

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS MONTE DA LUA



Projeto de
Intervenção
2020/2024



Nuno Cabanas

Fev.2020





Índice

Introdução	3
Diagnóstico Estratégico	4
1 Quadro Conceptual de Referência	5
2 Contextualização do Projeto de Intervenção	7
3 Caracterização do Agrupamento de Escolas <i>Monte da Lua</i>	12
4 Principais eixos de intervenção da ação – objetivos, estratégias e calendarização	23
Desenvolvimento organizacional	24
Desenvolvimento profissional	27
Inovação Curricular	28
Síntese do Projeto de Intervenção	33
Bibliografia	34

Índice de Figuras

Figura 1 Diagnóstico estratégico	4
Figura 2 Quadro Conceptual de Referência	5
Figura 3. Círculo de Deming (ANTÓNIO, N., TEIXEIRA, A., ROSA, (2019)	9
Figura 4 Ecosistema Educacional PNPSE (VERDASCA, J. (2018)	10
Figura 5 Contextualização do Projeto de Intervenção	12
Figura 6 Síntese do Projeto de Intervenção	33

Índice de Quadros

Quadro 1. Desenvolvimento Organizacional - Limites/Constrangimentos versus Desafios/Potencialidades.	15
Quadro 2. Desenvolvimento Profissional Limites/Constrangimentos versus Desafios/Potencialidades. ...	17
Quadro 3. Inovação Curricular - Limites/Constrangimentos versus Desafios/Potencialidades	22



Introdução

O presente projeto de intervenção surge no âmbito do procedimento concursal para provimento do lugar de Diretor do Agrupamento de Escolas *Monte da Lua*, para os anos letivos de 2020 a 2024, de acordo com o previsto no Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

O projeto de intervenção, que aqui se apresenta, pretende ser um contributo válido e um fator de valorização da Escola Pública e do Serviço Público de Educação. A motivação intrínseca do seu autor é prestar um serviço educativo de elevada qualidade com uma ambição realista, aliada a uma dimensão inspiradora que nos faz enfrentar todos os desafios com coragem e confiança.

O presente projeto de intervenção tem a ambição de transmitir um sinal de esperança no futuro e prospetar que o Agrupamento de Escolas *Monte da Lua* se revele numa instituição escolar de referência local e nacional.

O documento será dividido em duas partes. A primeira destina-se a apresentar o **diagnóstico estratégico** do Agrupamento de Escolas *Monte da Lua*.

O diagnóstico é apresentado inicialmente pelo Quadro Conceptual de Referência e remete-nos para os sinais de mudança permanente em que todos vivemos e como estes cenários futuros convocam a escola para o centro das respostas.

Qual a Educação que queremos e de que necessitamos? Os desafios da escola para responder a esses ventos de mudança e as estratégias possíveis.

A mensagem decisiva é catapultar a escola como um espaço de construção de futuros que se deseja, sejam para todos, e de qualidade.

Na construção do diagnóstico estratégico surge o capítulo dedicado à contextualização do projeto de intervenção, destacando-se neste enquadramento a apresentação dos princípios subjacentes ao modelo de Liderança a implementar, a referência ao ecossistema educacional vigente, e por fim, a emergente necessidade de elaborar um plano de promoção do sucesso escolar do AGML.

No terceiro subcapítulo far-se-á a caracterização do AGML que tem por base a análise e reflexão de diversos documentos internos dos quais destacamos; o Relatório do Plano Anual de Atividades; o Relatório de Monitorização do Projeto Educativo; o Relatório do Gabinete de Avaliação Interna e o Plano de Ação Estratégica. Este diagnóstico é feito tendo por referência três grandes dimensões:

O Desenvolvimento Organizacional; o Desenvolvimento Profissional e a Inovação Curricular, e em cada uma destas dimensões colocaremos em contraponto os limites/constrangimentos e desafios/potencialidades.



Na segunda parte do Projeto de Intervenção apresenta-se os principais eixos de intervenção do projeto, incluindo objetivos, estratégias e calendarização.

Diagnóstico Estratégico



Figura 1 Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico apresentará ao nível macro o quadro conceptual de referência. Numa perspetiva meso fará a contextualização do presente Projeto de Intervenção e termina com a caracterização do Agrupamento de Escolas *Monte da Lua*, colocando-se em contraponto Limites/Constrangimentos e Desafios/Potencialidades.



1 Quadro Conceptual de Referência

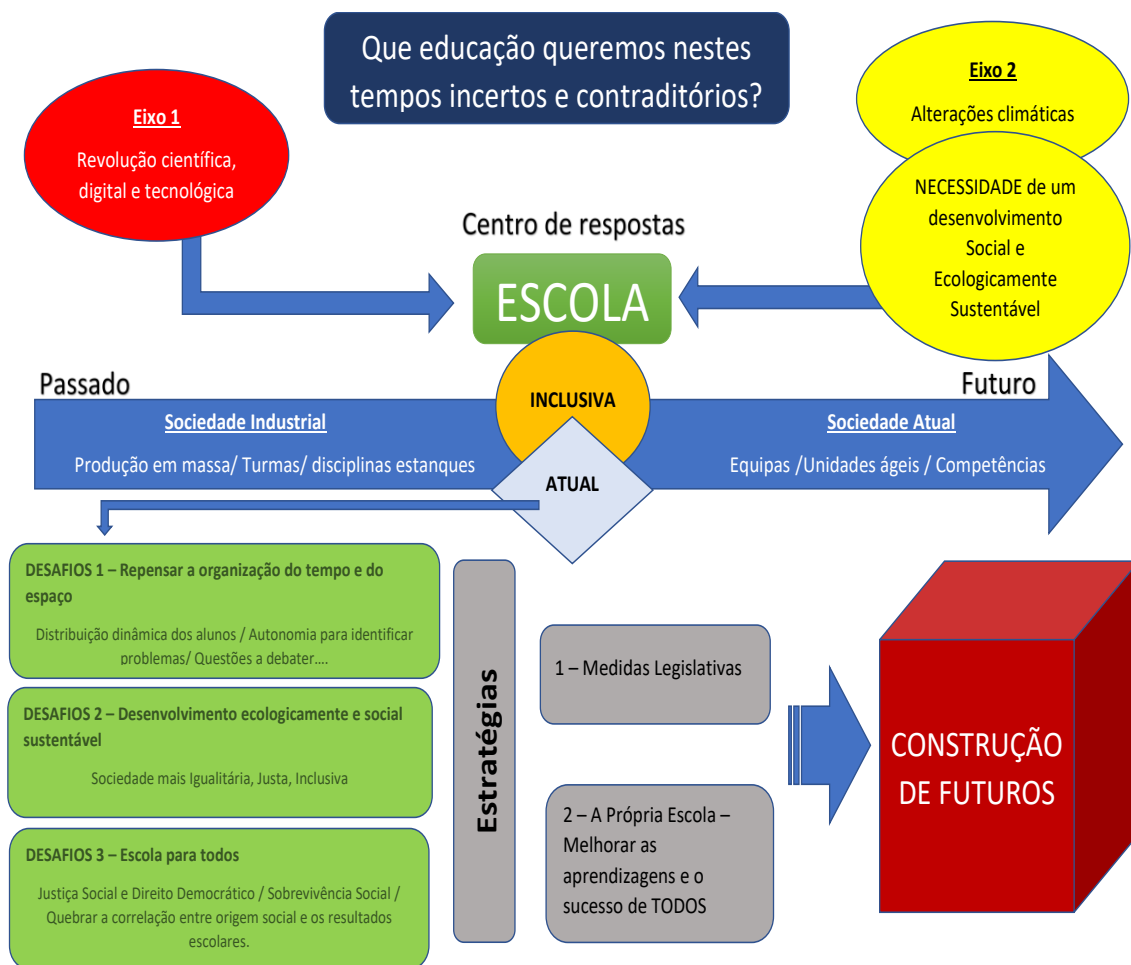


Figura 2 Quadro Conceptual de Referência

Educar implica sempre projetar o futuro. Educam-se crianças e jovens para viverem num tempo que ainda não é, mas que se prevê e se teme ou se deseja.

Nesta mudança permanente que todos vivemos, tentamos vislumbrar sinais de futuro para nos adaptarmos a ele. A educação não é apenas inventariação dos futuros possíveis, mas, sim, e principalmente, é um processo de construção desse mesmo futuro. Compreender a importância dos saberes acumulados, acrescidos de uma dimensão de desejo e, portanto, de utopia é alicerce insubstituível neste caminho coletivo.

O estudo, a reflexão e o debate sobre as tendências de futuro concordam na aceleração da mudança, na incerteza gerada, na sensação de vivermos tempos voláteis em que tudo muda, tudo é efêmero e incerto e assim continuará. Conquistas extraordinárias da humanidade são colocadas em causa nos mais diferentes contextos e aquilo que parecia um avanço irreversível contra a barbárie suscita novamente a nossa preocupação. Que educação para estes tempos incertos e contraditórios?



Dois eixos desta mudança interligam diretamente com a educação.

A revolução científica, digital e tecnológica tem consequências tremendas em todos os aspetos da nossa vida e em especial no trabalho e as alterações climáticas e a necessidade de um desenvolvimento social e ecologicamente sustentável forçarão mudanças comportamentais que afetarão profundamente o nosso modo de vida.

As infinitas possibilidades de informação, de comunicação e de produção/autoria que nos abriu a internet têm vindo a revelar consequências negativas, de que destacamos os abusos na privacidade das pessoas e a disseminação de uma linguagem de violência e ódio. Os processos de desinformação, como as “fake news”, colocam mais uma vez a Escola no centro das respostas e tornar-se indispensável promover a Literacia Mediática no seu seio.

Ambos os motores de mudança convocam a educação e a formação para o centro das respostas, sublinhando a importância da Educação de Adultos e da perspectiva da Aprendizagem ao Longo da Vida.

Em todas estas situações, a educação surgiu como resposta necessária, ainda que por vezes insuficiente, para a construção de um futuro desejável.

A sociedade apresenta-se cada vez mais complexa, acarretando a necessidade de níveis mais elevados de educação e de uma educação para todos. Por justiça social, por princípios democráticos e também como forma de responder ao modelo social vigente que requer uma população cada vez mais qualificada e habilitada.

A organização atual da escola é reflexo e foi moldada pela sociedade industrial e pelas necessidades de produção em massa. Como reflexo a escola está compartimentada em anos, turmas, disciplinas, com o saber organizado do mais simples ao mais complexo. Entretanto, as empresas pós-industriais já não funcionam assim. O trabalho está organizado em equipas, unidades ágeis e perenes, sem uma clara divisão do trabalho e que se desfazem e se reconstituem face ao problema a resolver. As decisões são tomadas em conjunto, por colaboração ou complementaridade. Hoje as competências a desenvolver são o pensamento crítico, a criatividade, a capacidade de colaboração e de comunicação e a inteligência emocional.

As implicações para a escola são evidentes e torna-se necessário repensar a organização do tempo, do espaço, na distribuição dos alunos. Trabalhar em situações diferenciadas – pequenos grupos, trabalho individual, aulas com a totalidade dos alunos, com diversidade de tarefas e metodologias. Maior autonomia dos alunos para identificarem problemas, questões a debater, e muitas outras estratégias serão mais apropriadas para desenvolver as competências previstas no Perfil do aluno ou mesmo para aspirar a uma sociedade mais solidária e coesa.

A escola deve responder não apenas às necessidades do desenvolvimento económico, mas adaptar a escola também ao desenvolvimento ecológico e social sustentável, projetando uma sociedade mais



igualitária, justa e inclusiva. Trilhando estes dois motores de mudança, de forma única e contextualizada, o Agrupamento de Escolas *Monte da Lua* será capaz de construir futuros mais desejáveis.

A escola tem de ser para todos, não apenas por direito democrático e justiça social, mas também por sobrevivência social.

Sabemos como continua forte a correlação entre o meio social de origem e os resultados escolares. São várias e complexas as razões para esta correlação, mas importa quebrar este círculo vicioso. As escolas têm para responder à heterogeneidade populacional medidas que apoiam ao cumprimento deste objetivo de uma educação para todos. O perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória, os decreto-Lei nº54/2018 e nº55/2018 ambos de 6 de julho, conhecidos como Inclusão e Autonomia e Flexibilização Curricular, as Aprendizagens Essenciais, os projetos de Inovação Pedagógica para referir aqui apenas alguns.

As verdadeiras estratégias de mudança aos desafios existentes em cada escola não ocorrem apenas desta forma “de cima para baixo”, mas devem nascer no seio da própria escola. As necessidades, as adequações, as dificuldades, sentem-se no terreno. E é com base na documentação legal existente, “de baixo para cima”, que o *Agrupamento de Escola Monte da Lua* deve legitimar os seus esforços anteriores e procurar novas vias. O desiderato maior é melhorar a aprendizagem dos alunos, de todos.

O direito à educação é universal e temos de aprofundar a nossa perspetiva inclusiva, incluindo o combate ao racismo e transformar a diferença em oportunidade de enriquecimento cultural. Aprofundar e diversificar a oferta de oportunidades de aprendizagem e de reingresso no sistema para os maiores de 18 anos.

Mudar é muito difícil. Mudar sozinho é quase impossível. Por isso é crucial criar equipas. Umas centradas nos resultados, outras na organização da escola, outros nos processos de aprendizagem ou na sua avaliação, outras ainda nas parcerias. É preciso envolver, implicar, responsabilizar de forma partilhada. Não destruir o que está bem feito, não subestimar os saberes acumulados, mas continuar a ousar fazer diferente.

2 Contextualização do Projeto de Intervenção

O Agrupamento de Escolas *Monte da Lua* foi constituído em 2013 e engloba onze escolas, integrando vários níveis de ensino, desde a educação pré-escolar até à educação de adultos. Para além do currículo do Ensino Geral, tem Ensino Articulado de Música, Percursos Curriculares Diferenciados, Ensino Profissional e Educação e Formação de Adultos. As escolas estão situadas em meios socioculturais distintos, partilhando em comum o património histórico e natural de Sintra.



Frequentam as escolas do AGML mais de 4000 alunos, dos quais 30% beneficiam de ação social escolar. O corpo docente é constituído por aproximadamente 300 professores, uma dezena de assistentes técnicos e quase uma centena de assistentes operacionais.

Liderar uma organização educativa, para mais, desta dimensão remete-nos para uma condição humana essencial. A comunicação empática entre todos os atores educativos é a “alavanca” intrínseca de toda e qualquer mudança que se pretenda construir. Não pode haver limites para escutar, para dialogar, para nos colocarmos no lugar do outro. Temos de ter a utopia de que cada um de nós pode influenciar os restantes em seu redor e que todos podemos contribuir para um futuro mais desejável. Desta forma, disseminamos competências, partilhamos ideias, projetos, capacitamos tudo e todos. Não deixamos ninguém para trás. Esta forma de agir e de estar deve ser diária, sistemática, interiorizada, sentida. Deve melhorar a comunicação encarada como um processo permanente e essencial.

Liderar uma organização educativa é alicerçar a qualidade numa educação vincadamente humanista e, complementarmente, sustentada em valores de integridade, honestidade e excelência. É respeitar os valores democráticos, ancorados na lealdade e responsabilidade, valores profissionais de procura da excelência, isenção, criatividade, inovação e trabalho em equipa. Valores éticos de integridade e honestidade ligados às pessoas num espírito de abertura, coragem, sinceridade e bom senso.

Liderar uma organização escolar, é promover uma gestão participativa. Atribuir de forma gradual autonomia e responsabilidades aos atores educativos na tomada de decisões e nas suas atuações. A distribuição de responsabilidades significa distribuir o poder por aqueles que trabalham mais diretamente com as diferentes realidades, incentivando-os a tomar decisões e a encontrar soluções para os desafios que enfrentam. Dar espaço...

Neste sentido, uma gestão participativa revela-se uma importante ferramenta da qualidade total que, potencia, entre outros aspetos, o trabalho em equipa. Na prática, isto significa aumentar o controlo do indivíduo sobre o seu próprio trabalho, dentro de objetivos claros definidos pelas estruturas de coordenação. Para ser eficaz, a delegação de responsabilidades deve ser acompanhada pelo apoio da direção e das coordenações de escola, pela formação e por uma cultura que permita aprender com as lacunas, em oposição a uma gestão de culpabilização do erro, inibidora da ação e da iniciativa. O aprofundamento gradual da delegação de responsabilidades garantirá uma mais eficaz e eficiente gestão de recursos humanos, pedagógicos, curriculares, administrativos, patrimonial e financeiro.

Liderar uma organização escolar é procurar o porquê do que fazemos e menos o que fazemos ou como fazemos. Encontrar o porquê é tornar claro a nossa ambição, é partilhar a visão e os valores do que coletivamente pretendemos alcançar. Definir o porquê é a forma que temos de inspirar os outros, de os envolver, de os implicar, de construirmos uma responsabilidade partilhada.



Liderar uma organização escolar é compreender que as estratégias educativas contextualizadas se devem basear em evidências. Emergindo desta forma o processo de autoavaliação como determinante para a construção deste ciclo de melhoria.

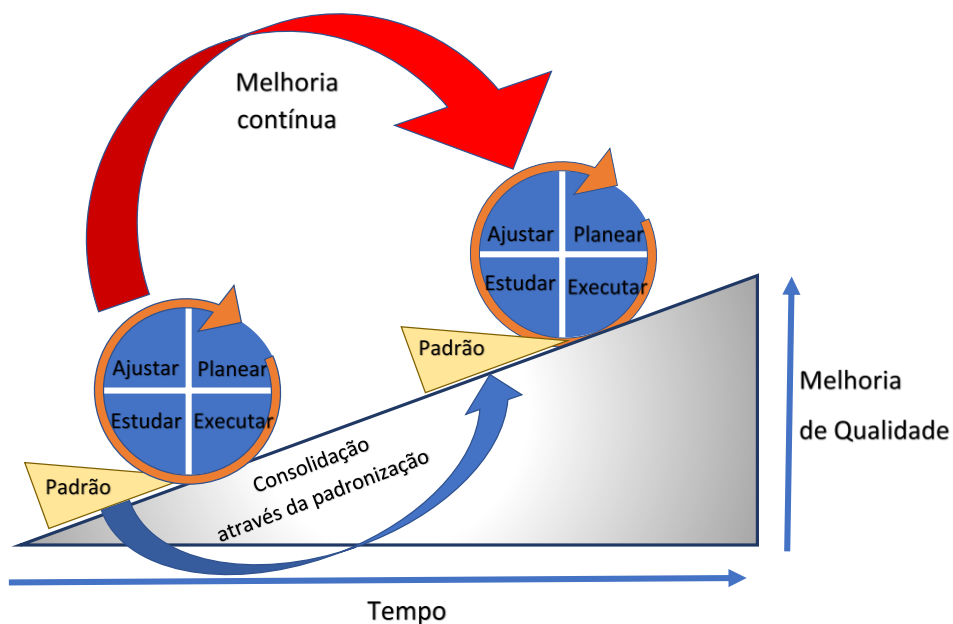


Figura 3. Círculo de Deming (ANTÓNIO, N., TEIXEIRA, A., ROSA, (2019)

Liderar uma organização escolar que integra crianças dos 3 aos 18 anos de idade e que complementarmente disponibiliza Educação e Formação de Adultos tem de ter a ambição de que ao longo desse percurso longo, todos os alunos adquiram as ferramentas e condições idênticas no final do caminho independentemente da sua condição social de origem.

Liderar uma organização escolar é compreender o ecossistema educacional vigente que nos permita integrar as políticas públicas *territorializadas* e o compromisso sociocultural alargado. Importa integrar as orientações nacionais e as tendências transnacionais das políticas educativas assim como os compromissos provenientes dos planos integrados de combate ao insucesso e abandono escolar da comunidade intermunicipal e municipal de Sintra. Estar atento à produção de conhecimento científico contextualizado e à formação disponibilizada para todos os profissionais de educação e, por fim, integrar as medidas estratégicas indutoras de dinâmicas pedagógicas preventivas de práticas escolares promotoras de sucesso.

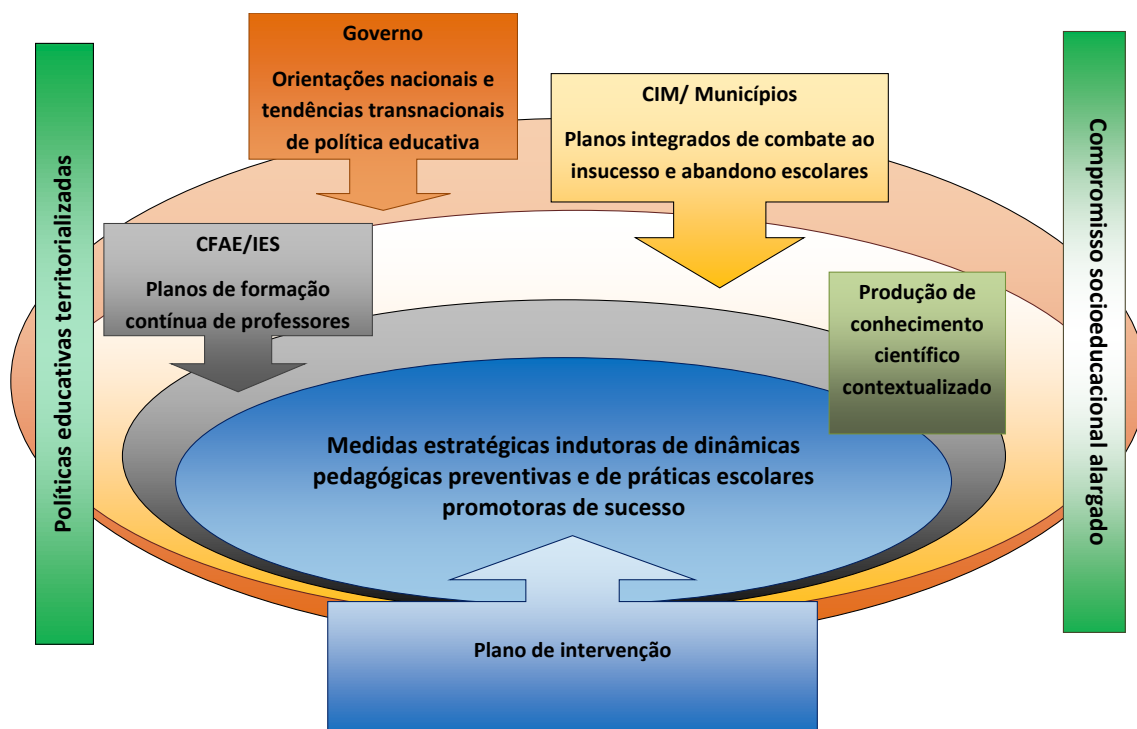


Figura 4 Ecosistema Educacional PNPSE (VERDASCA, J. (2018)

Liderar uma organização escolar é transformar a escola na principal unidade de observação e análise dos desafios e dificuldades. Requer o conhecimento e a definição no seio das estruturas de gestão de topo e intermédias de aspetos cruciais como: reflexão e discussão no conselho pedagógico e no conselho geral para a definição da estratégia e orientações a seguir nos conselhos de departamento e nos conselhos de docentes e de turma.

Liderar uma organização escolar é fomentar uma cultura institucional escolar de compromisso e tornar natural o compromisso de progresso e melhoria escolar. A nível macro, o princípio do compromisso do sucesso escolar, com quantificação dos respetivos indicadores de sucesso a alcançar no final do ano letivo por ano de escolaridade e, a nível meso, o compromisso de sucesso reajustado às turmas desse ano de escolaridade tendo em conta as características contextuais dessas turmas. Desta forma, é possível redirecionar horas de crédito para apoio educativo, práticas de articulação adequadas à diversidade das turmas e, conseqüentemente, dotar as equipas multidisciplinares integradas de orientações no trabalho a prosseguir.

Liderar uma organização escolar é desenhar um plano estratégico de intervenção para a promoção do sucesso escolar do AGML, matricialmente complementar ao Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar para, de forma intencional e sustentada, caminharmos para a construção de uma escola de qualidade e sucesso para todos. As escolas têm no seu seio capacidade de análise para encontrar novas formas de organização, de pensar, de organizar os processos de trabalho.



O plano estratégico de intervenção de promoção do sucesso escolar do AGML deve estar assente em cinco pilares de atuação a saber: 1) Estabelecimento de um ciclo de estudo relativo à unidade fundamental de análise dos resultados escolares; 2) Esforço permanente de reorganização da escola para a melhoria das condições de ensino e aprendizagem; 3) Orientação aos resultados escolares; 4) Criação de uma rede de escolas para partilha; 5) Criação de uma rede comunicacional de acompanhamento dos alunos e das famílias.

1) Estabelecimento de um ciclo de estudo relativo à unidade fundamental de análise dos resultados escolares.

O primeiro eixo é objetivo e ambicioso, mas claro e facilmente apreendido por todos. Pretende-se que a totalidade dos alunos conclua o seu ciclo de escolaridade no número de anos que esse mesmo ciclo tem. Neste pilar será necessário convocar o conselho pedagógico, o conselho geral, os departamentos curriculares, os grupos disciplinares, as bibliotecas, a direção as coordenações e obviamente o Diretor. Todos são necessário para partilhar este objetivo.

2) Esforço permanente de reorganização da escola para a melhoria das condições de ensino e aprendizagem.

O segundo pilar transporta a escola para uma dimensão organizacional dinâmica em que as respostas organizacionais são determinadas pelos desafios que surgem. Há vários modelos conhecidos de reorganização dos alunos. “Turma Mais” ou o “Projeto Fénix”. Mas temos condições para construir o nosso próprio modelo. Criando equipas de trabalho e de colaboração que podem passar por parcerias pedagógicas, coadjuvações, permutas de alunos e professores, recurso à biblioteca.

A reorganização e a dinâmica destes grupos, a sua composição e duração, devem ter em consideração dois aspetos aparentemente antagónicos. A dimensão académica que se promove com grupos homogéneos e a dimensão social e cultural que se coaduna mais naturalmente com a heterogeneidade. O importante é reconhecer que a sala de aula deve ser um espaço coabitável e que muitas vezes a resolução dos problemas se faz em equipa e com partilha. É necessário ter presente a necessidade de aferir os resultados obtidos.

3) Orientação aos resultados escolares.

O terceiro pilar remete-nos para a necessidade de olharmos para os resultados escolares. Analisar as taxas de sucesso e de qualidade do sucesso. Os resultados nas provas de aferição de 2º, 5º e 8º ano, nas provas finais de 9º ano e nos Exames Nacionais do Ensino Secundário ou na conclusão de estudos no Ensino Profissional. Queremos fazer isso com a totalidade dos alunos mantendo a exigência. Formar os alunos para esses desafios é conseqüentemente necessário. É uma variável chave pela cobrança que inevitavelmente se faz da escola.



4) Criação de uma rede de escolas para partilha.

O quarto pilar solicita abertura da escola para partilhar instrumentos de avaliação, *boas práticas*, processos organizativos, documentação interna. Exige o desenvolvimento de mecanismos de coordenação e regulação intra e inter escolas, capazes de reduzir distâncias físicas e o isolamento pedagógico e funcional.

5) Criação de uma rede comunicacional de acompanhamento dos alunos e das famílias.

O quinto e último eixo convoca todos os agentes que gravitam interna e externamente na escola no apoio e acompanhamento dos alunos. É necessário reorganizar todas as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão e investir horas do crédito global de escola nestas estruturas. É necessário implicar novas valências nas equipas de apoio aos alunos e famílias. Designadamente, a rede de biblioteca escolar, o serviço de psicologia e orientação, o núcleo de jovens e crianças em risco e perigo, os centros de recursos para a inclusão (CRI), as redes sociais de freguesia e os assistentes operacionais. A sinalização e a intervenção têm de ser célere, ágil e multifacetada.

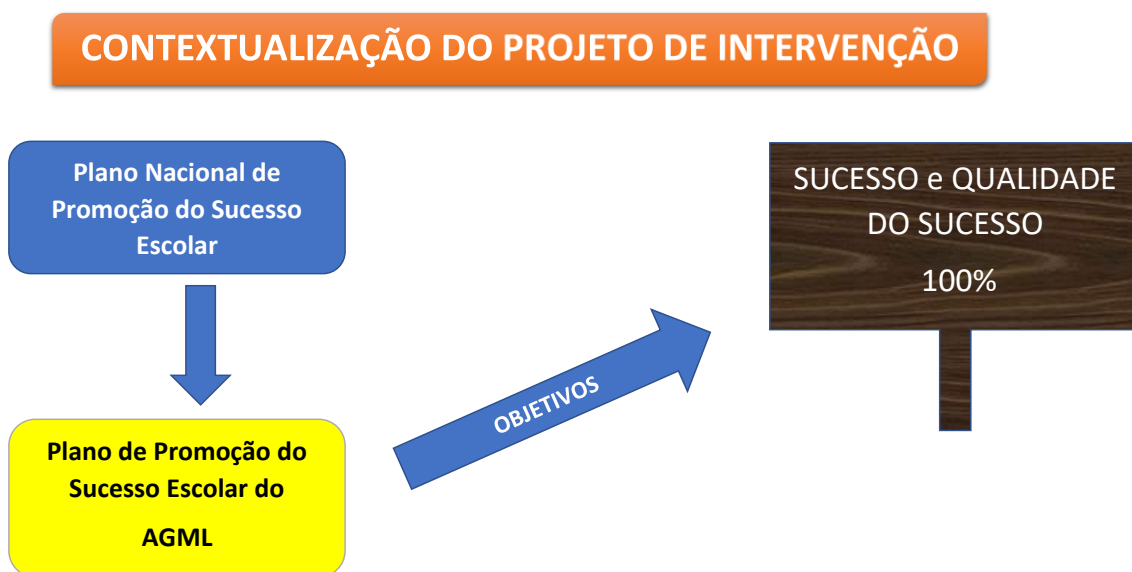


Figura 5 Contextualização do Projeto de Intervenção

3 Caracterização do Agrupamento de Escolas *Monte da Lua*

A caracterização do AGML teve por base diversos documentos de reflexão interna designadamente; o Relatório de Monitorização do Projeto Educativo; o Relatório Anual de Atividades; o Plano de Ação Estratégica do AGML; o Relatório do Gabinete de Avaliação Interna; o Regulamento Interno. Foram ainda analisados alguns outros documentos e obviamente as reflexões pessoais que advêm do exercício efetivo de funções no AGML desde a sua constituição em 2013.



O Diagnóstico será apresentado em três grandes dimensões: 1) Desenvolvimento organizacional; 2) Desenvolvimento Profissional; 3) Inovação Curricular. Em cada uma destas dimensões haverá uma subdivisão entre as Limitações/Constrangimentos existentes e Desafios/Potencialidades.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Na dimensão - *desenvolvimento organizacional* - iremos abordar os esforços educacionais destinados a mudar comportamentos e a estrutura da organização para que o AGML possa adaptar-se da melhor maneira aos desafios internos e externos.

- a) As onze escolas que compõem a totalidades dos estabelecimentos de ensino do AGML estão no âmbito do organograma de funcionamento diretamente associados à escola sede do AGML, especificamente à direção. Não há consequentemente estruturas intermédias que possam descentralizar ou apoiar na resolução de todos os problemas e desafios inerentes a cada uma das escolas. Há necessidade de redefinir um novo organograma funcional que responda melhor aos desafios e problemas de cada uma das escolas que compõem o AGML.
- b) O AGML tem implementada uma estrutura organizativa caracterizada por uma centralização da tomada de decisão e de todo o planeamento pedagógico ou funcional. Caracteriza-se também por ser uma estrutura vincadamente hierarquizada. O desafio que se coloca ao AGML é elaborar um novo organograma funcional capaz de distribuir responsabilidades e compromissos de forma a construir uma liderança em rede. Um organograma que encare as lideranças intermédias como indispensáveis nesse caminho de contextualização e de reforço da missão, da visão e dos valores do AGML.
- c) O AGML caracteriza-se por ter uma visão restrita das competências próprias das coordenações de escolas e são quase inexistentes as competências delegadas. O desafio futuro é ampliar a delegação de poderes e competências às diferentes escolas que compõem o AGML, contribuindo assim para um compromisso efetiva das estratégias e dos objetivos a alcançar, numa lógica de maior proximidade, previsivelmente mais eficiente e eficaz.
- d) O AGML não tem neste momento implementado qualquer modelo de avaliação interna integrado, no entanto, terá um processo de Avaliação Externa, por parte da Inspeção Geral da Educação e Ciência, no próximo mês de abril. É necessário construir esse modelo interno de avaliação devidamente articulado com o modelo de avaliação externo que é realizado pelo Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC) e considerar o ponto de partida para um processo de melhoria contínua, o relatório final da Avaliação Externa.



- e) O AGML, no relatório de Monitorização do Projeto Educativo, tem nas suas recomendações referido que é fundamental articular e integrar os muitos relatórios e balanços realizados. Não há uma articulação efetiva na estrutura dos diferentes documentos, o que significa que é muito difícil uma análise integrada e globalizante. O desafio do AGML é interligar de forma coerente os compromissos internacionais e nacionais, Agenda 2030, o PISA, os projetos da comunidade intermunicipal e municipal – projeto educativo intermunicipal e municipal, o projeto educativo do AGML, o relatório anual de atividades e o Plano de promoção do sucesso escolar.
- f) O AGML tem uma oferta educativa diversificada com destaque para o Centro Qualifica, Cursos de Educação e Formação de Adultos, Cursos do Ensino Profissional, Cursos Científico Humanísticos e de Ensino Geral e de Música, ao nível do Ensino Básico. O desafio que se coloca é articular as necessidades de formação do AGML no âmbito das políticas públicas territorializadas ao nível municipal e intermunicipal. Analisar de forma permanente as necessidades de formação considerando aquilo que são os cenários prospetivos.
- g) O AGML apresenta um desfasamento significativo entre a elaboração de diversos relatórios e o momento ideal para a sua análise e reflexão comprometendo desta forma a sua relevância como processo decisório. O desafio do AGML é, numa lógica de *organização aprendente*, ajustar o momento da elaboração dos diferentes relatórios com os momentos adequados de reflexão. É fundamental integrar a qualidade das reflexões e dos documentos elaborados, como pontos de partida para a elaboração de planos de melhoria.
- h) O AGML deve continuar a garantir como espaço educativo de excelência um funcionamento consentâneo com os horários e as dificuldades das famílias. Uma componente de apoio à família, dirigida aos alunos do pré-escolar e dos 1º/2º ciclos, gerida preferencialmente pelas associações de pais, capaz de enquadrar os alunos durante o mês de setembro e nos períodos das interrupções letivas é fundamental.
- i) O AGML tem um modelo de funcionamento das Atividades de Enriquecimento Curricular disfuncional. A designação da entidade promotora das AEC bem como os princípios de funcionamento merecem uma reflexão profunda para se ajustarem aos propósitos e especificidades de cada escola.
- j) O AGML tem um processo comunicacional insuficiente que não responde à complexidade da informação que gravita em torno do agrupamento. As diferentes plataformas de comunicação têm propósitos pouco claros tornando difícil divulgar uma mensagem objetiva e clara. O desafio é elaborar um plano estratégico de comunicação, que garanta o acesso, a qualidade e a



- celeridade a todos os interessados. Importa tornar claros os compromissos assumidos pelo AGML.
- k) O AGML tem um regulamento interno desatualizado e é importante regularizar este documento de autonomia.
- l) O AGML tem necessidade de elaborar um novo Projeto Educativo (PE). O desafio é atualizar o PE e articulá-lo com o projeto de intervenção do Diretor(a), observando aquilo que são as recomendações do relatório de monitorização do projeto educativo cessante e as recomendações produzidas em sede de conselho pedagógico.
- m) O AGML tem um processo de gestão do calendário escolar, em particular das interrupções letivas, com uma lógica muito centrada nas dinâmicas de funcionamento do Ensino Secundário, descaracterizando as especificidades do pré-escolar, do 1º, 2º e 3º ciclo. O desafio é ajustar a gestão do calendário escolar às especificidades de cada um dos ciclos de escolaridade.

Quadro 1. Desenvolvimento Organizacional - Limites/Constrangimentos versus Desafios/Potencialidades.

Limites/Constrangimentos	Desafios/Potencialidades
Organigrama de funcionamento desajustado.	Redefinir um novo organigrama funcional.
Estrutura organizativa centralizada e hierarquizada.	Nova forma de distribuição dos poderes da liderança e as suas responsabilidades.
Visão restrita das competências próprias das coordenações de escolas.	Ampliar a delegação de poderes e competências às diferentes escolas que compõem o AGML.
Inexistência de modelo de avaliação interna integrado.	Construir um modelo de avaliação interna articulado com o modelo de avaliação externo.
Relatórios temáticos desarticulados entre si.	Interligar de forma coerente os documentos estratégicos.
Oferta educativa diversificada.	Manter e articular as necessidades de formação do AGML no âmbito das políticas públicas territorializadas.
Desfasamento significativo entre a elaboração de diversos relatórios e o momento ideal para a sua análise e reflexão.	Ajustar o momento da elaboração dos diferentes relatórios com os momentos adequados de reflexão.
Funcionamento consentâneo com os horários e as dificuldades das famílias.	Ajustar permanentemente esta resposta às necessidades das famílias e dos alunos.
O AGML tem um modelo de funcionamento das Atividades de Enriquecimento Curricular disfuncional.	O desafio é repensar a designação da entidade promotora das AEC bem como os princípios de funcionamento para se ajustarem aos propósitos e especificidades de cada escola.
Processo comunicacional insuficiente.	Elaborar um plano estratégico de comunicação.



O AGML tem um regulamento interno desatualizado e é importante regularizar este documento de autonomia.	O desafio é atualizar de forma célere o regulamento interno.
Necessidade de elaborar um novo Projeto Educativo.	Atualizar o PE e articulá-lo com o projeto de intervenção.
Gestão do calendário escolar disfuncional.	Ajustar a gestão do calendário escolar às especificidades de cada um dos ciclos.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A dimensão – *Desenvolvimento Profissional* – pretende realçar a aprendizagem experiencial como processo de desenvolvimento profissional. A profissionalidade é um percurso permanente de aprendizagem, por apropriação de experiências de atuação profissional e neste processo destacamos a importância decisiva do desenvolvimento de competências profissionais capazes de adequar os processos afetivos, percetivos, cognitivos e comportamentais, conciliando o desenvolvimento pessoal, com as necessidades específicas do projeto coletivo do AGML.

- a) O AGML tem um plano de formação interna extremamente rico e diversificado, construído e desenvolvido quase exclusivamente com o conhecimento e as competências dos seus profissionais. O desafio é manter o grau elevado de disponibilidade apresentado pelos seus trabalhadores, maximizando o impacto no AGML. Uma das fragilidades do Plano de Formação Interno é a dificuldade de encontrar datas para a realização de algumas formações.
- b) O AGML tem um plano de parcerias no âmbito da formação de todos os funcionários e alunos, designadamente com a Proteção Civil Sintra, Bombeiros Voluntário de Colares e São Pedro, Centro de Saúde, Associação Portuguesa de Diabético de Portugal, Rotary Club de Sintra, Associação Proconsenso, entre várias outras. O desafio é manter e, se possível, reforçar estas parcerias indispensáveis para alcançarmos os compromissos assumidos.
- c) O AGML tem um forte envolvimento em projetos patrocinados pela EU, pela DGEC e CMS, designadamente, no projeto Europeu *eTwinning*, Erasmus +, Rede de Escolas Associadas da Unesco, Parlamento Jovens e Assembleia Municipal Jovem, entre muitos outros. O desafio é manter a extensa rede de parcerias existentes e, por outro lado, desenvolver competências profissionais adequadas ao plano de promoção do sucesso escolar do AGML.
- d) O AGML tem alguns projetos de articulação com o mundo universitário, mas deve reforçar essa ligação incidindo em todos os ciclos de escolaridade e em áreas disciplinares diversificadas. O



desafio é aproveitar esta articulação entre o ensino superior e o ensino básico e secundário para a melhoria dos resultados escolares e a obtenção dos compromissos assumidos pelo AGML.

- e) O AGML tem uma distribuição de serviço excessivamente densa o que dificulta a existência de momentos de reflexão profissional, essenciais para uma profissionalidade mais focada e orientada para os propósitos do AGML. O desafio é promover tempos e espaços de reflexão ampliados aos trabalhadores do AGML.

Quadro 2. Desenvolvimento Profissional Limites/Constrangimentos versus Desafios/Potencialidades.

Limites/Constrangimentos	Desafios/Potencialidades
Plano de formação interna extremamente rico e diversificado.	Manter o grau elevado de disponibilidade apresentado pelos seus trabalhadores maximizando o impacto no AGML.
Plano de parcerias para formação de todos os funcionários e alunos, vasto.	Manter e se possível reforçar estas parcerias.
Forte envolvimento em projetos patrocinados pela EU, pela DGEC e CMS.	Manter a rede de parcerias existentes e desenvolver competências profissionais adequadas ao Plano de Promoção do Sucesso Escolar do AGML.
Projetos em articulação com o mundo universitário.	Aproveitar esta articulação para a melhoria dos resultados escolares e a obtenção dos compromissos assumidos pelo AGML.
Distribuição de serviço excessivamente densa.	Promover tempos e espaços de reflexão ampliados aos trabalhadores do AGML.

INOVAÇÃO CURRICULAR

A dimensão – *Inovação Curricular* é a *Alma Mater* das organizações escolares. Sem esta fonte de ousadia nenhuma mudança é possível. O Plano de Promoção do Sucesso Escolar proposto para o AGML perpassa em grande escala as limitações e os desafios nesta dimensão de Inovação Curricular.

- a) O AGML tem uma estratégia de implementação das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, previstas no DL 54/2018 de 6 de julho, que se tem revelado excessivamente morosa e centralizada. O período que medeia entre a identificação da necessidade de implementação das medidas de promoção do sucesso até à sua efetiva aplicação e reformulação tem de ser mais célere.
- b) O AGML tem experiências pontuais de flexibilização do curricular previstas no DL 55/2018 de 6 de julho. O desafio do AGML é implementar, de forma mais ampla, projetos de flexibilização curricular, como medida de promoção do sucesso escolar, em resposta à heterogeneidade da



população escolar e contribuir assim para a redução da densidade de ofertas formativas não regulares equivalentes.

- c) O AGML tem projetos de inovação educacional previstos na Portaria 181/2019 de 11 de julho que permitem à escola flexibilizar mais de 25 por cento do currículo consignado nas matrizes curriculares do ensino geral. O desafio do AGML é avaliar estes projetos curriculares inovadores e partilhar as boas práticas que daí possam surgir.
- d) O AGML tem um calendário escolar dividido em três períodos letivos e o desafio é ponderar um funcionamento por semestres. As potencialidades inerentes a uma calendarização semestral, são mais adequadas para concretização dos objetivos do AGML. A possibilidade de espriar aos momentos das avaliações sumativas, a cada final de período letivo, contribui para se encontrarem novos tempos de reunião e reflexão.
- e) O AGML tem nos diferentes documentos analisados, designadamente no Relatório do Gabinete de Avaliação Interna e no Relatório de Monitorização do Projeto Educativo, uma análise dos resultados escolares por ano de escolaridade e disciplina. Taxas de sucesso e qualidade de sucesso ou mesmo de sucesso pleno – ausência de níveis “negativos” são devidamente aferidos em comparação com as metas disciplinares e de ano estipuladas. Os resultados escolares do AGML, nestes indicadores, são bons.
- a. O caminho que falta fazer é a comparabilidade com os resultados da avaliação externa. É necessário analisar a relação entre os indicadores internos de sucesso e qualidade de sucesso com os resultados da avaliação externa, alcançados nas provas de aferição de 2º, 5º e 8º ano, nas provas finais de 9º ano e nos exames nacionais do ensino secundário.
 - b. Um outro desafio, em relação aos resultados escolares do AGML, é definir novos indicadores de desempenho, nomeadamente: considerar os ciclos de escolaridade como unidade de análise fundamental; apreciar a evolução das competências ao nível do pré-escolar; definir metas globais de agrupamento acompanhadas pelas realidades de contexto de cada uma das turmas; priorizar a avaliação da qualidade de sucesso em Português no 1º ciclo como um preditor de melhoria dos resultados em muitas outras áreas disciplinares.
 - c. Ainda no âmbito dos resultados escolares, é fundamental a divulgação dos compromissos e dos resultados alcançados, pela dinâmica de envolvimento e corresponsabilização que isso significa.



- d. Por fim, é muito importante ajustar, não nos limitando à autonomia, a forma como analisamos os resultados escolares com os compromissos nacionais e internacionais assumidos.
- f) O AGML tem plataformas de comunicação insuficientes, tema abordado no âmbito do desenvolvimento organizacional. Uma dessas carências expressa-se na reduzida utilização destes suportes digitais em duas áreas essenciais: a pedagógica e a documental. O desafio é promover as vantagens inerentes à utilização destas plataformas para a diversificação do processo de ensino-aprendizagem-avaliação e na partilha de todo o tipo de trabalho desenvolvido no âmbito da atividade profissional. Do ponto de vista documental, interessa simplificar o acesso a múltiplos documentos essenciais tornando expedito o trabalho individual ou em grupo.
- g) O AGML continua a ter necessidade de melhorar as plataformas de comunicação e os processos comunicacionais em especial a informação destinada ao exterior do AGML. O desafio é redesenhar as plataformas de comunicação e os processos de comunicação por forma a garantir uma informação célere, pertinente e diferenciada, orientada ao público alvo.
- h) O AGML implementa diversas medidas de apoio ao aluno e às famílias, designadamente: o núcleo de apoio ao aluno em risco e perigo; o núcleo de intervenção disciplinar; os apoios educativos; as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão; o apoio tutorial específico e as tutorias. Por outro lado, recorre a muitas e importantes parcerias para apoiar alunos e famílias: A Rede Social de freguesia; a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, a equipa Tutelar Educativa, a Equipa de apoio ao Tribunal de Família, a GNR, a PSP, o centro de Saúde, a Casa do Telhal, o Centro de Reabilitação de Alcoitão e muitas outras.

O desafio é aproximar e integrar estas medidas às equipas multidisciplinares de suporte à aprendizagem e à inclusão ampliando assim os recursos específicos de apoio.

O objetivo fundamental é articular os recursos específicos, os recursos organizacionais e os recursos existentes na comunidade, de suporte à aprendizagem e à inclusão. De referir que nestas equipas os assistentes operacionais são elementos fundamentais na identificação e contextualização dos problemas e devem ter uma voz ativa na implementação das medidas a adotar.

O propósito último é uma identificação célere de qualquer dificuldade apresentada pelo aluno que deve ser consubstanciada numa resposta integrada e também rápida por parte da escola.



- i) O AGML tem critérios de gerais avaliação ajustados ao novo quadro legal em vigor e o objetivo é aprofundar o processo de aplicação dos referidos critérios de avaliação que identifica as competências específicas de cada disciplina às competências globais expressas no Perfil do Aluno. A apropriação integral da pertinência destes critérios gerais de avaliação por parte de professores, alunos e encarregados de educação enfrenta ainda um caminho longo que é necessário percorrer.

O facto de os critérios gerais de avaliação se encontrarem em sintonia com o quadro conceptual de referência, não significa que deixe de ser necessário continuar a manter o foco nos resultados da avaliação externa e para isso é preciso preparar e treinar os alunos. No Plano de Promoção do Sucesso Escolar proposto para o AGML, o terceiro pilar – Orientação para os Resultados – é expresso esse foco nos resultados externos e esta acuidade é ainda mais pertinente quando nos referimos a classificações que concorrem para o acesso ao ensino superior.

- j) O AGML tem diversos projetos relacionados com a Educação Ambiental e a Sustentabilidade, designadamente, os projetos do Eco-Escolas, a Proteção Civil, a Área do Património, a Horta Pedagógica entre muitos outros. Falta uma visão mais globalizante e integradora que permita uma articulação vertical e horizontal com os currículos das diferentes disciplinas e anos de escolaridade.

O Referencial da Educação Ambiental para a Sustentabilidade, recentemente publicado pela Direção Geral de Educação (2018) poderá ser um excelente ponto de partida para a elaboração de um plano estratégico de educação ambiental para a sustentabilidade do AGML que implique todos os atores educativos e promova mudanças concretas no comportamento de todos.

- k) O AGML tem uma gradual implementação das novas matrizes curriculares previstas no DL 55/2018 de 6 de julho e da disciplina Cidadania e Desenvolvimento. O processo de implementação estará definitivamente concluído no próximo ano letivo no que se refere ao 3º ciclo e Secundário, e, no ano seguinte, definitivamente para toda os anos de escolaridade.

O desafio é aprofundar a transversalidade disciplinar e a interligação com outros projetos estruturantes do AGML designadamente o da Educação Estética e Artística e da Educação Ambiental e a Sustentabilidade. O referencial de apoio da DGE – Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania (2017) pode alavancar a construção de um plano estratégico de Educação e Cidadania do AGML.



- l) O AGML tem uma gradual implementação das novas matrizes curriculares previstas no DL 55/2018 que incrementam a oferta de formação artística ao nível do 2º e 3º ciclo. O desafio que se nos coloca nos próximos anos é, partindo mais uma vez de um dos documentos elaborados pela DGE – Educação Estética e Artística, construir um plano de ação estratégica de Educação Estética e Artística do pré-escolar ao ensino noturno. Dar intencionalidade pedagógica e criar um impacto amplo da Educação Estética e Artística seria o propósito deste plano.
- m) O AGML tem um modelo de funcionamento esquematizado em grupo de turma por ano de escolaridade, estático e imutável na sua composição anual. É forma organizativa característica do modelo industrial de produção em massa. No plano de ação de promoção do sucesso escolar do AGML referente ao biénio 2016-2018, uma das medidas era o reforço da importância estratégica da Rede de Bibliotecas Escolares (RBE). O grande e nuclear desafio é começar a desconstruir esta imutabilidade, quer de grupo de turma definido quer mesmo de ano de escolaridade. Isso implica conforme proposto na elaboração do Plano de Promoção do Sucesso Escolar do AGML, no seu segundo pilar - Esforço permanente de reorganização da escola para a melhoria das condições de ensino e aprendizagem.

Na operacionalização deste pilar é decisivo perceber que é necessário permeabilizar os horários das turmas, agilizando novas formas de organização de acordo com os projetos e as necessidades dos alunos. Quando o foco for académico, a constituição de grupos homogéneos de competências será o mais apropriado e quando o foco for de desenvolvimento de competências sociais e emocionais, os grupos heterogéneos são mais enriquecedores.

Não se pretende mudar os horários laborais de professores e funcionários sistematicamente nem os horários dos alunos. A resposta poderá passar pelo reforço das equipas da RBE e por um melhor aproveitamento dos professores que aí exercem funções de acompanhamento e supervisão. As equipas da RBE devem ser multidisciplinares bem como os professores que exercem funções de carácter mais pontual.

Um outro desafio a ponderar é incentivar parcerias pedagógicas em sala de aula. A sala de aula deveria ser um espaço de complementaridade profissional. Aprofundar a partilha da sala de aula com outros é uma outra forma de encontrar novas estratégias de organização dos alunos.

- n) O AGML tem, na constituição das suas turmas de 10º ano, a particularidade de mais de 70 por cento dos alunos não serem provenientes das escolas básicas que compõem o AGML. Pela leitura do relatório do Gabinete de Avaliação Interna e do Relatório de Monitorização do Projeto Educativo constatamos que as taxas de sucesso do 10º ano, embora tenham melhorado ao longo dos últimos anos, não deixam de ser as taxas de sucesso mais baixas do AGML. O AGML promove algumas medidas de mitigação desta realidade como sejam as tutorias aos alunos e a promoção



e divulgação dos Cursos Profissionais do AGML. O caminho a prosseguir é o aprofundamento deste acompanhamento, tornando-o mais frequente e mais precoce.

- o) O AGML tem uma oferta de Educação e Formação de Adultos de relevante interesse e impacto no Concelho de Sintra. O AGML acolhe também o Centro Qualifica desenvolvendo um trabalho meritório na requalificação da população adulta do Concelho de Sintra. O desafio é manter o rumo e continuar atento às necessidades da população e aos desafios nacionais e internacionais que afetam o mercado de trabalho e a dimensão social e emocional dos cidadãos.
- p) O AGML tem uma oferta de Cursos Profissionais diversificada e com um funcionamento positivo. Na leitura do Relatório de Monitorização do Projeto Educativo do AGML é possível constatar que os alunos que transitam sem módulos em atraso tem vindo a aumentar, não obstante existir ainda uma ampla margem de progressão pela frente. Os Cursos Profissionais existentes são diversificados e estão articulados com as necessidades concelhias e os seus níveis de empregabilidade. As competências acumuladas em alguns desses cursos estão também plasmadas nas decisões tomadas.

O desafio nesta área é definir critérios de funcionamento baseados em períodos temporais mais alargados e não permutar Cursos Profissionais sem acautelar os impactos dessa decisão. Haverá certamente Cursos Profissionais que não devem abrir em todos os anos letivos, mas que têm espaço próprio e nichos de interesse por parte dos alunos e do mercado de trabalho que é importante salvaguardar. A intermitência talvez seja o caminho mais adequado para este tipo de cursos permitindo que haja alunos do 1º ano e do 3º ano, sendo estes últimos os principais promotores do Curso.

Quadro 3. Inovação Curricular - Limites/Constrangimentos versus Desafios/Potencialidades

Limites/Constrangimentos	Desafios/Potencialidades
Estratégia de implementação das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão morosa e centralizada.	Reduzir o período que medeia entre a identificação da necessidade e a implementação das medidas de promoção do sucesso
Experiências pontuais de flexibilização do currículo.	Implementar de forma mais ampla projetos de flexibilização curricular.
Projetos de inovação educacional.	Avaliar estes projetos curriculares inovadores e partilhar as boas práticas que daí possam surgir.
Calendário escolar dividido em 3 períodos letivos.	Equacionar a calendarização semestral.
Os resultados escolares internos do AGML, são bons.	Comparabilidade com os resultados da avaliação externa. Provas de aferição de 2º, 5º e 8º ano, nas provas finais de 9º ano e exames nacionais do ensino secundário.



Plataformas de comunicação insuficientes, com reduzida utilização em duas áreas essenciais: A pedagógica e a documental.	Promover as vantagens inerentes à utilização destas plataformas.
Implementar diversas medidas de apoio ao aluno e às famílias.	Importante aproximar e integrar estas medidas às equipas multidisciplinares de suporte à aprendizagem e à inclusão.
Critérios gerais de avaliação ajustados ao novo quadro legal em vigor.	Aprofundar o processo de aplicação dos referidos critérios de avaliação, com orientação para os resultados.
Diversos projetos relacionados com a Educação Ambiental e a Sustentabilidade.	Criar uma visão mais globalizante e integradora e para uma articulação vertical e horizontal com os currículos.
Gradual implementação da disciplina Cidadania e Desenvolvimento.	Aprofundar a transversalidade disciplinar e a interligação com outros projetos estruturantes do AGML.
Modelo de funcionamento esquematizado em grupo de turma por ano de escolaridade.	O grande desafio e o nuclear desafio é começar a desconstruir esta imutabilidade, quer de grupo de turma quer de mesmo de ano de escolaridade.
Constituição das turmas de 10º ano com mais de 70 por cento dos alunos não provenientes das escolas básicas que compõem o AGML.	Prosseguir o aprofundamento deste acompanhamento.
Oferta de Educação e Formação de Adultos de relevante interesse e com impacto no Concelho de Sintra.	Manter o rumo e continuar atento às necessidades da população e aos desafios nacionais e internacionais.
Oferta de Cursos Profissionais diversificada e com um funcionamento positivo.	Definir critérios de funcionamento baseados em períodos temporais mais alargados.

4 Principais eixos de intervenção da ação – objetivos, estratégias e calendarização

Os principais eixos de intervenção do Projeto de Intervenção procuram operacionalizar em objetivos, estratégias e calendarização aquilo que foi explanado anteriormente, em especial, a caracterização do AGML. A força motriz do Projeto de Intervenção é o Plano de Promoção do Sucesso Escolar (PPSE) do AGML que por sua vez está assente em dois objetivos essenciais; 1) o sucesso escolar para todos; 2) A melhoria da qualidade do sucesso. O cumprimento destes dois objetivos conjugados alavancará o AGML a patamares de excelência na prestação de um Serviço Público de Educação. Para que se otimize a eficiência e a eficácia do PPSE do AGML é fundamental atender às variáveis internas e externas que estão subjacentes à sua execução. Os eixos de intervenção da ação procuraram, desta forma, por um lado, definir os objetivos e as estratégias do PPSE, mas simultaneamente, responder às estruturas de suporte facilitadoras da melhoria da eficácia e eficiência desse mesmo plano.



O plano estratégico da ação operacionaliza, portanto, os desafios e as potencialidades das três grandes dimensões do projeto de intervenção: 1) O Desenvolvimento Organizacional; 2) O Desenvolvimento Profissional e 3) Inovação Curricular.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Objetivo.1 Redefinir um novo organigrama funcional do AGML	Cronograma			
	19/20	20/21	21/22	22/23
Estratégias				
Reunião com coordenações de escolas do AGML.	X	X	X	X
Avaliação permanente do organigrama e ajustamento se necessário.		X	X	X

Objetivo.2 Distribuir competências e responsabilidades. Encarar as lideranças intermédias como indispensáveis nesse caminho de contextualização e de reforço da missão, da visão e dos valores do AGML.	Cronograma			
	19/20	20/21	21/22	22/23
Estratégias				
Reunião com coordenações de escolas do AGML.	X	X	X	X
Avaliação permanente do organigrama e ajustamento se necessário.		X	X	X

Objetivo.3 Construir um modelo de avaliação interno devidamente articulado com o modelo de avaliação externo que é realizado pela Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC).	Cronograma			
	19/20	20/21	21/22	22/23
Estratégias				
Definir em sede de Conselho Pedagógico e Conselho Geral o modelo de autoavaliação a implementar no AGML.	X	X	X	X
Constituição de uma equipa de autoavaliação.	X	X	X	X
Elaboração do Modelo de Autoavaliação.		X	X	X
Aplicação do Modelo de Autoavaliação.		X	X	X
Avaliação do Modelo de Autoavaliação / Melhoria contínua e aplicação.			X	X



Objetivo.4 Definir uma estrutura de elaboração dos documentos de reflexão interna que permita interligar de forma coerente os compromissos internacionais e nacionais – Agenda 2030, o PISA, os Projetos Concelhios Intermunicipais e Municipais – Projeto Educativo Intermunicipal e Municipal, o Projeto Educativo do AGML, o Relatório Anual de Atividades e o Plano de Promoção do Sucesso Escolar.	Cronograma			
	19/20	20/21	21/22	22/23
Estratégias				
Definir em sede de Conselho Pedagógico e Conselho Geral a estrutura dos documentos de reflexão interna para que tenham interligação entre si.	X	X	X	X
Constituição de equipas de trabalho para a elaboração do Relatório Anual de Atividades, Projeto Educativo, Plano Promoção do Sucesso Escolar, Equipas Multidisciplinar de apoio ao aluno e à família e do Gabinete de Avaliação Interna.	X	X	X	X
Elaboração dos documentos de reflexão interna de forma interligada.		X	X	X

Objetivo.5 Garantir uma oferta educativa diversificada com destaque para o Centro Qualifica, Cursos de Educação e Formação de Adultos no âmbito das políticas públicas territorializadas ao nível municipal e intermunicipal, analisando de forma permanente as necessidades de formação considerando aquilo que são os cenários prospetivos.	Cronograma			
	19/20	20/21	21/22	22/23
Estratégias				
Designar o Coordenador(a) da Educação de Adultos e a equipa do Centro Qualifica.	X	X	X	X
Comunicação próxima com a coordenação da Educação e Formação de Adultos.	X	X	X	X
Facilitar e agilizar os processos de concretização dos objetivos definidos em reunião.	X	X	X	X

Objetivo.6. Ajustar o momento da elaboração dos diferentes relatórios com os momentos adequados de reflexão.	Cronograma			
	19/20	20/21	21/22	22/23
Estratégias				
Definir a informação a disponibilizar nos relatórios intermédios e a informação dos relatórios finais em Conselho Pedagógico.	X	X	X	X
Os Relatórios intermédios devem permitir ajustamento de funcionamento até ao final do ano letivo - prazos de entrega – mês de janeiro.		X	X	X
Os Relatórios finais devem permitir uma análise mais aprofundada e servir de base às decisões do ano letivo seguinte – final de junho.		X	X	X



Objetivo.7. Garantir horários de funcionamento ajustados às necessidades das famílias.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Comunicação permanente e próxima com Associações de Pais para dar resposta às necessidades das famílias.	X	X	X	X

Objetivo.8. Repensar a designação da entidade promotora das AEC bem como os princípios de funcionamento para se ajustarem aos propósitos e especificidades de cada escola.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Constituição de uma equipa de trabalho com membros das Associações de Pais, CMS e Direção/coordenações de escola para avaliar soluções - vantagens/desvantagens das diferentes opções e a viabilidade das propostas.	X	X	X	X
Equacionar soluções diferenciadas para cada escola.	X	X	X	X
Clarificação do objetivo fundamental das AEC – Brincar. Apresentação de um modelo de funcionamento ajustado a este objetivo.	X	X	X	X

Objetivo.9. Elaborar um plano estratégico de comunicação, que garanta o acesso, a qualidade e a celeridade a todos os interessados. Importa tornar claros os compromissos assumidos pelo AGML.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Constituição da equipa CIC para redefinir a página AGML: Destriçar com maior clareza os públicos alvo a que se destina: alunos, pais, professores, funcionários, público em geral.		X	X	X
Reflexão sobre a destriça de informação. Catalogar por temas: Área Pedagógica, Área Administrativa, Informação Geral.		X	X	X
Criar grupos de mail dos representantes de cada turma para agilizar informação diversa.	X	X	X	X
Auscultar de forma sistemática os atores educativos e os EE para proceder a melhorias na comunicação.	X	X	X	X
Partilhar boas práticas do AGML.	X	X	X	X

Objetivo.10. Atualizar o Regulamento Interno	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Definir equipa de elaboração/atualização do RI.	X	X	X	X
Apresentação de propostas de alteração ao Conselho Pedagógico.	X	X	X	X
Propor aprovação ao Conselho Geral.	X	X	X	X
Proceder a atualizações anuais ou pontuais de carácter obrigatório (imposições legais).		X	X	X



Objetivo.11. Reformular/Atualizar o PE e articulá-lo com o Projeto de Intervenção.	Cronograma			
	19/20	20/21	21/22	22/23
Estratégias				
Constituição da equipa de reformulação/atualização do PE.	X	X	X	X
Reformulação/atualização do PE em articulação com o PI.		X	X	X
Aprovação do PE e implementação.		X	X	X
Monitorização da implementação do PE.		X	X	X

Objetivo.12 Ajustar a gestão do calendário escolar às especificidades de cada ciclo de escolaridade.	Cronograma			
	19/20	20/21	21/22	22/23
Estratégias				
As avaliações das aprendizagens dos alunos devem realizar-se nos dias úteis imediatos ao término das atividades letivas.	X	X	X	X
Calendarizar os momentos de reflexão e articulação inter e intra ciclos de escolaridade de acordo com o calendário escolar de cada ciclo.	X	X	X	X
Elaborar no final e no início do ano letivo uma calendarização das tarefas e funções a desenvolver em cada ciclo de escolaridade.	X	X	X	X
Os Secretariados de Exames devem funcionar em autonomia de gestão de pessoas e, apenas em situações excecionais, devem recorrer aos restantes para vigilâncias.	X	X	X	X

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Objetivo.13 Plano de formação Interno.	Cronograma			
	19/20	20/21	21/22	22/23
Estratégias				
Designar o coordenador do Plano de Formação Interno (PFI).	X	X	X	X
Apreciar as recomendações do relatório anual elaborado: datas das formações e períodos adequados para as formações.	X	X	X	X
Acompanhar e facilitar a realização das ações propostas.	X	X	X	X
Continuar a articular o Plano de Formação Interno com o Centro de Formação de Professores de Sintra.	X	X	X	X
Apoiar e incentivar a disponibilidade demonstrada pelos profissionais do AGML.	X	X	X	X
Identificar a formação prioritária para a implementação do Plano de Promoção do Sucesso Escolar.	X	X	X	X
Reforçar a articulação do Plano de Formação Interno com o Ensino Superior – focado na melhoria dos resultados escolares e nos compromissos assumidos.		X	X	X



Objetivo.14 Manter os projetos patrocinados pela EU, pela DGEC e CMS, designadamente, o projeto Europeu <i>eTwinning</i> , Erasmus +, Rede de Escolas Associadas da Unesco, Parlamento Jovens e Assembleia Municipal Jovem, entre muitos outros.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Designar responsáveis dos diferentes projetos.	X	X	X	X
Acompanhar e facilitar as parcerias.	X	X	X	X
Incentivar e apoiar os profissionais envolvidos nestes projetos.	X	X	X	X

Objetivo.15 Promover tempos e espaços de reflexão ampliados aos trabalhadores do AGML.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Encontrar tempos e espaços de reunião e de auscultação de professores e funcionários.	X	X	X	X
Promover uma distribuição de serviço que reforce a componente de trabalho colaborativo.	X	X	X	X
Definir horários promotores de tempos de reunião.	X	X	X	X

INOVAÇÃO CURRICULAR

Objetivo.16 Promover a celeridade na implementação de medidas do DL 54/2018 de 6 de julho	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
As medidas universais podem ser implementadas com autorização prévia do Diretor.		X	X	X
As medidas seletivas podem ser implementadas com autorização prévia do Diretor sempre que os elementos variáveis da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva, o Conselho de turma ou Professor Titular de Turma e Encarregado de Educação concordem com as mesmas.		X	X	X
As atualizações dos relatórios Técnico-Pedagógico de cariz operacional não carecem de novas autorizações do Conselho Pedagógico ou do Diretor.		X	X	X
As alterações de medidas seletivas, por outras medidas seletivas, terão autorização prévia do Diretor.		X	X	X
A medida seletiva de antecipação e reforço de aprendizagens será atribuída ao elemento do centro de recursos para a inclusão.		X	X	X
O Centro de Apoio à Aprendizagem, previsto no DL 54/2018 de 6 de julho será amplamente reforçado na distribuição de serviço sendo o local de funcionamento, prioritariamente a RBE ou salas de aulas devidamente apetrechadas.		X	X	X
Os membros variáveis da EMAEI e os membros permanentes de cada escola devem ter responsabilidades delegadas para agir de forma célere.		X	X	X



A equipa da EMAEI deve funcionar em articulação estreita com os coordenadores de Diretores de Turma, coordenações de escola e com a rede comunicacional de apoio às famílias – 5º pilar do PPSE		X	X	X
---	--	---	---	---

Objetivo.17 Implementar projetos de flexibilização curricular - até 25% do currículo - como medida de promoção do sucesso escolar.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Promover em Conselho Pedagógico a flexibilização curricular como uma prioridade no AGML.	X	X	X	X
Promoção e divulgação de boas práticas de flexibilização curricular.		X	X	X
Promover como desafio às escolas a promoção de atividades de projeto de impacto comunitário – Semana dos Afetos, Festa final da comunidade, Dia da escola, Semana da Inclusão, Cidadania e Desenvolvimento, Educação Artística, Desenvolvimento ecologicamente sustentável. As opções são ilimitadas e cada escola definirá as suas atividades dentro deste âmbito.		X	X	X
Objetivo.18 Desenvolver Projeto de Inovação previsto na Portaria 181/2019 de 11 de julho – flexibilizar, + de 25% do currículo.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Promover a constituição de medidas seletivas coletivas de grupo – percursos curriculares diferenciados sempre que se justifique. Prioritariamente as turmas de Percursos Curriculares Alternativos.	X	X	X	X

Objetivo.19 Implementar um calendário por semestres.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Discussão em sede de Conselho Pedagógico das vantagens e desvantagens da organização por semestres e sua viabilidade prática envolvendo a Câmara Municipal de Sintra (CMS).	X	X	X	X
Auscultação dos departamentos e grupos disciplinares de acordo com o parecer do Conselho Pedagógico.	X	X	X	X
Implementação de um calendário escolar por semestre (caso as vantagens se considerem superiores às desvantagens).	X	X	X	X



Objetivo.20 Plano de Promoção do Sucesso Escolar – Pilar nº3 – Orientação aos Resultados.	Cronograma			
	19/20	20/21	21/22	22/23
Estratégias				
Definição de indicadores de avaliação externa para proceder à comparação com os indicadores de avaliação interna. Taxa de sucesso e qualidade de sucesso (ano, disciplina e ciclo de escolaridade) levando em linha de conta os resultados das provas de aferição de 2º, 5º, 8º ano, provas finais de 9º ano e Exames Nacionais. Índice média de anos necessários para a conclusão dos ciclos de escolaridade.	X	X	X	X
Apreciação das competências no Pré-escolar.	X	X	X	X
Introdução do Conceito de valor acrescentado por aluno em diversas áreas disciplinares.	X	X	X	X
Cursos Profissionais – taxas de conclusão de curso sem módulos em atraso e média de anos para a conclusão dos cursos tendo como referência a duração dos mesmos.	X	X	X	X
Na EFA e Centro Qualifica – Taxas de inscrição e % de conclusão dos cursos e formações.	X	X	X	X
Avaliar a evolução das taxas de sucesso e qualidade do sucesso - Taxas de qualidade do sucesso do pré-escolar ao ensino secundário.		X	X	X
Definir metas globais de agrupamento acompanhadas pelas realidades de contexto de cada turma.	X	X	X	X
Priorizar a Qualidade do Sucesso a Português no 1º ciclo.	X	X	X	X
Divulgar os resultados e os compromissos assumidos pelo AGML junto dos atores educativos e comunidade.		X	X	X
Ajustar e definir outros critérios de apreciação dos resultados em sintonia com os compromissos Nacionais e Concelhios.		X	X	X

Objetivo.21 Plano de Promoção do Sucesso Escola – Pilar nº4 - Criação de Rede de Partilha. Promover a utilização das plataformas de comunicação para a diversificação do processo de ensino-aprendizagem-avaliação e na partilha de todo o tipo de trabalho desenvolvido no âmbito da atividade profissional. Do ponto de vista documental interessa simplificar o acesso a múltiplos documentos essenciais tornando expedito o trabalho individual ou em grupo.	Cronograma			
	19/20	20/21	21/22	22/23
Estratégias				
Utilizar as tecnologias para partilhar planificações, instrumentos de avaliação e promoção do trabalho colaborativo entre profissionais.		X	X	X
Incentivar a utilização do Moodle como plataforma de ensino aprendizagem e centro de recursos pedagógicos.		X	X	X
Disponibilizar documentação (atas, RTP, planificações, etc) em plataformas digitais de acesso “fácil” aos profissionais com legitimidade de aceder a essa informação.		X	X	X
Utilizar tecnologias para promover reuniões à distância ou criação de produtos pedagógicos.		X	X	X



Promover com outras escolas uma rede de partilha de boas práticas e partilha de documentação pedagógica.		X	X	X
--	--	---	---	---

Objetivo.22 Plano de Promoção do Sucesso Escolar – Pilar nº5 – Rede Comunicacional de Apoio aos alunos e às Famílias. Integrar e aproximar as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão – professor/Conselho de Turma/EMAEI e os recursos específicos de apoio e as entidades da comunidade.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Em reunião com os coordenadores das diferentes equipas de apoio aos alunos e às famílias, desenhar um organigrama funcional da rede comunicacional de apoio aos alunos e às famílias.	X	X	X	X
Definição de competências específicas dentro da equipa.	X	X	X	X

Objetivo.23 Desenvolver projetos de Educação Ambiental e Sustentabilidade.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Designar os coordenadores dos projetos existentes (Eco-Escolas, Proteção Civil, Património).	X	X	X	X
Em reunião analisar o Referencial da Educação Ambiental para a Sustentabilidade, recentemente publicado pela Direção Geral de Educação (2018) e definir um projeto globalizante e integrador.		X	X	X
Elaborar o projeto e proceder à sua aprovação.		X	X	X
Implementar o projeto.			X	X

Objetivo.24 Desenvolver projetos de Cidadania e Desenvolvimento	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Incentivar a transversalidade disciplinar nos Conselhos de Turma – Plano de Turma.	X	X	X	X
Incentivar a interligação com outros projetos estruturantes do AGML.		X	X	X
Analisar e operacionalizar o projeto do AGML tendo como referência a Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania (2017).		X	X	X

Objetivo.25 Plano Promoção do Sucesso Escolar – Pilar nº2 – Reorganização permanente das condições do processo ensino-aprendizagem-avaliação.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Incentivar e promover parcerias de sala de aula.	X	X	X	X
Reforçar as equipas de biblioteca escolar.		X	X	X
Incentivar e promover a permuta de alunos/professores entre turmas.		X	X	X



Reforço do número de professores a exercer funções nas bibliotecas escolares – multidisciplinares e capazes de apoiar os alunos em diferentes áreas.		X	X	X
Permitir aos alunos a escolha da Oferta Complementar.		X	X	X

Objetivo.26 Acompanhar as turmas do 10º ano.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Reforçar os procedimentos de acompanhamento das turmas, dos Diretores de Turma e dos Conselho de Turma.		X	X	X
Tutorias de acompanhamento de alunos.		X	X	X
Reforçar os procedimentos de orientação escolar e analisar os resultados escolares dos alunos até ao final do 1º período.		X	X	X

Objetivo.27 Promover a Educação e Formação de Adultos e Centro Qualifica.	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Manter as linhas estratégicas em vigor.	X	X	X	X
Sistemático acompanhamento das necessidades da população em articulação com a CMS.	X	X	X	X
Designar do Coordenador da Educação de Adultos.	X	X	X	X

Objetivo.28 Promoção dos Cursos Profissionais	Cronograma			
Estratégias	19/20	20/21	21/22	22/23
Divulgar e reforçar a importância do Ensino Profissional: palestras, seminários, visitas de estudo, informação no sítio do AGML.	X	X	X	X
Definir critérios de funcionamento mais alargados para o funcionamento de alguns Cursos Profissionais.	X	X	X	X



Síntese do Projeto de Intervenção

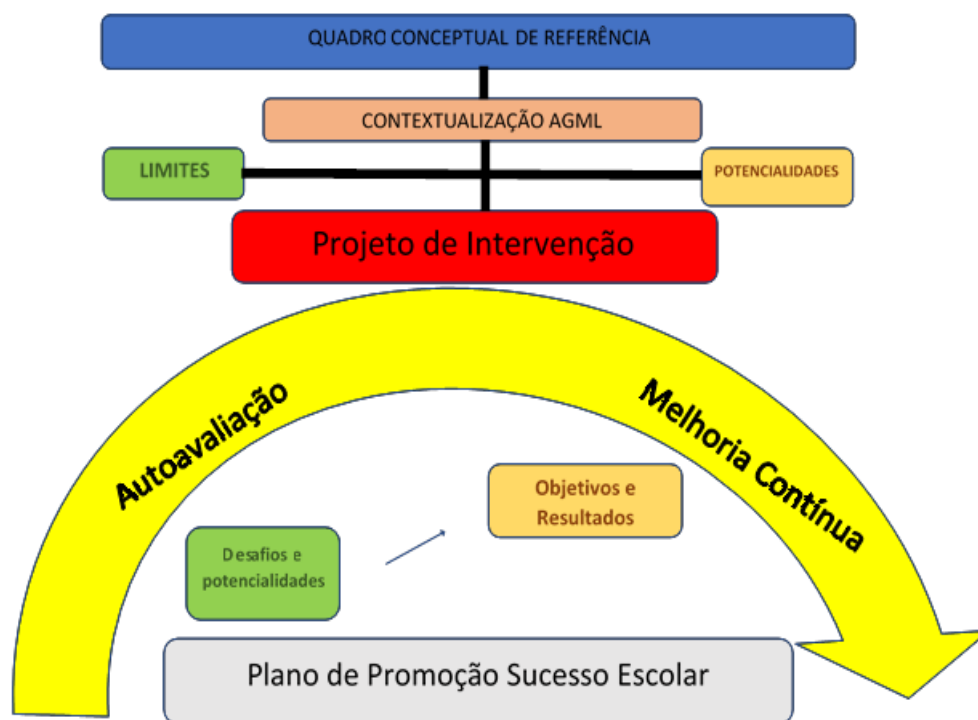


Figura 6 Síntese do Projeto de Intervenção

O Projeto de Intervenção debruçou-se inicialmente por apresentar a contextualização do Agrupamento de escolas *Monte de Lua* e analisou de forma detalhada os Limites e Constrangimentos existentes apresentando em simultâneo os Desafios e as Potencialidades. O Diagnóstico estratégico ficou concluído com o Quadro Conceptual de Referência. Feita esta análise, o Projeto de Intervenção realça a importância estratégica da autoavaliação como motor da melhoria contínua de todo o funcionamento do AGML. Na fase operacional, identifica os desafios e potencialidades do diagnóstico estratégico e operacionaliza-os em objetivos e estratégias. O Plano de Promoção do Sucesso Escolar e o Projeto Educativo serão os aglutinadores de todos esses propósitos para que se cumpram os compromissos assumidos e definido

Bibliografia

ANTÓNIO, N., TEIXEIRA, A., ROSA, (2019) A. *Gestão da Qualidade De Deming ao Modelo de Excelência da Efqm -3ª Edição*. Edições Silabo

CANAVARRO, J.M. (2006). *A organização. Teorias e paradigmas*. Coleção Gestão e Organizações. Portugal. Quarteto.

CARAPETO, C., FONSECA, F. (2005). *Administração Pública: modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

CID, M., VERDASCA, J., OLIVEIRA, M., BORRALHO, A., GRÁCIO, L., CHALETA, E., FIALHO, I. & MONGINHO, R. (2014). *Os cursos científico-humanísticos e o alargamento da escolaridade obrigatória. Medidas educativas de inclusão*. Lisboa: MEC -DGE.

DANKER, T. (2008). *How the world's best-performing school systems come out on top*. IPS – Institute for Policy and Strategy.

FULLAN, M., (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Portugal. Edições ASA.

NÓVOA, SAMPAIO. (1987) – *O Tempo dos Professores*.

VERDASCA, J. (2018) *Relatório PNPSE 2016-2018: Escolas e Comunidades tecendo Políticas Educativas com base em Evidências*.

VERDASCA, J. (2017). *Contributos para o desenvolvimento de um sistema de monitorização e (auto) regulação escolar. Fórum Estatístico, Metodologia de acompanhamento e monitorização do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar*. 26. Lisboa: DGEEC-ME.

SENGE, P. (1994). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.

SINEK, S. (2019). *O Jogo Infinito*. Lua de Mel

Relatórios da CNE sobre o Estado da Educação 2018. Não Editado.

Relatório do Gabinete de Avaliação Interna do AGML. Não Editado.

Relatório de Monitorização do Projeto Educativo do AGML. Não Editado

Relatório do Plano de Formação Interna do AGML. Não Editado

Relatório Anual de Atividades. Não Editado

Diversa legislação de referência

Capa. Amadeu de Sousa Cardoso. *Parto da Viola* (1919)