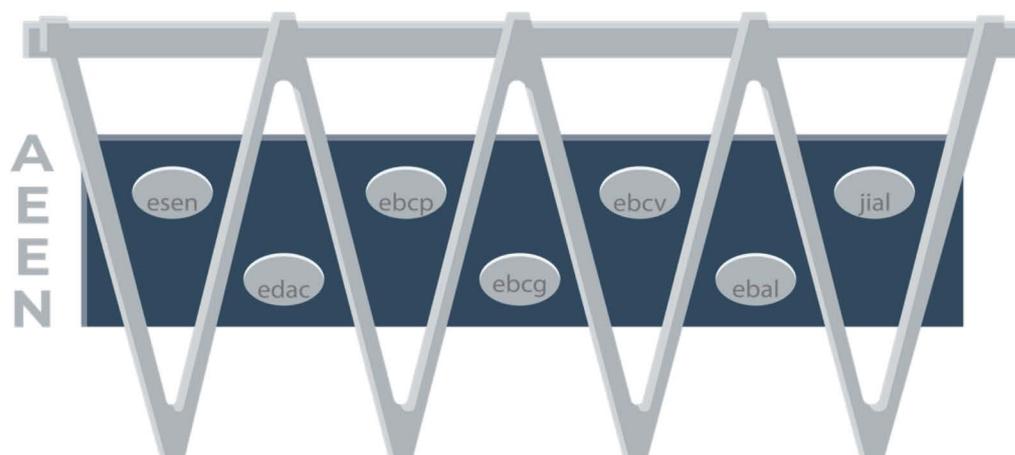


AGRUPAMENTO DE ESCOLAS EMÍDIO NAVARRO



CARTA DE MISSÃO

CARTA DE MISSÃO DO DIRETOR DO AGRUPAMENTO

(Portaria n.º 266/2012, Diário da República, 1.ª série, n.º 168, de 30 de agosto de 2012)

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

CARTA DE MISSÃO

Nome : **Manuel Guilhermino Gonçalves de Além**

Escalão: **8.º**

Agrupamento de Escolas Emídio Navarro

Grupo de Recrutamento: Geografia (420)

Liderança, visão e valores organizacionais

A qualidade da ação educativa que a organização escolar AEEN se propõe alcançar, obriga a que a sua liderança seja 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.

Esta liderança assenta a sua ação em três grandes finalidades:

- Fornecer uma orientação à organização AEEN, através do desenvolvimento da sua *Missão*, 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, o 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, levando à prática a estratégia que é delineada.

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.

A nortejar a visão da liderança da organização AEEN e os comportamentos considerados corretos na sua atuação estão os seguintes **valores**:

- 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**.

As ações, com as quais se pretende contribuir para o desenvolvimento da gestão do AEEN, são enquadradas em quatro áreas de atividade e que se encontram necessariamente interligadas entre si, das quais são estabelecidas linhas de orientação e os compromissos presentes neste documento:

- 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 da melhoria da qualidade da ação educativa do AEEN, por forma a alcançar um elevado desempenho.

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.

Compromissos	Conteúdo
1.º - Melhorar a organização administrativa.	<ul style="list-style-type: none">▪ 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. # Organização de um processo de avaliação interna do agrupamento:<ul style="list-style-type: none">- 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. ▪ Melhorar a eficácia dos serviços administrativos do AEEN, através da modernização das tarefas administrativas, de maneira a oferecer um serviço com maior qualidade. # Implementação de um sistema de documentação e de recursos digitais para:<ul style="list-style-type: none">- utilização pelos docentes, tornando-os mais adequados, práticos e intuitivos;- preenchimento <i>online</i>, no âmbito quer dos serviços administrativos, quer da prática letiva. # Utilização mais sistemática da ferramenta de comunicação interna (<i>helpdesk</i>). # 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. ▪ 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. # Elaboração de um plano de implementação e desenvolvimento das competências digitais do pessoal docente e do pessoal não docente, para:<ul style="list-style-type: none">- implementação e dinamização das atividades do “PADDE - Plano de ação de Desenvolvimento Digital das Escolas”;- realização de sessões de formação de curta duração, sobre a utilização das ferramentas digitais utilizadas no agrupamento;- formação dos professores e dos assistentes técnicos no âmbito das diversas aplicações do programa informático de gestão “INOVAR+”, através de guiões e/ou tutoriais;

Compromissos	Conteúdo
<p>1.º - Melhorar a organização administrativa.</p> <p>(cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - verificação do equipamento informático, em articulação com a empresa de manutenção; - realização do trabalho burocrático e técnico associado ao plano “Escola Digital”; - divulgação de boas práticas e apoio para o bom funcionamento dos equipamentos e utilização das ferramentas digitais. <p>▪ Criar uma organização integrada dos diferentes canais de comunicação entre os vários setores do agrupamento e com a comunidade escolar:</p> <p># Aplicação de uma estratégia de comunicação visual do AEEN, que englobe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a criação de um novo logotipo, para uniformização e reconhecimento da imagem do agrupamento. - reestruturação das páginas eletrónicas do agrupamento, tornando-as mais organizadas, dinâmicas, atrativas e de mais fácil navegação; - transmissão de informação relevante nos átrios das escolas ESEN e EDAC de forma atualizada, rentabilizando os equipamentos existentes para esse fim; - divulgação da informação relevante através de <i>newsletters</i>; - construção de uma identidade visual, uniformizando a imagem do agrupamento. <p>▪ 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.</p> <p># 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.</p>
<p>2.º - Melhorar a gestão e organização curricular.</p>	<p>▪ Implementar no AEEN um plano curricular de, 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.</p> <p># Construção de um plano 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.</p> <p># Incremento do 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.</p> <p>▪ 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.</p> <p># 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.</p>

Compromissos	Conteúdo
<p>2.º - Melhorar a gestão e organização curricular. (cont.)</p>	<p># Aferição dos dados estatísticos da avaliação de final de semestre, dando conhecimento atempado de conclusões aos professores para facilitar a redefinição de estratégias.</p> <p># Elaboração de questionários e análise dos resultados da sua aplicação em reuniões de Departamento Curricular, de Conselho Pedagógico, de Direção do Agrupamento e de Conselho Geral.</p> <p>▪ 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.</p> <p># Reformulação das planificações quanto às práticas letivas de cada disciplina, tendo em conta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.
<p>3.º - Melhorar o desempenho na área pedagógica.</p>	<p>▪ 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.</p> <p># 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”.</p> <p>▪ 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.</p> <p># 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”:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ao apoio individualizado/ em pequeno grupo; - 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

Compromissos	Conteúdo
<p>4.º - Melhorar o clima de escola e a percepção sobre o trabalho que os profissionais desenvolvem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. # Realização de atividades promotoras da melhoria do ambiente escolar: <ul style="list-style-type: none"> - comemoração de acontecimentos e de datas significativas em termos culturais, históricos, sociais e ambientais; - organização de momentos de convívio entre docentes, não docentes alunos e antigos profissionais e alunos das escolas; - organização de intercâmbios no domínio de projetos da iniciativa do AEEN e/ ou de diferentes entidades parceiras ou outras. ▪ 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. # 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. ▪ Implementar um processo de avaliação de desempenho docente coerente e claro, 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. # 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. ▪ Incrementar a participação dos vários elementos da comunidade escolar, através da realização de eventos, conferências, palestras, colóquios, <i>workshops</i> sobre diferentes temáticas, para potenciar a reflexão e a partilha de práticas e de ideias. # 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, <i>workshops</i>). ▪ 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. # 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. ▪ 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.

Compromissos	Conteúdo
<p>4.º - Melhorar o clima de escola e a percepção sobre o trabalho que os profissionais desenvolvem. (cont.)</p>	<p># 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PNL - Plano Nacional de Leitura; - PNC - Plano Nacional de Cinema; - PNA - Plano Nacional das Artes; - Ciência Viva. <p>▪ Incluir os alunos nas decisões do seu interesse, através de reuniões/ assembleias, visando um maior envolvimento nas atividades e na organização das escolas.</p> <p># Realização de reuniões regulares com os delegados de turma e associação de estudantes.</p> <p>▪ 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.</p> <p># Organização de atividades em articulação com as associações de pais e encarregados de educação.</p>
<p>5.º - Melhorar o desempenho na área financeira no sentido da otimização dos recursos.</p>	<p>▪ 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.</p> <p># Organização de um plano de redução das despesas necessárias para o desenvolvimento das atividades dos grupos disciplinares e para o funcionamento dos vários serviços.</p> <p>▪ Rentabilizar os espaços das escolas, através da diversificação das formas de utilização por grupos da comunidade educativa.</p> <p># Rentabilização das instalações escolares para aumento do volume de dotações de compensação e receita:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisão dos contratos existentes de bufetes, bares e de máquinas de <i>vending</i>; - Elaboração de um plano de aluguer de instalações com critérios, normas e custos; - Utilização do painel <i>outdoor</i> existente na ESEN para fins publicitários, mediante a autorização da empresa Parque Escolar.

<p>6.º - Melhorar as condições das instalações físicas e dos equipamentos escolares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. <ul style="list-style-type: none"> # Renovação do parque informático (computadores, projetores e periféricos): <ul style="list-style-type: none"> - nas escolas do 1.º ciclo e jardim de infância, em articulação com a CMA; - nas escolas ESEN e EDAC, em função da existência de quadros de apoio estatal e/ ou das disponibilidades orçamentais do agrupamento. ▪ 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. <ul style="list-style-type: none"> # Renovação de salas existentes nas escolas, adaptando-as para: <ul style="list-style-type: none"> - a Componente de Apoio à Família na EDAC; - a docência e apoio a alunos com medidas adicionais na ESEN; - a criação de núcleos museológicos na ESEN e EDAC. ▪ Adequar os espaços e o equipamento escolar às necessidades da população estudantil do 1.º ciclo e pré-escolar na EDAC. <ul style="list-style-type: none"> # 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. ▪ 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). <ul style="list-style-type: none"> # 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. ▪ 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. <ul style="list-style-type: none"> # Articulação com a Câmara Municipal de Almada, no sentido da resolução dos problemas existentes no edifício da EDAC: <ul style="list-style-type: none"> - infraestruturas de luz, de 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.
--	---

14 / 09 / 2022

O Diretor:

A Presidente do Conselho Geral