

Projeto de Intervenção

2017-2021

Agrupamento de Escolas Lapiás

Aviso nº3275/2017 publicado no D.R. nº63/2017 de 29 de março - Série II

*Agir no Presente,
a pensar no Futuro!*

Ana Paula de Lemos Custódio – abril2017



Índice

Introdução.....	2
Identificação do Problema / Caracterização do Agrupamento	3
Constituição do Agrupamento	3
Instalações.....	4
Situação socioeconómica das famílias.....	4
Situação sociocultural das famílias.....	4
Recursos Humanos.....	5
Pessoal Docente.....	5
Pessoal Não Docente.....	5
Alunos.....	5
Resultados.....	6
Académicos.....	6
Sociais.....	7
Reconhecimento da comunidade.....	7
Missão	8
Metas/Objetivos Estratégicos.....	9
Grandes Linhas de Orientação da Ação	10
Plano Estratégico.....	11
Liderança e Gestão	11
Organização.....	11
Recursos	12
Comunicação	13
Autorregulação e melhoria	14
Formação	14
Prestação do serviço educativo	15
Planeamento e articulação.....	15
Práticas de ensino	15
Práticas de ensino (continuação)	16
Monitorização e avaliação	16
Resultados.....	17
Académicos.....	17
Sociais.....	17
Reconhecimento da comunidade.....	18
Bibliografia	20

Introdução

A apresentação de uma candidatura ao cargo de Diretor de um Agrupamento de Escolas constitui um enorme desafio, que mereceu da minha parte uma profunda reflexão pessoal e profissional. Este processo de ponderação permitiu-me avaliar a existência de condições para assumir esta responsabilidade.

A minha candidatura ao cargo de diretora do Agrupamento de Escolas Lapiás resulta em primeiro lugar do facto de a atual diretora, com quem tenho formado equipa nos últimos catorze anos, não se candidatar, e foi decidida com total consciência da exigência e da responsabilidade do cargo.

O profundo conhecimento da realidade do Agrupamento de Escolas Lapiás, o forte sentido de pertença, os vários anos de experiência de gestão nesta instituição, o grande e constante envolvimento da minha parte em equipas de planeamento estratégico com vista à melhoria desta organização, a minha forte motivação para o desempenho do cargo e a formação adequada que possuo permitiram-me concluir que reúno as condições necessárias para liderar esta organização na busca da prestação de um serviço de ensino público de qualidade.

O projeto que agora apresento é um projeto de continuidade, que visa a consolidação de boas práticas, o aperfeiçoamento de procedimentos e a procura de soluções inovadoras para dar resposta aos desafios da sociedade atual.

Para a concretização das ações proponho-me desenvolver a minha liderança/gestão de forma dinâmica, motivadora e participada e sempre assente em princípios de legalidade, justiça, imparcialidade, rigor, exigência, transparência, partilha, participação, responsabilidade, confiança, respeito e boa fé.

Este documento, será elaborado tendo em atenção a realidade do Agrupamento, o meio onde se insere, os seus documentos estruturantes, com os quais me identifico (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular, Plano Anual de Atividades), a Autoavaliação, a Avaliação Externa realizada pela Inspeção Geral da Educação e Ciência, e os Projetos de Ação de Melhoria já implementados no Agrupamento, e orientará a minha ação como Diretora do Agrupamento de Escolas Lapiás, caso mereça ser eleita para o desempenho do cargo a que me proponho.

Identificação do Problema / Caracterização do Agrupamento

Desde 2012 que integro a equipa responsável pelo processo de autoavaliação do agrupamento o que me possibilita ter um conhecimento profundo do mesmo. Neste ponto do meu projeto procurarei caracterizar a organização destacando alguns constrangimentos e aquilo que considero serem oportunidades de melhoria.

Constituição do Agrupamento

Estabelecimento	Pré Escolar	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Número aprox. crianças/ alunos 2016/17
Escola Básica Dr. Rui Grácio, Montelavar			X	X	650
Jardim de Infância de Camarões	X				25
Jardim de Infância de Montelavar	X				50
Jardim de Infância de Palmeiros	X				25
Jardim de Infância de Morelena	X				20
Escola Básica de Almargem do Bispo	X	X			52
Escola Básica do Sabugo e Vale de Lobos	X	X			200
Escola Básica de Negrais	X	X			63
Escola Básica de Dona Maria	X	X			106
Escola Básica de Aruil	X	X			66
Escola Básica de Maceira	X	X			70
Escola Básica de Cortegaça	X	X			44
Escola Básica de Pero Pinheiro	X	X			122
Escola Básica de Lameiras e Fação	X	X			58
Escola Básica de Montelavar		X			79
Escola Básica n.º 1 de Morelena		X			33
					1663

A constituição do Agrupamento de Escolas Lapiás deu-se em 2004 e em 2011/2012 agregou as escolas do Agrupamento Horizontal de Almargem do Bispo.

A sua composição advém de fatores geográficos, pois tratou-se de agrupar os estabelecimentos da educação pré-escolar e do 1º ciclo da zona nordeste do Concelho de Sintra, com a escola do 2º e 3º ciclos que, sequencialmente, recebe estes alunos. Trata-se de uma vasta área geográfica com baixa densidade populacional.

O Agrupamento de Escolas Lapiás é constituído por dezasseis estabelecimentos de ensino público e a sua oferta educativa vai desde o pré-escolar até à conclusão do 3º ciclo do ensino básico. As escolas que o constituem situam-se na Freguesia de Almargem do Bispo, Pero Pinheiro e Montelavar, à exceção do estabelecimento de educação e ensino de Lameiras e Fação, que se localiza na freguesia de S. João das Lampas e

Terrugem. Os nossos alunos provêm, assim, das várias localidades destas freguesias e ainda das freguesias limítrofes.

Situação/Problema - Grande número de estabelecimentos, alguns com reduzido número de alunos (12 com menos de 100 alunos), numa dispersa área geográfica.

Instalações

Na sua generalidade, os Jardins de Infância e as escolas do 1º ciclo do Agrupamento são de construção antiga e de pequena dimensão, daí resultando alguma desadequação face às exigências do ensino atual nomeadamente, não possuindo bibliotecas, espaços de recreio cobertos, espaços de trabalho para apoio aos alunos e espaços apropriados para a realização de atividade física e desporto.

A escola sede implementada numa área de 3 hectares, ao longo dos seus 33 anos de existência nunca beneficiou de uma intervenção de fundo, pelo que apresenta uma visível degradação a nível das instalações, do mobiliário e do espaço exterior, salientando-se o mau estado das coberturas em amianto.

Situação/Problema - Envelhecimento e desadequação das infraestruturas; desgaste dos recursos materiais e equipamentos existentes; coberturas da escola sede com placas que contêm amianto.

Situação socioeconómica das famílias

A economia da região onde se insere o Agrupamento é dinamizada essencialmente pela indústria da transformação de rochas ornamentais. Com a crise económica que afetou o setor da construção a nível nacional, a situação socioeconómica da região degradou-se nos últimos anos tendo-se verificado o encerramento de empresas, o aumento da taxa de desemprego e o aumento do trabalho precário.

Esta situação tem levado ao aumento do número de alunos apoiado pelos Serviços de Ação Social Escolar que ronda atualmente os 45%

Situação/Problema - Percentagem significativa de alunos (45%) que beneficiam da Ação Social Escolar.

Situação sociocultural das famílias

Existem na região várias associações de cariz cultural e recreativo que procuram dinamizar áreas como o desporto, a música e o teatro. Nas diferentes localidades realizam-se festas anuais que mantêm vivas algumas tradições de uma vivência mais rural da região.

Em termos de escolaridade e de acordo com os dados disponíveis, vinte e dois por cento das mães e mais de trinta por cento dos pais do Agrupamento concluíram, apenas, o primeiro ou o segundo ciclo de escolaridade, o que pode indiciar que durante

a sua formação não houve “uma boa relação com a Escola”. Os pais e encarregados de Educação incutem nos jovens poucos hábitos ligados a uma cultura mais erudita (exposições, concertos, etc.).

Situação/Problema - Existência na região de tradições de alguma ruralidade; Baixo nível escolar de um significativo número de encarregados de educação.

Recursos Humanos

Pessoal Docente

Atualmente lecionam no agrupamento cerca de 140 professores, a maioria dos quais pertencentes ao quadro do mesmo. Trata-se de um grupo de professores estável, com uma vasta experiência profissional (mais de oitenta por cento dos docentes tem mais de vinte anos de ensino), com uma média de idades de 51 anos, na sua maioria empenhados mas pouco motivados para a inovação.

Situação/Problema - Quadro docente estável e experiente, com uma média de idades superior a 50 anos pouco motivados para a inovação.

Pessoal Não Docente

Um dos grandes problemas sentidos pelo Agrupamento prende-se com o rácio de pessoal não docente para as características do Agrupamento e a sua gestão, nomeadamente no que se refere aos assistentes operacionais: por um lado, a grande dispersão geográfica das escolas, com fraca acessibilidade para quem não possui transporte próprio, e a pequena dimensão da sua maioria dificultam a gestão dos recursos humanos, no sentido de garantir que todas as escolas tenham um número mínimo de assistentes operacionais que assegure o seu funcionamento; por outro, a instabilidade do quadro, com colocações ao longo do ano letivo, condiciona a integração, o bom desempenho e a formação dos mesmos.

Existe alguma insatisfação por parte do pessoal não docente no que se refere à comunicação com as chefias respetivas, na análise do trabalho desenvolvido e na definição de ações de melhoria. No caso das assistentes técnicas esse sentimento estende-se à direção.

Situação/Problema - Falta de assistentes operacionais para as características do Agrupamento e pouca estabilidade dos mesmos; Dificuldades de comunicação e articulação entre o pessoal não docente e as chefias respetivas.

Alunos

A população escolar abrange crianças e jovens desde os três anos de idade, quando iniciam a frequência do jardim de infância, até cerca dos quinze anos, idade em que, previsivelmente, terminam o 9º ano de escolaridade. A maioria dos nossos alunos tem nacionalidade portuguesa (96,3%). Há um elevado número de alunos com necessidades

educativas especiais, 147alunos a frequentar a escolaridade básica (9%), e que se encontram ao abrigo do decreto-lei 3 de 7 de janeiro de 2008.

De uma forma geral, os alunos têm uma boa imagem da escola e consideram que se empenham para obter sucesso escolar mas têm baixas expectativas face à mesma.

Situação/Problema -Elevado número de alunos com Necessidades Educativas Especiais;
Baixa expectativa dos alunos em relação à escola;

Resultados

Académicos

	Avaliação Interna - Histórico de sucesso Taxa de transição por ciclo		
	2013/14	2014/15	2015/16
1º Ciclo	93,42%	96,33%	95,15%
2º Ciclo	78,40%	90,20%	95,60%
3º Ciclo	80,49%	84,40%	86,00%

Nos últimos três anos letivos a taxa de transição por ciclo de escolaridade tem tido uma progressão positiva salientando-se os resultados referentes ao 2º ciclo, com uma melhoria bastante acentuada.

O 2º ano de escolaridade, no 1º ciclo e o 7º ano de escolaridade, no 3º ciclo são aqueles que apresentam menor taxa de sucesso.

Há vários anos consecutivos que, no Agrupamento, a disciplina de Matemática é a que tem menos sucesso em todos os anos de escolaridade, atingindo com frequência, no 3º ciclo, percentagens de insucesso acima dos 30%.

Uma das metas do atual Projeto Educativo é aumentar a percentagem de alunos que transita sem nenhum nível negativo (sucesso de qualidade). Apesar de nos últimos dois anos se verificar uma tendência de melhoria os valores alcançados ainda se encontram aquém das metas traçadas.

Comparando os resultados da avaliação externa do Agrupamento com os resultados da mesma avaliação a nível Nacional, as percentagens de sucesso nas disciplinas de Português e Matemática do 1º ciclo são aproximadas assim como na disciplina de Português no 2º ciclo. Já no que diz respeito à disciplina de Matemática, nos 2º e 3º ciclos, os resultados do Agrupamento encontram-se bastante abaixo dos valores Nacionais (no último ano 9,1%).

Nos últimos anos o agrupamento tem tentado melhorar os processos de articulação horizontal e vertical do currículo entre os diferentes ciclos - uma fragilidade no agrupamento - de forma a contribuir para a sequencialidade das aprendizagens, com reflexos positivos nos resultados académicos dos alunos;

Situação/Problema - Insucesso na disciplina de Matemática nos 2º e 3º ciclos; discrepância entre a avaliação interna e externa na disciplina de Matemática nos mesmos ciclos; transição de uma percentagem significativa de alunos com níveis negativos, a pelo menos uma disciplina; frágil articulação horizontal e vertical do currículo.

Sociais

No Agrupamento são poucos os casos graves de indisciplina, no entanto verificam-se alguns comportamentos e atitudes cívicamente desajustados ao contexto escolar, nos espaços de convívio, refeitórios e outros espaços exteriores (linguagem inapropriada, alguma agressividade nas brincadeiras, vestuário desadequado, etc.). Relativamente à atitude dos alunos em sala de aula regista-se uma desvalorização desse espaço como local privilegiado de aprendizagem e de empenho no estudo. A existência de mecanismos sistemáticos de intervenção e acompanhamento das situações propiciadoras de indisciplina, de forma concertada, têm contribuído para alguma melhoria do ambiente escolar.

O abandono escolar no agrupamento, que nos últimos anos letivos tem sido residual, é um problema a considerar uma vez que, entraram no agrupamento (nos anos letivos 2015/2016 e 2016/2017) vários alunos provenientes de outros agrupamentos, já em desvio etário, com um historial de grande falta de assiduidade e que, apesar dos esforços feitos pelas diversas entidades, têm mantido a mesma postura, verificando-se algum efeito de “contágio”.

A nível da Educação Especial tem sido feito um esforço crescente, com vista à integração dos alunos com necessidades educativas especiais, proporcionando apoios, terapias, atividades de integração na vida ativa, criando currículos específicos individuais e incentivando ao envolvimento na escola. O Agrupamento conta com três unidades de ensino estruturado para enquadramento de alunos com problemáticas do espectro do autismo, a funcionar na Escola EB 2,3 Dr. Rui Grácio, na EB1/JI de Sabugo e Vale de Lobos e na EB1/JI de Lameiras / Fação.

Situação /Problema: Comportamentos e atitudes cívicamente desajustadas ao contexto escolar; abandono escolar nos 2º e 3º ciclos; aumento gradual de alunos com Currículo Específico Individual.

Reconhecimento da comunidade

De uma maneira geral os alunos e os pais e encarregados de educação manifestam satisfação em relação aos serviços prestados pelo Agrupamento e mostram bastante reconhecimento pelo papel desempenhado pelos educadores, docentes titulares e diretores turma, nomeadamente pelo acompanhamento prestado e pela disponibilidade

e articulação com as famílias. O pessoal docente e não docente revela satisfação e gosto por trabalhar na organização, sendo manifesto o sentimento de pertença.

Apesar deste reconhecimento e satisfação por parte da comunidade educativa com a ação do Agrupamento, esta é pouco conhecedora dos documentos de planeamento da ação estratégica do mesmo.

A aposta numa oferta educativa, alargada e diversificada, que procura dar respostas adequadas à situação dos alunos e às características do meio envolvente, é valorizada pelos alunos, pelos respetivos encarregados de educação e pelas entidades parceiras que integram os alunos na formação em contexto de trabalho. O programa de orientação vocacional é igualmente reconhecido pela comunidade educativa.

A valorização dos bons resultados académicos dos alunos do 4º ano, 2º e 3º ciclos são reconhecidos através dos quadros de Aproveitamento Meritório e de Excelência que são divulgados em cerimónia pública, aberta à comunidade Educativa.

O desempenho global dos alunos expressa-se, principalmente dentro dos espaços escolares, através de exposições de trabalhos, da realização de atividades desportivas, de peças de teatro, de apresentações musicais, etc. não permitindo uma visibilidade mais alargada junto da comunidade educativa.

Situação / Problema: Pouco conhecimento da comunidade educativa dos documentos estruturantes do agrupamento; Pouca visibilidade, no meio local e na comunidade educativa, do trabalho realizado nos diferentes estabelecimentos do Agrupamento.

Missão

A minha missão é contribuir para que o Agrupamento de Escolas Lapiás preste à sua comunidade um serviço educativo, humanizado, inclusivo e de qualidade, disponibilizando um leque diversificado de oportunidades formativas no sentido de, respeitando as características de todos e de cada um, **formar no presente, cidadãos capazes de no futuro, intervir e participar de forma autónoma, ativa e responsável na sociedade.**

Assim, orientada por valores de respeito, cooperação, partilha, solidariedade, autonomia, competência e empenho pretendo orientar a minha ação, em linha com o atual Projeto Educativo, para alcançar o sucesso educativo de todos os alunos, melhorar o seu comportamento cívico, melhorar a qualidade de vida no agrupamento, melhorar a comunicação entre todos os elementos da comunidade educativa e promover a capacitação e motivação dos agentes educativos.

Metas/Objetivos Estratégicos

- Promover o desenvolvimento de uma cultura de agrupamento colaborativa e aprendente.
- Estimular o sentimento de pertença e um clima de envolvimento de toda a comunidade educativa (profissionais, alunos, pais e encarregados de educação) através da promoção de um bom relacionamento entre todos.
- Promover a qualidade da Escola como organização através da atualização / construção dos seus documentos estruturantes, implementação das ações propostas, sua monitorização e avaliação.
- Valorizar as estruturas intermédias do Agrupamento.
- Rentabilizar recursos humanos, financeiros e materiais.
- Consolidar uma oferta educativa diversificada de acordo com as necessidades e expectativas dos alunos e da comunidade.
- Reforçar estratégias de comunicação, articulação do currículo e colaboração pedagógica entre os docentes.
- Melhorar os processos de ensino-aprendizagem e consequentemente os resultados escolares.
- Melhorar o comportamento cívico dos alunos.
- Manter a baixa taxa de abandono escolar.
- Integrar os alunos com Necessidades Educativas Especiais.
- Garantir a integridade e o bem-estar de todos os elementos da comunidade escolar.
- Intervir nas escolas, no sentido de preservar e, sempre que possível, recuperar equipamentos e instalações.
- Promover uma comunicação eficiente e eficaz entre a comunidade educativa.
- Proporcionar e incentivar a formação e a capacitação de todos os agentes educativos.
- Estabelecer parcerias com entidades locais para o desenvolvimento da ação educativa.

Para a concretização destes objetivos estratégicos pretendo:

- Desenvolver uma gestão democrática e de proximidade com todos os intervenientes na ação educativa;
- Designar para os cargos de apoio à diretora elementos, responsáveis, disponíveis, motivados, com um forte sentido de pertença e de missão e que mantenham boas relações interpessoais com a comunidade educativa;
- Trabalhar em equipa com os elementos do órgão de gestão, numa base de

- confiança, transparência, partilha e entreaajuda;
- Adequar, sempre que possível, o perfil dos coordenadores das estruturas de liderança intermédia a designar e das equipas de trabalho a constituir, à função a desempenhar, privilegiando a motivação, a responsabilidade e a capacidade de trabalhar em equipa e de gerir situações de conflito;
 - Trabalhar em estreita colaboração com as estruturas intermédias de coordenação e supervisão pedagógica;
 - Delegar, indicando caminhos;
 - Promover e facilitar o trabalho em equipa;
 - Planear, organizar e orçamentar todas as tarefas, ações e procedimentos;
 - Gerir os recursos do Agrupamento para o eficaz desenvolvimento do trabalho;
 - Promover o trabalho colaborativo com toda a comunidade educativa procurando ter uma atitude proactiva e motivadora;
 - Atuar com o objetivo de tornar a escola inclusiva;
 - Valorizar a qualidade do ensino, criando oportunidades para a obtenção do sucesso educativo dos alunos;
 - Promover a abertura do Agrupamento ao exterior;

Grandes Linhas de Orientação da Ação

Tendo em atenção as características do Agrupamento e os problemas identificados proponho-me, implementar várias atividades e estratégias de intervenção, tendo em consideração os domínios do quadro de referência da avaliação externa utilizados pela Inspeção Geral da Educação e Ciência - Liderança e gestão, Prestação do serviço educativo e Resultados.

Liderança e Gestão - Liderança/organização, gestão de recursos, comunicação, autorregulação e melhoria, formação.

Prestação do Serviço Educativo - Planeamento e articulação, práticas de ensino e monitorização e avaliação.

Resultados - Académicos, sociais e reconhecimento da comunidade

Plano Estratégico

Liderança e Gestão

Área de Intervenção	Organização
Objetivos	<p>Promover o desenvolvimento de uma cultura de Agrupamento colaborativa e aprendente.</p> <p>Atualizar/construir os documentos estruturantes do agrupamento promover a sua implementação, monitorização e avaliação.</p> <p>Estimular o sentimento de pertença e o envolvimento da comunidade educativa.</p> <p>Valorizar as estruturas intermédias.</p> <p>Promover um sentimento de segurança nos estabelecimentos escolares.</p>
Domínio	Estratégias de Intervenção/ Calendarização
Visão Estratégica Planeamento	<p>Estimular e envolver a comunidade educativa na atualização/construção dos documentos estruturantes do Agrupamento, sua articulação, implementação e monitorização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projeto Educativo para o triénio 2018/19, 2019/20 e 2020/21 / apresentar documento ao Conselho Geral para aprovação, no final do Ano letivo 2017/18; • Regulamento Interno - Atualizar o documento / <u>apresentar ao Conselho Geral para aprovação no final do ano letivo 2017/2018 e sempre que forem introduzidas alterações;</u> • Plano Plurianual de Atividades / apresentar documento ao Conselho Geral até novembro de 2017; • Plano Anual de Atividades / apresentar ao Conselho Geral até novembro de cada ano letivo; • Relatório Anual de Atividades / apresentar ao Conselho Geral em julho de cada ano letivo.
Fomento do sentido de pertença do Agrupamento Motivação dos agentes educativos	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Proporcionar momentos de partilha e festivos que envolvam a comunidade educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abertura do ano letivo; • Comemoração de datas: Natal, Carnaval, Aniversário das escolas, Final do ano letivo, etc.; • Criação da semana do Agrupamento.
Valorização das lideranças intermédias	<p>Envolver as lideranças intermédias na identificação das causas do insucesso da ação educativa e na apresentação de propostas para as combater:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>No início de cada ano letivo</u> - Promover reuniões para a sensibilização das lideranças intermédias da importância do seu papel na identificação e implementação das ações de planeamento estratégico com vista ao bom funcionamento da organização e ao sucesso dos alunos; • <u>No primeiro ano do mandato</u> - Negociar com as lideranças intermédias as suas esferas de competência e de autonomia.

Área de Intervenção	Organização (continuação)
Domínio	Estratégias de Intervenção/ Calendarização
Desenvolvimento de projetos e parcerias	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Promover o desenvolvimento de projetos inovadores de âmbito curricular, de intercâmbio cultural e de cidadania, estimulando o envolvimento das bibliotecas escolares, dos grupos disciplinares, dos clubes, da associação de estudantes e das associações de pais.</p> <p>Concretizar parcerias com diversas instituições e empresas da comunidade para melhorar o desenvolvimento da ação educativa.</p>
Segurança e Bem-estar	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Melhorar o controle de entradas e saídas nos estabelecimentos escolares.</p> <p><u>Anualmente ao longo do mandato</u></p> <p>Divulgar Planos de Emergência dos estabelecimentos e promover exercícios internos de evacuação.</p>

Área de Intervenção	Recursos
Objetivos	<p>Gerir com rigor o orçamento.</p> <p>Angariar e gerar recursos financeiros.</p> <p>Rentabilizar os recursos humanos e materiais.</p> <p>Melhorar as condições de trabalho nos estabelecimentos do Agrupamento.</p>
Domínio	Estratégias de Intervenção/ Calendarização
Gestão administrativa e financeira	<p><u>Ano letivo 2017/2018.</u></p> <p>Otimizar o funcionamento dos serviços administrativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • melhorar o sistema de tecnologias de informação e comunicação; • elaborar, em colaboração a coordenadora técnica, um manual de procedimentos administrativos. <p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Definir, planear e acompanhar a execução orçamental.</p> <p>Privilegiar uma gestão eficaz e eficiente dos recursos materiais e financeiros disponíveis priorizando aspetos de natureza pedagógica.</p> <p>Angariar e gerar recursos financeiros através de projetos e parcerias.</p>
Gestão dos recursos humanos e materiais	<p><u>Ao longo do mandato.</u></p> <p>Afetar o pessoal docente e não docente aos cargos, às funções e ao local de trabalho, sempre que possível depois de uma auscultação/negociação prévia e tendo em atenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O perfil do trabalhador, a sua disponibilidade e mobilidade; • A necessidade de garantir a colocação de assistentes operacionais em todos os estabelecimentos de ensino do Agrupamento. <p>Rentabilizar os equipamentos informáticos existentes.</p> <p>Intervir nas escolas, no sentido de preservar e, sempre que possível, recuperar equipamentos e instalações.</p> <p>Articular com as instituições competentes, no sentido de reparar/renovar as infraestruturas e os equipamentos de todas as unidades orgânicas.</p>

Área de Intervenção	Recursos (continuação)
Domínio	Estratégias de Intervenção/ Calendarização
Constituição dos grupos e das turmas, elaboração de horários e distribuição de serviço docente	<u>Início de cada ano letivo</u>
	<p>Cumprir os critérios de constituição dos grupos e turmas de acordo com a legislação em vigor e com os critérios aprovados em Conselho Pedagógico. Elaborar os horários, em estrito cumprimento da legislação em vigor, procurando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrar a sua organização nos alunos e nas crianças; • Prever nos horários dos docentes tempos comuns para reuniões das estruturas intermédias de coordenação e supervisão pedagógica.
Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores	<p style="text-align: center;"><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente;</p> <p>Articular com a Câmara Municipal de Sintra na avaliação de desempenho do pessoal não docente nomeadamente na definição de competências e quadros de desempenho e na avaliação do seu cumprimento.</p>

Área de Intervenção	Comunicação
Objetivos	<p>Implementar mecanismos facilitadores da comunicação e articulação na comunidade escolar.</p> <p>Promover uma comunicação eficaz entre a comunidade educativa.</p>
Domínio	<u>Estratégias de Intervenção/ Calendarização</u>
Comunicação Interna	<u>Ao longo do mandato</u>
	<p>Promover a criação e implementação de um plano de comunicação interna do Agrupamento, que envolva toda a comunidade escolar e que defina os canais e as formas de comunicação a utilizar na divulgação das orientações e decisões organizacionais e educativas.</p> <p>Reforçar a comunicação online entre a comunidade escolar através dos mecanismos já existentes e facilitadores do contacto e da interação pedagógica como o moodle, página web, e-mail etc.</p>
Comunicação externa	<u>Ao longo do mandato</u>
	<p>Promover sessões informativas para pais e encarregados de educação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinamizadas pela direção; • Dinamizadas pelos educadores/professores titulares de turma / diretores de turma. <p>Estimular a comunicação entre a Direção e as Associações de Pais, entre estas e os Pais Representantes das turmas, e entre estes e aqueles que representam.</p> <p>Divulgar todos os documentos estruturantes do agrupamento na página web do mesmo.</p> <p>Dinamizar o site do agrupamento e criar espaços nos estabelecimentos para de forma clara e eficaz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prestar informações uteis de funcionamento; • divulgar atividades dos diversos estabelecimentos.

Área de Intervenção	Autorregulação e melhoria
Objetivos	Consolidar o processo de autoavaliação do Agrupamento e implementação de estratégias de melhoria.
Domínio	Estratégias de Intervenção/ Calendarização
Diagnóstico	<p style="text-align: center;"><u>Ano letivo 2017/2018</u></p> <p>Promover o início de um novo ciclo de avaliação interna (modelo CAF) designando uma equipa de autoavaliação empenhada e abrangente que, apoiada por um consultor externo e com o envolvimento da comunidade educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • atualize o diagnóstico organizacional; • identifique pontos fortes e oportunidades de melhoria; • divulgue a informação à comunidade educativa.
Ações de Melhoria	<p style="text-align: center;"><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Utilizar os resultados do diagnóstico organizacional e da avaliação externa do agrupamento na elaboração do novo Projeto Educativo e dos Planos de Ação de Melhoria.</p> <p>Designar equipas operacionais para implementação das ações de melhoria.</p>
Avaliação	Proceder à monitorização sistemática da implementação das ações.

Área de Intervenção	Formação
Objetivos	Proporcionar e incentivar a formação e a capacitação de todos os agentes educativos
Domínio	Estratégias de Intervenção/ Calendarização
Formação e Capacitação do Pessoal Docente e Não Docente	<p style="text-align: center;"><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Elaborar anualmente um plano de formação para o pessoal docente e não docente, que assuma a dupla dimensão de privilegiar as necessidades individuais e as necessidades da organização, de acordo com os seus planos de ação estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articular o plano de formação do Agrupamento, para pessoal docente, com o Centro de Formação da Associação de Escolas de Sintra; • Articular o plano de formação do Agrupamento, para pessoal não docente, com a Câmara Municipal de Sintra.

Prestação do serviço educativo

Área de Intervenção	Planeamento e articulação
Objetivos	<p>Reforçar estratégias de comunicação, articulação do currículo, colaboração e partilha pedagógica entre docentes.</p> <p>Proporcionar momentos de reflexão, planificação e renovação dos processos de ensino aprendizagem.</p> <p>Consolidar e generalizar a gestão articulada do currículo (horizontal e vertical) em todos os ciclos de ensino e entre ciclos.</p> <p>Melhorar a sequencialidade entre níveis/ciclos de ensino</p>
Domínio	Estratégias de Intervenção/Calendarização
Trabalho cooperativo entre docentes	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Disponibilizar momentos e espaços comuns por grupo disciplinar para trabalho colaborativo e de partilha.</p> <p>Na distribuição de serviço proporcionar coadjuvações em sala de aula de acordo com o a disponibilidade de recursos, o perfil das turmas e as características e o sucesso das disciplinas.</p> <p>Estimular o trabalho colaborativo na preparação e lecionação das aulas em coadjuvação.</p> <p>Generalizar a pratica de observação de aulas como estratégia de desenvolvimento profissional e de reflexão partilhada.</p>
Gestão articulada do currículo	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Estimular a partilha de práticas entre todos os ciclos, promovendo a realização de sessões de trabalho para o efeito.</p> <p>Rentabilizar as reuniões de departamento e de grupo disciplinar como momentos de reflexão e planeamento, bem como de supervisão e partilha da prática letiva, a nível de ano e de ciclo;</p> <p>Incentivar a realização de atividades e o desenvolvimento de projetos transversais às diversas disciplinas no âmbito dos planos de atividades das turmas.</p>

Área de Intervenção	Práticas de ensino
Objetivos	<p>Melhorar os processos de ensino aprendizagem e conseqüentemente os resultados escolares.</p> <p>Integrar os alunos com Necessidades Educativas Especiais.</p>
Domínio	Estratégias de Intervenção/Calendarização
Adequação das atividades educativas às capacidades dos alunos	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Gerir a oferta curricular em função do perfil dos alunos/turmas do Agrupamento.</p> <p>Implementar práticas de avaliação diagnóstica das capacidades dos alunos.</p> <p>Promover a diversificação e diferenciação pedagógica em sala de aula, proporcionando formação aos professores.</p> <p>Consolidar e reforçar as modalidades de apoio e acompanhamento aos alunos: apoio ao estudo, apoio pedagógico acrescido, apoio individualizado, coadjuvação, tutorias, projetos de promoção do sucesso, entre outros.</p>

Área de Intervenção	Práticas de ensino (continuação)
Domínio	Estratégias de Intervenção/Calendarização
Adequação das respostas educativas às crianças e aos alunos com necessidades educativas especiais	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Articular com o departamento de Educação Especial a análise de referências e a elaboração de Planos Educativos Individuais (PEI). Organizar os horários dos docentes, privilegiando o trabalho direto com estes alunos e a diversificação das atividades propostas. Promover sessões de formação de âmbito transversal que permitam uma atuação inclusiva por parte de todos os agentes educativos. Disponibilizar espaços físicos adequados e dotados dos materiais didáticos necessários à formação integral destes alunos.</p>
Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Proporcionar, de acordo com a legislação, desdobramento de turmas em algumas disciplinas, para o desenvolvimento de metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens. Reforçar o equipamento das salas de aula, laboratórios, bibliotecas e outros espaços pedagógicos com recursos e equipamentos necessários ao desenvolvimento de atividades e projetos de natureza prática e/ou inovadores.</p>
Valorização das dimensões artística e desportiva	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Estimular a oferta educativa nas áreas artística e desportiva - AEC's, desporto escolar, clubes de teatro, dança, etc. Promover a participação em eventos abertos à comunidade e na comunidade local, que permitam apresentar o trabalho desenvolvido. Estabelecer parcerias para o desenvolvimento de projetos nestas áreas</p>

Área de Intervenção	Monitorização e avaliação
Objetivos	<p>Divulgar os critérios de avaliação dos alunos. Consolidar a informação de retorno sobre os processos de melhoria dos desempenhos dos alunos e potenciar a regulação do processo de ensino e de aprendizagem; Aferir as práticas avaliativas.</p>
Domínio	Estratégias de Intervenção/Calendarização
Coerência entre ensino e avaliação	<p>Aperfeiçoar instrumentos e práticas de avaliação formativa. Dinamizar a elaboração dos instrumentos de avaliação e a sua correção de forma partilhada. Promover a aferição de aprendizagens realizadas, através de provas de escola ou provas de avaliação externa.</p>

Resultados

Área de Intervenção	Académicos
Objetivos	<p>Conhecer e enquadrar a evolução dos resultados escolares dos alunos do Agrupamento para definir medidas de promoção do sucesso escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar as taxas de sucesso em todos os anos de escolaridade e em todas as disciplinas. • Melhorar as taxas de sucesso de qualidade em todos os anos de escolaridade (transição sem nenhuma negativa). • Melhorar os resultados da avaliação interna e externa na disciplina de Matemática, nos 2º e 3º ciclos. • Aproximar os resultados da avaliação externa do Agrupamento aos resultados da mesma avaliação a nível Nacional.
Domínio	Estratégias de Intervenção/Calendarização
Evolução dos resultados internos e externos contextualizados	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Monitorizar regularmente os resultados escolares dos alunos do Agrupamento.</p> <p>Promover a análise e a reflexão da comunidade escolar sobre esses resultados.</p> <p>Delinear anualmente, em colaboração com as estruturas intermédias de coordenação e supervisão pedagógica, medidas de promoção do sucesso escolar, no estrito cumprimento da legislação em vigor e em articulação com os documentos de planeamento estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projeto Educativo do Agrupamento; • Planos anual e plurianual de atividades; • Plano Estratégico elaborado no âmbito do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar.

Área de Intervenção	Sociais
Objetivos	<p>Melhorar o comportamento cívico dos alunos.</p> <p>Fomentar a consciencialização/interiorização de deveres e direitos e a participação responsável de todos.</p> <p>Garantir a Inclusão dos alunos com NEE na comunidade educativa.</p>
Domínio	Estratégias de Intervenção/Calendarização
Comportamento e envolvimento cívico dos alunos	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Divulgar à comunidade educativa, anualmente, o código de conduta dos alunos e os guiões de boas práticas do pessoal docente, não docente e encarregados de educação.</p> <p>Implementar mecanismos sistemáticos de intervenção e acompanhamento das situações de indisciplina.</p> <p>Envolver os alunos, no desenvolvimento de projetos e implementação de medidas, tendentes à melhoria do comportamento cívico dos alunos e do "clima de escola".</p> <p>Promover a capacitação dos agentes educativos na gestão de conflitos;</p> <p>Apoiar a constituição e o desenvolvimento do trabalho de uma equipa multidisciplinar para atuar com alunos que revelem risco de abandono escolar e comportamentos de risco.</p>

Área de Intervenção	Sociais (continuação)
Domínio	Estratégias de Intervenção/Calendarização
Envolvimento dos alunos	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Envolver os alunos na vida da escola auscultando-os e estimulando a sua participação na tomada de algumas decisões através:</p> <ul style="list-style-type: none"> • da sua participação na equipa de Autoavaliação; • da Associação de Estudantes; • da realização sistemática de Assembleias de Turma e de Assembleias de delegados. <p>Estimular o envolvimento dos alunos do Agrupamento em projetos de cidadania e de intercâmbio, a nível local, nacional e até internacional.</p>
Percurso escolar dos alunos do Agrupamento	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Monitorizar o percurso escolar dos alunos do Agrupamento.</p> <p>Promover estratégias complementares de atuação ou reorientação do percurso escolar dos alunos em desvio etário.</p> <p>Promover o desenvolvimento do programa de orientação vocacional para alunos do 9º ano.</p> <p>Monitorizar o percurso e os resultados dos alunos depois de concluírem o 3º ciclo.</p>
Inclusão dos alunos com Necessidades Educativas Individuais	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Manter e apoiar o funcionamento das três Unidades de Ensino Estruturado para enquadramento de alunos com problemáticas do espetro do autismo;</p> <p>Organizar, em articulação com a equipa de educação especial o desenvolvimento da ação educativa dos alunos com Currículo Específico Individual.</p> <p>Estimular a Inclusão dos alunos com Necessidades Educativas Especiais nos projetos do Agrupamento.</p>

Área de Intervenção	Reconhecimento da comunidade
Objetivos	<p>Estimular o sentimento de pertença e um clima de envolvimento de toda a comunidade educativa.</p> <p>Consolidar uma oferta educativa diversificada de acordo com as necessidades e expectativas dos alunos e da comunidade</p>
Domínio	Estratégias de Intervenção/Calendarização
Grau de satisfação da comunidade educativa	<p><u>No primeiro ano do mandato</u></p> <p>Monitorizar o grau de satisfação da comunidade educativa nos questionários a aplicar no processo de autoavaliação do agrupamento.</p> <p>Implementar planos de ação de melhoria em função dos resultados obtidos.</p>
Valorização de desempenhos	<p><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Reconhecer o trabalho desenvolvido pelo pessoal docente e não docente, através de louvores e divulgação de boas práticas.</p>

Área de Intervenção	Reconhecimento da comunidade (continuação)
Domínio	Estratégias de Intervenção/Calendarização
<p>Valorização dos sucessos dos alunos</p>	<p style="text-align: center;"><u>Em todos os anos letivos</u></p> <p>Promover exposições e apresentações dos trabalhos das crianças e dos alunos, dentro e fora dos espaços escolares;</p> <p>Divulgar no site do Agrupamento e na comunidade escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • as atividades desportivas e os resultados obtidos; • as apresentações de música e de teatro; • as atividades desenvolvidas pelos alunos do Agrupamento • os resultados obtidos em concursos diversos. <p>Estimular o sucesso educativo dos alunos através dos quadros de aproveitamento meritório, de excelência e de honra.</p> <p>Reconhecer o desempenho dos alunos do 1º ao 3º ciclo do ensino básico através da entrega dos diplomas/prémios referentes aos quadros de aproveitamento meritório, de excelência e de honra em cerimónia pública, aberta à comunidade.</p>
<p>Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente</p>	<p style="text-align: center;"><u>Ao longo do mandato</u></p> <p>Continuar a apostar nos cursos de educação e formação que proporcionam respostas adequadas aos alunos, enquadradas na comunidade envolvente.</p> <p>Estabelecer e consolidar parcerias com as instituições da comunidade no âmbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • da formação e capacitação dos agentes educativos (pessoal docente, não docente e pais e encarregados de educação) • do ensino em contexto de trabalho; • da solidariedade.

Montelavar, 11 de abril de 2017

Ana Paula de Lemos Custódio

Bibliografia

Documentos consultados

Relatório de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas Lapiás- Diagnóstico Organizacional - Ano letivo 2012/2013

Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas Lapiás - 2013 -2017

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Lapiás - 2014-2017

Relatório da Avaliação Externa das Escolas - Agrupamento de Escolas Lapiás - Inspeção Geral da Educação e Ciências - Ano letivo 2014/2015

Planos de Ação de Melhoria do Agrupamento de Escolas Lapiás.

Plano de Ação Estratégica elaborado pelo Agrupamento no âmbito do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar - Junho 2016

Relatório Final de Atividades - Agrupamento de Escolas Lapiás - Ano letivo 2015/2016

Plano Anual de Atividades do Agrupamento de Escolas Lapiás - Ano letivo 2016/2017

Mapas e números. Sintra no Contexto Local e Regional - Projeto Educativo Local. Faculdade de Letras. Câmara Municipal de Sintra e Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Sintra, 2016.

Legislação

Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril

Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho

Portaria n.º 604/2008 de 9 de Julho