



PROJETO
DE
INTERVENÇÃO

QUADRIÉNIO
2021-2025

AEA - ADN 2025

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ALCOCHETE

RODOLFO VIEGAS

28 . ABRIL . 2021



ÍNDICE

1.	- Introdução.....	1
2.	- Apresentação da candidatura ao cargo de Diretor	1
3.	- Agrupamento de Escolas de Alcochete - Diagnóstico estratégico.....	2
3.1	- O contexto do concelho de Alcochete	2
3.2	- O contexto do Agrupamento de Escolas de Alcochete	3
3.3	- Identificação de forças	6
3.4	- Identificação de problemas.....	6
4.	- Visão estratégica para o Agrupamento de Escolas de Alcochete	8
4.1	- Lema	8
4.2	- Visão.....	8
4.3	- Missão.....	8
4.4	- Valores.....	8
	A - Ambição	8
	D - Desenvolvimento	8
	N - Natureza	9
5.	- AEA - ADN 2025: Plano Estratégico e lógicas de ação	9
5.1	- Área: Gestão Pedagógica e Educativa.....	10
5.2	- Área: Gestão Organizacional.....	12
5.3	- Área: Gestão Administrativa e Financeira.....	15
5.4	- Área: Gestão Patrimonial	17
5.5	- Área: Gestão Cultural e Desportiva	19
6.	- Bibliografia.....	21

1. - Introdução

Este Projeto de Intervenção é apresentado de acordo com os normativos em vigor, cumprindo os requisitos legais do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril, com a nova redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho, integrando-se no âmbito do procedimento concursal para Diretor do Agrupamento de Escolas de Alcochete a que se refere o Aviso (extrato) n.º 7139/2021, publicado no Diário da República, 2.ª Série, n.º 77, de 21 de abril de 2021.

O acesso ao cargo de Diretor Escolar tem evoluído nos últimos anos, alargando-se muito para além da sua dimensão pedagógica, numa perspetiva mais exigente e seletiva, assente numa formação especializada na área da Administração Educacional e associada a competências de liderança, organizacionais e relacionais. O Diretor Escolar, enquanto líder da organização, terá de garantir o cumprimento das obrigações de serviço público educativo atribuídas à Escola, não colidindo com a exploração das margens de autonomia permitidas que lhe conferem capacidade de negociação nos espaços institucionais de regulação centralizada e nos espaços formais e informais de regulação local.

A investigação tem revelado a importância da ação relacional do Diretor Escolar com o ambiente externo numa perspetiva de alargamento da ação educativa à participação de diferentes grupos de atores escolares. Esta pluralidade deverá produzir um conjunto de efeitos potenciadores de oportunidades, numa dimensão construtiva, positiva, responsável e efetivamente comunitária sobre o *bem comum* da ação educativa e da própria autonomia e identidade da Escola. Desta forma, na emergência de uma “nova” Escola, adaptada à temporalidade do “agora”, mas também preparada e atenta às mudanças do “amanhã”, será determinante uma alteração sobre as estratégias e os processos de gestão e atuação do Diretor Escolar. As lógicas de ação do Diretor, devidamente legitimadas pela Comunidade, especificamente pela atuação determinante do Conselho Geral, definirão a história evolutiva, os valores identitários, a singularidade, o ADN do **Agrupamento de Escolas de Alcochete** para o quadriénio 2021-2025.

2. - Apresentação da candidatura ao cargo de Diretor

Sou Professor. Leciono em estabelecimentos de ensino da rede pública desde o ano de 1998, sendo que, desde setembro de 2004, me mantenho na Escola Secundária de Alcochete onde adquiri o vínculo de nomeação definitiva. Ao longo destes anos desempenhei diversos cargos de responsabilidade pedagógica e organizacional e, tanto na Escola Secundária de Alcochete (desde setembro de 2004) como no Agrupamento de Escolas de Alcochete (constituído em julho de 2012), sempre me empenhei com elevada dedicação e motivação na valorização institucional e na elevação da Organização junto da Comunidade. Em dezassete anos escolares consecutivos desenvolvi diversos projetos de âmbito educativo, transversais a todos os ciclos de ensino do Agrupamento de Escolas de Alcochete, em que o reconhecimento do mérito por parte da Comunidade tem revelado o elevado significado e a oportunidade de todos estes desafios. Ao longo dos anos, sempre mantive uma ação relacional e um ambiente muito positivos com todos os atores escolares e com a Comunidade.

Sou Encarregado de Educação. Desde o ano escolar de 2013-2014 que mantenho uma relação de Encarregado de Educação com o Agrupamento de Escolas de Alcochete. Esta perspetiva tem permitido observar e avaliar os fenómenos da organização escolar de uma forma mais holística, mas, simultaneamente, de partilha de responsabilidades na procura das melhores soluções. Enquanto Encarregado de Educação sou também membro da Comunidade, mantendo-me participativo e atento às dificuldades diárias das famílias na gestão da vida escolar das crianças e adolescentes.

Sou Membro da Comunidade Local. A viver em Alcochete desde o ano 2000, sou um dos muitos “novos residentes” bem aculturados por esta Vila. Conhecedor das gentes, dos lugares, da Cultura, das tradições e costumes, partilho as vivências e as dificuldades da população local, num espírito de união, de participação e defesa do desenvolvimento e da afirmação do concelho de Alcochete.

Sou Aluno. Sempre associado aos novos desafios e aos estímulos no domínio da investigação e do conhecimento científico em Educação, nos últimos anos tenho focalizado a minha formação especializada na área da Administração Educacional. Investigar na Escola e para a Escola continua a desafiar-me diariamente para observar, interpretar, compreender e atuar de forma planeada sobre os acontecimentos previsíveis e os inesperados da Vida na Escola. Confesso admirador do estudo da ação relacional externa dos diretores escolares, em 2019, apresentei a minha dissertação de mestrado sobre esta temática. Esta perspetiva discente, ainda que num contexto diferenciado, permite-me continuar a “sentir” as contingências e vicissitudes do dia-a-dia da população estudantil.

Sou Candidato. De forma humilde e responsável, mas também com a segurança, a confiança, o conhecimento e a motivação exigíveis para a função, apresento uma proposta de ação, um Projeto de Intervenção, para a Gestão Escolar do Agrupamento de Escolas de Alcochete no quadriénio 2021-2025. Estudei, investi e planeei com o máximo empenho este momento de apresentação de uma candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas de Alcochete. Conhecedor da Cultura de Escola, o sentimento individual de pertença e identitário ao Agrupamento de Escolas de Alcochete é, sem dúvida alguma, o fator que determina esta ação ambiciosa num espírito positivo, construtivo e de desenvolvimento.

3. - Agrupamento de Escolas de Alcochete - Diagnóstico estratégico

3.1- O contexto do concelho de Alcochete

De acordo com os dados estatísticos publicados pela base de dados *Pordata*, em 2017, o concelho de Alcochete assumia a 11^a posição do ranking nacional de concelhos com maior “poder de compra *per capita*”. Na mesma base de dados, no ano de 2018, Alcochete é apresentado como o concelho nacional de maior “valor ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem”. Através da consulta dos dados estatísticos é possível verificar que Alcochete é um dos poucos concelhos a nível nacional que contraria a tendência decrescente dos valores demográficos, registando valores crescentes na sua população residente que, em 2019, assumia uma expressão de 19787 pessoas. Por consequência, e genericamente, Alcochete tem aumentado a sua população estudantil sendo mesmo o único concelho do

país que apresenta taxas de crescimento de alunos matriculados em todos estes níveis de escolaridade. Em 2019, a *Pordata* divulga a distribuição da população do concelho de Alcochete por grupo etário.

Grupo etário	0-4 anos	5-9 anos	10-14 anos	15-19 anos	20-39 anos	40-64 anos	+65 anos
População	873	1106	1260	1289	4826	7128	3305

(Fonte: elaborado a partir da plataforma <https://www.pordata.pt/Municipios>)

No seguimento da apresentação destes dados, e através da análise documental - “Relatório de autoavaliação 2019-2020”, é interessante constatar um (aparente) ciclo regressivo no número de candidatos à Educação Pré-Escolar do Agrupamento de Escolas de Alcochete, no que diz respeito ao ano escolar 2019-2020. Esta tendência é confirmada no ano escolar 2020-2021 através da análise apresentada pela Equipa do Observatório de Avaliação, em fevereiro de 2021. Ainda assim, e por acumulação dos números correspondentes a anos escolares anteriores, continua a verificar-se um aumento do número global de crianças a frequentar os estabelecimentos de Educação Pré-Escolar do Agrupamento de Escolas de Alcochete.

3.2- O contexto do Agrupamento de Escolas de Alcochete

Estabelecimentos de Ensino e Oferta Formativa

O Agrupamento de Escolas de Alcochete foi constituído em julho de 2012 e, atualmente, congrega os nove estabelecimentos de ensino público existentes no concelho. A rede formativa contempla todas as ofertas educativas públicas e as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem às crianças e jovens do concelho, e ainda à educação e formação de adultos.

Estabelecimento de Ensino	Oferta Formativa	N. Turmas x Nível
Jardim de Infância do Samouco	Educação Pré-Escolar	4xPré
Escola Básica do Samouco	Ensino Básico (1º Ciclo)	1x1º/1x2º/1x3º/2x4º
Escola Básica da Restauração	Educação Pré-Escolar	2xPré
	Ensino Básico (1º Ciclo)	2x1º/3x2º/2x3º/2x4º
Escola Básica Nº1 de Alcochete (Monte Novo)	Educação Pré-Escolar	1xPré
	Ensino Básico (1º Ciclo)	1x3º/2x4º
Escola Básica Nº2 de Alcochete (Valbom)	Educação Pré-Escolar	2xPré
	Ensino Básico (1º Ciclo)	2x1º/2x2º/3x3º/1x4º
Escola Básica de Passil	Educação Pré-Escolar	1xPré
	Ensino Básico (1º Ciclo)	1x1º&2/1x3º&4º
Escola Básica de São Francisco (Centro Escolar)	Educação Pré-Escolar	4xPré
	Ensino Básico (1º Ciclo)	3x1º/2x2º/2x3º/3x4º
Escola Básica 2,3 El-Rei D. Manuel I	Ensino Básico (2º Ciclo)	9x5º/10x6º
	Ensino Básico (3º Ciclo)	11x7º/11x8º/8x9º
Escola Secundária de Alcochete (Escola Sede)	Ensino Básico (3º Ciclo)	2x9º
	Ensino Secundário (Cursos Científico-Humanísticos)	7(8)x10º/7(9)x11º/7(9)x12º
	Ensino Secundário (Cursos Profissionais)	3x10º/3(5)x11º/3(4)x12º
	Ensino Recorrente	1(4)xRec
	Ensino Noturno	4(7)xEFA

(Fonte: elaborado a partir da plataforma <https://inovar.aealcochete.edu.pt/inovaralunos/>)

Caraterização da população educativa

Através da análise documental é possível verificar os dados relativos à distribuição da população educativa do Agrupamento de Escolas de Alcochete no biénio 2019-2021. Aparentemente, será possível afirmar a existência de um aumento na procura das diferentes ofertas formativas do Agrupamento de Escolas de Alcochete que, na generalidade, mantêm uma tendência evolutiva, equilibrada e estável, em todos os ciclos de formação. Também são apresentados os dados relativos à população docente e não docente no que se refere ao ano escolar 2019-2020.

		Ano Escolar	2019-2020	2020-2021 (Matriculados)
População Estudantil			3192	3340
Educação Pré-Escolar			281	337
Ensino Básico	1º Ciclo		810	806
	2º Ciclo		452	429
	3º Ciclo		757	774
Ensino Secundário	Cursos Científico-Humanísticos		494	522
	Cursos Profissionais		204	200
Ensino Noturno			125	202
Ensino Recorrente			69	70
População Docente			278	Sem dados
População Não Docente	Assistentes Técnicos		13	Sem dados
	Assistentes Operacionais		72	Sem dados

(Fontes: elaborado a partir do *Relatório de autoavaliação 2019-2020* e da análise documental das atas de Conselho Pedagógico)

Contexto socioeconómico da população estudantil

Da análise documental relativa à monitorização do Plano de Ação Estratégica verifica-se que uma das causas apontadas para a melhoria do sucesso escolar dos alunos prende-se com fatores de ordem familiar, onde o “perfil socioeconómico do agregado familiar do aluno” influencia nos seus desempenhos académicos. Esta tendência, infelizmente generalizada a nível nacional, espelha um sistema educativo onde os alunos oriundos de famílias com melhor nível económico têm mais condições e oportunidades de sucesso escolar e de prosseguimento de estudos. No Agrupamento de Escolas de Alcochete é possível identificar uma percentagem de 17,9% de alunos que beneficiaram de Ação Social Escolar no ano escolar 2019-2020. Aparentemente, esta percentagem é superior nos anos iniciais da escolaridade obrigatória e nos alunos do Ensino Secundário - Cursos Profissionais. Da análise das atas do Conselho Pedagógico é possível verificar que a situação pandémica tem vindo a acentuar a expressão destas percentagens e, provavelmente, das desigualdades das condições e oportunidades de aprendizagem.

		Ano Escolar	2019-2020	2020-2021 (Matriculados)
Alunos beneficiários de Ação Social Escolar (ASE)			487	586
Ensino Básico	1º Ciclo		171	806
	2º Ciclo		88	429
	3º Ciclo		138	774
Ensino Secundário			90	94

(Fontes: elaborado a partir do *Relatório de autoavaliação 2019-2020* e da análise documental das atas de Conselho Pedagógico)

Resultados académicos

No quadro que se segue é apresentada uma análise comparativa dos dados disponibilizados pela Equipa da avaliação interna do Agrupamento de Escolas de Alcochete relativos aos resultados dos anos escolares de 2018-2019 e 2019-2020.

Ano Escolar	2018-2019	2019-2020 (Matriculados)
	<i>(Valores apresentados em percentagem - %)</i>	
Ensino Básico - 1º CICLO		
Sucesso (Transição)	97,9	99,6
Insucesso (Não transição)	2,1	0,4
Sucesso de Qualidade - Português (Menções Bom e/ou Muito Bom)	68,8	70,9
Sucesso de Qualidade - Matemática (Menções Bom e/ou Muito Bom)	70,9	73,3
Sucesso Pleno (Sem menções Insuficientes)	94,8	96,5
Ensino Básico - 2º CICLO		
Sucesso (Transição)	97	99,8
Insucesso (Não transição)	3	0,2
Sucesso de Qualidade (Média global > 3,4)	Sem dados comparativos	51,2
Sucesso Pleno (Inexistência de níveis inferiores a 3)	78	92,7
Ensino Básico - 3º CICLO		
Sucesso (Transição)	96,4	99,9
Insucesso (Não transição)	3,6	0,1
Sucesso de Qualidade (Média global > 3,4)	Sem dados comparativos	35,6
Sucesso Pleno (Inexistência de níveis inferiores a 3)	63,7	78,3
Ensino Secundário - Cursos Científico-Humanísticos		
Sucesso (Transição/Conclusão)	85,3	94,1
Insucesso (Não transição/Não conclusão)	14,7	5,9
Sucesso de Qualidade (Média global > 13,4)	54,2	65,4
Sucesso Pleno (Inexistência de níveis inferiores a 10)	63,3	82
Ensino Secundário - Cursos Profissionais		
Sucesso (Conclusão)	85	76,7
Insucesso (Não conclusão)	15	23,3
Ensino Noturno		
Sucesso (Conclusão)	58	62,4
Insucesso (Não conclusão)	42	32,8
Ensino Recorrente		
Sucesso (Conclusão)	84,8	55,1
Insucesso (Não conclusão)	15,2	44,9

(Fontes: elaborado a partir da *Análise dos resultados académicos 2018-2019*, do *Relatório de autoavaliação 2019-2020*, e da plataforma <https://infoescolas.mec.pt/>)

Verifica-se uma evolução significativa nos resultados escolares do biénio em análise, registando-se uma subida nas percentagens de sucesso na generalidade das ofertas formativas. Porém, e sobre esta aparente tendência evolutiva, parece-me ser necessário realizar uma reflexão (interna e externa) mais aprofundada sobre os efeitos da modalidade de Ensino à Distância nas aprendizagens, na avaliação, e na classificação da população estudantil. De acordo com diversas formas de manifestação e de tipos de referência, formais e informais, é possível verificar que a preocupação sobre o impacto da pandemia na Educação é generalizada na Comunidade, tanto por parte do Estado, como dos órgãos das Escolas e das próprias Associações representativas dos diferentes atores escolares. Ainda assim, na generalidade, e de acordo com os dados oficiais disponíveis, o Agrupamento de Escolas de Alcochete tem mantido uma

tendência “alinhada”¹ entre os resultados internos e as classificações da avaliação externa, validadas pela realização de provas nacionais (Exames Nacionais, Provas Finais e Provas de Aferição). O ano de 2020 é apresentado como o “ano com maior número de candidaturas”² ao Ensino Superior Público num total de 166 alunos, dos quais 130 obtiveram colocação. Nestes valores são integradas as candidaturas e admissões dos alunos do Ensino Secundário, dos Cursos Profissionais, no acesso aos Cursos Técnicos de Ensino Superior Profissional (CTeSP).

3.3- Identificação de forças

Numa perspetiva interpretativa individual, associada à análise de diversos documentos estruturantes do Agrupamento de Escolas de Alcochete, parece ser possível evidenciar um conjunto de referências positivas que deverão ser consideradas enquanto potencialidades na construção deste Projeto de Intervenção. A estabilidade do pessoal docente e não docente revela-se, na minha perspetiva, como potencial fator facilitador de desenvolvimento na implementação de um projeto de médio e longo prazo. De acordo com a análise comparativa entre a documentação interna (institucional) e externa (oficial), na generalidade, parece ser evidente um “alinhamento” interessante entre os resultados académicos internos e os resultados obtidos nas provas e exames externos. Provavelmente associado a este facto, verifica-se um aumento das expectativas da população estudantil relativamente ao prosseguimento de estudos, registando-se também um aumento no número de candidaturas e acessos ao Ensino Superior. Constata-se ainda que a articulação e o trabalho colaborativo parecem ter aumentado nas suas formas de intenção e manifestação. Por último, regista-se a intervenção da Autarquia no aumento do número de salas e na melhoria dos equipamentos dos Estabelecimentos de Ensino da Educação Pré-Escolar e do 1º Ciclo do Agrupamento de Escolas de Alcochete.

3.4- Identificação de problemas

Através da análise de diversas fontes documentais é possível elencar um conjunto de pontos de melhoria que se apresentam uniformizados, estáveis e relativamente constantes na sua referenciação interna (produzida pela Equipa da autoavaliação) e externa (produzida pela Inspeção Geral da Educação e Ciência).

Dos dados relativos à análise documental interna, parece ser possível identificar um conjunto de problemas e de secções com necessidade de intervenção prioritária:

- Melhoria das condições físicas e dos recursos de aprendizagem: adequação dos equipamentos informáticos, disponibilização de recursos inovadores, intervenção nas salas de aula, ação global no espaço escolar da Escola Básica 2,3 El-Rei D. Manuel I, aquisição de materiais e otimização de espaços de práticas experimentais;

- Melhoria das medidas de apoio às aprendizagens: reforço das tutorias, aumento do apoio individualizado, incremento na coadjuvação e PPE/PPF³, participação e articulação das Bibliotecas Escolares, acompanhamento do Centro de Apoio à Aprendizagem;

¹ Análise documental - <https://infoescolas.mec.pt/>

² Análise documental - “Relatório de autoavaliação 2019-2020”

³ PPE/PPF - Preparação para exame/Preparação da prova final

- Melhoria das medidas de promoção do sucesso escolar: aferição da eficácia das medidas, reflexão sobre as causas do sucesso e do insucesso, aferição de critérios de avaliação no Ensino Básico, articulação dos programas do Ensino Básico - 1º Ciclo, avaliação da Educação Inclusiva, intervenção na indisciplina no Ensino Básico - 2º e 3º ciclos, reflexão sobre as taxas de sucesso no Ensino Secundário - Artes Visuais e Cursos Profissionais e as taxas de absentismo no Ensino Noturno;

- Melhoria da eficácia do processo de articulação curricular e do trabalho colaborativo: participação das estruturas intermédias, partilha de práticas e recursos, desenvolvimento do trabalho de projeto, formação entre pares, articulação intra e inter ciclos, articulação de projetos transversais intra e inter Conselhos de Turma, formação docente, desburocratização associada ao trabalho colaborativo;

- Melhoria da organização escolar: extensão da plataforma *Inovar+* (Ensino Noturno), constituição de turmas, lotação dos espaços escolares, aproveitamento das oportunidades externas, participação das estruturas na avaliação interna, captação de recursos, reflexão sobre os constrangimentos impostos pela situação pandémica, adequação das atividades do Plano Anual de Atividades aos objetivos centrais e estratégicos, articulação da distribuição de serviço e da elaboração de horários;

- Melhoria da participação escolar: sensibilização para a preservação e valorização da Escola por parte das famílias.

Ainda sobre esta matéria, recorrendo à análise do relatório da Equipa (inspetiva) da Avaliação Externa é possível identificar e corroborar a fragilidade de alguns destes problemas supramencionados. Para além das referências sobre a consolidação da articulação curricular, através do reforço do trabalho colaborativo, o documento alude à necessidade de adequação das estratégias de aprendizagem (especificamente no que se refere às práticas de diferenciação pedagógica) e do plano anual de atividades, ao plano de estudos e ao desenvolvimento curricular dos alunos. Este relatório identifica e realça a necessidade do Agrupamento de Escolas de Alcochete para a implementação da supervisão pedagógica como contributo para o aumento da eficácia do ensino e da qualidade das aprendizagens. Na sequência desta matéria, o relatório apresenta ainda a necessidade de incremento da participação dos alunos nos processos de autoavaliação e autorregulação com vista à melhoria do sucesso escolar no Agrupamento de Escolas de Alcochete.

O documento “Síntese da ação IGEC” divulgado anexado à ata da reunião do Conselho Pedagógico do dia 05/06/2019, e relativo à ação inspetiva (externa) realizada nesse mesmo ano escolar (maio de 2019), procede à identificação de problemas de ordem diversa salientando-se a fragilidade do Agrupamento de Escolas de Alcochete no “Ensino Experimental das Ciências”. A prática laboratorial e experimental, da Educação Pré-Escolar ao Ensino Secundário, é apresentada como um dos pontos de intervenção prioritária na definição de estratégias de planeamento, formação entre pares, trabalho colaborativo, autorregulação, elaboração de horários e na adequação dos processos avaliativos das aprendizagens. É ainda identificado o problema da pouca expressividade e relevância atribuídas à observação de aulas, à supervisão e à participação dos alunos no planeamento (planos de turma, projeto, aprendizagens) e na avaliação dos resultados.

4. - Visão estratégica para o Agrupamento de Escolas de Alcochete

4.1- Lema

AEA - ADN 2025: Ambição, Desenvolvimento e Natureza.

4.2- Visão

Evoluir no conceito de Comunidade em prol do sucesso educativo e dos resultados das aprendizagens que tornem o Agrupamento de Escolas de Alcochete uma referência de qualidade no serviço educativo e na participação cívica local e global.

4.3- Missão

Potenciar ações educativas ambiciosas e desafiantes aos diferentes atores escolares, estimulando e promovendo as boas práticas e as dinâmicas inovadoras, devidamente ajustadas às temporalidades atuais da Escola, num ambiente relacional positivo e integrador, em harmonia, respeito e defesa dos valores ambientais e de cidadania.

4.4- Valores

A - Ambição

Para o quadriénio 2021-2025 considero que o Agrupamento de Escolas de Alcochete deverá validar e assumir um Projeto Educativo ambicioso e atual, devidamente adaptado à realidade e ao desenvolvimento global, nacional e local. A própria Carta Educativa do concelho, datada de 2007, encontra-se num processo de revisão e adaptação às políticas educativas atuais e à “nova” Escola que, até aqui, se tem mantido pouco atrativa em relação às novas gerações que se vão renovando no início de cada novo ciclo de formação. O tradicionalismo secular da maioria das práticas e dinâmicas de ensino e aprendizagem, dos espaços escolares, das temporalidades da Escola e da participação das próprias Comunidades têm afastado e desmotivado a maioria dos atores escolares. Os desafios da “nova” Escola mudaram e hoje, em 2021, é necessário que todas as crianças e jovens frequentem a Escola e que todos aprendam, com ritmos, condições e motivações diferenciados. Os desafios da “nova” Escola são diferentes, os objetivos e as exigências face à Escola mudaram e requerem alterações profundas nos princípios da Administração Educacional e das lógicas de ação do Diretor Escolar.

D - Desenvolvimento

No estudo sobre “novos” projetos, sejam eles Projetos de Intervenção do Diretor, ou mesmo analisando diversos Projetos Educativos, e até mesmo ao nível da centralidade das políticas educativas, é frequente identificarmos o prefixo “re” numa parte significativa das ações a implementar nestes novos projetos, autoproclamados como inovadores. As propostas de ação sobre “reorganizar”, “reavaliar”, “reconfigurar”, “reorientar”, entre muitas outras, expressam, na sua generalidade, um plano intencional construído de forma harmoniosa num discurso bem-intencionado e organizado que se vai repetindo ciclo após ciclo, projeto após projeto, sem assumir uma efetiva perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

No quadriénio 2021-2025 parece-me fundamental implementar um Projeto de Intervenção focado no desenvolvimento, que torne o Agrupamento de Escolas de Alcochete um centro das políticas educativas e não apenas um aglomerado de ofertas educativas, salas de aula, horários escolares e distribuição de serviço, entre muitas outras ações burocráticas (normativas) que se vão repetindo em cada novo ano escolar. A “nova” Escola exige a toda a Comunidade uma nova capacitação na integração da diversidade e na garantia do sucesso. Na minha perspetiva, deixa de ser suficiente reconhecer o princípio de que “nenhum aluno fica para trás”, respeitando meritoriamente a sua diversidade emocional, socioeconómica e familiar. Atualmente, considero necessário o desenvolvimento deste paradigma, acrescentando-lhe a garantia do sucesso, integrando e valorizando uma atuação direcionada à dimensão qualitativa do sucesso e dos níveis de excelência, numa evolução da ação educativa pública que respeite as necessidades e as motivações individuais, e que ambicione que “todos os alunos cheguem ao final” do seu percurso escolar com sucesso de qualidade. Na minha interpretação, os níveis de excelência nem sempre são devidamente considerados, valorizados e distinguidos no contexto escolar e das Comunidades. Apesar de todos nós, e de forma consensual, considerarmos que a ação educativa não deverá ser focada meramente para a melhoria dos resultados académicos, será necessário reconhecer que “as escolas, os professores e os sistemas educativos são considerados tanto melhores quanto menor for o insucesso escolar e quanto melhores forem os resultados escolares obtidos pelos alunos” (cf. Rodrigues, 2012).

N - Natureza

A responsabilidade das escolas sobre a participação ativa na educação para a sustentabilidade ambiental terá de assumir uma expressão efetiva e inovadora numa perspetiva humanista e cidadã de todos os atores escolares. A evolução das políticas educativas tem privilegiado o aumento da participação das escolas na consciencialização comunitária e na responsabilização coletiva sobre a construção de um futuro sustentável. Por outro lado, a população estudantil mostra-se cada vez mais preocupada, atenta e exigente em relação às medidas de carácter ambiental implementadas pelas diferentes organizações da sociedade, particularmente, nas suas comunidades.

Para o quadriénio 2021-2025 será fundamental garantir a oportunidade de intervir numa articulação planeada das políticas educativas com as políticas ambientais. A educação ambiental no Agrupamento de Escola de Alcochete deverá ser potenciada como área transversal a todos os ciclos de formação, departamentos curriculares, projetos e atividades. Consequentemente, este Projeto de Intervenção apresenta em todas as suas lógicas de ação uma orientação privilegiada sobre a sustentabilidade, a sensibilização, a proteção, a mentalidade, o alerta, a consciencialização e a responsabilidade ambiental. Em suma, assumir o Agrupamento de Escolas de Alcochete enquanto Escola Ambiental emergente, interventiva e ativista na proteção do ambiente e na emergência climática.

5. - AEA - ADN 2025: Plano Estratégico e lógicas de ação

O Plano Estratégico apresenta as lógicas de ação a implementar em cada uma das linhas de orientação definidas sobre as metas das cinco áreas de intervenção deste Projeto: Gestão Pedagógica e Educativa, Gestão Organizacional, Gestão Administrativa e Financeira, Gestão Patrimonial e Gestão Cultural e

Desportiva. Importa referir que o conceito de lógica de ação é definido pela existência de uma especificidade na orientação da ação de cada Diretor, em função de um conjunto de valores, crenças e significados sobre a realidade. As temporalidades da ação, definidas para um período de quatro anos, serão explicitadas e concretizadas no Plano Operacional decorrente da implementação do Projeto de Intervenção.

5.1 - Área: Gestão Pedagógica e Educativa

Meta: Promover o sucesso escolar

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Estabelecer referenciais de melhoria dos resultados escolares, identificando objetivos específicos, ajustados, mensuráveis, relevantes e planeados no tempo;
- Identificar e implementar processos de melhoria do sucesso escolar, em todos os ciclos de ensino, incidindo o resultado da ação sobre a evolução das taxas de “Sucesso”, “Sucesso de Qualidade” e “Sucesso Pleno”;
- Apoiar, estimular e valorizar os níveis de excelência de sucesso escolar;
- Intervir e melhorar os indicadores de Equidade, especificamente, na mitigação das desigualdades dos níveis de sucesso escolar dos alunos de condições socioeconómicas mais vulneráveis;
- Priorizar tempos específicos de preparação para provas/exames externos;
- Analisar e potenciar as medidas de coadjuvação em sala de aula;
- Estudar, avaliar e ajustar o projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular;
- Intervir no processo de recuperação das aprendizagens (literacias da leitura e da informação, científica, matemática, financeira, física, artística e ambiental);
- Potenciar a participação das Bibliotecas Escolares em todos os ciclos de ensino, incrementando a sua ação integradora das diferentes literacias e no desenvolvimento das competências e aprendizagens preconizadas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória;
- Criar curiosidade científica, motivação e entusiasmo sobre o conhecimento e a aprendizagem no Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Potenciar as aprendizagens de forma articulada com a História e o património cultural local, regional e global, numa perspetiva participativa, reflexiva, informada, crítica e construtiva de uma identidade individual e coletiva.

Meta: Potenciar a articulação curricular e o trabalho colaborativo

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Aperfeiçoar a articulação curricular entre ciclos de ensino;
- Incrementar os projetos interdisciplinares, centralizando-os em grandes temas aglutinadores (a serem definidos anual e plurianualmente no Agrupamento de Escolas de Alcochete);
- Promover ações de colaboração e partilha entre pares, entre outras, a formação, a construção e implementação de processos de planeamento, a observação e supervisão das práticas letivas;
- Fomentar e divulgar as “Boas práticas” pedagógicas e educativas desenvolvidas;

- Dar continuidade ao “Programa de Mentoria entre Pares”;
- Alargar o conceito “sala de aula” (espaços de ensino e aprendizagem), permitindo uma visão alargada, integrada, partilhada, coletiva, responsável e comunitária sobre o conhecimento e as aprendizagens;
- Valorizar e desburocratizar a função dos Diretores de Turma, agilizando e normalizando os processos de gestão e coordenação, direcionando a ação para as áreas pedagógica, relacional e comunicacional;
- Acompanhar a ação dos Conselhos de Turma no planeamento, implementação e avaliação dos Planos de Turma;
- Assumir a Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania como elemento de articulação curricular e de trabalho colaborativo, e enquanto pilar construtivo da formação humanística dos alunos no respeito dos valores democráticos e dos direitos humanos.

Meta: Garantir a diferenciação pedagógica e a diversificação das estratégias de ensino

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Afirmar o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e as Aprendizagens Essenciais como referenciais estruturantes das decisões a adotar ao nível curricular, no planeamento, na realização e na avaliação do ensino e da aprendizagem⁴;
- Garantir os princípios da inclusão e da equidade na ação educativa pública em todas as ofertas formativas do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Ampliar e valorizar o Apoio Tutorial Específico;
- Articular eficazmente o processo pedagógico do Ensino Articulado e do Alto Rendimento Desportivo;
- Potenciar a intervenção das estruturas de apoio e promoção do sucesso escolar (CAA⁵, EMAEI⁶, UAARE⁷ e BE⁸).

Meta: Incrementar processos de avaliação e respetivos planos de intervenção e melhoria

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Valorizar e alargar a intervenção do projeto MAIA⁹ no Agrupamento de Escolas de Alcochete, no domínio dos conhecimentos e das competências dos professores sobre os processos de avaliação e, consequentemente, na melhoria das práticas pedagógicas e das aprendizagens dos alunos;
- Planear e aplicar eficazmente processos de autoavaliação e autorregulação, promovendo a participação dos diferentes atores escolares nos processos de reflexão e de elaboração de planos de intervenção e melhoria;
- Divulgar os resultados de autoavaliação e de avaliação externa;
- Presidir e participar na ação da Secção de Avaliação do Desempenho Docente, aplicando a legislação em vigor, especificamente, no que se refere à definição dos critérios de avaliação;

⁴ De acordo com: Despacho n.º 8476-A/2018 de 31 de agosto, Despacho n.º 6944-A/2018 de 19 de julho e Despacho n.º 6478/2017 de 26 de julho

⁵ Centro de Apoio à Aprendizagem

⁶ Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva

⁷ Unidade de Apoio ao Alto Rendimento na Escola

⁸ Bibliotecas Escolares

⁹ Projeto MAIA: Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica

- Garantir a avaliação do pessoal não docente no cumprimento da legislação em vigor, especificamente no que se refere à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;
- Fomentar a participação ativa dos alunos em todas as etapas dos processos de gestão pedagógica e educativa.

5.2 - Área: Gestão Organizacional

Meta: Valorizar a razão institucional e social do Agrupamento de Escolas de Alcochete na ação pública de serviço educativo

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Elaborar de forma participada o Projeto Educativo 2021-2025 de acordo com a realidade do Agrupamento de Escolas de Alcochete, as linhas de orientação e as lógicas de ação do Projeto de Intervenção;
- Afirmar e valorizar o Projeto Educativo enquanto instrumento de autonomia, procedendo à sua difusão e promoção como estratégias de conhecimento, domínio e responsabilização partilhada por parte dos diferentes atores escolares do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Potenciar a ação relacional do Agrupamento de Escolas de Alcochete com as organizações e as autoridades públicas de educação, as organizações profissionais, as Universidades e os Institutos Politécnicos, e com as instituições educativas internacionais (Erasmus, UNESCO, entre outras);
- Representar o Agrupamento de Escolas de Alcochete e promover a sua ação educativa no exterior;
- Assumir ambição sobre a certificação de qualidade do Agrupamento de Escolas de Alcochete como “Escola de Referência” no domínio do serviço educativo prestado;
- Elevar o nível de qualidade - Selo EQVAET¹⁰, relativo à oferta nos Cursos Profissionais;
- Avaliar, articular e conferir convergência aos documentos estruturantes do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Atribuir uma função inovadora ao Plano Anual de Atividades, conferindo-lhe um paradigma de convergência coletiva e comunitária, integrador dos diferentes atores escolares e da Comunidade, em articulação com a Autarquia;
- Potenciar e valorizar o trabalho colaborativo com a Autarquia, particularmente com o Conselho Municipal de Educação e o Conselho Municipal de Juventude, numa perspetiva integradora e transversal em todos os ciclos de ensino.

Meta: Potenciar a imagem do Agrupamento de Escolas de Alcochete

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Investir na representação simbólica e nas estratégias de marketing educativo do Agrupamento de Escolas de Alcochete;

¹⁰ EQVAET - European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training, em português, Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional.

- Identificar e articular formas de divulgação e promoção (interna e externa) do Plano Anual de Atividades do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Melhorar e otimizar o aproveitamento das redes de parceiros externos na promoção da imagem do Agrupamento de Escolas de Alcochete.

Meta: Valorizar a ação e promover o desenvolvimento dos diferentes atores escolares

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Designar, colaborar, incentivar, responsabilizar e valorizar as estruturas/lideranças intermédias (Coordenações de Estabelecimento, Curriculares, Estruturas e Diretores de Turma) e as equipas pedagógicas;
- Definir e apresentar os critérios de nomeação das estruturas/lideranças intermédias e das equipas pedagógicas, no respeito da legislação em vigor e de acordo com indicadores e fatores de análise, seleção e tomada de decisão:

Estruturas/Lideranças Intermédias - Formação especializada; Crédito horário proveniente do artigo 79.º do ECD¹¹; Experiência no Agrupamento de Escolas de Alcochete; Experiência no cargo; Manifestação de intencionalidade (motivação intrínseca); Proficiência na área das tecnologias de comunicação e informação; Competências relacionais (internas e externas);

Equipas Pedagógicas - Formação especializada; Competências relacionais (internas e externas); Interdisciplinaridade; Complementaridade entre ciclos/ofertas formativas; Manifestação de intencionalidade (motivação intrínseca); Proatividade; Crédito horário proveniente do artigo 79.º do ECD; Valores identitários ao Agrupamento de Escolas de Alcochete e à Comunidade;

- Acompanhar, incentivar e valorizar os projetos escolares com significado na identidade do Agrupamento de Escolas de Alcochete (Cultura de Escola, Sucesso Escolar, Ação Cívica e Social, Ação Ambiental, Inovação, Desporto, entre outros) e da Comunidade;
- Incentivar e apoiar as Associações, Movimentos, Grupos e Projetos da população estudantil do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Disponibilizar e fomentar processos formativos de valorização pessoal e profissional à população docente, em estreita articulação com o CENFORMA¹² e outras instituições de formação (Universidades, Institutos Politécnicos, Federações, Confederações, Associações, entre outras);
- Participar e colaborar com o CENFORMA, enquanto “Embaixador Digital” designado, na concretização do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola;
- Disponibilizar e fomentar processos formativos de valorização pessoal e profissional à população não docente (Funcionários), incentivando e potenciando a produtividade do desempenho das tarefas e responsabilidades;
- Disponibilizar e fomentar processos formativos de valorização pessoal às Famílias, em estreita articulação com as Associações de Pais e Encarregados de Educação e outras instituições parceiras.

¹¹ ECD - Estatuto da Carreira Docente

¹² CENFORMA - Centro de Formação de Professores de Montijo e Alcochete

Meta: Investir nas ofertas de dupla certificação e na Educação de Adultos

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Atender à captação de novos públicos, selecionando, adequando e divulgando criteriosamente as ofertas de dupla certificação e de Educação de Adultos;
- Apoiar e investir na gestão organizacional das ofertas de dupla certificação e na Educação de Adultos.

Meta: Agilizar os processos de comunicação

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Organizar os canais, as formas e os circuitos de comunicação interna e externa;
- Articular os processos de comunicação com a estratégia de marketing educativo;
- Potenciar e atualizar o site institucional e equacionar outras plataformas organizacionais, informativas ou de promoção do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Potenciar a utilização de plataformas internas (Microsoft Teams®, Microsoft 365®, Inovar®, DCS®, entre outras);
- Criar newsletters e publicações periódicas digitais do Agrupamento de Escolas de Alcochete.

Meta: Incrementar e valorizar a ação relacional do Agrupamento de Escolas de Alcochete com o ambiente externo

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Incrementar e valorizar a ação relacional externa com entidades e instituições, públicas e privadas, e ainda, com personalidades de mérito reconhecido para o Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Incrementar e valorizar a rede de parceiros de formação;
- Atender às (atuais e novas) oportunidades locais, regionais, nacionais e internacionais;
- Aumentar a capacidade na negociação protocolar;
- Supervisionar, apoiar e incrementar a ação do Plano de Desenvolvimento Europeu.

Meta: Proporcionar um ambiente interno positivo, integrador, harmonioso, seguro e disciplinado

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Fomentar um ambiente interno positivo e promotor de Cultura de Escola;
- Atuar de forma pedagógica, célere e dirigida sobre as situações de caráter disciplinar, de acordo com o Regulamento Interno e a legislação em vigor, e no respeito do Estatuto do Aluno e Ética Escolar;
- Aumentar os mecanismos e a eficiência na vigilância dos espaços escolares e das áreas circundantes aos Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Criar uma estrutura de intervenção rápida sobre situações muito graves de caráter disciplinar, em articulação com a Guarda Nacional Republicana e a Escola Segura;
- Promover ações de caráter pedagógico em articulação com a Guarda Nacional Republicana, a Escola Segura, e outras entidades parceiras, vocacionadas à população estudiantil e às famílias, no âmbito da prevenção de comportamentos de risco e indisciplina;
- Acompanhar e superintender na constituição de turmas, respeitando os pareceres e as orientações do Conselho Geral e do Conselho Pedagógico;

- Garantir a aplicação dos normativos legais relativos à seleção, recrutamento e avaliação do pessoal docente e não docente, e no exercício do poder hierárquico;
- Definir e apresentar os critérios de seleção do pessoal não docente, no respeito da legislação em vigor, de acordo com indicadores e fatores de análise, seriação e tomada de decisão relacionados com “o conjunto de tarefas e responsabilidades inerentes aos postos de trabalho e o perfil previamente definido”¹³;
- Contribuir para a boa integração de novos membros no Agrupamento de Escolas de Alcochete, proporcionando-lhes ambientes positivos de participação e desenvolvimento;
- Reconhecer e valorizar os docentes e não docentes com percursos de dedicação prolongada em prol dos Estabelecimentos de Ensino e/ou do Agrupamento de Escolas de Alcochete.

Meta: Intervir de forma planeada nas temporalidades associadas à Escola

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Potenciar a distribuição de serviço docente e não docente;
- Acompanhar e superintender à elaboração dos horários, das turmas (população estudantil) e dos docentes, respeitando os pareceres e as orientações do Conselho Geral e do Conselho Pedagógico;
- Estudar e analisar com os diferentes atores escolares a temporalidade semestral na organização do calendário escolar;
- Potenciar as Atividades de Enriquecimento Curricular, estudando, apresentando e analisando novas propostas devidamente articuladas com a Federação das Associações de Pais e Encarregados de Educação do Concelho Alcochete, a Autarquia, ou demais entidades parceiras/promotoras locais, no sentido de criar um novo paradigma sobre as Atividades de Enriquecimento Curricular que, por um lado, respeite os tempos das famílias e, por outro, respeite os direitos e os tempos das crianças¹⁴;
- Antecipar e planear cenários de intervenção perante situações de emergência, acontecimentos críticos, inesperados ou de risco (Estado de Emergência, Planos de Contingência, entre outros);
- Antecipar e planear cenários de intervenção perante acontecimentos potencialmente previstos (Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas, Plano de Recuperação de Aprendizagens, Municipalização da Educação, entre outros).

5.3 - Área: Gestão Administrativa e Financeira

Meta: Potenciar as fontes de financiamento

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Apresentar e fundamentar uma proposta de orçamento ao organismo da Administração Central do Estado (Ministério da Educação - Instituto de Gestão Financeira da Educação) e aos organismos da Administração Local do Estado (Câmara Municipal de Alcochete e Juntas de Freguesia), adaptada ao

¹³ De acordo com a Portaria n.º 12-A/2021 de 11 de janeiro

¹⁴ Baseado em Neto, C. (2020). *Libertem as crianças. A urgência de brincar e ser ativo*. Contraponto. Lisboa.

contexto atual do Agrupamento de Escolas de Alcochete e à Visão Estratégica apresentada no Projeto de Intervenção;

- Potenciar as fontes de financiamento provenientes de projetos cofinanciados, de fundos internacionais, ou resultantes da apresentação de candidaturas a concursos de financiamento externo (público, privado e particular);
- Garantir o controlo orçamental nas rubricas alocadas à classificação económica da receita, alargando e potenciando as receitas próprias geradas no Agrupamento de Escolas de Alcochete, nomeadamente no que se refere às fontes de receita provenientes da venda de bens e serviços, de produtos promotores da imagem simbólica do Agrupamento de Escolas de Alcochete, do aluguer de instalações desportivas escolares, ou ainda, outras fontes de receita devidamente enquadradas no quadro normativo em vigor.

Meta: Quantificar, afetar e avaliar criteriosamente os recursos financeiros

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Conhecer e analisar criteriosamente o balanço administrativo e financeiro do ciclo de gestão anterior, quantificando o saldo transitado do ano anterior;
- Definir critérios rigorosos para afetação de recursos financeiros, de acordo com os instrumentos de autonomia da Escola e a Visão Estratégica do Projeto de Intervenção;
- Planear etapas regulares de análise de resultados e identificação de taxas de variação, atuando criteriosamente sobre situações corretivas ou de ajustamento;
- Interceder sobre a Ação Social Escolar garantindo a gestão dos apoios socioeducativos, de acordo com o quadro legal em vigor e as linhas orientadoras de planeamento e execução das atividades definidas pelo Conselho Geral;
- Presidir de forma planeada, transparente e rigorosa ao Conselho Administrativo, no respeito das competências legais cometidas, e de acordo com os princípios e as linhas orientadoras definidas pelo Conselho Geral.

Meta: Promover o controlo orçamental articulado com uma política de sustentabilidade ambiental

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Implementar um sistema de controlo orçamental nas rubricas alocadas à classificação económica da despesa¹⁵ (despesas correntes e despesas de capital);
- Potenciar a digitalização/desmaterialização e agilizar a ação dos serviços administrativos e de atendimento à comunidade educativa, numa estratégia de redução do consumo de papel e consumíveis;
- Potenciar a digitalização das práticas e dos materiais pedagógicos, numa estratégia de redução do consumo de papel e consumíveis;
- Planear, implementar, disseminar e avaliar o projeto “Alcochete - Escola Ambiental” (projeto de sustentabilidade ambiental) nos Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Conhecer e potenciar os contratos celebrados no âmbito dos painéis fotovoltaicos e iluminação LED, no sentido de maximizar a produção de uma parte significativa da eletricidade consumida;

¹⁵ De acordo com o Instituto de Gestão Financeira da Educação

- Planear e implementar uma política de combate ao desperdício de consumo de água em todos os Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Planear e implementar uma intervenção no âmbito da Estratégia Nacional para a Mobilidade Ativa Ciclável 2020-2030, em articulação com a Autarquia, potenciando a utilização da bicicleta como meio de transporte escolar (legalmente já considerado na cobertura do Seguro Escolar), que apresente impacto na sustentabilidade ambiental, nos estilos de vida saudável, e ainda, na redução das despesas associadas à mobilidade escolar da população estudantil.

5.4 - Área: Gestão Patrimonial

Meta: Intervir na qualificação do Parque Escolar

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Representar o Agrupamento de Escolas de Alcochete e interceder junto das autoridades escolares, dos organismos do Estado e do poder local, para a qualificação do Parque Escolar;
- Priorizar e planear uma estratégia de intervenção global e urgente para a Escola Básica 2,3 El-Rei D. Manuel I;
- Participar no estudo sobre o alargamento do Parque Escolar do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Avaliar e planear uma estratégia de intervenção sobre a quantidade e qualidade dos Espaços do Desporto (formativos e recreativos) do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Priorizar e planear uma estratégia de intervenção alargada do projeto “Alcochete - Escola Ambiental” focada na qualificação dos espaços verdes e naturais, na sua limpeza e conservação, na separação de resíduos e reciclagem, na eficiência energética das janelas, e em medidas de racionalização de energia e de água em todo o Parque Escolar do Agrupamento de Escolas de Alcochete.

Meta: Avaliar, priorizar e planear a intervenção, de forma diferenciada, nos Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento de Escolas de Alcochete

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Realizar uma avaliação criteriosa dos espaços escolares, educativos e de apoio, de todos os Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Priorizar e planear uma estratégia de intervenção, de forma diferenciada, adequada às necessidades e à avaliação de cada um dos Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Estabelecer e potenciar redes de parcerias externas (públicas e privadas) que participem na otimização dos recursos espaciais do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Aumentar a produtividade dos espaços escolares, educativos e de apoio, potenciando o ecletismo da sua utilização.

Meta: Intervir no apetrechamento e na manutenção dos equipamentos e dos materiais educativos e pedagógicos

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Proporcionar condições de realização de atividades de caráter experimental e laboratorial;

- Investir e atuar na modernização do parque informático e nas condições para sua otimização em todos os Estabelecimentos de Ensino;
- Incrementar e acelerar os processos de digitalização das ferramentas educativas e pedagógicas, otimizando a oportunidade da cedência/empréstimo de equipamentos informáticos ao pessoal docente (concedida pelo Ministério da Educação);
- Intervir na certificação dos equipamentos desportivos, de acordo com a Legislação em vigor;
- Avaliar, priorizar e planear uma estratégia de intervenção sobre a quantidade e qualidade dos equipamentos e materiais educativos e pedagógicos a afetar aos diferentes Departamentos Curriculares;
- Aumentar a rentabilidade dos materiais educativos e pedagógicos existentes no Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Estabelecer e potenciar redes de parcerias externas (públicas e privadas) que participem na otimização dos recursos materiais do Agrupamento de Escolas de Alcochete.

Meta: Reforçar as condições de bem-estar, conforto e segurança

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Construir uma nova configuração que valorize os espaços interiores e exteriores do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Integrar os Movimentos, Associações e Grupos da população estudantil no planeamento de uma estratégia de *design* de ambientes educativos agradáveis, ajustados, positivos e inclusivos, indutores de comportamentos, atitudes e desempenhos escolares de qualidade;
- Proporcionar níveis elevados de limpeza e higienização dos espaços escolares;
- Proporcionar uma intervenção regular na manutenção geral dos espaços escolares, especificamente, na limpeza das bermas de escoamento (solo e telhados), no corte de ervas, muros e gradeamentos, canteiros, depósitos de lixo, entradas e espaços de acesso e circulação;
- Avaliar, ajustar, difundir e simular os planos de prevenção e emergência em todos os Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Planear, em articulação com a Autarquia, e numa perspetiva de Visão Comunitária, a operacionalização da Estratégia Nacional para a Mobilidade Ativa Ciclável, potenciando as condições de circulação e estacionamento da bicicleta como meio de transporte escolar;
- Potenciar, em articulação com a Autarquia e os agentes de autoridade locais, condições de segurança no acesso, no estacionamento e nas imediações aos Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Ajustar e incrementar os procedimentos e os planos de segurança e de emergência na entrada, permanência e saída dos Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Aumentar a vigilância, a supervisão e a responsabilização nos espaços de recreio da Escola Básica 2,3 El-Rei D. Manuel I;

- Implementar, em articulação com a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Alcochete e demais entidades e agentes especializados, um plano de instalação de desfibriladores por cada um dos Estabelecimentos de Ensino do Agrupamento de Escolas de Alcochete, conferindo ainda um plano de formação especializada dirigido de forma criteriosa ao pessoal docente e não docente (funcionários).

Meta: Construir uma visão de responsabilidade comunitária sobre o património

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Estudar e agilizar um projeto de sensibilização da Comunidade para a preservação do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Respeitar, participar e valorizar a razão identitária e a Cultura de Escola de cada um dos Estabelecimentos de Ensino e do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Valorizar a participação da Comunidade no património do Agrupamento de Escola de Alcochete;
- Valorizar e incrementar a participação do Agrupamento de Escolas de Alcochete nos espaços comunitários.

5.5 - Área: Gestão Cultural e Desportiva

Meta: Construir e implementar um paradigma integrador, coletivo e comunitário para o desenvolvimento Cultural e Desportivo

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Potenciar as relações Escola - Autarquia - Associações de Pais e Encarregados de Educação - Movimento Associativo - Comunidade - Empresas, promovendo o desenvolvimento de programas e projetos de parceria no âmbito do desenvolvimento Cultural e Desportivo e incentivando a participação dos diferentes atores escolares do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Participar na vitalização e promoção de projetos de Cultura e Desporto orientados para a saúde física, mental, social e emocional dos diferentes atores escolares do Agrupamento de Escolas de Alcochete;
- Elevar e estender a ação da estrutura das Bibliotecas Escolares no desenvolvimento de projetos de Cultura a toda a Comunidade;
- Elevar a importância da Educação Física e da Educação Artística na formação das comunidades educativas;
- Estudar, planear e apresentar uma intervenção direcionada para a Música, enquanto linguagem Universal, alargando as suas formas de expressão e intervenção no desenvolvimento e nos processos de Cultura da Comunidade;
- Potenciar os recursos humanos do Agrupamento de Escolas de Alcochete, as famílias, e a Comunidade, na implementação de programas e projetos direcionados para a Cultura e o Desporto.

Meta: Intervir estrategicamente no Desporto Escolar

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Presidir, dirigir, apoiar e avaliar o desenvolvimento do Desporto Escolar no Agrupamento de Escolas de Alcochete, mantendo o ecletismo na oferta de modalidades desportivas;

- Potenciar as relações Escola - Associações de Pais e Encarregados de Educação - Autarquia - Movimento Associativo - Comunidade - Empresas, promovendo o desenvolvimento de projetos de parceria no âmbito do Desporto Escolar;
- Analisar e potenciar os grupos-equipa, aumentando a quantidade e a qualidade da representatividade do Agrupamento de Escolas de Alcochete nos quadros competitivos e nos eventos do Desporto Escolar;
- Garantir que todas as crianças do Agrupamento de Escolas de Alcochete aprendam a andar de bicicleta até ao final do 4º ano de escolaridade;
- Aumentar o número de crianças e jovens do Agrupamento de Escolas de Alcochete que aprendem a nadar ao longo do seu percurso formativo.

Meta: Intervir estrategicamente nas Atividades de Enriquecimento Curricular

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Elevar o direito das crianças em “Brincar” (cf. Neto, 2020);
- Assegurar, em articulação com a Federação das Associações de Pais e Encarregados de Educação do Concelho Alcochete, a Autarquia, ou demais entidades parceiras/promotoras locais, a qualificação¹⁶ dos recursos humanos alocados às Atividades de Enriquecimento Curricular;
- Avaliar com regularidade a efetividade e a adequação das atividades desenvolvidas, procedendo à elaboração de planos de melhoria e alargando as oportunidades de oferta (ênfase à Cultura e ao Desporto);
- Intervir na melhoria dos espaços (naturais e artificiais) de recreio, valorizando a participação ativa das crianças na sua idealização e conceção.

Meta: Estudar e apresentar uma estratégia de intervenção e promoção dos estilos de vida saudável

Linhas de orientação e lógicas de ação:

- Criar condições para a participação regular das famílias em programas e projetos de promoção de estilos de vida saudável (Atividades Físicas, alimentação, descanso, entre outros);
- Ativar um novo conceito e um novo espaço para o projeto “Vida Ativa” na Escola Secundária de Alcochete (originário em 2004);
- Dotar os Estabelecimentos de Ensino com equipamentos e materiais desportivos que permitam uma utilização autónoma e livre (recreios/intervalos) da população estudantil.

Declaro, sob compromisso de honra, a autenticidade de todo o conteúdo apresentado neste documento.

Alcochete, 28 de abril de 2021

O Candidato

(Rodolfo Reis Viegas)

¹⁶ De acordo com o Artigo 17.º da Portaria n.º 644-A/2015, de 24 de agosto.

6. - Bibliografia

- Barrère, A. (2006). Sociologie des chefs d'établissement. Paris: Puf.
- Barroso, J. & Viseu, S. (2006). A interdependência entre escolas: Um espaço de regulação. In Barroso, J. (Org.), A regulação das políticas públicas de educação: Espaços, dinâmicas e atores (pp.129-162). Lisboa: Educa e Unidade de I&D de Ciências da Educação.
- Barroso, J. (2006). A regulação das políticas públicas de educação: Espaços, dinâmicas e atores. Lisboa: Educa e Unidade de I&D de Ciências da Educação.
- Barroso, J. (2005). Políticas educativas e organização escolar. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bolman, L. & Deal, T. (2007). The manager as politician. Educational leadership (2ª Ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Canário, R. (1992). Inovação e projeto educativo de escola. Lisboa: Educa.
- Cunha, L.M. (2007), Os Espaços do Desporto - Uma Gestão para o Desenvolvimento Humano. Almedina. Coimbra.
- Leite, C., Fernandes, P., Mouraz, A. & Sampaio, M. (2015). Parcerias entre a escola e a comunidade em Portugal: uma análise a partir da avaliação externa das escolas. Dados - Revista de ciências sociais, 58 (3), 825-855.
- Lima, L. & Sá, V. (2017). O governo das escolas: democracia, controlo e performatividade. V. N. Famalicão: Húmus.
- Lima, L. (2011). Administração Escolar: estudos. Porto: Porto Editora.
- Mendes, N., Costa, J. & Ventura, A. (2011). A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Neto, C. (2020). Libertem as crianças. A urgência de brincar e ser ativo. Contraponto. Lisboa.
- Ponte, J., Pintassilgo, J. & Galvão, C. (2005). Itinerários - Investigar em Educação (pp.1579-1599). Lisboa: Centro de Investigação em Educação da Universidade de Lisboa.
- Quaresma, A. (2014). Regulação política e reconfiguração do perfil profissional do diretor de escola: a opinião dos membros do Conselho das Escolas (Tese de Doutoramento não publicada). Universidade de Lisboa - Instituto de Educação. Lisboa.
- Rodrigues, M.d.L. (2012). Os desafios da política de educação no século XXI. Sociologia, Problemas e Práticas (68), 171-176.
- Rodrigues, M.d.L. (2010). A escola pública pode fazer a diferença. Edições Almedina. Coimbra.
- Sarmento, J. (1993) Autonomia da escola: políticas e práticas. Porto: Edições ASA.
- Sarmento, M. J. (2000). Lógicas de acção nas escolas. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Silva, J. (2013). Estratégias de liderança de um diretor escolar (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Lisboa - Instituto de Educação. Lisboa.
- Silva, J. M. (2010). Líderes e lideranças em escolas portuguesas. V.N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Torres, L. & Palhares, J. (2011). A excelência escolar na escola pública portuguesa: Actores, experiências e transições. Roteiro, 36(2), 225-246.
- Torres, L. (2013). Liderança singular na escola plural: as culturas da escola perante o processo de avaliação externa. Revista Lusófona de Educação, 23, 51-76.
- Torres, L. (2008). A escola como entreposto cultural: o cultural e o simbólico no desenvolvimento democrático da escola. Revista Portuguesa de Educação, 21 (1), 59-81.
- Viegas, R. (2019). A influência das relações externas nos processos de gestão do diretor escolar. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Lisboa - Instituto de Educação. Lisboa.

Legislação

- Portaria n.º 12-A/2021 de 11 de janeiro <https://dre.pt/application/file/a/153519500>
- Portaria n.º 183/2020 de 5 de agosto <https://dre.pt/application/file/a/139566108>
- Portaria n.º 275/2019 <https://dre.pt/application/file/a/124229677>
- Despacho n.º 8476-A/2018 de 31 de agosto <https://dre.pt/application/file/a/116278990>
- Portaria n.º 235-A/2018 de 23 de agosto <https://dre.pt/application/file/a/116154435>
- Despacho n.º 6944-A/2018 de 19 de julho <https://dre.pt/application/file/a/115742277>

Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho <https://dre.pt/application/conteudo/115652961>
Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho <https://dre.pt/application/conteudo/115652962>
Despacho n.º 6478/2017 de 26 de julho <https://dre.pt/application/file/a/107756793>
Portaria n.º 644-A/2015 <https://dre.pt/application/file/a/70094310>
Lei n.º 51/2012 de 5 de setembro <https://dre.pt/application/file/a/174901>
Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho <https://dre.pt/application/file/a/178586>
Decreto-Lei n.º 224/2009 de 11 de setembro <https://dre.pt/application/file/a/489671>
Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril <https://dre.pt/application/file/a/249886>
Despacho Conjunto n.º 453/2004 de 24 de julho <https://dre.pt/application/file/a/2825005>
Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio <https://dre.pt/application/file/a/155700>

Infografia

AEA: <http://agrupamento.aealcochete.edu.pt/>
CMA: <https://www.cm-alcochete.pt/>
DGAE: <https://www.dgae.mec.pt/gestao-de-recursos-humanos/diretor>
Eurydice - Portugal Overview: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/portugal_en
IGEC: https://www.igec.mec.pt/upload/AEE_2016_Sul/AEE_2016_AE_Alcochete_R.pdf
IGEC: https://www.igec.mec.pt/upload/PUBLICACOES/GC-EEC/SETUBAL/SETUBAL_Alcochete_GCEEC_AE_Alcochete_2018_2019_R.pdf
IGEFE: <http://www.igefe.mec.pt/>
Infoescolas: <https://infoescolas.mec.pt/>
Inovar: <https://innovar.aealcochete.edu.pt/innovaralunos/>
Pordata: <https://www.pordata.pt/Municipios>

Documentação Interna

Atas do Conselho Geral (2020/2021)
Atas do Conselho Pedagógico (2020/2021)
Critérios (gerais e específicos) de avaliação
Estratégia de Educação para a Cidadania de Escola
Manual de Procedimentos (assistentes operacionais e serviços administrativos)
Plano Anual de Atividades
Plano de Ação Estratégica (2018/2021)
Plano de Contingência Covid-19
Plano de Desenvolvimento Europeu
Planos de Melhoria
Projeto Curricular de Agrupamento
Projetos de Intervenção da Direção (2009/2013, 2013/2017 e 2017/2021)
Projetos Educativos (2009/2012, 2014/2017 e 2018/2021)
Regimentos (Departamentos, Coordenação de Diretores de Turma, Serviços de Apoio Educativos, entre outros)
Regulamento Interno (2016 e Proposta de 2021)
Regulamentos (Grupos disciplinares, Instalações, Estruturas)
Relatórios de autoavaliação (2018/2019, 2019/2020 e 02/2021)