

# *Projeto de Intervenção*

Quadriénio 2017-2021

Marco António Moniz de Lemos

## Construção de uma escola pluralista

Procedimento concursal prévio  
à eleição do Diretor do  
Agrupamento de Escolas da Benedita

Benedita, 12 de junho de 2017

## ÍNDICE

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Introdução.....                   | 3  |
| Problemas identificados .....     | 5  |
| Missão .....                      | 6  |
| Metas .....                       | 7  |
| Linhas orientadoras da ação ..... | 8  |
| Visão estratégica .....           | 9  |
| Plano estratégico .....           | 12 |
| Considerações Finais .....        | 23 |
| Bibliografia .....                | 24 |

## Introdução

O Projeto de Intervenção que se apresenta é parte integrante da candidatura a diretor do Agrupamento de Escolas da Benedita, nos termos definidos pelo aviso de abertura concursal n.º 6053/2017, publicado no *Diário da República*, 2ª série, Nº 104 de 30 de maio de 2017 e, de acordo com o exposto no Decreto-lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

Este projeto deverá entender-se como um conjunto de intenções que têm como objetivo responder às necessidades educativas do Agrupamento e que visam promover a qualidade e adequação dos processos educativos às necessidades locais e aos desafios de uma sociedade cada vez mais exigente. As escolas inclusivas, constituem-se um objetivo principal no processo de ensino/aprendizagem. Devem basear-se numa visão estratégica eficaz e abrangente, tornando-se para tal, necessário conhecer os aspetos que contribuem para o desenvolvimento e para a qualidade das suas ações, tendo em vista o sucesso escolar e a formação global dos seus alunos numa intervenção tendente a contribuir para a adaptabilidade social. A escola atual, enquanto organização, tem o dever de promover uma constante reflexão sobre o seu papel e procurar respostas adequadas às necessidades de aprendizagem dos alunos que a frequentam, em articulação com a sociedade em geral e, em particular com o meio local. Apesar de alguma tendência em limitar a ação das escolas em torno de currículos centrados nos conteúdos programáticos, é inequívoca a importância que as competências sociais assumem num mundo em constante mudança científica e tecnológica e que requer uma elevada capacidade de adaptação.

Um elevado nível de participação da comunidade educativa no processo ensino/aprendizagem, contribui de forma significativa para a interiorização de valores e conceitos no quadro da formação integral dos alunos, característica das escolas eficazes (Black, 2008). Essa participação passa pela contribuição para a melhoria do espaço físico, do bem-estar e conforto da escola, expressos não só pela aparência visual como pela sua utilização de forma criativa, nomeadamente através da utilização/adaptação dos recursos existentes para a lecionação de aulas e a realização de eventos de natureza diversa que envolvam a comunidade educativa.

Uma efetiva liderança deve basear-se não só na monitorização pedagógica, administrativa e financeira, como também no estímulo à promoção de consensos, que facilita e constrói, mas não impõe, para que os elementos da comunidade possam desenvolver o seu potencial, de forma criativa e pró-ativa nos desafios colocados à Escola.

Consciente das responsabilidades e dos desafios que esta candidatura enfrenta, as motivações que a dinamizam relacionam-se, por um lado, pela crença numa visão estratégica para o Agrupamento de Escolas da Benedita, determinado pela experiência de vários anos de prática de gestão e, por outro, pelo sentido do dever e do profissionalismo, que sempre pautou a minha prática educativa e de gestão.

O envolvimento e empenho em muitas e diferentes tarefas pedagógicas, administrativas e culturais, permitiu-me igualmente a aquisição de um conhecimento profundo da “vida” de um Agrupamento. Ao exercer a minha prática profissional e, posteriormente, coordenar uma escola com todos os ciclos da escolaridade básica, incluindo o pré-escolar, permitiu uma visão globalizante e articulada das características inerentes a cada ciclo, às dificuldades e aos diferentes tipos de atuação imanentes a cada um deles, pelas especificidades próprias dos alunos que os frequentam, afeta à sua faixa etária. Esta experiência, aliada aos diversos estudos e trabalhos de investigação de natureza pedagógica que foram desenvolvidos, tendo como população alvo docentes e alunos, permitiu numa perspetiva construtivista, identificar perceções e formas de atuar, contribuindo para a visão estratégica mencionada.

## Problemas identificados

A leitura dos documentos estruturantes do Agrupamento de Escolas da Benedita, assim como da análise de alguns dos instrumentos de autonomia, permitiu identificar os seguintes problemas:

- Insucesso escolar registado nos anos não terminais;
- Alguns focos de indisciplina;
- Qualidade do sucesso;
- Dispersão geográfica dos 9 estabelecimentos que compõem o Agrupamento de Escolas da Benedita;
- Envolvimento e participação do pessoal docente, de forma ativa, nas suas estruturas representativas e nos órgãos de gestão;
- Manutenção de uma sequencialidade lógica do currículo desde o pré-escolar ao 2.º ciclo de ensino;
- Articulação das atividades extracurriculares entre os diferentes ciclos;
- Ausência de currículos alternativos para alunos com necessidades educativas especiais (alunos com Currículo Específico Individual);
- Procedimentos de avaliação interna pouco consistentes (ausência de um sistema de informação coerente e de *feedback* significativo);
- O Projeto educativo não quantifica algumas metas, nem configura formas de avaliar, nomeadamente indicadores que permitam aferir o sucesso das medidas implementadas;
- Regulamento interno extenso e de difícil leitura, por constituir, em parte, uma cópia de normativos legais, e não diferenciar nem regulamentar todos os aspetos essenciais a procedimentos do Agrupamento;
- Ausência de recursos humanos na área da informática;
- Degradação dos Edifícios da EB da Benedita;
- Escassez de recursos financeiros;

## Missão

Entende-se de forma natural que a missão da escola, no caso particular do Agrupamento de Escolas da Benedita, deve ser o de promover práticas inclusivas e proporcionar um ensino/aprendizagem de qualidade. Entenda-se como práticas inclusivas, práticas que atendem à diversidade dos alunos que frequenta a escola, às suas especificidades e às características do meio envolvente.

A atual Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei N° 46/86 de 14 de outubro), na alínea d) do Artigo 3°, consagra o seguinte princípio organizativo: "Assegurar o direito à diferença, mercê do respeito pelas personalidades e pelos projetos individuais da existência, bem como da consideração e valorização dos diferentes saberes e culturas", preconizando o princípio enunciado na declaração de Salamanca.

Ao nível da escola, a política de inclusão estende a sua influência a todos os sectores. Não se pode constituir como uma escola que "aceita" passivamente crianças "diferentes", mas uma escola que se estrutura de modo a responder da melhor forma a todos os alunos (Ainscow, 1997, 2005). "A educação inclusiva, ou seja, a escola para todos que responde eficazmente a cada um, é um ideal que se pretende atingir, é a meta, para a qual se pretende convergir, é a razão de ser de um processo de mudança que se procura realizar, é uma atitude, uma filosofia, uma procura." (Louro, 2001:112).

Contudo, a educação inclusiva implica um processo contínuo de melhoria da escola, com o objetivo de utilizar todos os recursos disponíveis, em especial os recursos humanos, com o objetivo de promover a participação e aprendizagem, de forma natural, no seio da comunidade escolar e local, ou seja, contextualizada nas vivências dos alunos.

A individualização, a diferenciação e a atenção à diversidade são um eixo organizador e estruturante das ações a desenvolver no decurso do mandato.

## Metas

- Gerir os recursos humanos de forma diligente e promover uma escola plural;
- Melhorar o sucesso escolar e manter a ausência de abandono escolar;
- Prevenir e solucionar de forma eficaz situações de indisciplina;
- Promover a formação integral dos alunos;
- Valorizar processos de inclusão;
- Promover a utilização de recursos existentes na escola;
- Promover a comunicação permanente entre os vários estabelecimentos e a sede de Agrupamento;
- Criar/Manter canais de comunicação adequados à divulgação de informação junto da comunidade educativa;
- Fomentar a cooperação e o trabalho colaborativo entre pessoal docente e/ou não docente;
- Promover a formação do pessoal docente e não docente;
- Valorizar, preservar e recuperar espaços físicos e recursos existentes no Agrupamento;
- Envolver os Encarregados de Educação e a comunidade em geral na tomada de decisão;
- Projetar e dignificar a imagem do Agrupamento na comunidade local e regional;
- Melhorar o processo de autoavaliação do Agrupamento através da criação de um sistema de informação eficiente e eficaz;
- Proporcionar os meios necessários para uma utilização efetiva dos recursos existentes no Agrupamento;
- Revisão do regulamento interno, consistente com as exigências legais, pragmático e centrado nos aspetos diferenciadores do Agrupamento de Escolas da Benedita;
- Elaborar uma proposta de Projeto Educativo;
- Reduzir custos operacionais.

## Linhas orientadoras da ação

O modelo de gestão preconizado pelo Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de Abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, atribui ao Diretor um conjunto de funções que, apesar de serem vastas, pressupõem uma dinâmica de colaboração com todas as outras estruturas, sem as quais, a sua ação revelar-se-ia inócua. A concretização das metas definidas depende, da articulação eficiente e coordenada entre os diversos órgãos fundamentais na gestão de um agrupamento de escolas e do envolvimento de todos, constituindo uma vasta equipa, a do corpo docente e não docente. Neste contexto, esta candidatura compromete-se na definição de uma gestão democrática e partilhada, na promoção de uma relação de proximidade com a comunidade educativa, constituindo assim uma liderança que terá em consideração a diversidade na construção de uma escola plural/democrática<sup>1</sup>, não se desviando, contudo, da visão estratégica apresentada.

A liderança traduzir-se-á na união em torno de um projeto comum, confiando responsabilidades com base na avaliação do mérito de cada um e da sua capacidade de desempenhar da melhor forma as funções ou tarefas que lhe são atribuídas. O clima de trabalho é fundamental para a concretização das metas projetadas. Ninguém poderá promover ações de inclusão, se ele próprio não se sentir incluído na organização. Este princípio é fundamental para o sucesso de uma organização e, por conseguinte, para o envolvimento coletivo em torno de um projeto comum.

---

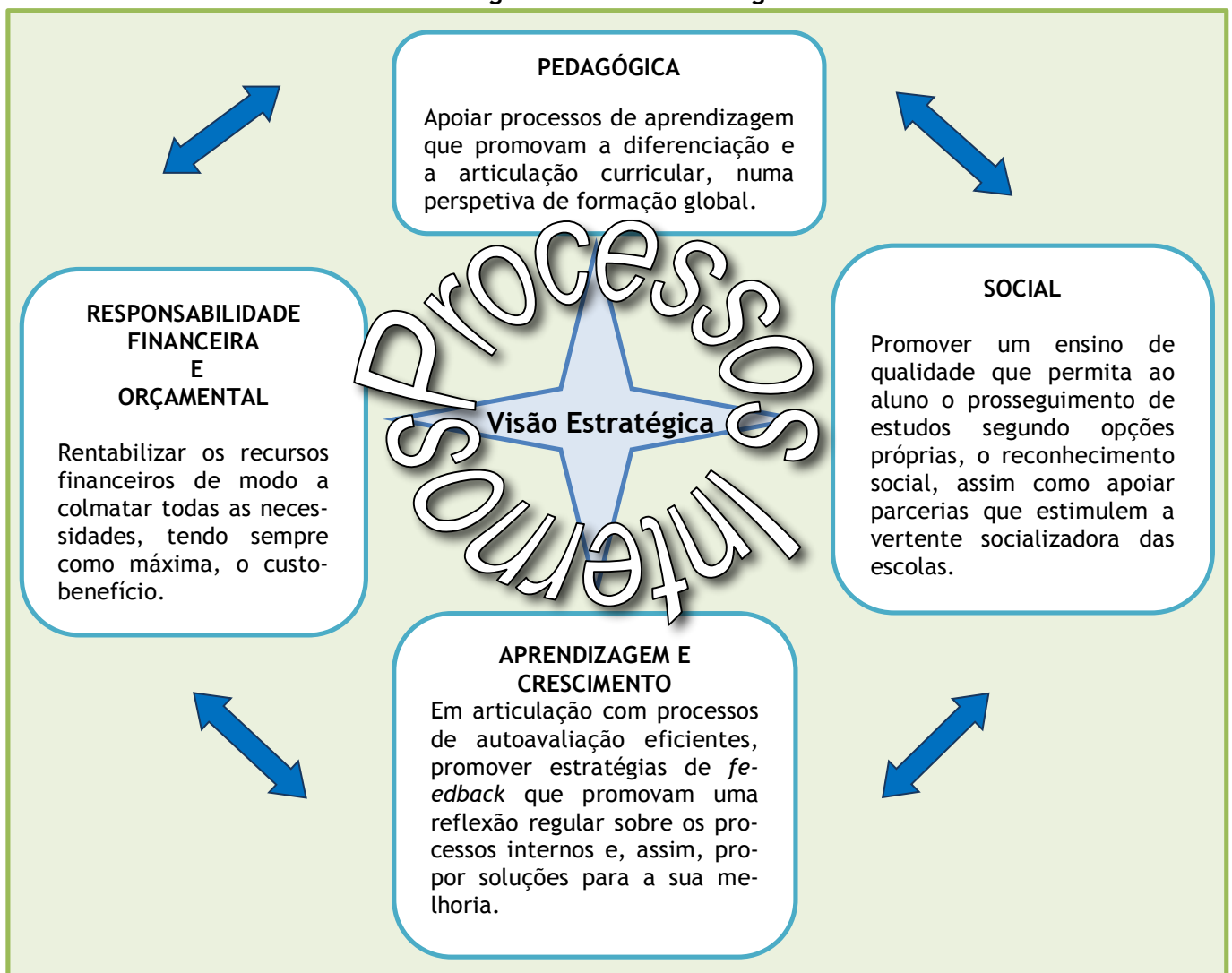
<sup>1</sup> Apple e Beane (2007) identificam uma lista de princípios a serem verificados por escolas democráticas: preocupação pela dignidade e direitos individuais, pelo bem comum; a crença na capacidade individual e coletiva na resolução de problemas, promovendo a reflexão crítica; garantir o direito à informação; promover a organização numa extensão do modo de vida em democracia.



## Visão estratégica

Ao abrigo do n.º 1 do Artigo 8.º, do Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, é reconhecido aos Agrupamentos de escolas, pela administração educativa, o poder de tomar decisões “(...) nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos.”. A forma de atuação integrada do desempenho organizacional que versa as diversas áreas mencionadas pelo Decreto-lei permite delinear uma visão estratégica que, em termos genéricos, pode ser esquematizada como sugere a figura 2, permitindo ajustar os processos internos a nível dos domínios pedagógico, social, da aprendizagem e crescimento do Agrupamento como organização, assim como a nível da vertente financeira.

Figura 2 - Visão estratégica



Reconhecendo que alguns destes domínios são intangíveis, salienta-se que são fundamentais para um bom desempenho. Como se pode observar na figura 2, este projeto terá como preocupação principal a satisfação das necessidades dos alunos bem como das suas expectativas, assentes no diálogo permanente, na tomada de decisão partilhada por toda a comunidade educativa, que se traduzirá em processos internos exequíveis.

Apresenta-se de seguida uma visão global dos diferentes domínios mencionados:

- **Processos Internos**

Os processos internos constituem o centro de toda a visão estratégica, uma vez que através destes será possível identificar os *outputs* de processos que permitam cumprir os objetivos pedagógicos, sociais e financeiros definidos, assumindo o aluno como elemento central do processo e como ser social. Neste sentido, será dada uma especial relevância aos procedimentos de autoavaliação, a fim de permitir de forma ágil, a recolha de informação relevante que permitam não só uma reflexão regular sobre as ações e práticas como identificar as repercussões das mesmas, ajustando-as sempre que necessário para alcançar as metas definidas.

- **Domínio pedagógico**

No âmbito deste domínio pretende-se promover a criação de dispositivos que visem dar resposta às reais necessidades dos alunos, apoiados em procedimentos de fácil concretização dos valores consignados em normativos legais, nas diversas modalidades de apoio de acordo com o plano de turma referenciado no Decreto-lei n.º 139/2012 de 5 de Julho e que permitam um acompanhamento eficaz da evolução da aprendizagem do aluno. Estes procedimentos pretendem-se simples e pragmáticos de forma a permitir aos professores, técnicos e outros intervenientes, espaço para a operacionalização eficaz das estratégias, metodologias e avaliação definidas, no sentido de alcançar o sucesso educativo.

- **Domínio Social**

As escolas devem ser entendidas como parceiras na concretização da sua missão, e devem acolher junto da Autarquia, Juntas de Freguesia, Associações de Pais e Encarregados de Educação, centro de saúde, centro paroquial e tecido empresarial local, os apoios e a participação necessária para a concretização da sua missão, nomeadamente através do desenvolvimento de atividades conjuntas, bem como na promoção e divulgação de práticas inovadoras e de resultados escolares, assumindo estes últimos uma referência na avaliação externa das escolas, como medida de qualidade do sistema de ensino.

- **Domínio da aprendizagem e crescimento**

As principais variáveis no domínio da aprendizagem e crescimento são o desempenho e a motivação dos recursos humanos, os sistemas de informação, a delegação de poderes e a coerência dos objetivos e metas. A construção de um conhecimento fundamentado em sistemas de informação credíveis, associado à capacidade inovadora, à criatividade e à tecnologia devem favorecer e potenciar soluções que permitam uma constante melhoria dos processos. Neste sentido, a formação e a apropriação da informação recolhida, constituirá um ponto-chave de sucesso, mais precisamente, a divulgação/comunicação dos resultados da avaliação interna. Estas constituirão um desafio, traduzido nas formas de *feedback* desencadeadas, sem que haja perigo de perda de informação nos veículos de comunicação entre os diferentes agentes educativos, tendo em conta as finalidades pretendidas. A reflexão promovida nas diferentes estruturas permitirá aos intervenientes nos processos a procura de áreas de melhoria e soluções que promovam a construção de um “percurso de sucesso”.

- **Domínio da responsabilidade financeira e orçamental**

Na área financeira, podem ser desencadeadas muitas ações, no sentido de otimizar a utilização dos ativos e incrementar os conceitos de economia, eficiência e eficácia. Neste domínio, pretende-se, não só dinamizar a utilização responsável de todos os recursos existentes, como desencadear medidas no sentido de reduzir os custos de manutenção de estruturas e de equipamentos.

Para que a visão estratégica seja exequível é fundamental definir meta-objetivos que lhe são subjacentes, nomeadamente a:

- Clarificação, consenso e tradução da visão e da estratégia;
- Criação de uma cultura estratégica;
- Coordenação de projetos e procedimentos que visem as finalidades pretendidas;
- Criação de um sistema de informação, de *feedback* e de aprendizagem estratégicos.

Do enunciado destes pontos, deve compreender-se que a liderança, passa por saber transmitir a visão de modo a gerar consensos, ao invés de a impor, uma vez que os agentes da mudança são parte da comunidade educativa e a eficácia da sua ação depende de valores intrínsecos e sociais, como a criatividade, a motivação, o empenho e o reconhecimento pelo trabalho realizado. A propagação de uma cultura estratégica depende do modo formal e/ou informal como as conceções e perspetivas da organização são divulgadas e apreendidas pelos

diversos agentes educativos e pelo posicionamento estratégico dos recursos humanos face a fatores chave de sucesso na sua implementação.

## **Plano estratégico**

O plano estratégico que se apresenta pretende descrever, em traços gerais, ações que ao longo do mandato serão desencadeadas a fim de alcançar as metas gerais acima mencionadas, tendo como sentido, não só os vetores da ação previamente delineados, como a visão estratégica definida para o Agrupamento de Escolas da Benedita. Reconhece-se que muitas metas apresentadas são transversais aos vários domínios, tendo-se optado por agrupá-las segundo aquele com o qual diretamente se relacionam. Salienta-se, ainda, que todas as ações assumem um cariz pedagógico, constituindo-se como catalisadoras na dinamização do Agrupamento enquanto organização em torno de uma inclusão que pretende alcançar o almejado sucesso escolar e educativo. É pertinente referir que as ações propostas constituem intenções. Todavia, sempre que, em qualquer momento, se comprovem prejudiciais e pouco ajustadas, serão oportunamente reformuladas no sentido de atingir as finalidades propostas, apoiada por sistemas e estruturas de apoio à decisão, próprias de um sistema dinâmico.

| Domínio    | Meta                        | Estratégia/Ação  |
|------------|-----------------------------|--|
| Pedagógico | Promover o sucesso escolar; | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover e adequar modalidades de apoio, às necessidades de aprendizagem dos alunos, através de uma operacionalização eficaz que pode ser traduzida em coadjuvações;</li> <li>• Promover a articulação horizontal entre departamentos e a articulação vertical entre os diferentes ciclos, para evitar taxas de retenção elevadas em anos iniciais de ciclo, contrariando a “lógica de ciclo” emanada pelos normativos legais;</li> <li>• Agilizar e incentivar a utilização de recursos educativos em processos de ensino/aprendizagem;</li> <li>• Propor a implementação de planos de turma pragmáticos e que respondam às necessidades do grupo/turma, através da programação das atividades, incluindo as de avaliação, entre outros;</li> <li>• Estabelecer anualmente metas de sucesso a atingir por ano letivo, tendo como fonte os dados da avaliação interna e o contexto de cada grupo/turma;</li> <li>• Promover a constituição de equipas pedagógicas estáveis ao longo de cada ciclo;</li> <li>• Elaborar horários de alunos, de acordo com as regras estabelecidas em conselho pedagógico, de forma equilibrada e adequada às necessidades do grupo/turma;</li> <li>• Implementar os apoios de 2.º ciclo, baseados em grupos homogéneos, independentemente da turma de frequência;</li> <li>• Regulamentar alguns aspetos práticos da avaliação.</li> </ul> |

| Domínio    | Meta                                     | Estratégia/Ação   |
|------------|--|---|
| Pedagógico | Promover a formação integral dos alunos; | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretizar ofertas curriculares, nomeadamente no caso da “oferta complementar”, numa vertente de formação cívica e no desenvolvimento de projetos nesse âmbito;</li> <li>• Promover o ensino articulado da música e uma concertação eficaz com a Academia de Música de Alcobaça;</li> <li>• Envolver os alunos na tomada de decisões relacionadas diretamente com as suas experiências sociais e escolares, nomeadamente através de assembleias de delegados de turma para os auscultar sobre diferentes assuntos;</li> <li>• Promover a participação dos alunos em atividades de complemento curricular oferecidas pela escola, nomeadamente projetos, clubes e desporto escolar, através da oferta de um horário ajustado e equilibrado, respondendo às diferentes exigências de alunos e encarregados de educação, o qual contemple a concentração máxima de atividades letivas num dos turnos (período da manhã), delegando para o outro turno (período da tarde) as atividades de apoio ao estudo e o desenvolvimento de atividades de complemento curricular;</li> <li>• Dinamização do projeto “Programa Educação para a Saúde”, da DGIDC, através da implementação de um grupo de trabalho que proponha atividades a serem implementadas junto dos alunos, no âmbito da oferta complementar;</li> <li>• Promover o sentimento de pertença, através do apoio a ações que visem a melhoria e o respeito pelo espaço escolar;</li> <li>• Prevenir comportamentos indisciplinados.</li> </ul> |

| Domínio    | Meta                                    | Estratégia/Ação   |
|------------|---|---|
| Pedagógico | Prevenir atos de indisciplina de alunos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvido o conselho pedagógico, contemplar no RI medidas e procedimentos adequados à realidade do agrupamento e à idade dos alunos que o frequentam;</li> <li>• Auxiliar as várias estruturas pedagógicas na resolução de situações de carácter disciplinar envolvendo alunos;</li> <li>• Acionar mecanismos que permitam atuar junto dos alunos de forma adequada à idade, numa vertente construtivista de modo a prevenir futuras ocorrências;</li> <li>• Promover a comunicação instantânea com o seu encarregado de educação, sempre que um aluno revele comportamentos indisciplinados;</li> <li>• Avaliar a pertinência e a viabilidade do gabinete do aluno na sua definição atual;</li> <li>• Criar uma equipa multidisciplinar, para acompanhamento regular de alunos que revelem maiores dificuldades de aprendizagem e/ou que manifestem comportamentos de risco ou violadores dos deveres dos alunos;</li> <li>• Garantir a ocupação e o acompanhamento dos alunos durante a sua permanência na escola, através da oferta de atividades e espaços escolares diversificados.</li> </ul> |
|            | Valorizar os processos de inclusão      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a articulação de atividades dinamizadas pelo núcleo de Educação Especial com as restantes atividades do Agrupamento;</li> <li>• Propor linhas orientadoras para a construção de currículos alternativos;</li> <li>• Atender aos contextos de cada aluno, na tomada de decisões;</li> <li>• Monitorizar o sucesso das medidas de apoio implementadas.</li> </ul>   |

| Domínio    | Meta   | Estratégia/Ação  |
|------------|--|--|
| Pedagógico | Promover a utilização de recursos existentes na escola | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter um inventário atualizado de todos os recursos operacionais, criando espaços próprios, por categorias para a sua fácil requisição e utilização para fins pedagógicos;</li> <li>• Promover formas adequadas e simplificadas de colocar os recursos existentes ao serviço dos alunos e comunidade educativa em geral.</li> </ul>  |
|            | Aproximar as várias escolas do Agrupamento             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover canais de comunicação adequados à otimização da divulgação de informação junto de todos os docentes e não docentes do Agrupamento, recorrendo entre outras vias a meios digitais e à criação de um <i>e-mail</i> institucional;</li> <li>• Promover atividades conjuntas com alunos de diferentes estabelecimentos do Agrupamento, fazendo as diligências necessárias para assegurar o transporte dos alunos entre as escolas;</li> <li>• Visitas periódicas da direção às diversas escolas a fim de perceber as várias realidades;</li> <li>• Manter e ampliar as funcionalidades de plataformas <i>WEB</i> para o registo de sumários e gestão de processos de alunos e avaliações.</li> </ul> |



| Domínio | Meta   | Estratégia/Ação   |
|---------|--|---|
| Social  | <p>Projetar e dignificar a imagem do Agrupamento na comunidade local e regional;</p> <p>Criar/Manter canais de comunicação adequados à otimização da divulgação de informação junto da comunidade educativa;</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar comunicação regular com todos os Encarregados de Educação e pais, com recurso a tecnologias de informação ou, em alternativa, através da afixação na escola em locais de destaque, informações relacionadas com atividades e resultados académicos de relevo;</li> <li>• Recurso a meios de comunicação social, nomeadamente jornais regionais para publicitar eventos dinamizados no Agrupamento ou outros socialmente relevantes;</li> <li>• Promover uma avaliação sistemática da qualidade das refeições servidas no refeitório;</li> <li>• Promover atividades socialmente relevantes em colaboração com a comunidade educativa;</li> <li>• Manter e ampliar as parcerias existentes;</li> <li>• Propor a dinamização de dias abertos à comunidade local com oferta de atividades diversificadas;</li> <li>• Promover a atualização permanente da página <i>WEB</i> do Agrupamento e melhorar a informação disponibilizada na mesma, assim como a página do <i>facebook</i>;</li> <li>• Produção de um anuário digital;</li> <li>• Promover formas simbólicas, no âmbito do regulamento interno e da legislação em vigor, de reconhecer o mérito dos alunos.</li> </ul> |

| Domínio | Meta  | Estratégia/Ação  |
|---------|---|--|
| Social  | <p>Envolver os Encarregados de Educação e a comunidade em geral na tomada de decisão;</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover todas as diligências no sentido de apoiar a Associação de Pais e Encarregados de Educação, desenvolvendo em estreita colaboração atividades e projetos que sejam relevantes e promotores de ações meritórias para o agrupamento;</li> <li>• Proporcionar reuniões periódicas com representantes de Encarregados de Educação de todos os estabelecimentos de ensino do agrupamento, das várias turmas/grupos a fim de auscultar a sua opinião sobre diversos assuntos de interesse para os alunos, respetiva família e comunidade em geral;</li> <li>• Aplicar questionários de satisfação no final de cada ano letivo à comunidade escolar, para averiguar sobre as suas necessidades, satisfação e expectativas.</li> </ul> |
|         | <p>Valorizar, preservar e recuperar espaços físicos e recursos existentes no Agrupamento;</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar projetos de professores e alunos que pretendam melhorar, recuperar e adaptar espaços escolares, criando o sentido de apropriação, necessário à interiorização de princípios básicos de cidadania, como o saber estar e o saber fazer;</li> <li>• Diligenciar junto das entidades competentes, nomeadamente da Autarquia no caso do 1.º ciclo ou a DGEstE no caso do 2.º e 3.º ciclos, intervenções que se considerem prioritárias ou necessárias para a manutenção dos edifícios e espaços escolares.</li> </ul>   |

| Domínio                                   | Meta  | Estratégia/Ação   |
|---|---|---|
| Aprendizagem e crescimento organizacional | Gerir os recursos humanos de forma eficiente e eficaz e promover uma escola plural;     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diligenciar uma distribuição de serviço equilibrada e ajustada às características de cada docente e não docente;</li> <li>• Ajustar a distribuição/partilha de tarefas ao perfil do docente, tendo em consideração fatores decisivos para um bom desempenho;</li> <li>• Saber ouvir, refletir e partilhar as propostas e opções discutidas na sede das várias estruturas intermédias;</li> <li>• Fundamentar e dar a conhecer as motivações para as opções escolhidas;</li> <li>• Negociar e estabelecer consensos.</li> </ul>   |
|   | Fomentar a cooperação e o trabalho colaborativo entre pessoal docente e/ou não docente; | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prever e promover, no horário docente, tempos letivos para reuniões formais e informais entre docentes;</li> <li>• Promover nos departamentos disciplinares e nas várias estruturas a reflexão centrada em indicadores emanados da avaliação interna;</li> <li>• Promover a articulação horizontal através da criação de planos de turma curricularmente significativos;</li> <li>• Promover a articulação vertical através da reflexão e discussão de opções metodológicas transversais aos diversos ciclos de ensino;</li> <li>• Criar equipas multidisciplinares para analisar indicadores da avaliação interna.</li> </ul> |

| Domínio                                   | Meta   | Estratégia/Ação   |
|---|--|---|
| Aprendizagem e crescimento organizacional | Promover a formação do pessoal docente e não docente;  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolher junto dos departamentos respetivos, no caso do pessoal docente, e junto do pessoal não docente, áreas de interesse/fragilidades, relativamente à formação, a fim de propor um plano de formação coerente com as escolhas e necessidades detetadas;</li> <li>• Promover momentos de formação para a comunidade educativa, e em particular para o pessoal docente, através de <i>workshops</i> ou outros eventos.</li> </ul>  |
|   | Desenvolver um processo de autoavaliação do Agrupamento através da criação de um sistema de informação eficiente e eficaz; | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir uma equipa permanente de monitorização dos vários processos e recolha de dados para a construção de indicadores;</li> <li>• Criar instrumentos adequados para a recolha de informação e técnicas apropriadas para o seu tratamento;</li> <li>• Reformular os procedimentos de autoavaliação, através da definição de um conjunto de informações relevantes à tomada de decisão, nomeadamente sobre a implementação de medidas de apoio, resultados escolares da avaliação interna e externa e utilização de recursos. O sistema de informação constitui-se com uma intencionalidade formativa;</li> <li>• Envolver a comunidade educativa na definição de planos de ação para a melhoria dos processos, através das várias estruturas pedagógicas e de gestão;</li> <li>• Desenvolver mecanismos de <i>feedback</i> diligentes no retorno da informação recolhida.</li> </ul> |

| Domínio                                   | Meta   | Estratégia/Ação   |
|---|--|---|
| Aprendizagem e crescimento organizacional | Proporcionar os meios necessários para uma utilização eficiente dos recursos existentes no Agrupamento;  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar mecanismos de monitorização dos recursos para uma célere manutenção dos mesmos;</li> <li>• Introduzir processos de manutenção simplificados;</li> <li>• Potenciar a utilização de meios digitais para o tratamento e divulgação da informação;</li> <li>• Manter uma base de dados atualizada com todos os bens duradouros das várias escolas;</li> <li>• Rever/Criar um processo de requisição de recursos eficiente, para agilizar e fomentar a requisição e partilha dos mesmos entre as escolas do Agrupamento.</li> </ul> |
|   | Revisão do regulamento interno, consistente com as exigências legais, pragmático e centrado nos aspetos diferenciadores do Agrupamento de Escolas da Benedita; | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar junto de docentes e não docentes propostas para a melhoria do RI;</li> <li>• Prever a regulação de situações relevantes para o sucesso escolar;</li> <li>• Prever apenas os aspetos específicos do Agrupamento, eliminando outros que estão regulamentados em legislação própria.</li> </ul>   |
|   | Elaborar uma proposta de projeto educativo;  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir uma equipa permanente do Conselho Pedagógico para a elaboração do Projeto Educativo, após auscultação das várias estruturas.</li> </ul>  |

| Domínio                                  | Meta                        | Estratégia/Ação  |
|--|-----------------------------|--|
| Responsabilidade financeira e orçamental | Reduzir custos operacionais | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os custos com o consumo energético podem ser reduzidos de forma significativa através de algumas medidas que incluem automatismos em equipamentos informáticos para serem desligados quando não utilizados, a utilização de lâmpadas LED mais duradouras e de menor consumo, entre outras que se julguem necessárias implementar;</li> <li>• Sensibilização para a utilização responsável de equipamentos e de energia elétrica nos vários espaços escolares em articulação com projetos existentes nesse âmbito;</li> <li>• Reduzir o número de impressões e cópias, com o recurso a formatos digitais e à divulgação por meios eletrónicos, sempre que possível.</li> </ul> |
|  | Aumentar receitas próprias  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a implementação de protocolos para disponibilizar espaços e equipamentos da escola com vista à sua rentabilização e serviço à comunidade (por exemplo, o Pavilhão Desportivo, campo exterior ou espaços para formação);</li> <li>• Promoção de atividades abertas à comunidade que possam concretizar maior receita.</li> </ul>  |

## Considerações Finais

Não colocando em causa a influência que os fatores sociais têm no desempenho e no sucesso dos alunos e cuja importância é inquestionável, é crença deste plano estratégico que, a melhoria do serviço prestado pelo Agrupamento à comunidade local pode ainda ser potenciado, concentrando atenções na qualidade dos recursos, dos processos e dos resultados.

Atente-se, porém, que esta melhoria só será possível se todos os “atores” desta organização - o Agrupamento de Escolas da Benedita - se envolverem na sua consecução, cientes de que o seu contributo é fundamental para o sucesso, de um Agrupamento coeso em torno de um projeto e, simultaneamente, democrático e inclusivo. O *know-how* construído por muito profissionais permitem-lhes contribuir para a construção de uma escola com estas características. Segundo Ainscow (2000:6), “... as escolas sabem mais do que aquilo que utilizam”. É nesta perspetiva que toda a atenção recairá sobre os profissionais e restantes elementos da comunidade educativa deste Agrupamento, para que possam demonstrar e desenvolver as suas capacidades e contribuir com todo o seu conhecimento de forma a permitir uma aprendizagem organizacional inovadora e de qualidade para todos.

Por fim, salientam-se os valores que incluem o rigor, a integridade, a eficiência, a responsabilidade e o serviço à comunidade que pautará as ações descritas neste projeto de intervenção.

## Bibliografia

- Ainscow, M. (1997). *Caminhos para as escolas inclusivas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educativa.
- Ainscow, M. (2000). *O Processo de desenvolvimento de práticas mais inclusivas em sala de aula*. Comunicação apresentada no Simpósio “Improving the Quality of Education for All”, organizado pela “British Education Research Association”, Cardiff (Consultado em 23 de março de 2012). Disponível na internet: [http://redeinclusao.web.ua.pt/files/fl\\_15.pdf](http://redeinclusao.web.ua.pt/files/fl_15.pdf)
- Ainscow, M. (2005). Understanding the development of inclusive education system. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 7, 3, 5 - 20.
- Apple, M. W. & Beane, J. A. (2007). *Democratic Schools. Lessons in powerful Education*. Portsmouth: Heinemann.
- Black, S. (2008). The keys to board excellence. *American School Board Journal*, 195(2), 34-35.
- Louro, C. (2001). *Acção Social na deficiência*. Lisboa: Universidade Aberta.
- UNESCO (1994). *Declaração de Salamanca e o Enquadramento da Acção - Na área das Necessidades Educativas Especiais*. Conferência Mundial sobre Necessidades Educativas Especiais: Acesso e Qualidade. Salamanca.