

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS VISCONDE DE JUROMENHA



PROJETO EDUCATIVO

2021-2023

Índice

<i>INTRODUÇÃO</i>	1
<i>PREÂMBULO</i>	4
<i>CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO</i>	4
RESULTADOS ESCOLARES	9
PERCEÇÃO DOS ALUNOS	10
<i>MISSÃO, VISÃO, VALORES</i>	11
<i>ANÁLISE SWOT</i>	12
PONTOS FORTES	12
PONTOS FRACOS	12
OPORTUNIDADES	13
AMEAÇAS/CONSTRANGIMENTOS	13
<i>PLANO ESTRATÉGICO</i>	14
<i>AVALIAÇÃO DO PROJETO</i>	19
<i>CONCLUSÃO</i>	19
<i>REFERÊNCIAS</i>	21

INTRODUÇÃO

Entre 2019 e 2021, o paradigma social alterou-se substancialmente, com profundas implicações nos diferentes processos de interação entre pares: a nova realidade sanitária associada ao Covid19 alterou a vida de todos. A ESCOLA não poderia ter ficado alheia a esta nova realidade, passando a movimentar-se entre confinamentos e aulas à distância, numa perspetiva até então inimaginável. E, se até à data, nos diferentes processos de interação, no cerne da ação estavam as pessoas, a inquestionável alteração forçada do paradigma levou a uma consciencialização de que, muito para além dos processos de ensino-aprendizagem, importa manter um espírito grupal salutar e procurar dar resposta às diferentes necessidades dos atores intervenientes. Era forçoso ultrapassar medos e angústias, a falta dos recursos tecnológicos essenciais; era imperativo continuar um percurso que se pretendia dinâmico e intervencivo, tendo em conta as novas necessidades de todos os agentes da comunidade educativa.

O Agrupamento de Escolas Visconde de Juromenha, fruto da intervenção dos primeiros dois anos de mandato e da implementação de novas dinâmicas de participação efetiva dos atores educativos não podia, não pode e não deve baixar os braços, por constrangimentos, que lhe são efetivamente inimputáveis – não foi esta nova realidade que obstaculizou que se devolvesse a todos a confiança para esta participação que se pretende em crescendo. Não obstante, urge definir uma linha de intervenção no último biénio do mandato, tendo em conta a necessidade pedagógica de avaliar sistematicamente diferentes etapas do(s) processo(s), porque, muito para além da pandemia, existe uma vontade comum de valorização do Agrupamento Visconde de Juromenha.

A Escola atual enfrenta novos desafios que se tornaram mais reais com o surgimento do Covid19. E, embora existisse uma consciência inicial de que as competências socio-emocionais das crianças e dos jovens são fatores determinantes no seu processo de ensino-aprendizagem, esta nova realidade despoletou uma necessidade urgente de projetar uma atuação efetiva nesta esfera do desenvolvimento. A Escola tem que encontrar caminhos, no seu seio e com os recursos disponíveis, para agir, de forma efetiva e concertada, agregando sinergias que contribuam para processos de ensino-aprendizagem assertivos. Contudo, também os docentes e os não docentes, bem como as famílias, foram afetados por este fenómeno sanitário, pelo que a atuação deve ter em linha de conta todos os interessados nas dinâmicas de aprendizagem; porque, embora os alunos sejam o foco primordial da nossa intervenção, todos estão implicados, direta ou indiretamente, na sua esfera de ação, para a construção de uma Escola mais feliz, com maior consciência cívica e ambiental, orientada para valores humanistas e culturais comuns.

O contexto em que se insere o presente projeto tem como pressupostos de análise:

- o modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e alunos, tendo em conta as suas características específicas;
- nível de execução de atividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de

gerarem as condições afetivas e emocionais de vivência escolar propícias à interação;

- o desempenho dos órgãos de administração e gestão das escolas ou agrupamentos de escolas;
- o sucesso escolar, avaliado através da capacidade de promoção da frequência escolar e dos resultados do desenvolvimento das aprendizagens escolares dos alunos, em particular dos resultados identificados através dos regimes em vigor de avaliações das aprendizagens;
- a prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.

Na redação dada pelo Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, no seu artigo 9º, sobre os instrumentos de autonomia, o relatório de autoavaliação aparece como “ o documento que procede à identificação do grau de concretização dos objetivos fixados no projeto educativo, das atividades realizadas (...) e da organização e gestão {da escola], designadamente no que diz respeito aos resultados escolares e à prestação do serviço educativo”. (pp.2345)

Finalmente no preâmbulo do Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, a autoavaliação e a avaliação externa aparecem conjuntamente com a autonomia das Escolas e o reforço da presença da comunidade educativa no Conselho Geral como um dos instrumentos para a melhoria do serviço público da educação.

O modelo definido ficou organizado em 3 módulos relativos a grandes domínios de intervenção, que estruturam as dimensões e os campos de análise a avaliar, por sua vez, divididos em Eixos de Ação:

Módulo I – Serviço Educativo; Resultados; Clima Educacional; Processo de Ensino/Aprendizagem;

Módulo II – Organização: Recursos Humanos; Recursos Financeiros e Materiais;

Módulo III – Autorregulação e Melhoria: Envolvimento da Comunidade Educativa; Resultados; Planos de Melhoria.

Assim sendo, e face à problemática apresentada no projeto de intervenção, surgem as seguintes questões, a que se deve continuar a dar resposta:

1. Existe relação entre o estilo de liderança, uma gestão eficaz e o clima de escola?
2. A liderança é fator de condicionamento de melhoria de atitudes assertivas dos alunos?
3. Quais as estratégias a implementar para envolver todos os atores educativos?
4. As parcerias na comunidade influenciam a implementação do projeto?
5. Um projeto partilhado potencia a melhoria das relações educativas?
6. Como se pode ultrapassar a visão negativa que os atores sociais têm da escola/agrupamento?
7. Como se pode ultrapassar as necessidades socio-emocionais atuais e que condicionam os processos de ensino-aprendizagem?

8. Como manter o clima de bem-estar de todos os atores educativos?

“Culturas escolares fortes e integradoras, expressas por um elevado sentido de pertença e de identidade organizacional, são percepcionadas como promotoras do sucesso escolar e da eficácia organizacional. Neste sentido, uma liderança unipessoal, centrada na figura do Director, representará a «cola» ou o «cimento» que irá solidificar a cultura de escola.” (Torres et al.,2009,p.81).

PREÂMBULO

Para a elaboração do presente documento foram tidos em conta o Plano Plurianual de Melhoria TEIP 2018-2021, o projeto que resultou da análise das peritas externas do Agrupamento (Ana Gama e Bianor Valente, da Escola Superior de Educação de Lisboa) “A Voz dos Alunos” e o ADN Socio-emocional de Sintra – o papel das escolas de Sintra na promoção de competências socioemocionais, bem como os resultados escolares obtidos no último ano letivo e as medidas disciplinares aplicadas.

CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas Visconde de Juromenha foi criado em junho de 2004 e é composto pela Escola dos 2ºe 3ºCiclos Visconde de Juromenha, escola sede, a Escola Eduardo Luna de Carvalho, Tapada das Mercês, conhecida por escola dos Castelinhos, e a Escola Básica da Tapada das Mercês, mais conhecida por escola das Bandeirinhas.

Integra o Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP) desde o ano letivo de 2009-2010, inserindo, atualmente, os TEIP 3, ao abrigo do Despacho normativo nº20/2012. Promove ainda cursos de formação de adultos no Estabelecimento Prisional da Carregueira. Oferece atividades de Desporto Escolar. O agrupamento encontra-se inserido na Rede de Bibliotecas Escolares e estão implementadas dinâmicas consolidadas do Programa Eco-Escolas. Proporciona atividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo - Expressões Artísticas, Atividade Lúdico-Desportiva, Inglês - e tem parcerias estabelecidas com a Comunidade Islâmica da Tapada das Mercês; com o CIAPA, através do Projeto CoCriar o Futuro, em desenvolvimento na escola sede; com a APDJ, com um programa em desenvolvimento nos sétimos anos; com o Grupo de Teatro Chão de Oliva e com o Projeto Comunitário Jangada de Emoções, que proporciona aulas de dança. A escola sede tem ainda protocolo com o Grupo Desportivo de Basquetebol da Escola Maria Alberta Menéres, que utiliza o pavilhão desportivo diariamente para os treinos. Para fazer face aos constrangimentos provocados pela pandemia, a paróquia utiliza as instalações da escola Visconde de Juromenha para a realização do culto semanal, bem como salas para aulas de catequese.

O Agrupamento serve a área geográfica da Tapada das Mercês, na freguesia de Algueirão-Mem Martins, e envolve uma comunidade educativa com características socioeconómicas específicas e com um número significativo de alunos oriundos dos PALOP, mas também da Europa de Leste, do Brasil, bem como de países africanos de forte implantação muçulmana. Neste *melting pot*, onde confluem diversas etnias, grupos culturais e linguísticos, existem agregados familiares diversificados, muitos com baixo nível de instrução, situações precárias de vínculos laborais, que se agravaram com o surgimento da pandemia. Para além disso, muitos têm duplos empregos ou empregos por turnos, o que implica uma maior dificuldade de acompanhamento dos seus educandos. Associado a estas problemáticas, existe um número significativo de famílias que apresentam uma estrutura, organização, dinâmica e envolvimento muito diversificado e, por vezes, aquém das necessidades dos nossos alunos. A instabilidade psicológica e as dificuldades de relacionamento viram-se

agravadas com os diferentes confinamentos, que impediram o convívio e o estabelecimento de relações sociais efetivas/afetivas, com reflexos no estar e sentir a Escola nos nossos dias.

Habilidades literárias - Encarregados de Educação (%)			
Sem habilitações	1		
1º Ciclo	5	Bacharelato	2
2º Ciclo	9	Licenciatura	9
3º Ciclo	28	Mestrado	3
Secundário	41	Doutoramento	1

Tabela 1

As turmas são constituídas por grupos heterogéneos, verificando-se um número ainda significativo de discentes pouco motivados para as aprendizagens escolares, em parte fruto dos diferentes confinamentos, a desresponsabilização de muitos encarregados de educação, que não reconhecem o seu papel fundamental de educadores, e um número excessivo de alunos carenciados, a usufruir de apoios socioeconómicos (mais de 50%), bem como apoio educativo, psicopedagógico, educação especial e terapia da fala. Há ainda a registar um número significativo de crianças e de jovens acompanhados pela Comissão de Crianças e Jovens em Risco de Sintra. Por outro lado, a região geográfica de inserção ainda apresenta poucos elementos apelativos e de ocupação salutar das crianças e dos jovens, pelo que a Escola deverá ser o elemento primordial na oferta de cada vez mais e melhores respostas, continuando a abrir as portas à comunidade, tendo em conta que disponibiliza instalações adequadas a inúmeras atividades.

Nos últimos dois anos, a população discente tem sido composta por uma média estável de 1500 alunos, do pré-escolar ao 9º ano de escolaridade. A oferta educativa do agrupamento vai da Educação Pré-Escolar ao 1º, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico, e Cursos de Formação de Adultos no Estabelecimento Prisional da Carregueira. Atualmente, apenas as crianças com 4 anos de idade começam a frequentar o Jardim de Infância, o que implica um esforço acrescido da tutela e do município para aumentar o número de salas, que permita que este ciclo de ensino se torne, cada vez mais cedo, um elemento potenciador de um percurso escolar mais consentâneo com o tão ambicionado perfil de sucesso, no final do 9º ano de escolaridade.

Alunos – Pré-escolar e 1º Ciclo					
Escola Básica da Tapada das Mercês			Escola Básica Eduardo Luna de Carvalho		
Ano	Turmas	Alunos	Ano	Turmas	Alunos
Pré-escolar	4	91	Pré-escolar	4	80
1º ano	2	47	1º ano	3	65
2º ano	3	67	2º ano	2	43
3º ano	3	65	3º ano	3	68
4º ano	3	64	4º ano	3	63
Totais	15	334	Totais	15	319

Tabela 2

Total de alunos Pré-escolar e 1º Ciclo: 653

Alunos – 2º e 3º ciclos – Escola Básica Visconde de Juromenha					
2º Ciclo			3º Ciclo		
Ano	Turmas	Alunos	Ano	Turmas	Alunos
5º ano	5	125	7º ano	7	147
6º ano	7	155	8º ano	8	168
Totais	12	280	9º ano	7	137
Tabela 3			Totais	22	452

Total de alunos 2º e 3º ciclos: 732

Alunos – Escalão ASE	
Sem escalão	803
Escalão A	314
Escalão B	242
Escalão C	76
Escalão D	6
Totais	1441

Tabela 4

De destacar que o agrupamento se caracteriza por ter ao seu serviço pessoal técnico- pedagógico que lhe permite colmatar muitas das problemáticas referidas, bem como um corpo docente empenhado e assistentes operacionais e administrativos conscientes do seu papel.

Pessoal Docente		
Docentes	Quadro de Escola	Contratados
Pré-Escolar	7	3
1ºCiclo	26	10
2ºCiclo	27	4
3ºCiclo	48	20
Totais	108	37

Tabela 5

Pessoal Não Docente	
Categoria	Número
Assistentes	48
Assistentes Técnicos	9
Técnicos Superiores	4
Totais	61

Tabela 6

As 3 Psicólogas - a terceira atribuída ao abrigo do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar - e o Animador Sócio Cultural constituem o grupo de 4 técnicos superiores referidos na tabela 6.

No que diz respeito a recursos físicos e materiais, as escolas que compõem o agrupamento apresentam edifícios muitos diferenciados, no que diz respeito ao estado de conservação (estrutura versus necessidade de manutenção). Contudo, fruto do investimento do município, têm sido executadas obras de melhoramentos nos diferentes espaços, com destaque para a remodelação total da cozinha da Escola Básica da Tapada das Mercês e a recuperação do seu logradouro, com a inclusão de brinquedos.

Muito há ainda a fazer no que concerne às valências das novas tecnologias de informação, em particular nas Escolas Básicas da Tapada das Mercês e Eduardo Luna de Carvalho, com carências de equipamentos informáticos e bastante deficitárias em infraestrutura de rede digital.

No que se refere à escola sede, que foi totalmente renovada com a construção de um novo edifício escolar, bem como dos campos de jogos e a recuperação do polidesportivo, embora apenas com 8 anos de existência, apresenta já aspetos preocupantes de alguma degradação, fruto, em parte, da má utilização dos alunos, dos seus comportamentos inadequados e de alguma inoperância por parte dos órgãos de gestão. Contudo, destaque-se que apresenta as condições propícias ao bem-estar de todos os que nela diariamente coabitam. Atualmente, fruto de novas medidas de gestão de horários e de entradas dos alunos, verifica-se uma melhoria significativa na circulação dos discentes. A este facto também não é alheio o empenhamento dos Assistentes Operacionais e dos Docentes, que procuram, de forma sistemática, acompanhar e alertar os alunos para práticas menos assertivas nos espaços comuns. Possui uma zona multiusos, partilhada pelos alunos do 4º ano e dos restantes ciclos. O aumento da área da sala de convívio dos alunos, bem como a possibilidade de a dotar de equipamento adequado aos discentes, minimizou os efeitos do ruído excessivo e do número exagerado de crianças e de jovens no mesmo espaço. Contudo, também não é alheio o facto de os alunos terem de circular de máscara, fator determinante para a mudança comportamental, fruto desse novo constrangimento.

A escola sede viu ainda reforçada a sua resposta ao nível da aquisição de equipamentos tecnológicos para a maioria das salas, encontrando-se em fase final para as restantes; no entanto, fruto de uma rede digital ainda deficitária e do uso excessivo/inadequado de alguns destes equipamentos, bem como a ausência de técnicos para a sua manutenção, ainda se vê confrontada com diversas falhas, colmatadas com o esforço e o empenho de docentes responsáveis pela coordenação do PTE e do PADDE.

Na escola sede, com a inclusão de um edifício modelar por parte do município, encontra-se a funcionar o 4º ano de escolaridade e a CAF, fatores determinantes para uma melhor adaptação dos alunos entre ciclos de ensino. O edificado é dotado de todas as condições físicas para os diferentes processos de ensino aprendizagem e de convívio, contudo ainda existe um défice de equipamentos tecnológicos e de rede digital.

No que se refere ao espaço exterior, foram executadas algumas melhorias, em parceria com grupos formais da comunidade, o que potenciou a recuperação estética de zonas pelos alunos, que passaram a sentir a necessidade de manutenção de um espaço de usufruto comum; contudo, continua a verificar-se algum desleixo com o lixo, pelo que é fundamental incentivar práticas ambientais mais assertivas.

De destacar a existência de um Centro de Recursos Educativos, num edificado separado do principal, muito apreciado pelos alunos e pelos docentes, mas que sofre de vicissitudes várias por

uma deficiente gestão de pessoal, o que, muitas vezes, graças ao esforço do docente bibliotecário e ao empenhamento dos docentes que completam o seu horário no que concerne ao artigo n.º79 do Estatuto da Carreira Docente, tem sido possível manter iniciativas pedagógicas diferenciadas.

Finalmente, não é despiciente o facto de as escolas que compõem o agrupamento se situarem num espaço geográfico muito próximo, o que possibilita o intercâmbio fácil entre as diferentes populações que frequentam os 3 estabelecimentos de ensino. Este é um fator que pode e deve continuar a ser valorizado e explorado na criação de um real projeto educativo, uma vez que potencia as valências existentes e a relação pedagógica entre todos os elementos da comunidade educativa. O Agrupamento de Escolas Visconde de Juromenha é, sem dúvida alguma, o agrupamento escolar do concelho de Sintra que reúne as condições essenciais para o desenvolvimento de atividades partilhadas, tendo em conta este fator de proximidade geográfica.

“A ideia de uma identidade territorial, social e culturalmente diferenciada, especialmente as representações dos chamados territórios de exclusão social, esteve na origem da elaboração de orientações específicas visando o combate ao abandono e insucesso escolares e que se traduziu em delegar na escola e nas autoridades locais uma maior responsabilidade e liberdade de adoção dos instrumentos de resposta a esses problemas.(...) Para todos os efeitos estamos a falar de descentralização, mobilizando os diferentes atores e organizações para um maior envolvimento e responsabilização.”(Justino et al.,2013, p 47).

Cada indivíduo representará, para a sociedade o mesmo que uma gota para um oceano. Do mesmo modo que, com a gota poderá ter início um foco de distúrbio, contaminando o oceano, também com a participação, ou ausência dela, o indivíduo pode fazer a diferença. A escola assume, assim, o papel integrante da comunidade onde se localiza, correspondendo às solicitações e contando com a participação de todos, um contributo para a existência de um clima de satisfação e bem-estar.

RESULTADOS ESCOLARES

Observação do mesmo grupo ao longo dos últimos anos dentro de cada Ciclo

Quadro resumo da avaliação do mesmo grupo de alunos que frequentava o 6º Ano em 2020/2021							
Ano letivo	Anos	Nº de alunos avaliados	Alunos com nível inferior a 3 a Port.	Alunos com nível inferior a 3 a Mat.	Alunos com 3 ou mais níveis inferiores a 3	Alunos com 4 ou mais níveis inferiores a 3	Alunos sem níveis inferiores
2019-2020	5º	149	6%	6%	-----	1%	85%
2020-2021	6º	151	3%	14%	8%	-----	72%

Tabela 7

Quadro resumo da avaliação do mesmo grupo de alunos que frequentava o 8º Ano em 2020/2021						
Ano letivo	Anos	Nº de alunos avaliados	Alunos com nível inferior a 3 a Port.	Alunos com nível inferior a 3 a Mat.	Alunos com 4 ou mais níveis inferiores a 3	Alunos sem níveis inferiores a 3
2019-2020	7º	162	17%	18%	12%	65%
2020-2021	8º	144	4%	22%	6%	69%

Tabela 8

Quadro resumo da avaliação do mesmo grupo de alunos que frequentava o 9º Ano em 2020/2021						
Ano letivo	Anos	Nº de alunos avaliados	Alunos com nível inferior a 3 a Port.	Alunos com nível inferior a 3 a Mat.	Alunos com 4 ou mais níveis inferiores a 3	Alunos sem níveis inferiores a 3
2018-2019	7º	131	19%	34%	15%	60%
2019-2020	8º	128	8%	31%	9%	60%
2020-2021	9º	115	5%	41%	5%	59%

Tabela 9

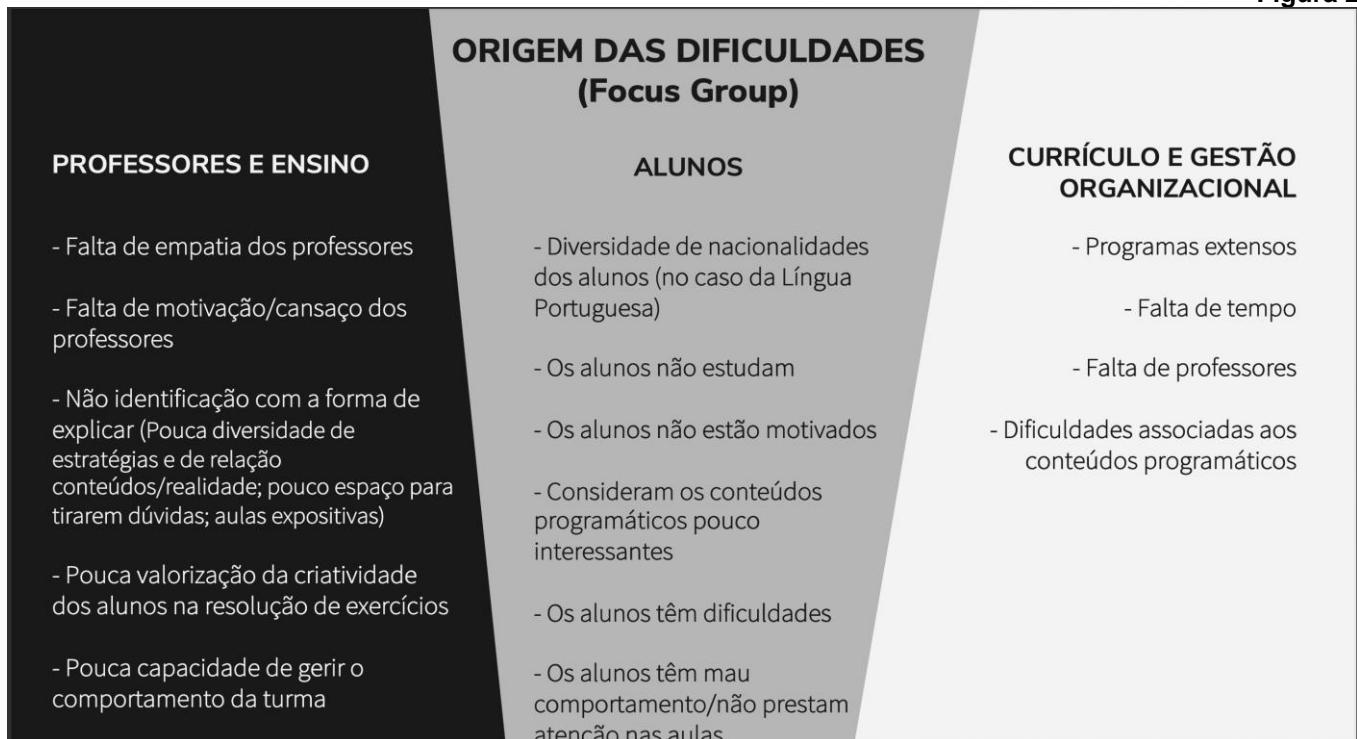
PERCEÇÃO DOS ALUNOS

Figura 1



Fonte: PPT “A voz dos alunos”, Ana Gama e Bianor Valente

Figura 2



Fonte: PPT “A voz dos alunos”, Ana Gama e Bianor Valente

MISSÃO, VISÃO, VALORES

A Escola Pública é, por excelência, o local onde todos se encontram e coabitam, independentemente da origem social, da etnia, do género, da religião.

Numa escola pública de qualidade, transmitem-se saberes e conhecimentos, formam-se jovens cidadãos que irão transformar o mundo. Formar um jovem é uma responsabilidade imensa, pressupõe um desenvolvimento integral ao longo do seu percurso, num meio socioeconómico adverso, mas que não constitui, por si só, um obstáculo fatalista ao sucesso educativo. E aqui reside precisamente a questão primordial: que Sucesso efetivo pretendemos? O sucesso puro dos valores numéricos e das metas, ou, muito mais do que isso, um sucesso global que torne os nossos alunos Cidadãos conscientes do seu papel enquanto construtores de uma sociedade mais humanista e solidária?

As duas questões estão intimamente ligadas: não pode haver um bom aluno, se não existir uma boa pessoa; não é possível atingir qualquer meta a que nos propúnhamos, se não conseguirmos promover o saber estar, o saber estudar, o saber conviver, ainda mais depois dos dois anos de confinamentos forçados por dois períodos de 4 e 2 meses, para além de isolamentos periódicos de diferentes grupos turma nos diversos níveis de escolaridade. É fundamental assumir que o principal problema reside na ausência de valores para a cidadania, de valores afetivos, da falta de noção dos princípios mais básicos do respeito, dos papéis sociais, da dignidade humana.

Uma escola pública de qualidade deve enfrentar e assumir estas questões socioculturais, não como um desígnio fatalista que obstaculiza a atuação, mas como um fator que mobilize todos, professores, pais e encarregados de educação, assistentes operacionais e administrativos, parceiros institucionais em torno de objetivos comuns: a qualidade do ensino, o sucesso educativo, a formação integral dos alunos, o bem-estar socio-emocional de todos. E aqui reside, atualmente, o fator determinante para um projeto educativo de sucesso: que o pensamento criativo ativo e participativo se desenvolva de forma contínua, desde a Educação Pré-Escolar até ao 9º ano de escolaridade.

Finalmente, é determinante, talvez o maior desafio, ultrapassar os constrangimentos que derivam da pandemia e que agravaram a autorregulação dos alunos: uma criança, um jovem cidadão transformador é aquele que demonstra empatia, que consegue controlar as suas emoções, que se revela resiliente, mas também solidário, e que valoriza a participação na construção do seu trajeto socioeducativo.

ANÁLISE SWOT

No que se refere à análise interna, optou-se por utilizar o Plano Plurianual de Melhoria do Agrupamento (PPMA) (2018-2021), tendo em conta a análise exaustiva feita. Para além disso, não podemos esquecer que este documento orientador vincula o agrupamento até 2021, não havendo, à data da elaboração do presente projeto, quaisquer condições efetivas de alteração das premissas e valores inscritos.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Para além dos pontos discriminados no PPMA 2018-2021, página 2, consideram-se ainda:</p> <ul style="list-style-type: none">• as evidências de trabalho colaborativo entre docentes;• a existência da EMAEI com práticas consolidadas;• as respostas mais eficazes a alunos com dificuldades de aprendizagem;• o funcionamento do PLNM no Agrupamento;• o Centro de Recursos como polo dinamizador de projetos;• o número significativo de docentes que fizeram formação em Português, Matemática e no âmbito da prevenção e ação sobre indisciplina, bem como na área de ação das tutorias;• as novas instalações da escola sede;• partilha de recursos, materiais e humanos, facilitada no agrupamento pela proximidade entre as escolas que o constituem;• o número atual de crianças a frequentar o JI;• as escolas do 1º ciclo a funcionar em regime normal;• a oferta de atividades extracurriculares no 1º ciclo;• a existência das Assembleias de Turma em todos os Ciclos;	<p>Para além dos pontos discriminados no PPMA 2018-2021, página 2, consideram-se ainda:</p> <ul style="list-style-type: none">• processos de articulação vertical pouco consistentes entre ciclos de escolaridade;• processos de articulação horizontal ainda pouco consistentes;• a resposta ainda muito deficitária na oferta de programas educativos, pedagógicos e lúdicos para as crianças e os jovens no espaço geográfico de inserção;• Inexistência de momentos de partilha de experiências com outras escolas locais;• atitudes e comportamentos inadequados, por parte dos alunos, no espaço escolar;• insuficiente articulação e uniformização dos procedimentos e práticas dos docentes e da gestão, face à indisciplina;• a rede digital que não dá resposta às necessidades educativas e administrativas.

- a coadjuvação na área da expressão física motora nas turmas de 1º ciclo e educação péscolar;
- a coadjuvação da disciplina de Português através do Projeto ELP nos 2º, 3º e 4º anos;
- a existência de diversos clubes e projetos nos diferentes ciclos de escolaridade;
- projeto de tutorias/mediação com o objetivo de potenciar a disciplina dentro e fora da sala de aula;
- o estabelecimento de parcerias formais e informais com instituições chave, nomeadamente, Programa Escolhas, Câmara Municipal, Bombeiros Voluntários de Algueirão-Mem Martins e Centro de Saúde, Fundação Aga Kahn, APDJ, CIAPA, Comunidade Islâmica da Tapada das Mercês, Grupo de Teatro Chão de Oliva e CERCITOP;
- existência de uma plataforma digital com inúmeras potencialidades (Office 365);
- a criação da equipa de autoavaliação.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS/CONSTRANGIMENTOS
<p>Para além das inscritas no PPMA 2018-2021, página 3, apontam-se ainda as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a existência da Associação de Professores de Sintra, que pode dar resposta a novas necessidades de formação; • A existência do CFAES e as parcerias efetivas estabelecidas, fonte de resposta às necessidades detetadas ao nível da formação docente; • a forte colaboração entre a autarquia local e o agrupamento, com relevo na melhoria da 	<p>Para além das inscritas no PPMA 2018-2021, página 3, destacam-se ainda as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • alguma desvalorização do papel da Escola por parte dos alunos e dos Encarregados de Educação; • alunos com comportamentos desviantes e em risco de exclusão social. • Grande número de famílias beneficiárias de ação social escolar; • A diminuta participação dos pais e encarregados de educação, sobretudo nos 2.º e

<p>prestação do serviço educativo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • a existência de associações de pais e encarregados de educação nos 3 estabelecimentos de ensino; • o potencial do edificado e zona envolvente no recinto escolar (escola sede); • o potencial das instituições/associações existentes na região, com especial relevo para a Tapada das Mercês; • Possibilidade de estabelecimento de protocolos com universidades/outras entidades de caráter científico, artístico e cultural; • A implementação do PADDE; • Existência de Projetos Nacionais e Internacionais que permitem o desenvolvimento de competências específicas e transversais, nos alunos, e projetam o Agrupamento, criando novas oportunidades aos alunos; • Jornadas formativas pedagógicas. 	<p>3.º ciclos, não permite o seu envolvimento e corresponsabilização no processo de ensino e aprendizagem dos seus educandos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • A nova plataforma E360, que, fruto das diversas variáveis que é necessário ir atualizando, obriga a um esforço suplementar por parte dos docentes e dos assistentes técnicos. • A situação pandémica que continua a condicionar os processos de ensino-aprendizagem, bem como as relações interpares, com reflexos na estabilidade socio-emocional de discentes, das suas famílias, dos docentes e dos não docentes.
--	---

PLANO ESTRATÉGICO

Tendo em conta a análise SWOT e a especificidade do PPMA, destacam-se ainda as seguintes áreas de melhoria prioritárias:

- o reforço e o envolvimento dos docentes nos processos de decisão, em moldes efetivos e sistemáticos, promovendo o debate de ideias;
- a valorização do contributo dos docentes através da aplicação efetiva das suas propostas;
- a promoção de uma estratégia global, partilhada e consistente para prevenção e controlo dos comportamentos desviantes dos alunos;
- a definição de uma estratégia global orientada para os valores da cidadania, do respeito, do valor do trabalho e do mérito, da educação ambiental e da saúde, da educação estética e artística;
- o aprofundamento dos processos de articulação curricular, vertical e horizontal, como fator de integração das aprendizagens;
- a consolidação e a generalização de práticas de diferenciação pedagógica direcionadas para a maior participação dos alunos na construção do seu próprio saber;

- um investimento efetivo na mobilização dos pais e encarregados de educação nas dinâmicas escolares, bem como das respetivas associações de pais, contribuindo para os processos de melhoria do agrupamento;
- o envolvimento real dos assistentes operacionais e administrativos, através da valorização das suas propostas e do seu *know how*;
- o envolvimento e a participação dos encarregados de educação;
- o envolvimento e a participação de todos os parceiros institucionais.

Tendo em conta as áreas identificadas, definem-se para além das inscritas no PPMA 2018- 2021, os seguintes objetivos estratégicos:

- tornar o agrupamento num local de identificação cultural;
- implementar projetos de diferenciação pedagógica;
- envolver a comunidade educativa na vida do Agrupamento;
- promover a valorização profissional de todos os agentes educativos;
- promover a criação de novos projetos extracurriculares para os alunos;
- melhorar a qualidade e o controlo dos espaços escolares;

Módulo 1

Serviço Educativo/Resultados/Clima Educacional/Processos de Ensino-Aprendizagem

Objetivos	Ações
<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas anuais a atingir por ano e ciclo de escolaridade; • Promover o sucesso educativo e a melhoria das aprendizagens; • Incentivar a reflexão dos alunos na construção do seu processo de ensino-aprendizagem, segundo a faixa etária em que se inserem; • Corresponder ao encarregados de educação no processo educativo dos seus educandos; • Inovar as ofertas educativas, segundo os recursos humanos disponíveis, as parcerias existentes, e a vontade dos atores 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um modelo de autoavaliação do Agrupamento; • Elaboração de um conjunto de recomendações para reajustar os planos de apoio e de acompanhamento dos alunos e as estratégias de ensino e aprendizagem segundo as metas e os objetivos definidos; • Elaboração do Projeto Curricular do Agrupamento. • Desenvolvimento de atividades que reforcem a participação dos encarregados de educação no processo de ensino-aprendizagem; • Reforço do número de horas de apoio pedagógico e das dinâmicas em grupo-turma

- educativos;
- Aumentar os níveis de integração dos alunos com necessidades educativas;
 - Melhorar processos de articulação horizontal;
 - Promover processos de articulação entre os diferentes ciclos de ensino.
 - Melhorar planos de atividades adaptados aos grupo-turma;
 - Valorizar e reconhecer o mérito e comportamentos socialmente assertivos – solidariedade, empatia, participação ambiental e cívica;
 - Reduzir níveis/focos de indisciplina através da implementação de programas de intervenção socio-emocionais;
 - Manter e alargar as coadjuvações;
 - Desenvolver a resposta emocional e promover a inteligência socioemocional dos alunos;
 - Desenvolver comportamentos positivos dos alunos, fomentando a resiliência, a perseverança e o esforço;
 - Reforçar as componentes lúdico-pedagógicas e extracurriculares através da criação de novos projetos;
 - Fomentar a prática da atividade física e desportiva;
 - Reforçar e apoiar a execução de projetos promotores da saúde alimentar;
 - Fomentar o gosto pelas expressões artísticas;
 - Valorizar a BE/CRE no seu papel central de para os alunos com maiores dificuldades de aprendizagem/inserção nas dinâmicas da Escola;
 - Reforço das tutorias;
 - Implementação das mentorias, com recurso às dinâmicas já implementadas das Academias Ubuntu;
 - Valorização das dinâmicas da EAAF, com reforço da intervenção no grupo-turma;
 - Reforço e apoio às atividades desenvolvidas pelas equipas do Programa Eco-Escolas;
 - Reforço a apoio à execução de projetos de desenvolvimento físico-motor;
 - Reforço e apoio à execução de projetos de intervenção artística, com enfoque particular nas ofertas complementares / extracurriculares;
 - Implementação de programas de desenvolvimento de competências socioemocionais nos alunos;
 - Manutenção de programas de meditação na Educação Pré-Escolar e alargamento progressivo a outros níveis de ensino;
 - Reforço da participação dos alunos através da realização de assembleias de turma, de delegados e com as esferas educativas e organizacionais do Agrupamento e de outros parceiros institucionais;
 - Apoio aos encarregados de educação e aos alunos no seu percurso escolar;
 - Reforço sistemático da intervenção dos SPO.

organização pedagógica nas diferentes áreas curriculares e atividades culturais.

Módulo 2

Organização/Recursos Humanos/Recursos Financeiros e materiais

Objetivos	Ações
<ul style="list-style-type: none"> • Promover espaços de partilha e reflexão entre a direção e as coordenações dos estabelecimentos de ensino que compõem o agrupamento, numa ótica de melhoria e consolidação das lideranças; • Reforçar o papel do Conselho Geral numa perspetiva de envolvimento de diversos parceiros e do pessoal docente e não docente enquanto órgão consultivo de parcerias. • Reforçar o papel do Conselho Pedagógico, como órgão decisor das orientações pedagógicas e das práticas educativas; • Reforçar o papel dos departamentos, numa perspetiva de consolidação das dinâmicas educativas; • Reforçar a metodologia de trabalho colaborativo no corpo docente e promover espaços de reflexão e de partilha de estratégias e modelos pedagógicos; • Melhorar a divulgação de boas práticas pedagógicas; • Melhorar os sistemas de comunicação interna e externa do agrupamento, enquanto canais da imagem do agrupamento; • Promover a cultura de participação dos agentes educativos e dos parceiros na proposta de soluções e na resolução de questões suscitadas pela atividade escolar; • Melhorar a gestão escolar, com reforço da autonomia e da corresponsabilização das 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de reuniões periódicas com as coordenações de estabelecimento; • Aperfeiçoamento da estrutura organizacional do agrupamento, com base nas sugestões de melhoria apresentadas; • Melhoria da rede de comunicação interna e dos recursos digitais existentes; • Melhoria da página do agrupamento, com reforço de modelos interativos e da participação dos agentes educativos; • Melhoria da Newsletter, com reforço dos meios de produção e de divulgação; • Reforço da realização de reuniões/encontros das áreas disciplinares; • Realização de reuniões/encontros de reflexão entre docentes dos vários ciclos de ensino; • Elaboração do plano de formação de acordo com as necessidades do agrupamento; • Realização de reuniões/encontros de reflexão entre a direção e os não docentes, numa ótica de melhoria das relações institucionais e de auscultação de recomendações/sugestões para a melhoria do funcionamento/ambiente escolar; • Dotação dos meios e recursos informáticos ainda em falta no agrupamento; • Consolidação de uma equipa diversificada de docentes responsável pela divulgação dos diferentes projetos e eventos pedagógicos e culturais do agrupamento;

<p>lideranças intermédias, fator determinante para o envolvimento e motivação dos docentes;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a gestão da Escola através da participação ativa dos não docentes e da auscultação sistemática das suas sugestões/propostas; • Reforçar a participação ativa dos alunos na vida escolar; • Incentivar/incrementar as interações com os diferentes parceiros da comunidade, para uma maior intervenção na Escola; • Manter/melhorar os espaços físicos do agrupamento e dos equipamentos das unidades que compõem o agrupamento; • Promover a autonomia, o espírito cívico, a participação democrática dos alunos e o seu envolvimento nas atividades inerentes ao bom funcionamento dos estabelecimentos de ensino do agrupamento; • Promover a contínua e crescente construção do PADDE; • Reforçar as dotações financeiras do agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de momentos formais e não formais, como fonte de convívio e bem-estar emocional entre os diferentes atores educativos; • Reforço da participação dos alunos através de ações concretas, com utilização da hora de DTA, para promoção de melhorias nos espaços físicos. • Participação dos alunos do 3º ciclo no Orçamento Participativo de Escola. • Realização de ações temáticas com os alunos para diferentes níveis de consciencialização e reforço da construção do seu projeto de vida; • Aumento das receitas próprias por via do bar/bufete e da papelaria. • Promoção, por via do orçamento do estado, do aumento das verbas consignadas a diferentes ações de intervenção da responsabilidade da tutela. • Diversificação dos produtos em venda no bar/bufete, segundo a legislação em vigor; • Diversificação dos produtos em venda na papelaria do Agrupamento.
---	---

Módulo 3

Autorregulação e melhoria/Envolvimento da Comunidade Educativa/Resultados

Objetivos	Ações
<ul style="list-style-type: none"> • Promover a autorregulação do Agrupamento, através da Equipa de Autoavaliação; • Incentivar a participação de todos os atores educativos no(s) processo(s) de autorregulação do agrupamento, numa ótica de colaboração/consolidação das diferentes práticas/ações; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de instrumentos de análise específicos para avaliação de todas as práticas/ações; • Aplicação dos instrumentos, para recolha de dados e consequente reflexão e introdução de melhorias; • Divulgação dos resultados;

- Criar plano de melhoria.

AVALIAÇÃO DO PROJETO

O Conselho Geral acompanha e avalia o projeto, na esfera das suas competências, através da apresentação de relatórios de execução dos diferentes Planos, para aferição do grau de consecução dos objetivos definidos e reformulação das estratégias apresentadas.

A Equipa de Autoavaliação será responsável pela avaliação do Agrupamento, nas diversas vertentes e ponderando o grau de satisfação dos diferentes parceiros educativos, através da realização dos inquéritos. Deste trabalho setorial será apresentado relatório final ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral, para conhecimento de todos e eventual identificação de novas áreas de atuação a privilegiar.

Será dado conhecimento de todos os documentos à Comunidade Educativa e aos Parceiros Institucionais.

“Em suma, podemos falar da escola como uma instituição possuidora de cultura própria, onde se cruzam a cultura global e os contextos locais; cada escola desenvolve uma cultura que a individualiza e identifica face ao todo, traduzindo-se no seu ethos e que mobiliza as suas forças, os seus agentes e a faz caminhar no sentido da excelência e qualidade e que hoje em dia, mais do que nunca, são exigidos. Essa cultura intrínseca manifesta-se a nível conceptual (currículo), visual, (lemas) e comportamental (rituais). Contudo, não podemos desresponsabilizar a escola do seu papel socializador e transmissor de cultura, do seu papel ético e educador numa visão macro de CULTURA.” (Antunes, s/d, p. 4).

CONCLUSÃO

Uma atuação, que se pretende dinâmica, mas assertiva, fluida, contudo direcionada para objetivos específicos, conducentes à procura constante da melhoria dos processos, que permitam atingir os resultados desejados, no caminho contínuo de patamares graduais de qualidade; deve adequar a sua atuação numa visão humanista da gestão escolar, centrada no indivíduo, na partilha e na participação democrática, nos valores da cooperação.

A gestão escolar atual tem de caminhar no sentido da agregação, do reconhecimento, da valorização do mérito, da inclusão, potenciando as mais-valias e reconhecendo os constrangimentos, para os ultrapassar. Um gestor escolar deve ser um líder que assume o desígnio da prossecução do interesse público, numa ótica abrangente e alargada da sua esfera de ação, no coração da escola, no seio da comunidade educativa e na esfera concelhia.

Porque, muito para além do desígnio fatalista dos rankings, a Escola deve ser promotora do Sucesso

Educativo efetivo e de um Clima Escolar direcionado para a Felicidade Coletiva. A Escola é a identidade educativa e cultural de uma comunidade.

REFERÊNCIAS

Enquadramento Legal:

Constituição da República Portuguesa (VII Revisão)

Lei de Bases do Sistema Educativo, DR, I Série – Número 237, de 14 de Outubro de 1986 Decreto-Lei nº115-A/98, DR I Série-A, nº102, de 4 de Maio

Decreto-Lei nº75/2008, DR 1ªsérie, nº79, de 22 de Abril

Decreto-Lei nº137/2012, DR 1ªsérie, nº 126, de 2 de julho

Despacho Normativo nº20/2012, DR, 2ªsérie, nº 192, de 3 de Outubro

Decreto-Lei nº55/2018, DR, 1ª série, nº129, de 6 de julho

Decreto-Lei nº54/2018, DR, 1ª série, nº129, de 6 de julho

Documentos Internos, disponíveis na página do Agrupamento de Escolas Visconde de Juromenha: Plano Plurianual de Melhoria do Agrupamento 2018-2021

Relatório de Avaliação Externa

Relatório da Equipa de Autoavaliação

Projeto Educativo do Agrupamento

Regulamento Interno do Agrupamento

Plano Anual de Atividades

Referências bibliográficas:

Torres, L.L.& Palhares. (2009). Estilos de liderança e a escola democrática. *Revista Lusófona de Educação*, 14, 77-99.

Justino, D. & Batista, S. (2013). Rede de Escolas e modos de regulação do sistema educativo. *Educação, Temas e Problemas*, 12,13, 41-60.

Araújo, J. J. (2007). *A Nova Gestão Pública da Escola* [Dissertação de mestrado, Universidade Portucalense – Infante Dom Henrique].

Antunes, M. C. (s/d). *A Escola como Organização: cultura, culturas e contextos*, Cascais.