
- Manutenção da atual oferta educativa, como mínimo anual;
- Realização de pelo menos uma sessão anual de esclarecimento sobre a oferta formativa do Agrupamento;
- Preservar o número protocolos assinados, com a existência de um mínimo de 5 protocolos/ ano;
- Mínimo de 5 sessões por ano: Palestras formativas, debates, entrevistas, sessões de/sobre leitura, troca de experiências profissionais...;
- Presença anual do Agrupamento em, pelo menos, três atividades da Câmara Municipal;
- Dinamização de uma atividade conjunta por ano, entre o AEFZ e a autarquia.

3.4 Plano de Formação

Em articulação com o Centro de Formação Os Templários será elaborado o Plano de Formação do Agrupamento por forma a responder às necessidades do pessoal docente e não docente com áreas prioritárias, de forma a garantir que as ações propostas se possam concretizar;

- Fomentar a formação em contexto real e interpares (ex.: trabalho colaborativo em Ciências; proporcionar a associação ao SIADAP, valorizando formadores e formandos);
- Adequar o plano de formação do pessoal docente e não docente às reais necessidades do agrupamento, auscultando todos os interessados;
- Divulgar experiências, ideias e materiais, possibilitadores do desenvolvimento de uma prática investigativa e de inovação educacional;
- Promover parcerias que possibilitem a promoção da formação do pessoal docente, não docente e famílias;
- Apoiar os pais, encarregados de educação e famílias no desenvolvimento de conhecimentos e competências que lhes permitam fazer o acompanhamento académico dos seus filhos e exercer o seu papel parental, de formação e educação dos educandos;
- Formação para Encarregados de Educação em diversas áreas (novas tecnologias, primeiros socorros [também para docentes e não docentes], segurança alimentar, culinária [valorizar as instalações da cantina], competências parentais...), a ministrar na escola, se possível com os colaboradores usuais, como estratégia de aproximação à comunidade;

- Motivar os colaboradores a reforçar, no Agrupamento, a bolsa de formadores internos, em articulação com o Centro de Formação (a desenvolver no primeiro ano do mandato);
- Desenvolver, através das entidades parceiras, ações de formação básica, na área do socorrismo, para pessoal docente e não docente (a desenvolver no primeiro ano do mandato e restantes);
- Usufruir da colaboração com as diferentes entidades do concelho, nomeadamente, a Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo (CIMT) a Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere (CMFZ), as Juntas de Freguesia, Bombeiros Municipais, Equipas locais de saúde escolar, entre outros possíveis formadores.

3.5 Comunicação Interna e Externa

No contexto do presente documento não poderia deixar de registar a importância da comunicação como fator vital para o sucesso do próprio plano e bem-estar da unidade orgânica. Nesse sentido, a comunicação interna deverá privilegiar a informação, permitir o envolvimento das pessoas, tornando-as parte essencial para o funcionamento da entidade, reforçando o diálogo, a partilha do conhecimento e o comprometimento com os objetivos e visão estratégica definida para o horizonte temporal escolhido, na perspetiva de uma comunidade educativa aprendente. Nos processos de comunicação interna a forma como o fluxo comunicacional ocorre estabelece em si a eficácia e eficiência dessa mesma comunicação.

No campo da comunicação externa muitas são as formas de fazer chegar a informação à restante comunidade apoiada nas tecnologias de informação e comunicação, onde a página da internet do agrupamento se assume como um dos veículos mais eficazes. Possibilita dar a conhecer o trabalho realizado e, sobretudo, divulgar as boas práticas e, simultaneamente, prestar contas sobre o trabalho realizado.

As convocatórias serão enviadas por email e afixadas na sede, em lugar próprio. A plataforma Zoom ou Teams será rentabilizada para reuniões e/ou resolução /comunicação de situações de forma a rentabilizar o tempo e evitar deslocações à escola sede.

3.6 Comunicação e Monitorização do Plano de Intervenção

O presente plano, no caso de ser eleita, será colocado na página do Agrupamento, considerando-se um dos documentos orientadores vigentes, a par do Projeto Educativo do Agrupamento.

A monitorização do mesmo visa a compreensão dos processos de implementação e desenvolvimento das medidas, assim como a possibilidade de proceder a eventuais ajustes em caso de

necessidade. As medidas propostas constarão do Projeto Educativo, e será monitorizado pela equipa de autoavaliação do Agrupamento, através da recolha de dados coincidente com o final de cada semestre e no final do ano letivo, através de questionário a docentes, alunos e encarregados de educação, e ainda, a possibilidade de recurso a focus group. Os resultados serão posteriormente analisados e debatidos em reunião de equipa pedagógica.

Será igualmente alvo de avaliação anual, em sede de Conselho Geral, aquando da elaboração, por parte da Diretora, do Relatório Anual de Atividades e do Relatório Anual, por parte da Equipa de Autoavaliação.

4. Síntese do Projeto de Intervenção

1- Continuar a cultura do AEFZ e as práticas de referência existentes e que identificam o Agrupamento. Aproveitar a organização do calendário escolar em dois semestres que é uma medida de planeamento curricular que permite legitimar as mudanças efetuadas na implementação da Autonomia e Flexibilidade Curricular. Pensamos que sem estas mudanças dificilmente pode a escola alcançar a qualidade das aprendizagens inscrita no seu Projeto Educativo e que as mesmas só poderão ser eficazes se o tempo para aprender contemplar o tempo para fazer e refazer, num ciclo que inclui ainda os verbos aprofundar, desenvolver e desenvolver-se. E porque queremos uma escola verdadeiramente inclusiva, pensamos que seremos tanto mais inclusivos, quanto mais respeitarmos os ritmos de aprendizagem da diversidade de alunos que temos.

2- Em termos de instrumentos de planeamento e avaliação das práticas pedagógicas a nível de cada turma, será elaborado em setembro, nos primeiros conselhos de turma, um draft de um Plano de Ação de Turma (PAT), que será monitorizado nas reuniões de avaliação e em julho a sua autoavaliação através de um balanço crítico do trabalho desenvolvido. Neste PAT constará a apresentação das especificidades dos alunos da turma; verificação da adequação dos apoios afetos à turma; tomada de decisões sobre atividades e projetos a desenvolver; planeamento das atividades a desenvolver pelos EE e outros parceiros, nomeadamente ao nível dos projetos.

3- Colaborar com a Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere e Juntas de Freguesia para encontrar soluções que conduzam a uma melhoria substancial de todos os espaços escolares do Agrupamento.

4- Reunir periodicamente com a Câmara e presidentes das Juntas de Freguesia.

5- Desenvolver uma cultura de responsabilização do pessoal docente e não docente pelos

espaços e pelos recursos educativos que lhes estão afetos (código de conduta e regulamento interno).

6- Promover e incentivar medidas de utilização racional de recursos, numa perspetiva de sustentabilidade ambiental, mas também de uma eficaz gestão dos recursos financeiros do Agrupamento (ao longo do mandato).

7- Dia D- Dia do Departamento / Conselho de Docentes - uma vez por ano, será realizada uma “aula aberta”, para se apresentar à comunidade educativa uma atividade/ experiência pedagógica significativa (será analisada a possibilidade de conciliação com Dia Aberto e Dia D).

8- Instituir o Dia do Agrupamento, para reforçar o sentido de pertença da Comunidade Educativa, envolvendo-a na sua planificação e implementação (a implementar no ano letivo 2022/23).

9- Elaboração, em formato digital, de um anuário do Agrupamento (a partir do final de 2022/23).

10- Manutenção de um jornal “*AEzêzerejovem*” com sua edição mensal digital e em papel.

12- Aplicar, de forma rigorosa e sistemática, o Código de Conduta e procedimento do Regulamento Interno.

13- Aumentar o envolvimento dos Pais e Encarregados de Educação no percurso escolar dos alunos e na vida do Agrupamento.

14 - Aprimorar o modelo de administração que vá ao encontro das necessidades e anseios dos utilizadores, através da prestação de melhores serviços, da desburocratização de procedimentos e do aumento da qualidade da gestão e funcionamento do aparelho administrativo do Agrupamento (a desenvolver primeiro ano do mandato).

15-- Valorização do papel do Observatório para a Autoavaliação, com independência relativamente à Diretora, que avalie, de forma sistemática, o desempenho do Agrupamento e o grau de satisfação dos utentes.

Destaco, por isso, a cultura de trabalho colaborativo, consubstanciado nas equipas pedagógicas, na semestralização da avaliação, no desenvolvimento de domínios de autonomia curricular no ensino secundário bem como os percursos formativos próprios, com opções diferenciadoras das matrizes base dos cursos científico-humanísticos. Estou consciente que é longo o caminho a percorrer e que os desafios ao nível das novas metodologias de ensino e de aprendizagem, no quadro da transição digital, requerem também novas formas de monitorização e avaliação. Tendo por base o exposto, comprometo-me, dentro das competências, que são inerentes ao cargo de Diretora, a exercer uma gestão democrática, distribuída,

dinâmica e participada e sustentada na:

Coerência: estabelecer objetivos e metas claras, ajustadas à comunidade educativa, com vista à melhoria dos resultados, em linha com o Projeto Educativo;

Colaboração: colaborar com os parceiros, internos e externos, em projetos de cooperação, por forma a proporcionar aos alunos aprendizagens mais diversificadas;

Inovação: investir nas novas tecnologias aceitando os desafios que as mudanças exigem;

Confiança: por uma cultura de responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa, delegando competências, concretizando-se numa liderança colaborativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Escola, e o Agrupamento de Escolas, é um mundo rico de vivências, de culturas, de partilhas, de melhoramento de competências e terá sempre que assumir-se como uma porta aberta para o conhecimento e para o crescimento com o exterior. Nesta perspetiva, compete-lhe promover o sucesso educativo para todos os seus alunos numa dimensão abrangente que não se fique apenas pelos resultados escolares, mas antes considere o indivíduo como um todo em formação e contemple, também, o desenvolvimento pessoal e afetivo de cada um dos seus discípulos.

Para concretizar esta grandiosa tarefa há que valorizar o empenho e o profissionalismo dos docentes, as competências e a ética do pessoal não docente, cativar os pais e encarregados de educação e envolver a comunidade. Há que construir uma rede sólida e coesa de interações que lutem pela excelência, que reflitam em conjunto e que se sintam parte de um todo.

Assim, gerir esta multiplicidade e diversidade de inter-relações significa saber e ousar percorrer um caminho norteado por princípios claros e justos. Por isso, o (a) Diretor(a) deverá protagonizar uma liderança democrática e forte, capaz de motivar e potenciar os contributos positivos dos indivíduos, envolver a comunidade e promover a colaboração entre todos. A gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial do Agrupamento estará a seu cargo, contudo, a construção de uma Escola de referência, inovadora, inclusiva, intercultural e de excelência deverá ser sempre um querer comum.

A autora deste projeto de intervenção, segura do conhecimento e experiência acumulada, da capacidade de decisão e negociação, da gestão eficaz nas relações interpessoais e na crença de que pode ir-se sempre mais além, crê sinceramente estar à altura deste desafio exigente e acredita poder contribuir para a melhoria e o reconhecimento do Agrupamento de Escolas de Ferreira do Zêzere através da aplicação do plano estratégico presente neste plano.

Tomar, 28 de abril de 2022

A candidata,

(Lina Maria da Silva Reis Serra)

Referências bibliográficas

- Barroso, J. (1996). "O Estudo da Autonomia da Escola: Da Autonomia Decretada à Autonomia Construída". In J. Barroso (Org.), O Estudo da Escola. Porto: Porto Editora, pp.167-189).
- Berger, P. L. (2002). Perspectivas Sociológicas Uma Visão Humanística. Petrópolis: Editora Vozes.
- Costa, J. A. (1999). O Projecto Educativo da Escola e as Políticas Educativas Locais: Discursos e Práticas. Braga: Universidade de Aveiro.
- Costa, J. A. (2004). Construção de projectos educativos nas escolas: traços de um percurso debilmente articulado. Revista Portuguesa de Educação, Volume 17, nº 2, 85-114.
- Epis (2009). Escolas de Futuro: 130 Boas Práticas de Escolas Portuguesas. Porto: Porto Editora.
- Estrela, M. (1997). Viver e construir a profissão docente. Porto: Porto Editora.
- Lima, J.A. (2008). Em Busca da Boa Escola. Instituições eficazes e sucesso educativo. Vila Nova de Gaia. Fundação Manuel Leão.
- Lima, Licínio C. (1998). A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974-1998). Braga.
- Lopes A. E Barrosa L. (2008). A Comunidade Educativa e a Gestão Escolar. Porto Editora. Teixeira S. (2011). Gestão Estratégica. Lisboa: Escolar Editora.
- Macedo, B. (1991). A Construção do Projecto Educativo de Escola. Processos de Definição da lógica de Funcionamento da Escola. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Nóvoa, A. (2007). O Espaço Público da Educação: Imagens, Narrativas e Dilemas. Tempos de Formação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Senge, P. (2000). The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Verdasca, J. (2017). Contributos para o desenvolvimento de um sistema de monitorização e (auto) regulação escolar. Fórum Estatístico, Metodologia de acompanhamento e monitorização do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar. 26. Lisboa: DGEEC-ME.

Verdasca, J. (2018) Relatório PNPSE 2016-2018: Escolas e Comunidades tecendo Políticas Educativas com base em Evidências.

Vicente, Nuno (2004). Guia do Gestor Escolar. Da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade. Porto. Edições ASA.

Documentos Consultados

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Ferreira do Zêzere 2021/22