



Agrupamento de
Escolas da Lousã

Projeto de Intervenção

Autoria:
Pedro Balhau



Construir a Excelência
*Educação transformadora
num mundo dinâmico*



PROJETO DE INTERVENÇÃO

PARA O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA LOUSÃ

(de acordo com o ponto 3, do Artigo 6.º, da Portaria n.º 604/2008, de 9 de Julho)

*“Pelo sonho é que vamos, comovidos e mudos.
Chegamos? Não chegamos?
Haja ou não haja frutos, pelo sonho é que vamos.
Basta a fé no que temos.
Basta a esperança naquilo que talvez não teremos.
Basta que a alma demos, com a mesma alegria,
ao que desconhecemos e ao que é do dia a dia.
Chegamos? Não chegamos? – Partimos. Vamos. Somos.”*
[Sebastião da Gama]

Nota Prévia

Este documento surge no âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas da Lousã, publicitado pelo Aviso n.º 4713/2018, de 10 de abril, observando o disposto nos artigos 21.º e 22.º do 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, e no n.º 3 do artigo 6.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho, que estabelecem a existência de um Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas da Lousã, a desenvolver no mandato relativo ao quadriénio de 2018-2022.

De acordo com a alínea b) do n.º 3 do Aviso n.º 4713/2018, de 10 de abril, o Projeto de Intervenção contempla: os problemas, a definição da missão, grandes linhas orientadoras da ação e a explicitação do plano estratégico a realizar durante o mandato. Para um melhor enquadramento e compreensão deste projeto, antecipadamente são apresentadas as motivações e feita uma caracterização muito sumária e geral do Agrupamento e contexto da realidade socioeconómica onde está implantado.

Índice

Nota Prévia.....	2
1. Motivações da candidatura	4
2. Breve caracterização do Agrupamento de Escolas	6
3. Identificação dos Problemas	8
4. Plano de Intervenção	14
4.1. Definição da Missão, Visão e Valores	14
4.2. Grandes linhas orientadoras de ação e metas	17
4.3. Plano estratégico	22
Nota Final	32

Siglas

AEL – Agrupamento de Escolas da Lousã	ME – Ministério da Educação
ASE – Ação Social Escolar	NEE – Necessidades Educativas Especiais
CAP – Comissão Administrativa Provisória	OE – Orçamento de Estado
DL – Decreto Lei	PCA – Projeto Curricular do Agrupamento
DGAE – Direção Geral de Administração Escolar	PEA – Projeto Educativo do Agrupamento
DGE – Direção Geral da Educação	PI – Projeto de Intervenção
DGESTE – Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares	POCH – Programa Operacional do Capital Humano
EB – Escola Básica	RBE – Rede de Bibliotecas Escolares
ES – Escola Secundária	RI – Regulamento Interno
GAA – Gabinete de Apoio ao Aluno	SAE – Serviços de Administração Escolar
IAVE – Instituto de Avaliação Educativa	SGME – Secretaria Geral do Ministério da Educação
JI – Jardim de Infância	SPO – Serviço de Psicologia e Orientação
	TIC – Tecnologias de Informação e de Comunicação

1. Motivações da candidatura

A candidatura à função de Diretor do Agrupamento de Escolas da Lousã (AEL) tem por base as seguintes motivações: *i) o contributo para um serviço educativo de qualidade; ii) a vontade do candidato em colocar as suas competências, aptidões e experiência profissional ao serviço da comunidade Lousanense; iii) o incentivo de alguns elementos da comunidade educativa da Lousã para colaborar num processo de melhoria do funcionamento organizacional do AEL e dos serviços educativos prestados.*

O *contributo para um serviço educativo de qualidade* é um propósito comum a muitos candidatos, sendo que neste caso são diferenciadoras a formação e a experiência profissional do proponente, mas também o espírito de serviço, a capacidade empreendedora e a criatividade, para além da sua formação profissional base. Acreditando numa Escola Pública de qualidade, o candidato defende uma escola moderna e em permanente evolução centrada nos alunos, e este espírito do foco primordial na sua ação (i.e. os “destinatários”) esteve sempre presente nas funções que desempenhou ao longo da sua carreira profissional.

Na vertente do *perfil profissional*, o candidato além da sua formação base para a docência, aprofundou a sua formação académica (Mestre em Administração Escolar e em Administração Educacional, grau adquirido na Universidade Católica, com docentes e investigadores que continuam a ser referência no domínio da administração escolar), seguindo-se outras pós-graduações entre as quais se destaca, neste contexto, o Diploma de Especialização em Gestão Pública (promovido pelo Instituto Nacional de Administração). Frequentou também o I.º Curso “Líderes na Educação”, promovido pela Microsoft® em parceria com o Ministério da Educação e vários seminários de Administração e Gestão Educacional.

A experiência enquanto Presidente da Comissão Administrativa Provisória do primeiro AEL (fundado em 2003/2004), embora num contexto complicado, foi muito enriquecedora, estimulando e pondo em evidência diversas características do candidato que abriram porta a outras funções. Por exemplo, colaborou na Direção Regional da Educação do Centro (atual Delegação Centro da DGESTE) durante 7 anos, onde esteve em co-coordenação da Rede de Bibliotecas Escolares e foi Assessor de 4 Diretores Regionais e Diretores Adjuntos, experiências que lhe deram a oportunidade de melhor compreender políticas educativas e lógicas de organização do sistema educativo, bem como contatar com realidades e situações do funcionamento de muitas escolas e agrupamentos da região Centro. Contribuiu ainda na

modernização deste Serviço Público e também em diversos projetos educativos de âmbito regional. Seguiu-se a experiência na Cáritas Diocesana de Coimbra, onde para além da função de Supervisão Pedagógica dos ATL, das AEC, de membro do Conselho Técnico-Pedagógico do CEARTE, foi responsável pela criação do Departamento de Recursos Humanos (envolvendo a gestão de mais de 1.000 Colaboradores e 10 milhões de euros/ano), pela modernização de várias áreas de trabalho e comunicação interna, colaborando ainda em projetos internacionais (p.ex: Grow Me Up).

Também nos tempos lúdicos as principais ocupações são em favor dos outros, quer enquanto elemento dirigente do Corpo Nacional de Escutas, quer como músico e presidente da Assembleia Geral da Orquestra de Sopros de Coimbra, ou como elemento executante do Sexteto Sax & Companhia.

Nesta breve resenha profissional reconhece que a Lousã foi promotora das boas experiências profissionais que sucederam, assim como na melhoria da capacidade de negociação e na resiliência em situações exigentes e de elevado stress.

O incentivo de alguns elementos da comunidade educativa da Lousã foi entendido como um reconhecimento das minhas aptidões e espírito de serviço por parte de quem interagiu comigo enquanto presidente da Comissão Administrativa Provisória do primeiro AEL, mas também de quem foi acompanhando o meu percurso profissional e formativo, valorizando as experiências em diferentes contextos e que certamente enriquecerão o trabalho no atual AEL.

A experiência e os saberes adquiridos, o “olhar externo” sobre a realidade existente, assim como a capacidade reflexiva baseada em problemas e sucessos organizacionais vivenciados noutros contextos (todos em organizações não lucrativas e de prestação de serviços públicos), são ingredientes para uma visão holística e a criatividade necessárias a uma melhoria contínua e como resposta aos desafios que a Educação e a sociedade apresentam no presente.

Ao diretor, além das exigências burocráticas e técnicas, cabe-lhe a capacidade de liderar a equipa educativa, a comunidade escolar e os parceiros educativos para responder melhor às novas dinâmicas sociais, económicas e políticas, reinventando o AEL sob o mote:

“Construir a Excelência – Educação transformadora num mundo dinâmico”.

Na senda do que sabiamente diz o Poeta, “[...] *Partimos. Vamos. Somos.*”

2. Breve caracterização do Agrupamento de Escolas

O atual Agrupamento de Escolas da Lousã foi constituído em 2012, integrando 9 estabelecimentos de ensino: *Escola secundária com 3º ciclo da Lousã; Escola básica n.º 1 (1º, 2º e 3º ciclos); Escola básica n.º 2 (1º e 2º ciclos); 2 Escolas básicas do 1º ciclo (Santa Rita e Casal de Santo António - Serpins); 4 Jardins-de-Infância (Lousã/ Regueiro, Freixo, Fontainhas e Serpins).*

No ano letivo 2017/2018¹ o AEL tem aproximadamente um total de 2.100 alunos, 200 docentes e 100 elementos do pessoal não docente (integrando também os assistentes técnicos). Ao longo dos anos verificou-se alguma variação no número de alunos, com uma tendência global para a diminuição, registando-se oscilações entre vários níveis de ensino. Também o corpo docente e o pessoal não docente seguiram a tendência de diminuição, acompanhando em certa medida a evolução da rede escolar que teve uma redução substancial do número de equipamentos educativos² (eram 25 equipamentos públicos no ano 2003/2004 + 1 ES; são 9 escolas públicas em 2017/2018).

A reorganização das unidades orgânicas (agrupamentos de escolas e escola secundária) nos anos de 2003/2004 e de 2012/2013 constituiu, seguramente, dificuldades no desenvolvimento e na consolidação de uma cultura organizacional estável, ajustada às características do concelho e da comunidade escolar, exigindo capacidade de adaptação dos vários atores educativos a novas realidades de forma sucessiva.

Em contraponto, impõe-se valorizar o investimento que o Município tem dado na área da Educação, quer no âmbito das suas competências no pré-escolar e 1.º ciclo, quer em condições adicionais para a realização de atividades dos planos anuais de atividades, quer ainda na continuidade da aposta na política concelhia de inclusão e de integração de crianças com NEE, ou na promoção de iniciativas orientadas para a educação da cidadania, o empreendedorismo ou a integração de novas tecnologias no ensino.

O território educativo integra ainda 1 creche privada, 2 creches/jardim-de-infância do ensino privado e solidário, 1 jardim de infância privado, 1 escola profissional, 1 associação para apoiar a recuperação de cidadãos inadaptados (ARCIL).

¹ Números aproximados uma vez que a informação atualizada não se encontra disponível na pagina eletrónica do AEL.

² Conforme dados disponíveis no Portal Pordata (<https://www.pordata.pt>), análise da evolução dos alunos matriculados nos ensino pré-escolar, básico e secundário e o número de docentes entre os anos de 2001 e 2016.

Verificando-se uma variação significativa entre 2001 e 2011, em termos de população residente, no período temporal que se segue até ao presente a variação não tem sido considerável embora denote um ligeiro decréscimo. Em termos socioeconómicos o poder de compra “*per capita*” tem vindo a aumentar ligeiramente nos últimos anos, com uma ligeira regressão entre 2013 e 2015, situando-se em 81.5³ (ano 2015), abaixo da média regional (94,7) e da média nacional (100.7).

A ocupação de uma boa parte da população ativa do concelho ocorre no setor secundário (as áreas de maior relevância e maior número de indústrias são: madeira; papel e derivados; componentes elétricos; alimentação e bebidas; artes gráficas; têxteis e vestuário; materiais ferrosos; produtos químicos e fibras sintéticas exceto produtos farmacêuticos) e no setor terciário (administração pública, serviços, banca, superfícies comerciais e comércio local). A Vila da Lousã é também considerada dormitório para muitas pessoas que trabalham em Coimbra ou em concelhos limítrofes, situação que motiva que algumas crianças e jovens necessitem e serviços do AEL por falta de retaguarda familiar, sendo também justificação para que alguns alunos, sobretudo mais velhos, optem por não estudar no concelho quando a rede escolar não tem oferta formativa ajustada às suas preferências.

A região oferece, além de magníficas paisagens, um bom índice de qualidade de vida e disponibiliza aos seus habitantes um vasto conjunto de atividades promovidas por diversas associações e coletividades recreativas, culturais e desportivas apoiadas pelo Município.

³ Consulta de informações no Portal Pordata (<https://www.pordata.pt>).

3. Identificação dos Problemas

A identificação dos problemas do AEL não foi tarefa facilitada uma vez que na página eletrónica do AEL (com exceção do Projeto Educativo e do Plano de Atividades⁴) não estão disponibilizadas diversas informações, tais como: projeto de intervenção da atual diretora; os relatórios de acompanhamento e de avaliação interna; outros documentos que permitiram conhecer com maior rigor e de forma contextualizada a atual realidade organizacional e o resultado do trabalho desenvolvido.

Todavia, para cumprimento do disposto no n.º3 do Artigo 22º do DL nº 137/2012 de 2 de julho, foi possível recolher informações junto de alguns elementos da comunidade educativa e também de alguns parceiros, assim como ter acesso a algumas informações⁵ para conseguir responder ao pedido de identificação de problemas do AEL.

Nesta sequência, foi possível identificar **35 problemas** que, provavelmente não correspondem à totalidade, e alguns serão menos críticos que outros. A saber:

- 1) Identidade organizacional (missão e visão) a necessitar de maior clareza e objetividade estratégica.
- 2) Problemas de comunicação externa (página eletrónica pouco apelativa, com informação organizacional insuficiente e incompleta, que não promove a participação e a transparência; alguma dificuldade em comunicar com atores externos), da comunicação interna (necessidade de melhorar a estruturação de documentos estratégicos e de suporte aos procedimentos; (re)definir fluxos de trabalho; reduzir burocracia) e da gestão da informação organizacional (repositório estruturado de documentação e de dados; gestão de versões e prazos de conservação; gestão de atividades e recursos; monitorização da evolução e *reports*).
- 3) Degradação, desadequação e índice conforto e funcionalidade pouco satisfatório dos edifícios da Escola básica n.º 2 e da Escola secundária.

⁴ Consulta realizada no site do AEL <http://www.escolas.aglousa.com> em 10/4/2018.

⁵ Consulta dos sites do IGEC (<http://www.igec.mec.pt>) e do Município da Lousã (www.cm-lousa.pt). Leitura do Relatório de Autoavaliação 2016/2017, elaborado em julho de 2017.

- 4) Melhoria de alguns resultados escolares, diminuindo a diferença entre a avaliação interna e a avaliação externa e o aumento da qualidade do sucesso escolar, nomeadamente nos 2.º e 3.º ciclos.*
- 5) Lacunas quanto ao conhecimento do Projeto Educativo do Agrupamento (PEA) e do Regulamento Interno (RI) por parte dos alunos e enc. educação/pais.*
- 6) Baixo envolvimento da comunidade escolar na elaboração do PEA e na clareza das linhas orientadoras que presidiram à sua elaboração.*
- 7) Problemas na articulação entre o PEA e o PAAA (Plano Anual de Atividades do Agrupamento).*
- 8) Necessidade de melhoria dos mecanismos de acompanhamento e dos processos de ensino-aprendizagem, designadamente no ensino secundário;*
- 9) Poucos apoios educativos para alunos com dificuldades de aprendizagem, mormente no 1.º ciclo e ensino secundário.*
- 10) Necessidade de melhorar a articulação curricular entre ciclos e diferentes áreas disciplinares, bem como alguns problemas de planeamento de atividades complementares do serviço educativo.
- 11) Necessidade de melhoria dos programas educativos e apoio para alunos com NEE, de atividades com medidas de diferenciação pedagógica, do recurso às TIC para dinamização diferenciadora das aulas.*
- 12) Reduzido número de evidências quanto à promoção das atividades interdisciplinares entre os diversos estabelecimentos do agrupamento.
- 13) Algumas lacunas na orientação vocacional e no envolvimento dos alunos e famílias no processo de ensino-aprendizagem.*
- 14) Alguma “resistência” ao trabalho colaborativo, designadamente na observação de aulas, na supervisão e assessoria entre pares, na avaliação formativa (enquanto estratégias de desenvolvimento profissional).*
- 15) Escolha de docentes com perfil mais adequado para funções de direção de turma.*
- 16) Melhoria do funcionamento das estruturas de gestão intermédia e maior envolvimento na resolução de problemas.

- 17) Melhoria dos índices de assiduidade e pontualidade do pessoal docente e não docente, nomeadamente no nível do ensino secundário.*
- 18) Alguns problemas na articulação entre docentes e o SPO e também com as equipas educativas da educação especial.*
- 19) Problemas de indisciplina, designadamente no 3º ciclo e cursos profissionais, assim como quanto à adequabilidade/ eficácia das medidas de controlo disciplinar.*
- 20) Reconhecimento e valorização do trabalho e do envolvimento do pessoal docente e do pessoal não docente a necessitar de maior expressividade.*
- 21) Plano de formação interno insuficiente para as necessidades/expetativas dos colaboradores.*
- 22) Problemas com recursos TIC e acesso à Internet.*
- 23) Problemas com higienização, limpeza e manutenção de alguns espaços do agrupamento.*
- 24) Melhoria das relações interpessoais e do desenvolvimento profissional do pessoal não docente.*
- 25) Melhoria do funcionamento de algumas cantinas e da qualidade alimentar.*
- 26) Processo de autoavaliação com aspetos positivos em termo de estruturação, mas com lacunas na recolha de dados (p.ex: *não avalia política de comunicação e de transparência na gestão; desempenho da liderança de topo e intermédia, impacto dos resultados; entre outros*) na análise dos dados, conclusões e recomendações, não tendo divulgação orientada para os vários atores educativos. A equipa necessita de uma representatividade mais alargada dos atores educativos.*
- 27) Necessidade de maior envolvimento e participação dos pais e encarregados de educação no acompanhamento das atividades escolares e do funcionamento do AEL.
- 28) Desencanto generalizado do pessoal docente e não docente com políticas educativas e as condições de trabalho da tutela.
- 29) Falta de preparação e de orientações para lidar com a flexibilização curricular no novo ano letivo, sem antes haver um tempo de debate alargado sobre possíveis soluções e adequação ao contexto do AEL nos vários níveis de ensino.

- 30) Insuficiência de crédito horário para reforçar atividades de apoio pedagógico e atividades extracurriculares.
- 31) Adaptação às novas regras e exigência do Código da Contratação Pública.
- 32) Necessidade contínua de ajustar o funcionamento do AEL à legislação no âmbito pedagógico e organizacional da Educação (*designadamente respondendo ao recente desafio da Flexibilização Curricular*).
- 33) Necessidade da renovação das estratégias de liderança e modelos de gestão, mais ajustados à realidade atual do AEL, que envolve todos os níveis de ensino com diferentes especificidades e expetativas.
- 34) Orçamento insuficiente para as necessidades e para a melhoria das condições da prestação de serviços pelo AEL.
- 35) Reduzida autonomia nos vários domínios de gestão e organização do AEL (não é ainda uma unidade orgânica com contrato de autonomia).

Sublinha-se que muitos destes problemas foram identificados no Projeto Educativo 2016/2018⁶, mas voltam a ser mencionados no último Relatório de Avaliação Interna, tendo inclusivamente aumentado o número de itens problemáticos.

Não obstante os problemas supra identificados, há também **pontos fortes** que merecem reconhecimento e naturalmente devem ser mantidos e, se possível, melhorados. Salientamos, por exemplo: *as boas taxas médias de sucesso escolar na ciclos⁶; o baixo índice de abandono escolar⁶; o reconhecimento do mérito dos alunos; o bom índice de entrada dos alunos do secundário no ensino superior; as ofertas formativa no âmbito vocacional e profissional; um corpo docente estável e competente; a definição de metas de sucesso nas diferente áreas disciplinares; uma equipa de pessoal não docente estável e colaborante; o bom clima de trabalho na maioria das escolas; a participação ativa e colaboração do Município e das juntas de freguesia; o envolvimento e a participação das associações de pais e encarregados de educação⁷; o envolvimento da associação de estudantes da escola secundária⁶; as parcerias existentes com associações e coletividades locais, mas também com outras entidades públicas e privadas que concorrem para melhoria do serviço educativo; a diversidade de atividades curriculares e extracurriculares (promoção da leitura, promoção de estilos de vida saudáveis, promoção da*

⁶ Vide item “Pontos fracos” do Projeto Educativo do Agrupamento 2016/2018, página 13.

⁷ Observável no Plano de Atividades 17/18.

segurança, entre outros), projetos e clubes (p.ex: Plano Nacional de Leitura, Plano Nacional do Cinema, Eco Escolas, eTwinning, Ciência na Escola, Desporto Escolar, Rede Bibliotecas Escolares, Parlamento Jovem, Segura Net, Programa Saúde nas Escola, entre outros)⁶; a existência de serviços de apoio (Gabinete de Apoio ao Aluno, Gabinete de Apoio ao Jovem, SPO, ASE, Centro de ATL e Centro de Ocupação Juvenil); a ligação das escolas ao meio ambiente, valorizando a Serra da Lousã e as tradições locais.

E, naturalmente, haverá **oportunidades de melhoria**. Por exemplo: *a renovação do diretor, com um novo projeto de intervenção que alavancará dinâmicas de trabalho e participação diferentes; a introdução de novas formas de liderança e de gestão, tendo por base experiências anteriores e a motivação para um novo projeto de trabalho; a experiência profissional do candidato a diretor noutros contextos de trabalho⁸ (administração educativa e ONG); a introdução de alterações nalgumas equipas de trabalho, embora com a preocupação de manter o que está a funcionar bem; um menor número de estabelecimentos de ensino que compõem atualmente o AEL (comparativamente à experiência do candidato quando foi Presidente da CAP em 2003/2004); os desafios de novas medidas de política educativa que se avizinham no próximo ano letivo (organização e autonomia curricular; a flexibilização curricular; alteração do regime para a inclusão); o desenvolvimento profissional dos colaboradores através de práticas reflexivas e de uma maior abertura ao trabalho colaborativo; a melhoria do sentido de pertença alargada do AEL, melhorando relações entre escolas e Colaboradores; a introdução de tecnologias de apoio à comunicação, à gestão e aprendizagens; a política da Autarquia para a Educação, Cultura e Desenvolvimento Social; a abertura ao diálogo com os vários atores do AEL; o alargamento das parcerias e reforço da promoção da responsabilidade social; a vontade da comunidade educativa em mudar de rumo relativamente ao modelo organizacional e liderança anterior; as associações de pais empenhadas e interventivas; a descentralização de competências para os municípios⁹; intervenções orientadas para a modernização e requalificação de escolas básicas e secundárias⁹; Financiamentos no POCH e reforço na qualificação do jovens e dos adultos⁹.*

E as **ameaças ou riscos** também têm existem, tais como: *a manutenção da liderança anterior, que acusa problemas ao nível da liderança estratégica, algum desgaste e falta de criatividade na resolução de problemas; o não aumento (ou pior, a redução) de recursos financeiros e materiais para resolução de problemas que afetem os apoios educativos e o bem-estar e segurança dos*

⁸ A este propósito vide estudo sobre os diretores das escolas públicas. In <http://www.dgae.mec.pt/blog/2018/03/16/os-atuais-desafios-na-preparacao-do-diretor-de-escola-publica-em-portugal/>

⁹ Conforme “Programa Nacional de Reformas 2016 – 2022 (atualização 2018)” do XXI Governo Constitucional. In <http://www.parlamento.pt/Paginas/2018/abril/Programa-de-Estabilidade.aspx>

alunos; a fraca autonomia na gestão curricular e dos recursos humanos; a falta de envolvimento da comunidade educativa em novos projetos e participação do funcionamento organizacional do AEL; as sucessivas alterações legislativas e a excessiva regulamentação sem margem para adaptar ao contexto das escolas; a falta de investimento na requalificação das escolas e no reapetrechamento das TIC; o elevado número de alunos por turma, que dificulte um acompanhamento e diferenciação educativa mais próximos; o desencanto do professores e pessoal não docente face à políticas educativas e à valorização profissional; fracas expetativas de alguns pais face ao futuro dos seus educados e ao papel da Escola no futuro dos filhos.

4. Plano de Intervenção

O Plano de Intervenção é um instrumento de ação. Significa isto que tem de ser vivido, assumido, executado, ajustado, partilhado e participado dentro de determinadas regras. Não é algo estático que fica apenas registado no papel, ainda que esse registo sirva para fixar os principais referenciais de ação (missão, visão, valores, estratégias de ação) para os problemas identificados, mas também para outros que podem não ser tão evidentes, ou ainda os que poderão emergir fruto de contingências externas. O plano deverá, assim, ser visto como filosofia de trabalho, modelo de intervenção e operacionalização para consubstanciar a missão do AEL. E, para garantir a melhor compreensão e operacionalização, deve ser descomplicado e servir para simplificar a decisão da direção de topo e das estruturas intermédias. Este Plano não pode ser confundido com outro tipo de referenciais (p.ex.: Projeto Educativo) que têm um espaço de debate próprio e também uma estrutura adequada à sua finalidade.

4.1. Definição da Missão, Visão e Valores

Todas as Organizações humanas têm características que as distinguem de outras e que podem, ou não, ser usadas para guiar a forma de liderar e de trabalhar em conjunto para atingir determinados fins ou resultados. Na vertente empresarial, a missão, a visão e os valores são vistos como aspetos ideológicos para atingir resultados financeiros, produtos diferenciadores, satisfação dos clientes e eventualmente a responsabilidade social. Na vertente de organizações sociais, a missão, a visão e os valores estão orientadas para objetivos sociais, para finalidades humanas e para o bem comum.

A finalidade, a essência ou razão de ser de uma determinada Organização é traduzida na **missão**. - *Existimos porquê? Trabalhamos com que finalidade?* Trata-se de uma previsão de conquistas futuras para um determinado público-alvo e espera, como tal, ser reconhecida de forma diferenciada por cumprir bem com a sua missão.

Analisamos a missão e visão descritas no Projeto Educativo 2016-2018 do AEL, que embora mencionando princípios importantíssimos, nos pareceu ter uma redação extensa e muito abrangente remetendo para as finalidades do sistema educativo e para a função de qualquer escola. Pensamos que estes referenciais podem ser (re)pensados numa perspetiva mais estratégica, mais operacional e contextualizada, traduzida em menor número de palavras. Há outras formas apresentação dos princípios norteadores de ação.

E, ainda que deva ser objeto de um debate consensual na comunidade escolar, sugerimos uma possível redação para o mandato 2018-2022, que assumimos desde já como orientação deste Projeto de Intervenção. Propomos como *Missão*:

“Prestar à comunidade um serviço educativo de excelência na formação humana e dos saberes, contribuindo para formar cidadãos mais conscientes, responsáveis e participativos, capazes de atuar como agentes de mudança de um mundo global. “

Esta formulação da *missão* coloca o enfoque na prestação de serviço educativo com finalidades e intencionalidades claras, sublinhando a importância do desenvolvimento multidimensional do aluno, o conhecimento de si próprio e dos outros, o desenvolvimento das suas competências e adaptação ao meio envolvente, os valores universais do humanismo e da democracia, a abertura à mudança num mundo cada vez mais caracterizado pela incerteza, diversidade e pela mudança. E, sem que expresse o óbvio, tem subjacente o cumprimento das finalidades do sistema educativo orientadas pela qualidade, o direito da educação para todos, os princípios da cidadania e da realização do indivíduo, a prestação de um serviço público de excelência.

A criança, jovem ou adulto é o centro da ação e da mobilização dos recursos, não o funcionamento da Organização enquanto estrutura. No entanto esta última, se não funcionar adequadamente, compromete o objetivo primordial.

A missão para o AEL é complementada pela *visão* e pelos *valores* que servem como orientação do trabalho e da participação dos diversos atores, guiando as estratégias de intervenção e fundamentando as relações entre os *stakeholders*.

A **visão** organizacional é o conjunto de convicções que definem uma trajetória ou uma direção desejada de trabalho e das relações, nos contextos interno e externo, remetendo de certo modo para a melhoria contínua, para o empreendedorismo e para a valorização do que já existe de bom e deve ser mantido. Trata-se de saber: - *O que somos? O que queremos ser? Onde queremos estar ou chegar?* Sem prejuízo de alguns ajustes envolvendo a comunidade educativa, propomos a como *Visão*:

O AEL pretende ser reconhecido como:

- a) *Comunidade educativa inclusiva que respeita a diferença e reconhece a multiculturalidade como mais-valia da aprendizagem;*

- b) *Serviço educativo de referência pelo sucesso escolar, formação global e integração profissional, mas também pela segurança dos seus alunos;*
- c) *Ambiente educativo que valoriza e promove os valores humanistas, a criatividade e o empreendedorismo.*
- d) *Promotor de desenvolvimento e da valorização profissional dos docentes e do pessoal não docente;*
- e) *Espaço de qualidade ao nível do ambiente interno e das relações externas com a comunidade e com os parceiros;*
- f) *Instituição orientada para o serviço à comunidade, com um papel ativo no desenvolvimento social, económico e cultural.*

Os **valores** são princípios que fundamentam escolhas em termos de conduta dos indivíduos e da Organização – *Que comportamentos e que atitudes valorizamos e podem contribuir para fazer diferente? Que significado têm esses valores humanos no contexto do AEL?* Estes referenciais atendem às necessidades das pessoas e aos objetivos da Organização, clarificando o que é valorizado porque concorre para o bem-estar comum num determinado contexto. De igual modo, podendo haver lugar a ajustamentos na sequência de um debate amplo, propomos os *Valores*:

- *Compromisso* – cumprir a missão educativa e formativa dos alunos com determinação, responsabilidade, persistência, disponibilidade, entreatuda e lealdade.
- *Profissionalismo* – desenvolver um trabalho de rigor, com competência, de forma consistente e ética, orientado para a melhoria contínua e boa capacidade de comunicação.
- *Humanização* – promover a dignidade humana, ser tolerante perante a diferença, atuar tendo a pessoa como foco da ação, respeitar os direitos, liberdades e garantias.
- *Respeito* – usar de urbanidade, apreço, deferência e consideração entre todos elementos da comunidade educativa, bem como o seu trabalho, pensamento, crenças e expetativas.
- *Transparência* – projetar a intervenção a partir da realidade, apresentar resultados e comunicar de forma clara e aberta.
- *Reconhecimento* – cultivar uma cultura de gratidão e respeito pelas atitudes e esforço do outro, mas também de celebração dos resultados e propósitos conseguidos.
- *Criatividade* – ser criativo e procurar inovar nas respostas a problemáticas existentes e emergentes, com flexibilidade e transdisciplinaridade, e de forma empreendedora.

4.2. Grandes linhas orientadoras de ação e metas

Seguidamente apresentamos as principais **linhas orientadoras de ação** e as **metas** do nosso projeto, que durante o mandato serão debatidas, consubstanciadas e materializadas num Plano de Ação, no qual serão identificadas as ações, os recursos a afetar, a calendarização e os indicadores para monitorização da eficácia na sua concretização. Esse plano funcionará para a equipa diretiva e para as estruturas intermédias de gestão como uma *check-list* de apoio ao trabalho e avaliação regular.

As linhas de ação são subdivididas em áreas de intervenção, têm associadas metas que enquadram os problemas identificados anteriormente, sendo mais abrangentes pois admitimos que haverá problemas ocultos, mas também aspetos positivos que devem ser mantidos e melhorados. São 4 as linhas de ação que propomos e a informação que apresentamos seguidamente, não observa nenhuma hierarquização específica uma vez que a priorização deve sustentar-se num conhecimento mais profundo da realidade com melhor informação.

- L.1 | MELHORIA DOS RESULTADOS DAS APRENDIZAGENS - *engloba a qualidade do sucesso escolar, os critérios de avaliação, a valorização das aprendizagens, o combate ao abandono escolar a participação e envolvimento cívico, o comportamento e a disciplina, a participação e o envolvimento cívico.*
- L.2 | MELHORIA DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO – *engloba a oferta educativa, a articulação e sequencialidade, o trabalho e acompanhamento da prática em sala de aula, a diferenciação e os apoios educativos, a abrangência do currículo e valorização de diferentes saberes.*
- L.3 | MELHORIA DO AMBIENTE EDUCATIVO E DO CLIMA ORGANIZACIONAL – *engloba os espaços escolares; a informação e comunicação; a interação com o meio, as dinâmicas de trabalho, as lideranças, a cultura organizacional, e aspetos de equidade e justiça.*
- L.4 | MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO E DA GESTÃO ESCOLAR – *engloba os instrumentos de gestão organizacional, a conceção, o planeamento e o desenvolvimento das atividades, os procedimentos internos, a gestão dos recursos e dos serviços de apoio, o sistema de autoavaliação e de autorregulação.*

As principais metas por área de intervenção são:

Linha de ação: **L.1 – MELHORIA DOS RESULTADOS DAS APRENDIZAGENS**

Áreas de intervenção	Metas
<i>Qualidade do sucesso escolar</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria as taxas de sucesso educativo nos diferentes níveis de ensino. - Redução da diferença entre a média global da avaliação interna e a média nacional da avaliação externa. - Melhoria da qualidade das aprendizagens. - Menor taxa de abandono ou abandono nulo.
<i>Crítérios de avaliação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria dos critérios gerais e específicos da avaliação dos alunos, adequando-os à realidade de cada ano escolar.
<i>Valorização das aprendizagens</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o grau de perceção do impacto das aprendizagens nos alunos e nos pais. - Alargamento do reconhecimento de mérito a todos os níveis de ensino.
<i>Comportamento e disciplina</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Redução das situações de indisciplina e do número de participações disciplinares. - Aumento da perceção do respeito e cumprimento do regulamento interno.
<i>Participação e envolvimento cívico</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria do envolvimento dos alunos no processo de ensino-aprendizagem em todos os níveis de ensino, designadamente na participação e concretização do Projeto Educativo. - Melhoria do grau de acompanhamento dos pais na situação educativa dos filhos. - Melhoria do envolvimento e da participação dos pais nas atividades do agrupamento.

Linha de ação: **L.2 | MELHORIA DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO**

Áreas de intervenção	Metas
<i>Oferta educativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dispor de uma oferta educativa ajustada às expetativas dos alunos e condições da rede escolar, evitando a saída dos alunos para outros estabelecimentos de ensino. - Adequação da oferta formativa às potenciais oportunidades de empregabilidade no concelho e nos concelhos limítrofes.
<i>Articulação e sequencialidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria da articulação disciplinar entre ciclos, promovendo uma melhor sequencialidade. - Introdução de mais estratégias de ensino-aprendizagem inovadoras. - Implementação, de forma adequada, da flexibilização curricular nos vários níveis de ensino (<i>em projeto piloto nalguns agrupamentos, com possível generalização em 2018/2019</i>).

	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação, de forma adequada, das novas matrizes de organização curricular dos 1º, 2º e 3º ciclos (<i>em fase de consulta pública</i>). - Elaborar o Projeto Educativo 2018-2022.
Trabalho e acompanhamento da prática em sala de aula	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da inovação no processo ensino-aprendizagem (<i>experimentação e atividades de pesquisa, participação ativa, trabalho colaborativo entre alunos, uso das TIC, diversificação dos espaços educativos, melhoria da gestão do tempo, feedback da avaliação contínua</i>). - Aumento das iniciativas de trabalho colaborativo dos docentes (<i>trabalho em equipa, supervisão, assessoria, autoavaliação e avaliação entre pares</i>). - Naturalização destas práticas na cultura organizacional.
Diferenciação e apoios educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de respostas de apoio educativo de forma mais ajustada às necessidades dos alunos em cada nível de ensino. - Aumento da eficácia dos apoios mediante avaliação do impacto de acordo com os critérios definidos e os resultados esperados. - Melhoria do apoio aos alunos com problemas socioeconómicos e/ou com NEE. - Implementação, de forma ajustada, do novo regime da educação inclusiva no âmbito da educação pré-escolar, ensinos básico e secundário (<i>em fase de consulta pública</i>).
Abrangência do currículo e valorização de diferentes saberes	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização e promoção de outros saberes, mediante a inclusão no currículo das tradições locais e das experiências multiculturais. - Elaboração dos Planos Anuais de Atividades de forma coerente e articulada com o Projeto Educativo e os Planos Curriculares.

Linha de ação: **L.3 | MELHORIA DO AMBIENTE EDUCATIVO E DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Áreas de intervenção	Metas
Espaços escolares	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria dos espaços escolares, nomeadamente a requalificação da Escola secundária e da Escola básica n.º2. - Garantia da manutenção periódica dos edifícios e dos espaços exteriores. - Valorização dos espaços escolares e renovação de alguns equipamentos e mobiliário.
Informação e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria do site do AEL, tornando-o mais completo, moderno e interativo. - Melhoria do atendimento aos alunos, pais e encarregados de educação. - Melhoria na divulgação e no conhecimento dos instrumentos de gestão (<i>PEA, RI e PAA</i>).

	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria dos circuitos e dos fluxos de comunicação, assim como as formas de comunicação. - Atualização dos sistemas de informação e de apoio à gestão do AEL.
<i>Interação com o meio</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção e reforço das parcerias, dos protocolos e projetos. - Boa articulação com o Município e com os parceiros educativos locais. - Aumento da participação e do envolvimento dos pais e de outros elementos da comunidade na vida do AEL. - Participação mais seletiva nas atividades locais e noutras fora do concelho.
<i>Dinâmicas de trabalho</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento das rotinas do trabalho colaborativo entre docentes e não docentes. - Melhoria da interação entre as equipas educativas das diferentes escolas e níveis de ensino. - Maior envolvimento do pessoal não docente e os pais na reflexão e elaboração de documentos estruturantes do trabalho do AEL.
<i>Lideranças</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha de lideranças fortes e capazes para coordenação das estruturas intermédias de gestão. - Melhoria da capacidade de liderança, dando <i>empowerment</i> e autonomia na ação. - Aumento do grau de eficácia das lideranças quer na execução das ações, nas relações interpessoais e na capacidade de envolvimento. - Robustecimento da liderança pedagógica em sala de aula. - Abertura à crítica e aceitação de propostas de melhoria em aspetos de liderança.
<i>Cultura organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria da cultura organizacional comum baseada na missão, visão e valores, mas também diferentes formas de relacionamento e de comunicação. - Aumento da motivação e do empenho dos alunos, dos docentes e do pessoal não docente. - Maior abertura à inovação e criatividade pedagógica e da gestão. - Assumpção de uma cultura de pertença, na qual coexistem a responsabilidade e a responsabilização. - Compromisso com os princípios humanistas de forma prioritária face a outros princípios organizacionais ou interesses.
<i>Equidade e justiça</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionamento do AEL respeitando princípios e perfil previstos nos estatutos profissionais e estatuto do aluno. - Aplicação dos sistemas de avaliação de forma correta e justa. - Reconhecimento e valorização do trabalho dos profissionais, promovendo também o desenvolvimento pessoal, social e profissional.

- Capacidade de resolução de problemas de forma célere, não conflituosa e usando de equilíbrio para um tratamento de igualdade.

Linha de ação: **L.4 | MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO E DA GESTÃO ESCOLAR**

Áreas de intervenção	Metas
<i>Instrumentos de gestão</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão dos instrumentos de gestão organizacional (PEA, PCA, PAA, RAA, RI, Regimentos). - Monitorização anual das atividades e dos resultados. - Elaboração anual do orçamento, orientado pelos princípios de boa gestão e pela estratégia organizacional.
<i>Conceção, Planeamento e desenvolvimento da atividade</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões regulares da equipa diretiva, com os responsáveis das estruturas de gestão intermédia, dos projetos, do pessoal não docente e os coordenadores dos serviços e apoio. - Planificação periódica da das reuniões de trabalho e das atividades não curriculares. - Melhorar a gestão do tempo e a eficácia. - Preparação antecipada das reuniões para melhor rentabilização, participação e eficácia. - Existência do Plano de Formação Interno e do Plano de Formação do CFAE com base nas necessidades identificadas. - Monitorização regular do plano de ação e do plano anual de atividades. - Criação de grupos de trabalho para reflexão sobre desafios internos ou análise de alterações legislativas.
<i>Procedimentos internos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria dos procedimentos de suporte dos processos educativos e de gestão. - Melhoria da política de gestão financeira e ajustamento às novas normas legais. - Simplificação e a desmaterialização dos processos de trabalho. - Implementação de um repositório único de procedimentos e dos documentos de suporte. - Redução dos custos operacionais.
<i>Gestão dos recursos e dos serviços</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação dos critérios da organização de turmas e de distribuição de serviço às necessidades dos alunos. - Melhoria da gestão de recursos financeiros, humanos e materiais. - Aumento da qualidade do serviço nas cantinas escolares. - Melhoria na gestão de stocks da política de aquisições. - Redução dos custos operacionais.
<i>Autoavaliação e autorregulação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria do processo de autoavaliação e dos mecanismos de autorregulação do AEL.

- Implementação de medidas corretivas ou de melhoria do funcionamento do AEL em momento oportuno.
- Aprendizagem através da partilha de experiências com outras organizações educativas e não educativas.
- Redução do número de eventuais desconformidades em avaliações externas e ações de acompanhamento realizadas pela IGEC.

Não obstante a nossa proposta de linhas de ação, de acordo com a análise SWOT¹⁰ apresentada, há aspeto que consideramos fundamental na nossa forma de trabalhar e que decorre da nossa aprendizagem e experiência em liderança no Escutismo - “Ask the boy”. Ouvir as crianças e os jovens é a melhor forma de as compreender, saber o que desejam e trabalhar para o seu futuro, aproveitando as suas motivações como energia para o “trabalho de aprender”. A este propósito, salientamos uma iniciativa noticiada recentemente¹¹ em que jovens dizem o que está bem e menos bem na Educação, contributos apresentados ao atual Secretário de Estado da Educação, reunidos num livro “Prós da Educação inspiram” em 11 capítulos.

4.3. Plano estratégico

O **Plano Estratégico**, para cada linha de ação e respetiva área de intervenção, explicita algumas das possíveis estratégias e recursos, mencionando também os problemas identificados a que responderá.

Linha de ação: L.1 | MELHORIA DOS RESULTADOS DAS APRENDIZAGENS

Áreas de intervenção	Estratégias	Recursos	Problemas a que responde ¹²
<i>Qualidade do sucesso escolar</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar o apoio educativo extraordinário. - Monitorizar a evolução dos resultados escolares (internos e externos) e analisá-los com os departamentos curriculares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Biblioteca - GAA - Resultados exames nacionais - SPO - CFAE 	4, 9, 11, 13, 14, 27

¹⁰ SWOT (iniciais em inglês significam Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades de Melhoria e Ameaças) é uma ferramenta de gestão utilizada para fazer análise do ambiente organizacional ou situação, servindo o planeamento estratégico de uma empresa ou instituição.

¹¹ Vide a notícia <https://observador.pt/2018/04/16/o-que-e-que-os-alunos-querem-ser-ouvidos-pela-escola-e-pelos-governos/>

¹² Problemas do AEL identificados neste documento. As estratégias respondem ainda a outras situações do funcionamento organizacional do AEL, mas que não conseguimos identificar se são ou não problemas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Partilhar experiências e práticas que promovam o sucesso educativo. - Incentivar o trabalho colaborativo e a inovação. - Reforçar a formação profissional. - Dinamizar ações de sensibilização e de prevenção do insucesso. - Envolver mais os alunos e pais nas aprendizagens. - Sinalizar situações de risco de abandono escolar e implementar medidas de controlo. 	<ul style="list-style-type: none"> - DGE e IAVE 	
<i>Crítérios de avaliação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Refletir sobre os critérios de avaliação e impacto nas aprendizagens. - Ajustar dos critérios gerais e específicos à realidade de cada ano escolar (avaliação de resultados do ano anterior, opções de organização curricular, perfil do aluno no final do ciclo e metas educativas, características dos alunos em cada nível de ensino). 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - PEA - Perfil do aluno no final do ciclo - DGE 	4, 8, 32
<i>Valorização das aprendizagens</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar aprendizagens curriculares e não disciplinares que devam ser valorizadas. - Referenciar estratégias de ensino e aprendizagem e de boas práticas de estudo. - Dinamizar atividades que os alunos gostem e em que aprendam. - Alargar o quadro de mérito a todos os níveis de ensino. - Apoiar atividades não curriculares com fins educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Não docentes - Pais - PEA - Orçamento - Clubes e projetos - Município e de outros parceiros - DGE 	5, 12
<i>Comportamento e disciplina</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar estratégias de prevenção de mau comportamento e indisciplina. - Divulgar RI e estatuto do aluno. - Atuar de forma célere e eficaz, de acordo com o Estatuto do Aluno e do RI. - Incentivar a formação profissional neste domínio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Não docentes - Normativos - GAA - CFAE 	19
<i>Participação e envolvimento cívico</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a responsabilidade profissional dos colaboradores. - Fomentar a cidadania e participação ativa dos colaboradores, alunos e pais. 	<ul style="list-style-type: none"> - RI - Estatuto do Func. Público - ECD 	16, 17, 18, 27

- Incentivar formação para a inclusão, questões de género, educação sexual e educação para a cidadania, empreendedorismo, escola de pais, atividades extracurriculares entre outras.
- Estatuto do aluno
- Parceiros educativos
- CFAE
- DGAE e DGESTE

Linha de ação: **L.2 | MELHORIA DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO**

Áreas de intervenção	Estratégias	Recursos	Problemas a que responde ⁸
<i>Oferta educativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar atempadamente as expetativas dos alunos e pais. - Negociar a rede escolar e a oferta educativa. - Melhorar o serviço de orientação vocacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - SPO - DGE e DGESTE - Autarquia - Escolas privadas 	13
<i>Articulação e sequencialidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar novo PEA e rever o PCA. - Promover reuniões e partilha de informação inter-ciclos e interdepartamentais. - Criar grupos de trabalho para analisar as alterações das orientações educativas e identificarem possibilidades ajustadas ao AEL. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Não docentes - Orientações curriculares - DGE 	7, 10, 12
<i>Trabalho e acompanhamento da prática em sala de aula</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Criar oportunidades e promover o trabalho colaborativo. - Apoiar atividades de supervisão e assessoria, bem como apoiar reflexão autocrítica do desempenho. - Promover formação interna e solicitar formação externa orientada para a alteração de metodologias e práticas. - Incentivar atividades inovadoras, orientadas para o empreendedorismo e que usem as TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - CFAE - ECD - Crédito de horas 	8, 10, 11, 14
<i>Diferenciação e apoios educativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Usar de rigor na caracterização das NEE e encaminhamento para medidas de apoio. - Prescrever apoios extraordinários de forma ajustada no tempo e finalidades. - Avaliar o impacto dos apoios educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Regime dos apoios educativos - Docentes - Não docentes - SPO - Crédito de horas - CRTIC - CFAE 	9, 11, 32

	<ul style="list-style-type: none"> - Procurar externamente apoio que internamente não existem ou são insuficientes. - Aumentar o apoio a alunos carenciados. - Promover reflexão e formação para novas orientações para a inclusão. 		
<i>Abrangência do currículo e valorização de diferentes saberes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar e valorizar saberes locais e aspetos multiculturais. - Valorizar a cidadania e o humanismo. - Fomentar uma boa articulação e a coerência dos Planos Anuais de Atividades com o PEA e os Planos Curriculares. - Incentivar o bom gosto estético e a educação pelas artes. - Incentivar estilos de vida saudáveis e promoção da saúde. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Orientações curriculares da DGE - Normativos da organização do ano letivos - Município - Centro de Saúde - Outros parceiros Educativos 	12

Linha de ação: **L.3 | MELHORIA DO AMBIENTE EDUCATIVO E DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Áreas de intervenção	Estratégias	Recursos	Problemas a que responde ⁸
<i>Espaços escolares</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar uma manutenção adequada. - Sinalizar problemas nos espaços e equipamentos escolares e promover ou reclamar os investimentos necessários. - Sensibilizar para o cuidado da “casa comum”. - Garantir um nível satisfatório de conforto e bem-estar aos alunos e colaboradores. - Embelezar os espaços envolvendo alunos, pais e colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orçamento do AEL (receitas próprias + OE) - Apoio do município e juntas de freguesia - Alunos e pais - Empresas - Docentes e não docentes - Parque Escolar, ME (serviços centrais e deleg, regional DGESTE) 	3, 23, 34, 35
<i>Informação e comunicação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Investir na reestruturação da página eletrónica do AEL, com recursos internos e serviços externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orçamento do AEL - Apoio de empresas 	2, 6

	<ul style="list-style-type: none"> - Definir momentos para o atendimento a alunos, pais, enc. de educação, colaboradores e outras entidades. - Melhorar a divulgação dos instrumentos de gestão (<i>PEA, RI e PAA</i>) junto dos alunos, pais e do pessoal não docente. - Mapear e simplificar os fluxos de comunicação, documentos de suporte. - Atualizar os sistemas de informação e de apoio à gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes e não docentes - CFAE - Formadores - Município e juntas de freguesia - Pais e Encarregados de Educação - DGAE e DGESTE 	
<i>Interação com o meio</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer uma boa articulação com o Município e com os parceiros educativos locais. - Aumentar a participação e o envolvimento dos pais e de outros elementos da comunidade na vida do AEL. - Selecionar as atividades locais e noutras fora do concelho em que o AEL participa de acordo com o interesse pedagógico e social. - Manter e reforçar as parcerias, protocolos e projetos. - Representar o AEL em projetos e iniciativas locais e nacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Município e juntas de freguesia - Empresas e coletividades - Pais e Encarregados de Educação - Docentes e não docentes - Programas operacionais e apoios para projetos - Parceiros educativos 	20, 12
<i>Dinâmicas de trabalho</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar e valorizar práticas do trabalho colaborativo entre docentes e não docentes. - Melhorar a interação entre as equipas educativas das diferentes escolas e níveis de ensino, criando momentos de trabalho comum. - Auscultar o pessoal não docente e os pais, envolvendo-os na elaboração dos documentos estruturantes do AEL. - Aprofundar a formação profissional neste âmbito. - Conquistar maior autonomia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes e não docentes - CFAE - Formadores - Empresas - DGAE, SGME, DGESTE 	8, 12, 14, 15, 18, 20, 21, 31, 32, 35
<i>Lideranças</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Constituir uma equipa diretiva com bom perfil técnico, capacidade de comunicação e trabalho colaborativo. - Avaliar e nomear lideranças fortes e capazes de fazer funcionar estruturas intermédias 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Não Docentes - CFAE - Formadores convidados - Parceiros Educativos 	17, 29, 33

- de gestão pedagógica e serviços de apoio.
- Apoiar o desenvolvimento das capacidades de liderança e promover o *coaching*.
 - Dar *empowerment* e autonomia na ação mediante a delegação de competências.
 - Exigir o aumento do grau de eficácia das lideranças na execução das ações, nas relações interpessoais e na capacidade de envolvimento dos outros.
 - Robustecer a liderança pedagógica em sala de aula.
 - Garantir a abertura à crítica e à melhoria das estratégias e estilos de liderança.
 - Incentivar a proximidade dos decisores às escolas, alunos, colaboradores, pais e demais parceiros educativos.

- DGAE

<p>Cultura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover atividades para desenvolvimento/ consolidação da cultura organizacional do AEL. - Valorizar aqueles (alunos, PD, PND) que contribuem, comprometem e disseminam os princípios da cultura organizacional, contribuem para grandes e pequenos sucessos. - Apoiar iniciativas inovadoras e facilitar recursos. - Ser exigente com a responsabilidade e eficaz na responsabilização, recordando que todos somos parte do sucesso do AEL. - Promover formação interna e recomendar formação externa neste âmbito. - Fazer o acolhimento diferenciado de novos elementos na comunidade apresentando o nosso compromisso e expectativas. - Monitorizar regularmente a decisões para aferir se os princípios humanistas não ficam subjugados a outros. - Envolver as pessoas nas decisões e nas soluções. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Não docentes - Município e juntas de freguesia. - Orçamento de Estado - Receitas próprias - Donativos ao abrigo do mecenato. - Associações de Pais e Enc. Educação - Legislação - CFAE 	<p>1, 8, 12, 29, 35</p>
--------------------------------------	--	---	-------------------------

	- Promover espaços/ momentos de encontro, de conhecimento, de celebração e convívio.		
Equidade e justiça	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a aplicação adequada e justa dos sistemas de avaliação de desempenho. - Promover um bom conhecimento dos estatutos profissionais e do estatuto dos alunos, zelando pela correta aplicação. - Promover regularmente o reconhecimento e a valorização do trabalho dos profissionais. - Criar condições para um melhor desenvolvimento pessoal, social e profissional - Ter iniciativa para a resolução de problemas com base do diálogo e compromisso(s). 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Não docentes - Legislação - CFAE 	19, 20

Linha de ação: **L.4 | MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO E DA GESTÃO ESCOLAR**

Áreas de intervenção	Estratégias	Recursos	Problemas a que responde ⁸
Instrumentos de gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Criar grupo de trabalho para avaliação e revisão dos instrumentos de gestão (PEA, PCA, PAA, RAA, RI, Regimentos). - Elaborar cronograma de ações e atividades. - Efetuar a monitorização periódica das atividades, dos resultados e metas. - Divulgar adequadamente os instrumentos de gestão. - Promover formação interna e externa para melhorar os instrumentos de gestão e a monitorização. - Elaborar o orçamento, segundo os princípios da gestão equilibrada e sustentável, guiado também pela estratégia organizacional. - Dar continuidade ao orçamento participativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Não docentes - Município e juntas de freguesia. - Orçamento de Estado - Receitas próprias - Donativos ao abrigo do mecenato. - Associações de Pais e Enc. Educação - Legislação - Formadores 	5, 6, 7, 31

Conceção, Planeamento e desenvolvimento da atividade	<ul style="list-style-type: none"> - Calendarizar reuniões semanais da equipa diretiva. - Calendarizar reuniões com os responsáveis das estruturas de gestão intermédia, dos projetos, do pessoal não docente e com os coordenadores dos serviços de apoio (SAE, ASE, SPO) e outros parceiros (COJ, ATL, Escola Segura). - Planificar no início do ano as reuniões de trabalho e as atividades não curriculares. - Promover a boa gestão do tempo (<i>duração das reuniões, horários de atendimento, cumprimento de prazos, cumprimento dos horários, etc.</i>). - Preparar antecipadamente as reuniões e distribuir documentos de apoio para uma discussão mais informada, participada, fundamentada e profícua. - Gerir adequadamente as reuniões e os encontros de trabalho, devendo haver conclusões ou compromissos. - Auscultar as necessidades de formação, elaborar o plano interno e dar contributos para o Plano de Formação do CFAE. - Monitorizar regularmente as ações e as atividades para garantir o cumprimento dos vários planos e introduzir medidas corretivas. - Criar grupos de trabalho para refletir sobre desafios internos ou análise de alterações legislativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Não docentes - Serviços de apoio. - CFAE - Formadores - ME - Orçamento - Associações de Pais e Enc. Educação - Coletividades 	16, 18, 23, 30, 31, 32, 33, 35
Procedimentos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear procedimentos de suporte dos processos educativos e de gestão, avaliar eficácia, simplificar e desmaterializar. - Introduzir medidas que concorram para redução de custos, maior eficiência, eficácia e qualidade dos serviços. - Rever a política de gestão financeira e planear aquisições e investimentos de forma antecipada. - Avaliar riscos de gestão e adotar medidas preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Não docentes - Empresas tecnológicas - Fornecedores - CFAE - GGF, SGME, IGEC 	2, 31, 34

	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar repositório único de procedimentos e de documentos de suporte. - Melhorar rotinas de trabalho e gestão do tempo. - Fomentar formação para uso avançado das TIC e das ferramentas <i>Office</i>. 		
Gestão dos recursos e dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Atualização anual dos critérios da organização de turmas e de distribuição de serviço. - Executar uma gestão de recursos financeiros, humanos e materiais, segundo critérios aceitáveis e que possam ser divulgados. - Reforço no controlo de qualidade do serviço prestado cantina escolar. - Atualização de <i>stocks</i> e melhor planeamento das aquisições. - Lançamento de procedimentos de aquisição sujeitos a bons cadernos de encargos e especificações técnicas. - Promoção de campanhas para a redução de custos energéticos, consumo de água e utilização das comunicações. - Estímulo de iniciativas de reciclagem, recuperação e reutilização. - Acompanhamento da evolução dos custos operacionais nas diferentes rubricas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Não docentes - Empresas tecnológicas - Fornecedores - DGAE, SGME 	15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 25, 29, 34, 35
Autoavaliação e autorregulação	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o processo de autoavaliação (<i>rever alguns indicadores, equipa mais alargada envolvendo diferentes stakeholders, análise de respostas mais objetiva, abranger áreas de liderança, de planeamento e de gestão, a comunicação interna e externa</i>). - Melhorar o processo de autorregulação (<i>tipo de recomendações, discussão de propostas de ações de melhoria, implementação de ações corretivas</i>). - Implementar as medidas de melhoria ou corretivas no início de cada ano escolar, ou noutro 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Não docentes - Assoc. de Pais e Enc. Educação - Parceiros educativos - CFAE - Formadores - IGEC 	24, 26, 35

momento mais oportuno,
consoante o grau de prioridade e o
impacto esperado.

- Divulgar conclusões das avaliações
e recomendações.
- Fomentar a formação no âmbito
da autoavaliação nas Organizações.
- Promover o *benchmarking* com
outras organizações educativas e
também entidades não educativas.
- Apreciar modelos de
acompanhamento e
recomendações da IGEC,
contextualizando-as no
funcionamento do AEL.

Algumas das estratégias e metas estarão condicionadas pela aprovação, ou não, das medidas que constam na proposta da Lei-Quadro da Descentralização (Projeto Decreto-Lei intersectorial - Educação) na versão de 26/3/2018 que já é possível encontrar na Internet.

Independentemente da versão final que possa ser aprovada, é importante perceber que o AEL será sempre o centro da ação e que este processo de transferência deverá ser bem acompanhado, de modo a que as mais valias (p.ex: a proximidade do centro de decisão; foco da escola mais na ação pedagógica) sejam superiores às dificuldades que este tipo de mudanças têm subjacentes (p.ex: boa articulação de soluções com o normal funcionamento da escola; gestão articulada dos recursos humanos não docentes). O AEL terá de ser um parceiro do Município, e ambos cooperarem para que esta política de descentralização não resulte em prejuízos para a comunidade educativa a médio e longo prazo. Também neste âmbito, importa salientar a experiência que o proponente teve oportunidade de conhecer, a partir de numa visita que realizou no âmbito de um projeto a Maiorca – Espanha e Bucareste (Roménia), onde este tipo de soluções políticas está implementado há mais de 15 anos mas com resultados e impactos diferentes.

Nota Final

A redação deste projeto foi um desafio: - pesquisar, estudar e pensar o contexto educativo na Lousã; refletir sobre as capacidades e aprendizagens do candidato que possam ser diferenciadoras, mas também em estratégias e metas desejáveis. – *Sonhar o futuro!*

O melhor conhecimento do atual AEL, reforça a vontade e o entusiasmo de (re)integrar esta Organização Educativa para desenvolver conjuntamente este plano de intervenção. - *Não somos desconhecidos!*

A oportunidade de liderar um projeto inovador e diferenciador, guiado por referenciais claros, pelo rigor na gestão e pela abertura aos contributos dos que querem ser parte da mudança e da excelência educativa – *É um compromisso!*

“Construir a Excelência - *Educação transformadora num mundo dinâmico*” é o nosso mote, mas também a esperança e a alegria com que queremos enfrentar o dia-a-dia para preparar crianças e jovens para a vida, mas também de criar espaços de realização para os profissionais do ofício “Educar”.

Ao Conselho Geral do AEL cabe a difícil tarefa de apreciar o mérito dos projetos de intervenção dos candidatos, mas acima de tudo o a decisão de oferecer à comunidade educativa a melhor solução de mudança do que está menos bem e de um serviço educativo de excelência.

Chegamos? Não chegamos? – Partimos. Vamos. Somos.

Semide, 23 de abril de 2018.

O Candidato

Pedro Filipe da Silva Folhas Balhau
(*Docente do QZP, Gr. 250*)