

Índice

<u>Introdução</u>	<u>2</u>
<u>Identificação dos desafios a superar (Problemas)</u>	<u>3</u>
<u>Definição da Missão</u>	<u>4</u>
Eixo 1 – Reorganização dos espaços letivos e dos processos de ensino / aprendizagem	<u>4</u>
Eixo 2 – Desenvolvimento de uma cultura de agrupamento pautada pela participação ativa e pela comunicação e colaboração entre todos os atores educativos, intrínsecos e extrínsecos à Escola	<u>5</u>
Eixo 3 – Fomento de uma reconfiguração das ações de planeamento conjunto, da articulação entre ciclos e grupos e da interdisciplinaridade	<u>5</u>
Eixo 4 – Conferir sentido à formação do corpo docente e não docente da Escola, adequando-a às necessidades dos mesmos enquanto agentes de mudança	<u>5</u>
Eixo 5 – Avaliação (Revisão das formas de avaliação conferindo-lhes sentido no âmbito da Escola enquanto organização e reformulação dos processos de autoavaliação do agrupamento, orientando estas práticas para o século XXI)	<u>6</u>
<u>Definição das Metas e das Grandes Linhas de orientação da ação</u>	<u>6</u>
<u>Explicitação do Plano Estratégico (estratégias de intervenção) a realizar durante o mandato</u>	<u>8</u>
<u>Apresentação de Propostas para a melhoria dos resultados e da qualidade de ensino</u>	<u>10</u>
1. A identificação dos fatores determinantes do (in)sucesso	<u>11</u>
2. Sustentação da gestão articulada curricular num planeamento estruturante e orientador	<u>11</u>
3. Diferenciação pedagógica e estratégias assentes em metodologias ativas	<u>12</u>
4. O investimento na supervisão pedagógica em sala de aula/atividades	<u>12</u>
5. Generalização da vertente formativa da avaliação	<u>12</u>
6. O desenvolvimento de processo de autoavaliação	<u>13</u>
<u>Notas finais</u>	<u>15</u>
<u>Referências Bibliográficas</u>	<u>16</u>

Introdução

É insanidade continuar a fazer as coisas da mesma maneira esperando resultados diferentes. (Einstein, A.)

Esta afirmação assume-se como uma verdade no que concerne ao sistema educativo, no geral, e à organização escolar, em particular. Se no passado o que se esperava era que os alunos aprendessem a ler, escrever e contar, hoje em dia as necessidades das massas estudantis são muito diferentes, assentando numa lógica de saber, saber fazer e saber ser.

Ao analisar os Decretos-Lei n.º 769 A/76 e n.º 115A/98 verifica-se claramente uma evolução na forma de ver a escola e a sua função social. Ambos seguem uma linha orientadora de tornar a escola uma entidade “verdadeiramente democrática”. No primeiro começam a exigir-se responsabilidades aos membros da comunidade educativa e a encará-la como um parceiro de peso na administração escolar, abrindo-se caminho à visão da escola enquanto organização. No segundo, surgem-nos os conceitos de autonomia e descentralização: “A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspetos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação”.

Também a forma de encarar a relação entre docente e aluno sofreu alterações. Na nova visão do processo de ensino/aprendizagem, o aluno deixa de ser encarado como mero receptáculo de informação transmitida pelo professor para passar a agente ativo na construção do seu conhecimento. Assim, surgem novos métodos de ensino baseados nas novas tecnologias de informação e no ensino híbrido, online e offline, suscitando uma aprendizagem enriquecedora, motivante e individualizada, fomentando, ao mesmo tempo, a criatividade, o trabalho colaborativo e a ajuda mútua. Esta visão fomenta a autonomia na busca do conhecimento, o incremento de metodologias ativas, motivadoras e inclusivas, e, ainda, a intensificação das relações sociais entre a escola e a comunidade educativa.

Óbidos tem sido um meio pioneiro neste contexto de mudança. As Escolas de Óbidos acreditam nos benefícios da mudança, promovendo-a. Este projeto aspira ser um instrumento de auxílio à mudança tão necessária à escola de hoje e, concretamente, às escolas do nosso concelho. O sucesso do mesmo apoia-se numa mobilização coletiva a fim de se proceder a uma prevenção dos problemas, centrando-se numa abordagem proativa de resolução de situações, sendo esta a sua grande força. Centra-se, ainda, na flexibilização curricular e nas dinâmicas locais propiciadas pela mesma, na cooperação entre os atores educativos, consciente de que as suas valências individuais são imprescindíveis ao sucesso coletivo e à criação de uma cultura de escola forte e vinculada e na importância da formação, que adequada às necessidades, se torna crucial no sucesso organizacional.

Este projeto surge no momento certo, no local certo. É um projeto orientado para a escola do século XXI, para o Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos e tem como objetivo preponderante a valorização crescente da educação no concelho, o aproveitamento das excelentes condições proporcionadas pelo processo da descentralização de competências e consequente Contrato Interadministrativo e o beneficiar das relações com o meio envolvente e das parcerias desenvolvidas,

tendo como objetivo final a promoção da equidade e qualidade do ensino, da inclusão, da criatividade e da autonomia das nossas crianças de hoje, adultos de amanhã.

Identificação dos desafios a superar (Problemas)

Qualquer agrupamento de escolas tem os seus problemas, os seus desafios por superar e as Escolas D'Óbidos não são exceção. Através da análise dos documentos estruturantes do Agrupamento, nomeadamente o Projeto Educativo e o Plano Estratégico Educativo Municipal, encontramos patentes nos mesmos, para além de problemas de carácter geral inerentes a qualquer organização escolar da atualidade, **tais como a preocupação com o insucesso e abandono escolares, com o absentismo e com a indisciplina**, um leque de questões de necessidade premente de intervenção. Assim assiste-se a uma necessidade de intervenção ao nível dos **resultados e da sua estabilização**; ao nível da **planificação e aferição de estratégias e instrumentos de avaliação**; na **interdisciplinaridade e na articulação** entre os ciclos; no desenvolvimento da **utilização adequada das Tecnologias de Informação e Comunicação** ao dispor; e ainda algumas fragilidades ao nível da **organização curricular, pedagógica e organizacional**; para além de estratégias de incrementação de uma cultura que combata a tendência sentida da **oscilação de resultados de ano para ano**, bem como de uma política que incentive a melhoria significativa dos mesmos. Existem ainda alguns pontos mencionados pelos diferentes atores educativos e que carecem de resolução imediata, tais como **a qualidade do serviço de refeições¹**, a **limitada utilização do computador** em sala de aula, a **falta de recursos humanos para assegurar os Apoios ao Estudo**, a **indisciplina** ou, ainda, no caso dos Pais e Encarregados de Educação, o modo como têm sido **auscultados nas alterações organizacionais decorrentes** e a **sua mobilização no que concerne à vida escolar dos seus educandos**.

Para além disso, como identificado na análise *SWOT* do Projeto Estratégico Educativo Municipal, existem **disparidades no sucesso educativo e nas taxas de retenção nos vários complexos escolares**, **lacunas ao nível da segurança, falta de educação cívica, moral e social em alguns alunos**, **limitações ao nível da educação inclusiva, fraca utilização dos recursos disponíveis, tais como recursos informáticos ou experimentais** e, ainda, **a saída de alunos em final de ciclo para outras escolas de concelhos limítrofes**.

Assim, como referido acima, verificamos a existência de fatores de risco de intervenção imediata que, invariavelmente, se traduzem em lacunas ao nível da articulação e sequencialidade curricular², bem como das estruturas³; fragilidades ao nível da organização curricular, pedagógica e organizacional; fraca representatividade da comunidade no processo educativo; cultura organizacional de fraca expressividade, dando origem a uma ausência de cultura de cooperação; e “fuga” de alunos para concelhos limítrofes.

¹ No documento este problema é atribuído apenas à Escola-sede do Agrupamento, no entanto, no ano letivo de 2017/2018, após auscultar vários Pais e Encarregados de Educação, verifica-se que o mesmo alastrou a praticamente todos os “Complexos”, sendo o Complexo do Furadouro a exceção.

² Lacunas ao nível da planificação, da comunicação entre anos de escolaridade, grupos e ciclos de ensino.

³ A.E.C.s, professores, animadores, entre outros.

Posto isto, no capítulo seguinte deste projeto serão identificadas prioridades de ação, e conseqüentemente, transformadas em estratégias de superação dos desafios identificados.

Definição da Missão

Ao definir um rumo para o Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos é indubitável a consideração dos vários recursos humanos disponíveis para o percorrer. Em conjunto, os alunos, os docentes, os funcionários, as famílias, os parceiros, em que se inclui o Município, em suma todos os atores educativos, são, neste momento, uma força de importância extrema na missão do Agrupamento. Deste modo, todos têm as suas incumbências, valências e podem ser um bem precioso na prossecução do objetivo final da escola: os alunos que se mostram indisciplinados e reativos, à espera de aprendizagens com sentido, motivadoras e que os auxiliem na sua vida futura, em busca de serem parte ativa na construção do seu conhecimento, verdadeiros obreiros de saberes; os docentes, tantas vezes menosprezados por políticas educativas adversas, pela miríade de sucessivos decretos e normativos e ainda desgastados por uma subvalorização da profissão, são profissionais que esperam uma oportunidade para fazer o que sabem fazer melhor, acompanhar os seus alunos, prepará-los para a vida e, ao mesmo tempo, valorizar o seu local de trabalho, conferir-lhe um estatuto de excelência; a comunidade educativa, que no nosso concelho se revela atenta, prestável e disponível, com contribuições muito válidas às quais devemos estar atentos; e os Pais e Encarregados de Educação, que são os elementos de ligação com a restante comunidade, são eles que primeiro sabem o que faz falta aos seus filhos, as principais necessidades; as parcerias estratégicas, onde quer as pequenas e médias empresas do nosso concelho, quer o nosso município são uma grande mais-valia a explorar e a dinamizar, sempre no interesse dos nossos cidadãos futuros, as nossas crianças. É esta a convicção em que assenta este projeto, uma Escola nova, uma Escola adaptada à realidade do século XXI, uma Escola dinâmica, atual, inovadora, criativa e em constante interação com a comunidade.

Deste modo, estabelece-se este compromisso em torno de cinco grandes eixos de atuação⁴:

Eixo 1 – Reorganização dos espaços letivos e dos processos de ensino / aprendizagem

O Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos é constituído por instalações de excelência e projetadas a pensar num processo de ensino dinâmico e centrado no aluno. Este projeto visa o aproveitamento pleno do espaço, reconfigurando-o e reordenando-o de acordo com as necessidades imediatas. É ainda imprescindível reorganizar as práticas letivas e conseqüentes processos de ensino/aprendizagem, que valorizem o papel do aluno enquanto construtor do seu conhecimento e o do professor enquanto guia e orientador deste processo. Para além disso, é necessária uma adequação das práticas à especificidade de cada turma, no geral, e de cada aluno enquanto indivíduo, tendo sempre em vista a resolução da totalidade dos problemas enumerados. Deste modo, e aproveitando as qualidades arquitetónicas inerentes aos espaços das nossas escolas, pretende-se uma disposição pensada e adequada ao trabalho cooperativo e de pesquisa, que, por conseguinte, constituirá um

⁴ Configurados a partir dos grandes documentos orientadores (Projeto Educativo, Plano Estratégico Educativo Municipal) e ainda dos Relatórios de Autoavaliação e Avaliação Externa.

elemento motivacional, preponderante na diminuição da indisciplina em contexto de sala de aula e de escola, através do fomento de uma convivência saudável. Pretende-se, ainda, uma adequação das práticas letivas, que promovam o respeito pela especificidade de cada aluno, respeitando os seus ritmos de trabalho, colmatando as dificuldades inatas a cada indivíduo, tendo em vista o atingir das Aprendizagens Essenciais, conducentes ao desenvolvimento das competências inscritas no Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória .

Eixo 2 – Desenvolvimento de uma cultura de agrupamento pautada pela participação ativa e pela comunicação e colaboração entre todos os atores educativos, intrínsecos e extrínsecos à escola

Segundo Kissil (1998), para que a organização possa sobreviver e desenvolver-se, para que exista revitalização e inovação, deve alterar-se a cultura organizacional. Nas nossas escolas é necessário, senão imprescindível, uma alteração nos hábitos e rotinas instaladas que se revista de um carácter aglutinador e de coesão, levando a que todos os atores participem e contribuam conscientemente para o rumo a seguir, no sentido da cooperação, da participação ativa e da inclusão.

Eixo 3 – Fomento de uma reconfiguração das ações de planeamento conjunto, da articulação entre ciclos e grupos e da interdisciplinaridade

Ao fomentar uma cultura de escola forte e coesa e ao empreender esforços na discussão e debate de ideias, através de mecanismos formais e informais, estar-se-á a potenciar a entreaajuda, a cooperação interpar e todos os mecanismos que auxiliarão no fomento de uma comunicação entre ciclos, resultando no atenuar da falta de sequencialidade entre eles eliminando-se, assim, lacunas ao nível do “trabalho comum de gestão e de articulação curriculares e consequente planificação, com intencionalidades específicas em termos de aprendizagens(...)”.⁵ Também de salientar o facto de ser necessário e urgente implementar uma cultura de cooperação e entreaajuda entre os técnicos que dinamizam as atividades de enriquecimento curricular e os docentes do 2.º ciclo. Neste sentido, é urgente a implementação de dinâmicas, mecanismos e instrumentos que fomentem a comunicação entre estes atores.

Eixo 4 – Conferir sentido à formação do corpo docente e não docente da escola, adequando-a às necessidades dos mesmos enquanto agentes de mudança

Aproveitando parcerias entre o Agrupamento, o Centro de Formação da Região e Universidades, pretende-se apostar numa formação adequada às necessidades do corpo docente e não docente, integrada no contexto em que se pretende inserir a organização. Será imprescindível formação nos campos de intervenção prioritários, tais como a mediação de conflitos, a gestão flexível do currículo, a articulação curricular, a planificação, bem como outras que fomentem o incremento e dinamização de uma cultura de escola, tendo sempre em vista a participação e a inovação.

Eixo 5 – Avaliação (Revisão das formas de avaliação conferindo-lhes sentido no âmbito da Escola enquanto organização e reformulação dos processos de autoavaliação do agrupamento, orientando estas práticas para o Século XXI)

⁵ Relatório de Avaliação Externa, Agrupamento Josefa de Óbidos, 2014/2015, p. 6.

Quanto a este eixo de ação, a par do incremento da avaliação contínua e formativa dos alunos como instrumento regulador da aprendizagem, ou seja, numa perspetiva de avaliar para aprender melhor e não de aprender para avaliar, pretende-se diversificar o leque de instrumentos utilizados na avaliação, bem como monitorizar o processo de aprendizagem através de instrumentos criados especificamente para o efeito, tais como fichas de avaliação interna comuns de final de ano ou ciclo que se destinem a aferir se as aprendizagens, capacidades e estratégias utilizadas se revelam adequadas. Dentro deste modelo de avaliação, serão definidos indicadores de avaliação dos comportamentos e atitudes dos alunos, de modo a proceder-se a um ajuste de estratégias com vista a alcançar a qualidade do processo educativo. Pretende-se ainda a fundamentação da avaliação sumativa através de indicadores acessíveis a todos, verificando-se não a quantidade das aprendizagens, mas sim a sua qualidade.

Por outro lado, e dentro do conceito de Flexibilização Curricular, é importante capacitar os alunos para a procura do seu conhecimento, seleção da informação pertinente e aprofundamento dos seus conhecimentos, sendo a avaliação centrada em todo o processo e não só no produto do mesmo.

Por último, e dentro do sistema de autoavaliação do agrupamento, pretende-se implementar um sistema de avaliação, com base no modelo CAF ou outro que se revele pertinente, adequando-se o Agrupamento à cultura emergente de avaliação, tal como previsto no Decreto-Lei 137/2012, de 2 de julho.

Definição das Metas e das Grandes Linhas de orientação da ação

Tendo em conta a definição das metas e linhas de ação para este projeto, é indubitável o facto de se revestir de um carácter colaborativo, inclusivo e de consenso, promovendo, por isso, uma abertura a todos os intervenientes. Pretende ser um instrumento apoiado nas seguintes metas:

1. O sucesso da totalidade dos alunos, tendo em conta a sua diversidade;
2. Garantir a maior assiduidade possível;
3. Prevenir o abandono escolar de forma eficaz;
4. Criar uma cultura de escola eficaz e coesa entre todos os atores educativos.

A fim de garantir o cumprimento destas quatro metas, essenciais para o sucesso de qualquer organização escolar, este projeto busca a sua influência em linhas de orientação da ação centradas na metodologia de projeto, na aprendizagem cooperativa, numa visão holística do ser humano, na construção do conhecimento plena de sentido, nos princípios democráticos, solidários e inclusivos, na teoria das inteligências múltiplas⁶, na inovação e na criatividade e na importância do desenvolvimento da inteligência emocional, a par do desenvolvimento académico.

Como tal, espera-se implementar uma nova construção social da aprendizagem, utilizando como base de trabalho alguns dos projetos que têm vindo a ser desenvolvidos pelo Agrupamento nas suas parcerias e protocolos. Isto porque partindo do que tem vindo a ser feito, se podem incrementar novas

⁶ A teoria das **inteligências múltiplas** foi estudada pelo psicólogo Howard Gardner que defende que a vida humana requer o desenvolvimento de vários tipos de inteligências e não apenas um tipo, como definido anteriormente.

formas de aprender e de ensinar, tendo como enfoque a autoconstrução de conhecimento pelo aluno, a valorização das conquistas pessoais, as interações durante o processo, entre outros aspetos. Para além disso, pretende-se fomentar uma abertura da escola à comunidade, sendo que a mesma é premissa essencial para o sucesso. No fundo, as grandes linhas de orientação da ação deste projeto assentam em fundamentos legais normalmente descurados pela instituição escolar:

- Concretizar o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente ação formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade⁷.
- Promover o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos alunos, incentivando a formação de cidadãos livres, autónomos e solidários e valorizando a dimensão humana do trabalho⁸.
- Promover a formação de cidadãos munidos de espírito crítico e criativo, capazes de intervirem e de se empenharem na transformação progressiva do meio em que se inserem⁹.
- Assegurar o direito à diferença, respeitando a personalidade e os projetos individuais dos alunos, valorizando ainda os diferentes saberes e cultura¹⁰.
- Proporcionar uma adaptação concreta à realidade, um elevado sentido participativo da população, uma correta inserção do meio comunitário e níveis de decisão eficientes, através de uma maior abertura à participação dos atores educativos externos¹¹.
- Assegurar uma formação plena de sentido, adequada aos seus interesses e aptidões, capacidade de raciocínio, memória e espírito crítico, criatividade, sentido moral e sensibilidade estética, promovendo a realização individual em consonância com a consciência social¹².
- Promover a aquisição de atitudes autónomas, visando a formação de cidadãos civicamente responsáveis e democraticamente intervenientes na vida comunitária¹³.
- Criar condições de promoção do sucesso escolar e educativo a todos os alunos¹⁴.
- Fazer prevalecer uma administração e gestão assente em critérios de natureza pedagógica e científica em detrimento de critérios de natureza administrativa¹⁵.
- Implementar uma diferenciação pedagógica e flexibilidade curricular que permita a organização das aprendizagens de acordo com as necessidades dos alunos¹⁶.
- Orientar o processo de ensino por metas curriculares, organizando e facilitando o mesmo de forma a facilitar a delimitação de melhores estratégias de ensino¹⁷.

⁷ Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 1.º, ponto 2.

⁸ Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 2.º, ponto 4.

⁹ Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 2.º, ponto 5.

¹⁰ Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 3.º, d).

¹¹ Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 3.º, g).

¹² Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 7.º, a).

¹³ Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 7.º, i).

¹⁴ Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 7.º, o).

¹⁵ Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 45.º, ponto 3.

¹⁶ Despacho normativo n.º50/2005, de 20 de outubro.

¹⁷ Despacho normativo n.º5306/2012, de 18 de abril.

- Desenvolver projetos e atividades que contribuam para a formação pessoal e social dos alunos, a fim de concretizar as políticas estratégicas que melhor promovam o sucesso escolar dos alunos e os objetivos educacionais fundamentais.

Em suma, pretende-se com estas metas e através do cumprimento das linhas de orientação acima, situar a escola no centro do território educativo do concelho orientando o processo educativo para o incremento de melhores condições de aprendizagem dos alunos, respeitando a diferença, o pluralismo cultural e a realização plena dos cidadãos de amanhã. Conta-se com uma forte participação de toda a comunidade a fim de revitalizar a educação em Óbidos, elevando-a ao patamar da excelência através de processos aliados à inovação e à criatividade.

Explicitação do Plano Estratégico a realizar durante o mandato

Aquando da explicitação do Plano Estratégico urge salientar que a sua implementação será um processo gradual, contínuo e partilhado por todos os atores educativos. Desta forma, este assume-se como um instrumento orientador não sujeito a barreiras temporais, e não como uma calendarização rígida e formada por partes estanques e definidas temporalmente.

Eixos	Objetivos	Atividades/Ações	Monitorização/Indicadores
2	- Auscultar os atores educativos: docentes, alunos, Associações de pais; autarquia; etc.	- Reuniões, assembleias, entrevistas, questionários, entre outras ações necessárias.	- Ideias relevantes para a construção do projeto (atas e registos).
4	- Auscultar os atores educativos internos acerca das necessidades de formação.	- Parcerias a fim de desenvolver ações de formação docente e não docente acreditadas nas áreas salientadas.	- Aplicar uma avaliação de satisfação e reconhecimento do interesse das ações de formação. - Impacto na dinâmica escolar.
4	- Fornecer formação nas metodologias inerentes ao projeto.	- Parceria com o Centro de Formação docente para desenvolver ações de formação docente acreditadas nas áreas de interesse. - Desenvolver formações para os funcionários nas áreas evidenciadas. - Reuniões e palestras para atores externos acerca do projeto.	- Aplicar uma avaliação de satisfação e reconhecimento do interesse das ações de formação. - Impacto das ações na dinâmica escolar.
2, 3,5	- Desenvolver o trabalho colaborativo entre docentes.	- Atribuição de tempo semanal para reflexões, planificações, avaliações, círculos de estudos, construção de materiais.	- Comparação entre os registos das reflexões e a sua aplicação prática no impacto na aprendizagem.
1, 2	- Implementar comissões de trabalho de docentes e de alunos.	- Delegação de tarefas para a planificação, implementação, desenvolvimento e avaliação do projeto.	- Impacto nos resultados (atas e registos).
1,2,3,4, 5	- Reformular os documentos estratégicos do agrupamento.	- Colaboração de comissões de trabalho, conselhos e departamentos.	- Aprovação do Conselho Geral. - Impacto nas dinâmicas escolares.
1,2	- Incentivar o embelezamento dos espaços físicos, tendo em conta o respeito e a adequação à arquitetura.	- Atribuição de espaços a turmas para que com os Diretores de turma ou Professores apresentem um plano de melhoramento do espaço e posteriormente o executem.	- Impacto das alterações no desempenho e atitudes dos alunos. (Questionários de satisfação)
1,2	- Desenvolver uma cultura organizacional e um	- Desenvolver atividades interpares e que envolvam todo o	- Impacto das alterações no desempenho e atitudes dos alunos

	sentimento de pertença.	agrupamento. - Participação de toda a comunidade na construção de símbolos e emblemas da escola.	e docentes. (Questionários de satisfação)
1	- Fomentar a aprendizagem cooperativa a par do trabalho autónomo e responsável. - Promover a inclusão de todos em geral e das minorias étnicas e culturais e dos alunos com N.E.E. em particular.	- Aulas expositivas passam a ser exceção. - Flexibilização curricular respeitando-se ritmos de trabalho, mas cumprindo-se programas e orientações curriculares. - Diferenciação pedagógica centrada no aluno e nas práticas. - Coadjuvação na sala de aula, por docentes ou técnicos. - Formação de grupos heterogêneos temporários para algumas disciplinas e/ou projetos. - <i>Implementação progressiva das medidas.</i>	- Análise dos resultados da avaliação interna. - Comparação com resultados anteriores. - Análise dos resultados de avaliação externa. - Comparação com resultados anteriores. - Comparação de dados internos e externos de sucesso. - Análise dos índices de motivação e produtividade. - Análise das alterações das atitudes dos alunos através de registos dos docentes e da implementação de questionários.
2	- Promover a sociocracia.	- Realização de assembleias gerais (com todos os atores educativos). - Tomada conjunta de decisões sobre regras, direitos e deveres, projetos, atividades, documentos, resolução de problemas e conflitos. - Dinamização das estruturas intermédias na mobilização dos grupos.	- Propostas consensuais (percentagem). - Impacto na implementação do projeto. - Impacto na vida da escola (atas).
5	- Promover a avaliação formativa dos processos de forma preponderante, contínua e sistemática. A avaliação quantitativa utilizada quando estritamente necessário. - Promover a auto e heteroavaliação. - Implementar o sistema de avaliação (modelo CAF ou outro) no agrupamento.	- Diversificação dos instrumentos de avaliação e utilização dos mesmos como elementos de aprendizagem: Portefólios, registos, entrevistas, debates, apresentação oral de trabalhos, trabalhos de pesquisa, testes, trabalho de aula.	- Níveis de aprendizagens significativas no processo de aprendizagem. - Comparação com resultados anteriores.
3	- Promover a articulação entre as diversas estruturas do Agrupamento, nomeadamente entre ciclos, departamentos e grupos disciplinares e escolas distantes.	- Atividades conjuntas. - Reuniões conjuntas. - Dinamização da comunicação: emails, circulares internas, etc. - Técnicos e docentes - elementos de ligação.	- Melhorias observáveis na celeridade e quantidade de informação divulgada. - Impacto na dinâmica do Agrupamento.
1,2,3	- Promover atividades culturais, artísticas, ecológicas e desportivas (parceiros estratégicos do Agrupamento). - Promover atividades de sensibilização para problemas inerentes à adolescência, tais como consumos ilícitos, sexualidade, perigos na net, <i>bullying</i> , etc. (parceiros estratégicos do Agrupamento). - Promover o voluntariado	- Desenvolvimento de projetos pelos alunos, tendo por base o projeto educativo e contemplando os temas objetivados. - Rentabilização das parcerias estabelecidas e implementação de novas: GNR, NIMO, Pais e Encarregados de Educação; Centro de Saúde; Comunidade, etc. - Rentabilização do Projeto MIPSE. - Trabalho transversal e colaborativo.	- Avaliação dos Projetos. - Impacto na motivação dos alunos. - Impacto na avaliação das disciplinas envolvidas.

	(parceiros estratégicos do Agrupamento).		
1,2,3,4,5	- Promover uma escola de sucesso alicerçada na qualidade e equidade.	- Envolvimento efetivo de toda a comunidade. - Responsabilização conjunta do sucesso.	- Comparação de dados com anos letivos anteriores: - Abandono para outros concelhos, assiduidade, implementação de medidas disciplinares corretivas e sancionatórias ¹⁸ ; comparação das taxas de sucesso dos alunos e do número de retenções; níveis de satisfação/motivação; desempenho académico e social por ano letivo; acompanhamento efetivo dos alunos após o seu percurso no nosso Agrupamento.
<p>A estes objetivos, atividades e indicadores anexas-se-ão os que irão conferir significado a outras questões pedagógicas tal como a constituição de turmas ou grupos (no caso do projeto MIPSE), ofertas formativas, cursos, clubes, etc., bem como à gestão administrativa e financeira do Agrupamento.</p> <p>A opção da não inclusão da programação cronológica do projeto prende-se com o carácter dinâmico e mutável do mesmo, assim como o seu ritmo que será delimitado pelos grupos de trabalho.</p> <p>Quanto aos recursos necessários à implementação deste projeto, parte-se do princípio que a nível humano e material, estarão disponíveis no Agrupamento, nos parceiros estratégicos e na comunidade.</p>			

Apresentação de Propostas para a melhoria dos resultados e da qualidade de ensino

Através da análise dos últimos Relatórios da Avaliação Externa referentes ao Agrupamento, neste caso, de 2009 e do ano letivo de 2014/2015, verifica-se ainda que, apesar dos “pontos fracos” patentes no Relatório datado de 2009, terem sido, na sua quase totalidade, intervencionados e solucionados, existem três que ainda subsistem:

- a fraca rentabilização do ensino experimental, que em 2014/2015 havia alastrado a todo o ensino básico. Neste momento estão a ser desenvolvidos esforços no seu desenvolvimento;
- o deficitário desenvolvimento das práticas de autoavaliação, não estando definida uma estratégia para a sua implementação, como se pode ler “Embora existam fontes de informação parcelares, com cariz autoavaliativo, e que têm tido reflexos em algumas tomadas de decisão, não se evidencia uma sistematização nem uma análise integradora das mesmas.”¹⁹; e
- a escassa representatividade da Comunidade Educativa no Grupo de autoavaliação.

Quanto a estes, se no primeiro a solução passará pela inventariação dos instrumentos necessários à realização do ensino experimental, pela substituição e apetrechamento das salas com *Kits* renovados e pela instauração de um sistema de parceria pedagógica, aquando dessa necessidade, suportado pela criação de uma bolsa horária de docentes e pela promoção do ensino experimental através da dinamização do “Clube de Ciências” e do aproveitamento das parcerias e protocolos existentes; no segundo e terceiro, a solução passará, pela instauração de um Modelo de autoavaliação no Agrupamento tal como o Modelo CAF²⁰, que para além da identificação das áreas fortes e fracas da organização, pretende introduzir uma cultura de excelência e os Princípios de Gestão da Qualidade, melhorando os processos existentes, orientando o processo de gestão da instituição de ensino para o

¹⁸ De acordo com a Lei 51/2012, de 5 de setembro - Estatuto do aluno e ética escolar.

¹⁹ In Relatório de Avaliação Externa, 2014/2015.

²⁰ A Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework ou CAF) é um modelo de autoavaliação através do qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho.

aluno, melhorando o desempenho/resultados, promovendo o reconhecimento da organização de ensino, e ainda, fomentando a realização de um processo de autoavaliação agregador, através da avaliação integrada dos indicadores relativos ao modelo CAF, Referencial da Avaliação Externa e EQAVET²¹, possibilitando uma economia de recursos e de tempo, bem como uma visão de conjunto sobre os vários processos avaliativos.

De uma forma global o supracitado relatório faz referência a seis áreas de melhoria prementes:

1. A identificação dos fatores determinantes do (in)sucesso inerentes ao processo de ensino/aprendizagem, consubstanciada na monitorização sistemática das estratégias implementadas, em ordem à melhoria das aprendizagens e dos resultados académicos.

A fim de se intervencionar esta área e, conseqüentemente, proceder-se a uma melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos, este projeto assume o compromisso de organizar iniciativas de formação e de reflexão sobre a prática letiva, com o reforço das equipas de trabalho; criar práticas formais e informais sistemáticas de planeamento conjunto do trabalho a desenvolver e de supervisão e/ou coadjuvação da prática letiva em contexto de sala aula; fomentar a interdisciplinaridade, de forma articulada, com real impacto nas aprendizagens dos alunos.

Estas grandes ações serão levadas a cabo através da dinamização das estruturas de gestão intermédia e dos docentes dos diversos grupos disciplinares.

2. A sustentação da gestão articulada do currículo num planeamento estruturante e orientador, aspirando sistematizar práticas que garantam a sequencialidade das aprendizagens.

A fim de estruturar adequadamente a gestão do Currículo e de sistematizar práticas que garantam a sequencialidade das aprendizagens, levar-se-ão a cabo ao longo da implementação do projeto ações concertadas que passarão por: realização de reuniões para promover um melhor conhecimento específico dos alunos, partilhando informações sobre as turmas, diagnosticar problemáticas, perspetivando o desenvolvimento dos alunos e facilitando a sua integração no ciclo seguinte, envolvendo os docentes de educação especial; formação de grupos de trabalho com docentes de vários ciclos de ensino para articulação curricular; realização de reuniões entre os diversos ciclos nas diversas disciplinas para acompanhamento da articulação curricular em curso; elaboração ou atualização de planificações articuladas verticais e horizontais (inter e intra disciplinares); divulgação de critérios de avaliação estabelecidos nos diferentes ciclos do Agrupamento em reuniões dos Grupos disciplinares; articulação das visitas de estudo entre os vários departamentos, no âmbito do PAA²²; realização de atividades colaborativas entre alunos de diferentes ciclos através do acompanhamento voluntário de alunos mais novos por alunos mais velhos em sala de aula ou outro; seleção dos futuros manuais escolares de acordo com o projeto de articulação curricular; e realização de um trabalho de articulação/partilha entre docentes do Conselho de Turma/Conselho de Docentes a nível de conteúdos.

²¹ European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training – EQAVET. - www.angep.gov.pt

²² Plano Anual de Atividades

3. O reforço da diferenciação pedagógica em sala de aula e o desenvolvimento de estratégias estruturadas em metodologias ativas, visando um maior envolvimento dos alunos na construção do seu próprio saber.

O nosso Agrupamento de Escolas revela-se imbuído de um potencial enorme no desenvolvimento de uma metodologia ativa e a construção do saber pelo aluno, passando pela configuração e dimensão das nossas salas de aulas, pelos recursos disponíveis, até ao facto de se revelar rodeado de parceiros estratégicos com competência neste âmbito, como é o caso do Parque Tecnológico e de Universidades. Mas para além disso, a fim de instituir uma pedagogia ativa que confira sentido às aprendizagens dos alunos, irão ser levadas a cabo várias atividades que passarão: pela formação dos docentes na utilização correta das tecnologias, que os afastem da visão das mesmas enquanto “reprodutoras do manual escolar” e os aproximem das metodologias ativas do processo educativo; pela reorganização das salas de aula e da própria metodologia de aula, tendo em vista a sua adequação a este conceito; pela implementação de projetos de trabalho em aula, envolvendo uma perspetiva interdisciplinar; e pela dinamização e estímulo das equipas pedagógicas, que, com o seu carácter colaborativo, se pretende que exerçam um efeito de contágio às práticas letivas.

4. O investimento na supervisão pedagógica em sala de aula/atividades, enquanto estratégia de melhoria orientada para a rendibilização dos saberes profissionais e para a qualidade das aprendizagens.

No que concerne a este aspeto, serão implementadas ações de supervisão pedagógica em sala de aula pelos órgãos de gestão intermédia do Agrupamento ou por representantes selecionados pelos mesmos ou, ainda, através da coadjuvação em sala de aula, conferindo desta forma um carácter mais “familiar” e informal que afastará uma certa rejeição que alguns docentes possam manifestar por esta medida. De salientar, que será necessário mobilizar o Agrupamento para o exercício da supervisão pedagógica através de formações criadas para esse efeito e que permitam, mais uma vez, desmistificar este tipo de medida.

Para além disso, os instrumentos a utilizar serão uniformizados e os resultados aferidos servirão apenas como objetos de reflexão e partilha em reuniões levadas a cabo para o efeito a fim de colmatar entre pares as lacunas verificadas e enaltecer os aspetos mais positivos aferidos. Desta forma, pretende-se também instaurar o trabalho colaborativo e fomentar a partilha de experiências e saberes, numa ótica de *benchlearning*²³ social.

5. A generalização da vertente formativa da avaliação, reguladora do processo de ensino/aprendizagem, e da elaboração das matrizes, com vista a calibrar os instrumentos de avaliação e a garantir a respetiva fiabilidade.

Quanto a este ponto, e como já referido acima, este projeto pretende desenvolver os processos de avaliação formativa nos alunos como instrumento regulador da aprendizagem, ou seja, não aprender

²³ O *benchlearning* é uma variante do *benchmarking*. Suportado por quatro pilares (eficiência, aprendizagem em equipa, bons exemplos, e participação alargada), o objectivo do *benchlearning* é encorajar uma atitude de aprendizagem contínua a partir de bons exemplos. Neste caso adapta-se o termo ao nível social em detrimento do empresarial.

para ser avaliado, mas sim avaliar para aprender melhor. Pretende instaurar-se um sistema de avaliação formativa centrado em diversos instrumentos e nos processos, e não apenas nas fichas de avaliação. Exemplos disso são as questões de aula, os trabalhos individuais e de grupo, os trabalhos de projeto, entre outros. Também se pretende criar instrumentos que permitam uma observação e avaliação criteriosa e isenta desta vertente da avaliação.

6. O desenvolvimento de processo de autoavaliação agregador que comprometa a comunidade educativa e que conduza à implementação dos planos de melhoria e de mecanismos explícitos de monitorização sistemática dos processos encetados, permitindo, sustentar, de forma consequente as tomadas de decisão.

Como já referi acima, um dos grandes pilares de execução deste projeto é a implementação de um modelo de autoavaliação que permita uma monitorização dos pontos fortes e áreas de melhoria do Agrupamento e que, para além disso, nos permita aprender com a experiência e impulsionar-nos num processo de melhoria contínua. Como tal, será necessária a criação de uma equipa de autoavaliação consistente, isenta e participada por todos os agentes educativos. Através da criação desta equipa e da sua constituição, será envolvida toda a comunidade educativa, sendo convidada a participar em todo o processo. Para além disso, a utilização do modelo referido acima (CAF) ou outro similar permitirá uma melhoria cíclica e constante e uma supervisão sistemática dos processos, permitindo-nos acima de tudo aprender com outras organizações e evitar certos erros.

O modelo CAF como se pode ler no prefácio da edição portuguesa do Manual de implementação da estrutura Comum de Avaliação é um

poderoso instrumento de melhoria das organizações educativas e de formação. Não se trata de um mero modelo de autoavaliação, mas de um instrumento de indução de uma nova abordagem ao trabalho na organização. Uma abordagem que parte de um profundo pensamento estratégico sobre a missão e visão da escola - o seu projeto educativo e curricular -, sobre o modo como organizamos e gerimos os recursos para prossecução desses fins, e que termina com um acompanhamento cuidado dos resultados. Em bom rigor não termina. Esta é a característica fundamental da viagem da qualidade proporcionada pela CAF: o acompanhamento dos resultados não é o fim, mas tão só o princípio de um novo ciclo de melhoria. A reflexão sobre os resultados, e a sua ligação com os meios, leva a alterar as práticas com vista a obter resultados (ainda) melhores.²⁴

As vantagens na sua utilização iniciam-se com a nova abordagem utilizada por este instrumento, partindo da missão e da visão da escola, aspetos intrínsecos à mesma e, por isso, únicos. Parte dos Projetos da organização analisa o modo como se organiza e gere os recursos para a prossecução dos fins neles consagrados e aplica uma análise cuidada dos resultados. E é após essa análise que se parte para uma das particularidades mais importantes da CAF, o início de um novo ciclo de melhoria, baseado nas conclusões alcançadas como meio de potenciar o sucesso.

Para além destas, como minha preocupação enquanto munícipe, Encarregado de Educação e docente e em consonância com os representantes do pessoal não docente e Pais e Encarregados de Educação, que apontam o fator indisciplina como um dos problemas emergentes no Agrupamento, urge uma necessidade de referir estratégias para o seu atulhamento e futura erradicação:

²⁴ https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf

- Investimento numa desburocratização da implementação das medidas legais aplicadas à indisciplina, que torne o processo mais célere, transparente e eficaz, fornecendo, deste modo, à comunidade docente um mecanismo eficaz de combate à indisciplina e que auxilie na atenuação da mesma;
- Investimento em medidas proativas de combate à indisciplina, tais como a criação do código de conduta ou a dinamização do Gabinete de Combate à indisciplina com ações de formação e atividades a fim de sensibilizar os alunos para o problema;
- fomento da formação dos professores no âmbito da mediação de conflitos, tão necessária na visão social atual e no conseqüente novo paradigma do processo de Ensino/aprendizagem, indo de encontro às opiniões de Campos (2002), Alarcão & Tavares (2003), Estrela (2002) ou Ziche (1993) e Nóvoa (2002), nomeadas por Palma (2011, p. 95);
- desvalorização dos comportamentos e ações marginais dos docentes e uma preocupação no combater à indisciplina de forma concertada e planificada, através do estabelecimento de objetivos claros e definidos para a prossecução da erradicação do fenómeno;
- promoção da interação entre os atores externos e internos (...) na dinamização de uma cultura de responsabilização e de proatividade no combate à indisciplina, como defendido por Amado (2001). (Santos; 2018)

Notas finais

Desde que me conheço que pertenço a Óbidos, tendo vivido toda a minha vida no Concelho, os meus filhos são alunos do Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos e como Encarregado de Educação acredito no sucesso do mesmo, como tal, este projeto reveste-se de um caráter de missão não só profissional, mas também pessoal.

As Escolas D'Óbidos são detentoras de um potencial incrível para exercerem uma educação de qualidade. Temos edifícios, temos as tecnologias para um ensino centrado no aluno, temos um capital humano inestimável, temos parcerias com empresas, entidades, pessoas, temos ainda uma comunidade que anseia por ser parte integrante do processo educativo das nossas crianças. E mais importante ainda, temos um Município que apoia a educação, que centra a sua ação em torno da cultura e que promove a criatividade e a inovação no ensino. No entanto, Óbidos ainda não se distingue das outras escolas, continuamos a ser mais uma escola entre tantas outras, apesar dos esforços empreendidos. As Escolas de Óbidos precisam de mudança. Temos tudo, mas falta-nos “sangue novo”, novas ideias vindas de alguém que conheça a realidade do concelho, que conheça as pessoas e as famílias e com quem estas se identifiquem.

Este projeto surge na sequência da tomada de consciência de que podemos fazer melhor. Toda esta árdua caminhada culminará na elevação das Escolas D'Óbidos a um patamar onde merecem estar, o patamar da excelência. Mas, juntos, daqui a quatro anos, conseguiremos que as Escolas D'Óbidos sejam “uma das maravilhas educacionais” de Portugal, pelo seu mérito no campo de uma educação centrada no aluno, na criatividade e na equidade, através de um processo educacional com o foco na qualidade e equidade.

A nossa missão será exercer a mudança, promover o fortalecimento de uma cultura de escola e exercer uma liderança de próxima geração, cultivando qualidades de liderança no conjunto do sistema, e não, suportar uma liderança apoiada no carisma de um só líder.

Referências Bibliográficas

- Amado, J. (2001). *Interação Pedagógica e Indisciplina na aula*. Coleção Perspectivas Actuais. 1.^a Edição. Edições Asa. Lisboa.
- Arends, R. (2008). *Aprender a Ensinar*. 7.^a edição. MC Graw- Hill. Lisboa.
- Direção Geral do Emprego e da Administração Pública (n.d.). *Estrutura Comum de Avaliação – Common Assessment Framework*. [Website].
Retirado de: <https://www.caf.dgaep.gov.pt>
- Kissil, M. (1998). *Gestão da Mudança Organizacional*. 1.^a edição. São Paulo Editora. Brasil.
- Palma, C. (2011). *A Formação de Professores na e a Prevenção da indisciplina*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação Almeida Garrett. Lisboa.
Retirado de:
http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/1702/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Cristina%20Palma.pdf?sequence=1
- Santos, J. (2018). *O Agrupamento de Escolas e a Indisciplina: Consequências das Medidas Adotadas*. Dissertação de Pós-Graduação em Administração e Gestão Escolar. Instituto de Estudos Superiores de Fafe. Fafe.
- Santos, J. F. & Pascoinho, J. C. (2018). *Prevenção da Indisciplina num Agrupamento de Escolas Português – A Visão das Lideranças e dos Alunos*. *Educação e Pesquisa*. Submetido para publicação.

Bibliografia Específica Consultada

- Relatório de Avaliação Externa, Agrupamento Escolas Josefa de Óbidos, 2009.
- Relatório da Avaliação Interna do Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos, 2015.
- Relatório da Avaliação Externa, Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos, 2014/2015.
- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos, 2016/2020.
- Plano Estratégico Educativo Municipal de Óbidos, 2016/2020.
- Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos, (n.d.)
- Alves, J. (2016). Ousar ser autor nos tempos de crise. *Cadernos de trans_ formação*. Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Educação e Psicologia. Porto.
- Cabral, I. & Alves, J. (2016). Um Modelo Integrado de Promoção do Sucesso Escolar (MIPSE) – A Voz dos Alunos. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*. Vol. 16, p.81-113.
Retirado de: http://escolasdobidos.com/download/documentos/artigo_MIPSE.pdf

Legislação Consultada

- Lei 51/2012, de 5 de setembro; Decreto-lei 769-A/76, de 23 de outubro;
- Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro;
- Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio;
- Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho;
- Despacho normativo n.º 50/2005, de 20 de outubro;
- Despacho normativo n.º 5306/2012, de 18 de abril.

Óbidos, 21 de setembro de 2018