Processo Concursal à Direção do Agrupamento de Escolas de Cascais – 2020/2024

Maria Inês de Muller e Sousa Pinto Batista Albuquerque Cortez

Professora do Quadro de Nomeação Definitiva do AEC

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Julho 2020

Fazer parte do Agrupamento de Escolas de Cascais é integrar uma comunidade de referência, que privilegia a formação humanista e científica dos alunos respeitando a individualidade de cada um. Gerações testemunham a boa relação entre professores e alunos e o saudável ambiente que nas suas escolas se vive. Elegemos a dignidade humana, a criatividade, o espírito crítico, a inclusão e o conhecimento como valores estruturantes da educação. Desde a educação pré-escolar até ao 12.º ano e nos cursos noturnos, o sucesso dos nossos alunos manifesta-se no desejo de saber, na alegria de aprender e no prazer de viajar pelo conhecimento.

ÍNDICE

ÍNDICE DE SIGLAS 4
ÍNDICE DE FIGURAS 5
1. INTRODUÇÃO 6
2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL 6
3. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO AGRUPAMENTO 9
4. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS 11
5. MISSÃO, VISÃO E VALORES 13
5.1. MISSÃO 13
5.2. VISÃO 13
5.3. VALORES 13
6. LINHAS ORIENTADORAS DA AÇÃO 14
7. PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA 16
7.1. EIXOS DOMINANTES DA AÇÃO EDUCATIVA 16
7.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E METAS 21
PROGRAMAÇÃO DAS ATIVIDADES 24
REFERÊNCIAS 28

ÍNDICE DE SIGLAS

AEC – Agrupamento de Escolas de Cascais

AM – Áreas de Melhoria

DRELVT - Direção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo

EB – Escola Básica

EE – Encarregado de Educação

ES – Escola Secundária

IGEC – Inspeção-Geral da Educação e Ciência

MAIA - Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica

ME - Ministério da Educação

PAA – Plano Anual de Atividades

PAM – Plano de Ações de Melhoria

PASEO - Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória

PEA – Projeto Educativo do Agrupamento

PI – Projeto de Intervenção

UO – Unidade Orgânica

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de coerência entre os Princípios do PASEO e os Objetivos e Conteúdos do PEEM _____15
Figura 2 - Articulação dos Eixos de Ação Educativa com o PASEO _____21

1. INTRODUÇÃO

Dando cumprimento às orientações do aviso de abertura do procedimento concursal para a eleição do Diretor do Agrupamento de Escolas de Cascais, apresento, conjuntamente com a minha candidatura à eleição do lugar de Diretor, o presente Projeto de Intervenção para o quadriénio 2020/2024. Conforme o previsto no Aviso n.º 10563/2020, publicado em Diário da República, 2.ª série, n.º 137, de 16 de julho, e o consignado nos números 2 e 3 do Artigo 22.º A do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho, que altera o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, e ainda no regulamento do concurso publicado na página eletrónica do Agrupamento, o presente Projeto de Intervenção apresenta a caracterização geral do Agrupamento, identifica os problemas, define a missão, elenca as metas a cumprir, estabelece as grandes linhas de orientação da ação e explicita o plano estratégico que a candidata se propõe desenvolver no seu mandato.

A elaboração do presente projeto teve como base os documentos estruturantes do Agrupamento, nomeadamente o Projeto Educativo, o Regulamento Interno, os Relatórios do Observatório de Autoavaliação, o Relatório da Avaliação Externa, realizada em fevereiro de 2017, e o Programa de Acompanhamento da Ação Educativa, realizado em janeiro de 2018 pela IGEC (Inspeção-Geral da Educação e Ciência). Igualmente importantes são o conhecimento adquirido e a experiência acumulada da candidata, resultantes da sua vida profissional, em particular, nesta instituição. O conhecimento e a experiência adquiridos no âmbito da gestão escolar do Agrupamento constituem uma mais-valia para a conceção da visão deste projeto e, consequentemente, para a sua operacionalização. Afirma-se como grande objetivo promover a instituição, no seu reconhecimento público, para patamares de qualidade e excelência.

2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

"Uma boa gestão requer uma boa liderança, mas esta deve ser humanizada, aberta em termos comunicativos e disponível em termos emocionais."

(Goleman e outros, 2007)

Em 2018, o enquadramento legal e institucional da educação, em Portugal, promoveu novos desafios, que visavam concretizar os objetivos definidos na Lei de Bases do Sistema Educativo, mas à luz de um novo paradigma. Na Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, o Estado "assume a responsabilidade de promover a democratização do ensino, garantindo o direito a uma justa e efetiva igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares" (ponto 2 do Artigo 2.º). A democratização do ensino é um desafio permanente que não deve ser dado como garantido. As sociedades democráticas confrontam-se com as desigualdades naturais, para além das resultantes dos contextos socioeconómicos, que se impõem como fatores condicionantes de uma efetiva

integração dos cidadãos na vida ativa. Os objetivos propostos pelo Estado Português de uma efetiva democratização do ensino, que permita a todos os cidadãos aceder à escola pública com a **garantia de sucesso e igualdade de oportunidades**, ainda não foram atingidos. Perante este desafio, pretendemos apresentar uma estratégia que contribua para a consecução dos objetivos politicamente definidos e legalmente apoiados pelos Decretos-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho, e n.º 55/2018, de 6 de julho.

O reconhecimento das desigualdades naturais e sociais é condição necessária para que a escola seja entendida como espaço privilegiado na construção de uma sociedade cada vez mais justa. Entendemos a justiça como equidade, conceito que subjaz aos princípios que dignificam a democracia. À universalidade do direito à educação não pode ficar alheio o entendimento de uma lotaria natural e social, como bem refere John Rawls em *Uma Teoria da Justiça*.

> "A dimensão do desenvolvimento das capacidades naturais e a forma como frutificam são afetadas por toda a sorte de condições sociais e atitudes de classe. Mesmo a vontade de fazer um esforço, de tentar e, portanto, de ser merecedor no sentido corrente da expressão depende de uma conjugação feliz de circunstâncias sociais e familiares. Na prática, é impossível assegurar iguais possibilidades de sucesso e cultura a todos aqueles que são dotados de modo semelhante e, portanto, podemos preferir adotar um princípio que reconheça este facto e limite os efeitos arbitrários da cega lotaria natural."
>
> (Rawls, 2013, p. 77)

Esta desigualdade natural e social conduz-nos à necessidade de desenvolver estratégias de **diferenciação pedagógica**, que capacitem todos os alunos com as ferramentas necessárias para a construção do seu futuro e do futuro da nossa sociedade. A autonomia e a flexibilidade curricular possibilitam uma diferenciação pedagógica, e esta não visa apenas uma melhoria dos resultados escolares, mas sim o desenvolvimento das competências apropriadas a um futuro incerto, para um mercado de trabalho que desconhecemos e num sistema educativo que se alicerça numa escola multicultural. Podemos então supor que certos saberes serão, porventura, essenciais e que algumas competências nunca deixarão de ser exigidas, independentemente do mundo em que se vive. Estes saberes essenciais devem orientar a definição de **aprendizagens significativas**, quer sob o ponto de vista teórico, quer sob o ponto de vista prático.

O Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, no seu preâmbulo, estabelece que "A escola, enquanto centro das políticas educativas, tem, assim, de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma nova resposta aos desafios da mudança". A autonomia requer o desenvolvimento de projetos e, para a elaboração destes documentos, é essencial conhecer o contexto em que a escola se insere e contar com a participação e negociação de todos os atores educativos. O Projeto Educativo do Agrupamento (PEA) diz respeito à comunidade em que este se insere e o seu sucesso depende do estabelecimento de interações

positivas entre os profissionais da educação, os pais e a comunidade, ao lado de uma pluralidade de instituições que procurem solução para os problemas da escola.

Em 2008, um novo regime jurídico de Autonomia, Administração e Gestão é definido pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Sai reforçada a **participação das famílias e comunidades** na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino e são promovidas a abertura da escola ao exterior e a sua integração nas comunidades locais. Concretiza-se este objetivo "através da instituição de um órgão de direção estratégica em que têm representação o pessoal docente e não docente, os pais e encarregados de educação (e também os alunos, no caso dos adultos e do ensino secundário), as autarquias e a comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e atividades económicas, sociais, culturais e científicas". É ao Conselho Geral, órgão de direção estratégica, que cabe a aprovação do Regulamento Interno, das decisões estratégicas e de planeamento, e o acompanhamento da sua concretização.

O referido diploma legal reforça, também, as lideranças das escolas, através da criação de "um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa". Este propósito é concretizado pela "criação do cargo de diretor", a quem "é confiada a gestão administrativa, financeira e pedagógica da escola ou agrupamento de escolas." O cargo de diretor constitui-se como um **órgão unipessoal**, ao contrário dos órgãos colegiais que constituíam o conselho diretivo ou executivo. Com este diploma afirma-se o "favorecimento da constituição de lideranças fortes", e a autonomia das escolas sai igualmente reforçada, a par do desenvolvimento de dois sistemas de avaliação das mesmas: a autoavaliação e a avaliação externa. A autonomia é definida como "a faculdade reconhecida ao agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos".

Estão, assim, abertas à escola novas oportunidades de se reorganizar: na intervenção participada das estruturas da comunidade, na organização e gestão dos recursos e nos instrumentos de autonomia que orientam a sua atuação. A organização escolar articula-se com a sua envolvente, e os modelos de gestão praticados apresentam uma pluralidade de soluções criativas para os desafios colocados numa determinada comunidade. Ainda que não se ignore o que está juridicamente decretado, a prática de gestão confronta o diretor com problemas específicos da comunidade em que a sua organização está inserida, os quais exigem estratégias de ação que não estão pré-definidas.

Responder à especificidade de um contexto e aos problemas reais que aí surgem é um dos objetivos da **gestão escolar**. Ao confrontar-se com a diversidade, o diretor terá de ter presente que ninguém pode ficar para trás. Esta perspetiva de uma escola inclusiva, que visa responder à diversidade das necessidades de todos os alunos promovendo a participação de todos na aprendizagem e na vida da comunidade escolar, sai reforçada pelo Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho.

A gestão escolar deve pautar-se pela compreensão dos seguintes elementos: ir ao encontro ou exceder as expectativas dos alunos e encarregados de educação, proporcionar condições ideais de trabalho aos colaboradores da organização e melhorar o desempenho até atingir a excelência (Dias & Melão, 2009). Pressupõe-se que, ao investir nos processos e nas pessoas que colaboram na prestação dos serviços, se atinjam os resultados desejados ou acima das expectativas. A **liderança** assume, neste caso, um papel essencial e a boa liderança é uma condição necessária para a boa gestão. Olhar para o futuro, avaliar o passado e potencializar recursos no presente são elementos que definem a boa qualidade da liderança. Não obstante, só uma liderança com princípios (ética) tende a permanecer. Como afirma Sergiovanni, "uma voz moral tem o potencial de revolucionar a liderança escolar" (Carvalho & Fraga, 2011).

O diretor deve assumir-se como um líder, alguém cuja influência tende a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências (ações, pressupostos, convicções), em função de tarefas e projetos comuns. Mediante um conjunto de atividades e projetos, a liderança estimula a partilha de informação, a obtenção dos recursos necessários, a clarificação de expectativas, faz com que as pessoas se sintam membros de uma equipa, ajuda a identificar e a resolver problemas. Os diretores que revelam boa liderança são "pessoas de visão, inteligentes, que comunicam bem e tomam decisões de forma eficaz; eles respeitam e valorizam as pessoas e a dignidade delas; estão compromissados até à alma com o serviço e a obediência" (Pereira, 2020, p. 10).

3. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas de Cascais é constituído por seis estabelecimentos de educação: Escola Secundária de Cascais, Escola Básica de Cascais, EB1/JI Branquinho da Fonseca, EB1 Aldeia de Juso, EB1/JI Areia/Guincho e JI da Torre. Esta unidade orgânica foi constituída a 28 de junho de 2012, dando cumprimento ao Despacho n.º 5634-F/2012, de 26 de abril, que confere enquadramento ao processo de consolidação da reorganização da rede escolar pública, permitindo o adequado planeamento da rede de agrupamentos na área de jurisdição da Direção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo (DRELVT). Está abrangida pelo contrato interadministrativo de delegação de competências na área da educação celebrado entre o Município de Cascais, o Ministério da Educação e a Presidência do Conselho de Ministros.

As seis escolas agrupadas apresentam características socioeconómicas distintas. Por um lado, alguns dos estabelecimentos registam um número elevado de famílias com baixo nível de instrução, com empregos precários ou situações de desemprego, o que origina problemas acrescidos quanto à educação e acompanhamento das crianças e dos alunos. Por outro, há os estabelecimentos com maiores "percursos de sucesso", atendendo aos melhores meios socioeconómicos dos agregados familiares.

No ano letivo de 2020-2021, prevê-se que a população escolar venha a totalizar 1628 alunos: 140 crianças da educação pré-escolar (seis grupos); 304 do 1.º ciclo do ensino básico (13 turmas); 137 do 2.º ciclo (seis turmas); 261 do 3.º ciclo (12 turmas); 36 jovens do ensino profissional (duas turmas); 580 dos cursos científico-humanísticos do ensino secundário (25 turmas); 52 discentes dos cursos de educação e formação de adultos – tipo 1 (2 turmas); 80 do ensino recorrente (3 turmas). São, ainda, oferecidos cursos de Português para Falantes de Outras Línguas (3 turmas – 78 alunos).

Pelos dados apresentados na Carta Educativa do Concelho de Cascais (de fevereiro de 2018), a capacidade da Escola Básica é de 263 alunos para o 2.º ciclo e de 409 para o 3.º ciclo, enquanto a Escola Secundária poderá ir até aos 868 alunos. Relativamente ao 1.º ciclo e à educação pré-escolar, os dados apontam para alguma folga, uma vez que o Agrupamento tem capacidade para 150 crianças na educação pré-escolar e para 338 no 1.º ciclo. A taxa de ocupação ronda os 66% no 2.º ciclo, os 70% no 3.º ciclo e os 75% no ensino secundário. O mesmo documento deixa clara a decisão de substituir as atuais instalações da Escola Secundária e de alterar a sua tipologia para 2.º e 3.º ciclos e ensino secundário, com a suspensão da atual Escola Básica.

No que concerne às habilitações dos pais e das mães dos discentes que frequentam o ensino básico, 14% têm formação superior e 12% concluíram o ensino secundário; quando se trata dos pais e das mães dos estudantes do ensino secundário, estes valores correspondem a 32% e 21%, respetivamente. Quanto à sua ocupação profissional, exercem atividades de nível superior e intermédio os ascendentes de 8% dos alunos no ensino básico e de 30% no ensino secundário.

A educação e o ensino são assegurados por 155 docentes, 77% dos quais pertencentes aos quadros. Quanto à experiência profissional, 81% lecionam há 10 anos ou mais. Os não docentes, num total de 52 trabalhadores, integram 9 assistentes técnicos, 42 assistentes operacionais e uma psicóloga.

De acordo com os dados de referência disponibilizados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, relativamente ao ano letivo de 2014-2015, os valores das variáveis de contexto do Agrupamento, quando comparados com os das outras escolas públicas, são bastante favoráveis no que diz respeito à percentagem dos alunos que não beneficiam de auxílios económicos no âmbito da ação social escolar e à média do número de anos da habilitação escolar dos pais e das mães.

4. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Em janeiro de 2018, a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) identificou como principais fragilidades do Agrupamento:

- Fragilidades na indicação dos fatores explicativos do insucesso e dos comportamentos perturbadores em sala de aula, de modo a permitir a implementação, de forma mais partilhada e consistente, de ações mais consequentes e eficazes;
- Reduzido envolvimento e participação dos alunos nos processos de decisão que lhes dizem respeito, em moldes efetivos e sistemáticos, que valorizem os seus contributos e fomentem o exercício da cidadania responsável.
- Insuficiente articulação curricular, que se reflita num planeamento estruturante e orientador, no sentido de garantir a sequencialidade das aprendizagens ao longo dos níveis de educação e ensino.
- Práticas de diferenciação pedagógica pouco generalizadas, em sala de atividades/aula, com ligação à diversificação de estratégias, às metodologias ativas e à avaliação formativa, de modo a proporcionar aprendizagens significativas e a aumentar a eficácia educativa.
- Reflexão pouco consistente sobre os processos de ensino e de aprendizagem, bem como monitorização pouco sistemática do impacto dos projetos e das medidas de promoção do sucesso escolar implementados.
- Inexistência de uma estratégia de observação da prática letiva em sala de atividades/aula, numa linha de supervisão colaborativa entre pares, como forma de promover a reflexão sobre as dinâmicas e a partilha de experiências e dos saberes profissionais.
- Dificuldades na implementação de procedimentos autoavaliativos agregadores, integrados num planeamento estratégico, de modo a alicerçar, com coerência, a tomada de decisões, com efeitos na conceção de planos de melhoria e no incremento de uma cultura de autorregulação.

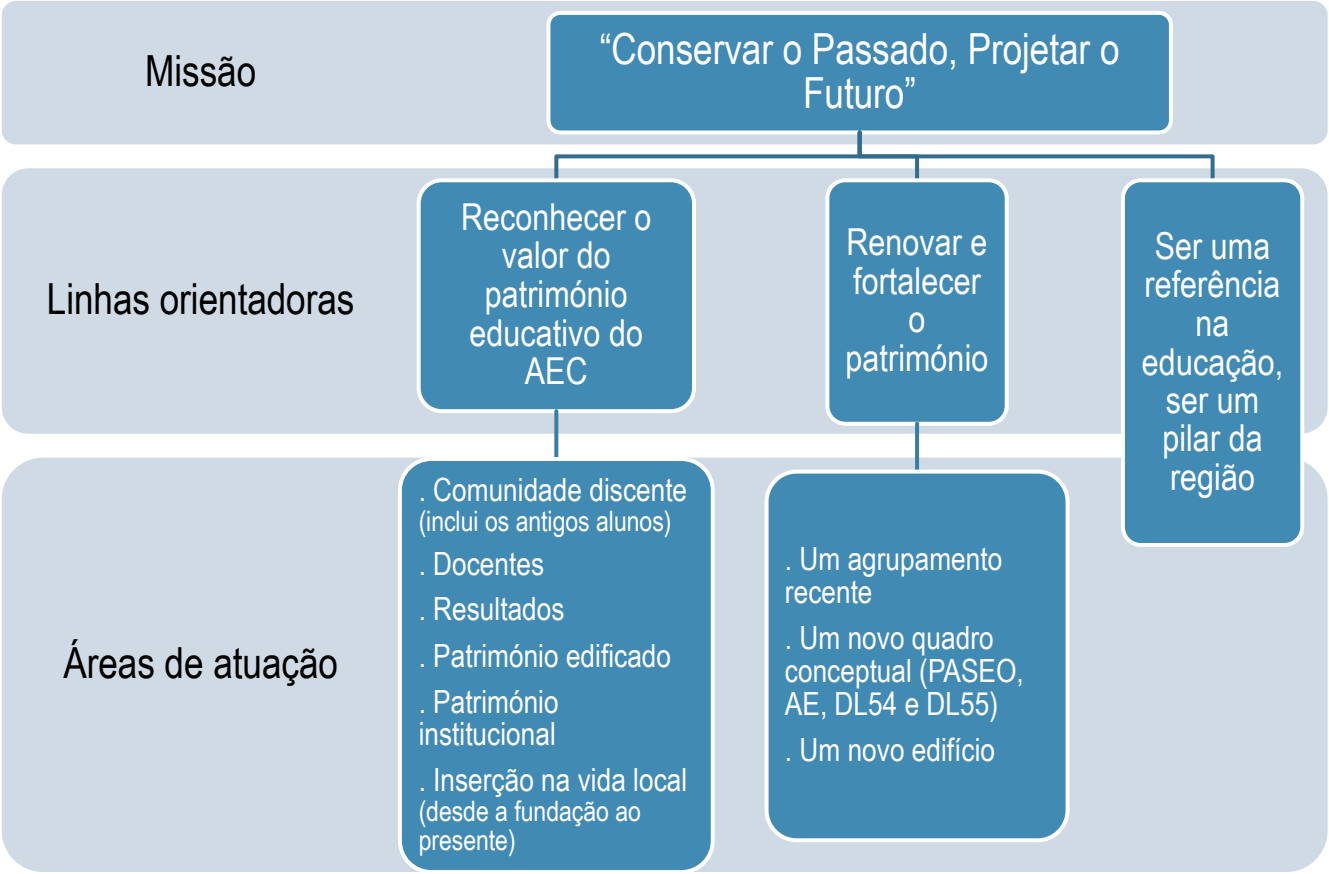
Identificamos, em seguida, os pontos fortes a manter nesta instituição e as áreas de melhoria a desenvolver, os quais sustentam o desenho e a posterior implementação deste Projeto de Intervenção.

Pontos fortes	Áreas de Melhoria
– O dinamismo nas vertentes da educação para a saúde e desportiva, concorrendo para o desenvolvimento de competências diversas, com impacto na formação integral das crianças e dos jovens; – A dimensão artística no currículo, enriquecido por iniciativas emblemáticas, valorizadoras dos saberes escolares; – A intervenção desenvolvida no âmbito da educação especial, favorecedora de dinâmicas de inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais; – A ação das bibliotecas escolares, enquanto espaços privilegiados de apoio ao desenvolvimento do currículo e de promoção da leitura, da escrita e da pesquisa, bem como do trabalho autónomo; – O estabelecimento de uma rede ativa de parcerias, em áreas estratégicas de intervenção, num quadro de abertura ao meio, contribuindo para a diversificação de oportunidades educativas.	1. A identificação dos fatores explicativos do insucesso e dos comportamentos perturbadores em sala de aula, de modo a permitir a implementação, de forma partilhada e consistente, de ações mais consequentes e eficazes; 2. O reforço do envolvimento e da participação dos alunos nos processos de decisão que lhes dizem respeito, em moldes mais efetivos e sistemáticos, valorizando os seus contributos e fomentando o exercício da cidadania responsável; 3. A intensificação da gestão articulada do currículo, consubstanciada num planeamento estruturante e orientador, no sentido de garantir a sequencialidade das aprendizagens ao longo dos níveis de educação e ensino; 4. A generalização das práticas de diferenciação pedagógica em sala de atividades/aula, intensificando a diversificação de estratégias, as metodologias ativas e a avaliação formativa, com vista a proporcionar aprendizagens significativas e a aumentar a eficácia educativa; 5. O aprofundamento da reflexão sobre os processos de ensino e de aprendizagem, monitorizando de forma sistemática o impacto dos projetos e das medidas de promoção do sucesso escolar implementados, em ordem a alcançar uma melhoria consistente dos desempenhos dos alunos; 6. O investimento na observação da prática letiva em sala de atividades/aula, numa linha de supervisão colaborativa entre pares, rentabilizando a reflexão sobre as dinâmicas e a partilha de experiências e dos saberes profissionais; 7. A implementação de procedimentos autoavaliativos agregadores, integrados num planeamento estratégico, de modo a alicerçar, com coerência, a tomada de decisões, com efeitos na conceção de planos de melhoria e no incremento de uma cultura de autorregulação.

5. MISSÃO, VISÃO E VALORES

5.1. MISSÃO

Da identidade que queremos preservar e da vontade de projetar o futuro, definimos como missão:



5.2. VISÃO

Ser uma comunidade de referência, que privilegia a formação humanista e científica dos alunos respeitando a individualidade de cada um.

5.3. VALORES

Elegemos a dignidade humana, a criatividade, o espírito crítico, a inclusão e o conhecimento como valores estruturantes da educação.

6. LINHAS ORIENTADORAS DA AÇÃO

Com a criação dos agrupamentos verticais, a formação dos alunos é acompanhada desde a entrada no ensino pré-escolar até ao fim do ensino secundário. A agregação das escolas permite a integração das mesmas num projeto comum, que reforça a identidade do agrupamento e reflete uma cultura de escola. As escolas assumem-se como unidades orgânicas que se autorregulam através de instrumentos como o projeto educativo e o regulamento interno. Estes documentos de autonomia refletem as orientações que se desenham sobre o papel da educação escolar e os valores e crenças específicos da comunidade em que o agrupamento se insere. O projeto educativo destaca-se como um dos instrumentos essenciais da autonomia e aquele que mais salienta a especificidade cultural de uma comunidade. É no projeto educativo que se alicerça a autonomia das escolas e se afirma a identidade de uma cultura escolar.

A par da criação dos agrupamentos e dos respetivos projetos educativos, a carta educativa de âmbito municipal conferiu às Câmaras poder de planeamento da rede a nível local. As linhas orientadoras que neste projeto de intervenção se apresentam terão de ser consentâneas com a Carta Educativa do Concelho de Cascais e com o Projeto Educativo do Agrupamento para o quadriénio 2020/2024. Na sua concretização, ao diretor compete contribuir para a conciliação de expectativas políticas, sociais, culturais e comunitárias e traduzi-las em significado interno. Cabe-lhe a missão de dar cumprimento ao mais importante instrumento e veículo dessa conciliação, a saber: o Projeto Educativo do Agrupamento (PEA).

A Carta Educativa do Concelho de Cascais, revista em fevereiro de 2018, definiu como prioritária a substituição do edifício atualmente existente por um novo equipamento, com alteração de tipologia e com capacidade para albergar 42 turmas, de modo a receber todos os alunos dos 2.º e 3.º ciclos e do ensino secundário do Agrupamento de Escolas de Cascais. Em fevereiro de 2020, a autarquia apresentou ao público o projeto de arquitetura vencedor do concurso para a construção do novo edifício, e a comunidade educativa teve oportunidade de avaliar o projeto, de Pedro Matos Gameiro Arquiteto e “Bugio II – Arquitetura”, e sugerir melhorias a um dos seus autores.

Num processo de participação e auscultação da comunidade educativa, a autarquia definiu o perfil que os alunos deveriam apresentar no fim do trajeto escolar em Cascais. Conhecimento, autonomia, responsabilidade e empenho são elementos que se destacam e configuram áreas a estimular e desenvolver nos alunos, a par de características como solidário, sociável, consciente e respeitoso. No caso do universo dos mais jovens, há uma ênfase clara na necessidade de promover as relações interpessoais, bem como a compreensão e tolerância em relação ao outro. No quadro seguinte apresenta-se a articulação do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO) com os Objetivos Estratégicos definidos pelo Plano Estratégico Educativo Municipal: Educação para o Sucesso, Educação para a Vida e Educação com e para a Comunidade.

Perfil do Aluno	PEEM – Objetivos Estratégicos			PEEM – Conteúdos Temáticos			
Princípios	OE1	OE2	OE3	Ser Cascalense, Ser Global	Ser Cidadão, Ser Solidário	Ser Empreendedor, Ser Criativo	Ser Saudável, Ser Sustentável
A	xxx	xx	x	xxx	xxx	x	xx
B	xxx	xx	x	xxx	xx	xxx	xx
C	xxx	xx	xx	xxx	xxx	xx	xx
D	xxx	xx	xxx	xxx	xxx	xx	xxx
E	xxx	xxx	x	xxx	xxx	xxx	xxx
F	xxx	xx	x	xxx	xxx	xxx	xxx
G	xxx	xxx	x	xxx	xxx	xxx	xxx
H	xxx	x	0	xx	xx	xx	xx

0 Relação inexistente, **x** Relação existente, **xx** Relação significativa, **xxx** relação muito significativa

A – Um perfil de base humanista; B – Educar ensinando para a aprendizagem efetiva das aprendizagens; C – Incluir como requisito de educação; D – Contribuir para o Desenvolvimento Sustentável; E – Educar ensinando com coerência e flexibilidade; F – Agir com adaptabilidade e ousadia; G – Garantir a estabilidade; H – Valorizar o saber.

Figura 1 - Matriz de coerência entre os Princípios do PASEO e os Objetivos e Conteúdos do PEEM (CMC)

Tomaremos por referência as orientações que emergem desta articulação e sugerimos que as mesmas alicercem o Projeto Educativo do Agrupamento para o quadriénio 2020/2024. Defendemos o perfil de base humanista, reforçamos o valor do saber e acreditamos que a formação plena do indivíduo se faz com e para a comunidade.

Desde o século XVIII, a escola tem vindo a apostar cada vez mais na educação e menos na instrução como um fim em si mesmo. A educação visa o desenvolvimento do ser humano como um todo, visa a sua formação científica, ética, física e a inserção do indivíduo na sociedade. A escola é hoje um lugar onde se aposta numa educação formal e informal e que tem como finalidade a formação integral (ou holística) do ser humano. A perceção da educação como um todo, da formação holística dos alunos, desde o ensino pré-escolar até ao 12.º ano, deverá orientar a ação do diretor e manifestar-se na natureza dos projetos dinamizados.

7. PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA

7.1. EIXOS DOMINANTES DA AÇÃO EDUCATIVA

A. As expressões artísticas

Entendemos as expressões artísticas como veículos promotores de uma aprendizagem criativa e acreditamos que educar pela arte é fazer uso de metodologias que enriquecem a formação integral dos alunos. As ferramentas educativas de caráter lúdico-expressivo-criativo são essenciais para a satisfação das necessidades lúdicas, que, na criança, constituem um imperativo existencial, previnem o acumular de sobrecargas e compensam frustrações. São também fundamentais para o desenvolvimento da criatividade, da imaginação e da invenção, capacidades que fazem com que a ciência e a tecnologia evoluam, descobrindo e criando sempre coisas novas.

De acordo com o relatório *The Arts in Schools*, sobre a educação artística no ensino (Fundação Calouste Gulbenkian, 1982), a educação artística contribui para o pleno desenvolvimento da inteligência humana, desenvolve a capacidade de pensar e agir criativamente, educa a sensibilidade estética, contribui para a exploração e o desenvolvimento de valores humanos, amplia as possibilidades de compreensão de mudanças e diferenças culturais e expande as capacidades percetivas e motoras (p. 221).

Conta-nos Ken Robinson:

> Ao fundo da sala, sentou-se uma menina [...]. Ficou sentada durante mais de vinte minutos, abraçada a uma folha de papel, completamente absorta no que estava a fazer. A professora achou aquilo fascinante. Por fim, perguntou-lhe o que estava a desenhar. Sem tirar os olhos da folha, a menina disse: "Estou a desenhar uma imagem de Deus". Surpreendida, a professora insistiu: "Mas ninguém sabe como Deus é". Ao que a menina respondeu: "Todos saberão daqui a pouco."
>
> Ken Robinson & Lou Aronica, *O elemento* (2011)

Pelos motivos expostos, empenhamo-nos no Programa Nacional da Educação Estética e Artística (PEEA) em contexto escolar, uma iniciativa do Ministério da Educação que pretende desenvolver um plano de intervenção no domínio das diferentes formas de arte – Educação e Expressão Plástica, Educação e Expressão Musical, Movimento e Drama/Teatro e Dança; reforçar a parceria entre os agrupamentos de escolas e/ou escolas não agrupadas e as instituições culturais; envolver crianças, docentes e famílias para desenvolver o gosto pelas diferentes formas artísticas e valorizar a arte como uma forma de conhecimento.

B. A arte de bem falar

É nosso objetivo defender a proposta de uma educação de cunho argumentativo alicerçada na racionalidade argumentativa – também denominada de retórica ou arte de bem falar. Em conformidade com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO), as competências na área do pensamento crítico e criativo implicam que os alunos sejam capazes de:

- pensar de modo abrangente e em profundidade, de forma lógica, observando, analisando informação, experiências ou ideias, argumentando com recurso a critérios implícitos ou explícitos, com vista à tomada de posição fundamentada;
- convocar diferentes conhecimentos, de matriz científica e humanística, utilizando diferentes metodologias e ferramentas para pensarem criticamente;
- prever e avaliar o impacto das suas decisões;
- desenvolver novas ideias e soluções, de forma imaginativa e inovadora, como resultado da interação com outros ou da reflexão pessoal, aplicando-as a diferentes contextos e áreas de aprendizagem.

A promoção da arte de bem falar, enquanto capacidade de debater, permite desenvolver estas competências e incentivar os alunos a interagir com tolerância, empatia e responsabilidade e a argumentar, negociar e aceitar diferentes pontos de vista, desenvolvendo novas formas de estar, olhar e participar na sociedade. Uma educação argumentativa é aquela que não nega a problematização e que acolhe as questões e opiniões trazidas pelos diferentes intervenientes.

Numa sociedade em que parece haver cada vez menos tempo ou disposição para ouvir o outro, considerar os seus interesses, as suas necessidades, inquietações e questões, urge desenvolver a capacidade de argumentar, de lidar com o problemático e de fomentar o espírito crítico e de cidadania. Esta preocupação, que é transversal em termos de formação, não diz respeito apenas à vertente das construções teóricas e do raciocínio lógico-matemático, mas remete também para uma forma de pensar orientada para a prática, ou seja, onde é central a capacidade de optar e decidir no domínio dos princípios ou, dito de outro modo, onde essas opções e decisões significam comprometimento pessoal com determinados valores e posições.

Como nos diz Bauman, “No tumulto ensurdecedor dos espaços públicos, o diálogo morre à nascença ou definha antes de amadurecer. Tornar o diálogo possível é um serviço público que nenhuma alta tecnologia e nenhum dos inumeráveis ramos das especialidades mais sofisticadas parece em condições de oferecer.” (Z. Bauman, *A vida fragmentada*, p. 246).

C. A Matemática:

Nas Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar (OCEPE), publicadas em 2017, já se reconhece a matemática como mais do que uma linguagem, valorizando-se o seu papel na estruturação do pensamento e na compreensão do mundo. A estruturação do pensamento potenciada pelas aprendizagens matemáticas é fundamental para o conhecimento do mundo envolvente, e não apenas como forma de expressão e comunicação. O papel da matemática na estruturação do pensamento, as suas funções na vida corrente e a sua importância para as outras aprendizagens determinam a atenção que lhe deve ser dada na educação pré-escolar, cujo quotidiano oferece múltiplas oportunidades de aprendizagens matemáticas. (Silva & NEPE, 1997, p. 73). As crianças espontaneamente constroem noções matemáticas a partir das vivências do dia a dia e, por isso, o educador deve partir das situações do quotidiano para apoiar o "desenvolvimento do pensamento lógico-matemático, intencionalizando momentos de consolidação e de sistematização de noções matemáticas" (Silva & NEPE, 1997, p. 73).

As Metas Curriculares de Matemática, homologadas a 3 de agosto de 2012 (MEC, 2013), construídas com base nos conteúdos temáticos expressos no Programa de Matemática do Ensino Básico de 2007, descrevem objetivos gerais, elaborados de forma concisa e que apontam para desempenhos precisos e avaliáveis. O Programa de Matemática para o ensino básico, homologado a 17 de junho de 2013, surge na sequência da Revisão da Estrutura Curricular, validada no Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de julho, bem como no Despacho n.º 5306/2012, de 18 de Abril, e pretende "melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem, através de uma cultura de rigor e de excelência desde o Ensino Básico" (MEC, 2013, p.1).

As três grandes finalidades definidas pelo Programa e Metas Curriculares para o Ensino da Matemática no ensino básico são: a estruturação do pensamento, a análise do mundo natural e a interpretação da sociedade. O currículo da matemática, os seus programas e metas curriculares são de fundamental importância, conforme se indica no Programa e Metas Curriculares de Matemática do Ensino Básico (MEC, 2013), no qual se refere:

> O gosto pela matemática e pela redescoberta das relações e dos factos matemáticos – que muitas vezes é apresentada como uma finalidade isolada – constitui um propósito que pode e deve ser alcançado através do progresso da compreensão matemática e da resolução de problemas. Neste sentido, é decisivo para a educação futura dos alunos que se cultivem de forma progressiva, desde o 1.º ciclo, algumas características próprias da matemática, como o rigor das definições e do raciocínio, a aplicabilidade dos conceitos abstratos ou a precisão dos resultados.

A organização curricular da disciplina de matemática no ensino básico é definida de modo a estabelecer os conhecimentos e as capacidades fundamentais que os alunos devem adquirir e desenvolver,

reconhecendo-se que a aprendizagem da matemática, nos anos iniciais, deve partir do concreto, fazendo-se a passagem do concreto ao abstrato de forma gradual, respeitando as características e especificidades dos alunos e promovendo assim o gosto pela matemática.

Ao exponenciar o ensino e a aprendizagem da matemática, garantimos a estruturação do pensamento e fomentamos o espírito científico. A construção deste exige a destruição do senso comum, um dos maiores obstáculos epistemológicos que, ao longo da sua história, a ciência tem enfrentado e combatido – "A opinião pensa mal; não pensa: traduz necessidades em conhecimentos" (G. Bachelard, p. 14). Apesar de partir do concreto, a aprendizagem da matemática deve evoluir para uma abstração cada vez maior, que capacite os alunos para uma apropriação científica do mundo.

A experiência científica contradiz, frequentemente, a experiência comum e, por isso, ainda que nos primeiros anos de escolaridade comecemos por esta, progressivamente teremos de nos afastar dela. A experiência científica é construída criticamente; não consiste em meros factos que se registam ou observam. É pela oposição consciente ao senso comum que se constrói uma atitude crítica perante as questões que se colocam no mundo. Sem fazer tábua rasa da história do pensamento humano, o progresso científico requer disciplina do pensamento, argumentação lógico-matemática, rigor e precisão da informação, clareza do discurso e o conhecimento valorizado como um fim em si mesmo. Estes são os objetivos da aprendizagem da matemática e os valores que nesta disciplina se devem cultivar.

A construção de um pensamento estruturado e de um espírito científico terá de se iniciar na educação pré-escolar, numa idade em que imperam a curiosidade e a criatividade. Ao longo do 1.º ciclo, o desenvolvimento destas competências será realizado através do contributo dos domínios que constituem as Aprendizagens Essenciais. Consciencializar os alunos para a universalidade da matemática, para a sua aplicabilidade e, sobretudo, para a capacidade que esta tem de nos distanciar do senso comum é possível, se confrontarmos os alunos com a presença da matemática em experiências simples e lhes proporcionarmos atividades de aprendizagem que envolvam atividades com sentido, típicas do seu quotidiano.

O insucesso na disciplina de matemática apresenta um carácter cumulativo, o que gera um sentimento negativo nos docentes e nos discentes, que se traduz na verbalização da opinião de que *já não vale a pena...* Acresce que, como refere Coelho (2008, p. 663), "Os maus resultados na matemática estão na origem do insucesso e do abandono escolar, da orientação para profissões não requeridas pelos empregadores e/ou mal remuneradas e, consequentemente, para disfunções pessoais e sociais subsequentes". Assim, como

Barros afirma (1988, p. 161), “a matemática é uma das causas de prejuízo, tantas vezes irreparável, para muitos estudantes no mundo e, em particular, em Portugal”.

Apesar das inúmeras iniciativas e medidas desenvolvidas ao longo do tempo, um dado preocupante continua a perpetuar nos 12 anos de escolaridade obrigatória: as elevadas taxas de retenção na disciplina de matemática, que constituem um desafio ao qual urge dar resposta (Despacho n.º 12530/2018).

Tornar a matemática mais atrativa não é conceder-lhe exclusividade, mas mostrar a sua aplicabilidade na resolução de problemas do quotidiano, na interpretação de fenómenos naturais e sociais e na construção do mundo digital e tecnológico. Coloca-se a hipótese de, através da sua aplicabilidade, a matemática se tornar mais apelativa, podendo a motivação dos alunos para esta disciplina aumentar. O espírito matemático e científico pode e deve ser incutido desde o início da escolaridade e deverá estar presente em todos os ciclos, desde o jardim de infância até à conclusão do ensino secundário.

D. O voluntariado

“Implementar a componente de Cidadania e Desenvolvimento, enquanto área de trabalho presente nas diferentes ofertas educativas e formativas, com vista ao exercício da cidadania ativa” é um dos desafios lançados pelo Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho. A promoção da educação para a cidadania e do desenvolvimento pessoal, interpessoal e de intervenção social, ao longo de toda a escolaridade obrigatória, estabelece-se como um dos princípios orientadores de toda a atividade educativa. No ponto 2 do Artigo 15.º do mesmo diploma, é referido que “cabe a cada escola aprovar a sua estratégia de educação para a cidadania”, nomeadamente no que se refere a “projetos a desenvolver pelos alunos que concretizam na comunidade as aprendizagens a desenvolver” e às “parcerias a estabelecer com entidades da comunidade numa perspetiva de trabalho em rede, com vista à concretização dos projetos”. A disciplina de Cidadania e Desenvolvimento faz parte das componentes do currículo nacional e é desenvolvida nas escolas segundo três abordagens complementares: natureza transdisciplinar no 1.º ciclo do ensino básico, disciplina autónoma nos 2.º e 3. ciclos do ensino básico e componente do currículo desenvolvida transversalmente com o contributo de todas as disciplinas e componentes de formação no ensino secundário.

O Grupo de Trabalho de Educação para a Cidadania (GTEC), criado por despacho conjunto da Secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade e do Secretário de Estado da Educação (Despacho n.º 6173/2016, de 10 de maio, publicado no Diário da República, 2.ª Série, n.º 90), propõe que os alunos, na componente curricular de Cidadania e Desenvolvimento, realizem aprendizagens através da participação plural e responsável de todos na construção de si como cidadãos e de sociedades mais justas e inclusivas, no quadro da democracia, do respeito pela diversidade e da defesa dos Direitos Humanos. Os diferentes domínios da Educação para a

Cidadania estão organizados em três grupos com implicações diferenciadas e o voluntariado surge no 3.º grupo como opcional em qualquer ano de escolaridade.

A Lei n.º 71/98, de 3 de novembro, que definiu o enquadramento jurídico das ações de voluntariado, veio reconhecer, objetivamente, a ação voluntária como um dos instrumentos básicos de participação da sociedade civil e de exercício da cidadania, em particular no domínio social, cabendo ao Estado promover e apoiar a participação dos cidadãos em ações de voluntariado. O voluntariado é entendido como um conjunto de ações de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade e desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas. Os princípios do voluntariado são: solidariedade, participação, cooperação, complementaridade, gratuitidade, responsabilidade, respeito e realização individual.

Figura 2 - Articulação dos Eixos de Ação Educativa com o PASEO

7.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E METAS

Em linha com os projetos educativos do Agrupamento, definimos quatro áreas de intervenção: pedagogia e educação, instalações e equipamentos, organização e comunicação interna, imagem, identidade e interação com a comunidade. Para cada área são apresentados objetivos estratégicos e as respetivas metas.

ÁREAS DE INTERVENÇÃO	DIMENSÕES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
I. Pedagogia e educação	Sucesso educativo e resultados escolares	1. Melhorar o sucesso e a qualidade do sucesso (AM4) (AM5)	Subida significativa das taxas de transição e de conclusão em todos os níveis de ensino
			Apoio eficaz à melhoria dos resultados escolares nas disciplinas mais deficitárias (em regime presencial e não presencial)
			Promoção de estratégias de ensino-aprendizagem adequadas ao público-alvo e ao contexto atual (inclui Plano Digital)
			Autonomização e envolvimento dos alunos no processo de aprendizagem (inclui Programa de Mentorado)
			Implementação das medidas educacionais de inclusão e promoção do sucesso (coadjuvações, apoios, plataformas digitais, ensino remoto)
			Generalização das práticas de diferenciação pedagógica
			Implementação progressiva do Projeto MAIA
			Execução do Projeto Trator, elaborado no âmbito do Inova 20@25 ("Aprender pela Matemática" e "Um Aluno, Um Voluntário")
			Monitorização sistemática dos resultados obtidos e do impacto dos projetos e das medidas de promoção do sucesso escolar implementados
	Articulação vertical e horizontal dos currículos	2. Melhorar a qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia (AM3)	Redefinição/uniformização dos critérios de avaliação e de classificação
			Realização de reuniões de trabalho disciplinar entre professores de disciplinas com aprendizagens em sequência ou com aprendizagens comuns
			Exploração dos Domínios de Articulação Curricular
			Concretização dos objetivos definidos no Projeto Trator, elaborado no âmbito do Inova 20@25, nas áreas da matemática e do voluntariado
			Elaboração de planos GPS por turma, com a definição dos regimes presencial, misto e não presencial
	Formação integral dos alunos	3. Enriquecer o currículo (AM4)	Consolidação de práticas pedagógicas nas áreas da matemática, da arte de bem falar, das expressões artísticas e do voluntariado, em todos os ciclos de ensino
			Incentivo ao desporto e à saúde pelo desporto

II. Instalações e equipamentos	Espaços letivos e de apoio à atividade letiva	4. Melhorar os espaços letivos	Recuperação regular dos equipamentos, mobiliário e materiais e reparação imediata de danos
			Adoção da política de turmas residentes (sala única por turma) e plantas de salas
		5. Melhorar as áreas de recreio e de apoio à atividade letiva	Instalação de mesas/cadeiras nos pátios da ES
			Renovação do bar da ES
		6. Assegurar a proteção e segurança da comunidade escolar	Obtenção de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e instalação de barreiras de acrílico para controlo da Covid-19
			Marcação e limitação dos espaços escolares
	Equipamentos de apoio à atividade letiva	7. Incrementar a adequação tecnológica ao Plano de Transição Digital	Instalação de computadores com ligação à Internet em todas as salas das escolas do AEC
			Manutenção regular dos equipamentos já instalados
III. Organização e comunicação interna	Liderança colaborativa e participativa	8. Promover a reflexão partilhada, atualização e elaboração dos documentos orientadores do AEC (AM1) (AM7)	Elaboração do Projeto Educativo para 2020/2024
			Articulação do PAA com o PEA e com o PI da diretora
			Revisão do Regulamento Interno e dos regimentos específicos
			Realização da avaliação interna do AEC (autoavaliação)
		9. Reforçar o envolvimento e a participação dos alunos nos processos de decisão que lhes dizem respeito (AM2)	Realização de Assembleias de Alunos
			Incentivação da continuidade da Associação de Estudantes
		10. Agilizar a organização do trabalho	Promoção do trabalho colaborativo, otimizando os recursos humanos com base no perfil e nas competências
		11. Enriquecer as práticas pedagógicas	Implementação da observação de aulas, numa linha de supervisão colaborativa entre pares e partilha das boas práticas
	Articulação vertical e horizontal das UO	12. Melhorar a articulação vertical e horizontal (AM6)	Partilha de informação entre os diretores de turma, no início de cada ano letivo
			Realização de reuniões de trabalho disciplinar entre professores de disciplinas com aprendizagens em sequência ou com aprendizagens comuns
			Realização de atividades desportivas, da biblioteca, científicas e lúdicas que envolvam todas as UO
IV. Imagem, identidade e interação com a comunidade	Cultura de responsabili-dade e de	13. Planear uma estratégia de comunicação interna e externa	Desenvolvimento de diferentes Planos de *Marketing* para cada escola, em colaboração com os alunos do Mestrado em *Marketing* do Instituto Superior de Economia e Gestão, Unidade Curricular de *Marketing* Operacional

	ligação à comunidade		Publicação dos resultados da avaliação interna
		14. Aproximar as escolas ao mundo	Promoção de intercâmbios escolares
		15. Melhorar a imagem global do agrupamento	Divulgação de todas as iniciativas relevantes na Página do Agrupamento e nas redes sociais
			Atualização semanal da Página do Agrupamento
			Realização do Dia Aberto à Comunidade Educativa do Ensino Básico, para exposições e apresentações artísticas (público-alvo: pais e alunos do 1.º ciclo)

PROGRAMAÇÃO DAS ATIVIDADES

A programação de atividades que aqui se apresenta deverá sincronizar-se com o que vier a ser definido no PEA 2020/2024. As datas deverão ser tomadas como referência e as atividades como um plano de intenções, cuja concretização dependerá da confluência de múltiplas condicionantes cuja existência não podemos antecipar.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
1. Melhorar o sucesso e a qualidade do sucesso (AM4) (AM5)	Subida significativa das taxas de transição e de conclusão em todos os níveis de ensino	x	x	x	x
	Apoio eficaz à melhoria dos resultados escolares nas disciplinas mais deficitárias (em regime presencial e não presencial)	x	x	x	x
	Promoção de estratégias de ensino-aprendizagem adequadas ao público-alvo e ao contexto atual (inclui Plano Digital)	x	x	x	x
	Autonomização e envolvimento dos alunos no processo de aprendizagem (inclui Programa de Mentorado)	x	x	x	x
	Implementação das medidas educacionais de inclusão e promoção do sucesso (coadjuvações, apoios,	x	x	x	x

	plataformas digitais, ensino remoto)				
	Generalização das práticas de diferenciação pedagógica	x	x	x	x
	Implementação progressiva do Projeto MAIA	x	x		
	Execução do Projeto Trator, elaborado no âmbito do Inova 20@25	x	x	x	
	Monitorização sistemática dos resultados obtidos e do impacto dos projetos e das medidas de promoção do sucesso escolar implementados	x	x	x	x
2. Melhorar a qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia (AM3)	Redefinição/uniformização dos critérios de avaliação e de classificação	x			
	Realização de reuniões de trabalho disciplinar entre professores de disciplinas com aprendizagens em sequência ou com aprendizagens comuns	x	x	x	x
	Exploração dos Domínios de Articulação Curricular	x	x	x	x
	Concretização dos objetivos definidos no Projeto Trator, elaborado no âmbito do Inova 20@25, nas áreas da matemática e do voluntariado ("Aprender pela Matemática" e "Um Aluno, Um Voluntário")	x	x	x	
	Elaboração de planos GPS por turma, com a definição dos regimes presencial, misto e não presencial	x	x	x	x
3. Enriquecer o currículo (AM4)	Consolidação de práticas pedagógicas nas áreas da matemática, da arte de bem falar, das expressões artísticas e do voluntariado, em todos os ciclos de ensino	x	x	x	x
	Incentivo ao desporto e à saúde pelo desporto	x	x	x	x

4. Melhorar os espaços letivos	Recuperação regular dos equipamentos, mobiliário e materiais e reparação imediata de danos	x	x	x	x
	Adoção da política de turmas residentes (sala única por turma) e plantas de salas	x	x	x	x
5. Melhorar as áreas de recreio e de apoio à atividade letiva	Instalação de mesas/cadeiras nos pátios da ES	x			
	Renovação do bar da ES	x			
6. Assegurar a proteção e segurança da comunidade escolar	Obtenção de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e instalação de barreiras de acrílico para controlo da Covid-19	x			
	Marcação e limitação dos espaços escolares	x			
7. Incrementar a adequação tecnológica ao Plano de Transição Digital	Instalação de computadores com ligação à Internet em todas as salas das escolas do AEC	x			
	Manutenção regular dos equipamentos já instalados	x	x	x	x
8. Promover a reflexão partilhada, atualização e elaboração dos documentos orientadores do AEC (AM1) (AM7)	Elaboração do Projeto Educativo para 2020/2024	x			
	Articulação do PAA com o PEA e com o PI da diretora	x	x	x	x
	Revisão do Regulamento Interno e dos regimentos específicos	x			
	Realização da avaliação interna do AEC (autoavaliação)			x	
9. Reforçar o envolvimento e a participação dos alunos nos processos de decisão que lhes dizem respeito (AM2)	Realização de Assembleias de Alunos	x	x	x	x
	Incentivação da continuidade da Associação de Estudantes	x			
10. Agilizar a organização do trabalho	Promoção do trabalho colaborativo, otimizando os recursos humanos com base no perfil e nas competências	x	x	x	x

11. Enriquecer as práticas pedagógicas	Implementação da observação de aulas, numa linha de supervisão colaborativa entre pares e partilha das boas práticas	x	x	x	x
12. Melhorar a articulação vertical e horizontal (AM6)	Partilha de informação entre os diretores de turma, no início de cada ano letivo	x	x	x	x
	Realização de reuniões de trabalho disciplinar entre professores de disciplinas com aprendizagens em sequência ou com aprendizagens comuns	x	x	x	x
	Realização de atividades desportivas, da biblioteca, científicas e lúdicas que envolvam todas as UO	x	x	x	x
13. Planear uma estratégia de comunicação interna e externa	Desenvolvimento de diferentes Planos de *Marketing* para cada escola, em colaboração com os alunos do Mestrado em *Marketing* do Instituto Superior de Economia e Gestão, Unidade Curricular de *Marketing* Operacional	x			
	Publicação dos resultados da avaliação interna			x	
14. Aproximar as escolas ao mundo	Promoção de intercâmbios escolares	x	x	x	x
15. Melhorar a imagem global do agrupamento	Divulgação de todas as iniciativas relevantes na Página do Agrupamento e nas redes sociais	x	x	x	x
	Atualização semanal da Página do Agrupamento	x	x	x	x
	Realização do Dia Aberto à Comunidade Educativa do Ensino Básico, para exposições e apresentações artísticas (público-alvo: pais e alunos do 1.º ciclo)	x	x	x	x

REFERÊNCIAS

Alves, J. M., Cabral, I. (Org.) (2017). *Uma Outra Escola é Possível – Mudar as regras da Gramática Escolar e os modos de trabalho pedagógico.* Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa. Porto.

Barroso, J., (1996). *O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída.* Porto: Porto Editora.

Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar.* Lisboa: Livraria Aberta.

Bauman, Zygmunt (2007). *A vida fragmentada.* Lisboa: Relógio d'Água.

Bolívar, António (2003). *Como melhorar as escolas.* Porto: Edições Asa.

Carvalho e Silva, J. (Coord.), Correia, P. (2019). *Recomendações para a melhoria das aprendizagens dos alunos em matemática*. Acedido em 20 de julho de 2020, em: https://dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/recomendacoes_para_a_melhoria_das_aprendizagens_dos_alunos_em_matematica.pdf

Carvalho, Sílvia & Fraga, Nuno S. (2011). "A Inteligência Moral num Processo de (Des)Construção dos Projetos de Liderança(s). Entre o Pensar e o Agir como Gestão Estratégica." In *Revista Ibero-Americana de Educação*, N.º 55, pp. 159-172.

Coelho, J. (2008). "Sucesso ou insucesso na matemática no final da escolaridade obrigatória, eis a questão!" In *Análise Psicológica.* Vol. XXVI, pp. 663-678. Acedido em 20 de julho 2020, em: http://publicacoes.ispa.pt/index.php/ap/article/view/525/pdf

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Diário da República n.º 79/2008, Série I.

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Diário da República n.º 79/2008, Série I.

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho. Diário da República n.º 129/2018, Série I.

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho. Diário da República n.º 129/2018, Série I.

Decreto-Lei n.º 21/2019 de 30 de janeiro. Diário da República n.º 21/2019, Série I.

Dias, Nuno F. C. & Melão, Nuno F. R. (2009). "Avaliação e Qualidade: Dois Conceitos Indissociáveis na Gestão Escolar." In *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. VII, n.º 12, pp. 193-214.

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) (2019). *Regiões em Números 2017/2018 – Educação – Região Área Metropolitana de Lisboa.* Volume III, Área Metropolitana de Lisboa. Lisboa. Acedido em 18 de julho 2020, em: https://www.dgeec.mec.pt/np4/96/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=145&fileName=ReNE2018_Vol_III_AMLisboa.pdf

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2019), *Educação em Números 2019.* Lisboa.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes – a inteligência emocional nas organizações* (Traduzido por C. Marques). Lisboa: Gradiva.

Grácio, Rui (2020). *Para onde vais racionalidade argumentativa?* Acedido em 18 de julho de 2020, em: https://www.ruigracio.com/pessoal/pdf/PARA_ONDE_Arg_Digital2.pdf

Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) (2018). *Programa de Acompanhamento da Ação Educativa – Relatório do Agrupamento de Escolas de Cascais, novembro de 2018.*

Acedido em 10 de julho de 2020, em: https://www.igec.mec.pt/upload/PUBLICACOES/AAE/LISBOA/LISBOA_Cascais_AAE_AE_Cascais_2017_2018_R.pdf

Lei n.º 46/86, de 14 de outubro. Diário da República n.º 237/1986, Série I.

Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro. Diário da República n.º 254/1998, Série I-A.

Lima, L. C. (1998). *Construindo modelos de gestão escolar. Cadernos de Organização e Gestão Escolar.* Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Monteiro, Rosa (Coord.) (2017). *Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania.* Direção-Geral da Educação. Lisboa.

Acedido em 29 de abril de 2020, em: https://dge.mec.pt/sites/default/files/Projetos_Curriculares/Aprendizagens_Essenciais/estrategia_cidadania_original.pdf

Pereira, I. J. (2020). "Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre sua identidade organizacional." In *Educationis*, 8(1):8-22. Acedido em 17 de julho de 2020, em: http://doi.org/10.6008/CBPC2318-3047.2020.001.0002.

Programa de Matemática para o Ensino Básico (2013). Lisboa: Ministério da Educação e Ciência.

Rawls, J. (2013). *Uma Teoria da Justiça* (3.ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Reis, C. (2019). "Para os alunos, a matemática é a mais difícil das disciplinas. Porquê?" In *Diário de Notícias*. Acedido em 10 de abril de 2020, em: https://www.dn.pt/vida-e-futuro/para-os-alunos-a-matematica-e-a-mais-dificil-das-disciplinas-porque-11589762.html.

Ribeiro, J. (2007). "A construção do papel do Presidente da Escola na regulação local das políticas públicas de educação." In *Sísifo – Revista de Ciências da Educação*, N.º 4, pp. 59-66.

Robinson, K. & Aronica, L. (2011). *O elemento*. Porto: Porto Editora.

Roldão, M. C. (2017). "Currículo e aprendizagem efetiva e significativos eixos da investigação curricular nos nossos dias." *In* Palmeirão, C. & Alves, J. (2017). *Construir a Autonomia e a Flexibilização Curricular: os desafios da Escola e dos professores* (pp. 15- 24).
*A*cedido em 28 de novembro de 2019, em:
http://www.uceditora.ucp.pt/resources/Documentos/UCEditora/PDF%20Livros/Porto/Construir%20a%20autonomia_completo.pdf

Santos, M. *et al.* (2018). *Estado da Educação 2017.* Lisboa: Conselho Nacional de Educação.
*A*cedido em 16 de julho de 2019, em:
http://www.cnedu.pt/content/EE2017/EE2017_04-03-2019.pdf

Silva, I. & NEPE (Núcleo de Educação Pré-Escolar) (1997). *Orientações curriculares para a Educação Pré-Escolar*. Lisboa: Ministério da Educação.

Silva, Isabel L. (2017). *Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar.* Lisboa. Ministério da Educação, Direção-Geral da Educação (DGE).
Acedido em 26 de abril de 2020, em:
https://www.dge.mec.pt/ocepe/sites/default/files/Orientacoes_Curriculares.pdf