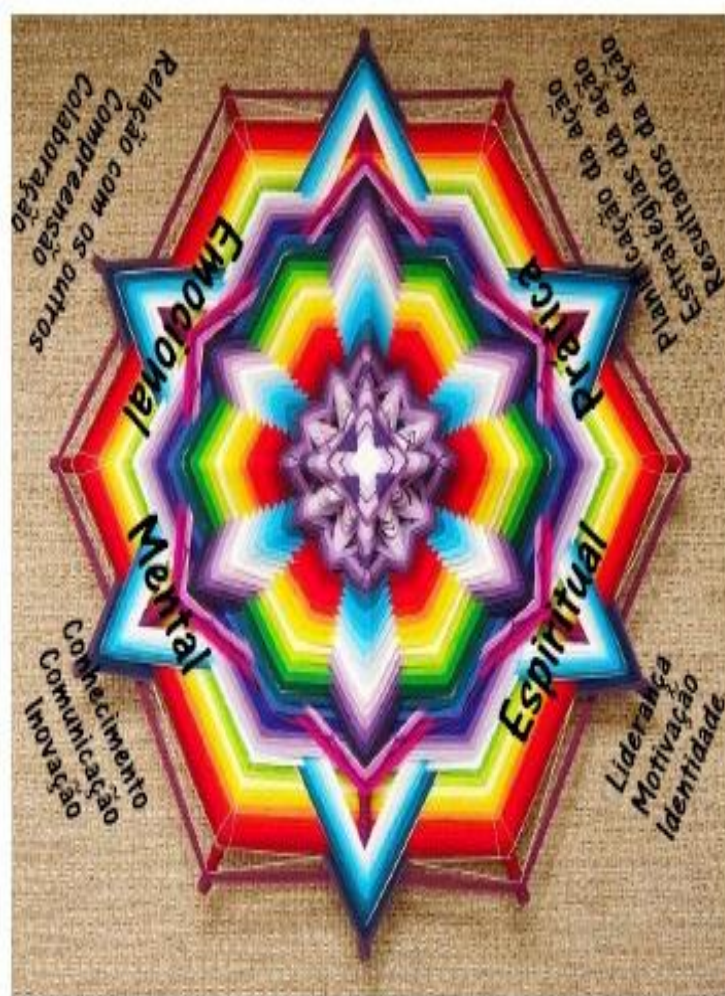


Agrupamento de Escolas Cônego Dr. Manuel Lopes Perdigão

Projeto de Intervenção

Diretor



Cláudia Maria Pereira Campos

novembro de 2017

Índice

Nota Introdutória	3
1. Introdução.....	4
2. Caracterização do Agrupamento	12
4. Missão e Visão	19
5. Linhas de Orientação da Ação	20
6. Plano Estratégico.....	21
7. Considerações Finais.....	30

Nota Introdutória

No âmbito do procedimento concursal e normas para a eleição do Diretor do Agrupamento de Escolas Cónego Dr. Manuel Lopes Perdigão – Caxarias, nos termos do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril e no Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho e publicado no Diário da República, 2.ª série – N.º 230 – de 29 de novembro de 2017, com o Aviso n.º 14342/2017, apresento a minha intenção de submeter o meu “Projeto de Intervenção” ao Conselho Geral, para o referido Cargo.

«Sabemos já que educar não se pode confundir com instruir, isto é, não se pode limitar à mera transmissão e aquisição de uma informação.»

(Leite, 2003, p.131)

1. Introdução

O mundo evoluiu rapidamente de uma sociedade industrial para uma baseada no conhecimento, na qual a informação já não é considerada como um meio, mas sim como um fim. Ou seja, concordo com Canário (2005), em que «A um processo de pura acumulação do saber tende a opor-se a valorização da aquisição de métodos de trabalho e de uma utensilagem mental suscetíveis de favorecer processos de autoformação, no quadro de um processo de educação permanente.» (p. 104). Sendo o conhecimento a principal vantagem competitiva das sociedades modernas, ou seja, os conhecimentos mudam num espaço de tempo muito curto, pois, antes educava-se para toda a vida e hoje, a escola não tem o mesmo papel, de transmissor, «A escola deve ser um espaço onde a cultura é recreada e não só onde é transmitida de uma forma mecânica e sem critério.» (Guerra, 2002, p. 146), tem necessariamente que se focalizar na aprendizagem de competências e atitudes adaptáveis e moldáveis às evoluções contextuais, originárias do ambiente social, económico, produtivo e tecnológico da sociedade do conhecimento. Para Perrenoud (1999), o significado de competência tem que ver com «(...) uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situações, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.» (p. 7). É, pois, pela grande quantidade de conhecimento, pela rapidez de acesso ao mesmo que a instituição escolar deve manter-se atualizada em relação ao desenvolvimento do conhecimento social, proceder à revisão dos programas das diferentes áreas curriculares. Mas há que saber distinguir entre informação e conhecimento. Temos muita informação ao nosso dispor, mas o conhecimento tem que ver com a integração dessa informação na nossa consciência, informação que encaminhada, assimilada, decodificada, se torna importante e significativa para nós. O conhecimento não é algo que se dê; constrói-se, cria-se e Perrenoud (2000) alerta-nos para que «(...) a construção do conhecimento é uma trajetória coletiva que o professor orienta, criando situações e dando auxílio, sem ser o

especialista que transmite o saber, nem o guia que propõe a solução para o problema.» (p. 35). O conhecimento não é algo acabado, nem definitivo, tem que ser construído pelo indivíduo e a escola deve proporcionar oportunidades ao aluno para que este o construa, ajudando-o a crescer de forma equilibrada e a formar-se como pessoa, logo em Roldão (1999) há a alusão de que «(...) continua a ser da escola que se espera que proporcione os referenciais de conhecimento e de competências funcionais que habilitem os indivíduos a inserir-se noutros níveis e áreas de aprofundamento e aplicação de conhecimentos e a gerirem os processos de formação e inserção na vida social e profissional.» (p. 36). Assim, Nóvoa (2007) defende que «Devemos ser os primeiros a bater-nos por medidas que coloquem a cultura, o conhecimento e as aprendizagens dos alunos no centro do trabalho escolar.». A escola da era da globalização deverá formar indivíduos que possam exercer na sua comunidade momentos de socialização, ou seja, relações de vivência coletiva, humanizadora, experiências de grupo, ser uma escola inclusiva que assegure uma educação de qualidade a todos e a cada um, através de respostas educativas diferenciadas, respostas essas que estejam enquadradas no Plano de Turma ou no Projeto Educativo do Agrupamento e termos sempre a preocupação de que para alguns alunos com Necessidades Educativas Especiais essas respostas estejam enquadradas num Programa Educativo Individual, com adequações curriculares em diferentes graus e com apoios técnicos e especializados.

O paradigma “Escola inclusiva” ou “Escola para Todos” coloca desafios à escola. Numa escola de todos para todos e com todos e na diversidade das particularidades a escola tem que estar preparada para o reforço da sua Missão, capacitando todos os Professores para trabalharem com as diferenças na sala de aula e na escola.

O professor, poderá desenvolver a autoinformação, a autoformação, desenvolver competências para a resolução da era da informação e da globalização, permitindo um trabalho de cooperação entre vários cenários escolares e da vida quotidiana. Cada vez mais é fundamental pensar a educação, de uma forma globalizada, no cenário de um território, em termos físicos e sociais, estabelecendo parcerias com instituições locais, também com responsabilidades educativas e sociais, tais como: Autarquias, Associações locais, Bibliotecas, Empresas, Instituições, Centros de Formação Profissional, Centros de Reabilitação Infantil, Gabinete de Psicologia e Terapia da Fala, Centros de Saúde, Segurança Social, entre outros. O estabelecimento e o alargamento das parcerias daqui resultantes acarreta grandes vantagens pela inclusão de novas potencialidades vindas do

exterior da escola, mas traz consigo, também, uma grande complexificação de procedimentos. Construindo-se e desenvolvendo-se um sistema que envolve um número crescente de parceiros, torna-se também indispensável definir o papel de cada um deles, assim como os canais de comunicação e os relacionamentos entre todos.

É fundamental que a escola se mantenha «(...) em contacto com a aldeia global de que faz parte e partilha com todas as outras escolas do mundo a função de socialização que as caracteriza. Sem deixar de ser local, a escola é universal.» (Alarcão, 2001, p. 21). Continuamente, para Hargreaves (2003), «A par de outras instituições públicas, as nossas escolas devem, portanto, promover a humanidade, o sentido de comunidade e a identidade cosmopolita que compensarão os efeitos mais destrutivos da economia baseada no conhecimento.» (p. 13). Deste modo, tem que se ter em atenção todos os conhecimentos que os alunos adquirem fora da escola, que são também essenciais para a reconstrução dos saberes, pois o princípio da globalização tem a ver com as capacidades do aluno e com os conhecimentos prévios, de tal maneira que a realidade só poderá ser captada e assimilada de forma significativa quando apresentada de forma integrada, compreensiva e relacional. A globalização é uma maneira de captar a realidade, de a compreender significativamente. (Guerra, 2002, pp. 45- 46).

Para que isto possa ser uma realidade, as escolas necessitam de mudar, «Assim, o fenómeno da mundialização implica um acompanhamento mais próximo, iniciativas no domínio da transdisciplinaridade, da troca de experiências e da participação em projetos comuns.» (Carvalho, 2007, p. 192). O legado mais importante da escola é uma cultura de criatividade e inovação, sendo a criatividade «(...) a capacidade de ter ideias novas, enquanto que a inovação é a aptidão para as concretizar. A inovação não pode existir sem criatividade, sendo estas duas noções complementares. A autonomia, a criatividade e a inovação são a essência da motivação.» (Montserrat, 2006, p. 143). Partindo do princípio de que ninguém é detentor da verdade, «no paradigma da complexidade, já não há lugar para as certezas absolutas.» (Sousa, 2000, p. 32), imediatamente estamos num mundo em constante mudança, onde inovar é, e deve ser sempre uma prioridade. Desta forma, a missão da escola é promover a formação integral dos alunos, ou seja, um lugar destinado à aprendizagem, rico em recursos, na qual os alunos possam construir os seus conhecimentos, proporcionando-lhe atividades pedagógicas inovadoras e desenvolvendo-lhe a capacidade de tomar decisões com responsabilidade. Os conhecimentos acumulados da Humanidade, os desenvolvimentos científicos e técnicos verificados nos últimos séculos e a quantidade de informação hoje disponível na aldeia

global em que vivemos tornam evidente que, mais importante que ser detentor do saber, é dominar os processos que permitem obter com facilidade e rapidez a informação. As técnicas de pesquisa, tratamento, seleção e armazenamento da informação constituem um instrumento poderoso para preparar os jovens de hoje para enfrentarem os desafios da sociedade contemporânea e os que o futuro lhes reserva. A utilização das chamadas novas tecnologias da informação e do conhecimento inserem-se no conjunto dessas técnicas que compete à escola desenvolver junto dos seus alunos, acompanhando assim a evolução da Humanidade neste campo. Neste sentido, «(...) as palavras e as imagens circulam livre e vertiginosamente na ‘aldeia global’, pelo que, neste espaço geográfico economicamente flexível, estamos diante da construção de um modelo novo de sociedade do futuro.» (Carvalho, 2007, p. 192).

A formação e o aperfeiçoamento dos professores é para Vilar (1993), uma estratégia indispensável «(...) para a (re)criação de uma atitude ‘aberta’ à inovação e à mudança, (...), já que é a estes que compete, aliás, adotar decisões seguras e fundamentadas em benefício direto da aprendizagem dos alunos e, indiretamente, em benefício da Comunidade como um todo.» (p. 54). A formação é um processo que se desenvolverá e terá a sua existência enquanto o professor desempenhar a sua atividade profissional, distinguindo-se essa formação em três componentes: a formação inicial, a formação contínua e a formação especializada.

A formação inicial é o ponto de partida para a formação contínua e o seu aprofundamento na formação especializada. Estes três tipos de formação devem incentivar os professores para o desenvolvimento de uma educação criativa e transformadora do modelo tradicional, repetitivo e imitativo de ensino, criando espaços que estimulem a iniciativa, curiosidade, cooperação dos formandos, que engrandecem a sua autoestima, a afetividade, a segurança e a interajuda, de maneira que estejam preparados para enfrentar os desafios de novos projetos nas escolas. A formação inicial para Perrenoud (1993), «(...) contribui, pela sua simples existência para a construção de uma identidade profissional, quanto mais não seja ao criar solidariedades, um ‘espírito de corpo’, uma cultura comum quanto aos valores, mas também e sobretudo pelos modos de falar, raciocinar, colocar e resolver problemas.» (p. 184). Podemos reforçar a sua importância em Pessoa (2007), Acreditando que a formação de professores implica, naturalmente, crescimento, construção de conhecimento, aprendizagens e mudanças que envolvem a pessoa do candidato a professor – a sua vida, os seus valores, as suas motivações e estilos de vida - é, então, importante que sejam escutadas as suas vozes

para que, a partir delas, se desenvolvam, nos candidatos a professores, disponibilidades para ouvir a voz dos outros ou a possibilidade de construção do conhecimento relativo à docência. (p. 349).

As solicitações à escola mudam tão rapidamente e os avanços no conhecimento desenvolvem-se tão depressa que é essencial para todos os professores um desenvolvimento profissional contínuo. Há a primazia da formação contínua.

A formação contínua é importante como instrumento de permanente atualização, de reflexão e autoavaliação, de troca de experiências, debate e cooperação com os seus pares, de tomada de consciência das suas práticas pedagógicas, de valorização profissional e de aperfeiçoamento do sistema educativo no seu conjunto. Para Formosinho (1998), «As novas tarefas da escola de massas, em relação aos professores suscitam também o aparecimento de uma nova especialização curricular – a formação contínua de professores.» (p. 47). Com as alterações sistemáticas do mundo atual existe uma urgência permanente de formação contínua, que deve partir das necessidades das escolas e não só das motivações pessoais dos professores. Deve ser vista em termos de formação ao longo da vida, pois «Aliás, a formação contínua mais eficaz consiste muitas vezes em intensificar e fazer partilhar a reflexão sobre a prática.» (Perrenoud, 1993, p. 186). Relativamente à sua utilidade, há a acentuar «(...) a importância da formação continuada, que deverá não só promover a atualização dos conhecimentos e das competências práticas dos docentes, mas também concorrer para a modificação das suas atitudes, no sentido de uma maior abertura às propostas de melhoria escolar.» (Cardoso, 2002, p. 80). No entanto e segundo Magalhães (2005), espera-se, assim, que a formação contínua contribua para um novo profissionalismo docente que conduza à emancipação pedagógica e organizacional, através de um envolvimento em compromissos coletivos que proporcionem formas de desenvolver o ensino-aprendizagem. Estes são os requisitos cruciais para que se instituem novas formas de conceber e gerir o currículo da escola atual. (p. 78). Porquanto, «A aprendizagem dos alunos (ou a ausência dela) está diretamente relacionada com as aprendizagens que os professores fazem (ou não) para se tornarem melhores.» (Fullan e Hargreaves, 2001, p. 9).

**“Diga-me e eu esquecerei, ensina-me e eu poderei lembrar,
envolva-me e eu aprenderei”**

Benjamin Franklin

Durante quase vinte e sete anos de serviço e tendo como sustentáculo todo o descritivo acima referido do que para mim deve ser a “ESCOLA”, desempenhei diversas funções/cargos pedagógicos consciente da necessidade de proporcionar aos alunos oportunidades de aprendizagem/vivências diferenciadas através da integração em diversificados projetos e na componente curricular deles, atividades de aprendizagem individual e/ou coletiva, o sociabilizar continuamente em todas as experiências de aprendizagem, fomentando-lhes a autonomia, a curiosidade, a autoconfiança, a autoestima, o espírito crítico, o espírito de equipa, o *Fair-play*, a cooperação, a responsabilização, a competição saudável, a responsabilização e a criatividade, através da interação entre o grupo/turma e outras turmas de diferentes níveis de ensino ou entre alunos de diferentes escolas/agrupamentos. As estratégias que foram aplicadas estavam inteiramente ligadas com o progresso das competências dos alunos e foram diferenciadas em cada atividade de forma a perceber o desenvolvimento das aprendizagens conseguidas ou a reformular os processos de ensino/aprendizagem, introduzindo novas estratégias ou reformulando as definidas inicialmente. No final de cada período escolar, os alunos realizaram individualmente a sua autoavaliação, no sentido de terem consciência do que conseguiram atingir e das dificuldades que ainda teriam que superar/colmatar.

Houve sempre pela minha parte a preocupação do envolvimento/participação dos Pais, Professores, Assistentes Operacionais que demonstraram a sua disponibilidade para acompanhar e dar o apoio em todas as atividades solicitadas, estando sempre presentes. Participei na planificação, organização e gestão dos Documentos Estruturantes do Agrupamento – Projeto Educativo; Plano Anual de Atividades do Agrupamento; Plano Anual de Atividades do Departamento; Caderno de Avaliação dos Discentes, apresentando sugestões interdisciplinares de atividades, partilhando ideias, documentação, saberes adquiridos pela experiência e pela formação inicial e formação contínua para o enriquecimento global dos alunos. Participei/coordenei a programação e planificação a curto, médio e longo prazo das atividades curriculares, não curriculares e de enriquecimento curricular, apoiei/intervi criticamente na reflexão dos Apoios Educativos (com referência a situações caso); diligenciei/empenhei-me na uniformização de critérios e metodologias pedagógicas/relacionais; alertei para a importância sistémica da informação à Direção/Diretores de Turma/Conselhos de Turma/Pais e Encarregados de Educação da participação dos seus educandos em

determinadas atividades pedagógicas/lúdicas e desportivas. Participei na planificação das atividades lúdicas/desportivas de receção dos alunos; organizei toda a documentação inerente ao Departamento. Dei a conhecer toda a legislação e informações/propostas de atividades/ações de formação rececionadas e reencaminhadas da Direção, de outras Entidades Externas, Parceiros Educativos e do Conselho Pedagógico. Motivei todo o Departamento para a participação nas atividades do Departamento e da Escola/Agrupamento; incentivei a uma boa ambiência de trabalho, um bom clima de escola; uma relação aberta professor/aluno, ou seja, a criação de um clima afetivo na sala de aula, respeitando a individualidade de cada aluno, aceitando ritmos diferenciados, fatores indispensáveis para uma boa aprendizagem.

«As escolas são, também, o lugar onde os professores aprendem (Canário 1998) e aprendem com os alunos, num processo de permanente socialização profissional e construção identitária.» (p. 148).

Incentivei e pautei sempre pelo trabalho colaborativo, partilha de saberes, reflexões críticas, entreajuda e cooperação. Trabalhei sempre em coordenação com o Diretor/Direção no que concerne à concertação de situações pedagógicas ou de gestão dos recursos materiais e humanos dos espaços físicos dos Estabelecimentos de Ensino deste Agrupamento, contribui de forma ativa e “transparente” nas decisões do Órgão de Gestão do Agrupamento. Desempenhei as funções na Direção, de responsável pela Coordenação a nível do Pré-Escolar e 1.º Ciclo; cooperei sempre com os Serviços Administrativos para que todos os trâmites desta organização se pautassem pela eficiência e eficácia de toda a orgânica. Coordenei e planifiquei a realização dos horários curriculares dos Docentes e Alunos. Geri substituições de Docentes do Pré-Escolar e 1.º Ciclo e Assistentes Operacionais. Articulei os acompanhamentos da Psicóloga/Terapeuta da Fala do CRI/Psicóloga do Agrupamento e Docentes da Educação Especial. Coadjuvei as reuniões gerais de Professores, de Delegados e Subdelegados de Turma, de Pais/Representantes de Sala/Turma e de Representantes das Associações de Pais e participei nas reuniões da Coordenação das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC) do 1.º Ciclo, em parceria com a Câmara Municipal de Ourém e outras entidades responsáveis pela seleção dos Professores – Insignare e Conservatório de Música de Ourém e Artes do Centro; participei no planeamento do incremento dos padrões de disciplina e cidadania dos alunos; motivei todos os agentes educativos, particularmente Pais/Encarregados de Educação, para uma participação ativa nos processos educativos da Escola; participei nas reflexões das reuniões do

Conselho Consultivo de Presidentes das Juntas de Freguesia; coordenei e participei na planificação e concretização das Atividades Emblemáticas do Agrupamento; organizei os transportes para a participação dos alunos do Agrupamento numa das atividades emblemáticas, da responsabilidade do Município - “Dia da Criança”, e em outras atividades promovidas pela mesma sempre que solicitadas; cruzei informação das atas de Conselhos de Turma dos diferentes níveis de Ensino, com as da Educação Especial e com os documentos oficiais elaborados pela Direção, de forma a termos uma visão abrangente do alcance das metas a que nos propusemos.

◆ Ao candidatar-me para o cargo de “Diretor” deste Agrupamento, fi-lo conscientemente e honrosamente por todo o percurso que fiz neste Agrupamento, desempenhando as funções de Professora; Diretora de Turma; Representante de Grupo; Coordenadora do Projeto do Desporto Escolar; Coordenadora do “Projeto Viva a Escola”; Coordenadora de Departamento de Educação Física/Expressões; Coordenadora e Diretora de Turma de Turmas de Currículos Alternativos; Coordenadora do Projeto de Educação e Expressão Físico-Motora; Assessora do conselho Diretivo; Coordenadora das Atividades de Enriquecimento Curricular; Vice-Presidente do Conselho Executivo; Vogal da Comissão Paritária – Representante da Administração; Representante do Ensino Básico no Conselho Municipal de Educação; Adjunta do Diretor; Representante do Ministério de Educação na Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco (CPCJ) Ourém; Adjunta do Diretor; Coordenadora do Projeto Erasmus + “Bags to do in your City”; Membro da Sessão de Formação e Monitorização do Centro de Formação “Os Templários”; Coordenadora do Projeto “Uma Ca(u)sa Comum Educar para a Cidadania Global pela Ecologia Integral”; Subdiretora; Coordenadora do Projeto “Autonomia e Flexibilidade” e Subdiretora a exercer Funções de Diretora por Cessação de Mandato do Diretor por Nomeação em Comissão de Serviço, a 31 de outubro de 2017.

Tem sido uma experiência muito diversificada e demasiado enriquecedora com momentos muito desafiadores, nos quais tive sensações de glória, sucesso e outros em que lutei interiormente para conseguir superar e caminhar, pois o objetivo na vida foi sempre: nunca desistir. Soube sempre ter a humildade de solicitar ajuda quando as dificuldades se me deparavam e sozinha não as conseguia ultrapassar e pauto que todos os saberes, conhecimentos, reflexões e partilhas enriquecem TODOS. Mesmo perante os meus alunos, colegas e superiores hierárquicos o fiz. Acumulei experiência, saber, aprendizagens, saber aprender, saber fazer, saber ser e o saber estar e transmito sempre

aos meus alunos estes fundamentos basilares, bem como com todos que comigo profissionalmente vivem o “Ser Professor”.

**"O mais importante na construção do homem, não é instruí-lo - terá algum interesse fazer dele um livro que caminha? - mas educá-lo."
(Saint-Exupéry, in "Cidadela")**

2. Caracterização do Agrupamento

A Vila de Caxarias foi fundada em 1947, por desanexação da Freguesia de Seiça. Com ascensão a vila em 1995, Caxarias exibe uma sede constituída por um conjunto populacional com edifícios escolares e desportivos, espaços comerciais, industriais e de restauração. Os vales ribeirinhos promoveram uma cultura de regadio e a expansão de campos de pastagem.

A introdução da linha férrea do Norte promoveu o incremento de um novo ritmo económico, particularmente centrado na indústria e no comércio.

No ano de 1989 é criada a Escola C+S de Caxarias, através da portaria n.º 823/89 publicada no Diário da República n.º 214 de 16/09/1989, tendo entrado em funcionamento no ano letivo 1990/91 e sendo inaugurada no dia 4 de julho de 1991 por Sua Exa. o Sr. Secretário de Estado José Augusto Perestrelo de Alarcão Troni.

A 27 de abril de 1995, pelo despacho nº 52/SSEAM/95 passou a denominar-se, Escola E. B. 2,3 Cónego Dr. Manuel Lopes Perdigão. Esta denominação surge por proposta do Conselho Executivo com parecer favorável do Conselho Pedagógico em homenagem ao Cónego Dr. Manuel Lopes Perdigão, benemérito da escola pela doação do seu espólio pessoal.

No ano letivo de 1998/99 a Escola EB 2,3 Cónego Dr. Manuel Lopes Perdigão torna-se sede de um Agrupamento Vertical de Escolas assumindo o novo regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário (dec. Lei nº 115A/98). A área de influência do Agrupamento abrange as Freguesias de Caxarias, Espite, Casal dos Bernardos, Rio de Couros e Urqueira, situadas no extremo norte do Concelho de Ourém.

Esta área de influência possui um conjunto de equipamentos e infraestruturas que promovem o desenvolvimento da região e a fixação da população. Delas fazem parte os

meios de assistência médica, associações, redes de transportes públicos, serviços públicos e um conjunto alargado de serviços comerciais e indústrias que são um dos fatores de desenvolvimento e crescimento da região.

No desenvolvimento regular das suas atividades, o Agrupamento estabelece relacionamentos institucionais com muitos destes organismos no sentido de potenciar a relação com a comunidade e a integração social e profissional dos seus alunos.

O Agrupamento de Escolas Cónego Dr. Manuel Lopes Perdigão Tem 7 Estabelecimentos de Ensino do Pré-Escolar e Primeiro Ciclo e a Escola Sede.

❖ Pré-Escolar: tem 7 Turmas e 7 Educadores Titulares de Turma, incluindo o seu Coordenador. Os horários foram elaborados tendo em conta o horário letivo referente ao Educador e distribuído equitativamente ao longo da semana. Foram indexados 150 minutos da componente não letiva, de forma a garantir a devida Supervisão Pedagógica e atendimento aos Encarregados de Educação.

❖ 1.º Ciclo: tem 13 turmas e 13 Professores Titulares de Turma e mais 1 Docente de Apoio Educativo com 20 horas letivas. Este Ciclo de Ensino ainda usufrui do Apoio de 2 Docentes do 2.º e 3.º Ciclo – Total de 9 horas. Um dos colegas de Matemática atribuído ao Agrupamento pelo Projeto de Autonomia e outro com horas sobranes. Foram elaborados os diversos horários das turmas acima referenciadas de acordo com a rede escolar, e as turmas devidamente aprovadas pela DGEstE, de acordo com as orientações do Conselho Pedagógico, tendo-se seguido as matrizes de referência do Decreto-Lei nº 4-A/2016 de 16 de junho.

Foram indexados 150 minutos da componente não letiva, de forma a garantir a devida Supervisão Pedagógica e atendimento aos Encarregados de Educação. Este ano letivo, o total da componente letiva dos docentes incorpora o tempo inerente ao intervalo entre as atividades letivas, com exceção do período de almoço. Em todos os horários curriculares, com exceção das turmas do 3.º e 4.º ano da Carvoeira – que usufruem do projeto do Desporto Escolar (Natação) - está marcado um total de 90 minutos distribuídos ao longo da semana e no final do dia letivo para apoios, realização de trabalhos de casa entre outras atividades lúdico-didática.

Quatro turmas que integram alunos dos Estabelecimentos de Ensino da Carvoeira e Pisões estão integradas no edifício da Escola Sede, estando os alunos do Pré-Escolar destes dois Estabelecimentos no Estabelecimento de Ensino dos Pisões. Esta decisão

tem que ver com o facto de estarem projetadas obras no Estabelecimento de Ensino da Carvoeira, que poderão ter um período de dois anos letivos de consecução.

❖ Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC): como oferta das AEC temos o Ensino do Inglês – 1.º e 2.º ano de escolaridade e para todos os anos de escolaridade a Atividade Física e Desportiva; a Animação Sociocultural e o Ensino da Música, o que totaliza 3 horas para o 3.º e 4.º ano e 5 horas semanais para os restantes. Continuará a oferta no âmbito do Projeto do Desporto Escolar, de um Grupo/Equipa de Natação, para os alunos do 3.º e 4.º ano de escolaridade, em parceria entre a Escola Sede e apenas com a E.B.1 da Carvoeira cujo projeto se intitula “Escola de Referência”.

❖ A oferta das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC), são da responsabilidade da Câmara Municipal de Ourém, entidade promotora, que protocolou com a Insignare e com o Conservatório de Música de Ourém e Artes do Centro, a respetiva ministração.

❖ A disciplina de Educação Moral e Religiosa Católica de carácter facultativo, lecionada por dois Docentes, distribuídos pelas 13 turmas.

❖ As turmas do 3.º e 4.º ano de escolaridade têm a disciplina de Inglês como disciplina pertencente ao currículo e não como Atividade de Enriquecimento Curricular.

❖ As horas destinadas ao Apoio ao Estudo são prioritariamente para reforço das disciplinas de Português e Matemática.

❖ Segundo e Terceiro Ciclos do Ensino Básico: há a registar a existência de 10 turmas, 2 por cada ano de escolaridade.

❖ No 2.º Ciclo - 11 Docentes

❖ No 3.º Ciclo – 21 Docentes

❖ Pessoal Não Docente de todo o Agrupamento, incluindo Serviços Administrativos – 41 Assistentes Operacionais.

❖ Não há componente letiva no período da tarde de quarta-feira, para se poderem desenvolver outras atividades de âmbito extracurricular ou reuniões de trabalho diversas.

❖ De acordo com a matriz curricular do 2.º Ciclo os 5 tempos de Apoio ao Estudo foram distribuídos da seguinte forma:

- 2 tempos para Matemática.

- 1 tempo para Português.

- 1 tempo com o Diretor de Turma.

- 1 tempo para Inglês.

❖ De acordo com as orientações do Conselho Pedagógico, a Oferta de Complementar é a seguinte:

- 2.º Ciclo – Tecnologia de Informação e Comunicação.

- 3.º Ciclo – Expressão Dramática Dança no 8.º ano e Expressão Dramática Teatro no 9.º ano.

❖ De acordo com as orientações do Conselho Pedagógico, a Oferta de Escola é Educação Musical no 8.º ano e lecionada por turma semestralmente.

Foram elaborados os diversos horários das turmas acima referenciadas de acordo com a rede escolar, e as turmas devidamente aprovadas pela DGEstE e as estruturas curriculares de cada uma e de cada ano curricular. De acordo com as orientações do Conselho Pedagógico, os horários foram elaborados considerando tempos de 45 min, tendo-se seguido as matrizes de referência do Decreto-Lei nº 139/2012 de 5 de julho, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 91/2013 de 10 de julho e da Portaria nº 225/2012 de 5 de julho (Ensino Articulado).

As turmas do 7.º ano são turmas em regime experimental do Projeto piloto “Autonomia e Flexibilidade Curricular”, de acordo com o despacho n.º 5908/2017 de 5 de julho.

Nas turmas mistas com Ensino Articulado da Música, foi tido em conta a ocupação dos alunos no sentido de não provocar furos no horário letivo diário e colocou-se em simultâneo, sempre que possível, aulas diferenciadas de modo a não se registarem muitos tempos livres, tanto nos alunos do Ensino Regular como nos alunos do Ensino Articulado da Música.

O Agrupamento tem um total de cerca de 400 alunos residentes na área pedagógica do Agrupamento, nas Freguesias limítrofes, utilizando como meios de transportes o autocarro ou o carro dos Pais/Encarregados de Educação.

3. Problemas Diagnosticados

Pensar a Escola é pensar a passagem do não saber para o Saber desenvolvendo competências como conhecer, compreender, criar e avaliar. Ter consciência de que há sempre que melhorar perante algumas lacunas/problemas diagnosticados e que esta deve ser a primazia de todos nós para que possamos maximizar fatores positivos e diminuir impactos de fatores negativos.

Assim a Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strenghts* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), também é conhecida como análise/matriz FOFA, em português.

Esta análise foi realizada com base em documentos estruturantes do Agrupamento: Projeto Educativo; Plano Anual de Atividades; Caderno de Avaliação Discente; Regulamento Interno; Relatórios da “Equipa da Avaliação Interna”; resumos do documento “Observatório da Qualidade” para Alunos, Pessoal Docente, Pessoal Não Docentes, Pais/Encarregados de Educação; Planos de Turma; Avaliação Externa realizada pela IGE em 2011 e também por todo o conhecimento, via oficial e/ou oficiosa que tenho das informações e dos cargos que venho exercendo e desempenho neste Agrupamento.

Forças

(Pontos fortes)

- Existência de um Projeto educativo adequado às características específicas de cada Ciclo de Ensino.
- Estabilidade do Corpo Docente.
- Empenho e Motivação de Docentes e Assistentes Operacionais para a existência de um Bom “Clima de Escola”.
- Boa Articulação entre os vários Ciclos de Ensino.
- Possibilidade dos alunos efetuarem o percurso sequencial desde o Pré-Escolar ao 3.º Ciclo.
- Acompanhamento sistémico a alunos com dificuldades, pela Equipa da Educação Especial; Psicóloga do Agrupamento, Intervenção Precoce e Técnicas do Centro de Reabilitação Infantil, Ourém (CRI) – em Terapia da Fala e Psicologia.
- Participação Ativa e empenhada das várias Associações de Pais do Agrupamento com os Órgãos de Gestão na realização de atividades e reflexões que visam a melhoria do desempenho escolar/pedagógico/integral dos alunos e a projeção do Agrupamento.
- Trabalho colaborativo entre as várias Estruturas Intermédias do Agrupamento.
- Bom relacionamento/colaboração/articulação/estabelecimento de parcerias entre o Agrupamento e as seguintes Entidades: Câmara Municipal de Ourém; Juntas de Freguesia do Agrupamento; Bombeiros Voluntários de Caxarias; Clube Desportivo de Caxarias; Associação para a Infância e Terceira Idade de Caxarias; Centros de Saúde de Caxarias e Ourém; Centro de

Reabilitação Infantil, Ourém CRI; Centro de Formação e Monitorização do Centro de Formação “Os Templários”; Insignare; Conservatório de Música e Artes do Centro; Proteção Civil; OurémViva; Forças de Segurança - Agentes da “Escola Segura”.

- Existência de uma diversidade de Projetos Transversais a todo o Agrupamento.
- Excelente envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação nas Atividades Emblemáticas do Agrupamento.
- Ensino Articulado nas turmas do 2.º e 3.º Ciclo com o apoio/parcerias excelentes com as Escolas de Música do Concelho.

Fraquezas

(Pontos Fracos)

- Dispersão Geográfica do Agrupamento.
- Diminuição acentuada do número de alunos resultante do fenómeno de emigração.
- Falta de autonomia financeira.
- Pouco interesse pelo conhecimento dos documentos Estruturantes do Agrupamento.
- Escassez de Professores Formadores.
- Excessiva burocracia nas tarefas dos Coordenadores; Diretores de Turma e Docentes.
- Falta de hábitos de estudo/métodos de trabalho por parte de alguns alunos.
- Elevado número de alunos com Necessidades Educativas Especiais.
- Aumento da necessidade de respostas às diferentes situações sociofamiliares, económicas e de aprendizagem dos alunos.
- Resiliência na aquisição de hábitos de Leitura e Escrita.
- Insucesso repetido por vezes a algumas disciplinas.
- Aumento da necessidade de respostas às diferentes situações nomeadamente, dificuldades de aprendizagem; casos de indisciplina; falta de cuidados de higiene de alguns alunos.
- Alguma discrepância entre os resultados internos e os resultados dos exames nacionais.

Oportunidades

- Motivação dos Docentes para Projetos inovadores/nacionais/internacionais que tragam dinamismo, desenvolvam competências pessoais e/ou de grupo e experiências diferenciadas e enriquecedoras.
- Disponibilidade permanente dos Docentes para explicitação de dúvidas em salas específicas aquando da realização dos exames do 9.º ano de escolaridade.

- Recetividade dos Docentes e Assistentes Operacionais para a realização de Formação Contínua.
- Existência de uma panóplia diversificada de atividades a nível Artístico, Desportivo e Cultural pela existência de diversos Clubes: Desporto Escolar (oito modalidades diferentes); Xadrez; Teatro; Rádio; Solidariedade; Eventos e Artes e ainda de Projetos: “Autonomia e Flexibilidade”; “Uma Ca(u)sa Comum: Educar para a Cidadania Global pela Ecologia Integral”; “Educação para a Saúde”; “Escola de Pais”; “Eco-Escolas”; “Escola Saudavelmente”; “Parlamento dos Jovens”.
- Participação em diversas campanhas de Solidariedade e Voluntariado com o apoio incondicional dos alunos;
- Possibilidade de estabelecer protocolos com o Município.
- Possibilidade de estabelecer protocolos e/ou parcerias com as Entidades/Instituições locais e do Concelho.
- Colaboração das Associações de Pais nas diferentes atividades do Plano Anual do Agrupamento.

AMEAÇAS

- Excessiva burocracia exigida à classe Docente.
- Elevada taxa de emigração nos últimos dois anos.
- Baixa taxa de Natalidade.
- Significativo número de Famílias carenciadas.
- Pouca adesão dos Pais/Encarregados de Educação às Ações de Formação direcionadas com temáticas atuais e diretrizes de acompanhamento aos seus educandos, tanto na sua vida escolar como na familiar e social.
- Problemas do foro familiar/famílias destruturadas em alguns dos alunos.
- Pouco acompanhamento sistemático dos Pais na vida escolar dos seus educandos.
- Resiliência nos hábitos de leitura/métodos de estudo por parte de alguns alunos.
- Responsabilização dos Pais/encarregados de Educação de alguns dos seus deveres como progenitores à “Instituição Escola”.

4. Missão e Visão

O documento “Projeto Educativo” é o documento basilar/orientador do Agrupamento e o documento de referência para delinear o meu Projeto de Intervenção.

O “Projeto Educativo” deste Agrupamento, com o qual me identifico completamente, pois contribui também para a sua elaboração, tem como Missão o oferecer aos alunos um percurso educativo de qualidade e de rigor, tendo como objetivo principal o sucesso dos mesmos nas suas vertentes: pessoal, familiar, social e profissional, ou seja, desenvolver-lhes capacidades/potencialidades/competências para que se tornem cidadãos autónomos, conscientes, críticos e responsáveis.

Para que seja possível esta concretização, há valores intrínsecos do Agrupamento associados à sua Missão:

- Apostar na promoção e valorização da Ciência, da Cultura e dos Valores de Cidadania.
- Apostar na valorização do espírito de partilha, de colaboração e de entreaajuda.
- Incentivar a igualdade na diversidade entre indivíduos, raças, etnias e culturas.

“Uma escola onde aprender apetece”

Para que se consiga atingir esse objetivo desafiador tem que haver uma junção de pressupostos e esforços conjuntos que conceba a Escola como:

- Um espaço de realização pessoal, onde cada um trabalhe para o bem coletivo.
- Um espaço de reconhecimento dos saberes de cada um, individualmente considerados e de valorização do eu.
- Um lugar de construção de valores, de afetos, de aprendizagens significativas e colaborativas.
- Um espaço de desenho organizativo e curricular, de autonomia;
- Um lugar de cultura.
- Integrar e valorizar os princípios da Cidadania e da Consciência Ecológica.
- Promover a solidariedade, a sociabilidade e a responsabilidade.
- Promover o respeito pelos valores democráticos e pelos direitos humanos.
- Promover uma cultura de rigor, de exigência e empenho.
- Reconhecimento da identidade pessoal e coletiva.
- Valorizar o conhecimento e o esforço individual.

- O desenvolvimento do sentido ético.

Para que se atinga a Meta do **“Saber Aprender”**; o **“Saber Fazer”**, o **“Saber Estar”**; e o **“Saber Ser”** é primordial definir bem as metas de aprendizagem, ferramentas de apoio à gestão do currículo, instrumentos fundamentais de apoio à planificação, à gestão/organização do Ensino, à constituição/criação de materiais pedagógico/didáticos que garantem critérios de equidade, desempenhos de qualidade e eficácia organizacional.

5. Linhas de Orientação da Ação

Em todas as funções que desempenhei ao longo destes anos, tive sempre a preocupação de me pautar por determinados princípios que irei manter sempre como **“Líder”** desta Organização – Escola/Agrupamento de Escolas de Caxarias:

- Trabalho de Equipa – facilitadora de um **“Bom Clima de Escola”** - clima de respeito, de confiança, de honestidade, que suscita a confiança em si e em todos os que desempenham as suas funções nesta organização; criar condições específicas ao trabalho de equipa e ao domínio partilhado das questões entre os vários setores/estruturas intermédias e órgãos de gestão; tratar os **“conflitos”** e/ou **“dilemas”** com justiça e reconhecer as contribuições que cada um deu para o melhoramento e aperfeiçoamento pessoal e da organização; auscultar e envolver sempre Alunos, Pais/Encarregados de Educação e Assistentes Operacionais nas atividades, na realização de documentos estruturantes do Agrupamento; envolver e cooperar sempre com as Entidades parceiras do Concelho.
- Abertura de espírito – ouvir mais do que uma única opinião, atender a possíveis alternativas, admitir a possibilidade do erro e melhorar com essa constatação.
- Inclusão – uma **“Escola de e para Todos”**, promotora da equidade e democracia; na diversidade de alunos, tanto do ponto de vista socioeconómico e cultural como do ponto de vista cognitivo e motivacional, pois todos os alunos têm direito ao acesso e à participação de modo pleno e efetivo a todos os contextos educativos.
- Responsabilidade – ponderação cuidadosa das tomadas de decisão/consequências de determinadas ações; questionamento permanente; assumir compromissos e cumprimento efetivo dos mesmos.
- Comunicação – saber apresentar claramente os pontos de vista/opiniões/sensações/ e saber ouvir/escutar sempre o Todo e não apenas Partes.

- Negociação – saber criar relações positivas com as outras partes e cultivar uma relação de confiança mútua; compreender os interesses da organização e os objetivos de todas as partes, demarcando os domínios de acordo provável e negociar as condições mutuamente aceitáveis.
- Tomada de Risco – Perceber os riscos e considerá-los uma forma de melhorar o *status quo*: assumir as responsabilidades pelos riscos, mesmo aqueles que não conduzem aos resultados esperados.
- Visão de conjunto – capacidade de colocar as coisas em perspetiva, ou seja, interessar-se particularmente pelo futuro e ligar as atividades de grupo à Visão e aos Valores da organização; auscultar bastante para lançar desafios “desafiadores”, que conduzem ao sucesso do aluno e da organização.

“‘Uma organização que aprende’ tem sido definida como aquela que aprende continuamente e é capaz de mudar para sobreviver e progredir. Esta capacidade pressupõe saber criar, gerir, e usar o conhecimento como o recurso mais valioso, saber desenvolver novas formas de trabalhar, e saber usar a informação no controlo do seu próprio desenvolvimento.”.
(Clímaco 2005)

6. Plano Estratégico

As Organizações Escolares têm que se adaptar de uma forma conjugada com as alterações da sociedade que assim o exigem e fomentam, pretendendo-se que os alunos no seu percurso escolar sejam sensibilizados e preparados para uma rápida adaptação a estas mudanças do Mundo Global. A Escola e mais complexamente os Agrupamentos de Escolas são um ponto de encontro de uma rede escolar e social também ela complexa, pois envolve a Comunidade em geral, Famílias, Alunos, Profissionais Educativos, Docentes; Assistentes Operacionais, dimensões Políticas e Tutelares. Assim Educar deverá ter como pressupostos a diversidade, o diálogo, a cooperação, o espírito crítico, a emoção, a ação, a autodeterminação, a consciência para os Valores da Cidadania, pois Todos aprendemos com Todos.

Gestão e Liderança partilhadas

- Estabelecer uma Liderança partilhada, inovadora, com reforço de competências das estruturas intermédias e sua responsabilização.
- Estabelecer os princípios e documentos orientadores do Agrupamento de Escolas.
- Gerir os recursos e assegurar o Plano de Segurança do Agrupamento.
- Criar uma “Cultura de Agrupamento” em que todos se sintam parte integrante, com sentido de identidade desse Projeto comum.
- Insistir na importância dos Serviços de Psicologia e Orientação (SPO).
- Projetar todo o trabalho realizado à Comunidade local.
- Incentivar à participação de Projetos inovadores, multidisciplinares, nacionais e internacionais.
- Incentivar os Pais/Encarregados de Educação na elaboração/reestruturação dos Documentos Orientadores do Agrupamento.
- Valorizar a participação das Associações de Pais do Agrupamento.
- Manter e fomentar novas parcerias.
- Promover dois Plenários anuais, no início e no final de cada ano letivo com o Presidente da Câmara de Ourém e Vereadores da Educação/Cultura/obras; Presidentes de Junta dos Territórios de abrangência do Agrupamento; Presidente do Conselho Geral; Presidentes das Associações de Pais; Diretores Pedagógicos das Escolas de Música do Concelho; Representante da Insignare; Representante da Saúde; Representante da Proteção Civil; Representante do CRI; Psicóloga do Agrupamento; Chefe dos Serviços Administrativos e Chefe do Pessoal Não Docente para apresentação, reflexão, planeamento, organização, consciencialização de todo o trabalho educativo planificado e tomada de decisões relativas a melhoramentos nos edifícios escolares; orgânicas inerentes ao funcionamento/gestão do próprio Agrupamento.
- Manter a taxa de Abandono Escolar em zero por cento.
- Propor/desafiar/enveredar esforços para a reestruturação territorial educativa da Zona Norte do Concelho, no que se refere à união dos dois Agrupamentos de Escolas.

Estratégias/Atividades

- Analisar resultados académicos e da organização e implementar estratégias para o sucesso escolar, eficácia e qualidade.
- Utilizar e reforçar os mecanismos de comunicação facilitadores entre todas as estruturas do Agrupamento.
- Incentivar à utilização das plataformas oficiais e utilização da “Drive” para arquivo

e partilha de documentação.

- **Saber valorizar as Estruturas Intermédias e reflexões apropriadas, para tomada de decisões conjuntas/universais/transparentes e exequíveis.**
- **Promover uma relação eficaz, objetiva entre a Escola e Técnicos Especializados: Psicólogas; Educação Especial; Terapeutas da Fala; Centros de Saúde; Médicos de Família; Intervenção Precoce, Assistentes Sociais, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco (CPCJ), a fim de se conseguir a despistagem e resoluções/soluções de situações para determinados problemas de foro psicológico, físico, escolar, familiar e social.**
- **Realização de reuniões gerais da Direção com todos os Docentes e Assistentes Operacionais do Agrupamento.**
- **Realização de duas reuniões anuais da Direção com Pais/Encarregados de Educação do Pré-Escolar e 1.º Ciclo com o objetivo da auscultação de dúvidas, propostas, pareceres, reflexões sobre a vida escolar dos seus educandos; atividades de Enriquecimento Curricular; Componentes de Apoio à Família; melhoramentos/arranjos nos edifícios escolares.**
- **Realização de reuniões de articulação entre os vários Ciclos de Ensino.**
- **Realização de reuniões periódicas entre os vários Grupos de trabalho: Línguas; Matemática; Expressões; Projeto da Saúde; Biblioteca Escolar.**
- **Maior abertura da Escola ao Meio por via de parcerias estabelecidas com outras Entidades locais e/ou concelhias.**
- **Incentivar os Pais/Encarregados de Educação e Associações de Pais na organização em parceria com os Agentes Educativos da Escola, de plenários com temáticas propostas pelos mesmos.**
- **Mobilizar saberes culturais, científicos e tecnológicos para compreender a realidade e para abordar situações e problemas do quotidiano.**
- **Incentivar a participação/envolvimento das Famílias no processo educativo e estabelecer relações de efetiva colaboração com a comunidade local.**
- **Promover intercâmbios culturais com vista à realização de trocas interculturais e promoção da Língua Inglesa.**
- **Incutir a importância da colaboração em programas e ações de sensibilização com temáticas de Solidariedade, Voluntariado, Saberes científicos, Valores de Cidadania Global, Bullying, Empreendedorismo, Artísticas; Deficiências, Violência no Namoro/Violência Doméstica, sempre com o objetivo da consciencialização e adoção de modos de pensar e de agir no sentido da prevenção e transmissão dos conhecimentos adquiridos a outros.**
- **Contribuir para a realização de experiências e aprendizagens significativas, de modo a unir o saber ao saber/fazer através do envolvimento, participação em Projetos:**

“Autonomia e Flexibilidade”; “Eco-escolas”; “Uma Ca(u)sa Comum, Educar para a Cidadania Global pela Ecologia Integral “Escola de Pais”; “Projeto de Saúde Escolar”; “Erasmus+”; “À conversa com ...”; “Escola Saudavelmente”; “Escola Limpa”; “Biblioteca Escolar”; “Semana da Leitura”; “Ilídio Pinho”; “Concurso de Boas Práticas de Promoção da Igualdade de Género na Educação Sexual” e premiar o trabalho desenvolvido pela escola na melhoria do seu desempenho ambiental e sensibilização/educação para a necessidade de adoção de comportamentos mais sustentáveis.

- Reconhecimento aos alunos do seu Mérito com a distinção em vários “Quadros de Mérito”: Excelência; Desportivo; Social e Humanitário e Artístico e Cultural.
- Valorizar e apoiar a existência dos Clubes: Desporto Escolar (oito modalidades desportivas diferenciadas) e integração de alunos de dois Estabelecimentos de Ensino do Primeiro Ciclo, como “Escola de Referência”; “Clube de Música”; “Clube de Xadrez”; “Clube de Teatro”; “Clube de Rádio”; “Clube de Eventos”; “Clube de Artes”; “Clube do Eco-Escolas”; “Clube de Solidariedade”.
- Motivar para a continuidade da realização das Atividades Emblemáticas do Agrupamento: “Missa de Homenagem ao nosso Patrono, Cónego Dr. Manuel Lopes Perdigão”; “Cerimónia da entrega dos Diplomas dos Quadros de Mérito”; Desfile de Carnaval do Agrupamento”; “Festival da Canção do Agrupamento”; “Desfile de Marchas Populares do Agrupamento” e “Dia do Trabalhador Educativo”, que integram inúmeros saberes, competências pessoais e académicas e fortalecessem o envolvimento/interação entre Professores/Alunos/Assistentes Operacionais/Pais e Encarregados de Educação e Parceiros Educativos.
- Rentabilizar as Tecnologias de Informação e Comunicação na realização de tarefas de construção do conhecimento.
- Verificar o Plano de prevenção de cada Estabelecimento de Ensino que é elaborado segundo os normativos legais e dado a conhecer a todos os intervenientes no início do ano letivo.
- Promover em todos os Estabelecimentos de Ensino “Simulacros” com a colaboração da Proteção Civil para assegurar/relembrar procedimentos a adotar e refletir aspetos fortes e menos conseguidos e elaboração dos Registos para correção/comparação da exequibilidade dos procedimentos.

Sucesso Educativo

- Ter conhecimento dos Direitos, dos Deveres e respetivas consequências do não cumprimento das regras do Saber Ser/Saber Estar e ter conhecimento dos Regulamentos Internos.
- Manter sempre a comunicação Escola/Família.
- Proceder à despistagem de inadaptações, deficiências ou precocidades e promover

- com celeridade a orientação e respetivo encaminhamento.
- Contribuir para a igualdade de oportunidades no acesso à escola e para o sucesso da aprendizagem.
 - Continuar o acompanhamento individualizado aos Alunos com Necessidades Educativas Especiais dentro e fora da sala de aula.
 - Fomentar a integração do aluno em grupos sociais diversos, para fortalecer o respeito pela pluralidade das culturas, auxiliando progressivamente uma consciência efetiva como membro da sociedade. Pautar pelos princípios de uma “Escola Inclusiva”.
 - Usar a Língua Portuguesa para comunicar de forma adequada e para estruturar o seu próprio pensamento.
 - Usar o raciocínio matemático e abstrato.
 - Usar as Línguas Estrangeiras para comunicar em situações do quotidiano ou na participação de Projetos de âmbito internacional e para adequação/adaptação de informação.
 - Saber fazer a pesquisa, seleção e tratamento da informação.
 - Usar de forma adequada linguagens das diferentes áreas do saber cultural, científico e tecnológico para se expressar.
 - Contribuir para a valorização das Ciências, promovendo a literacia científica, o desenvolvimento de competências científicas.
 - Mobilizar saberes culturais, científicos e tecnológicos para melhor compreender a realidade e para saber abordar problemas e situações do quotidiano.
 - Valorizar a proposta e realização de atividades intelectuais, artísticas, motoras e desportivas que envolvam esforço, persistência, iniciativa e criatividade.
 - Estimular a realização de Projetos que envolvam a resolução de problemas e a tomada de decisões.
 - Realizar de forma periódica reuniões entre a Direção e os Delegados e Subdelegados de Turma.
 - Promover a autoavaliação.
 - Promover atividades direcionadas à apropriação de hábitos de vida saudáveis e à responsabilização que cada um tem relativamente à sua própria segurança e à dos outros.
 - Monitorizar de uma forma regular os resultados escolares.
 - Investir na Orientação Vocacional.
 - Investir na promoção/incentivo dos Princípios; Áreas de Competências e Valores, descritas no documento “Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória 2017”.

- Continuidade da aplicação das cinco Medidas do “Plano de Ação Estratégico” que visa a promoção do Sucesso Escolar dos alunos do 1.º ao 3.º Ciclo de escolaridade, a saber: “Crescer a Ler e Ler para Crescer”; “Experimento e Aprendo”; “Partilhar, Construir, Analisar e Aproximar”; “Inglês em ação (“Active English”)”; “Saber Ser, Saber Estar”.

Estratégias/Atividades

- Apoiar o aluno na descoberta das diferentes formas de organização da sua aprendizagem e na construção da sua autonomia para o “Aprender a Aprender”.
- Usar a língua Portuguesa nas diversas áreas do saber, nas diferentes formas de interpretação de conteúdos, numa perspetiva de construção pessoal do conhecimento.
- Usar as Línguas Estrangeiras na participação de Projetos, de trocas interculturais.
- Incentivar à leitura e à escrita.
- Promover na sala de aula ou fora dela ou noutro contexto físico, atividades direcionadas à experimentação de situações que promovam a expressão escrita, oral, consciência abstrata, expressividade e criatividade dos alunos.
- Mobilizar materiais e recursos diversificados e de uma forma equitativa que promovam a criatividade, espírito crítico e empreendedor, autonomia, concentração e trabalho de Pares.
- Tornar o trabalho colaborativo uma prática corrente no ensino das Ciências.
- Incentivar o aluno a expressar sempre as suas dúvidas.
- Incentivar à realização de atividades interpessoais e de grupo, respeitando normas, regras e critérios de atuação, de convivência e de trabalho em diferentes contextos.
- Utilizar diferentes formas de comunicação adequando linguagens e técnicas aos contextos e necessidades.
- Promover intencionalmente na sala de aula ou fora dela atividades dirigidas ao trabalho cooperativo, desde a sua conceção à avaliação e comunicação de resultados.
- Estabelecer e respeitar regras de convivência, respeito pelo outro e pelo espaço físico.
- Manifestar sentido de responsabilidade, de flexibilidade e de respeito pelo seu trabalho e pelo trabalho dos colegas.
- Saber utilizar o Moodle em contexto de sala de aula.
- Realizar diferentes atividades físicas promotoras de saúde, do bem-estar da qualidade de vida.
- Criar na Escola Momentos/Espaços/Tempos para a intervenção livre do aluno.
- Realização da autoavaliação do aluno para que se consciencialize das aprendizagens efetuadas, e do que não apreendeu e realização da heteroavaliação do professor

como orientador de todo o processo de ensino/aprendizagem e partilhar diretrizes e estratégias direcionadas a cada aluno e/ou ao Grupo/turma que visem o sucesso dos mesmos.

Formação de Pessoal Docente e Não Docente

- Promover a Formação Científica e Pedagógica.
- Promover uma formação participada que conduza à prática reflexiva e continuada de autoinformação e autoaprendizagem.
- Gerir a progressão das aprendizagens.
- Conceber e gerir situações-problema ajustadas aos níveis e possibilidades da vida educativa da escola.
- Suscitar o desejo de aprender, explicitar a relação com os conhecimentos, o sentido do trabalho escolar e desenvolver a capacidade de autoavaliação nos alunos.
- Gerir a sua própria formação contínua.
- Incentivar à participação das formações em regime de “Oficina”.
- Confrontar e analisar juntos situações complexas, práticas e dilemas profissionais.
- Promover formação que favoreça e estimule a inovação e a investigação, nomeadamente em relação com a atividade educativa.
- Fazer cumprir o Plano de Formação 2017/2018 aprovado em Conselho pedagógico para o Pessoal Docente e Não Docente do Agrupamento.

Estratégias/Atividades

- Estabelecer número de horas de formação essenciais/necessárias a todos os Grupos Disciplinares.
- Estabelecer número de horas de formação essenciais/necessárias a todos os Assistentes Operacionais do Agrupamento.
- Incentivar à participação das formações pontuais sugeridas e que enriqueçam os Projetos em concretização no Agrupamento.
- Planear/aplicar os conhecimentos adquiridos, a partir dos erros e obstáculos à aprendizagem.
- Comprometer os alunos em atividades de pesquisa, em projetos de conhecimento.
- Organizar e estimular situações de aprendizagem.
- Estabelecer laços com teorias subjacentes às atividades de aprendizagem.
- Observar e avaliar os alunos em situações de aprendizagem, numa abordagem formativa.
- Estabelecer balanços periódicos de competências e tomar decisões de progressão.

- Estimular o Trabalho Inter e Intra Pares.

Avaliação Interna/Externa Global

- Promover de forma significativa a melhoria da gestão e organização escolar/educativa, possibilitando a tomada de decisões para o seu aperfeiçoamento.
- Apoiar o processo educativo, de modo a promover o sucesso dos alunos, através da seleção de metodologias e de recursos adequados às suas necessidades educativas.
- Fornecer ao Aluno, Docentes e Pais/Encarregados de Educação informação sistemática e contínua sobre o desenvolvimento/percurso escolar do aluno.
- Promover/incentivar/reforçar o Trabalho Colaborativo/Trabalho de Pares.
- Promover a interdisciplinaridade/multidisciplinaridade e transversalidade.
- Criar formas inovadoras/estimuladoras de aprendizagem que contribuam para o desenvolvimento global dos Alunos.
- Apropriar de forma uniforme e universal os critérios de avaliação nos diferentes Ciclos de Ensino.
- Monitorizar e analisar a evolução dos resultados internos e externos e redefinir, se necessário, as estratégias de intervenção.
- Aplicação dos resultados da avaliação externa na elaboração dos “Planos de Melhoria”.
- Congruência entre a Autoavaliação e a Ação para a Melhoria dos Resultados Escolares.
- Promover a participação da Comunidade Educativa no processo de Autoavaliação.
- Promover/reforçar a avaliação diagnóstica e a avaliação formativa.
- Conceber o “Plano de Turma” e proceder ao seu desenvolvimento, através da planificação, da organização e da avaliação do ambiente educativo, bem como das atividades e projetos curriculares com vista à construção de aprendizagens integradas.

Estratégias/Atividades

- Elaborar o resumo do documento “Observatório da Qualidade”, preenchido pelos Alunos, Pais/Encarregados de Educação; Docentes e Assistentes Operacionais.
- Elaborar um resumo do Plano de Trabalho das Assistentes Operacionais, de cada Estabelecimento de Ensino e/ou setor com a avaliação final de cada desempenho.
- Monitorização de todos os aspetos a melhorar e encaminhamento dos mesmos para reflexão nos Departamentos; Direção; Conselho de Diretores de Turma e Conselho Pedagógico, bem como Município; Empresa Ourém Viva e Rodoviária (rede de transportes).
- Apoiar a Câmara no processo de avaliação de desempenho do pessoal Não Docente.

- Manter a autonomia do “Grupo de Trabalho da Avaliação Interna”, para propor, monitorizar, resumir, sugerir aspetos nos diversos âmbitos da Missão, Visão e Metas do projeto Educativo e Melhoria da Ação.
- Incentivar a participação de elementos das diversas Associações de Pais do Agrupamento para o “Grupo de trabalho da Avaliação Interna”.
- Dar a conhecer atempadamente aos Docentes, todas as datas e trâmites legais ao seu processo de avaliação/apresentação dos relatórios de desempenho.
- Análise e comparação dos resultados internos e externos obtidos em cada “Momento” de avaliação global.
- Incentivar à elaboração de Projetos inovadores.
- Incentivar à participação de Projetos inovadores nacionais e internacionais.
- Incentivar à participação das atividades do “Plano Anual de Atividades do Agrupamento”.
- Incentivar/valorizar a pertença nos Quadros de Mérito – Excelência; Desportivo; Social e Humanitário e Artístico e Cultural.
- Criar/Manter/(re)criar instrumentos de registo sistematizados dos défices de aprendizagem dos alunos, nos diferente Ciclos de Ensino.
- Manter Turmas de Nível; Salas de Estudo; Apoios; Tutorias e Coadjuvação no 2.º e 3.º Ciclo.
- Dar continuidade ao Apoio Educativo aos alunos do 1.º Ciclo.
- Dar continuidade ao Apoio aos alunos do 1.º Ciclo, das Docentes da Educação Especial; Psicóloga do Agrupamento e Técnicas do Centro de Reabilitação Infantil, em Terapia da Fala e Psicologia.
- Manter/reformular/reajustar instrumentos de observação e registo diversificados, elaborados pelos Departamentos/Grupos Disciplinares e realizar de uma forma objetiva e sistemática/organizada o registo de toda a avaliação formativa em todos os finais de período escolar e no final do ano letivo, refletindo os resultados obtidos.

7. Considerações Finais

“A educação é a mais poderosa arma pela qual se pode mudar o mundo.”

Nelson Mandela

A minha candidatura a este “Desafio” é feita tendo por base todo o conhecimento e anos de trabalho/participação, dedicação, partilha, cooperação nos Projetos Educativos deste Agrupamento de Escola. Todo o trabalho que pretendo efetivar tem que ver com a continuidade de um “Projeto de Escola/Agrupamento” que foi iniciado há cerca de ano e meio e do qual fiz parte e ter a consciência que todos os dias há melhorias a empreender e mudanças a implementar. Temos que ter sempre uma Visão abrangente para conseguirmos cumprir a Missão a que nos propomos e atingir as Metas definidas, não sendo mais do que o ter sempre presente o Sucesso Global dos Alunos, autenticando a sua qualificação individual e a Cidadania Democrática nos múltiplos princípios propostos pelo documento “Perfil do aluno” – “Base humanista”; “Saber”; “Aprendizagem”; “Inclusão”; “Coerência e flexibilidade”; “Adaptabilidade e ousadia” “sustentabilidade” e “Estabilidade”.

É uma pretensão que exige de qualquer líder uma capacidade de visão de conjunto.

Pretendo e pautarei por uma participação ativa de todos, boa comunicação/boa articulação entre as Estruturas Intermédias do Agrupamento e a Direção; boa capacidade de envolvimento de Pais/Encarregados de Educação na vida escolar dos seus educandos, bem como na participação/envolvimento nas atividades do Plano Anual de Atividades do Agrupamento e estruturas de organização/gestão; ter sempre presente e incentivar a consciência dos Direitos e Deveres de Todos e para com Todos; responsabilizar pelo não cumprimento de regras definidas e do conhecimento de todos; solicitar informações objetivas/inovadoras/conjuntas de todo o processo educativo e de todos os Projetos a desenvolver ou em desenvolvimento; manter sempre uma excelente relação com Entidades parceiras e Câmara Municipal; facilitar os canais de comunicação entre todo o Agrupamento; estar sempre disponível/trabalhar de “porta aberta” para reflexões conjuntas, esclarecimentos de procedimentos, críticas construtivas; ser gestora de “conflitos” ou “dilemas”; promover/valorizar e projetar sempre o trabalho desenvolvido, a imagem do Agrupamento; ter uma boa relação na

base do respeito, da confiança e da honestidade para com os Alunos, Docentes e Não Docentes, Pais/Encarregados de Educação; estar sempre recetiva e incentivar à participação de Projetos inovadores que enriqueçam as competências essenciais dos alunos e a nós próprios enquanto Agentes de Mudança; constituir uma “Equipa” de elementos na Direção em que as reflexões críticas, decisões conjuntas, cooperação total, e a confiança plena sejam basilares para o acompanhamento de um trabalho coletivo, de **“Uma escola onde aprender apetece” ou um “Agrupamento onde todos conseguimos Saber Aprender; Saber Fazer; Saber Estar; Saber Ser e Saber sermos Felizes”**.

Eu aceito este “Desafio” com empenho, entrega e disponibilidade total.

“Um excelente educador não é um ser humano perfeito, mas alguém que tem a serenidade para se esvaziar e sensibilidade para aprender.”

Augusto Cury

“Um líder é um vendedor de esperança”

Napoleão Bonaparte

Caxarias, 4 de dezembro de 2017

Assinatura: _____

(Cláudia Maria Pereira Campos)