



PROJETO DE INTERVENÇÃO
“UNIR, PARTILHAR,
PROGREDIR”

Agrupamento de Escolas de Grândola

2016 - 2020

Ana Lúcia Lopes de Almeida

Índice

1. Introdução	2
2. Contexto socioeconómico	3
3. Caracterização do Agrupamento	4
4. Missão	5
5. Visão	5
6. Valores	5
7. Grandes linhas de orientação da ação	6
8. Plano Estratégico	6
8.1. Problema 1 – Coesão das estruturas e relações com debilidades/ fragilidades	6
8.1.1. Problema 1 – objetivos, estratégias, atividades, monitorização	7
8.1.1.1. Vetor de ação I – Pessoal Docente	7
8.1.1.2. Vetor de ação II – Pais/ encarregados de Educação	10
8.1.1.3. Vetor de ação III – Alunos	12
8.1.1.4. Vetor de ação IV – Pessoal Não Docente	14
8.2. Problema 2 – Ligação ténue com entidades externas ao Agrupamento ..	15
8.2.1. Problema 2 – objetivo, estratégias, atividades, monitorização	16
8.3. Problema 3 – Sucesso escolar pouco consistente	17
8.3.1. Problema 3 – objetivos, estratégias, atividades, monitorização	18
9. Considerações finais	21
10. Fontes de pesquisa	22

1. Introdução

No âmbito do procedimento concursal para provimento do lugar de diretor do Agrupamento de Escolas de Grândola, aberto pelo Aviso nº 7409-B/2016, de 9 de junho, publicado no Diário da República, 2ª Série, Nº 111, nos termos dos artigos 21º e 22º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, apresento este projeto de intervenção, para o quadriénio 2016/2020.

A motivação desta candidatura prende-se com o facto de a minha carreira profissional se ter iniciado em Grândola, no ano de 1998, na Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos D. Jorge de Lencastre; onde aprendi, cresci e me inseri na comunidade local. Assim, penso que é chegado o momento de dar um outro contributo para o bem educativo comum e para o bem-estar da comunidade educativa que conheço bem, pois tive a oportunidade de aqui desempenhar funções durante onze dos meus quase dezanove anos de serviço prestados à Educação.

Por outro lado, ao apresentar este projeto, do qual faz parte o plano estratégico que delineei para o Agrupamento, pretendo promover uma consciência coletiva que passará pela adoção da visão que aqui defino, assim como da interiorização da missão desta organização educativa, imbuídas de valores basilares. Para que este desiderato seja concretizado, será fundamental a melhoria da comunicação interna e externa, fator que considero determinante para os sucessos esperados e para a melhoria do bem-estar das pessoas que todos os dias interagem nesta comunidade, e na qual se cruzam e multiplicam influências diversas.

Essas influências podem ser de carácter externo ou interno. As primeiras são, principalmente, a globalização, a atual crise económica e as alterações dos normativos a que estamos sujeitos, mas que em lugar de serem olhadas como impedimentos ou constrangimentos inultrapassáveis, devem ser perscrutados para neles encontrarmos nichos de soluções para os nossos problemas. Internamente, temos influências que considero positivas, como o conhecimento que o corpo docente e não docente detém do contexto socioeconómico e familiar dos nossos alunos, a existência de algumas boas práticas de trabalho colaborativo ou o desenvolvimento de alguns projetos cujas finalidades são, por exemplo, a promoção do sucesso e a redução do absentismo escolares, o crescimento da prática de atividade desportiva ou a promoção da saúde, em articulação com alguns agentes externos. No entanto, considero que na estrutura organizativa atual ainda não transparece “um sentir” de Agrupamento, pois coexistem dois conselhos pedagógicos e uma Comissão Administrativa Provisória há três anos.

Para que haja a mudança positiva em que acredito teremos que, como referem Thurler & Perrenoud (1994, p. 155), construir diferentes formas de funcionamento, com “novas atitudes, novas qualificações, novas maneiras de pensar e de decidir”, nesta organização que gosta e quer aprender.

Afigura-se uma tarefa difícil? Provavelmente. E por isso, tão desafiante, pois como acredito nas pessoas, é com elas que darei corpo ao meu projeto.

No que diz respeito aos professores tenho bem vivas, tal com refere Miguel Guerra (2014), “que dificuldades e que problemas e que características tem a tarefa de ser docente na escola atual”, porque sempre exerci essa função, à exceção do ano letivo 2008/2009. No entanto, nesse ano letivo (tal como no anterior, mas a tempo parcial) tive a enriquecedora oportunidade de conhecer todas as organizações educativas do Alentejo Litoral, ao pertencer à Equipa de Apoio às Escolas do Alentejo Litoral, o que

me permitiu contactar com uma multiplicidade de formas de liderança e de gestão das escolas não agrupadas/ agrupamentos, de estratégias interessantes e motivadoras e de trabalho dos professores, que ampliaram e melhoraram a minha visão da Escola.

Reconheço que essa tarefa capital e determinante que é o trabalho docente tem vindo a ser dificultada por uma série de fatores, internos e externos à Escola, que têm vindo, também, a afetar negativamente a necessária predisposição emocional para a aprendizagem, por parte dos nossos alunos.

Considero, por fim, que a família, os pais e os encarregados de educação são atores imprescindíveis no desenvolvimento deste projeto, pois devem participar “com o seu exemplo, com o seu apoio à ação docente, com a sua ajuda na realização de tarefas, se as houver” (Guerra, 2014), intervindo de forma equilibrada.

Penso, tal como Dhawan e Joni (2015) que, para que tudo aconteça, é basilar o desenvolvimento de uma capacidade comunitária de buscar valor e multiplicar forças, assente na confiança mútua de todos os intervenientes, para que se possa alcançar o que pretendemos e concretizar até mais do possamos imaginar.

Assim, o líder terá que investir no desenvolvimento de um processo de adesão coletiva, onde acolhe e é acolhido, transformando os eventuais confrontos em cooperação frequente e duradoura, e reconhecendo o bom desempenho dos professores, funcionários, alunos e pais/ encarregados de educação que são especiais, assim como da comunidade em geral, guiando-os no sentido de se juntarem para uma causa comum. Em suma, de acordo com a conceção de Schein explanada por Barzanò (2009, p. 39), deverá gerir “a evolução cultural e a mudança, para que o grupo consiga lidar com a mudança do contexto e sobreviver a ela”. Ou seja, a diretora será uma mediadora dos diferentes interesses, que delega nos outros e mobiliza os diferentes atores para dar resposta ao bem comum, construindo uma Escola mais democratizada, com a plena “consciência dos contextos sociais, históricos e culturais” (Barzanò, 2010, p. 47).

Por tudo isto, construí o projeto ora apresentado, a pensar neste Agrupamento e no seu potencial, principalmente humano.

Este documento está organizado da seguinte forma: breve descrição do contexto socioeconómico do Agrupamento de Escolas de Grândola; caracterização do Agrupamento no que diz respeito às unidades educativas que o constituem e oferta educativa; apresentação da missão e visão, dos valores organizacionais e das grandes linhas de orientação da ação; identificação de problemas; objetivos e respetivas estratégias; ações, metas, a monitorização do plano estratégico e as considerações finais.

2. Contexto socioeconómico

O Agrupamento de Escolas de Grândola localiza-se no concelho de Grândola, distrito de Setúbal, pertencendo à Unidade Territorial para fins estatísticos NUTS III – Alentejo Litoral.

A população residente no concelho, de acordo com os Censos 2011, é de 14826 habitantes, sendo 50,63% do sexo masculino e 49,37% do sexo feminino, distribuídos por quatro freguesias: Carvalhal, Melides, Grândola e Santa Margarida da Serra e, por último, Azinheira de Barros e São Mamede de Sádão. Destes habitantes, 1838 têm entre 0-14 anos, 1303 têm entre 15-24 anos; 7878 têm entre 25-64 anos e 3807 têm mais que 65 anos. Existem no concelho 5974 famílias (1535 com um elemento; 2129 com dois

elementos, 1311 com três pessoas; 734 com quatro pessoas e 265 com cinco ou mais pessoas).

Relativamente ao nível de instrução, a população grandolense distribui-se da seguinte forma: sem nenhum nível de instrução existem 3727 pessoas (1617 - 43, 4% do sexo masculino e 2110 - 56,6% do sexo feminino); com o primeiro ciclo existem 4005 pessoas (2203 - 55% são homens e 1802 - 45% são mulheres); com o segundo ciclo existem 2027 pessoas (1203 – 59,3% são homens e 824 – 40,7% são mulheres); possuem o 3º ciclo 2115 habitantes (1204 – 56,9% são homens e 911 – 43,1% são mulheres); detêm o secundário 1800 habitantes (861 – 48,8% são homens e 939 – 52,2% são mulheres); com o pós-secundário existem 147 residentes (80 – 54,4% são homens e 67 – 45,6% são mulheres) e com o ensino superior existem 965 habitantes (337 – 35% são homens e 628 – 65% são mulheres) (INE, Censos 2011).

Economicamente, de acordo com informação disponibilizada pelo município no seu endereço eletrónico, predomina o setor primário, quer com atividades agrícolas, quer com atividades pecuárias. A indústria é pouco representativa e, na sua maioria, corresponde à transformação de produtos provenientes do setor primário. Já o setor terciário reúne perto de metade da atividade económica, através do comércio e serviços, sendo o maior empregador. De acordo com a mesma fonte, o turismo é uma potencialidade do concelho que tem vindo a impor-se e a ganhar relevo.

De assinalar que existem diversos espaços culturais de interesse – Centro Ciência Viva do Lousal, Biblioteca Municipal, Arquivo Municipal, Auditório Municipal Cine Granadeiro, Cineteatro Grandolense, SMFOG e Ludoteca – que têm isoladamente e diversas vezes em colaboração estreita com o Agrupamento ou escolas do Agrupamento, divulgado e enriquecido culturalmente a população.

A Rede Social de Grândola é reconhecida e tem uma ação importantíssima junto dos residentes mais vulneráveis do concelho.

A oferta na área do Desporto é diversificada, tendo em conta a dimensão do concelho, e permite que todos tenham acesso à prática regular de exercício físico, fomentando-se hábitos de vida saudável.

Existem também diversos espaços, públicos e privados, destinados à ocupação de tempos livres dos jovens e que certamente têm um contributo positivo para a sua formação pessoal e social.

3. Caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Grândola é o único do concelho e, por isso, reúne quase todas as unidades educativas existentes, desde o pré-escolar ao ensino secundário, a saber: Escola Secundária António Inácio da Cruz, Escola Básica D. Jorge de Lencastre, Escola Básica do 1º ciclo (EB1) de Grândola, EB1/Jardim de Infância (JI) de Aldeia do Futuro, EB1/JI de Ameiras, EB1/JI de Aldeia Nova de S. Lourenço/ Canal Caveira, EB1/JI de Melides, EB1/JI de Carvalhal, EB1 de Lousal, JI nº 1 de Grândola, JI nº 2 de Grândola, JI de Água Derramada.

Excetuam-se a Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Grândola, a Creche e Jardim de Infância de Grândola e a Creche “Era uma Vez” da AISGRA (Associação de Intervenção Social de Grândola).

O Agrupamento abrange ainda uma oferta educativa no Estabelecimento Prisional de Pinheiro da Cruz e o Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional, destinados à Educação de Adultos. Dispõe, igualmente, de uma Unidade Especializada de Apoio à

Multideficiência, que funciona na Escola Básica D. Jorge de Lencastre. É, por último, referência para a Intervenção Precoce, em articulação com a Equipa Local de Intervenção, “integrada no Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância” (Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Grândola, p. 3).

Assim, o Agrupamento tem um grupo-alvo alargado, pois garante localmente, quase na totalidade, a oferta educativa e formativa para os alunos do ensino não superior. A estabilidade do corpo docente e não docente é uma mais-valia. No entanto, apesar de algumas unidades educativas terem instalações recentes, como os centros escolares de Carvalhal e Melides, outras necessitam de uma intervenção, nomeadamente a Escola Secundária António Inácio da Cruz, a Escola Básica D. Jorge de Lencastre e a EB1 de Grândola.

No final do 2º período do ano letivo 2015/2016, o número total de crianças e alunos do Agrupamento era de 1691, distribuídos da seguinte forma:

Nível de ensino	Nº total de crianças/ alunos	Nº de crianças/ alunos com NEE
PE	268	6
1º CEB	503	27
2º CEB	311	23
3º CEB	379	26
Outras ofertas de EB	52	0
Secundário	178	9
TOTAIS	1691	85

(Fonte: Monitorização das competências e dos resultados escolares das crianças e dos alunos, relatório do 2º período 2015/2016, produzido pelo Departamento de Monitorização, Avaliação e Desenvolvimento Organizacional, do Agrupamento de Escolas de Grândola)

4. Missão

Fazer do Agrupamento uma escola cooperante e aprendente, que concerta esforços com vista ao sucesso futuro, sustentável e igual de todos os nossos jovens na sociedade, certificando-os no menor tempo possível.

5. Visão

Ser um agrupamento potenciador de motivações e sucessos, com um ambiente saudável, que contribui no seu dia a dia para a formação de cidadãos.

6. Valores

Otimismo, comprometimento, cooperação, transparência, equidade.

7. Grandes linhas de orientação da ação

As grandes linhas de orientação da ação são três e apresentam-se logo à entrada, quando utilizadas como título do projeto de intervenção:

- **Unir**

Para que o Agrupamento consiga disponibilizar aos alunos as melhores condições de aprendizagem possíveis, tendo em conta a sua individualidade, tem que desenvolver cumplicidades, encontrar/ reencontrar motivações, alimentar redes de apoio mútuo, essenciais para o desenvolvimento de um trabalho enriquecido pela cooperação, comprometimento e confiança entre todos os intervenientes.

- **Partilhar**

A união, a sintonia e o foco na nossa missão permitirão criar um ambiente propício à reflexão, à partilha das boas práticas, à interligação cada vez mais próxima do Agrupamento com o meio e à proximidade necessárias para o desenvolvimento de ligações proveitosas para todos os intervenientes, num clima de transparência e equidade.

- **Progredir**

Em consonância com códigos comunicacionais comuns, dialogando, ouvindo e refletindo, num ambiente otimista e positivo, porque é coeso, criaremos um clima de escola aprendente, com uma visão interiorizada e partilhada por todos, que conquistará melhorias.

8. Plano Estratégico

8.1. Problema 1 - Coesão das estruturas e relações com debilidades/fragilidades

A coesão das estruturas e das relações na organização Escola é fundamental, pois permite assegurar a evolução para um processo de melhoria sentida onde todos, professores, pais e encarregados de educação, alunos, técnicos especializados, pessoal não docente e entidades parceiras, em sintonia, se entrelaçam para superar as debilidades dessa união.

A ligação de todas estas partes encontra-se fragilizada no Agrupamento, porque este resultou da agregação de duas unidades orgânicas (Escola Secundária António Inácio da Cruz e Agrupamento Vertical de Escolas de Grândola) com culturas organizacionais muito diferentes; o número de escolas é elevado, encontrando-se dispersas por todo o território do concelho e algumas bastante distantes da escola sede; coexiste uma Comissão Administrativa Provisória que tinha um mandato de um ano escolar, para instalação do novo Agrupamento, mas cujo mandato se prolongou no tempo, devido a vicissitudes diversas, geradoras de tensões e pressões internas e externas; existiram constrangimentos relacionados com os procedimentos concursais para diretor que, ainda não tendo sido eleito, impedem a assunção plena das responsabilidades e competências que lhe são atribuídas nos normativos e no Regulamento Interno, bem como as das restantes estruturas de liderança internas, como os Departamentos e o Conselho Pedagógico, cujos papéis se encontram enfraquecidos.

Ora, encontra-se diminuída a ligação entre as diversas estruturas internas e, também, a capacidade de o Agrupamento se autoexaminar, identificar precisamente os seus pontos fortes e fracos e, por fim, avançar para o futuro com mais confiança, trabalhando

realmente em equipa, para facilitar o tempo passado nas escolas e aprender com a maneira de trabalhar dos outros (Dhawan e Joni, 2010). Especificamente, no que diz respeito aos professores e pessoal não docente, o seu contributo poderá ser enriquecido pelo acesso a formação especializada que dê resposta a estas necessidades do Agrupamento.

Por tudo isto, é urgente a resolução do problema, fomentando um clima de coesão/ união onde é fundamental dialogar, ouvir, refletir e centrarmo-nos nas pessoas que constroem a organização e não apenas na organização – instituição, porque isso a reduz a uma entidade de carácter preponderantemente empresarial/ taylorista que não é. No meu entendimento, a Escola é um ecossistema onde o equilíbrio das inter-relações é uma premissa para a clareza das comunicações, para a indispensável disponibilidade de abraçar projetos desafiantes e para aumentar nos atores expectativas positivas.

Todas as pequenas conquistas e satisfações que acontecem no dia a dia das pessoas que trabalham no e com o Agrupamento são importantes, porque alimentam o seu bem-estar, a sua autoestima e entusiasmo. Estas, se partilhadas, podem alentar os outros e contribuir para um clima de escola saudável e proveitoso, que conseguiremos construir certamente. Pois, se nos focarmos nas vitórias e nas nossas virtudes, em detrimento dos nossos problemas e erros, valorizamo-nos e tornamo-nos mais disponíveis, mais criativos e, finalmente, mais eficazes (Cunha & Rego, 2010).

Será claramente facilitadora desta visão, a definição de um código comunicacional comum que contribua para aumentar a eficiência das relações internas e com o exterior, num caminho a construir em cooperação; no sentido da melhoria da qualidade que se revelará, por exemplo, no cumprimento mais eficaz de compromissos, no desenvolvimento do espírito de aprendizagem conjunta, coletiva e individual, baseada na confiança. Ou seja, terá que haver a partilha de valores comuns, por parte de todos os intervenientes, assumindo-se o trabalho de todos em prol da mesma missão, sem perda da identidade de cada um, mas a caminhar no mesmo sentido, conectados. Naturalmente, a diretora representará, neste contexto, uma plataforma de entendimento, de conciliação, negociação e de criação de boas ligações internas e externas.

Concluindo, pretendo fomentar uma cultura de escola, cuja principal finalidade seja participar na criação do melhor futuro possível para o Agrupamento. Citando um “provérbio africano: Se quiseres ir depressa, vai sozinho; se quiseres ir longe, vai junto.” (Dhawan e Joni, 2010, p. 50).

No sentido de dar resposta ao exposto neste domínio, definiram-se os objetivos, as estratégias, as metas a alcançar, as atividades a desenvolver e a calendarização em função de quatro vetores de ação: vetor I – pessoal docente; vetor II - pais e encarregados de educação; vetor III – alunos; vetor IV – pessoal não docente.

8.1.1. Problema 1 – objetivos, estratégias, metas, monitorização

8.1.1.1. Vetor de ação I – Pessoal docente

No que diz respeito aos professores, todos reconhecem que, no contexto atual, a cooperação interpares com os órgãos de decisão e com os restantes intervenientes no processo educativo é obrigatória. A cumplicidade do trabalho colaborativo aumenta o dinamismo, a empatia e a partilha de informação, ajuda a desenvolver competências de mediação de conflitos e contribui para o desenvolvimento de uma atitude positiva, onde

o humor poderá ser um meio prazeroso “de transformar as dificuldades em oportunidades” (Cardoso, J.R., 2013), tendo sempre presente a missão do Agrupamento. Para isso, é necessário criar as condições que permitam aos professores focar-se num trabalho centrado na escola, promotor da harmonia necessária para que nos tornemos numa escola aprendente e com uma liderança participada, coesa, forte.

Objetivo 1 – Fomentar um bom ambiente de trabalho.				
Estratégias	Calendarização			
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
EO1.I – Aquisição, faseada, de recursos materiais que contribuam para a melhoria das condições de trabalho nos espaços físicos dos estabelecimentos de ensino.	X	X	X	X
EO1.II – Calendarização anual dos momentos de trabalho formais.	X	X	X	X
EO1.III – Criação de condições para uma melhoria na gestão do trabalho docente.	X	X	X	X
EO1.IV – Promoção de espaços e momentos de contacto mais informais.	X	X	X	X
Atividades	EO1.I.a - Inventariar o mobiliário de trabalho danificado. EO1.I.b - Orçamentar a substituição do mobiliário de trabalho danificado. EO1.I.c - Substituir o mobiliário de trabalho danificado, faseadamente. EO1.II.a - Planear as tarefas anuais, com a colaboração das lideranças intermédias. EO1.III.a - Distribuir o serviço, tendo em conta a atribuição de tempo contínuo suficiente para o desenvolvimento da componente de trabalho individual. EO1.III.b - Definir regras e procedimentos para o trabalho regular em equipa, em cooperação com os professores. EO1.III.c - Distribuir o serviço, implementando momentos de trabalho comuns para professores das mesmas equipas. EO1.IV.a - Realizar jantares de Natal e de final de ano. EO1.IV.b - Realizar almoços de trabalho com as lideranças intermédias.			
Metas	EO1.I.a - Adquirir, ao longo do quadriénio, mobiliário de trabalho. EO1.II.a - Emitir, no início de cada ano letivo, um mapa de trabalho anual. EO1.III.a - Libertar no horário dos docentes, sempre que possível, períodos de tempo não inferior a três horas, para o desenvolvimento de trabalho individual. EO1.III.b - Criar simultâneos nos horários da componente de trabalho de escola, por departamento. EO1.IV.a - Concretizar, anualmente, um jantar de Natal e um jantar de final de ano.			

	EO1.IV.b - Estabelecer a realização de dois almoços, por ano, da diretora com as lideranças intermédias.
Monitorização	Acompanhamento a partir de documentos de registo; planos de atividades; produtos das ações desenvolvidas.

Objetivo 2 – Valorizar as competências dos professores.

Estratégias	Calendarização			
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
EO2.I – Divulgação das experiências positivas e estimulantes, como incentivo para a melhoria.	X	X	X	X
EO2.II – Reforço da liderança participada.	X	X	X	X
EO2.III – Melhoria do prestígio da profissão na comunidade.	X	X	X	X
EO2.IV – Implementação da observação da prática letiva entre pares.		X	X	X
Atividades	EO2.I.a – Publicar, na página do Agrupamento, as atividades desenvolvidas pelas diversas equipas de professores. EO2.I.b – Divulgar, na comunidade, através da rádio local, projetos desenvolvidos pelos professores, com impacto positivo nas aprendizagens dos alunos. EO2.I.c - Promover seminários temáticos, relacionados com o trabalho desenvolvido pelos docentes do Agrupamento. EO2.II.a - Organizar a participação dos professores na revisão do Projeto Educativo do Agrupamento. EO2.III.a - Realizar atividades educativas em espaços exteriores aos estabelecimentos escolares, na comunidade. EO2.IV.a – Constituir grupos de professores, para implementar a observação de aulas entre pares.			
Metas	EO2.I.a, b - Divulgar um mínimo de duas atividades por equipa de trabalho, anualmente. EO2.I.c - Realizar um seminário temático por ano. EO2.II.a - Concretizar a revisão do projeto educativo em 2016/2017. EO2.III.a - Realizar pelo menos duas atividades educativas por turma, anualmente, na comunidade. EO2.IV.a – Implementar a observação de aulas entre pares em 2017/2018.			
Monitorização	Acompanhamento dos documentos organizativos e do material/ações produzidos e monitorização do Plano Anual de Atividades.			

Objetivo 3 – Contribuir para o enriquecimento profissional e pessoal dos docentes.

Estratégias	Calendarização			
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
OE3.I – Implementação de um plano de formação, adequado às necessidades do Agrupamento.	X	X	X	X

OE3.II – Divulgação de ações de formação externa, consentâneas com as necessidades do Agrupamento.	X	X	X	X
OE3.III – Criação de espaços de interajuda para o desenvolvimento de novas estratégias de ensino.	X			
OE3.IV – Incremento da participação dos docentes em projetos de carácter inovador.	X	X	X	X
Atividades	OE3.I.a - Diagnosticar as necessidades de formação dos docentes. OE3.I.b - Estruturar o plano de formação do Agrupamento. OE3.II.a - Informar os docentes quanto a ações de formação promovidas por outras instituições de ensino. OE3.III.a - Constituir equipas de trabalho para reflexão sobre estratégias de ensino adequadas aos nossos alunos. OE3.IV.a – Participar em projetos relacionados com a melhoria da prática docente.			
Metas	OE3.I.a - Elencar as necessidades de formação do pessoal docente, até outubro de 2016. OE3.I.b - Aprovar o plano de formação interna do pessoal docente, até final de novembro de cada ano letivo. OE3.II.a - Informar todos os docentes, da totalidade da oferta de ações de formação externa, proposta à nossa organização educativa, de acordo com as necessidades do Agrupamento. OE3.III.a - Criar uma plataforma de partilha interna de estratégias/recursos de sucesso, até final de 2017. OE3.IV.a – Inscrever o Agrupamento em pelo menos dois projetos, anualmente.			
Monitorização	Controlo do plano de formação e dos índices de satisfação dos docentes.			

8.1.1.2. Vetor de ação II - Pais e Encarregados de Educação

Os pais e encarregados de educação são atores primordiais na dinâmica do Agrupamento. No entanto, nem sempre têm a disponibilidade, o acesso ou as ferramentas para exercerem esse papel mais interventivo e adequado às suas competências. Por isso, pretendo criar as condições necessárias para que Escola e Pais/ Encarregados de Educação se aproximem e deem o seu contributo para a melhoria desta nossa organização educativa.

Objetivo 4 – Aproximar a direção de todos os pais/ encarregados de educação do Agrupamento.				
Estratégias	Calendarização			
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
OE4.I – Implementação do contacto frequente da diretora/ subdiretor/ adjunto com pais/ encarregados de educação, nas diversas unidades educativas do Agrupamento.	X	X	X	X

OE4.II – Estabelecimento de um horário semanal de atendimento da diretora, na escola sede do Agrupamento.	X	X	X	X
Atividades	OE4.I - Realizar visitas a todos os estabelecimentos escolares do Agrupamento. OE4.II - Divulgar um horário de atendimento semanal, do diretor.			
Metas	OE4.I - Visitar, mensalmente, durante cada ano letivo, todas as unidades educativas para possibilitar um contacto mais próximo entre a direção e todos os pais/ encarregados de educação. OE4.II - Implementar um horário de atendimento semanal da diretora, para pais e encarregados de educação, durante o quadriénio.			
Monitorização	Registo dos contactos efetuados; memorandos dos contactos efetuados.			

Objetivo 5 - Reduzir algum distanciamento entre a escola e a família.

Estratégias	Calendarização			
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
OE5.I – Disponibilização de um glossário de léxico educativo.	X	X	X	X
OE5.II – Incremento dos contactos com pais/ encarregados de educação.	X	X	X	X
OE5.III – Oferta de ações de sensibilização sobre competências parentais.		X	X	X
OE5.IV – Aproximar o SPO (Serviço de Psicologia e Orientação) e a Associação de Pais e Encarregados de Educação.	X	X	X	X
Atividades	OE5.I.a – Criar um glossário de léxico educativo, acessível, para pais/ encarregados de educação. OE5.I.b – Divulgar o glossário <i>online</i> e em suporte de papel, em todos os estabelecimentos de ensino. OE5.II – Estabelecer contactos com pais/ encarregados de educação, para comunicação de informações positivas sobre os seus educandos, pelo diretor de turma ou outro docente do conselho de turma que seja responsável pelo acompanhamento de alunos da turma. OE5.III – Disponibilizar o acesso a ações de formação sobre competências parentais. OE5.IV.a – Estabelecer uma parceria entre o SPO (Serviço de Psicologia e Orientação) e a Associação de Pais e Encarregados de Educação, para inventariar necessidades de conhecimento sobre opções de formação. OE5.IV.b – Desenvolver atividades de intervenção junto dos pais e alunos, resultantes da parceria entre a Associação de Pais e o SPO (visitas, apresentações, participação dos pais/ encarregados de educação).			

Metas	<p>OE5.I.a – Divulgar o glossário de léxico educativo, até dezembro de 2016.</p> <p>OE5.I.b – Estabelecer o mínimo de um contacto por período, com os pais/ encarregados de educação de cada aluno, para comunicação de informações positivas sobre este.</p> <p>OE5.III – Identificar, durante o ano letivo 2016/2017, o público-alvo para as ações de formação parental. Oferecer duas ações de formação parental, por ano, de 2017/18 a 2019/20.</p> <p>OE5.IV - Inventariar necessidades de articulação entre pais/ encarregados de educação e SPO, até março de 2017. Desenvolver três atividades por ano, com a parceria Associação de Pais/SPO, destinadas a alunos.</p>
Monitorização	Controlo dos índices de satisfação.

8.1.1.3.Vetor de ação III – Alunos

Os alunos, centro deste sistema de atores que é a Escola, são um fator de elevada importância na coesão desta organização. As suas motivações, os seus interesses, a sua vivência familiar e o seu crescimento causam interferências na sua união, bem-estar e sucessos.

<u>Objetivo 6</u> – Fomentar a participação dos alunos nas estruturas da escola.				
Estratégias	Calendarização			
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
OE6.I – Promoção da participação ativa dos alunos em estruturas formais e informais da escola.	X	X	X	X
OE6.II – Participação dos alunos na criação do perfil dos seus representantes (delegado e subdelegado).	X			
OE6.III – Promoção do voluntariado, dinamizado por alunos.	X	X	X	X
OE6.IV – Implementação de projetos de desenvolvimento de competências sociais.	X	X	X	X
OE6.V – Reforço do papel da Associação de Estudantes.	X	X	X	X
Atividades	<p>OE6.I.a - Realizar assembleias de turma para debate e apresentação de sugestões dos alunos relativamente a: resultados, expectativas, atitudes a manter/ alterar, estratégias para resolução de problemas.</p> <p>OE6.I.b - Realizar reuniões dos delegados e subdelegados de turma com a direção.</p> <p>OE6.II – Consultar os alunos do Agrupamento para definir o perfil do delegado e do subdelegado de turma.</p> <p>OE6.III – Desenvolver programas de voluntariado dinamizados por alunos.</p> <p>OE6.IV – Incentivar os alunos a participarem em projetos de desenvolvimento de competências sociais, pessoais e cívicas.</p>			

	OE6.V – Realizar reuniões entre a Associação de Estudantes e a diretora.
Metas	OE6.I.a - Instituir a realização mínima de duas assembleias de turma, em cada ano letivo. OE6.I.b - Implementar a realização de duas reuniões anuais da direção com os delegados e subdelegados de turma. OE6.III – Desenvolver pelo menos um programa de voluntariado, dinamizado por alunos, por ano. OE6.IV – Aumentar em 10% a adesão dos alunos a projetos de desenvolvimento de competências sociais, pessoais e cívicas, no quadriénio. OE6.V – Implementar a realização de duas reuniões anuais da Associação de Estudantes com a diretora.
Monitorização	Consulta de registos; supervisão das taxas de intervenção dos alunos.

Objetivo 7 – Promover a integração dos alunos no meio escolar.

Estratégias	Calendarização			
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
OE7.I – Concretização de intercâmbios interciclos.	X	X	X	X
OE7.II – Promoção de um programa de alunos tutores.	X	X	X	X
OE7.III – Realização de visitas dos alunos de 4º a estabelecimentos escolares que não o seu.	X	X	X	X
OE7.IV – Visitas dos elementos da direção às turmas de todo o Agrupamento.	X	X	X	X
OE7.V – Promoção de uma maior integração dos alunos com necessidades educativas especiais (NEE) nas atividades desenvolvidas pelas turmas.	X	X	X	X
Atividades	OE7.I - Implementar os intercâmbios interciclos (PRE/ 1ºCEB; 1º CEB/ 2º CEB; 2º CEB/ 3º CEB; 3º CEB/ secundário). OE7.II – Atribuir alunos tutores a colegas que transitem de estabelecimento de ensino/ ciclo de ensino. OE7.III - Realizar visitas dos alunos de 4º ano à Escola Básica D. Jorge de Lencastre, guiadas por alunos desta escola. OE7.IV - Realizar visitas dos elementos da direção às turmas. OE7.V - Fazer mais atividades em contexto de aula, com a turma, que integrem os alunos com NEE, em especial daqueles que usufruem de um Currículo Específico Individual.			
Metas	OE7.I - Realizar, anualmente, um intercâmbio interciclos por turma. OE7.II - Alocar a cada aluno tutor, 2 a 4 colegas que transitem de estabelecimento de ensino/ ciclo de ensino, anualmente. OE7.III - Realizar uma visita, por ano, das turmas de 4º ano à Escola Básica Integrada D. Jorge de Lencastre.			

	OE7.IV - Realizar, anualmente, duas visitas dos elementos da direção a cada uma das turmas do agrupamento. OE7.V - Concretizar o mínimo de duas atividades por disciplina, por período, que integrem no grupo turma os alunos com NEE que beneficiam de Currículo Específico Individual (CEI).
Monitorização	Supervisão do plano anual de atividades.

8.1.1.4. Vetor de ação IV – Pessoal Não Docente

O pessoal não docente desempenha nas escolas um papel de grande importância, dada a sua proximidade natural com alunos, professores e encarregados de educação. As suas funções dão-lhes uma posição de charneira ao nível das relações que se estabelecem no dia a dia entre eles, e deles com todos os outros atores que interagem entre si, nos diversos espaços físicos do Agrupamento.

<u>Objetivo 8</u> – Fomentar um bom ambiente de trabalho no seio do pessoal não docente.				
Estratégias	Calendarização			
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
OE8.I – Calendarização de momentos de partilha de experiências.	X	X	X	X
OE8.II – Promoção de espaços de discussão para a melhoria com a direção e/ou a autarquia.	X	X	X	X
OE8.III – Criação de condições para melhorar o desempenho do pessoal não docente.	X	X	X	X
OE8.IV – Promoção de espaços e momentos de contacto mais informais.	X	X	X	X
Atividades	OE8.I - Realizar encontros para partilha de experiências enriquecedoras de trabalho. OE8.II - Realizar reuniões entre a direção e o pessoal não docente, para debelar constrangimentos e definir estratégias para superar pontos fracos. OE8.III.a - Articular com a autarquia a distribuição do pessoal não docente. OE8.III.b - Articular com a autarquia a troca de assistentes operacionais entre estabelecimentos de ensino, para incrementar a partilha de boas práticas. OE8.IV - Realizar jantares de Natal e de final de ano.			
Metas	OE8.I - Realizar, semestralmente, encontros de pessoal não docente para partilha de experiências enriquecedoras de trabalho. OE8.II - Realizar duas reuniões anuais entre a direção e o pessoal não docente. OE8.III - Articular, anualmente, com a autarquia a distribuição do pessoal não docente pelos diferentes estabelecimentos de ensino. Negociar com a autarquia o mínimo de uma troca por ano, por pessoa, entre assistentes operacionais de diferentes			

	estabelecimentos de ensino, para conhecimento das diferentes dinâmicas de trabalho colaborativo, nos diferentes ciclos. OE8.IV - Concretizar, anualmente, um jantar de Natal e um jantar de final de ano.
Monitorização	Consulta de memorandos dos encontros; registo do número de encontros realizados.

Objetivo 9 – Contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal do pessoal não docente.

Estratégias	Calendarização			
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
OE9.I – Disponibilização do acesso a ações de formação interna/ externa, dando resposta às necessidades do Agrupamento.	X	X	X	X
Atividades	Diagnosticar necessidades de formação do pessoal não docente. Inserir, no plano de formação do agrupamento, ações de formação para pessoal não docente.			
Metas	Elencar as necessidades de formação do pessoal não docente, até outubro de 2016. Aprovar o plano de formação interna do pessoal não docente, até final de novembro de cada ano letivo. Informar todo o pessoal não docente, da totalidade da oferta de ações de formação externa, proposta à nossa organização educativa, com interesse para o Agrupamento. Proporcionar o acesso a pelo menos duas ações de formação por ano.			
Monitorização	Realização do plano de formação do pessoal não docente.			

8.2. Problema 2 - Ligação ténue com entidades externas ao Agrupamento

Os agrupamentos, neste contexto atual de constante mudança, têm muito a ganhar com o estabelecimento de parcerias com entidades externas, que lhes permitam proporcionar às crianças e jovens que estão a formar, um sentido de utilidade e de proximidade ao “mundo real”, das suas aprendizagens.

Apesar de existirem parcerias que têm sido, sem qualquer dúvida, uma mais-valia para o Agrupamento, entendo que a nossa proximidade com as comunidades locais e a nossa capacidade de nos relacionarmos com elas e com as instituições sociais e educativas, numa partilha de iniciativas e projetos comuns (Martins, 2009), pode ser melhorada e reforçada. Tudo isto porque podemos usufruir de mais benefícios que se prendem com objetivos tão diversos como o desenvolvimento profissional docente, fundamental para o desenvolvimento organizacional ambicionado e para a melhoria do sucesso escolar, assim como o é para os alunos, porque conforme refere Martins (2009, p. 64):

“...é importante que a escola sensibilize os seus alunos para os desafios fundamentais para o futuro da comunidade/ região onde vive, do país, da comunidade europeia ou, de forma geral, da Humanidade e do nosso planeta.”

Assim, a busca de parcerias do Agrupamento com instituições de ensino superior tem sido deficitária, assim como a partilha de experiências, em rede, com outros agrupamentos de escolas, tendo em conta que estas poderiam enriquecer a prática docente e a sua profissionalidade, ajudando o Agrupamento a melhorar a qualidade do serviço prestado e a aumentar a sua atratividade para os alunos e as suas famílias. Por outro lado, essas parcerias poderiam dar um contributo direto com as suas experiências e com a partilha de atividade investigativa na área da educação.

Então, neste contexto, o apoio e o compromisso de *stakeholders* (parceiros) externos poderá ser essencial para o sucesso da nossa organização, quer porque são parte interessada no serviço prestado direta ou indiretamente, quer porque são sem dúvida agentes facilitadores para a concretização de um melhor conhecimento e divulgação do Agrupamento, assim como da sua missão. Promovem-se e gerem-se melhor os recursos, enriquecem-se as práticas de todas as entidades parceiras, criam-se novas dinâmicas facilitadoras do desempenho que confluem num sentimento de otimismo e sentido cívico de junção de sinergias para objetivos comuns.

8.2.1. Problema 2 – objetivo, estratégias, metas, monitorização

<u>Objetivo 10</u> – Articular eficazmente os recursos disponíveis na comunidade, local e externa, com o Agrupamento.				
Estratégias	Calendarização			
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
OE10.I – Reforço da articulação com a Câmara Municipal de Grândola.	X	X	X	X
OE10.II – Estabelecimento de parceria com a Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Grândola.	X	X	X	X
OE10.III – Diversificação do projeto de colaboração com o Centro Ciência Viva do Lousal.	X	X	X	X
OE10.IV – Estabelecimento de parcerias com entidades de Ensino Superior.	X	X	X	X
OE10.V – Promoção do intercâmbio de experiências/ iniciativas com outros agrupamentos de escolas ou comunidades educativas.	X	X	X	X
OE10.VI – Promoção da identidade do Agrupamento no exterior.	X	X	X	X
OE10.VII – Promoção da atividade desenvolvida pelo CQEP.	X	X	X	X
Atividades	OE10.I - Reunir com representantes da Câmara Municipal de Grândola.			

	<p>OE10.II - Reunir com a direção da Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Grândola, para diligenciar e colaborar em projetos comuns, no futuro.</p> <p>OE10.III - Negociar com o Centro Ciência Viva do Lousal, o alargamento da parceria já existente para investir no desenvolvimento da literacia científica.</p> <p>OE10.IV - Contactar entidades de ensino superior para estabelecer parcerias nas áreas do sucesso escolar, desenvolvimento pessoal e profissional de professores, supervisão pedagógica colaborativa, trabalho em equipa, ensino experimental das ciências.</p> <p>OE10.V - Estabelecer contacto com outros agrupamentos de escolas, no sentido de criar uma rede interescolas de partilha continuada de estratégias e recursos pedagógicos com comprovado sucesso.</p> <p>OE10.VI - Estruturar ações de promoção das boas práticas do Agrupamento para o exterior.</p> <p>OE10.VII - Reforçar as ações de divulgação do CQEP.</p>
Metas	Executar 95% das atividades propostas.
Monitorização	Número de parcerias estabelecidas e monitorização das mais-valias conseguidas pelo Agrupamento.

8.3 Problema 3 - Sucesso escolar pouco consistente

Apesar de o Agrupamento apresentar um sucesso elevado na educação pré-escolar e no 1º ciclo do ensino básico, tendo como referência as metas explanadas no seu plano anual de atividades, nos 2º e 3º ciclos e no ensino secundário essa uniformidade reduz-se. A análise dos dados disponíveis permite verificar que a problemática gira, principalmente, em torno do seguinte: relativa variabilidade dos resultados das disciplinas de Português e de Inglês, ao longo do ano e ao longo dos 2º e 3º ciclos, do ensino secundário e no Percurso Curricular Alternativo; baixos índices de sucesso, na disciplina de Matemática, a partir do 5º ano, que se refletem até ao ensino secundário, incluindo o Percurso Curricular Alternativo e os Cursos Vocacionais; relativa variabilidade do sucesso escolar dos alunos na disciplina de Ciências Naturais, a partir do 6º ano e na disciplina de Físico-Química, a partir do 7º ano; elevado diferencial entre a avaliação interna e a avaliação externa dos resultados do ensino secundário, principalmente nas disciplinas de Biologia e Geologia, Física e Química e Matemática. Parece haver, também, uma relação entre a (in)disciplina e os resultados escolares evidenciados, na medida em que este fator já foi identificado e estudado internamente, pelo Departamento de Monitorização, Avaliação e Desenvolvimento Organizacional do Agrupamento.

É sabido que, de acordo com a teoria das inteligências múltiplas de Howard Gardner, o sucesso escolar depende de vários fatores intrínsecos ao aluno, nomeadamente os seus interesses pessoais, a sua motivação, ou o seu estilo de aprendizagem; mas também de fatores extrínsecos, como o meio socioeconómico de onde provém ou onde se insere a escola que frequenta, a escolaridade da mãe ou o índice de ligação do espaço educativo-curricular às necessidades do quotidiano (Verdasca, 2014). Ou seja, os objetivos individuais dos alunos dependem do tipo de orientação de cada um, das

suas motivações para os alcançar e estão claramente relacionados com o sucesso escolar (Dias & Nunes, 1998).

Assim, o problema do sucesso escolar reúne diversas dimensões de uma única finalidade: a construção de um conhecimento pertinente para e pelo aluno. Desta forma, torna-se prioritário:

“...desenvolver a aptidão natural da inteligência humana para situar todas as suas informações num contexto e num conjunto. É necessário ensinar os métodos que permitem apreender as relações mútuas e influências recíprocas entre partes e todo num mundo complexo.”

(Morin, 2002, p. 17)

Como tal, considero que, apesar das adversidades, a Escola pode e deve marcar a diferença e contribuir para o desenvolvimento das aprendizagens. Por isso, importa apostar na partilha de estratégias de sucesso no que diz respeito à disciplina, como as que são desenvolvidas pela educação pré-escolar ou no primeiro ciclo do Agrupamento; ou concretizar na prática a articulação do currículo, pois só dessa forma conseguiremos ultrapassar “a supremacia de um conhecimento fragmentado segundo as disciplinas” (Morin, 2002), que cada vez menos se adequa às necessidades dos nossos futuros cidadãos nesta sociedade global cheia de complexidades, muitas vezes para eles indecifráveis. Além disso, torna-se indispensável a implementação da supervisão entre pares, num contexto de interajuda, principalmente para a observação dos alunos, de forma “a criar espelhos”, que permitindo o cruzamento dos olhares do(s) observador(es) com o(s) observados(s) possibilitem construir a melhoria das práticas, fundamental para o incremento do sucesso das aprendizagens.

8.3.1. Problema 3 – objetivos, estratégias, metas, monitorização

<u>Objetivo 11</u> – Motivar os alunos para o sucesso escolar.				
Estratégias	Calendarização			
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
EO11.I – Implicação da família no percurso educativo dos alunos.	X	X	X	X
EO11.II – Investimento nas relações de apoio professores-alunos.	X	X	X	X
EO.11.III – Diversificação das ofertas extracurriculares, estruturadas, para os tempos livres dos alunos.	X	X	X	X
EO.11.IV – Implementação de concursos interturmas.	X	X	X	X
EO.11.V – Reforço da utilização de plataformas de aprendizagem interativa.	X	X	X	X
Atividades	EO11.I.a - Sensibilizar os pais/ encarregados de educação (EE), dando-lhes exemplos práticos, quanto ao acompanhamento do percurso educativo dos seus filhos. EO11.II.a - Prestar apoio tutorial aos alunos, por professores. EO11.III.a - Oferecer atividades extracurriculares de natureza lúdica, cultural ou científica para os tempos livres dos alunos.			

	EO11.IV.a – Realizar um concurso entre as turmas de cada ano de escolaridade, para reforço da motivação dos alunos. EO11.V.a – Recorrer, em contexto de sala de aula, a plataformas de aprendizagem interativa, aumentando a participação do aluno no seu processo de aprendizagem.
Metas	EO11.I.a – Desenvolver uma ação de sensibilização para pais/ EE anual, no início de cada ano letivo, por turma. EO11.II.a – Proporcionar apoio tutorial de um professor a todos os alunos dos 2º e 3º ciclos, que tenham 2 ou mais retenções no seu percurso escolar. EO11.III.a – Proporcionar a oferta de pelo menos duas atividades extracurriculares, além das existentes. EO11.IV.a – Promover um concurso interturmas, anualmente. EO11.V.a – Utilizar, em pelo menos 20% das atividades práticas, em sala de aula, por disciplina, plataformas interativas de aprendizagem.
Monitorização	Acompanhamento dos registos das atividades realizadas e da assiduidade dos alunos.

Objetivo 12 – Promover o sucesso escolar dos alunos do agrupamento.				
Estratégias	Calendarização			
	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
EO12.I – Concertação do combate à indisciplina.	X	X	X	X
EO12.II – Preparação/ implementação da articulação do currículo.	X	X	X	X
EO12.III - Promoção da inovação e da pedagogia diferenciada em sala de aula.	X	X	X	X
EO12.IV – Implementação de novas organizações pedagógicas.	X	X	X	X
EO12.V - Reforço da prática laboratorial/ experimental nas ciências.	X	X	X	X
EO12.VI – Reforço dos apoios nas disciplinas com maior insucesso.	X	X	X	X
EO12.VII – Incremento da utilização dos recursos das bibliotecas.	X	X	X	X
Atividades	EO12.I.a - Definir regras de atuação explícitas para todos. EO12.I.b - Uniformizar a aplicação das regras definidas. EO12.I.c - Valorizar comportamentos adequados. EO12.I.d – Centrar o reencaminhamento de todas as participações e/ou sinalizações. EO12.I.e - Realizar reuniões, no início do ano letivo, entre a direção, o professor titular de turma/ diretor de turma, os pais/EE e os alunos com comportamentos desadequados reiterados. EO12.I.f – Realizar encontros entre DT e EE de cada aluno, por cada comportamento inadequado, para estabelecimento de compromissos.			

	<p>EO12.II.a – Identificar fatores de sucesso/ insucesso para o desenvolvimento das aprendizagens pelos alunos.</p> <p>EO12.II.b – Articular verticalmente o currículo das diversas disciplinas, com produção de atividades letivas, com identificação de estratégias, atividades e instrumentos de avaliação.</p> <p>EO12.II.c – Planear a articulação horizontal do currículo, em cada turma, com identificação das áreas disciplinares, parcerias envolvidas, conteúdos articulados, atividades a realizar, calendarização e mecanismos de avaliação.</p> <p>EO12.III.a – Aderir ao projeto “Salas do futuro”.</p> <p>EO12.III.b – Desenvolver, em equipa, metodologias e recursos pedagógicos diferenciados ao nível dos conteúdos, processos, produtos, ritmos e linguagem.</p> <p>EO12.III.c – Criar um banco de recursos pedagógicos com sucesso comprovado partilhado.</p> <p>EO12.IV – Criar grupos temporários de alunos de homogeneidade relativa, rotativos, a definir pela equipa educativa.</p> <p>EO12.V.a – Articular, verticalmente, as atividades laboratoriais/ experimentais para os mesmos conteúdos.</p> <p>EO12.V.b - Planear, anualmente, as atividades laboratoriais/ experimentais.</p> <p>EO12.V.b – Harmonizar instrumentos de avaliação das aprendizagens, nas ciências experimentais.</p> <p>EO12.V.d - Realizar atividades laboratoriais/ experimentais.</p> <p>EO12.V.e – Inscrever o agrupamento em ações/projetos externos que contribuam para o desenvolvimento da literacia científica.</p> <p>EO12.V.f – Articular a realização de atividades laboratoriais/ experimentais com o Centro Ciência Viva do Lousal, para os 2º e 3º ciclos e ensino secundário.</p> <p>EO12.VI.a – Implementar coadjuvâncias interciclos/ anos em sala de aula, das disciplinas com maior insucesso interno e/ ou externo.</p> <p>EO12.VI.b – Reorganizar as salas de estudo.</p> <p>EO12.VII – Disponibilizar listas de recursos por disciplina/ ano de escolaridade, aos alunos e professores.</p>
Metas	<p>EO12.I. – Reduzir em 5%, anualmente, a ocorrência de situações de indisciplina.</p> <p>EO12.II.a – Produzir um guião de articulação vertical do currículo, até julho de 2017.</p> <p>EO12.II.a; EO12.III.b; EO12.III.c - Dinamizar uma plataforma interna de partilha de atividades de articulação horizontal do currículo; metodologias e recursos pedagógicos diferenciados, ao longo do quadriénio.</p> <p>EO12.III.a – Criar uma “sala do futuro”, até 2018.</p> <p>EO12.IV – Aumentar em 2% ao ano as taxas de aprovação no final dos 2º e 3º ciclos do ensino básico.</p> <p>EO12.V – Realizar 90% das atividades laboratoriais/ experimentais previstas.</p>

	EO12.VI – Melhorar em 3% ao ano, os resultados da disciplina de Matemática. Reduzir em 0,5% ao ano o diferencial entre a avaliação interna e a avaliação externa nas disciplinas de Biologia e Geologia, Física e Química e Matemática, do ensino secundário. EO12.VII – Aumentar em 5 a 10% ao ano, a utilização dos recursos disponíveis nas bibliotecas.
Monitorização	Controlo da evolução da indisciplina; memorandos das sessões de trabalho para a articulação do currículo; monitorização da evolução do desenvolvimento das competências das crianças e dos resultados dos alunos, por período letivo; monitorização do plano anual de atividades; taxa de utilização da sala do futuro; recursos pedagógicos diferenciados produzidos, assim como de atividades desenvolvidas; atas de reuniões; planificações; instrumentos de avaliação.

9. Considerações finais

O Agrupamento que vislumbro é democrático, pois consegue ser coeso na diversidade. É um local onde todos trabalham colaborativamente em prol de um objetivo comum; onde a entajuda, a dedicação e a perseverança possibilitam superar a esfera de cada um, permitindo usar tudo o que se tem e relegar para segundo plano as divergências.

É um Agrupamento de sucessos construídos, com base na confiança e na convergência do bem comum sentido, interiorizado.

É aprendente e a melhoria continuada motiva-o a aprender mais.

Por isso e para isso comprometo-me, em primeiro lugar, a estar disponível para ouvir todos e cada um, no sentido de este projeto de intervenção se transformar num conjunto de ações partilhadas, que incorporam as sugestões que trazem mais-valias para a nossa organização.

Pretendo criar as condições necessárias para a clareza das comunicações, que facilitarão a eficiência da incontornável rede de relações internas e externas que constantemente se estabelecem na Escola.

Desejo envolver todos os atores que, conhecendo as nossas realidades, acrescentarão valor à nossa ação.

Comprometo-me, ainda, a criar as condições necessárias ao sucesso de todos os alunos, no respeito pelas suas diferenças.

Concluindo, pretendo “provocar uma mudança positiva” (Fullan, 2003), alicerçada em relações de cooperação e na corresponsabilização do trabalho desenvolvido.

10. Fontes de pesquisa

Barzanò, Giovanna. (2009). *Culturas de liderança e lógicas de responsabilidade. As experiências de Inglaterra, Itália e Portugal*. Fundação Manuel Leão. Coleção Desenvolvimento Profissional de Professores; 4. Vila Nova de Gaia.

Câmara Municipal de Grândola, Endereço eletrónico (<http://www.cm-grandola.pt/pages/275>, consultado em 17/06/2016).

Cardoso, Jorge Rio. (2013). *O professor do futuro*. Guerra e Paz Editores, S.A.. Lisboa.

Censos 2011, XV recenseamento geral da população, V recenseamento geral da habitação. Resultados provisórios. (2011). Instituto Nacional de Estatística. Lisboa-Portugal.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2010). *Liderança Positiva (2ª edição)*. Lisboa. Edições Sílabo Lda.

Dhawan, Erica. Joni, Saj-Nicole (2015). *Inteligência conectiva. A chave do sucesso para grandes projetos*. Gestãoplus Edições, Bertrand Editora Lda.

Despacho normativo nº 4-A/2016, de 16 de junho. Diário da República, 2ª série, Nº 114.

Dias, M. & Nunes, M. (1998). *Manual de Métodos de Estudo*. Edições Universitárias Lusófonas. Lisboa.

Formosinho, J.. Alves, J.M., Verdasca, J. [org.] (2016). *Uma nova organização da escola. Caminhos de possibilidades*. Coleção Desenvolvimento Profissional de Professores; 20. Fundação Manuel Leão. Vila Nova de Gaia.

Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Edições ASA. Porto.

Guerra, Miguel A. S. (2014). *As feromonas da maçã. O valor educativo da direção escolar*. Coleção Desenvolvimento Profissional de Professores; 18. Fundação Manuel Leão. Porto.

Martins, E. C. (2009). *Rompendo fronteiras: a escola aberta às parcerias e à territorialização educativa*. In Educação Unisinos, Vol. 13, nº1, jan/abr. São Leopoldo, Brasil: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS (<http://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/4929>, consultado em 19/06/2016)

Marujo, Helena Á. Neto, Luís M. Perloiro, M.F. (2010). *A Família e o Sucesso Escolar – Guia para pais e outros educadores*. 5ª Edição. Editorial Presença. Lisboa.

Moreira, Adriano [et al.] (2006). *A autonomia das escolas*. Fundação Calouste Gulbenkian. Serviço de Educação e Bolsas. Lisboa.

Morin, Edgar. (2002). *Os sete saberes para a educação do futuro*. Coleção: Horizontes Pedagógicos; 87. Instituto Piaget. Lisboa.

Plano Anual de Atividades 2015-2016 (http://ae-grandola.pt/docs/gestao/PAA_AEG_2015_2016.pdf, consultado em 20/06/2016)

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Grândola (<http://ae-grandola.pt/>, consultado em 17/06/2016).

Relatório de Avaliação Externa do Agrupamento de Escolas de Grândola. (2010). IGE. Ministério da Educação. (http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2009_DRA/AEE_09_ES3_Antonio_Inacio_Cruz_R.pdf, consultado em 21/06/2016).

Relatório de Avaliação Externa da Escola Secundária António Inácio da Cruz. (2009). IGE. Ministério da Educação. (http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2009_DRA/AEE_09_ES3_Antonio_Inacio_Cruz_R.pdf, consultado em 21/06/2016).

Relatório de Gestão do Currículo: ensino Experimental das Ciências. (2015). IGEC: Área Territorial de Inspeção Sul. Ministério da Educação e Ciência. (http://ae-grandola.pt/aeg/AvalInterna/PRelatorio_AEGrandola_GCEEC_2015.pdf, consultado em 20/06/2016).

Relatório de Monitorização das Competências e dos Resultados Escolares das Crianças e dos Alunos. 2º Período de 2016. (2016). DMADO, Agrupamento de Escolas de Grândola. (http://ae-grandola.pt/aeg/AvalInterna/DMADO_Relatorio_2P-1516.pdf, consultado em 17/06/2016)

Relatório de Monitorização das Competências da Crianças e dos Resultados Escolares dos Alunos, 3º Período 2014/2015. (2015). DMADO, Agrupamento de Escolas de Grândola. (<http://ae-grandola.pt/>, consultado em 21/06/2016).

Santos, Álvaro Almeida [et al]. (2009). *Escolas de Futuro. 130 Boas Práticas de Escolas Portuguesas. Para directores, professores e pais*. EPIS. Porto Editora. Porto.

Thurler, Monica Gather. Perrenoud, Philippe. (1994). *A escola e a mudança. Contributos sociológicos*. Cadernos de Inovação Educacional. Escolar Editora. Lisboa.

Verdasca, José L. C. in **Machado**, Joaquim. Alves, José Matias [orgs] (2014). *Melhorar a escola. Sucesso escolar, disciplina, motivação, direção de escolas e políticas educativas*. Coleção e-book. Universidade Católica Editora. Porto.