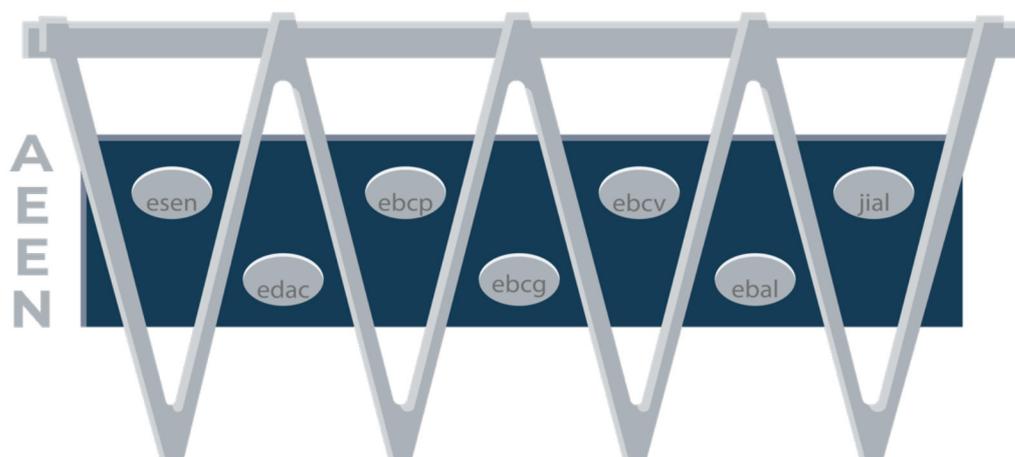


AGRUPAMENTO DE ESCOLAS EMÍDIO NAVARRO



PROJETO DE INTERVENÇÃO

CANDIDATURA AO CARGO DE DIRETOR

(Aviso n.º 6337/2022, Diário da República, 2.ª série, n.º 61, de 28 de março de 2022)

Manuel Guilhermino Gonçalves de Além

Professor do Quadro do Agrupamento

Licenciado em Ensino da Geografia

Mestre em Geografia Humana

Pós-Graduação em Administração Escolar

PERÍODO:

Quadriénio

2022 - 2026

***“Mudar não é necessariamente perder a identidade;
por vezes ao mudar, encontramos-la.”***

George Brown Tindall

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
1. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS EMÍDIO NAVARRO	13
1.1 Escolas	13
1.2 População escolar	16
1.3 Recursos humanos	19
1.4 Área financeira e patrimonial	23
1.5 Parcerias	26
2. LIDERANÇA E GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO AEEN	29
2.1 A Liderança	29
2.2 A Missão	31
2.3 A Visão	31
2.4 Os Valores organizacionais	31
3. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS	35
3.1 Diagnóstico do contexto atual do AEEN	35
3.2 Análise SWOT: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	37
3.3 Identificação de problemas	38
4. PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA	43
4.1 Formulação da estratégia	43
4.2 Linhas de orientação	44
4.3 Estratégias de ação	46
4.4 Cronograma das ações	54
5. COMUNICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO	57
BIBLIOGRAFIA	61

LIDERANÇA E GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO AEEN

LIDERANÇA

MISSÃO

VISÃO

VALORES ORGANIZACIONAIS

02

2. LIDERANÇA E GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO AEEN

2.1 A LIDERANÇA

“Liderança é o processo de alcançar resultados válidos, agindo ao mesmo tempo com respeito, preocupação e justiça para com o bem-estar de todos os envolvidos.”

(Blanchard, 2007)

A administração e gestão de um agrupamento de escolas exige aos profissionais da educação competências de liderança, de negociação, de responsabilização partilhada e de organização, fundamentais ao desenvolvimento efetivo de projetos de ação inovadores que contribuam para a melhoria da qualidade das respostas educativas que a instituição proporciona.

Apesar do conceito de “qualidade” comportar um determinado grau de subjetividade, à qualidade de uma organização escolar é comum associar-se uma ideia muito ligada ao grau de satisfação que é sentido pelas várias partes interessadas, quer no plano interno (os alunos, os professores, os funcionários e os técnicos), quer no plano externo, as famílias e os parceiros que colaboram com essa organização na sua atividade educativa.

A qualidade desta ação educativa que a organização escolar AEEN se propõe alcançar, obriga a que se constitua uma liderança sustentada num sistema de gestão com uma política bem delineada, com definição de objetivos e de metas, que alinha e organiza os recursos e os instrumentos (práticas e procedimentos) adequados, e que assegura um ambiente organizacional que possibilite o pleno envolvimento e motivação das pessoas, no sentido de alcançar o objetivo principal da instituição escolar: caminhar para uma organização de elevado desempenho. Segundo Ken Blanchard (*op. cit.*) uma organização com este nível de desempenho continuará, no futuro, a produzir resultados excelentes, sempre com o nível mais elevado de satisfação humana e de compromisso com o sucesso.

A liderança do AEEN proposta neste projeto é, ao mesmo tempo, uma liderança situacional e sustentada. Situacional, porque procura adaptar-se às situações, às pessoas e ao momento. Sustentada, porque se alicerça no trabalho de equipa e na partilha de responsabilidades. Esta liderança assume-se com a capacidade para a obtenção de resultados, fundamentais para qualquer organização e em particular para as que têm uma ação educativa, mas também se assume com a capacidade de envolver e de influenciar os agentes da ação educativa para

alcançar bons desempenhos, englobando processos de desenvolvimento de todos os que trabalham nas escolas ou com elas.

Em síntese, esta liderança assenta a sua ação em três grandes finalidades:

- Fornecer uma orientação à organização AEEN, através do desenvolvimento da *Missão* do AEEN, da *Visão* do seu responsável e dos *Valores* necessários para o seu sucesso, a médio e a longo prazo, incidindo na motivação e no envolvimento das pessoas que fazem parte da organização. Entende-se que o sucesso da organização AEEN depende em larga medida das pessoas e é assegurando esse envolvimento que se consegue garantir que as suas competências são plenamente usadas em benefício do agrupamento;
- Implementar e desenvolver um sistema de gestão da organização através de práticas e de procedimentos eficazes e eficientes, prevendo mecanismos de monitorização, que permitam rever e adequar o desempenho tendo em conta os resultados;
- Assumir o papel de principal interlocutor responsável entre a organização AEEN e a comunidade educativa, procurando que as relações com as partes interessadas permitam obter contributos para alcançar os seus objetivos e as suas necessidades.

Com a definição do que se entende ser a missão do AEEN, este projeto de liderança identifica a razão da existência desta instituição educativa, o que se pretende atingir com a sua ação e o âmbito da sua atividade.

Para a concretização desta missão é estabelecida uma estratégia a partir da visão da liderança, com a qual se traça o destino e o rumo para onde deverá caminhar a organização AEEN, alicerçada num conjunto de valores organizacionais que suportam as suas intervenções nos diferentes domínios.

Desta forma, todas as atividades a desenvolver pelo AEEN servirão o propósito de chegar ao destino segundo o rumo traçado, ou seja, concretizar a visão desta organização levando à prática a estratégia que é delineada.

2.2 A MISSÃO

O Agrupamento de Escolas Emídio Navarro é uma instituição de prestação de serviço público educativo à comunidade de Almada, que contribui para a formação escolar de crianças e jovens, orientando-os para agirem como cidadãos críticos, participativos e responsáveis, conscientes dos seus deveres e direitos na sociedade. O AEEN desenvolve a sua ação e implementa soluções (científicas, humanísticas, técnicas, tecnológicas e artísticas) adaptadas à comunidade que serve, por forma a contribuir para a concretização das suas necessidades, indo ao encontro das suas expectativas, utilizando estratégias de colaboração e de parceria tendo sempre presentes os normativos legais a que está sujeito.

2.3 A VISÃO

A visão desta liderança é a construção de um agrupamento de escolas de elevado desempenho onde se desenvolvam aprendizagens de qualidade, assentes nos pilares do empenho no trabalho, da cooperação, da tolerância, da inclusão e da comunicação eficaz. Um agrupamento onde os seus profissionais, num clima positivo de trabalho, se sintam valorizados e motivados, de modo a assegurar que as crianças e jovens aprendam a ser, a estar, a conviver, a comunicar e a trabalhar, fomentando neles uma cidadania ativa, flexibilidade mental e equilíbrio emocional, para que possam crescer felizes e capazes de responder de forma ética aos desafios que o futuro lhes trará.

2.4 OS VALORES ORGANIZACIONAIS

Os princípios que devem nortear os comportamentos considerados corretos na atuação da organização AEEN são:

- A **valorização da comunidade escolar**, com a realização dos anseios e expectativas criadas pela comunidade e a rentabilização das mais valias proporcionadas pela ação da Escola.

- O **fomento do trabalho em equipa**, quer no plano interno quer com as parcerias externas.
- A **prática de uma melhoria contínua** do desempenho, visando o crescimento eficiente e consistente da atividade do agrupamento.
- O desenvolvimento das atividades com:
 - **Competência e rigor**, demonstrando atitudes de profissionalismo, de ética e de empenho no cumprimento das tarefas e da legislação em vigor;
 - **Objetividade**, agindo de modo imparcial e isento;
 - **Integridade**, demonstrando honestidade e lealdade pessoal, garantindo a veracidade e a confiança no trabalho realizado;
 - **Respeito pelas pessoas**, atendendo a que são elas o grande diferencial de qualquer organização, quem torna possível a missão do agrupamento;
 - **Respeito pela segurança e pela saúde** de todos os que estudam e trabalham nas escolas;
 - **Respeito pelo meio ambiente.**

DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

DIAGNÓSTICO DO CONTEXTO ATUAL DO AEEN
ANÁLISE SWOT
IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

3. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

3.1 DIAGNÓSTICO DO CONTEXTO ATUAL DO AEEN

A concretização da missão e da visão da organização AEEN, anteriormente definidas, é conseguida a partir da implementação de uma estratégia clara, sempre orientada para os interesses de todos os envolvidos, tendo em conta as suas necessidades e expectativas.

A definição da estratégia de intervenção que é o objeto deste projeto, e que mais adiante será exposta, tem como base um diagnóstico que é feito da realidade atual acerca das dinâmicas internas do AEEN. Para a elaboração deste diagnóstico, utilizou-se uma metodologia que partiu da análise dos documentos orientadores desta organização. Em seguida, procedeu-se a uma análise *SWOT*, através da qual foram identificados os fatores intrínsecos, relativos ao ambiente interno do AEEN, que estão diretamente relacionados com o seu desempenho, e identificados os fatores extrínsecos resultantes das condições do meio local e do país.

No âmbito da perspetiva interna, colocaram-se questões como “*O que fazemos bem?*”, “*O que fazemos diferente?*” ou “*Em que é que somos melhores?*”, para identificar as forças do AEEN (*strengths*). Desta forma são identificadas as suas competências distintivas, isto é, as capacidades, os atributos, os aspetos positivos no contexto educativo e organizacional e os objetivos e resultados alcançados, que no seu conjunto constituem os pontos fortes do AEEN e que lhe conferem vantagens.

Ainda na perspetiva interna, consideraram-se outras questões como “*O que fazemos menos bem?*”, “*O que constitui obstáculo?*” ou “*O que ainda não fazemos?*”, as quais permitiram fazer o diagnóstico dos aspetos menos positivos, as fraquezas que caracterizam o agrupamento (*weaknesses*). Assim se identificam os objetivos não atingidos, os bloqueios e as dinâmicas de resistência à mudança, isto é, os pontos fracos do AEEN que necessitarão de ações de melhoria.

Numa perspetiva externa, a análise incidiu num rastreio das dinâmicas relacionadas com o contexto e as circunstâncias do meio envolvente, bem como as que se verificam no país que afetam a organização AEEN. Para se identificar os fatores extrínsecos consideraram-se os eventos que configuram oportunidades ao agrupamento (*opportunities*), ou seja, os aspetos da envolvente que podem ser aproveitados e potenciados para se obter um melhor desempenho na sua ação educativa.

Para além dessas oportunidades, identificaram-se também outros fatores que possam constituir ameaças (*threats*) a essa ação educativa do agrupamento. Estão neste grupo os aspetos do ambiente externo que podem vir a dificultar a prossecução dos objetivos e a sua missão. Mais do que se constituírem como constrangimentos, estes aspetos deverão ser encarados pela organização AEEN como desafios.

Se as forças e as fraquezas dependem fundamentalmente da gestão do agrupamento, já no que respeita aos fatores extrínsecos, quer num caso, quer no outro, os mesmos não estão sob o controlo dessa gestão.

Uma vez realizada esta análise, complementada por uma reflexão sobre os documentos orientadores, o diagnóstico fica concluído pela identificação dos principais problemas que afetam atualmente a organização AEEN. Para os elencar, e para a sua tipificação, esses problemas são colocados em quatro categorias ou áreas de atividade para uma melhor sistematização e operacionalização das estratégias com vista à sua resolução:

- Área da Organização e Gestão;
- Área da Organização Curricular e Pedagógica;
- Área dos Recursos Humanos e População Escolar;
- Área dos Recursos Financeiros, Instalações e Equipamentos.

3.2 ANÁLISE SWOT: FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS



Forças *(Strengths)*

- Reconhecimento das escolas do agrupamento junto da comunidade educativa.
- Cultura de valorização do sucesso escolar.
- Oferta formativa ampla e diversificada no ensino regular.
- Oferta do ensino artístico especializado em regime articulado nas áreas da música e da dança.
- Adequação das respostas educativas, ao nível do SPO e da educação especial, visando a inclusão dos alunos.
- Atividades de desporto escolar, em várias modalidades, proporcionando acesso gratuito à prática de desporto.
- Grupos de pessoal docente e não docente cumpridores, disponíveis e eficientes.
- Existência de parcerias com instituições de carácter científico, artístico e cultural.
- Existência de bibliotecas escolares nas escolas.
- Proximidade geográfica dos diversos estabelecimentos de ensino do agrupamento.



Fraquezas *(Weaknesses)*

- Estratégias de apoio às aprendizagens pouco diversificadas.
- Sistema de avaliação das aprendizagens não apropriado por toda a comunidade escolar.
- Insuficiente articulação entre disciplinas e ciclos de ensino.
- Escassez de práticas de reflexão e de supervisão sobre os processos de ensino-aprendizagem.
- Sentimento generalizado de desmotivação e cansaço dos docentes, em resultado do acréscimo e da diversificação de solicitações.
- Carência de docentes em alguns grupos disciplinares e em disciplinas dos cursos profissionais.
- Lideranças intermédias pouco eficazes.
- Comunicação interna e com o exterior pouco eficaz, difusa e não normalizada.
- Equipamentos informáticos obsoletos e onerosos na sua manutenção.



Oportunidades *(Opportunities)*

- Potencialidades do “Plano 21-23 Escola+” na recuperação de aprendizagens.
- Participação em projetos pedagógicos, científicos e culturais a nível local, nacional e internacional.
- Potencialização do programa “Escola Digital”.
- Estabelecimento de protocolos de cooperação com várias instituições visando a diversificação da oferta formativa e a melhoria do ensino.
- Possibilidade de trabalho com as Associações de Pais e Encarregados de Educação no desenvolvimento de projetos visando a melhoria das escolas.
- Formação de docentes e não docentes em colaboração com o Centro de Formação ALMADAFORMA.
- Formação do corpo docente e não docente no âmbito do programa ERASMUS+.
- Possibilidade de partilha de experiências entre as escolas do concelho de Almada no âmbito do projeto “Novos tempos para aprender”.
- Potencialidades do processo de municipalização da educação na melhoria das condições físicas/ formativas.



Ameaças *(Threats)*

- Multiplicação de diplomas e projetos emanados pela tutela sem haver tempo para a sua apropriação e para a necessária avaliação das práticas anteriores.
- Carência nas respostas necessárias e adequadas à inclusão do crescente número de alunos estrangeiros.
- Efeitos da pandemia na saúde mental dos alunos e dos profissionais.
- Desvalorização do papel da escola pública.
- Perda progressiva do reconhecimento da autoridade do professor e do assistente operacional.
- Sistema pouco eficaz de colocação de professores para colmatar as necessidades temporárias.
- Empobrecimento das famílias.
- Envelhecimento demográfico da população da área de influência do agrupamento, com reflexos na diminuição progressiva do número de alunos.
- Dificuldades de organização criadas pelos programas “Escola Digital” e “Manuais Escolares Gratuitos”.
- Escassos recursos financeiros disponíveis face ao acréscimo das despesas.

3.3 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

ÁREA DA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

- O Projeto Educativo de Agrupamento terminou a sua vigência em 2018, pelo que não se encontra em conformidade com a legislação, programas e projetos da tutela mais recentes.
- O papel das lideranças intermédias necessita de ser repensado no sentido de promover uma maior influência na responsabilização e motivação dos profissionais, com reflexo numa gestão de recursos mais eficiente, na adoção de estratégias globais de melhoria e na organização geral do agrupamento, em articulação com os órgãos de administração e gestão.
- Existe uma sobrevalorização dos procedimentos burocráticos, em detrimento de uma monitorização sistemática dos resultados com redefinição de procedimentos.
- O sistema de comunicação interna, bem como com o exterior, precisa de ser atualizado e reorganizado de modo a que a informação circule de forma célere, correta e normalizada.
- Os programas da tutela “MEGA – Manuais Escolares Gratuitos” e “Escola Digital” colocam grandes dificuldades ao agrupamento no que respeita à logística e à disponibilidade de pessoal e de instalações necessárias ao processo de entrega e de recolha de manuais escolares e do *kit* informático aos alunos. Acresce a estas dificuldades, o tempo despendido na resolução das avarias desses equipamentos informáticos, num quadro de escassez de recursos humanos (docentes e não docentes).
- O trabalho com as diversas instituições parceiras e associações de pais e encarregados de educação necessita de um (des)envolvimento mais efetivo e organizado, visando a obtenção de maior valor acrescentado e a resolução de problemas nas escolas.

- A articulação horizontal e vertical das aprendizagens é insuficiente.
- O corpo docente carece de informação, tempo, formação e avaliação de práticas, para a apropriação sustentada da legislação e dos projetos com origem na tutela.
- O trabalho colaborativo entre docentes ainda não constitui uma prática corrente em alguns grupos disciplinares e/ ou de trabalho.
- Existem poucos momentos de reflexão e partilha entre docentes sobre a ação educativa que desenvolvem.
- Ausência de uma cultura de supervisão em contexto de sala de aula, devidamente planeada e organizada numa perspetiva formativa e de desenvolvimento profissional.
- O processo de avaliação das aprendizagens necessita de uma melhor interiorização e conhecimento por parte de todos os interessados e de uma correta aplicação dos critérios por todos os docentes.
- A diversificação dos instrumentos de avaliação é ainda insuficiente.
- Prevalece a utilização de recursos tradicionais nas estratégias de ensino-aprendizagem (manual, apresentação de diapositivos e/ ou fichas de trabalho).
- A utilização das ferramentas digitais como recurso pedagógico carece de uma maior rentabilização: a utilização de recursos digitais pelo professor é feita, na maioria das vezes, para a apresentação de diapositivos e de tarefas em aula.
- As práticas de atividades de diferenciação do ensino/ estudo em sala de aula são ainda incipientes.
- Os apoios pedagógicos, em várias disciplinas, não têm servido para uma real recuperação das aprendizagens dos alunos.
- O crescimento do n.º de alunos de nacionalidade estrangeira implica um maior acompanhamento com vista à sua inclusão, com recursos de que o AEEN não dispõe.
- O crédito horário de escola é manifestamente insuficiente para a oferta de apoios às aprendizagens e às atividades/ projetos do AEEN. Este facto deve-se ao elevado valor do total da redução da componente letiva, resultante do envelhecimento do corpo docente, com consequências na limitação do n.º de horas de crédito de escola que ficam disponíveis.
- A oferta de disciplinas no ensino secundário e nos cursos profissionais, apresenta fragilidades na sua sustentabilidade dada a escassez ou inexistência de professores dos quadros, e a dificuldade na sua substituição por professores contratados e com qualificação profissional para a docência.

ÁREA DOS
RECURSOS
HUMANOS E
POPULAÇÃO
ESCOLAR

- A relação pedagógica entre alunos, professores e assistentes operacionais carece de uma maior reflexão e de investimento em formação, envolvendo os profissionais, alunos e famílias.
- Os horários de alunos e professores carecem de uma distribuição mais equilibrada das atividades.
- A formação contínua dos assistentes operacionais necessita de ser incrementada e diversificada.
- O desempenho dos serviços do pessoal não docente é, muito afetado pela falta de recursos humanos, uma vez que não existem bolsas de recrutamento temporário que permitam suprir as ausências.
- Existe, no presente, um acréscimo significativo de casos de profissionais que apresentam sintomas de cansaço emocional e físico.
- Faltam clubes para ocupar os alunos e despertá-los para áreas do saber que não se restringem apenas às disciplinas, no âmbito da leitura, das artes, das ciências e da educação para a cidadania para fomentar a empatia através de várias ações, como voluntariado ou outras.

ÁREA DOS
RECURSOS
FINANCEIROS,
INSTALAÇÕES E
EQUIPAMENTOS

- Os recursos financeiros disponibilizados no orçamento do AEEN são escassos para fazer face ao crescimento das despesas.
- A obtenção de receitas próprias tem tido uma evolução decrescente.
- As instalações da ESEN encontram-se subaproveitadas no que respeita ao aluguer de espaços à comunidade externa, o que poderia ser mais uma fonte de rendimento para o agrupamento.
- O parque de equipamentos informáticos nas várias escolas encontra-se obsoleto e desadequado às necessidades atuais.
- A manutenção do equipamento informático (computadores, periféricos e projetores) representa um valor elevado nas despesas do AEEN.
- As instalações do edifício da EDAC apresentam uma alarmante e óbvia degradação em vários níveis, decorrentes da sua antiguidade:
 - infraestruturas de luz, água e de saneamento básico;
 - salas de aula e laboratórios (mobiliário, climatização e pavimentos);
 - refeitório, cozinha e casas de banho;
 - fachadas exteriores (infiltrações, pintura, janelas e vidros);
 - espaços exteriores e espaços verdes.
- Não existem na EDAC, para os alunos do jardim de infância e do 1.º ciclo, espaços exteriores ou interiores adequados que permitam assegurar o usufruto dos intervalos com qualidade e em segurança, bem como a ocupação dos tempos livres.
- Os planos de segurança da ESEN e EDAC precisam de atualização.

PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

LINHAS ORIENTADORAS

OBJETIVOS

METAS

AÇÕES

CRONOGRAMA

4. PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

4.1 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A elaboração da estratégia deste projeto de intervenção é o caminho para alcançar a visão definida para o agrupamento e respeita, por isso, o âmbito definido pela missão e os valores preconizados para a organização AEEN.

Esta estratégia baseia-se na análise diagnóstica que foi feita no capítulo anterior e tem em conta o resultado das conclusões encontradas, os problemas que foram identificados e as áreas de atuação que se consideram como prioritárias, nas quais se focalizará o esforço desta organização. A estratégia de ação é suportada por um plano devidamente enquadrado num conjunto de políticas que estão em articulação com a visão e os valores desta organização.

A construção deste plano estratégico é feita em três níveis. Em primeiro lugar, a partir das finalidades definidas, são traçados o sentido geral do projeto e as linhas de orientação, que se traduzem nas alterações que se propõem produzir de forma durável, assim como os impactos e resultados que se pretendem obter. No segundo nível, são definidos os objetivos gerais que decorrem daquelas orientações e as metas, que concretizam esses objetivos gerais. No terceiro nível, e partindo das metas, decorrem as ações concretas para a resolução dos problemas previamente identificados.

No planeamento da estratégia é ainda pensado o cronograma das ações que se propõe levar à prática e que mostra como essas ações se encadeiam entre si e se desenvolvem no tempo.

Para a prossecução das finalidades deste projeto e para a concretização dos objetivos definidos em cada linha de orientação, a liderança da organização AEEN assume o compromisso de seguir como orientações formais o seguinte conjunto de políticas de:

- melhoria da qualidade das aprendizagens;
- eficiência no serviço à comunidade escolar;
- desenvolvimento profissional dos recursos humanos;
- comunicação eficaz e eficiente;
- rigor financeiro;
- respeito pelo ambiente e pela segurança de todos.

4.2 LINHAS DE ORIENTAÇÃO

Tendo por base o diagnóstico apresentado anteriormente e a correspondente identificação de problemas, indicam-se de seguida as linhas de orientação sobre as quais se elaboram as ações deste projeto de intervenção. Estas ações, com as quais se pretende contribuir para o desenvolvimento de um conjunto de alterações na gestão do AEEN, são enquadradas nas quatro áreas de atividade, utilizadas anteriormente, e que se encontram necessariamente interligadas entre si:

- A – Organização e gestão: processos internos, comunicação e parcerias.
- B – Organização curricular e pedagógica: processos, aprendizagens e avaliação.
- C – Recursos humanos, alunos e comunidade escolar.
- D – Recursos financeiros, instalações e equipamentos.

A eficácia dos processos, que resultam na valorização do trabalho a desenvolver, é determinada pelo grau com que os objetivos da ação educativa do AEEN são atingidos. Para tal, constituem-se como fatores críticos a qualidade do serviço prestado, a qualidade da informação, a rapidez e a agilização dos processos.

Por seu turno, a eficiência da ação educativa do AEEN depende do grau de aproveitamento dos recursos que são utilizados. A melhoria desta eficiência é conseguida pelos diferentes grupos de profissionais munidos das competências adequadas e envolvidos num processo de contínuo aperfeiçoamento. Para uma maior eficiência da organização AEEN, constituem-se como fatores críticos o desenvolvimento de pessoas e da organização em termos da sua motivação e envolvimento, que redundará necessariamente na apropriação dos profissionais de um projeto que é também seu e sem os quais não se concretiza. Pretende-se assim uma estrutura organizacional que assente no princípio da responsabilização individual, na medida em que a cada pessoa é atribuído um dado nível de responsabilidade e de competências, facto fundamental para o desempenho das lideranças intermédias (coordenadores de departamentos curriculares, de grupos disciplinares, de escola, de grupos de trabalho/projetos e chefes de serviços).

Para uma maior eficiência da organização AEEN, é ainda fundamental a melhoria contínua dos seus processos internos. Neste campo, são fatores decisivos a simplificação e a inovação dos procedimentos, a orientação para os processos essenciais, a diminuição dos erros e omissões e, por fim, o aumento de produtividade.

A eficácia e a eficiência da ação do AEEN só ficam completas com a otimização dos recursos financeiros nas atividades desenvolvidas, cumprindo os objetivos orçamentais. Para tal, é fundamental a racionalização das despesas e dos investimentos e, necessariamente, o cumprimento do orçamento.

Em síntese, a melhoria da eficácia e da eficiência da atuação nos diferentes domínios desta organização vai ao encontro do que se pretende com as finalidades deste projeto, o seu sentido geral: melhorar a qualidade da ação educativa do AEEN, por forma a alcançar um elevado desempenho.

Para se produzir as alterações necessárias consideram-se as seguintes linhas de orientação, em cada uma das quatro áreas de atividade:

Área de atividade – A	ORGANIZAÇÃO E GESTÃO: PROCESSOS INTERNOS, COMUNICAÇÃO E PARCERIAS
LINHA DE ORIENTAÇÃO 1	Melhorar a organização administrativa.
LINHA DE ORIENTAÇÃO 2	Melhorar os procedimentos na área da comunicação.
Área de atividade – B	ORGANIZAÇÃO CURRICULAR E PEDAGÓGICA: PROCESSOS, APRENDIZAGENS E AVALIAÇÃO
LINHA DE ORIENTAÇÃO 3	Melhorar a gestão e organização curricular.
LINHA DE ORIENTAÇÃO 4	Melhorar o desempenho na área pedagógica.
Área de atividade – C	RECURSOS HUMANOS, ALUNOS E COMUNIDADE ESCOLAR
LINHA DE ORIENTAÇÃO 5	Melhorar o clima de escola.
LINHA DE ORIENTAÇÃO 6	Melhorar a perceção que a comunidade escolar tem do trabalho que os profissionais desenvolvem.
Área de atividade – D	RECURSOS FINANCEIROS, INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS
LINHA DE ORIENTAÇÃO 7	Melhorar o desempenho na área financeira no sentido da otimização dos recursos.
LINHA DE ORIENTAÇÃO 8	Melhorar as condições das instalações físicas e dos equipamentos escolares.

4.3 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

Área de atividade - A

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO: PROCESSOS INTERNOS, COMUNICAÇÃO E PARCERIAS

LINHAS DE ORIENTAÇÃO 1e 2

- Melhorar a organização administrativa.
- Melhorar os procedimentos na área da comunicação.

OBJETIVOS

- Elaborar um novo Projeto Educativo de Agrupamento.
- Assegurar a autorregulação do funcionamento dos órgãos e serviços da organização AEEN.
- Aperfeiçoar os procedimentos referentes às tarefas burocráticas e administrativas dos professores e dos serviços do AEEN.
- Melhorar o grau de satisfação relativamente à qualidade do atendimento prestado pelos serviços.
- Rentabilizar as tarefas inerentes à atividade dos professores.
- Desenvolver as competências digitais do pessoal não docente.
- Reorganizar o sistema de comunicação entre os diferentes órgãos, estabelecimentos de ensino e serviços do agrupamento.
- Promover a cooperação com instituições diversas.

METAS

- Organizar um Projeto Educativo de Agrupamento, com o envolvimento dos diferentes setores, garantindo a reflexão e a participação de todos, para a implementação de ações que apontem no sentido do crescimento do AEEN como uma organização de elevado desempenho.
- Desenvolver as práticas e o processo de autoavaliação, utilizando uma metodologia que permita uma avaliação correta sobre os processos de ensino-aprendizagem e sobre o funcionamento das diferentes funções dos vários órgãos e serviços.
- Melhorar a eficácia dos serviços administrativos do AEEN, através da modernização das tarefas administrativas, de maneira a oferecer um serviço com maior qualidade.
- Reorganizar os procedimentos de trabalho dos professores, através da revisão da adequação da documentação existente e da implementação de ferramentas digitais, por forma a agilizar os processos do trabalho burocrático e a rentabilizar o tempo despendido, nomeadamente no que respeita ao trabalho dos diretores de turma e dos professores titulares de turma.
- Implementar um plano de atuação no âmbito das tecnologias de informação e comunicação, possibilitando o desenvolvimento das competências digitais do pessoal não docente.
- Organizar um plano de comunicação do agrupamento, diversificando os canais e as formas de comunicar, para melhorar o fluxo de informação, tornando-o mais pertinente e compreensível;
- Aplicar uma estratégia de comunicação visual do AEEN, que englobe a criação de um novo logotipo, para uniformização e reconhecimento da imagem do agrupamento.
- Aprofundar o trabalho conjunto com os parceiros, através de encontros regulares, para a organização de atividades e partilha de ideias para a melhoria das aprendizagens e do bem-estar dos alunos das escolas.

AÇÕES

- 1 – Elaboração do novo Projeto Educativo de Agrupamento.
- 2 – Organização de um processo de avaliação interna do agrupamento:
 - estruturado, metódico e sistemático;
 - que englobe os contributos dos diferentes órgãos, estruturas e serviços;
 - centrado na melhoria das aprendizagens dos resultados e do desempenho dos serviços.
- 3 – Implementação de um sistema de documentação e de recursos digitais para:
 - a) utilização pelos docentes, tornando-os mais adequados, práticos e intuitivos;
 - b) preenchimento *online*, no âmbito quer dos serviços administrativos, quer da prática letiva.
- 4 – Utilização mais sistemática da ferramenta de comunicação interna (*helpdesk*) já existente.
- 5 – Criação de linha de atendimento à distância (serviço de mensagens escritas em tempo real, em ambiente virtual) para informações e esclarecimentos aos elementos da comunidade escolar.
- 6 – Elaboração de um plano de implementação e desenvolvimento das competências digitais, constituindo-se para este efeito uma equipa com diferentes grupos de trabalho para:
 - a) implementação e dinamização das atividades do “PADDE - Plano de ação de Desenvolvimento Digital das Escolas”;
 - b) realização de sessões de formação de curta duração, sobre a utilização das ferramentas digitais utilizadas no agrupamento;
 - c) formação dos professores e dos assistentes técnicos no âmbito das diversas aplicações do programa informático de gestão “INOVAR+”, através de guiões e/ ou tutoriais;
 - d) verificação do equipamento informático, em articulação com a empresa de manutenção;
 - e) trabalho burocrático e técnico associado ao programa “Escola Digital”;
 - f) divulgação de boas práticas e apoio para o bom funcionamento dos equipamentos e utilização das ferramentas digitais.
- 7 – Criação de uma equipa responsável pela organização integrada dos diferentes canais de comunicação entre os vários setores do agrupamento e com a comunidade escolar:
 - a) reestruturação das páginas eletrónicas do agrupamento, tornando-as mais organizadas, dinâmicas, atrativas e de mais fácil navegação;
 - b) transmissão de informação relevante nos átrios das escolas ESEN e EDAC de forma atualizada, rentabilizando os equipamentos existentes para esse fim;
 - c) divulgação da informação relevante através de *newsletters*, visando os diferentes destinatários (professores e pessoal não docente; alunos e encarregados de educação);
 - d) construção de uma identidade visual, uniformizando a imagem do agrupamento.
- 8 – Promoção de uma articulação mais regular com as instituições parceiras e associações de pais e encarregados de educação, criando momentos para a partilha de atividades, problemas e procura de soluções conjuntas.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO 3 e 4

- Melhorar a gestão e organização curricular.
- Melhorar o desempenho na área pedagógica.

OBJETIVOS

- Elaborar o Projeto Curricular de Agrupamento.
- Reforçar a articulação e a partilha de informação e de boas práticas entre grupos disciplinares e entre ciclos de ensino.
- Promover o trabalho colaborativo entre os docentes.
- Desenvolver processos de análise e de avaliação de práticas educativas e seus resultados.
- Promover a diversificação das estratégias de ensino-aprendizagem.
- Promover a utilização de instrumentos de avaliação diversificados.
- Desenvolver medidas facilitadoras da apropriação do processo de avaliação.
- Elaborar um plano com a oferta de estratégias diversificadas de apoio às aprendizagens.

METAS

- Implementar um Projeto Curricular de Agrupamento, através do envolvimento dos grupos disciplinares, por forma a garantir a articulação vertical dos saberes nos vários níveis de escolaridade, bem como da abordagem interdisciplinar.
- Incrementar o trabalho cooperativo entre departamentos curriculares incidindo na articulação curricular (horizontal e vertical), em torno de objetivos/ ideias/ valores estabelecidos no plano anual de atividades do agrupamento, com vista à sequencialidade e qualidade das aprendizagens.
- Aumentar a eficácia dos procedimentos de análise das atividades educativas, através da promoção do trabalho de equipas de professores, procurando soluções que visem a melhoria das estratégias de ensino-aprendizagem, a rentabilização de ferramentas digitais e o sucesso escolar.
- Aprofundar o trabalho colaborativo, a partilha de experiências e a reflexão sobre a adequação e a eficácia do ensino, com recurso a formação interna e externa, para o desenvolvimento de uma prática de supervisão pedagógica das atividades letivas e observação de aulas entre pares, numa perspetiva formativa.
- Melhorar o processo de avaliação, através da revisão de critérios e procedimentos, rentabilizando o conhecimento adquirido pelos docentes nos últimos anos, no sentido de uma maior adequação à especificidade das disciplinas, no quadro dos diplomas que os enquadram.
- Promover percursos formativos potencializadores da melhoria do desempenho dos docentes na conceção de instrumentos de avaliação diversificados, válidos e fiáveis.
- Generalizar as práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula, recorrendo à diversificação de estratégias de ensino, à aprendizagem cooperativa e às metodologias ativas, por forma a reforçar a autonomia dos alunos.
- Reforçar os apoios às aprendizagens, utilizando modalidades diversas e racionalizando os recursos, rentabilizando as horas de “crédito de escola” disponíveis, por forma a melhorar o sucesso e os resultados dos alunos.

AÇÕES

- 9 – Construção de um Projeto Curricular de Agrupamento, utilizando uma visão de currículo vertical de cada disciplina na planificação das atividades, com vista ao desenvolvimento do respetivo programa/ orientações curriculares.
- 10 – Definição de uma agenda anual de prioridades correspondente aos diferentes momentos de ordem pedagógica permitindo que os departamentos e restantes grupos de trabalho organizem a sua própria agenda, planificando atempadamente as suas reuniões:
- inter-ciclos de ensino, com vista à definição de perfis de desempenho dos alunos à saída de cada ciclo;
 - intra e inter-grupos disciplinares/ departamentos curriculares, visando a organização de atividades significativas para o desenvolvimento das competências preconizadas no “PASEO-Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”.
- 11 – Realização de um trabalho conjunto e sistematizado de planificação de projetos e elaboração de materiais em grupo disciplinar, e no âmbito do desenvolvimento de projetos curriculares de turma.
- 12 – Elaboração de questionários e análise dos resultados da sua aplicação em reuniões de departamento, de Conselho Pedagógico, de Direção do Agrupamento e de Conselho Geral.
- 13 – Aferição dos dados estatísticos da avaliação de final de semestre, dando conhecimento atempado de conclusões aos professores para facilitar a redefinição de estratégias.
- 14 – Reformulação das planificações quanto às práticas letivas de cada disciplina, tendo em conta:
- uma perspetiva interdisciplinar dos conteúdos e atividades;
 - estratégias e atividades diferenciadoras dos ritmos e dos níveis de desempenho dos alunos;
 - ferramentas digitais como recurso pedagógico;
 - supervisão pedagógica das atividades letivas e observação de aulas entre pares, numa perspetiva formativa.
- 15 – Implementação de um processo de avaliação das aprendizagens facilitador da apropriação pela comunidade escolar, com reformulação de critérios, procedimentos e instrumentos utilizados, partindo da análise sobre o trabalho realizado nos últimos anos letivos, no âmbito do “MAIA - Projeto de Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica”.
- 16 – Elaboração e aplicação de um plano de medidas de apoio às aprendizagens, necessárias à melhoria do sucesso escolar, dando prioridade na distribuição destas horas de “crédito de escola”:
- ao apoio individualizado;
 - à extensão curricular;
 - ao reforço do apoio em disciplinas que revelam um maior insucesso;
 - à implementação do Apoio ao Estudo no 2.º ciclo;
 - à constituição de grupos de nível de Português Língua Não Materna (PLNM), para alunos estrangeiros.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO 5 e 6

- Melhorar o clima de escola.
- Melhorar a percepção que a comunidade escolar tem do trabalho que os profissionais desenvolvem.

OBJETIVOS

- Promover um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional e às aprendizagens.
- Elaborar horários das atividades letivas facilitadores do processo de ensino-aprendizagem.
- Definir critérios objetivos no processo de avaliação de desempenho docente.
- Organizar eventos/ comemorações e momentos (formais e informais) de divulgação de atividades.
- Assegurar a realização de reuniões regulares com o pessoal não docente.
- Rentabilizar o trabalho de projetos e clubes no âmbito das diferentes áreas do saber.
- Reunir periodicamente com os delegados de turma e com a associação de estudantes.
- Aprofundar a cooperação entre a escola e as famílias.

METAS

- Construir um ambiente escolar caracterizado por um clima de convívio salutar, de respeito mútuo e de civismo, por forma a serem estabelecidas relações interpessoais positivas que incentivem a motivação do corpo docente e não docente.
- Melhorar os horários das turmas e do pessoal docente, a partir de uma distribuição equilibrada das atividades letivas e não letivas, para permitir um melhor rendimento de alunos e professores.
- Implementar um processo de avaliação de desempenho docente simples, compreensível e evidente, pela definição de critérios objetivos, pertinentes e mensuráveis, de maneira a promover o desenvolvimento das competências profissionais dos professores, contribuindo em paralelo, para a elaboração de um plano de formação.
- Incrementar a participação dos vários elementos da comunidade escolar, através da realização de eventos, conferências, palestras, colóquios, *workshops* sobre diferentes temáticas, para potenciar a reflexão e a partilha de práticas e de ideias.
- Promover a reflexão sobre a atividade do pessoal não docente, através da realização de reuniões regulares, para a resolução de problemas e a melhoria dos serviços.
- Desenvolver saberes nas áreas da leitura, ciência, artes, cidadania e outras, através da dinamização de projetos e clubes, que promovam a inclusão e a aquisição de competências diversificadas.
- Incluir os alunos nas decisões do seu interesse, através de reuniões/ assembleias, visando um maior envolvimento nas atividades e na organização das escolas.
- Envolver as famílias na vida escolar, através do reforço da sua participação e responsabilidade, para uma maior corresponsabilização em áreas referentes ao bem-estar e desempenho dos alunos e de intervenção em atividades e eventos das escolas.

AÇÕES

- 17 – Realização de atividades promotoras da melhoria do ambiente escolar:
- a) comemoração de acontecimentos e de datas significativas em termos culturais, históricos, sociais e ambientais;
 - b) organização de momentos de convívio entre docentes, não docentes alunos e antigos profissionais e alunos das escolas;
 - c) organização de intercâmbios no domínio de projetos da iniciativa do AEEN e/ ou de diferentes entidades parceiras ou outras.
- 18 – Construção dos horários das turmas e do serviço docente (letivo e não letivo) tendo como prioridade a distribuição equilibrada das atividades ao longo da semana.
- 19 – Elaboração e implementação de um processo de avaliação de desempenho docente com comunicação atempada e personalizada da planificação, dos procedimentos, dos critérios definidos, dos avaliadores internos nomeados, dos resultados e do plano de formação necessário em função destes.
- 20 – Organização de encontros sobre diversas temáticas, envolvendo os elementos do corpo docente, não docente, os alunos e a restante comunidade escolar, utilizando diferentes modalidades (conferências, palestras, colóquios, *workshops*).
- 21 – Realização de reuniões regulares com os setores de pessoal não docente para a elaboração de pontos de situação sobre o funcionamento dos serviços e para o levantamento de necessidades a incluir no plano de formação do agrupamento.
- 22 – Implementação e dinamização de clubes para o desenvolvimento de projetos em diversas áreas - leitura, ciência, artes, cidadania e outros - em articulação com os planos de âmbito nacional:
- PNL - Plano Nacional de Leitura;
 - PNC - Plano Nacional de Cinema;
 - PNA - Plano Nacional das Artes;
 - Ciência Viva.
- 23 – Realização de reuniões regulares com os delegados de turma e associação de estudantes.
- 24 – Organização de atividades em articulação com as associações de pais e encarregados de educação.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO 7 e 8

- Melhorar o desempenho na área financeira no sentido da otimização dos recursos.

- Melhorar as condições das instalações físicas e equipamentos escolares.

OBJETIVOS

- Gerir o orçamento do agrupamento com rigor.
- Elaborar um plano de despesas prioritárias.
- Desenvolver estratégias para aumentar as receitas próprias.
- Definir regras e critérios de utilização das instalações escolares por elementos externos às escolas.
- Promover a renovação do parque informático das escolas.
- Intervir em situações de degradação física das instalações escolares e equipamentos.
- Melhorar as condições de utilização dos espaços escolares.
- Rever os planos de segurança das escolas.

METAS

- Executar um plano de despesas prioritárias a partir do plano anual de atividades e dos planos de ação dos vários serviços, para gerir as receitas com rigor, controlando os custos.
- Rentabilizar os espaços das escolas, através da diversificação das formas de utilização por grupos da comunidade educativa.
- Renovar o equipamento informático das salas de aula, sem o qual se torna difícil a realização de atividades e tarefas visando o desenvolvimento das competências digitais.
- Promover a intervenção dos serviços responsáveis pelas instalações escolares, através da requalificação de salas de aula, dos espaços comuns interiores e exteriores e seus equipamentos.
- Adequar os espaços e o equipamento escolar às necessidades da população estudantil do 1.º ciclo e pré-escolar na EDAC.
- Resolver os problemas existentes na ESEN, decorrentes das intervenções efetuadas aquando da sua requalificação, da sua intensa utilização e da atuação por agentes externos (intempéries e pombos).
- Resolver os problemas estruturais existentes nas instalações da EDAC, resultantes da idade do edifício, que afetam significativamente as condições de trabalho e o bem-estar dos utentes.
- Reformular os planos de segurança das escolas, aferindo as necessidades de alterações, por forma a permitir a realização anual de um simulacro.

AÇÕES

- 25 – Organização de um plano de redução das despesas necessárias para o desenvolvimento das atividades dos grupos disciplinares e para o funcionamento dos vários serviços.
- 26 – Rentabilização das instalações escolares para aumento do volume de dotações de compensação e receita:
- a) Revisão dos contratos existentes de bufetes, bares e de máquinas de *vending*;
 - b) Elaboração de um plano de aluguer de instalações com critérios, normas e custos;
 - c) Utilização do painel *outdoor* existente na ESEN para fins publicitários, mediante a autorização da empresa Parque Escolar.
- 27 – Renovação do parque informático (computadores, projetores e periféricos):
- a) nas escolas do 1.º ciclo e jardim de infância, em articulação com a CMA;
 - b) nas escolas ESEN e EDAC, em função da existência de quadros de apoio estatal e/ ou das disponibilidades orçamentais do agrupamento.
- 28 – Renovação de salas existentes nas escolas, adaptando-as para:
- a) a Componente de Apoio à Família na EDAC;
 - b) a docência e apoio a alunos com medidas adicionais na ESEN;
 - c) a criação de núcleos museológicos na ESEN e EDAC.
- 29 – Requalificação do espaço exterior destinado às crianças e alunos do jardim de infância e do 1.º ciclo da EDAC, com o arranjo de espaços verdes, colocação de mesas/ bancos e a instalação de um parque infantil.
- 30 – Articulação com a Parque Escolar, no sentido da manutenção e da resolução dos problemas nas instalações da ESEN que afetam o normal funcionamento das atividades.
- 31 – Articulação com a Câmara Municipal de Almada, no sentido da resolução dos problemas existentes no edifício da EDAC:
- a) infraestruturas de luz, de água e de saneamento básico;
 - b) salas de aula e laboratórios (mobiliário, climatização e pavimentos);
 - c) refeitório, cozinha e casas de banho;
 - d) fachadas exteriores (infiltrações, pintura, janelas e vidros);
 - e) espaços exteriores e espaços verdes.
- 32 – Criação de uma equipa responsável pela operacionalização dos planos de segurança das escolas:
- a) revisão do plano de segurança da EDAC (desatualizado após a integração de alunos do 1.º ciclo e da educação pré-escolar);
 - b) realização anual de simulacros de emergência, em articulação com a entidade de Proteção Civil.

4.4 CRONOGRAMA DAS AÇÕES

Linhas de orientação	Anos letivos Semestres Ações	2022/23		2023/24		2024/25		2025/26	
		1.º S	2.º S						
LINHAS DE ORIENTAÇÃO 1 E 2	AÇÃO 1	█							
	AÇÃO 2	█	█						
	AÇÃO 3	█	█						
	AÇÃO 4	█							
	AÇÃO 5	█	█						
	AÇÃO 6	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 7	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 8	█	█	█	█	█	█	█	█
LINHAS DE ORIENTAÇÃO 3 E 4	AÇÃO 9		█	█	█				
	AÇÃO 10	█		█		█		█	
	AÇÃO 11	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 12		█		█		█		█
	AÇÃO 13		█		█		█		█
	AÇÃO 14			█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 15	█	█						
	AÇÃO 16	█	█	█	█	█	█	█	█
LINHAS DE ORIENTAÇÃO 5 E 6	AÇÃO 17	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 18	█		█		█		█	
	AÇÃO 19	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 20	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 21	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 22	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 23	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 24	█	█	█	█	█	█	█	█
LINHAS DE ORIENTAÇÃO 7 E 8	AÇÃO 25	█		█		█		█	
	AÇÃO 26	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 27	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 28	█	█	█	█				
	AÇÃO 29	█	█						
	AÇÃO 30	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 31	█	█	█	█	█	█	█	█
	AÇÃO 32	█	█		█		█		█