

Projeto de Intervenção

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS GABRIEL PEREIRA ÉVORA

(Aviso nº 6139/2022)

Fernando Farinha Martins

7 de abril 2022

Índice

1. Reflexão Breve	1
2. Enquadramento do Projeto	1
3. Caracterização Sumária do Agrupamento	2
4. Missão	3
5. Visão	5
6. Valores	5
7. Grandes Linhas Orientadoras	6
a. Princípios Gerais	6
b. Linhas Orientadoras	6
c. Princípios Gerais de Ética	7
8. Avaliação do Agrupamento	7
9. Medidas com Impacto no Funcionamento do Agrupamento no Ciclo 2018/2022, a continuarem no Ciclo (2022/2026)	8
i. Academias	8
ii. Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE)	8
iii. Reforço do Trabalho Colaborativo no 1º Ciclo	9
iv. Reforço da Carga Horária de Português e Matemática	9
v. Gabinete de Mediação e Promoção da Disciplina	9
vi. Comunicação Organizacional	10
vii. Oferta Formativa / Rede Escolar	10
ix. Outros Projetos em curso e a manter	11
x. Medidas a implementar ou a aprofundar	11
10. Constrangimentos identificados no Agrupamento	13
11. Oportunidades	13
12. Plano Estratégico	14
13. Domínio Administrativo-Financeiro	15
14. Considerações Finais:	16
Bibliografia	18

1. Reflexão Breve

Acreditamos e defendemos a viabilidade da escola pública de qualidade num quadro de princípios e valores democráticos. Defendemos e acreditamos que a melhoria da educação passa pela qualidade, exigência, rigor, respeito e responsabilidade, sendo determinante as cumplicidades, solidariedades e afetos que deverão nortear as relações interpessoais entre todos os atores escolares. Julgamos conscientemente que temos capacidade para ajudar a construir uma escola com este perfil. Continuamos a sentir a importância de que o agrupamento respeite a diversidade de cada escola que o compõe, dando ênfase ao profissionalismo e ao envolvimento de todos os que nele trabalham ou estudam. Nos dois mandatos já exercidos, conseguimos consolidar o espírito de agrupamento e desenvolver a organização e o comportamento de todos os profissionais no sentido da apropriação deste conceito e da criação de uma nova cultura que teria que nascer da simbiose entre a ESGP e o ex-agrupamento de escolas nº2 de Évora. Fruto das perceções de todos os utilizadores, das avaliações realizadas e dos questionários aplicados, estamos certos de que foi feito o percurso previsto, sendo atualmente um agrupamento com um significativo reconhecimento pela qualidade do trabalho realizado e pela capacidade de responder a situações imprevistas. Queremos continuar a contribuir para uma escola com qualidade, envolvida com a comunidade onde está inserida, uma verdadeira escola aprendente. Julgamos que temos capacidade para ajudar a preparar os alunos num quadro de referência que pressuponha a liberdade, a responsabilidade, a valorização do trabalho, a consciência de si próprio, a inserção familiar e comunitária e a participação na sociedade que nos rodeia. Queremos contribuir para um perfil dos alunos que num contexto de diversidade mundial, de mudança, de incerteza, consigam criar equilíbrios entre o conhecimento, a compreensão, a criatividade e o sentido crítico. Se o conseguirmos, estaremos a contribuir para formar pessoas autónomas, responsáveis e cidadão ativos.

2. Enquadramento do Projeto

O Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na redação que lhe foi conferida pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, estipula que qualquer candidato a diretor de agrupamento de escolas ou escola não agrupada tem que conceber e apresentar no ato da sua candidatura um Projeto de Intervenção.

O Projeto de Intervenção é entendido como um conjunto de ações programáticas que têm como objetivo responder às necessidades educativas do agrupamento e visam promover a qualidade e adequação do sistema educativo aos desafios de uma sociedade cada vez mais exigente. Assim como se pretende mostrar a relevância desse conjunto de ações face aos problemas existentes, explicitando

também as estratégias de intervenção propostas e os recursos que deverão ser mobilizados. O modelo de gestão preconizado pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de abril, com a redação que lhe foi dada com o Decreto Lei nº 137/2012 de 2 de julho, atribui ao diretor um conjunto diversificado de funções, para as quais, antes de mais, necessita de ser um educador, necessita de ser um líder que inspire, estimule e influencie positivamente e que esteja capacitado para funções de gestão. Tal pressuposto implica ser conhecedor do meio sobre o qual recai a sua ação, os alunos, docentes e não docentes, pais e demais parceiros. Também aqui o Projeto de Intervenção deve espelhar a forma de antecipar o futuro, remetendo o diretor para elemento interveniente em todo o processo, garante da realização da sua visão e do cumprimento da missão da organização escolar. Se há qualidade que um líder deve possuir é a capacidade para perscrutar o futuro e definir o rumo para lá chegar, alcançando os objetivos a que se propõe, é o que se chama visão. Esta incorpora os valores, os princípios e as metas a alcançar pela organização e muitas vezes resulta de processos de partilha reflexiva entre os seus membros, facto que potencia a sua dinâmica de desenvolvimento. A consolidação institucional da visão é habitualmente plasmada num projeto, normalmente designado por Projeto Educativo ou por Plano Estratégico, cujo conhecimento cimenta a capacidade de ação comum dos membros da organização e que serve, simultaneamente, como farol para o interior e exterior. Em síntese, a visão deve ser uma imagem mental de um futuro possível e desejável para a organização, realística, credível e atrativa, definindo uma situação futura que seja melhor (em aspetos importantes) do que a situação atual.

3. Caracterização Sumária do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira de Évora é constituído pelos seguintes estabelecimentos públicos de educação e de ensino:

- Escola Secundária Gabriel Pereira (ESGP)
- Escola Básica de André de Resende (EBAR)
- Escola Básica do Bairro do Chafariz d'El Rei
- Escola Básica do Bairro da Câmara
- Escola Básica da Av. Heróis do Ultramar
- Escola Básica do Bairro da Comenda
- Escola Básica do Rossio de S. Brás
- Escola Básica com Jardim de Infância da Vendinha
- Jardim de Infância de St.º António

- Jardim de Infância de Garcia de Resende

O agrupamento tem a sua sede na Escola Secundária Gabriel Pereira, sendo a sua oferta educativa composta pelas vertentes curricular e não curricular. A oferta curricular do agrupamento vai da educação pré-escolar, 1º ciclo do ensino básico, 2º e 3º ciclo do ensino básico nas suas diversas modalidades, até ao ensino secundário, também nas suas diversas modalidades. A oferta educativa de complemento curricular é assegurada, fundamentalmente, pelos projetos de natureza desportiva, sociocultural e científico-pedagógica, destinados a ampliar e reforçar o processo formativo do agrupamento, como ainda pelas Academias Ubuntu, projeto de educação não formal em vigência desde o ano letivo 2020/21 e aprovado através do Plano de Desenvolvimento Pessoal Social e Comunitário (PDPSC). O agrupamento é frequentado por dois mil e quinhentos alunos aproximadamente, tem nos seus quadros cerca de trezentos professores e cem funcionários.

A escola sede, tem uma longa tradição na formação e qualificação técnica que continua a manter, atualmente com os cursos Profissionais, a escola destaca-se também pela oferta ao nível do Ensino Noturno e do ensino das Artes Visuais, tradição esta também já longa no seu historial, além das restantes ofertas dos cursos científico-humanísticos. Na EBAR funcionam os 2º e 3º ciclo do ensino regular, com exceção do 9ºano e da turma PIEF que foram transferidas para a ESGP por razões estratégicas (9ºano) e para um melhor enquadramento ao nível etário (PIEF).

4. Missão

O grau de complexidade no funcionamento das escolas no cumprimento da sua missão aumentou por múltiplas causas, entre elas, a diversidade dos alunos cresceu significativamente, as fontes de informação diversificaram-se, os saberes pedagógicos multiplicaram-se e aprofundaram-se, as relações com a sociedade alteraram-se e provavelmente tornaram-se mais tensas, a erosão da função docente acentuou-se e como consequência, a função diretiva também se tornou mais complexa e a exigir mais e melhor preparação.

A escola é um reflexo da sociedade, dos seus problemas mas é também, ainda hoje, a única instituição social capaz de reorientar a sociedade desde que lhe sejam dados os instrumentos para se apoderar da sua missão: os recursos, a autonomia, a autoridade, a responsabilidade e o reconhecimento da imensidão e da dignidade da tarefa. A missão da escola consiste em formar jovens responsáveis, bem preparados em termos académicos e profissionais, capazes de assumirem papéis que contribuam positivamente para o bem-estar social e moral da comunidade, este é o patamar central da missão de uma escola. No mesmo sentido, é missão da escola assegurar que os jovens com necessidades educativas especiais que beneficiem de um currículo específico individual

sejam devidamente preparados para a vida pós-escolar através da aplicação de programas específicos de transição e treino vocacional conduzindo à autodeterminação, independência e participação ativa na comunidade em que se inserem.

Uma escola para todos é uma escola inclusiva e de qualidade para todos. É uma escola que favorece um ambiente não discriminatório e acolhedor da diversidade; que promove a equidade educativa maximizando e potenciando as capacidades de todos e de cada um, fomentando a participação de todos. Em suma, o que se espera é que a educação e a escola proporcionem uma mais vasta e aprofundada consciência de vida. É uma escola que favorece um ambiente não discriminatório e acolhedor da diversidade; que promove a equidade educativa maximizando e potenciando as capacidades de todos e de cada um, fomentando a participação de todos.

Educar para a compreensão do mundo atual, aprender o respeito pela unidade e pela diversidade dos indivíduos e culturas, crenças e capacidades, desenvolver uma consciência ecológica, desenvolver o binómio aprendizagem-aprendizagem em detrimento do binómio ensino-aprendizagem.

No século XXI são exigidas novas competências, a saber:

1ª: Competência de informação e comunicação;

Competências de Literacia para a informação e para os media;

- Competências de Literacia para a Informação. Visam dotar os alunos de conhecimentos que os tornem capazes de aceder, produzir e usar criticamente a informação e sejam capazes de comunicar de forma eficaz, social e eticamente responsável. A Escola deve estimular o acesso a recursos diversificados e de desenvolvimento desta literacia, em ambientes cada vez mais tecnológicos e complexos, dando centralidade às suas bibliotecas que se assume como espaços privilegiados para o seu desenvolvimento.
- Competências de Literacia para os Media. A aquisição destas competências tem por objetivo dotar os alunos da capacidade de compreenderem criticamente a mensagem mediática, contribuindo para a sua inclusão numa sociedade onde os media e as tecnologias são omnipresentes.
- Competências de Comunicação;

2ª: Competências de Raciocínio e de Resolução de Problemas

- Raciocínio Crítico e Pensamento Sistémico;
- Identificação, Formulação e Resolução de Problemas
- Criatividade e Curiosidade Intelectual;

3ª: Competências Interpessoais e de Colaboração

- Responsabilização e Adaptabilidade
- Responsabilidade Social
- Autogestão / autodirecionamento

5. Visão

O Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira pretende ser reconhecido como uma organização de referência e de excelência, pela qualidade ao nível do ensino e formação ministrada, pelo desenvolvimento de práticas educativas inovadoras, pela qualidade na formação de cidadãos responsáveis, e empreendedores com repercussões ao nível do desenvolvimento da cidade de Évora, no concelho e no país, contribuindo para a construção de comunidades mais inclusivas e democráticas. Pretende, igualmente, proporcionar as transições adequadas, nomeadamente, para a vida pós-escolar, através da implementação de programas específicos de transição e treino vocacional que preparem os jovens para serem cidadãos independentes e ativos nos contextos em que se inserem. Assegura-se, neste processo, a participação do aluno, da sua família e o estabelecimento de parcerias com entidades empregadoras, centro de emprego, organizações de solidariedade social, autarquias e outros. Deseja-se, assim, consolidar e fortalecer as capacidades pessoais, sociais e laborais, visando uma vida adulta assente nos domínios da qualidade de vida.

O reconhecimento do agrupamento como centro privilegiado de instrução, mas também de formação para a cidadania, assenta nos seguintes valores:

Qualidade - Inclusão - Participação - Diferenciação – Autodeterminação - Cidadania – Equidade – Exigência – Cooperação – Liberdade e Solidariedade;

6. Valores

Caracterizam a postura do agrupamento perante a comunidade educativa e são um quadro de referência para o desenvolvimento da sua ação. Todo o trabalho desenvolvido internamente tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento cívico dos indivíduos e a sua realização plena na sociedade onde estão inseridos. Os valores prosseguidos dão sentido comunitário às atividades a desenvolver, constituindo o seu quadro de referência.

Os valores são o pilar da Missão e da Visão do Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira: Responsabilidade – Confiança – Solidariedade – Compromisso – Trabalho - Exigência e Rigor, são determinantes.

7. Grandes Linhas Orientadoras

a. Princípios Gerais

A administração e a gestão do Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira orientar-se-á pelos princípios da igualdade, da participação e da transparência, respeitando integralmente os princípios e objetivos consagrados na Constituição e na Lei de Bases do Sistema Educativo, designadamente:

- Integrar as escolas que o constituem nas comunidades que servem e estabelecer a interligação do ensino com as atividades económicas, sociais, culturais e científicas;
- Contribuir para desenvolver o espírito e a prática democrática;
- Assegurar a participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente dos professores, dos alunos, das famílias, dos órgãos autárquicos e de entidades representativas das atividades e instituições económicas, sociais, culturais e científicas, tendo em conta as características específicas dos vários níveis e tipologias de educação e de ensino;
- Assegurar o pleno respeito pelas regras da democraticidade e representatividade dos órgãos de administração e gestão do agrupamento, garantida pela eleição democrática de representantes da comunidade educativa de acordo com o estipulado na lei e no Regulamento Interno.

b. Linhas Orientadoras

No quadro dos princípios gerais referidos no ponto anterior, a administração e a gestão do Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira organizar-se-á no sentido de:

- Promover o sucesso e prevenir o abandono escolar dos alunos e desenvolver a qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular;
- Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos;
- Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Cumprir e fazer cumprir os direitos e os deveres constantes das leis, normas ou regulamentos e manter a disciplina;

- Observar o primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis para o desenvolvimento da sua missão;
- Assegurar a estabilidade e a transparência da gestão e administração escolar, designadamente através dos adequados meios de comunicação e informação;
- Proporcionar condições para a participação dos membros da comunidade educativa e promover a sua iniciativa.

c. Princípios Gerais de Ética

No Agrupamento de Escolas Gabriel Pereira, os titulares dos cargos previstos no Regulamento Interno devem estar exclusivamente ao serviço do interesse público, devendo observar no exercício das suas funções os valores fundamentais e princípios da atividade administrativa consagrados na Constituição e na lei, designadamente os da legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé.

8. Avaliação do Agrupamento

O principal instrumento na recolha de informação junto da comunidade educativa durante o primeiro mandato, foi o projeto AVES (programa de avaliação externa de escolas). Este programa desenvolveu-se entre os anos letivos 2014/15 a 2016/17. No mandato 2018/22 estava previsto a sua aplicação no 2º ou 3º ano. Não se pôde realizar devido à pandemia. Foram realizadas diversas avaliações, que de alguma forma supriram parcialmente essa não realização, estamos a referir às avaliações feitas ao E@D em 19/20 e 20/21 e a consequente resposta dada pelo agrupamento, assim como a avaliação ao Projeto Educativo, desenvolvida pelo Conselho Pedagógico e que nos fornece importantes dados sobre a sua atualidade e a resposta do agrupamento às mais variadas situações.

As investigações sobre a eficácia e a melhoria da escola atribuem grande importância ao clima organizacional. Avaliar a qualidade educativa apenas com base nos resultados escolares é algo reducionista, pelo que, julgamos consensual que uma educação integral deve incorporar a componente social e afetiva, entre outras. Somos desafiados a compreender Edgar Morin quando identificou os sete saberes para a educação do futuro, numa cultura de autonomia e responsabilidade: a prevenção do conhecimento contra o erro e a ilusão; ensino de métodos que permitam ver o contexto e o conjunto, em vez do conhecimento fragmentado; o reconhecimento do elo indissolúvel entre unidade e diversidade da condição humana; aprendizagem duma identidade global, considerando a humanidade como comunidade de destino; a exigência de apontar o inesperado e o incerto como marcas do nosso tempo; educação para a compreensão mútua entre as pessoas de

pertenças e culturas diferentes; e o desenvolvimento de uma ética do género humano, de acordo com uma cidadania inclusiva.

Pensamos desenvolver, provavelmente em parceria com uma instituição do ensino superior, um programa de avaliação do agrupamento. Apontamos para um dos dois próximos anos letivos, 22/23 ou 23/24, mediante as condições que conseguirmos criar nos contextos vigentes no momento.

9. Medidas com Impacto no Funcionamento do Agrupamento no Ciclo 2018/2022, a continuarem no Ciclo (2022/2026)

i. Academias

Objetivo: Melhorar a prestação dos alunos do AEGP nas diversas disciplinas com exame nacional, do 9º, 11º e 12º anos;

- Grupos de homogeneidade relativa, sempre que possível;
- Constituição: 10 a 12 alunos (máximo);
- Apenas no ano terminal da disciplina (ano de exame);
- Proveniência dos alunos (da mesma turma ou turmas diferentes);
- Professor diferente do Professor da disciplina curricular;
- 100 min. semanais;

ii. Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE)

Configurado através de seis medidas integradas no Plano de Ação Estratégica, com o compromisso de, ao fim de quatro anos reduzir o insucesso escolar para metade. Compromisso conseguido, mantendo as medidas propostas toda a atualidade face aos novos problemas de aprendizagem criados com a pandemia. Estas medidas entroncam perfeitamente no conjunto de ações integradas no plano 21-23 de recuperação das aprendizagens.

- Medida 1: Tutoria - Promoção de Comportamentos Assertivos – “Ajudar a Crescer”;
 - Aplicada do 1º ao 8º ano;
- Medida 2: Prevenção de comportamentos pouco assertivos “Prevenir Educando”;
 - Aplicado do 1º ao 8º ano;
 - Sala de Integração (EBAR);
- Medida 3: Trabalho colaborativo – Valorização das áreas de expressões: “Investir para melhorar”;

- Com especial incidência no 1º ciclo, onde a área de Expressões passou a ter Coadjuvância nos domínios artísticos, físico-motores e musical;
- Medida 4: Apoio Educativo/Constituição temporária de grupos de alunos: “Desafios de Sucesso”;
 - Aplicado com maior incidência no ensino básico, mas também no ensino secundário, embora em menor número;
- Medida 5: Equipas Educativas – Criação de Grupos de Homogeneidade Relativa – “Desafios de Sucesso”. Gestão Flexível dos grupos/turma;
- Medida 6: Criação de Grupos de Homogeneidade Relativa
 - Aplicado no 9º ano e 10º ano nas disciplinas de Português e Matemática e a Inglês no 10º ano. Tem organização semelhante às Academias, mas agora dirigido a alunos com maior dificuldade de aprendizagem. Foi alargado no ensino profissional à disciplina de Físico-química.

iii. Reforço do Trabalho Colaborativo no 1º Ciclo

- AECs – Manter a opção em assumir algumas das Atividades Extracurriculares nas áreas onde o agrupamento disponha de recursos humanos em quantidade e qualidades suficientes para o fazer. Esta medida passa a depender de uma boa articulação com a autarquia local, considerando o processo de transferência de competências previsto para 1 de abril de 2022.
 - Atualmente o agrupamento assegura o funcionamento das seguintes AECs: os Jogos Matemáticos (3º e 4º anos), Programação e Robótica (3º e 4º anos), Xadrez (3 turmas); Crescer.com (3º e 4º anos); Inglês (1º e 2º anos); Atividade Físico-motora em todas as turmas do 1º ciclo.
- Coadjuvação em Expressões: Lançado em 2014/15 nos 3º e 4º anos, estendeu-se progressivamente aos restantes anos do 1º ciclo. Funcionam neste momento com a coadjuvação de professores com formação específica em Artes Visuais, Expressão Físico-motora e Expressão musical. As últimas duas expressões também são disponibilizadas no pré-escolar.

iv. Reforço da Carga Horária de Português e Matemática

- Manter o reforço de + 1 tempo por semana nos 10º e 11º anos nas disciplinas de Português e Matemática para desenvolvimento de atividade prática;

v. Gabinete de Mediação e Promoção da Disciplina

Criado no ano letivo 2015/16, o gabinete é um centro de análise onde é possível ter uma visão global da indisciplina, permitindo assim a definição de critérios de atuação e uma maior uniformidade de

procedimento. Pretende-se agilizar procedimentos disciplinares aumentando a eficácia das medidas aplicadas. Tem desenvolvido um trabalho muito importante para o agrupamento é uma estrutura a manter, eventualmente integrada com outras equipas de trabalho, conforme proposta mais adiante.

vi. Comunicação Organizacional

- Um dos constrangimentos identificados em 2014 foi a dificuldade de fazer chegar as informações, a de passar a mensagem numa organização com as características dos mega agrupamentos, com dez escolas e com pouca ligação à nova escola sede. Era necessário desenvolver essa ferramenta essencial para que a comunicação se tornasse mais eficaz. As medidas tomadas no sentido de resolver os processos de comunicação interna e externa do agrupamento foram essencialmente três:
- 1ª: aderir a uma plataforma da Microsoft de comunicação online, Office 365, onde estão incorporados os emails de todos os docentes e do pessoal não docente.
- 2ª: Adquirir o programa Inovar para apoio à gestão ao nível da realização dos sumários, comunicação com os diretores de turma e encarregados de educação, gestão administrativa e gestão dos resultados escolares;
- 3ª: Construção de uma página web única para o agrupamento, em substituição das existentes.

Pensamos que a comunicação em geral melhorou bastante, há no entanto aspetos onde é necessário desenvolver novas ações para a tornar mais eficaz, designadamente a utilização do email institucional pelos alunos e a disseminação das comunicação através das lideranças intermédias.

vii. Oferta Formativa / Rede Escolar

- Considerando da maior importância do ponto de vista estratégico o agrupamento e a escola sede manterem um conjunto de cursos que estão ligados à sua história e fazem parte da sua cultura, neste pressuposto, diremos que é estratégico para o agrupamento manter as quatro áreas dos cursos científico-humanísticos e os cursos profissionais de Eletromecânica, Aeronaves e um curso na área da Informática. Além destes, parece-nos importante tentar procurar novos cursos que possam também ser mais valias para o agrupamento, para a cidade e para a região. Procuramos articular estas opções com a DGESTE e a CIMAC. Está em estudo a possibilidade de apresentarmos um plano de inovação, onde se possam criar saídas complementares em alguns dos cursos profissionais em funcionamento.
- Procuramos manter o Centro Qualifica, o ensino noturno para adultos, o programa de RVCC (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências) e o programa de Português Língua de Acolhimento (PLA).

viii. Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular - PAFC

- O agrupamento integrou o PAFC logo no seu lançamento e que neste momento está generalizado às escolas de todo o país. Neste âmbito e em articulação com o Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE/PDPSC), pretendemos manter duas medidas aprovadas em 2019/20, que se mantiveram em 20/21. São as Academias UBUNTU e a INTEGRAÇÃO, PLATAFORMA PARA O SUCESSO ESCOLAR.

ix. Outros Projetos em curso e a manter

- Plano Nacional das Artes > Projeto Cultural de Escola > Projeto de Educação Estética e Artística;
- Plano Nacional e Cinema;
- Projeto ECO-ESCOLAS
- VOLUNTARIADO
- Apoiar os Clubes existentes. Criar o Clube de Ciência Viva, considerando que o projeto apresentado pelo agrupamento foi aprovado.
- Apoiar a criação de um Laboratório Digital;

x. Medidas a implementar ou a aprofundar

LIDERANÇA, GESTÃO E AUTONOMIA:

- Aprofundar a capacidade de intervenção das lideranças intermédias;
- Manter um trabalho de proximidade com a Equipa Multidisciplinar, valorizando a sua intervenção;
- Questionar a atual organização por trimestres, equacionar a passagem a semestres, traduzida numa maior tranquilidade e equilíbrio no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e na avaliação;
- Aproveitar os ganhos de competências digitais, para aumentar a autonomia, a cooperação e o espírito crítico;
- Introduzir no horário docente o trabalho colaborativo;
- Manter os recursos materiais atualizados;
- Reforçar o GMPD, designadamente na área da mediação e da prevenção da indisciplina, estabelecendo ligações contínuas com a Educação para a Cidadania;

CULTURA ORGANIZACIONAL:

- Desenvolver mecanismos que promovam a participação dos alunos, numa lógica de gestão participada;
- Promover o voluntariado juvenil, aprofundando as mentorias;
- Desenvolver transversalmente a literacia da escrita e a oralidade;

- Manter a aposta na expressão artística, como forma de desenvolvimento pessoal, de comunicação e sociabilização;
- Manter a aposta na educação informal e não formal, como formas de aprendizagens culturais e reforço de competências pessoais e sociais;
- Rever a Estratégia de Educação para a Cidadania, trabalhando novos temas, como as redes sociais, o cyberbullying, entre outros;
- Aprofundar medidas para aumentar a inclusão, a interação social (visitas, intervenção de outras instituições ou técnicos especializados);
- Elaborar um Plano de Educação para a Saúde de forma coerente ao longo dos vários ciclos, envolvendo diferentes áreas, como:
 - Saúde Mental e Prevenção da Violência
 - Educação Alimentar e Atividade Física
 - Comportamentos Aditivos e Dependências
 - Afetos e Educação para a Sexualidade

QUALIDADE DO SERVIÇO EDUCATIVO:

- Reforçar as competências digitais dos docentes;
- Procurar valorizar social e educativamente os Cursos Profissionais com a consequente adequação de espaços e equipamentos, contratação de professores e técnicos especializados, e com uma apropriada articulação com o ensino superior;
- Desenvolver os compromissos assumidos com a aquisição do selo de qualidade EQAVET;
- Melhorar os resultados escolares dos alunos dos Cursos Profissionais;
- Identificar as condições necessárias para se conseguir desenvolver as aprendizagens essenciais e estruturantes e o bem-estar emocional;
- Promover a alteração de práticas pedagógicas no sentido de ajudar a minimizar a insuficiente aprendizagem realizada, sem cair nas mesmas soluções (aumento da carga horária e práticas pedagógicas que alimentam a passividade dos alunos);
- Intensificar o trabalho colaborativo como veículo de melhoria da interdisciplinaridade;
- Desenvolver a flexibilidade na aprendizagem em regime misto (presencial e a distância), sempre que as circunstâncias mais aconselharem;

RELAÇÃO DA ESCOLA COM A COMUNIDADE:

- Aprofundar a relação com os pais e encarregados de educação, trazendo-os de volta à escola, mas também usando, sempre que necessário, meios mistos de comunicação;
- Envolver as famílias nas atividades das escolas, aprofundando ligações e sentido de pertença;

- Manter e desenvolver espaços de convívio entre diferentes corpos;
- Apoiar as famílias no desenvolvimento das diversas literacias, ajudando-os a melhor acompanhar os seus educandos;
- Procurar conciliar a relação escola-família nas suas diversas vertentes;
- Desenvolver nos pais mais necessitados, a motivação para a educação de adultos e para a aprendizagem ao longo da vida;
- Incentivar e ampliar a relação com a comunidade, estabelecendo novas parcerias nos mais variados setores;
- Desenvolver o Plano Nacional das Artes e o Projeto Cultural de Escola em estreita colaboração com a comunidade;
- Propor atividades de ligação das bibliotecas escolares com as comunidades mais próximas, designadamente os adultos em processo de RVCC;
- Promover atividades lúdicas durante o período de férias escolares de forma ajustada às possibilidades económicas das famílias;
- Criar e desenvolver atividades de apoio à família e ATL em cooperação com as autarquias;

10. Constrangimentos identificados no Agrupamento

- As deficientes condições físicas de alguns equipamentos e instalações, designadamente em algumas escolas do 1º ciclo;
- Dimensão do agrupamento;
- Insuficiência de recursos humanos ao nível do pessoal auxiliar, nomeadamente nos auxiliares de ação educativa;
- Pouca preparação, em regra, do pessoal auxiliar de ação educativa colocados nas escolas e o seu caráter transitório;
- Envelhecimento do corpo docente e não docente;
- Carência de docentes em alguns grupos de recrutamento;
- Resistência à inovação e à mudança;
- Orçamentos limitativos;

11. Oportunidades

- Requalificação da Escola Básica André de Resende;
 - A importância do aproveitamento do edifício C da antiga escola;
-

- Recuperar a realização anual das Jornadas Pedagógicas;
- A transferência de competências para as autarquias no setor da educação, deve ser uma oportunidade e não um constrangimento para os agrupamentos;
- Dinamizar o protocolo de cedência/aluguer de um Hangar no aeródromo de Évora, abrindo um novo concurso para encontrar um parceiro que corresponda a um conjunto de obrigações e contrapartidas mais em consonância com os interesses do agrupamento;
- Aumentar a interação com a Universidade de Évora
- Possibilidade consumada da internacionalização do agrupamento através do programa Erasmus+. As três candidaturas para o período 22/27 foram aprovadas;
- Aprofundar o trabalho interdisciplinar e interciclos;
- Envolver os Encarregados de Educação nos projetos e atividades do agrupamento;
- Imagem positiva junto da comunidade;
- Agrupamento com bons recursos, o que é um forte contributo da aprendizagem devendo promover bons resultados académicos e sociais;
- Bom ambiente – os alunos gostam da escola;
- Criação de momentos de lazer/desportivos que desenvolvam/estimulem o espírito de grupo;

12. Plano Estratégico

A escola é, na verdade, uma instituição complexa, repleta de potencialidades, de vontades, de energias, de afetos, mas também de constrangimentos que, frequentemente, causam inércia e potenciam o conformismo com o *status quo*. Sendo que alguns dos problemas identificados foram, e outros serão alvo de planos de melhoria, resta acompanhar e avaliar quais as consequências da aplicação desses planos em qualquer das escolas do agrupamento.

Qualquer melhoria tentada para a escola implica ter algum tipo de estratégia com uma ideia próxima daquilo que se pretende progressivamente alcançar. Como ponto de partida é essencial a existência de alguns instrumentos importantes, como sejam o projeto educativo, a autoavaliação e a avaliação externa.

“Nenhum vento é favorável para um barco que anda à deriva. E anda à deriva se não existe um projeto concreto de viagem, se não há forma de controlar o barco ou se não estamos a navegar na direção correta.”

(Santos Guerra, 2002)

A metáfora apresentada por Miguel Ángel Santos Guerra acentua claramente, quanto a nós, toda a pertinência da autoavaliação contínua. Este processo implica, como sabemos, um autoconhecimento profundo, uma análise e uma reflexão constantes das suas práticas e dos seus resultados, no sentido de encontrar novos caminhos e novas soluções de melhoria.

Tal como noutros setores da atividade humana e tendo em conta todas as transformações sociais e tecnológicas, também no domínio da educação se tem verificado, nos últimos anos, uma preocupação crescente com a qualidade e a eficácia. Neste sentido, algumas reformas foram implementadas com o objetivo de aperfeiçoar os sistemas educativos de forma a garantir melhores prestações de serviço educativo e melhores resultados. Uma vez que as mudanças se tornaram hoje a regra e a estabilidade a exceção, as organizações em geral e a escola em particular, devem, por isso, estar aptas também a mudar com mais frequência do que anteriormente o fazia. E uma vez que a envolvente muda tão rapidamente, as organizações têm forçosamente que se adaptar. Isto significa que em vez de terem uma estratégia ou objetivo organizacional de longo prazo, elas devem tornar-se aptas a lidar com a mudança, sendo necessária uma autoavaliação constante, que lhes permita traçar estratégias adequadas para a resolução dos seus problemas, visando uma melhoria eficaz e contínua. Só assim se transformarão em “organizações aprendentes” (*learning organizations*).

Os princípios gerais configuram um modelo de avaliação de instituições escolares que valoriza quer as dinâmicas de autoavaliação, apoiadas por mecanismos externos e independentes de recolha e tratamento (inicial) da informação, quer uma visão integrada dos processos avaliativos. Esta integração compreende a consideração articulada do contexto sociocultural, dos processos de escola e de sala de aula e dos resultados escolares dos alunos. É conhecida a interdependência entre estes vários fatores na promoção de um clima escolar adequado à promoção do sucesso educativo de cada aluno e na melhoria do desempenho social global das instituições educativas.

13. Domínio Administrativo-Financeiro

Os aspetos administrativos, contabilísticos e financeiros, não constituindo o fulcro do funcionamento de uma escola, surgem com novas exigências em matéria de gestão e têm vindo a ocupar um crescente protagonismo também nas escolas.

Nesse sentido, pensamos intervir nos seguintes aspetos fundamentais:

- Otimizar a capacidade de obtenção de receitas próprias, tirando partido das potencialidades da instituição ao nível das suas infraestruturas, através de uma atitude proativa de divulgação das suas capacidades, de forma a encontrar clientes ou utilizadores regulares ou eventuais.

- Potenciar a obtenção de recursos através das fontes de financiamento do FSE, nomeadamente o POCH, a articular com a definição da oferta educativa, e como tem sido tradição da ESGP, de forma a permitir responder às solicitações do processo ensino-aprendizagem em benefício da instituição no seu conjunto. O agrupamento apresentou três candidaturas a programas Erasmus + para o período de 2022 a 2027, em três áreas, educação de adultos, alunos e docentes, sendo as três aprovadas com classificações elevadas, o que nos vai permitir potenciar a internacionalização do AEGP;
- Implementar mecanismos de controlo de gestão que permitam obter informação, útil e permanente, indispensável para que o diretor e o Conselho Administrativo tome decisões na posse de um conhecimento pleno e objetivo sobre o funcionamento dos serviços de apoio da instituição, para responder de forma oportuna, eficiente e eficaz, quer às exigências da tutela, quer às necessidades da comunidade escolar. Só assim é possível prestar um serviço com qualidade; racionalizar gastos num quadro de grande imprevisibilidade da evolução económica;

14. Considerações Finais:

A investigação em educação tem vindo, desde há anos, a apontar para a necessidade do desenvolvimento de competências como a da resolução de problemas e a do pensamento crítico e criativo. O que parece ser novo no discurso educativo atual é a necessidade de os sistemas educativos enfatizarem e implementarem o desenvolvimento dessas competências de forma explícita e intencional, com mudanças deliberadas nos desenhos curriculares e nas propostas para novas práticas pedagógicas.

As questões que se colocam são complexas e exigem amplo debate e reflexão:

- Quais os desafios que se colocam à educação, à escola e aos professores do século XXI, numa sociedade global?
- Como inovar em educação e como educar para a inovação?
- Qual deverá ser o perfil dos alunos no final dos atuais 12 anos de escolaridade obrigatória em termos de princípios, valores e competências?
- Qual o papel das tecnologias enquanto alavancas da inovação em educação?

O século XXI surge alicerçado na informação, no conhecimento e no digital. Solicita às escolas que promovam a inovação, a criação, a curiosidade, a persistência, a colaboração e a autonomia e, a vontade de continuar a aprender ao longo da vida. Observa-se uma alteração profunda do mundo do trabalho e da natureza do mesmo, os empregos são voláteis e, como tal, torna-se premente preparar

os jovens para este contexto de evolução muito rápida. À escola pede-se que prepare os jovens para que sejam capazes de construírem autonomamente a sua capacidade de criar e intervir num mundo global.

7 de abril de 2022

X Fernando Farinha Martins

Assinado por: FERNANDO FARINHA MARTINS

Bibliografia

- Azevedo, J. (2011). A escola em mudança. *Revista de Investigação Educacional*, p. 111.
- Azevedo, J. (2012). Referencial Geneérico. *Qual o Valor Acrescentado das Nossas Escolas?* Porto: Fundação Manuel Leão.
- Barreto, Â. (2009). *Liderança transformacional na escola - estudo de caso sobre o presidente de um agrupamento*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Barroso, J. (1997). *A Autonomia e a gestão das escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Barzanò, G. (2009). *Culturas de liderança e lógicas de responsabilidade*. V. Nova de Gaia: FML.
- Bolivar, A. (2012). *Melhorar os processos educativos*. Porto: Fundação Manuel Leão.
- Costa, H. P. (s.d.). Competências e confiança dos professores no uso das TIC.
- Dewey, J. (2007). *Democracy and Education*. New York: Simon & Shuster.
- Estêvão, C. (1998). *Gestão estratégica das escolas*. Lisboa: IIE.
- Formosinho, J. (2010). *Autonomia da escola pública em Portugal*. Porto: Fundação Manuel Leão.
- Formosinho, J. (2010). *Comunidades Educativas: Novos Desafios à Educação Básica* (3ª ed.). Braga: Livraria Minho.
- Guerra, M. A. (2002). *A escola que aprende* (3ª ed.). Porto: ASA Editores.
- Hargreaves, A. (2003). *O ensino na sociedade do conhecimento - A educação na era da insegurança*. Porto: Porto Editora.
- I. Cabral, J. M. (s.d.). Um Modelo Integrado de Promoção do Sucesso Escolar. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*.
- Lima, J. Á. (2008). *Em busca da boa escola*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Lima, L. (1988). *Modelos de organização das escolas básicas e secundárias. Para uma direção democrática e uma gestão profissional*. ME/GEP.
- Lima, L. C. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar*. Braga: Universidade do Minho / Instituto de Educação.
- Marques, R. (2017). *Problemas Sociais Complexos e Governança Integrada*. Lisboa: Alves & Albuquerque Artes Gráficas.
- Martins, G. d. (2017). Perfil do Alunos À Saída da Escolaridade Obrigatória. Ministério da Educação/Direção Geral de Educação.
- Mintzberg, H. (2003). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Nóvoa, A. (1992). *Para uma análise das instituições escolares*. In: A. Nóvoa (coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote.
- Perrenoud, P. (2002). *Aprender a negociar a mudança em educação. Novas estratégias de inovação*. Porto: ASA.
- Roldão, M. d. (s.d.). *Gestão do currículo e avaliação de competências dos professores*. Presença.
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina - arte e prática da organização que aprende* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Best Seller.
- Weil, M. (1995). *A gestão estratégica*. Lisboa: D. Quixote.