

Agrupamento de Escolas de Grândola

Candidatura ao cargo de diretor | 2022-2026 |

Projeto de Intervenção| ***Vemos, Sentimos, Mudamos!***

Maria Ângela dos Santos Filipe
abril.2022

enquadramento

O Decreto-Lei n.º75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º137/2012, de 2 de julho prevê, no seu artigo 22.º-A, que na candidatura ao procedimento concursal para diretor, a par de outros documentos exigidos no aviso de abertura, como o Curriculum Vitae, se apresente um Projeto de Intervenção no agrupamento de escolas, no caso vertente, no Agrupamento de Escolas de Grândola.

Este Projeto de Intervenção deve identificar os problemas, definir a missão, as metas e as grandes linhas de orientação da ação, bem como a explicitação do plano estratégico a realizar no mandato.

Considerando que o Projeto de Intervenção se destina a um agrupamento que se consubstancia como uma confluência de diferentes realidades mas que visa interesses e propósitos comuns, a sua construção baseou-se no conhecimento detido, teórico e empírico, dos diversos níveis e ciclos de ensino, desde a educação pré-escolar ao ensino secundário, passando pela educação de adultos e a educação especial, nas orientações de política educativa, no trabalho de articulação e de cooperação que tem sido desenvolvido nos seus nove anos de existência, bem como da minha perceção pessoal, fruto da reflexão sobre a experiência vivida, quer enquanto presidente da Comissão Administrativa Provisória, na sua instalação e nos últimos dois anos, quer enquanto coordenadora de departamento curricular e membro, por inerência, do Conselho Pedagógico e em especial na qualidade de docente.

O Projeto de Intervenção que se apresenta é a manifestação de um conjunto de intenções, consubstanciada no elencar dos problemas e das necessidades diagnosticadas, resultantes da análise dos resultados quer da avaliação externa quer da avaliação interna, bem como das ações de acompanhamento da responsabilidade da IGEC, não descurando o conhecimento e a visão pessoal, que possibilitou a definição de prioridades e de linhas de orientação e de atuação para o quadriénio.

A sua concretização, consolidada na orientação educativa definida no Projeto Educativo 2018-2021 - com vigência prorrogada até final do presente ano letivo, e não descurando os dados da sua avaliação, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas se propõe cumprir a sua função educativa, com o envolvimento da comunidade, possibilitará o exercício de uma autonomia, enquadrada na transferência de competências para as autarquias, que consagre competências específicas nos planos pedagógico, curricular, administrativo e financeiro e que conduza às condições necessárias à prossecução da ação educativa coerente com as finalidades do Agrupamento, i.e., melhoria do serviço público de educação e do sucesso escolar e educativo das crianças e jovens do concelho de Grândola e dos adultos do Alentejo Litoral.

a candidata e as razões da candidatura

No exercício da minha atividade profissional, e após ter exercido a docência durante alguns anos em diversas escolas do norte e centro do país, em 1986 rumei ao Alentejo, mais especificamente a Grândola (completam-se 36 anos no próximo mês de outubro), para dar corpo ao projeto de vida pessoal, necessariamente sustentado pelo projeto profissional. Desde então, desta escola apenas saí para a Severim de Faria, em Évora, para efetivar e realizar a profissionalização em serviço.

Em maio de 1992, protagonizei uma candidatura ao órgão de gestão e administração tendo exercido a sua presidência a partir desse ano até ao ano letivo de 2004/2005, ponto marcado por uma reflexão conjunta da equipa, e que conduziu à decisão de não apresentar candidatura a um novo mandato. Importava proporcionar um distanciamento dos lugares de decisão, importava olhar a Escola “do outro lado”, importava abrir outros caminhos, proporcionar oportunidades, experimentar e promover novas lideranças.

Regressei ao exercício de funções docentes, associada, primeiro, à presidência da Assembleia de Escola, obrigatoriamente interrompida pelo provimento como Professora Titular e conseqüente nomeação para coordenadora de departamento curricular, e depois à presidência do Conselho Pedagógico, o que permitiu o enriquecimento pessoal e profissional, não tendo as minhas expectativas sido defraudadas.

O exercício dos cargos de presidente, na Assembleia e no Conselho Pedagógico, para os quais fui eleita, possibilitaram a manutenção do contato e do conhecimento da administração e gestão da escola e a formação em Administração Escolar, entretanto adquirida, bem como a valorização e a especialização nesta área.

Em 2009, apresentei candidatura ao cargo de diretora da escola para o qual fui eleita com um projeto fruto das vivências e saberes acumulados e que visava reconstruir um clima e uma cultura de escola, apenas possível com o envolvimento, a intervenção e a participação de todos – professores, funcionários, alunos, pais e comunidade educativa. Exerci essas funções até abril de 2013.

A 26 de abril de 2013 tomei posse como presidente da Comissão Administrativa Provisória do recém-constituído Agrupamento de Escolas de Grândola, na sequência do convite para o exercício dessas funções, pela então Delegada Regional de Educação do Alentejo.

A assunção dessas funções foi, em meu entender, atenta à reflexão efetuada de que era meu dever e compromisso assegurar a transição, a sequência lógica. Em todo esse processo sempre senti e tive o apoio da maioria dos membros da comunidade educativa, quer pelo respeito que fui construindo no exercício das mais diversas funções exercidas na minha vida profissional e pública, numa postura de participação ativa e voluntária, quer pelo modo de estar e de liderar pessoas, em cooperação com todos, valorizando as pessoas e as outras lideranças, assumindo os erros e corrigindo o caminho quando tal foi necessário. Sempre considerei, e mantenho, que o respeito e o reconhecimento se conquistam a cada dia com base no trabalho desenvolvido.

Na instalação do Agrupamento, a disponibilidade constante para atender e valorizar as pessoas, ouvindo-as, dando-lhes autonomia, valorizando as estruturas intermédias, monitorizando o funcionamento dos diversos estabelecimentos de ensino, reunindo com regularidade com pais e professores, articulando com a autarquia o exercício das competências próprias de cada uma das entidades, de igual para igual, mereceu o reconhecimento da comunidade educativa porque fundamentada numa postura de abertura, sem atitudes irredutíveis e tratando os assuntos e os problemas nos locais próprios e com os intervenientes diretos.

Este apoio, e a determinação pessoal de que seria capaz de liderar este projeto de agregação e agregador de vontades, conduziram à apresentação de um projeto, em 2014.

Daí o “Vemos, sentimos, mudamos”, enquanto tradução livre de John P. Kotter (We see, we feel, we change”. Que continua atual. Na visão humanista da Escola, consubstanciada nos eixos estruturantes da ação: *Pessoas, Relações, Processos e Espaços*. Em todas as vertentes. Na escola mas também nas decisões pessoais. Nessa decisão.

Num contexto complexo e conturbado, e após mais dois anos na qualidade de presidente da CAP, não por nomeação mas assegurando apenas as funções de gestão, em que em primeiro lugar esteve sempre a garantia da normalidade, com o apoio e esforço pessoal dos elementos da minha equipa, sem legitimidade própria conquistada nos termos legais e sem assunção de qualquer decisão por parte dos superiores hierárquicos, não assumir uma candidatura em 2016, acontece como resultado de uma conjugação de fatores e de circunstâncias que indiciavam a necessidade de afastamento, “a hora de atravessar o deserto, de pôr-se a caminho”. Esta passagem deve realizar-se em todos os tempos, nos espaços concretos da nossa existência, na nossa vida de cada dia. Certos de que no caminho descobrimos novas perspetivas.

Mais uma vez importava proporcionar um distanciamento dos lugares de decisão, importava olhar a Escola “do outro lado”, importava abrir outros caminhos, proporcionar oportunidades, experimentar e promover novas lideranças.

Mas a gestão escolar, como uma pandemia, enquanto “coisa” que se espalha rapidamente e tem uma grande extensão de atuação, mais uma vez aconteceu. Não fui, não fomos capazes de deixar o lugar em que o dever nos obriga a estar.

E assim, aqui chegada, a visão humanista da Escola, consubstanciada nos eixos estruturantes da ação - *Pessoas, Relações, Processos e Espaços*, o “Vemos, sentimos, mudamos” novamente se constitui como a razão para esta candidatura. O assumir dos nossos atos nos dignifica e nos faz merecedores de respeito e de consideração.

o território educativo

O Agrupamento de Escolas de Grândola localiza-se no concelho de Grândola, distrito de Setúbal, pertencendo à região do Alentejo (NUTS II) e sub-região do Alentejo Litoral (NUTS III).

O concelho de Grândola é constituído por quatro freguesias: Associação de Freguesias de Grândola e Santa Margarida da Serra; Carvalhal; Melides; e Azinheira dos Barros e S. Mamede de Sádão.

A população residente, de acordo com os resultados do último Censos (2021), não atinge os 14 mil habitantes (13 823), com uma variação negativa em todos os indicadores. Do total de habitantes, verificava-se que 1683 têm entre 0-14 anos, 1278 têm entre 15-24 anos, 7045 têm entre 25-64 anos e 3817 têm mais de 65 anos. Existem no concelho 5654 famílias.

Grândola possuiu um grande potencial de desenvolvimento ao qual está associado a extensão da sua costa, o seu território rural e florestal e a sua beleza natural. Por isso os investimentos em curso para o concelho potenciaram um crescimento significativo ao nível da empregabilidade, mas que não se refletiu na fixação da população, mas, por outro lado, proporcionou uma entrada contínua de pessoas provenientes de outros países, em especial oriundos do Brasil. Evidentemente que, neste contexto, a educação assume uma relevância extrema. Acresce ainda, sem qualquer previsão em termos temporais, a chegada de crianças e jovens refugiados da guerra na Ucrânia.

Dos dados já conhecidos confirma-se que o nível de escolarização da população do concelho se mantém ainda relativamente baixo. A taxa de analfabetismo, apesar de seguir a tendência geral de decréscimo, mantém-se mais alta do que no Alentejo Litoral. A população sem nenhum nível de escolaridade representa cerca de $\frac{1}{4}$ da população residente em Grândola, e em conjunto com a população com apenas o 1º ciclo representa cerca de metade da população residente. Também o total da população com o ensino básico representa mais de metade da população residente. Por outro lado, menos de $\frac{1}{4}$ da população tem como qualificação académica o ensino secundário ou superior.

Existem diversos espaços culturais de interesse – Centro Ciência Viva do Lousal, Biblioteca e Arquivo Municipal, Núcleo Museológico de S. Pedro, Auditório Municipal Cine Granadeiro, Cineteatro Grandolense, Sociedade Musical Fraternidade Operária Grandolense e Ludoteca, Centro Cultural "A Moagem", em Melides, que contribuem para o enriquecimento cultural da população e para a dinamização de variados eventos, por diversas vezes em colaboração estreita com as escolas do Agrupamento.

A oferta na área do Desporto é diversificada e permite o acesso generalizado 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 das crianças e dos

jovens e que certamente têm um contributo positivo para o seu desenvolvimento pessoal e social.

o agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Grândola confunde-se com o território educativo concelhio dado que apenas a Escola Profissional e duas unidades de educação pré-escolar se constituem como unidades não agregadas.

A constituição de agrupamentos em Grândola teve início em 2003 na sequência do encerramento das delegações escolares, através da criação do Agrupamento Horizontal de Escolas, agrupando as escolas do 1.º ciclo do Ensino Básico do concelho, e que deu lugar, em 2007/2008, ao Agrupamento Vertical de Escolas de Grândola, com a integração dos três ciclos do ensino básico, com sede na Escola Básica D. Jorge de Lencastre.

Em janeiro de 2013, foi criado o Agrupamento de Escolas de Grândola, com sede na Escola Secundária António Inácio da Cruz, que agrupa todas as escolas e jardins-de-infância do concelho, desde a educação pré-escolar ao ensino secundário, com exceção da Escola Profissional de Desenvolvimento Rural e a Creche e Jardim de Infância de Grândola, e que inclui ainda a educação de adultos, constituindo, face à sua dimensão, um mega agrupamento frequentado por mais de 1700 jovens em idade de escolaridade obrigatória e um número em crescendo de adultos.

Com a publicação da Portaria n.º 30/2014, de 5 de fevereiro, o Agrupamento de Escolas de Grândola constituía-se como unidade orgânica de ensino da rede pública, com treze subunidades e com sede na Escola Secundária António Inácio da Cruz. Esta composição foi alterada com o encerramento da Escola Básica dos Cadoços, sendo constituído por doze unidades, situação atualmente consolidada.

A integração das duas unidades permitiu a sequencialidade dos ciclos na mesma estrutura administrativa e pedagógica o que em termos educativos se constitui como uma mais-valia e possibilita a concretização de algumas das finalidades da constituição de agrupamentos, conforme definido no artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril: proporcionar um percurso sequencial e articulado aos alunos, favorecer a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino e, em especial, superar situações de isolamento de escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar e prevenir a exclusão social e escolar.

O Agrupamento, ao abranger todo o território educativo concelhio, apresenta uma oferta educativa e formativa que vai desde a educação pré-escolar à educação de adultos.

Nesta linha, o Agrupamento oferece, no ensino secundário, cursos desde as ciências às humanidades – Ciências e Tecnologias, Línguas e Humanidades, passando pelas artes – Artes Visuais, e pela economia – Ciências Socioeconómicas, orientados para o prosseguimento de estudos de nível superior.

Ao nível do 3.º Ciclo o ensino regular tem-se repartido entre a Escola Sede e a Escola Básica D. Jorge de Lencastre, sendo que desde 2015 a divisão se verifica apenas no final deste ciclo, funcionando todo o 9.º ano na Escola Sede.

O Agrupamento abrange ainda uma oferta educativa no Estabelecimento Prisional de Pinheiro da Cruz e o Centro Qualifica, destinados à Educação de Adultos. Dispõe, igualmente

de duas Unidades Especializadas (UE), que funcionam na Escola Básica de Grândola – instalada no presente ano letivo, e na Escola Básica D. Jorge de Lencastre, e de Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva. 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.

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, sendo de assinalar o seu rejuvenescimento, decorrente do concurso interno de pessoal docente de 2021, da alteração do rácio do pessoal não docente, aproximando-o das necessidades reais, bem como da colocação de técnicos superiores especializados, no âmbito de candidaturas apresentadas.

A transferência de competências na área da educação para o Município no passado dia 1 de abril perspetiva novos desafios, mas assentes num trabalho baseado na cooperação constante e na experiência consolidada decorrente do contrato de execução de transferências, implementado a partir de 2009.

De assinalar também que, apesar de algumas unidades educativas terem instalações relativamente recentes, como as escolas do Carvalhal e de Melides, ou terem sofrido requalificação, como a Escola Básica de Grândola, outras necessitam de intervenção, nomeadamente a Escola Secundária António Inácio da Cruz e a Escola Básica D. Jorge de Lencastre. A suspensão da requalificação prevista da Escola Sede, da responsabilidade da Parque Escolar, acentuou os problemas existentes e não apenas os de natureza tecnológica.

a identificação dos
problemas

“É preciso sentir a necessidade da experiência, da observação, ou seja, a necessidade de sair de nós próprios para aceder à escola das coisas, se as queremos conhecer e compreender.” Durkheim , Émile.

O elencar dos problemas diagnosticados, com recurso quer à avaliação interna quer à avaliação externa assenta no pressuposto de que “as dinâmicas subjacentes e as conclusões decorrentes dos processos de avaliação interna e externa da Escola, que permitiram identificar as evidências, os pontos fortes e fracos, os constrangimentos e as oportunidades de progresso e de desenvolvimento organizacional, constituam um fator de uma cultura institucional de avaliação e aperfeiçoamento continuados, suportados por atividades de planeamento, monitorização e reflexão sobre as iniciativas e processos adotados e os resultados escolares efetivamente alcançados” (IGE. Relatório da Escola,1).

É através do diagnóstico que se tem a medida dos entraves, dos pontos fracos e dos constrangimentos, que o projeto começa a ganhar forma e o caminho para os remover, os superar ou os incorporar começa a ser delineado.

Assim, da análise dos resultados quer da avaliação interna quer da consequente avaliação externa, não descurando o conhecimento e a visão pessoal, apresentam-se os problemas identificados:

- . A não consolidação da articulação intra e interciclos, quer a nível horizontal quer vertical, em especial no 2.º e 3.º ciclo do ensino básico.
- . A dificuldade em melhorar consistentemente a qualidade das aprendizagens e do sucesso, e as taxas de transição em alguns anos de escolaridade bem como os resultados nas provas de avaliação externa.
- . A subsistência de atitudes e comportamentos que denotam o desconhecimento dos deveres, designadamente por parte dos alunos, e que comprometem a educação, a formação e o desenvolvimento de competências e as aprendizagens.
- . O insuficiente trabalho colaborativo e de supervisão pedagógica, numa lógica de partilha, consolidado com vista à melhoria da qualidade do que se ensina e do que se aprende.
- . A manutenção das estratégias de ensino e de aprendizagem, a inexistência de práticas eficazes de gestão da sala de aula, de rendibilização dos recursos educativos e do tempo dedicado às aprendizagens.
- . A fragilidade na articulação e na comunicação entre os órgãos de administração e gestão, e as estruturas de coordenação e supervisão, designadamente na área pedagógica, condicionante à tomada de decisão e à monitorização dos processos.
- . A desvalorização do papel das estruturas de supervisão e coordenação pedagógica com as estruturas intermédias na definição e implementação de estratégias para concretizar algumas das competências de que dispõem na sua área de atuação.
- . A inexistência de trabalho em rede das Escolas afetas ao Centro de Formação de Associação de Escolas do Alentejo Litoral, com consequências na elaboração e implementação de um plano de formação que corresponda às necessidades diagnosticadas.
- . A não implicação de toda a comunidade educativa, em geral, e dos atores internos, em particular, no desenrolar do processo de autoavaliação e a consequente não elaboração e aplicação de planos setoriais de melhoria num contexto de conceção de um plano de melhoria/plano estratégico para a promoção do sucesso escolar.
- . As condições físicas das instalações, a não existência de recursos materiais, a falta de conservação, embelezamento e equipamento de alguns espaços educativos com repercussões na organização e no desenvolvimento das atividades letivas e dos tempos livres dos alunos.
- . Os constrangimentos, na definição de uma estratégia clara por parte da tutela em articulação com a autarquia, para a gestão patrimonial, designadamente na melhoria das instalações e na renovação dos equipamentos educativos.
- . A desadequação e a insuficiência dos espaços destinados aos alunos com problemáticas de multideficiência.
- . A falta de meios tecnológicos para a implementação do plano de ação para o desenvolvimento digital.
- . A perda de identidade de cada uma das subunidades, com especial ênfase para a escola sede.

II PARTE

o projeto

O projeto constitui-se como depositário de ações consequentes que antecipam a visão de futuro da Escola, que refaz as suas opções de vivência e que caminha para um objetivo bem definido.

Ao projeto de intervenção interpõe-se sempre uma visão dialética - fruto do diálogo que contrapõe ideias e delas tira novas ideias que comprovem ou alterem o que está sendo feito, e que contradiz a visão estática de quem se paralisa diante de dificuldades, à espera de tempos melhores ou de situações mais adequadas e, de tanto esperar, chegou muito tarde à descoberta de que este tempo não chegou, exatamente por não ter sido construído.

Vemos, Sentimos, Mudamos!

a Missão

Sendo a Visão entendida como expressão de qualidade pretende-se que o Agrupamento de Escolas de Grândola se constitua como referência, a nível local e regional, na educação e na formação de crianças, de jovens e de adultos, traduzida na melhoria do serviço público de educação, no sucesso académico e profissional e na promoção permanente de uma cidadania responsável.

A Visão deve, pois, traduzir-se em evidentes ganhos de qualidade e, nesta perspetiva, obedecer a um grande princípio mobilizador, o da qualidade do ensino com vista à melhoria das aprendizagens contribuindo para a formação integral de todos os alunos de forma a promover a igualdade de oportunidades.

Decorrente da definição da Visão de Escola é traçada a Missão, isto é, os princípios e simultâneos fins que darão corpo à Visão, no garante da qualidade, potenciando recursos e otimizando processos educativos, no contexto das competências e domínios de atuação inerentes à natureza da Escola.

Pretende-se, pois, garantir eficazes padrões de qualidade, assente numa visão humanista e da Escola, consubstanciada, repito, nos eixos estruturantes da ação: *Pessoas, Relações, Processos e Espaços*.

metas e grandes linhas orientadoras

- . Integração dos Instrumentos de Gestão
- . Promoção de uma cultura organizacional geradora de dinâmicas que fomentem o sucesso
- . Prestação de um serviço educativo de qualidade
- . Reforço da abertura à Comunidade
- . Consolidação da cultura de avaliação

A sequencialidade da educação pré-escolar e dos restantes ciclos e níveis de ensino na mesma estrutura administrativa e pedagógica constitui-se como uma oportunidade excepcional de análise e de desenvolvimento coerente, consistente e consequente que envolve as crianças desde os 3 anos aos adultos em formação pós-laboral. De análise e de desenvolvimento de contextos - de diferentes ciclos, desde a intervenção precoce ao ensino secundário e à educação de adultos; de processos – de identidade, de pertença e da sustentabilidade das lideranças; e de produtos – de desenvolvimento da autonomia, de competências de aprendizagem, relacionais, científicas e artísticas.

Para tal, e como já referido nas razões da candidatura, reitera-se que importam as *Pessoas, as Relações, os Processos e os Espaços*, dimensões de ação que se cruzam com os quatro domínios e respetivos referentes do quadro de referência da avaliação externa das escolas: *Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados*.

As grandes linhas de orientação não podem estar dissociadas das finalidades definidas no artigo 6.º do Decreto-Lei n.º75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º137/2012, de 2 de julho, que define que a integração de estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de diferentes níveis e ciclos de ensino visa, nomeadamente:

- . Garantir e reforçar a coerência do projeto educativo e a qualidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram, numa lógica de articulação vertical dos diferentes níveis e ciclos de escolaridade;
- . Proporcionar um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos numa dada área geográfica e favorecer a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino;
- . Superar situações de isolamento de escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar e prevenir a exclusão social e escolar;
- . Racionalizar a gestão dos recursos humanos e materiais das escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram.

Acresce que os critérios que presidem à constituição de agrupamentos de escolas assentam na construção de percursos escolares coerentes e integrados, na articulação curricular entre níveis e ciclos educativos e na eficácia e eficiência da gestão dos recursos humanos, pedagógicos e materiais.

E, implicitamente, os horizontes de consecução, as grandes metas:

- . *Integração dos instrumentos de gestão estratégica*: projeto educativo, planos plurianuais e anuais de atividades, orçamento, regulamento interno do agrupamento e dos estabelecimentos de ensino que o compõem.
- . *Promoção de uma cultura organizacional geradora de dinâmicas que fomentem a melhoria da qualidade, eficácia e eficiência da Escola*: garantia da equidade visando uma cidadania plena; desenvolvimento de projetos para a excelência, melhoria e inovação; promoção da qualidade dos serviços educativos através da formação e do desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente; estímulo do trabalho colaborativo das equipas dos docentes tendo em vista a melhoria das práticas educativas.
- . *Prestação de um serviço educativo de qualidade*: diversificação das estratégias de ensino e aprendizagem com vista à melhoria das competências e dos resultados dos alunos e do sucesso escolar; promoção de um ambiente seguro, tranquilo e disciplinado, propício à realização das aprendizagens; combate à saída precoce do sistema educativo promovendo

o cumprimento da escolaridade até aos 18 anos; aumento das qualificações escolares e profissionais de jovens e adultos; criação de condições para a transição para a vida ativa; aperfeiçoamento da saúde física, psicológica e social.

. *Reforço da abertura à comunidade:* reconhecimento da comunidade através do envolvimento ativo dos pais, das suas estruturas representativas e da comunidade educativa na vida do Agrupamento; reforço da cooperação e desenvolvimento de parcerias com instituições da comunidade; reconhecimento e valorização do sucesso e do mérito.

. *Consolidação de cultura de avaliação:* reestruturação de serviços e do aperfeiçoamento de mecanismos de avaliação; aferição de critérios de avaliação e classificação, enquanto patamares de eficiência e eficácia numa perspetiva de orientação para os resultados; desenvolver processos de avaliação interna e de implementação de planos de melhoria.

o plano estratégico

As atividades a desenvolver durante os quatro anos de mandato deverão ser estruturantes e estratégicas para a construção da autonomia e o desenvolvimento da Escola, equacionadas num plano de ação centrado em prioridades, objetivos, estratégias e metas com vista à melhoria das aprendizagens e dos resultados escolares, numa matriz que tenha como referência o Projeto Educativo, articulado com o Plano Curricular de Escola.

Assim, teremos a definição de um conjunto de orientações estratégicas centradas no projeto educativo, na sua monitorização e acompanhamento, e as atividades anuais e plurianuais centradas em atividades e em projetos pensados e propostos pelas estruturas de coordenação e supervisão.

E é intenção e ambição que as ações e estratégias sejam consequentes para melhorar o clima de Escola, enquanto propiciador de trabalho e fator de identidade e de pertença, da melhoria do sucesso escolar e educativo dos alunos, da valorização da qualidade do serviço prestado, da qualificação dos processos de gestão organizacional e pedagógica, da adequação das condições infraestruturais e da valorização e consolidação de parcerias.

instrumentos de gestão estratégica

ações promotoras da integração dos instrumentos de gestão estratégica

- . Elaboração do Projeto Educativo 2022/2025 com base na avaliação da consecução do Projeto Educativo em vigor.
- . Criação de uma equipa no seio do Conselho Pedagógico responsável pela monitorização do Plano Curricular do AE, que defina as estratégias de concretização e de desenvolvimento do currículo, da avaliação e da recuperação das aprendizagens.
- . Envolvimento da comunidade educativa na elaboração e implementação do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola.
- . Reformulação do Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário, no âmbito do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar.

organização e gestão escolar

ações promotoras de uma cultura organizacional geradora de dinâmicas que fomentem o sucesso

- . Promoção de tempos e espaços de reflexão entre pares que conduza ao reconhecimento da importância do trabalho colaborativo, subordinados à avaliação das aprendizagens; à articulação horizontal e vertical, intra e interdisciplinar; a práticas inovadoras em sala de aula, colaborativas e de supervisão pedagógica com base no conceito de partilha.
- . Designação de chefias intermédias de mérito consensualmente reconhecido pelos pares e promoção de líderes de mudança eficazes, favorecendo a revelação de lideranças emergentes.
- . Recuperação do mecanismo de observação e de acompanhamento das práticas pedagógicas em sala de aula, enquanto estratégia formativa e promotora de crescimento pessoal e de qualidade de sucesso e da melhoria das aprendizagens.
- . Reforço das práticas de implicação e compromisso dos professores através do envolvimento das lideranças de topo e intermédias.
- . Articulação do Plano de Formação com o Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola, considerando áreas como liderança, destinada às chefias intermédias, avaliação das aprendizagens, diferenciação pedagógica e supervisão pedagógica.
- . Usufruto do trabalho em rede das escolas do Centro de Formação do Alentejo Litoral, existente no âmbito do Plano de Desenvolvimento Digital, para a dinamização de um plano de formação conjunto que integre e responda às necessidades elencadas em cada unidade orgânica.
- . Construção de um plano estratégico de comunicação, com recurso ao sítio do Agrupamento, que garanta o acesso, a qualidade e a celeridade no acesso à informação a todos os interessados.

prestação do serviço educativo

ações promotoras da melhoria e valorização do serviço prestado

- . Definição de um currículo, que privilegie dinâmicas de ensino e aprendizagem assentes numa perspetiva investigativa, de resolução de problemas e de trabalho em equipa que responda ao Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO);
- . Assunção da avaliação como parte integrante do processo de ensino e de aprendizagem;
- . Constituição de grupos homogéneos para a prestação do apoio educativo;
- . Constituição temporária de grupos com características semelhantes, nas turmas com maior insucesso no 2.º e 3.º ciclo, com recurso à elaboração de horários coincidentes nas disciplinas em que os alunos apresentem maiores dificuldades.
- . Elaboração e implementação de projeto para a recuperação e a melhoria das aprendizagens ao nível da velocidade e compreensão da leitura, a iniciar no final da

educação pré-escolar com continuidade no 1.º ciclo, em articulação com o plano a ser apresentado pela tutela.

- . Promoção da integração e inclusão de todos os alunos, desenvolvendo as suas potencialidades e dando resposta às suas expectativas e necessidades.
- . Incremento da participação e envolvimento dos alunos em projetos e ações nacionais e internacionais que permitam desenvolver a liderança, a autonomia, a reflexão, a partilha e o respeito pelas diferenças.
- . Integração dos docentes em grupos e redes de trabalho e partilha, internas e externas, que permitam a troca de experiências, a reflexão e o enriquecimento pessoal.
- . Diversificação das práticas de regulação dos comportamentos dos alunos na sala de aula.
- . Formação de um banco de voluntariado de alunos para ações de mentoria, conforme previsto no Plano de Mentorias.
- . Consolidação do papel das bibliotecas escolares, em rede com a Biblioteca Municipal, através da manutenção dos projetos existentes e da emergência de outros.

reforço da abertura à
Comunidade

ações consolidadoras do papel da Escola na Comunidade

- . Instituição e celebração do Dia do AE com organização de atividades que envolvam toda a comunidade educativa, em articulação com a Autarquia.
- . Nomeação do Mérito e da Excelência através da instituição de espaços de valorização e de publicitação dos sucessos alcançados pelos alunos.
- . Valorização e reconhecimento da excelência com vista à concretização da ambição dos alunos, funcionários e professores.
- . Criação de projetos nas áreas da música, da literatura, do património e da sustentabilidade, reforçando o sentido de pertença à Escola e à Comunidade.
- . Apresentação e divulgação de boas práticas e de projetos estruturantes, individuais ou coletivos, conferindo-lhes visibilidade.
- . Diversificar os canais de comunicação escola - família e escola-meio.
- . Incentivo da participação em projetos nacionais e internacionais visando o desenvolvimento global dos alunos.
- . Estabelecimento de protocolos entre o Centro Qualifica e as escolas/agrupamentos, as autarquias, o IEFP e outras instituições do Alentejo Litoral, para o desenvolvimento de ações no âmbito da educação de adultos, como incentivo à sua certificação escolar e profissional, no âmbito das suas atribuições.
- . Consolidação das parcerias com empresas ou instituições no sentido de dar resposta aos interesses vocacionais de todos os alunos, em particular, os que tem necessidades específicas.
- . Reforço das parcerias com as instituições de ensino superior e outras entidades de formação.

consolidação da
cultura de avaliação

ações promotoras de monitorização, avaliação e desenvolvimento
organizacional

- . Construção de um modelo de avaliação interno devidamente articulado com o modelo de avaliação externo.
- . Promoção da avaliação de processos, de atores e das escolas.
- . Reforço do processo de autoavaliação para uma autorregulação das práticas, com uniformização de instrumentos e procedimentos.
- . Promoção de espaços regulares de reflexão na comunidade sobre os dados/indicadores da autoavaliação e dos disponibilizados pela tutela, perspetivando a melhoria da Instituição e dos resultados escolares
- . Comprometimento na implementação dos planos que visam a melhoria, conducentes ao sucesso escolar e educativo e à qualidade das aprendizagens dos alunos.

nota final

O reforço dos valores de identidade, o comprometimento com o sucesso escolar e educativo dos alunos, a melhoria e a valorização da qualidade do serviço prestado, a qualificação dos processos de gestão organizacional e pedagógica, o empenho na requalificação da escola sede e a valorização e consolidação de parcerias são os objetivos a que me comprometo.

Os compromissos a atingir no decurso do mandato, a apresentar de forma quantificada sempre que relevante e tecnicamente possível e com a calendarização anual, as linhas estratégicas e as ações conducentes à sua concretização, têm um tempo e um espaço próprio, a Carta de Missão, e é nela que são de considerar os resultados a alcançar no quadro da concretização do projeto educativo e do plano anual de atividades, bem como da gestão dos respetivos recursos humanos, financeiros e materiais.

Grândola, 22 de abril de 2022

- Maria Ângela dos Santos Filipe -