CANDIDATURA À ELEIÇÃO DO(A) DIRETOR(A)

DO

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE SÃO JULIÃO DA BARRA, OEIRAS

PROJETO DE INTERVENÇÃO







Maria Hermínia Constantino Poejo

herminia.poejo@aesjb.edu.pt

Junho de 2021

Índice

Índice de figuras 3

Introdução 4

Breve caracterização do AESJB 6

Análise SWOT 11

Resultados da avaliação externa 12

Missão, Visão e Valores 13

Projeto de Intervenção 15

Plano de Ação Estratégico 16

Domínio 1: Prestação do serviço educativo 16

Domínio 2: Resultados 18

Domínio 3: Liderança e Gestão 19

Domínio 4: Autoavaliação 20

Monitorização e avaliação do Projeto 21

Referências Bibliográficas 22

Legislação consultada 22

Índice de figuras

Figura 1- Número de alunos por turma, em 2020/2021. Fonte: Inovar *7*

Figura 2 – Número de turmas, em 2020/2021. Fonte: Inovar *7*

Figura 3 – Distribuição dos alunos pelos 4 cursos. Fonte: Infoescolas *7*

Figura 4- Distribuição dos alunos pelos 4 cursos em 2020/2021. Fonte: (Infoescolas) *8*

Figura 5 - Taxas de retenção em 2019/2020. Fonte: Inovar *8*

Figura 6 - Percursos diretos de sucesso: percentagem de alunos que obtêm positiva nas provas nacionais do 9.º ano após um percurso sem retenções nos 7.º e 8.º anos. Fonte: (Infoescolas) *9*

Figura 7 - Percursos diretos de sucesso: percentagem de alunos que obtêm positiva nos exames nacionais do 12.º ano após um percurso sem retenções nos 10.º e 11.º anos. *9*

Figura 8 - As notas internas atribuídas pela escola aos seus alunos estão alinhadas com as notas internas atribuídas pelas outras escolas do país a alunos com resultados semelhantes nos exames? *10*

Figura 9 – Áreas de Melhoria identificadas pelas IGEC. Fonte: (IGEC, 2017, pp. 12-13) *12*

Figura 10 – Valores a desenvolver de acordo com o projeto educativo do AESJB, à esquerda, e com o perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória, à direita. *14*

[...] a educação, na era científica, não pode continuar, de modo nenhum, a ser feita segundo os moldes do passado.
[...] não compete à escola produzir homens-máquinas, mas, pelo contrário, formar seres pensantes, dotados de imaginação criadora e de capacidade de adaptação em grau cada vez mais elevado."
Sebastião e Silva, "Diário de Notícias", 23/1/1968

Introdução

O regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, republicado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, preconiza a criação do cargo de diretor, a quem é confiada a administração e gestão do agrupamento de escolas nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial (artigo 18º).

Nos termos do disposto no artigo 22º, foi aberto o procedimento concursal pelo Aviso nº 9901/2021, de 26 de maio, publicado no Diário da República, 2ª série, Nº 102.

Os números 2 e 3 do artigo 22º A do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo decreto-lei nº 137/2012, de 2 de julho, referem que o candidato a diretor de um agrupamento de escolas deve apresentar, na sua candidatura, um projeto de intervenção no qual identifique os problemas, defina a missão, as metas e as grandes linhas de orientação da sua ação, com a explicitação do plano estratégico que se propõe realizar no seu mandato. Dando cumprimento ao citado diploma, apresento, com a minha candidatura a diretora do Agrupamento de Escolas de São Julião da Barra, Oeiras (AESJB), para o quadriénio 2021/2025, o presente Projeto de Intervenção (PI).

Pensar o futuro da educação, em geral, e no AESJB, em particular, leva-nos, necessariamente, a pensar na prática de uma ação transformadora, assente no desenvolvimento de processos educativos que envolvem os diferentes elementos da comunidade educativa e que contribuem para a mudança. Delinear um projeto de intervenção para este agrupamento em concreto, instalado neste território que é o concelho de Oeiras,

obriga a um processo de reflexão sobre os problemas e as ameaças, mas também sobre os pontos fortes e as oportunidades existentes, a missão que se pretende e a definição das metas e grandes linhas de orientação da ação a desenvolver.

Este **Projeto de Intervenção** está alicerçado

1. no *Projeto Educativo* e no *Projeto de Intervenção* do ainda Diretor do AESJB, por se querer **continuidade** e não rupturas;
2. nos **Relatórios de Autoavaliação** e da **Avaliação Externa**;
3. nos dados disponibilizados pela *Infoescolas* (ME) e pelos relatórios da Rede Escxel, projeto em que participamos desde a sua criação;
4. no conhecimento concreto da realidade educativa **do** em que se insere **o** Agrupamento de Escolas de São Julião da Barra;
5. no conhecimento das **mudanças** que exigem da Escola uma postura educativa **inovadora**, capaz de formar e de educar cidadãos decisores que sejam felizes e respondam aos desafios futuros;
6. na defesa incondicional dos valores da escola pública de qualidade, tendo em vista a construção do bem comum que é a educação das crianças e dos jovens. (Barroso, 2000);
7. na ambição de querer continuar a projetar esta unidade orgânica de referência, em Oeiras, através de práticas de confiança e diálogo; exigência, trabalho e rigor; criatividade e inovação; transparência, respeito e responsabilidade;
8. na ambição de querer contribuir, entre pares e com todas as instituições e parceiros possíveis, para que em Oeiras haja os melhores e mais felizes alunos do mundo.

Breve caracterização do AESJB

O **Agrupamento de Escolas de São Julião da Barra, Oeiras** (AESJB) está implantado na zona ocidental do concelho de Oeiras. É constituído por cinco escolas, tem a sede na Escola Secundária Sebastião e Silva e abrange crianças e alunos do pré-escolar ao 12º ano. Resultou da agregação, em junho de 2012, da Escola Secundária Sebastião e Silva com o Agrupamento de Escolas de São Julião da Barra, que já existia, mas abrangendo apenas crianças e alunos do pré-escolar ao 9º ano de escolaridade. O Agrupamento, assim reconstituído, foi objeto de avaliação externa em 2017. O contrato interadministrativo de delegação de competências celebrado, em 17 de junho de 2015, como experiência-piloto de descentralização administrativa, entre o Município de Oeiras, a Presidência do Conselho de Ministros e o então Ministério da Educação e Ciência teve um impacto positivo na vida do Agrupamento e trouxe uma maior aproximação e cumplicidade entre o Agrupamento e o Município de Oeiras, aproximação e cumplicidade que se estão a consolidar e a desenvolver com a implementação do Decreto-Lei nº 21/2019, de 30 de janeiro.

No presente ano letivo (2020-2021), o AESJB é frequentado por 2888 crianças e alunos da educação pré-escolar ao 12º Ano. O Agrupamento oferece o ensino articulado, na modalidade da música, a alunos dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico. No Estabelecimento Prisional de Caxias é prestada formação a 32 reclusos (quatro turmas), que frequentam cursos de educação e

Número de Alunos por Ciclo	
	2020/21
Pré-escolar	179
1º Ciclo	742
2º Ciclo	378
3º Ciclo	604
Secundário	985
TOTAL:	2888

Fonte: Inovar

formação de adultos (21 formandos no ensino básico e 11 no ensino secundário).



Figura 1- Número de alunos por turma, em 2020/2021. Fonte: Inovar

O número de turmas tem-se mantido inalterado durante os seus quase dez anos de existência.

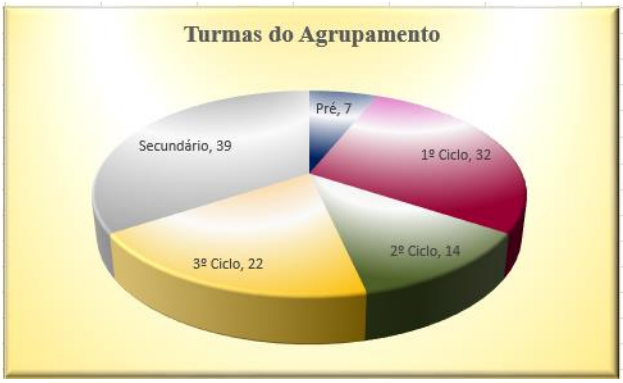


Figura 2 – Número de turmas, em 2020/2021. Fonte: Inovar

Do mesmo modo, também a distribuição dos alunos do ensino secundário pelos diversos cursos científico-humanísticos não se tem alterado significativamente.

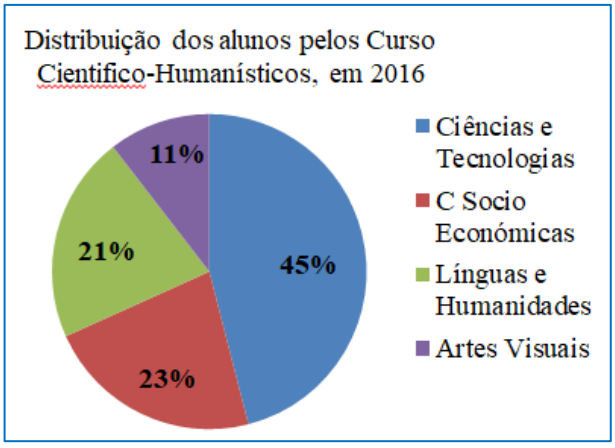


Figura 3 – Distribuição dos alunos pelos 4 cursos. Fonte: Infoescolas

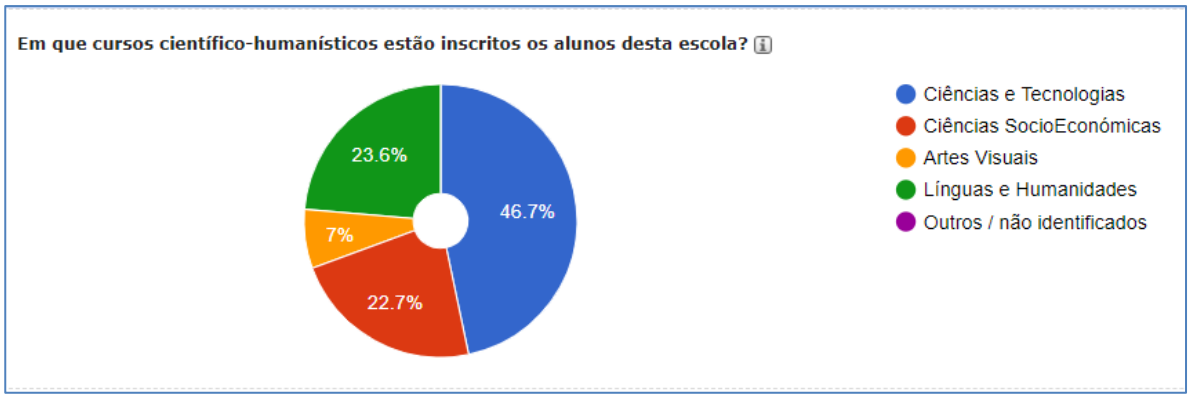


Figura 4- Distribuição dos alunos pelos 4 cursos em 2020/2021. Fonte: (Infoescolas)

Relativamente aos resultados escolares:

Ano	Taxa
12.º	29,38
11.º	1,50
10.º	10,14
9.º	7,02
8.º	1,61
7.º	3,60
6.º	2,98
5.º	3,57
4.º	0,00
3.º	0,00
2.º	5,88

Figura 5 - Taxas de retenção em 2019/2020. Fonte: Inovar

EB São Julião da Barra - 3º ciclo				
Ano Letivo	Número de alunos da escola na amostra	Percentagem de percursos diretos de sucesso entre os alunos da escola	Percentagem de percursos diretos de sucesso entre os alunos do país com um nível escolar anterior semelhante (média nacional)	Resultado da escola face à média nacional (diferença entre a percentagem de percursos diretos de sucesso na escola e a média nacional, em pontos percentuais)
2015/2016	82	43%	36%	7%
2016/2017	64	34%	42%	-8%
2017/2018	63	44%	44%	1%
2018/2019	70	36%	46%	-10%

ES Sebastião e Silva - 3º ciclo				
Ano Letivo	Número de alunos da escola na amostra	Percentagem de percursos diretos de sucesso entre os alunos da escola	Percentagem de percursos diretos de sucesso entre os alunos do país com um nível escolar anterior semelhante (média nacional)	Resultado da escola face à média nacional (diferença entre a percentagem de percursos diretos de sucesso na escola e a média nacional, em pontos percentuais)
2015/2016	76	55%	50%	6%
2016/2017	115	56%	61%	-6%
2017/2018	115	66%	64%	3%
2018/2019	118	83%	68%	15%

Figura 6 - Percursos diretos de sucesso: percentagem de alunos que obtêm positiva nas provas nacionais do 9.º ano após um percurso sem retenções nos 7.º e 8.º anos. Fonte: (Infoescolas)

Ano Letivo	Número de alunos da unidade na amostra	Percentagem de percursos diretos de sucesso entre os alunos da unidade	Percentagem de percursos diretos de sucesso entre os alunos do país com um nível escolar anterior semelhante (média nacional)	Resultado da unidade face à média nacional (diferença entre a percentagem de percursos diretos de sucesso na unidade e a média nacional, em pontos percentuais)
2015/2016	308	39%	45%	-6%
2016/2017	285	41%	45%	-4%
2017/2018	290	40%	42%	-2%
2018/2019	301	48%	52%	-5%

Figura 7 - Percursos diretos de sucesso: percentagem de alunos que obtêm positiva nos exames nacionais do 12.º ano após um percurso sem retenções nos 10.º e 11.º anos.
Fonte: (Infoescolas)

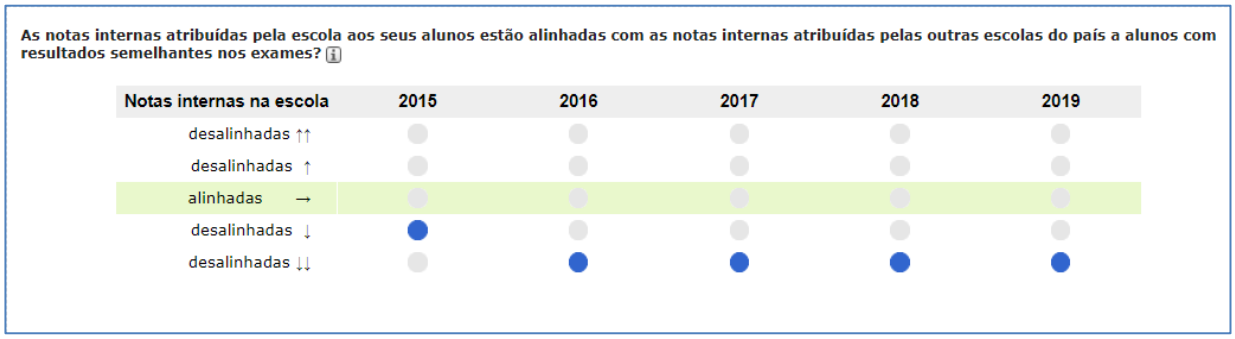


Figura 8 - As notas internas atribuídas pela escola aos seus alunos estão alinhadas com as notas internas atribuídas pelas outras escolas do país a alunos com resultados semelhantes nos exames?

A prestação do serviço educativo é assegurada por 234 docentes.

As funções não docentes são asseguradas por 83 trabalhadores, dos quais 68 são assistentes operacionais, 13 são assistentes técnicos e 2 são técnicos superiores (psicólogas).

Análise SWOT

Para efeitos da análise SWOT que a seguir se apresenta, a opção foi usar o relatório de avaliação externa, o relatório de autoavaliação, a carta educativa e o Projeto Educativo, de forma a identificar os principais pontos fortes (***S**trengths*), pontos a melhorar (***W**eaknesses*), no que respeita ao ambiente interno, e as principais oportunidades (***O**pportunities*) e ameaças (***T**hreats*), em termos do ambiente externo.

Ambiente Interno

Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
Horários dos alunos Imagem na comunidade Inovação Instalações e Equipamentos Liderança Projetos comuns às 5 escolas Relação com o Município Resultados da avaliação externa dos alunos acima das médias nacionais Reuniões com a gestão intermédia e com as Associações de Pais A adequada e eficaz reconstituição do agrupamento feita há quase dez anos e, agora, reconhecida na proposta da nova Carta Educativa Reposição dos rácios do Pessoal Não Docente na sequência da descentralização de competências para o Município	Alinhamento das classificações internas com a classificação interna das outras escolas Critérios de classificação dos alunos e de avaliação das aprendizagens. Avaliação para as aprendizagens Articulação curricular (vertical e horizontal) Eficácia e eficiência dos serviços administrativos Gestão dos processos nos serviços administrativos A eficácia da comunicação/divulgação da informação Estratégias de auscultação do grau de satisfação Avaliação do retorno dos investimentos na tecnologia Separação dos lixos Monitorização das reclamações e tempos de resposta Supervisão ao nível do agrupamento e coordenação, por estabelecimento de ensino, do desenvolvimento e divulgação das atividades realizadas

Ambiente Externo

Oportunidades	Ameaças
Descentralização de competências (Decreto-Lei nº 21/2019) Flexibilidade Curricular (Decreto-Lei nº 55/2018) Desenvolvimento Curricular de potencialidades, numa perspetiva de inclusão (Decreto-Lei nº 54/2018) Integração curricular do desenvolvimento do Perfil do Aluno e da Educação para a Cidadania	Instabilidade do corpo docente Mudança anual das regras do lançamento do ano letivo Diminuição da população estudantil A ineficácia da atuação da Parque Escolar na manutenção do edifício e equipamentos da escola sede

Oportunidades	Ameaças
Obras de requalificação e melhoria das escolas Manuel Beça Múrias e São Julião da Barra Projeto Escola Digital Plano de Recuperação das Aprendizagens 2021/2023 Certificação do agrupamento com selo de qualidade	

Resultados da avaliação externa

O relatório elaborado pela IGEC na sequência da avaliação externa efetuada de 20 a 23 de fevereiro de 2017, que atribuiu ao agrupamento a menção de **Muito Bom** nos três domínios sobre que incidiu, identifica os seguintes pontos a melhorar, processo grandemente prejudicado pela pandemia Covid-19, sendo desejável que, tão rápido quanto possível, se retomem.

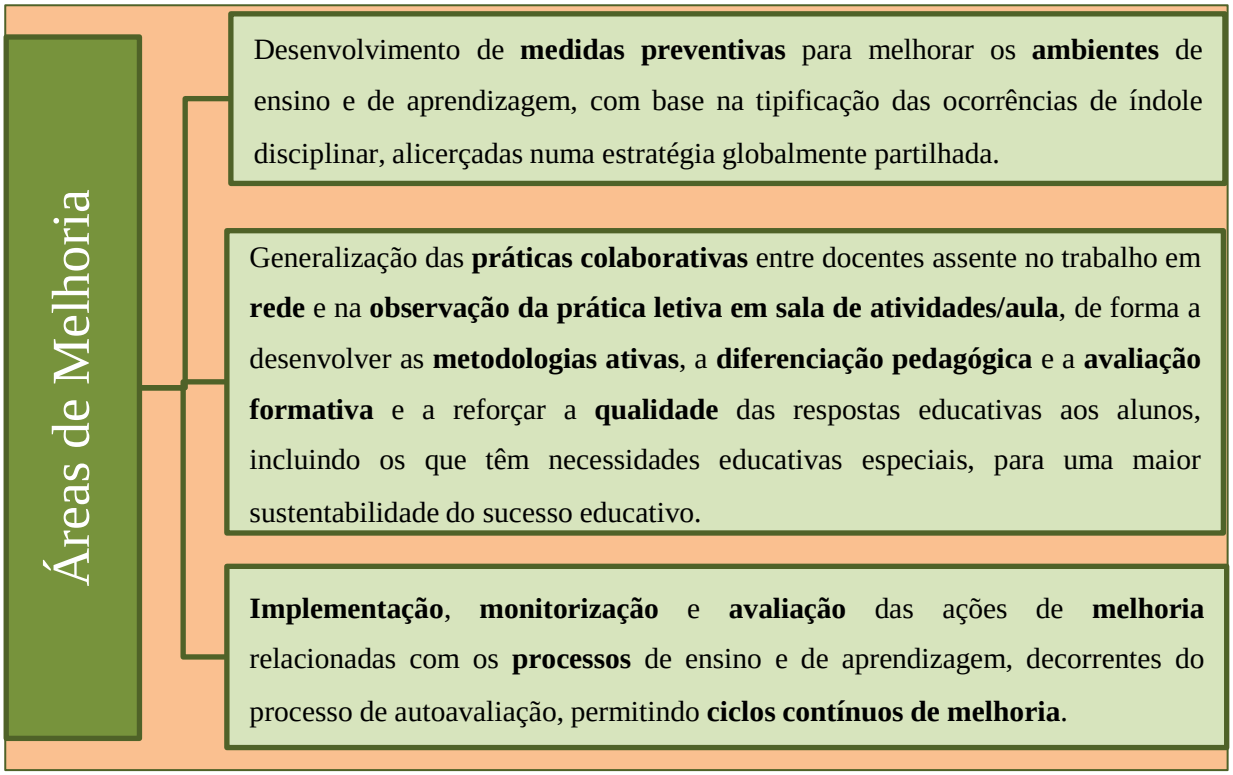


Figura 9 – Áreas de Melhoria identificadas pelas IGEC. Fonte: (IGEC, 2017, pp. 12-13)

Missão, Visão e Valores

A missão da escola pública é prestar um serviço educativo de qualidade para todos, de forma inclusiva e com grande sucesso. Assim, espera-se que a sua concretização traga um contributo determinante para a transformação dos alunos em futuros cidadãos e decisores conhecedores, criativos, competentes e com capacidade de análise crítica, capazes de serem futuros agentes de mudança social, num ambiente participativo, aberto e inclusivo. Esta é também a missão do AESJB, resumida no seu lema ***aprender*** *para* ***crescer*** *e* ***construir,*** conforme se lê no seu Projeto Educativo.

É no Projeto Educativo, instrumento de excelência da autonomia das escolas, que se encontram explicitados os princípios, valores, objetivos, metas e estratégias segundo as quais a escola se propõe cumprir a sua função educativa.

Com o Decreto-Lei nº 75/2008 "promove-se a simplificação e integração dos instrumentos de gestão estratégica, de modo que estes sejam facilmente apreendidos por toda a comunidade educativa e proporcionem melhores condições de eficácia."

Assim, é necessário que este projeto de intervenção se articule e faça eco do Projeto Educativo do Agrupamento, tendo como referenciais os princípios e valores do Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória, princípios e valores que, antes de serem formulados e publicados pelo Ministério da Educação, já estavam expressos e orientavam o nosso Projeto Educativo.



Figura 10 – Valores a desenvolver de acordo com o projeto educativo do AESJB, à esquerda, e com o perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória, à direita.

Projeto de Intervenção

A crescente valorização da avaliação externa tem acompanhado o reforço da autoavaliação, "ambas encaradas como vias complementares para a melhoria da qualidade do ensino" (Grupo de Trabalho para a Avaliação Externa das Escolas, 2011, p. 16). De igual modo, também Tristão (2014, p. 122) afirma que "a avaliação externa e a autoavaliação das escolas constituem dois instrumentos de regulação da educação que mantêm entre si uma profunda relação de interdependência, pelo que os conhecimentos e os atores de intermediação participam de uma regulação cruzada."

Assim, proponho-me desenvolver na minha intervenção os domínios abaixo referidos, por serem aqueles sobre os quais incide o terceiro ciclo da avaliação externa e por parecerem (os mais) adequados à melhoria da qualidade do sistema público de educação português.

1. Prestação do serviço educativo
    1.1 Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e alunos
    1.2 Oferta educativa e gestão curricular (oferta educativa, inovação curricular e pedagógica, articulação curricular)
    1.3 Ensino, aprendizagem e avaliação
    1.4 Planificação e acompanhamento das práticas educativas e letivas
2. Resultados
    2.1 Resultados académicos
    2.2 Resultados sociais
    2.3 Reconhecimento da comunidade
3. Liderança e Gestão
    3.1 Visão e estratégia
    3.2 Liderança

3.3 Gestão

4. Autoavaliação

4.1 Desenvolvimento

4.2 Consistência e impacto

Plano de Ação Estratégico

Domínio 1: Prestação do serviço educativo

Subdomínio	Objetivos	Estratégias
Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e alunos	Consolidar e reforçar o sentimento de confiança e bem-estar nas escolas do Agrupamento de que é indicador a grande procura das escolas	Transmitir mais às crianças e aos alunos a ideia de que são respeitados e ouvidos. Envolver ativamente as Assembleias de Delegados de Turma na resolução de problemas e na apresentação de propostas. Promover ações de orientação escolar e profissional de modo a que os alunos optem por cursos, áreas e disciplinas que correspondam aos seus interesses vocacionais.
Oferta educativa e gestão curricular	Consolidar a oferta educativa que se tem vindo a desenhar nos últimos anos, de modo a equilibrar a qualidade de todos os cursos e ciclos, articulando-a com as ofertas das outras escolas da mesma área de influência e com o município	Identificar, além das necessidades específicas dos alunos, as **potencialidades** que têm e a forma da escola poder ajudar a desenvolvê-las de forma integrada no seu plano formativo. Dar respostas educativas adaptadas às necessidades dos alunos com vista ao desenvolvimento do perfil que os alunos devem ter à saída escolaridade obrigatória. Manter a dimensão lúdica no desenvolvimento das AEC, atividades de animação e apoio à família e promovê-la, também, para os alunos dos outros ciclos, envolvendo-os em projetos que a comunidade oferece às escolas, aproveitando sinergias do Município, das associações de pais e de outros parceiros.
	Inovar curricular e pedagogicamente	Continuar a adquirir equipamentos e materiais pedagógicos essenciais ao desenvolvimento de uma ação educativa inovadora e ativa, potenciando o desenvolvimento de projetos inovadores, a flexibilidade curricular e a educação inclusiva Envolver os docentes e os alunos em novos processos de ensino e de aprendizagem, com pedagogias mais avançadas, através do "Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas" (PADDE). Garantir que através do PADDE se reforça, de forma significativa, a plena integração do digital nas diversas dimensões e nas práticas do agrupamento. Reforçar as práticas de aprendizagem baseadas nas TIC, nas suas mais diversas formas. Aumentar o recurso à metodologia de trabalho de projeto para promover o desenvolvimento de

Subdomínio	Objetivos	Estratégias
		competências de investigação, fundamentação, comunicação, expressão e resolução de problemas. Promover ações de formação subsidiárias destas estratégias.
	Promover a articulação curricular, vertical e horizontalmente	Implementar projetos transversais no âmbito da estratégia da educação para a cidadania, designadamente, através do Clube de Ciências e do Projeto da Criatividade, entre outros. Responsabilizar os coordenadores de departamento pela planificação da articulação curricular vertical e horizontal no desenvolvimento curricular, com vista à melhoria dos resultados. Responsabilizar os coordenadores de departamento, os Diretores de Turma, Professores Titulares e Educadoras pela construção de projetos interdisciplinares integradores. Introduzir obrigatoriamente os DAC em todas as turmas, como forma de realizar articulação curricular e responder à diversidade de interesses, potencialidades e necessidades dos alunos.
Ensino, aprendizagem e avaliação	Promover o sucesso educativo	Privilegiar as metodologias de projeto e atividades experimentais como estratégias de aprendizagem.
	Promover a equidade e inclusão de todas as crianças e alunos	Nunca aplicar medidas seletivas e adicionais de inclusão sem identificar, antes, **potencialidades** e estratégias para as desenvolver. Promover ações de formação subsidiárias desta estratégia.
	Utilizar a avaliação com finalidade primordialmente formativa	Utilizar critérios e instrumentos de avaliação diversificados que contemplem a aquisição das aprendizagens essenciais, a par das competências e valores fixados no Perfil do aluno e na educação para a cidadania. Adotar práticas de avaliação capazes de promover a aquisição das aprendizagens e das competências próprias de cada ciclo e mais adequadas a cada grupo de alunos.
	Envolver mais as famílias na vida da escola	Valorizar o papel das associações de pais, de estudantes e de antigos alunos no agrupamento. Valorizar a ação dos Representantes dos Pais e Encarregados de Educação de Turma, como pontes de ligação entre o Diretor de Turma e as respetivas famílias. Dinamizar atividades que envolvam a participação de pais e encarregados de educação, da associação de antigos alunos e de outros elementos da comunidade educativa. Valorizar e promover a participação ativa e dos Pais e Encarregados de Educação na vida escolar dos seus educandos. Potenciar a capacidade de iniciativa e colaboração das associações de pais e de antigos alunos. Promover uma articulação entre as Associações de Pais das várias escolas do Agrupamento. Continuar a realizar reuniões mensais com todas as Associações de Pais, passando a incluir nestas reuniões a associação de antigos alunos e contar

Subdomínio	Objetivos	Estratégias
		com a participação de todos na elaboração dos planos de atividades.
Planificação e acompanhamento das práticas educativas e letivas	Responsabilizar as gestões intermédias pela supervisão	Generalizar o acompanhamento e supervisão da prática letiva em sala de aula. Generalizar as práticas colaborativas entre docentes assentes no trabalho em rede e na observação da prática letiva em sala de aula, de forma a desenvolver as metodologias ativas, a diferenciação pedagógica e a avaliação para as aprendizagens (avaliação formativa). Elaborar e implementar, com a colaboração dos Coordenadores de Departamento, planos de acompanhamento de docentes para superação de dificuldades detetadas ou autoidentificadas. Criar oportunidades de desenvolvimento profissional para o pessoal docente através de um plano de formação adequado. Responsabilizar os coordenadores/supervisores. Promover a prestação de contas.

Domínio 2: Resultados

Subdomínio	Objetivos	Estratégias
Resultados académicos	Melhorar os resultados	Aumentar a percentagem de alunos com percursos diretos de sucesso. Rever os critérios de classificação interna dos alunos de forma a alinhar os resultados com os das outras escolas. Reduzir a taxa de retenções, sobretudo no ensino secundário.
Resultados Sociais	Prevenir a indisciplina e Promover um ambiente escolar saudável e seguro	Sinalizar precocemente os alunos que manifestem problemas de disciplina e/ou aproveitamento escolar. Incentivar a diversificação de estratégias no sentido de prevenir a indisciplina dentro e fora da sala de aula, contribuindo para a construção do perfil pessoal, social e académico de um aluno de sucesso Reformular o Núcleo de Intervenção Educativa (NIE) com vista a uma intervenção **pedagógica** e disciplinar, de modo a prevenir a indisciplina e melhorar o comportamento dos alunos dentro e fora da sala de aula. Desenvolver ações de formação nas áreas da saúde, segurança, segurança digital, cidadania e desenvolvimento e gestão de conflitos. Realizar simulacros para testar os Planos de Emergência de cada estabelecimento.
	Promover a solidariedade e a cidadania	Promover e apoiar ações de solidariedade, de trabalho voluntário, de apoio à inclusão e de participação democrática. Criar um clima de transparência e diálogo que promova o envolvimento de todos os intervenientes da comunidade educativa.
Reconhecimento da comunidade	Aumentar o grau de satisfação da comunidade	Auscultar alunos, profissionais e pais e encarregados de educação. Fomentar o sentido de pertença e de

Subdomínio	Objetivos	Estratégias
		identificação coletiva propícios à afirmação da cultura de escola
	Valorizar os sucessos dos alunos	Promover iniciativas de reconhecimento público dos resultados não só académicos, mas também os sociais, nomeadamente no âmbito do desporto escolar, da participação em concursos internos e externos. Realizar uma sessão anual de reconhecimento do mérito dos alunos a nível académico, cultural, desportivo, voluntariado e outros.
	Contribuir para o desenvolvimento da comunidade envolvente	Disponibilizar espaços e equipamentos para atividades da comunidade Envolver a escola em iniciativas locais.

Domínio 3: Liderança e Gestão

Subdomínio	Objetivos	Estratégias
Visão e estratégia	Tornar claros e divulgar os documentos orientadores da escola	Promover a construção, implementação, monitorização e avaliação do Projeto Educativo como uma responsabilidade e um desafio da comunidade educativa, num envolvimento partilhado e num trabalho cooperativo de todos os intervenientes, com o objetivo de superar obstáculos e criar uma cultura de escola que a leve ao verdadeiro sucesso educativo. Incentivar a revisão articulada e participada do Regulamento Interno, quer por força de normativos legais entrados em vigor, quer na sequência da avaliação da sua implementação. Repensar a comunicação electrónica, nomeadamente refazendo o *site* oficial do agrupamento e completar a comunicação com outras plataformas entretanto surgidas, como por exemplo uma página no *facebook* ou no *instagram*. Modernizar as funcionalidades e *layout* da página do AESJB.
Liderança	Desenvolver projetos e parceiras	Incentivar a participação e integração em projetos e soluções inovadoras. Promover e facilitar a adesão a projetos de âmbito local, nacional e internacional. Reforçar a rede de parcerias para melhoria da prestação do serviço educativo. Reforçar a articulação e cooperação com outras escolas e/ou instituições do ensino superior.
Gestão	Aumentar a eficácia e eficiência dos serviços administrativos	Implementar a gestão dos processos nos serviços administrativos e fomentar um melhor e mais personalizado atendimento ao público. Monitorizar o grau de satisfação dos utentes em relação aos serviços da secretaria ao nível dos tempos de espera, eficácia e empatia. Monitorizar as reclamações e os tempos de resposta. Aumentar o horário e formas de atendimento. Incentivar processos de formação interna e de autoformação. Criar oportunidades de desenvolvimento profissional para o pessoal não docente através

Subdomínio	Objetivos	Estratégias
		da definição de um plano de formação adequado. Realizar reuniões periódicas para estudo de legislação e definição de procedimentos.
	Melhorar a comunicação interna e externa	Intensificar e regular os mecanismos de informação e comunicação já instalados, ao nível interno e externo, tornando-os mais eficientes. Repensar os circuitos de comunicação interna e externa, de modo a integrar tecnologias mais recentes e em desenvolvimento. Rentabilizar o programa INOVAR, usando-o em todas as suas vertentes e potenciar, entre outras, a vertente pedagógica e de abertura à comunidade.

Domínio 4: Autoavaliação

Subdomínio	Objetivos	Estratégias
Desenvolvimento	Tornar sistemática e credível a autoavaliação	Articular a autoavaliação com os restantes processos de avaliação que ocorrem na escola. Continuar a recorrer ao apoio de serviços externos profissionais. Disseminar os resultados da autoavaliação e das ações de melhoria junto da comunidade. Utilizar os resultados e intervenções das diversas entidades externas para processos de autoavaliação.
Consistência e impacto	Fazer da autoavaliação um instrumento de gestão planificada	Definir ações que permitam melhorar o desempenho organizacional através da definição de planos de ação de melhoria que contribuam para o incremento da qualidade, eficácia e eficiência do Agrupamento. Fazer do ciclo PDCA uma prática efetiva e regular, com vista à melhoria contínua. Reforçar a adesão da comunidade escolar às estratégias de consolidação e melhoria.

No plano estratégico relevei alguns aspetos que considero mais importantes e exequíveis, no entanto, a quantidade e diversidade de problemas e desafios e, ainda, de atores que todos os anos mudam vai implicar muito mais ações do que as elencadas, que procurarei sempre enquadrar nos princípios, valores e missão que referi, sabendo, porém, que o que hoje se prevê não é exatamente o que vai ocorrer no futuro, como estamos a aprender com a pandemia que nos fez alterar muitos dos planos antes delineados.

Monitorização e avaliação do Projeto

Qualquer projeto exige uma avaliação contínua de modo a aferir o seu grau de eficácia e retroagir no sentido de estabelecer as necessárias correções e aperfeiçoamentos. Assim sendo, contempla-se neste Projeto de Intervenção a implementação de práticas sistemáticas de autoavaliação, suportadas numa monitorização eficaz, para a aferição da consecução dos objetivos.

Assim, submeter-se-á à apreciação do Conselho Geral um relatório anual de avaliação do trabalho desenvolvido, dos resultados alcançados e dos constrangimentos detetados, o que constituirá uma excelente oportunidade para refletir, para ouvir sugestões e para encontrar as soluções mais adequadas aos novos problemas identificados. Neste sentido, ao longo do mandato, as ações e estratégias preconizadas poderão ser alvo de (re)ajustes e/ou reformulações em função de alterações legislativas, de orientações da tutela, da autoavaliação do agrupamento, do respetivo relatório e dos planos de melhoria.

.

Referências Bibliográficas

Barroso, J. (2000). Autonomia das Escolas: da modernização da gestão ao aprofundamento da democracia. *I Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar*, (p. 165). Aveiro.

DGEEC. (s.d.). Obtido de Infoescolas: https://infoescolas.mec.pt/Secundario/#.YMb6GvlKiUk

Grupo de Trabalho para a Avaliação Externa das Escolas. (2011). *Propostas para um novo ciclo de avaliação externa de escolas - Relatório Final.* Lisboa: Ministério da Educação.

IGEC. (2017). *Avaliação Externa das Escolas - Relatório do Agrupamento SJB.* Lisboa.

Tristão, E. (2014). Revista Portuguesa de Investigação Educacional. *A autoavaliação das escolas como instrumento de avaliação externa.*, *14*, pp. 117-136.

Legislação consultada

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril. (Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário)

Despacho n.º 6478/2017, 26 de julho. (Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória)

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de junho. (Estabelece o regime jurídico da Educação Inclusiva)

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho. (Estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário, os princípios orientadores da sua concepção, operacionalização e avaliação das aprendizagens, de modo a garantir que todos os alunos adquiram os conhecimentos e desenvolvam as capacidades e atitudes que contribuem para alcançar as competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.)

Decreto-Lei nº 21/2019, de 30 de janeiro. (Concretiza o quadro de transferência de competências para os órgãos municipais e para as entidades intermunicipais no domínio da educação).

14-06-2021
Maria Hermínia Constantino Poejo