



Caminhamos juntos. Construimos o futuro

**Projeto de Intervenção 2022 – 2026**

Fevereiro de 2022

*Sandra Margarida dos Santos Rodrigues Pimentel*

## ÍNDICE

Nota prévia	4
1 – Introdução	5
2 – Caracterização do Agrupamento de Escolas de Ourém	8
3 – Diagnóstico estratégico do Agrupamento de Escolas de Ourém	14
4 – Missão, Visão e Valores	19
5 – Metas e Linhas de Orientação da Ação	21
6 – Plano Estratégico	24
7 – Avaliação do Projeto de Intervenção	32
Considerações Finais	33
Bibliografia de apoio	34

“Mais importante que o destino é a viagem”

Eduardo Lourenço

## **Nota Prévia**

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas de Ourém, aberto pelo Aviso n.º 2439/2022, publicado no «Diário da República», 2.ª Série, n.º 26, de 7 de fevereiro de 2022 e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, submeto à apreciação do Conselho Geral este Projeto de Intervenção no Agrupamento, para o quadriénio 2022 - 2026.

## 1. Introdução

São vários os paradigmas educativos através dos quais se pode pensar a educação. Para alguns, educar é instruir, formatar, ensinar coisas. Para outros, na perspectiva social da educação, o objetivo é formar e preparar cidadãos para a sociedade que temos - reprodutora, ou para a sociedade que desejaremos ter - criadora. Uma constatação parece óbvia, nos dias de hoje, existe uma clara preocupação pela qualidade da educação que é cada vez mais transversal. À conceção de uma escola como orientadora, guia, sempre presente, focada nas aprendizagens e nos conteúdos das diferentes disciplinas, vai correspondendo, cada vez mais e de forma mais imperativa, a necessidade e a exigência de uma escola que valorize capacidades, promova potencialidades, desenvolva competências, construa saber de forma autónoma, seja parceira da comunidade local, se enquadre nos desafios do país e do mundo, seja globalizante, alerte para desigualdades sociais e se empenhe em dar-lhes resposta, comprometida com modelos de cidadania ativa e com a inclusão como valor estruturante de uma sociedade mais justa e equitativa.

São tempos diferentes e difíceis que, pelas mais diversas razões, requerem alterações estruturais, pedagógicas e de trabalho nas escolas, em prol de uma mudança efetiva da realidade e da prática.

O Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho, assume a educação como um serviço público, sendo estabelecida como missão do Governo a substituição da facilidade pelo esforço, do dirigismo pedagógico pelo rigor científico, da indisciplina pela disciplina, do centralismo pela autonomia. Neste sentido, a administração e a gestão das escolas assumem-se como instrumentos fundamentais para atingir as metas a prosseguir pelo Governo para o aperfeiçoamento do sistema educativo. O modelo de gestão preconizado neste Decreto-Lei, atribui ao Diretor múltiplas e diversas competências. A experiência destes anos como diretora consolidou a perspectiva que já tinha, de que o Diretor não é apenas o que distribui horários, que faz a gestão de pessoal docente e não docente e de recursos materiais, que aprova documentos, que submete outros à aprovação, que faz propostas, ou que cumpre outras obrigações legais. O diretor tem que ser, antes de mais, um educador, um conhecedor do meio sobre o qual recai a sua ação, dos alunos, dos docentes e não docentes, dos pais/encarregados de educação e demais parceiros da comunidade, empreendedor, colaborante, rigoroso com assertividade, empático.

Reconhecer que a liderança da unidade orgânica é uma influência importante no desempenho de alunos e professores que a constituem, conduz à necessidade de monitorizar e compreender este tipo de práticas nos diferentes sistemas educativos, de forma a realizar um diagnóstico situacional que permita melhorar as respostas educacionais, em busca de escolas eficazes.

Existe uma perspetiva de enfoque na liderança escolar que tem vindo a ganhar relevância, e com a qual mais me identifico, a liderança instrucional ou liderança pedagógica. A liderança pedagógica tem sido vista como um conjunto de comportamentos que o líder exhibe procurando criar altas expectativas e objetivos de desempenho elevados quer para professores, quer para alunos, tendo em conta a opção por uma ação estratégica na monitorização, apoio e avaliação do processo de ensino e de aprendizagem. Deste modo, o líder escolar deve desenvolver estratégias que promovam um currículo melhorado, incentivando a colaboração entre professores de modo a ajuda-los a desenvolver as competências necessárias para um melhor ensino, monitorizando e supervisionando os resultados dos alunos, de modo a verificar as melhorias no processo de ensino e de aprendizagem (Augusto, 2014). Segundo Costa (2015), há um conjunto de autores que destacam este tipo de liderança como a que mais contribui para a escola eficaz, entre eles, Hallinger (2005), que destaca os seguintes aspetos como essenciais para a prática desse estilo de liderança, os quais, no meu entender, se encontram espelhados no projeto educativo deste agrupamento: (i) a criação de metas de aprendizagem específicas, envolvendo os professores; (ii) a promoção da melhoria contínua na escola; (iii) o desenvolvimento de altas expectativas e uma cultura de escola baseada na inovação e na melhoria; (iv) a coordenação do currículo e o acompanhamento da aprendizagem dos alunos; (v) o alinhamento das estratégias e das atividades com a missão da escola; (vi) a organização e monitorização das atividades destinadas a facilitar o desenvolvimento profissional dos professores e (vii) a modelação dos valores emergentes da cultura de escola.

Sob a égide dos decretos-lei n.º 54 e n.º 55, de 6 de julho de 2018, dos diversos documentos orientadores da emanados da tutela, estes tempos requerem que as escolas recentrem a importância do perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória, das aprendizagens essenciais, da estratégia para a cidadania e desenvolvimento, das planificações de ano e de nível de ensino, das propostas avançadas no âmbito da autonomia e flexibilidade curricular (PAFC), do plano anual de atividades, do plano de desenvolvimento pessoal, social e comunitário, do Plano 21/23 Escola+, do documento base do quadro de referência europeu de garantia da qualidade para a educação e formação profissional (EQAVET), da planificação

do centro Qualifica, do plano estratégico educativo municipal, considerando cada um destes documentos em articulação na construção das aprendizagens e no desenvolvimento das respetivas competências. O projeto educativo do agrupamento, aprovado em 2020 e vigente até 2023, foi elaborado no pressuposto desta articulação acima referida e, naturalmente, será também esse documento que servirá de base à construção deste meu projeto de intervenção, por ser a realidade do agrupamento e a perspetiva do caminho a percorrer com a qual me identifico.

Esta minha candidatura ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas de Ourém implicou, necessariamente, uma cuidada reflexão pessoal e profissional. Foi decidida com base na experiência destes 8 anos dos dois mandatos anteriores, no conhecimento que fui adquirindo da comunidade local e escolar deste concelho, na motivação que tenho para o exercício deste cargo, na intenção de melhoria sempre contínua, no compromisso do que “ainda ficou por fazer” e na disponibilidade de diversos elementos e recursos da comunidade educativa, todas razões de extrema importância para a prossecução do meu objetivo principal: o melhor desempenho nesta exigente missão.

De 1996 a 2005 integrei os diferentes órgãos de gestão de uma escola secundária deste distrito (três como vogal e seis como vice-presidente); em 15 de julho de 2013, integrei, como subdiretora, a equipa da direção deste agrupamento de escolas, tendo ficado como diretora em substituição desde o dia 18 de outubro de 2013 até à conclusão do processo eleitoral. Em 12 de março de 2014 tomei posse como diretora do agrupamento para um mandato de quatro anos e em 12 de março de 2018 fui reconduzida no cargo, por unanimidade dos elementos presentes na respetiva reunião de Conselho Geral, para mais um mandato de quatro anos, que termina este ano.

Candidato-me confiante de que o conhecimento que detenho deste agrupamento, o projeto que tenho para ele, os vinte e sete anos de experiência profissional, 18 dos quais na gestão escolar, são relevantes para assegurar uma gestão ponderada e rigorosa, na promoção da qualidade deste agrupamento, na sua afirmação neste território educativo tão peculiar, contribuindo para que este seja um agrupamento de referência na educação do concelho, construindo pontes com a comunidade que nos rodeia, para que, cada vez mais, a *Escola* possa ser inclusiva e incluída.

## **2 – Caracterização do Agrupamento de Escolas de Ourém**

A Escola Básica e Secundária de Ourém manteve-se, até 2007, como a única escola pública com 3.º ciclo e ensino secundário do concelho, tornando-se, nesta data, escola sede de um agrupamento vertical com a oferta educativa do 2.º ciclo, do ensino pré-escolar e do 1.º ciclo das freguesias de Olival e Gondemaria, Cercal e Matas, Fátima e das localidades de Bairro, Fontainhas da Serra, Pinheiro e Vale Travesso, o então designado Agrupamento de Escolas Ourém.

Em 2012 agregou, por extinção, o Agrupamento de Escolas de Freixianda, os estabelecimentos do ensino pré-escolar e do 1.º ciclo e uma escola de 2.º e 3.º ciclo desta freguesia, tornando-se no Agrupamento de Escolas de Ourém.

Atualmente, é constituído por um parque escolar composto por 17 estabelecimentos de ensino dispersos geograficamente por 7 das 13 freguesias do concelho.

Internamente, para além da direção, o agrupamento organiza-se em 7 coordenações de estabelecimento, associadas aos centros escolares de Freixianda, Beato Nuno, Cova da Iria, Olival, Gondemaria e ainda à EB1 de Moita Redonda e EB1/JI do Pinheiro.

A dimensão do agrupamento configura-lhe o estatuto de maior agrupamento do concelho onde, no ano letivo 2021/2022, se movimentam diariamente 2410 alunos, distribuídos por 15 estabelecimentos e 124 grupos/turmas de todos os níveis de ensino, desde o ensino pré-escolar ao ensino secundário. O agrupamento oferece ainda cursos de educação e formação de adultos (EFA), reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC) e português língua de acolhimento (PLA).

No ano 2021-2022, o agrupamento apresenta um conjunto de 216 alunos com necessidade de mobilização de medidas seletivas e/ou adicionais no âmbito da educação inclusiva e 483 com medidas de ação social, sendo 195 do escalão A e 288 do escalão B, em todos os níveis de ensino.

Trabalham no agrupamento 263 docentes, 14 assistentes técnicos, 100 assistentes operacionais, 4 psicólogas (embora apenas uma com horário completo), 2 terapeutas da fala (em parceria com outras entidades do concelho e uma delas em resultado da candidatura ao PDPSC), 1 educadora social (em resultado da candidatura ao PDPSC), 2 técnicas especializadas no centro Qualifica.

Existem no agrupamento cinco associações de pais e encarregados de educação, a saber: Escola Básica e Secundária de Ourém, Escola EB 2/3 de Freixianda, Centro Escolar do Olival, JI+EB1 de Pisão e APAJE das escolas do território de Fátima.

É ainda essencial à vida escolar dos alunos deste agrupamento as parcerias que estabelecemos com a comunidade local, nesse sentido existem, até ao momento, cerca de 50 empresas que colaboram com o agrupamento no âmbito estágios dos cursos profissionais, 20 que recebem os nossos alunos para a realização de planos individuais de transição e cerca de outras 23 instituições da comunidade, de índole diversa, que são pares do agrupamento no âmbito do desenvolvimento de outras atividades, como sendo: culturais, de cidadania, ambientais e de sustentabilidade, de saúde e bem estar.

O agrupamento oferece formação desde a educação pré-escolar até ao ensino secundário e de adultos. A oferta educativa de 2.º e 3.º ciclos compreende o ensino regular e o ensino articulado da música e da dança. Ao nível do ensino secundário, a oferta educativa inclui todos os cursos científico-humanísticos (ciências e tecnologias, ciências socioeconómicas, línguas e humanidades e artes gráficas), os cursos artísticos especializados da música e da dança e ainda cursos profissionais de nível secundário de dupla certificação, escolar e profissional. Ao nível do ensino e formação de adultos, o centro Qualifica apoia jovens e adultos na identificação das respostas educativas e formativas que se apresentem adequadas aos seus perfis individuais, estendendo a sua ação por várias localidades do concelho.

No compromisso de corresponder a uma escola dinâmica, diversificada e que se adequa às necessidades de todos os alunos, o agrupamento tem assumido um conjunto de desafios pedagógicos com vista ao sucesso e melhoria das aprendizagens, como sendo:

- Implementação do projeto de autonomia e flexibilidade curricular desde o ano letivo 2017-2018;
- Implementação do procedimento para a obtenção do selo EQAVET, no âmbito do ensino profissional, com a respetiva obtenção deste sela de garantia e qualidade dessa vertente de ensino;
- Concretização do plano de desenvolvimento pessoal, social e comunitário, aprovado pela DGE no ano de 2020-2021, com prorrogação para o presente ano letivo, possibilitando a realização de trabalho no âmbito da terapia da fala, reforço de competências leitoras e de escrita e também na área do desenvolvimento de competências emocionais associadas à metodologia UBUNTU;

- Candidatura, e muito recente aprovação, a um Centro Ciência Viva;
- Estruturação de medidas no âmbito do Plano 21/23 Escola+;
- Desenvolvimento e implementação do Projeto Erasmus+, na sua vertente escolar e, mais recentemente, profissional. Reforço esta última referência uma vez que a aprovação da candidatura e respetiva atribuição de qualidade, permite ao agrupamento a hipótese de colocar alunos do ensino profissional a realizar os seus estágios fora do país, indo ao encontro de uma solicitação dos próprios alunos. Considerando a nova modalidade de implementação deste projeto internacional, o agrupamento fez a sua candidatura, conseguindo ser uma das poucas escolas a nível nacional com estatuto de Escola Acreditada para projetos Erasmus 2021/2027.

Na senda de uma “escola em movimento”, é também característica do agrupamento a elaboração e aprovação, em sede de conselho pedagógico e análise em conselho geral, de um plano anual de atividades muito rico e focado no desenvolvimento do currículo, em articulação com o meio envolvente, construído pelos diferentes grupos disciplinares de acordo com as necessidades das turmas/disciplinas lecionadas, enquadrado no perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória, inclusivo e repleto de oportunidades de aprendizagem.

No âmbito da componente não curricular são hoje características do agrupamento os serviços de apoio à família (AAAF e CAF), as atividades de enriquecimento curricular (AEC) e os clubes, projetos e oficinas. Para além dos objetivos de promoção do sucesso educativo, esta componente pretende desenvolver a cultura, o desporto, a educação para a cidadania e o ambiente, a valorização da educação para os afetos, a inclusão, as línguas e a literacia e ainda a educação artística.

Os recursos específicos de apoio à aprendizagem e à inclusão - humanos, organizacionais e existentes na comunidade - são mobilizados numa perspetiva de escola inclusiva, promovendo o sucesso escolar de todos os alunos e desenvolvendo esforços no sentido de manter um ambiente escolar socialmente acolhedor, inclusivo e cordial. Os docentes de educação especial, no âmbito da sua especialidade, apoiam, de modo colaborativo e numa lógica de corresponsabilização, os demais docentes dos alunos na definição e dinamização de estratégias de diferenciação pedagógica, no reforço das aprendizagens e na identificação de múltiplos meios de motivação, representação e expressão. Também colaboram e articulam com os encarregados de educação, assistentes operacionais e os diferentes técnicos especializados que intervêm com os alunos, nomeadamente com os psicólogos do serviço de psicologia e orientação.

Aos alunos do 1.º, 2.º e 3.º ciclo e do ensino secundário, o agrupamento faculta um conjunto de medidas de promoção da melhoria de desempenho cujo âmbito se circunscreve ao

apoio às aprendizagens académicas e sociais, e que inclui um vasto conjunto de opções, tanto quanto possível, adaptadas às diferentes realidades dos discentes.

O agrupamento de escolas de Ourém tem participado, nos últimos anos, em diversos projetos, de âmbito concelhio, nacional e internacional, criando uma grande dinâmica na promoção do trabalho colaborativo e no desenvolvimento de competências relacionais, desenvolvendo uma cidadania mais informada e participativa e fomentando a solidariedade, o espírito de tolerância e a interculturalidade. A participação nestes projetos, tem permitido aos alunos a consolidação e enriquecimento das aprendizagens curriculares e a sua valorização pessoal e ainda têm contribuído para uma dinâmica coletiva visível na participação e envolvimento da comunidade escolar e local.

Tem sido preocupação deste agrupamento a comunicação constante com os alunos, com os encarregados de educação, com os trabalhadores e a comunidade envolvente. Neste sentido o plano de comunicação do agrupamento privilegia a utilização das mais recentes tecnologias de informação de forma a tornar mais célere, eficaz e económica essa comunicação. Nas comunicações internas, utiliza-se o correio eletrónico institucional, pelo que é fornecido a todos os profissionais e alunos do AEO um endereço eletrónico com o domínio “@aeourem.pt”. A plataforma Moodle constitui-se também como um veículo de comunicação, na medida em que disponibiliza todos os documentos de gestão pedagógica em vigor no agrupamento, bem como a utilização da plataforma *google classroom* e da aplicação de comunicação *google meet*, para acompanhamento e comunicação com os alunos. A comunicação exterior é realizada através do sítio eletrónico do AEO, devidamente atualizado, das redes sociais e dos meios de comunicação locais, nomeadamente na rádio e no jornal, na divulgação das iniciativas do seu plano de atividades. Após quase dois anos de interrupção, fruto das restrições pandémicas que se atravessaram e que condicionaram a concretização do normal plano anual de atividades do agrupamento, retomou-se este ano letivo a publicação do suplemento “Perkursos” no jornal Notícias de Ourém.

### **3 – Diagnóstico estratégico do Agrupamento de Escolas de Ourém**

A construção do projeto educativo surgiu da análise comparativa dos diversos documentos estruturantes do agrupamento, do relatório de avaliação externa da IGEC (2017), do relatório 2016-2019 da equipa de autoavaliação, do relatório de avaliação do projeto educativo 2016-2019 e de um conjunto de documentos orientadores da ação do agrupamento. Para além disto, foi ainda concebido com base no cruzamento de diversas perspetivas de alunos, docentes, pais/encarregados de educação, assistentes operacionais e técnicos e parceiros locais, recolhidas através da aplicação de questionários propostos pela equipa de autoavaliação. A recolha de contributos dos docentes foi realizada também através da análise, em grupos/departamentos disciplinares, do referencial do 3.º ciclo de avaliação externa da IGEC, relacionando os diferentes campos de análise e respetivos referentes com as características do agrupamento.

Com base na metodologia acima referida, elaborou-se o diagnóstico estratégico recorrendo-se ao instrumento matriz SWOT através do qual foram identificados os principais pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) e as principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do agrupamento.

Considerando que o trabalho realizado se reporta a curto horizonte temporal, o projeto educativo foi aprovado em dezembro de 2020, o diagnóstico é atual e por isso irei recorrer a alguns dos pontos enumerados, embora de forma não exaustiva, para integrar este projeto.

#### **PONTOS FORTES**

- Bom clima relacional e afetivo entre os diferentes membros da comunidade educativa;
- Envolvimento em projetos e clubes, inter e intra-ciclos, potenciadores de melhoria de processos e de resultados;
- Uso frequente de tecnologias na atividade letiva em todos os níveis e ciclos de educação e ensino;
- Procura, por parte das empresas do concelho, de alunos dos cursos profissionais;
- Diversificação da oferta formativa e educativa com impactos positivos nos resultados e na motivação de alunos em risco de abandono;

- Cumprimento dos objetivos de taxas de aprovação em todos os ciclos e tipos de ensino, mantendo-se alta no 1.º e 2.º ciclos e com tendência a aumentar nos restantes ciclos/ofertas educativas;
- Gestão flexível do currículo com diversas atividades de flexibilização/articulação curricular entre os vários docentes;
- Referência no concelho em termos de educação especial;
- O agrupamento implementa procedimentos de autoavaliação que se encontram articulados com os restantes processos avaliativos da escola;
- As opções curriculares da escola são promotoras das competências consideradas no perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória;
- Auscultação dos grupos disciplinares e dos trabalhadores não docentes sobre as necessidades de formação, elaboração do plano de formação e implementação do mesmo;
- A ação dos serviços de psicologia e orientação na promoção do desenvolvimento pessoal, escolar e profissional dos alunos do agrupamento;
- Planeamento cuidado do ano letivo por parte dos diferentes órgãos e estruturas de liderança, o que assegura o bom desenvolvimento das atividades escolares letivas e não letivas e permite a sua articulação;
- Reconhecimento crescente de uma imagem positiva do agrupamento;
- Estabilidade, experiência e qualificação do corpo docente e não docente contribuindo para a melhoria do serviço prestado;
- Existência de instalações, recursos e equipamentos adequados às exigências específicas dos diferentes currículos, nomeadamente no ensino experimental e tecnológico para os anos de escolaridade mais avançados;
- Diversificação das medidas de apoio aos alunos que pretendam melhorar o seu rendimento escolar;
- Sucesso académico (taxas de transição/conclusão e resultados em algumas disciplinas) dos ensinos básico e secundário, regular e profissional, nos últimos dois anos, superiores às médias nacionais;
- Reduzido abandono escolar;
- Valorização da excelência académica e desportiva dos alunos do agrupamento;
- Capacidade de gerir o orçamento privativo do agrupamento;
- Estabelecimento de metas e objetivos educacionais e orientação da ação para o seu cumprimento;

- Dinamização de atividades de socialização, oportunidades formativas e disponibilidade por parte da liderança no incentivo e valorização profissional dos seus atores educativos;
- Promoção de um ambiente escolar socialmente acolhedor e inclusivo;
- Gestão dos recursos humanos adequada;
- Afetação de recursos materiais ajustada às necessidades.

## PONTOS FRACOS

- O insuficiente desenvolvimento de estratégias nomeadamente ao nível da articulação e da sequencialidade das aprendizagens;
- Percentagem elevada de alunos com faltas injustificadas e de pontualidade;
- O problema da indisciplina em contexto escolar, ainda não totalmente controlado. Apesar da diminuição de registos de ocorrência, de medidas corretivas e sancionatórias;
- O distanciamento geográfico entre a escola sede e os restantes estabelecimentos que integram o AEO;
- Reduzido interesse de alguns alunos pela escola, em especial os que optam pela via profissional, com a conseqüente desvalorização da educação na sua formação pessoal e social;
- A taxa de aprovação/conclusão no 3.º ciclo e no ensino secundário profissional, apesar de ter aumentado, pode ser melhorada;
- Falta de assunção da prática pedagógica supervisionada por parte de algumas estruturas de gestão intermédia;
- Diminuição do número de alunos a frequentar a via profissional;
- Diminuição de alunos a frequentar a via de ensino EFA;
- Avaliação do impacto da formação contínua difícil e pouco estruturada;
- Responsabilidade de algumas estruturas intermédias ainda não completamente assumida;
- Pouca utilização da página do agrupamento como fonte de informação por parte dos encarregados de educação;
- Número reduzido de estratégias de melhoria propostas pelos vários intervenientes no processo educativo face à análise de resultados;
- Fraca implementação de medidas de promoção da melhoria dos processos de ensino-aprendizagem decorrentes dos resultados da autoavaliação.

## **OPORTUNIDADES**

- O Agrupamento é reconhecido na comunidade envolvente pelos resultados académicos dos alunos, pela qualidade dos cursos profissionais e pelo empenho dos seus profissionais;
- A existência de equipamento informático e de ligação à internet em todos os estabelecimentos de ensino do agrupamento tem potencializado a implementação de novas metodologias no processo de ensino e aprendizagem;
- Colaboração do município e das juntas de freguesia na manutenção/recuperação dos espaços físicos e no fornecimento/instalação de alguns equipamentos em alguns estabelecimentos do ensino pré-escolar e do 1.º ciclo;
- Associações de pais empenhadas na procura de soluções para a resolução dos problemas identificados;
- Desenvolvimento/manutenção de uma rede de entidades públicas e privadas com quem são estabelecidos protocolos nas áreas educativa, apoio social, formativa, artística, cultural e/ou desportiva;
- Disponibilização, por parte da rede de cooperantes do agrupamento, de postos de trabalho temporário com vista à integração de alunos com plano individual de transição (PIT) e à realização de estágios profissionais nas áreas em que o agrupamento desenvolve o ensino profissional;
- Reconhecimento, por parte da comunidade local, do agrupamento como uma instituição de ensino inclusiva e socialmente interventiva;
- Promoção de uma oferta educativa, no ensino profissional, que é absorvida pelas empresas locais;
- Participação em projetos e concursos de cariz nacional e internacional;
- Diversidade de parcerias e protocolos com entidades públicas e privadas.

## **AMEAÇAS**

- Sobrecarga de tarefas incidentes sobre a componente não letiva, o que reduz o tempo de trabalho individual dos professores;
- Desencanto do pessoal docente face às políticas educativas e ao contexto socioeconómico do país;
- Descontinuidade pedagógica no final do 1.º ciclo para os alunos que integram o território educativo de Fátima;

- Rede de transportes escolares deficitária, o que limita, quer a escolha da escola, quer o desenvolvimento de atividades;
- Reduzido número de reuniões periódicas com os parceiros para avaliação conjunta do grau de concretização dos objetivos estabelecidos;
- Baixa taxa de natalidade no concelho e progressivo despovoamento das freguesias rurais com implicações no número de alunos a frequentar os diferentes níveis de escolaridade e que já se fazem sentir em alguns estabelecimentos de ensino do pré-escolar e no 1.º ciclo;
- Significativo número de famílias com carências socioeconómicas;
- Disparidade de culturas e de exigência educativa devidas a diferenças na formação, percursos de vida e expectativas por parte dos agregados familiares;
- Falta de equipamento lúdico-desportivo e de condições de segurança nos espaços exteriores de alguns estabelecimentos de ensino pré-escolar e do 1.º ciclo, o que condiciona, por exemplo, o desenvolvimento da atividade física e desportiva nestes níveis de escolaridade;
- Imposições relativas à oferta de cursos profissionais definidas pela tutela.

## **4 – Missão, Visão e Valores**

Como já referido anteriormente, havendo a necessidade de ter um documento de referência e orientação metodológica para a minha candidatura, alicercei a construção do meu projeto de intervenção no Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Ourém que vigora atualmente e que foi validado pelo Conselho Geral em dezembro de 2020.

O agrupamento de escolas de Ourém pretende ser reconhecido como uma organização educativa de referência, formando e qualificando os seus alunos para o prosseguimento de estudos ou para o ingresso no mundo do trabalho, capacitando-os para garantirem a sua empregabilidade e aprendizagem ao longo da vida.

Esta visão de escola concretiza-se numa comunidade sempre aprendente que tem por missão ser: uma escola humanista, com rigor, equidade e qualidade, um presente com futuro.

Preconizo que o Agrupamento de Escolas de Ourém seja uma escola inclusiva e abrangente, capaz de respeitar a multiplicidade social onde se insere e fazendo dela uma mais-valia. Que seja uma escola destinada a todos os alunos, da cidade ou da periferia, vocacionados para o prosseguimento de estudos ou para o mundo de trabalho. Uma escola aberta à comunidade onde está inserida, estabelecendo parcerias com entidades locais e distritais e retirando delas os maiores benefícios na dualidade do dar e receber. Uma escola integradora que assegure a participação de todos os intervenientes do processo educativo. Uma escola com rigor disciplinar, que pugne pela formação integral do indivíduo. Enfim, uma escola capaz de formar indivíduos providos de competências académicas e/ou profissionais e de princípios de cidadania que lhes permitam vencer os desafios atuais e futuros.

Com o enfoque na qualidade das aprendizagens e no valor de cada pessoa, enquanto indivíduo e elemento desta comunidade educativa, empenhar-me-ei em praticar uma gestão assente em valores como a Qualidade, Participação, Equidade, Cidadania, Exigência, Cooperação, Responsabilidade, Partilha, Diálogo, Ética, Inovação, Rigor, Eficiência, Tolerância, Inclusão, Sustentabilidade, Criatividade, Flexibilidade, Solidariedade, Proximidade e Empatia.

## 5 – Metas e Linhas de Orientação da Ação

Segundo Costa (2015), é importante o diretor escolar exercer uma liderança pedagógica coerente com o seu projeto educativo, a qual se estende a outros atores – líderes intermédios – de modo a chegar a todos e a todos envolver, com o objetivo de responder às necessidades dos alunos e potenciar o trabalho desenvolvido em sala de aula. O exercício destas lideranças torna necessário que se reconsidere o modo como a escola está organizada em termos pedagógicos, o que se interliga com a forma como o tempo e o espaço escolares são pensados.

A ação do diretor deve, numa atitude mais aberta, suscitar a participação e as reações colaborativas dos membros da sua comunidade, incentivando novas práticas pedagógicas, capacitando os docentes no sentido do seu desenvolvimento pessoal e profissional, colmatando necessidades dos discentes, perspetivando uma nova visão de *Escola* e agindo sobre processos de ensino-aprendizagem.

A definição de metas específicas está sempre associada aos objetivos operacionais que se pretendem atingir em sede de projeto educativo do agrupamento. No contexto deste documento, podem enumerar-se, genericamente, algumas dessas **metas**, aqui consideradas como “patamares” a alcançar, na senda de um agrupamento eficiente e eficaz. Como sendo:

- Pensar a escola como uma organização sempre aprendente e, nesse sentido, intensificar modelos e abordagens de uma avaliação interna que se quer concreta e com intervenção clara na melhoria do processo educativo;
- Fortalecer as várias lideranças, potenciando a assunção do seu papel e desenvolvendo uma atuação mais efetiva no dia a dia do agrupamento, reforçando a sua importância no acompanhamento de práticas pedagógicas e na melhor gestão dos grupos de trabalho que lideram;
- Reforçar o trabalho de continuidade e articulação entre os diferentes ciclos de ensino e entre as diferentes disciplinas, promovendo a necessidade de uma verdadeira transdisciplinaridade;
- Enriquecer as relações entre a comunidade (local, nacional e internacional) e o agrupamento, na perspetiva de uma simbiose educativa em que todas as partes envolvidas ficam beneficiadas, e se possibilita aos alunos respostas pedagógicas adequadas e conducentes ao seu crescimento enquanto aprendentes e cidadãos.

- Monitorizar, analisar e avaliar resultados, no sentido de promover o sucesso educativo no seu todo, consubstanciado no perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória, nas aprendizagens essenciais e na estratégia nacional de cidadania e desenvolvimento.

Considerando estes desideratos, e com base em vários documentos de referência para o agrupamento, tais como, o projeto educativo, a análise SWOT, o relatório de autoavaliação, o relatório de avaliação do projeto educativo, o relatório da avaliação da IGEC, o relatório da concretização das metas intermédias do projeto educativo (concluído em janeiro de 2022 e que se encontra em divulgação), o projeto de autonomia e flexibilidade curricular, o plano nacional de promoção do sucesso educativo e o plano estratégico municipal, defini as seguintes **Linhas Orientadoras da Ação**:

- A – Reforçar a auto-avaliação da unidade orgânica.
- B – Fortalecer uma liderança pedagógica, participada e colaborativa.
- C – Otimizar a gestão de recursos e serviços.
- D – Articular e monitorizar práticas pedagógicas.
- E – Fortalecer a relação do agrupamento com a comunidade.
- F – Promover a qualidade das aprendizagens e o sucesso educacional dos alunos.

## 6 – Plano Estratégico

A definição das grandes linhas orientadoras da ação requer que, para cada uma delas, se tracem as principais estratégias de intervenção, no contexto deste documento, que permitirão concretizar os objetivos definidos e atingir as metas consideradas no Projeto Educativo. Certo é que, todas estas linhas orientadoras serão concretizadas com pormenor em sede de projeto educativo do agrupamento, onde caberá, para além da definição concreta de metas a alcançar com cada medida, a definição de metas intermédias por ano de vigência do projeto, de indicadores de medida e os respetivos intervenientes que se responsabilizarão pelo cumprimento das metas. Relativamente ao tempo estipulado para implementar as estratégias enunciadas, este depende do objetivo a atingir, sendo certo que as que vou enunciar serão de concretização anual ou no decorrer do mandato, sendo necessário a sua monitorização frequente de forma a serem revistas/reforçadas as decisões tomadas.

Passo agora a enumerar algumas das estratégias de intervenção que tenciono implementar para cada uma das linhas orientadoras de ação referidas anteriormente.

### **Linha Orientadora A - Reforçar a auto-avaliação da unidade orgânica**

- Promover uma cultura de auto-avaliação mais participada;
- Monitorizar o sucesso escolar, elaborando alguns documentos que o permitam fazer de forma mais concreta;
- Registrar trimestral/anualmente o balanço das medidas previstas no projeto educativo;
- Avaliar a satisfação de todos os que colaboram com a comunidade educativa do agrupamento, interna e externamente;
- Monitorizar as metas e medidas do projeto educativo com relatórios de avaliação intermédios, sugerindo propostas de melhoria;
- Elaborar um relatório de auto-avaliação final;
- Aplicar os resultados obtidos, na mudança de práticas pedagógicas com vista ao incremento da qualidade do ensino no Agrupamento;
- Divulgar os relatórios da equipa de autoavaliação a docentes, não docentes, alunos, encarregados de educação, demais parceiros da comunidade, por contacto direto e através dos meios de divulgação *online*.
- Co-responsabilizar todos no processo de melhoria da organização, preparando a próxima avaliação externa.

## **Linha Orientadora B – Fortalecer uma liderança pedagógica, participada e colaborativa**

- Confiar às lideranças intermédias funções e responsabilidades que assegurem a concretização do projeto educativo, em articulação com a direção;
- Dar continuidade ao clima agradável e construtivo de de relações interpessoais e de mudança;
- Reforçar o acompanhamento da prática letiva por parte dos líderes de topo;
- Potenciar a intervenção de aulas como melhoria da prática pedagógica dos docentes;
- Fortalecer a necessidade de ser mais assumido o papel dos coordenadores das diferentes equipas (departamento, grupo, diretores de turma, projetos);
- Elaborar documentos de monitorização que permitam registos ao nível dos grupos disciplinares;
- Monitorizar práticas pedagógicas que integrem o projeto educativo, como sendo a diversidade de instrumentos de avaliação, a utilização de ferramentas digitais, a participação em atividades, a implementação de metodologias de ensino ativas, e outras que se considerem relevantes para o sucesso das aprendizagens dos alunos;
- Incrementar a articulação entre os conselhos de turma/equipas pedagógicas/docentes titulares de turma ou grupo com diferentes projetos do agrupamento, como sendo a Biblioteca Escolar, o Eco-escolas, o PES, o Desporto Escolar, o Clube Ciência Viva, o Milage, o Clube de Robótica, o ExperimentTIC, e um conjunto de outras oportunidades de articulação que potenciam aprendizagens diferentes e integradoras;
- Assegurar que todas as áreas disciplinares promovem o desenvolvimento de diferentes tipos de práticas pedagógicas e de metodologias ativas e experimentais.
- Monitorizar o progresso global dos alunos nas diferentes áreas disciplinares, recorrendo a instrumentos de leitura nacionais e internacionais, como por exemplo os resultados das provas de aferição, dos itens dos exames nacionais, dos testes de PISA, TIMS e PIRLS, para ajustar práticas de leccionação e aprendizagem;
- Assegurar que existe diversificação das modalidades e dos instrumentos de avaliação;
- Garantir a aplicação, por todos os docentes, dos critérios de avaliação estabelecidos pelo Conselho Pedagógico;
- Valorizar e reforçar o trabalho, a importância e as decisões dos Conselhos de Turma;
- Empoderar e fortalecer o papel e a importância dos Diretores de Turma.
- Continuar a privilegiar uma direção que está, o mais possível, disponível para a resolução imediata das diferentes situações e de “porta aberta”.

## **Linha Orientadora C – Otimizar a gestão de recursos e serviços**

- Realizar a distribuição de serviço docente com base na rentabilização de competências e capacidades;
- Fazer a gestão eficaz e eficiente do crédito de horas global da escola;
- Distribuir do Pessoal Não Docente disponível de acordo com as necessidades dos diversos estabelecimentos de ensino;
- Elaborar anualmente, em conjunto com as propostas dos grupos disciplinares e em parceria com o centro de formação “Os Templários”, um plano de formação docente, que responda às reais necessidades dos intervenientes educativos, assegurando a realização de ações que permitam o desenvolvimento profissional e o cumprimento das metas que o agrupamento se propõe atingir;
- Desencadear mecanismos que permitam a avaliação do impacto da formação na melhoria das práticas pedagógicas dos docentes;
- Promover ações de sensibilização junto da comunidade educativa para a preservação dos espaços físicos e equipamentos nos diferentes estabelecimentos de ensino;
- Incentivar à realização de candidaturas a projetos diversificados como fontes de financiamento e que potenciem o desenvolvimento das competências do perfil do aluno e a educação inclusiva;
- Diligenciar, junto da Parque escolar a manutenção/recuperação rápida de danos nas instalações e manutenção de equipamentos;
- Continuar a reforçar a necessidade de uma intervenção eficaz na área da informática nos estabelecimentos de ensino do Pré-escolar, e do 1.º ciclo, em parceria com o Município;
- Fazer uma rigorosa gestão orçamental, privilegiando, em sede de orçamento privativo, quando possível, a resposta às necessidades materiais que sirvam necessidades pedagógicas e de aprendizagem;
- Continuar a implementar normas legalmente estabelecidas para a aquisição de materiais e equipamentos;
- Gerir verbas de ASE de forma a responder a carências alimentares de alguns alunos;
- Elaborar, em conjunto com as propostas dos trabalhadores e em parceria com o Município, um plano de formação não docente, que responda às reais necessidades destes intervenientes educativos;
- Intensificar o trabalho em rede no âmbito do centro de formação, de outras escolas do concelho e do Município, servindo os interesses da comunidade educativa do agrupamento;

- Auscultar sobre o grau de satisfação acerca dos nossos serviços;
- Desenvolver ações para repor os níveis de confiança no serviço de refeitório da escola básica e secundária de Ourém;
- Envolver também alunos e encarregados de educação na melhoria contínua dos serviços prestados no Agrupamento de Escolas de Ourém;
- Continuar a colaborar com o Município no âmbito das matérias associadas à transferência de competências da educação;
- Alocar horas de crédito para docente no âmbito da manutenção do parque informático e do plano de transição digital.

### **Linha Orientadora D – Articular e monitorizar práticas pedagógicas**

- Incentivar à coadjuvação pedagógica em sala de aula, recorrendo às horas da componente não letiva dos docentes e aos tempos de estabelecimento;
- Apelar ao uso de metodologias ativas e inovadoras no processo de aprendizagem;
- Dar continuidade ao projeto ExperimentTIC no 1.º ciclo;
- Reforçar a oralidade e as literacias nas língua portuguesa e línguas estrangeiras, recorrendo ao desdobramento das disciplinas de português e inglês no 2.º ciclo, e das disciplinas de francês e inglês no 3.º ciclo;
- Continuar a oferta da disciplina de Complemento à Educação Artística nos 2.º e 3.º ciclos, com as disciplinas que fortaleçam competências artísticas dos alunos;
- Implementar o Clube Ciência Viva de forma transversal aos níveis de ensino a que se destina, contribuindo para a melhoria das aprendizagens;
- Motivar os alunos do ensino secundário a dinamizar e participar em projetos relevantes no âmbito da área de cidadania e desenvolvimento;
- Realizar reuniões de articulação entre os diferentes níveis de ensino e dentro do mesmo nível de ensino entre diferentes turmas e disciplinas, reforçando a transdisciplinaridade e a sequencialidade de saberes e aprendizagens ao longo do percurso escolar dos alunos no agrupamento;
- Elaborar um plano de ação curricular nas disciplinas de português, matemática, inglês e ciências experimentais, desde o 1.º ao 3.º ciclo;
- Reforçar a interação entre os docentes do 1.º ciclo e os docentes das atividades de enriquecimento curricular, numa perspectiva de conhecimento dos alunos e ação concertada em sala de aula;

- Implementar instrumentos de avaliação diferenciados na avaliação dos alunos;
- Potenciar a formação do projeto MAIA;
- Rever os critérios de classificação e avaliação dos alunos, gerais e específicos;
- Reanalisar os critérios de avaliação de desempenho docente com vista à sua actualização e mudança;
- Implementar as medidas previstas no Plano de Ação e Desenvolvimento Digital da escola e proceder à sua monitorização e reformulação;
- Melhorar a articulação e a sequencialidade entre as escolas do Agrupamento;
- Manter os dois tempos de estabelecimento para trabalho colaborativo entre docentes.

### **Linha Orientadora E – Fortalecer a relação do agrupamento com a comunidade**

- Desenvolver projetos e parcerias que contribuam para melhores aprendizagens;
- Potenciar o contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente, promovendo o sucesso escolar;
- Estabelecer parcerias com instituições nas áreas da música, do teatro, das artes, realizando atividades conjuntas entre estas e o agrupamento;
- Reforçar uma rede de empresas/instituições que possibilite a transição para a vida atica dos alunos com necessidades específica que terminam o seu percurso escolar;
- Delinear, em conjunto com o poder autárquico, possíveis estratégias de incentivo e motivação do tecido empresarial local para acolhimento destes jovens;
- Monitorizar o grau de satisfação das empresas que colaboram, das mais diversas formas, com o agrupamento;
- Intensificar a colaboração com as diferentes associações de pais e encarregados de educação do agrupamento;
- Promover atividades que conduzam à melhoria do relacionamento interpessoal e ao envolvimento de todos os intervenientes da comunidade educativa;
- Fortalecer a presença das escolas do Agrupamento nas redes sociais com vista à divulgação de eventos, atividades e trabalhos dos alunos;
- Promover a imagem do Agrupamento junto da comunidade, dinamizando acções que incrementem a sua representação;
- Estimular a participação dos encarregados de educação em atividades de natureza educativa;
- Dar continuidade à coesão das diversas escolas do Agrupamento;
- Realizar iniciativas no Agrupamento abertas à comunidade;

- Realizar reuniões com os representantes de encarregados de educação de todos os níveis de ensino;
- Divulgar trabalhos dos alunos do agrupamento na página do Município criada para o efeito;
- Robustecer a rede de colaboração entre o Município, as Juntas de Freguesia e a Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo;
- Colaborar com a Associação de Pais da Escola Básica e Secundária de Ourém na criação de uma Tuna do agrupamento, permitindo que este seja um elemento aglutinador e identitário para a comunidade educativa;
- Reforçar os procedimentos inerentes ao selo de garantia EQAVET, cumprindo as etapas seguintes;
- Continuar a divulgação assertiva do centro QUALIFICA, para que seja uma referência no encaminhamento de adultos do concelho e uma resposta relevante para os falantes de outras línguas que cá habitam;
- Fortificar relações de trabalho e proximidade com o CLDS, CLPSE e CPCJ, na expectativa de conseguir as melhores respostas para franjas específicas da população estudantil.
- Dar continuidade aos protocolos de pareceria com diferentes instituições de ensino superior, quer as mais próximas, como o IPL e o IPT, quer outras que, embora mais distantes, possam revelar-se como parceiros essenciais para o melhor percurso escolar dos nossos alunos.
- Retomar a atividade “Conhecer a escola dos crescidos” permitindo que os alunos do 4.º ano do agrupamento tomem um primeiro contacto com a escola básica e secundária de ourém, potencial escolha para frequência do 5.º ano;
- Dar continuidade às Jornadas Culturais do agrupamento;

**Linha Orientadora F – Promover a qualidade das aprendizagens e o sucesso integrado dos alunos**

- 

## **7 – Avaliação do Projeto de Intervenção**

Entendo um projeto de intervenção como um documento dinâmico que pode e deve ser reformulado sempre que necessário, definindo-se novas estratégias e formas de atuação perante a mudança dos pressupostos iniciais. Por esse facto deve também ser um documento

que carece de uma avaliação sistemática, analisando o impacto das medidas implementadas e o sucesso dos resultados obtidos.

A avaliação do projeto de intervenção deve ser feita pelo diretor, ao longo do mandato e sempre que se torne relevante, dando conhecimento ao Conselho Geral. Esta avaliação será mais sustentada se for participada, podendo ouvir-se as recomendações do Conselho Geral, do Conselho Pedagógico e de mais estruturas educativas cuja opinião se considere importante.

O projeto de intervenção e o projeto educativo do agrupamento são dois documentos interdependentes e devem ser ajustados sempre que os exercícios de avaliação interna e externa assim o exijam.

## **Considerações Finais**

O papel de liderança exercida por um diretor vai, naturalmente, para além deste documento e contempla tudo o que já foi objeto de referência ao longo dele. Naturalmente que este projeto de intervenção, que assumo para a minha candidatura, tem como base o vasto conhecimento do agrupamento, o histórico do trabalho realizado aos longos destes anos e a capacidade adquirida pela experiência, assaz relevante no desempenho destas funções.

Este é também um instrumento que, partindo da iniciativa pessoal de quem o apresenta, consubstancia a intenção e a necessidade de se definir um conjunto de valores e políticas educativas mobilizadoras e integradoras da comunidade educativa.

Ao elaborar este documento, foi minha intenção e preocupação que aqui fossem apresentadas de forma clara e precisa as linhas orientadoras da ação a que me proponho, nas diversas áreas e matérias. Partindo da minha perspetiva, fundamentada no conhecimento que tenho da realidade concreta deste agrupamento, proponho essencialmente a co-responsabilização e uma efetiva participação de todos os elementos que fazem parte desta comunidade educativa, consciente de que a figura do diretor deve ser o garante da equidade perante os seus pares e a respetiva comunidade.

Assim, neste período de quatro anos, tentarei desenvolver e implementar, com o maior empenho e dedicação, as linhas orientadoras apresentadas, tendo em conta a definição de prioridades, estabelecendo regras de atuação em conformidade e privilegiando as áreas de maior fragilidade do agrupamento.

A determinação desta candidatura assenta, assim, nos pressupostos aqui definidos e através dos quais se assume este projeto de intervenção, contando com o profissionalismo, o empenho, a empatia e a dedicação de todos os docentes, não docentes, alunos, encarregados de educação, na afirmação de um Projeto Educativo ambicioso mas exequível, que se pretende apelativo, adequado a tod@s, e desafiante, para que *caminhando juntos possamos construir o futuro*.

Ourém, 24 de fevereiro de 2022

A candidata,

---

Sandra Margarida dos Santos Rodrigues Pimentel

### **Bibliografia de apoio**

- Augusto, A.R.M. (2014). A Liderança da Escola e a Supervisão Pedagógica — Estudo de Caso — Mestrado em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica. Escola Superior de Educação João de Deus.
- Costa, E. (2015). Da liderança pedagógica do diretor escolar aos processos de reconfiguração organizacional da escola. Estado da Educação 2014. Conselho Nacional de Educação. Lisboa.
- António, C.C. (2012). *O Diretor – Gestor e Líder na Escola*. Tese de Mestrado em Docência e Gestão da Educação. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Fernando Pessoa. Porto.
  
- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Ourém 2020/2023.
- Relatório de Autoavaliação.
- Plano de Ação e Desenvolvimento Digital da Escola.
- Relatório da concretização das metas intermédias do projeto educativo 2020/2021.
- Relatório da Avaliação Externa da IGE.
- Relatórios diversos obtidos através da plataforma MISI.
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril.
- Dec. Lei 137/2012, de 2 de julho.

