

Agrupamento de Escolas da Ericeira

Projeto de Intervenção

Candidatura ao Cargo de Diretora



Quadriénio 2025-2029

Rosa Maria Vilas Boas Chorão

Abril 2025

ÍNDICE

1. NOTA INTRODUTÓRIA	3
2. MOTIVAÇÃO DA CANDIDATURA	3
3. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA ERICEIRA	4
4. MISSÃO, VISÃO E VALORES	6
5. IDENTIFICAÇÃO DOS ASPETOS A MELHORAR	7
6. PLANO ESTRATÉGICO	7
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	14
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	15

“ A escola é a instituição mais generosa da democracia, capaz de assegurar a qualidade de aprendizagens para todos, de se modernizar e adequar à sociedade de informação e do conhecimento ”.
Ana Benavente (2001)

1. NOTA INTRODUTÓRIA

A escola como organização possui, tal como outras organizações, uma arquitetura organizacional e uma dinâmica própria e específica com o propósito de atingir objetivos e resultados no processo educativo. É constituída por uma heterogeneidade sociocultural significativa, com motivações, interesses e capacidades de aprendizagem muito diferenciadas por parte dos alunos, confrontando assim a liderança com novos desafios relativos à administração e gestão escolar.

Para González (2003, citado por Costa e Castanheira, 2015), “a escola é uma organização complexa, composta por pessoas e pelas suas interações, na qual se leva a cabo uma tarefa plena de valores e ética que não pode ser realizada de modo mecânico dado que são as interações e os processos de negociação social das pessoas que fazem a escola” (p. 26).

Liderar uma organização escolar pública tem sido apontado como um elemento chave importante e determinante para a mudança dos processos educativos, com possível impacto na eficácia e melhoria da organização e, por conseguinte, no sucesso escolar dos alunos. Neste sentido, liderar é, nos dias de hoje, um fator fundamental e essencial para a compreensão do contexto de administração e gestão escolar e, por conseguinte, para o sucesso da organização.

Partindo deste pressuposto, é fundamental que o Diretor de uma organização educativa procure e consiga manter a comunidade escolar motivada e empenhada para atingir os objetivos e resultados pretendidos e definidos para a organização que lidera.

Nesta linha de pensamento, Teles (2009), defende que “ os líderes tenham em atenção as redes culturais da organização, com identificação dos sistemas de valores dos membros da organização, compreensão das atitudes e contribuições na vida da organização, constituindo uma das ferramentas úteis para a gestão e liderança “ (p. 41).

Em síntese, o Diretor de uma organização educativa é o ator principal para desenvolver e incrementar uma cultura identitária própria, assente em valores de liberdade, equidade, igualdade e justiça individual e coletiva, num efetivo exercício de cidadania democrática.

2. MOTIVAÇÃO DA CANDIDATURA

As motivações que norteiam a apresentação da candidatura ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas da Ericeira assentam essencialmente em três dimensões, respectivamente, a pessoal, a profissional e a institucional. Ao nível da dimensão pessoal assenta no interesse em liderar e influenciar positivamente a comunidade educativa e no desejo de disponibilizar à comunidade o conhecimento adquirido e a experiência acumulada, aproximadamente, de 25 anos no exercício do cargo de Adjunta do Diretor do Agrupamento supra identificado. Outro dos fatores prende-se com o desejo de contribuir para consolidar a melhoria do processo de ensino e aprendizagem e, por conseguinte, no sucesso comum do Agrupamento.

Ao nível profissional prende-se com o desafio de exercer um novo cargo de liderança na administração e gestão escolar, tendo como propósito implementar práticas inovadoras e inclusivas que melhorem o ambiente escolar mas sobretudo a qualidade do processo educativo.

Quanto à dimensão institucional, prende-se com o facto de pretender contribuir para desenvolver e implementar os instrumentos de autonomia da ação educativa, sobretudo a implementação de um projeto educativo sólido e perfilado com as necessidades e interesses da comunidade educativa. Prende-se, ainda, com a ambição de promover e fomentar um espaço democrático entre professores, alunos, pais e demais agentes e intervenientes no processo educativo e por fim, melhorar a qualidade da prestação do serviço educativo, ao promover a equidade e igualdade de oportunidades para todos os alunos.

Pretendo, assim, dar continuidade ao eficaz trabalho em curso no Agrupamento de Escolas da Ericeira, permitindo a consecução de objetivos estratégicos que ainda não foram atingidos e consolidados. Pretendo, igualmente, responder a novos desafios do Agrupamento, fruto da constante revolução tecnológica e digital que tem desencadeado mudanças sociais significativas com impacto no processo de ensino e aprendizagem, facto que vem marcando significativamente os modos e as expectativas da sociedade e, por conseguinte, potenciando transformações estratégicas e metodológicas no processo educativo.

É por tudo isto, mas sobretudo por acreditar no sucesso do Agrupamento de Escolas da Ericeira, que pretendo concorrer ao cargo de Diretora, cumprindo e obedecendo aos princípios éticos da administração pública, respetivamente, ao princípio do serviço público, ao princípio da legalidade, ao princípio da justiça e imparcialidade, ao princípio da igualdade, ao princípio da proporcionalidade, ao princípio da informação e qualidade, ao princípio da lealdade; ao princípio da integridade ao princípio da competência e responsabilidade.

O Projeto de Intervenção, a apresentar para o quadriénio 2025 a 2029, é sustentado por uma caracterização sumária do Agrupamento de Escolas da Ericeira, pela identificação dos aspetos a melhorar, pela definição da missão, visão e dos valores, e pelas linhas de orientação da ação educativa definidas no plano estratégico que pretendo implementar, tendo por referência os documentos orientadores do Agrupamento, como o Projeto Educativo, o Relatório da Equipa de Avaliação Interna e o Relatório de Avaliação Externa produzido pela Inspeção Geral da Educação. Assim, é pretendido com esta intervenção, implementar um conjunto de medidas e ações para consolidar e superar os aspetos a melhorar nos documentos referenciados.

3. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

O Agrupamento de Escolas da Ericeira fica localizado no concelho de Mafra, na orla ocidental do país e integrado na periferia da área metropolitana de Lisboa. Confronta-se com os concelhos de Torres Vedras, Sobral de Monte Agraço, Arruda dos Vinhos, Loures e Sintra.

O Agrupamento de Escolas da Ericeira inclui na sua área de influência pedagógica as freguesias da Carvoeira, Encarnação, Ericeira e Santo Isidoro.

A freguesia da Carvoeira é um local predominantemente rural, com uma população dispersa por pequenas aldeias e lugares. Situa-se numa região evidenciada pela tranquilidade do campo, combinada com a proximidade da costa atlântica. A população é constituída, maioritariamente, por famílias que residem desde sempre na área, muitas delas ligadas à agricultura e à vida rural. Contudo, nos últimos anos, tem-se assistido à chegada de novas famílias que optam por viver fora dos grandes centros urbanos.

A freguesia da Encarnação é uma área predominantemente rural e costeira, constituída por várias aldeias e localidades, algumas próximas do oceano Atlântico. É constituída por uma população relativamente pequena e dispersa, com muitos habitantes, no entanto, nos últimos anos, assiste-se a uma transformação ao nível populacional, nomeadamente a uma combinação de residentes de longa data e de novos moradores, particularmente famílias que optaram por se deslocar das áreas urbanas para zonas mais tranquilas.

A freguesia da Ericeira é uma vila costeira, conhecida pela sua forte ligação ao mar, à pesca, ao turismo e, recentemente, pelo reconhecimento mundial como destino para a prática do Surf (Praia da Ribeira d'Ilhas é uma das praias que faz parte da única reserva mundial de surf da Europa).

Por este motivo, nos últimos anos, tem sido potenciado a criação de uma comunidade internacional crescente, com residentes de várias partes do mundo, desde surfistas a nómadas digitais, que veem na freguesia um lugar atrativo para viver. Esta nova dinâmica populacional trouxe também uma internacionalização da vila, que tem influenciado a sua composição populacional e dinâmica social. Por isso, a sua popularidade como uma das melhores zonas para a prática de surf a nível mundial tem atraído não só turistas, mas também famílias que decidem mudar-se permanentemente para a região, contribuindo, assim, para a diversidade da população.

Por fim, a freguesia de Santo Isidoro é uma área que combina um ambiente rural com a proximidade à costa, influenciada pela sua proximidade com a da Vila Ericeira e o oceano Atlântico. É uma freguesia marcada pela tranquilidade, mas também por um crescimento

populacional moderado nos últimos anos, devido à sua localização atrativa, mas sobretudo pela proximidade a áreas mais turísticas, como a vila da Ericeira

Nos últimos anos a freguesia tem registado um crescimento populacional moderado, impulsionado por agregados familiares que procuram fugir dos centros urbanos e se estabelecer em áreas mais tranquilas.

Atendendo à realidade das freguesias anteriormente mencionadas, assiste-se a uma transformação da população escolar, sobretudo ao surgimento de novos desafios, como de âmbito sociocultural, potenciado pelas dificuldades de integração social e adaptação ao contexto escolar em que se insere, com impacto no sucesso escolar. Por este motivo, é exigido à liderança escolar a definição de respostas educativas diferenciadas, e diversificadas.

O Agrupamento de Escolas da Ericeira tem uma oferta educativa diversificada e ajustada às necessidades e expectativas da comunidade escolar, da educação pré-escolar ao ensino secundário. Ao nível do ensino básico, temos ainda a oferta do ensino doméstico e individual.

O Agrupamento de Escolas da Ericeira é constituído por 10 estabelecimentos de ensino, tendo a sua sede na Escola Básica e Secundária António Bento Franco. Dos 10 estabelecimentos de ensino, 5 disponibilizam apenas o ensino pré-escolar, 3 o ensino pré-escolar e 1º ciclo, 1 exclusivamente o 1º ciclo e a escola sede o 2º, 3º ciclo do ensino básico e ensino secundário.

O Agrupamento de Escolas da Ericeira dispõe de 7 Unidades de Ensino Estruturado, ambientes educativos especialmente organizados, para alunos com um perfil de funcionalidade muito particular como, por exemplo, alunos com Transtorno do Espectro Autista ou outras necessidades educacionais especiais. Ao nível do primeiro ciclo do ensino básico, existem três Unidades de Ensino Estruturado, sediadas na Escola Básica da Ericeira, Escola Básica da Freguesia da Encarnação e Escola Básica da Freguesia de Santo Isidoro. Para os restantes ciclos existem 4 unidades sediadas na Escola Básica e Secundária António Bento Franco, duas delas para alunos com um perfil de funcionalidade menos significativo dos que frequentam as Unidades designadas como UEE1 e UEE2.

Tabela 1 - Nº de alunos por Unidades de Ensino Estruturado (UEE)

	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo
UEE1	21	3	7
UEE2		3	4
Total	21	6	11

A população escolar do Agrupamento de Escolas da Ericeira, no final do 1º período do ano letivo 2024/2025, é constituída por um total de 2573 alunos.

Tabela 2 - Número de alunos por modalidade de ensino

	Total de Alunos
Educação Pré-Escolar	514
Ensino Básico (Regular e Curso de Educação e Formação)	1907
Ensino Secundário (Regular)	157
Total	2573

Fonte: Programa de Gestão de Alunos: Inovar Alunos

Os alunos de nacionalidade estrangeira no Agrupamento de Escolas da Ericeira registam um aumento significativo, sendo no final do 1º período do ano letivo 2024-2025 um total de 573 alunos, sendo a comunidade brasileira a mais representativa na população migrante, respetivamente 342 alunos do ensino pré-escolar ao secundário.

4. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A Missão de uma organização educativa deve “apresentar-se como específica de cada organização, e a sua definição deverá conter a resposta a questões comuns a todas as organizações, como é o caso do porquê da sua existência ou da própria razão de ser da organização (corresponde à resposta às questões: “Quem somos?”, “O que fazemos?” “Para quê e para quem? “Como se faz?”)” (Vasconcelos citado por Pereira, 2023, p.32).

Para o Agrupamento de Escolas da Ericeira, pretendo que a Missão seja orientada para a consecução de cinco pilares fundamentais, a saber: Pedagógica, Inclusiva, Inovadora, Desenvolvimento Humano e Gestão de Liderança.

Assim, para a Missão Pedagógica, pretendo garantir um serviço educativo de excelência, promovendo o desenvolvimento integral dos alunos. Por outro lado, pretendo incrementar uma aprendizagem ativa e inovadora com o intuito de preparar os alunos para os desafios futuros.

A Missão Inclusiva pretende garantir que o contexto escolar seja acessível e inclusivo para todos, respeitando os princípios de diversidade, igualdade e equidade.

A Missão Inovadora pretende a integração do digital como um outro instrumento que possibilite a utilização de metodologias ativas e inovadoras no processo de ensino e aprendizagem.

Por outro lado, a Missão de Desenvolvimento Humano pretende valorizar o bem-estar emocional da comunidade escolar, sobretudo dos alunos, ao ter como objectivo o incremento de valores como empatia e resiliência.

Por fim, a Missão de Gestão e Liderança pretende implementar uma administração e gestão escolar participativa e transparente, com a participação de toda a comunidade educativa.

Em síntese, pretendo prestar à comunidade educativa um serviço educativo de excelência, garantindo a dinamização de um ambiente de valorização pessoal e de igualdade de acesso à construção de um futuro sustentável, por meio de uma “escola inclusiva, promotora de melhores aprendizagens para todos os alunos” (Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho) e proporcionando “a todos a participação e o sentido de pertença em efetivas condições de equidade, (...) para maiores níveis de coesão social.” (Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho).

Para Pereira (2023), a Visão é percebida como “(...)”, o ponto de partida para a imagem futura da organização, definida e aplicada à atividade diária dos funcionários, com o objetivo de estimular um investimento emotivo e entusiástico de toda a hierarquia da organização e assenta sobre 3 elementos fundamentais: pessoas, cultura da organização e o tipo de serviço prestado “ (p. 29).

Nesta linha de pensamento, pretendo que o Agrupamento de Escolas da Ericeira se oriente por uma visão de excelência educativa, sendo reconhecido como uma organização de referência na prestação de serviço educativo, preparando os alunos para os desafios futuros. Além disso, garantir que o Agrupamento respeite e valorize a diversidade cultural e social da comunidade escolar.

Em suma, que a visão do Agrupamento assente num modelo de gestão democrática, com a participação e envolvimento da comunidade educativa.

Os valores do Agrupamento de Escola da Ericeira devem representar os princípios que orientam todas as ações e decisões da administração e gestão escolar. Nesta medida, pretendo que tenham por referência Valores Éticos e Morais (Respeito, Honestidade e Responsabilidade), Valores Educativos (Excelência, Inovação, Criatividade e Curiosidade) Valores Relacionais e Socioemocionais (Empatia, Colaboração e Inclusão) e Valores de Gestão e Liderança (Transparência, Participação e Sustentabilidade)

Em síntese, pretendo continuar a orientar o Agrupamento de Escolas da Ericeira pelos princípios de referência para a administração, gestão e orientação da ação pedagógica e educativa que valorize o ser humano e a sustentabilidade do planeta Terra, por meio de valores como Rigor, Equidade, Liberdade, Responsabilidade, Integridade, Inclusão, Tolerância, Cidadania, Solidariedade, Participação, Curiosidade, Criatividade, Inovação, Reflexão, Exigência, Excelência.

5. IDENTIFICAÇÃO DE ASPETOS A MELHORAR

Os aspetos a melhorar apresentam-se identificados no Projeto Educativo em vigor e resultam da análise e monitorização de documentos como o Relatório de Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação, o Relatório de Autoavaliação e do Plano de Ação de Melhorias, definidos em seis domínios, a saber: Resultados Escolares, Cultura de Inclusão, Relação Pedagógica e Desenvolvimento Curricular, Organização do Agrupamento, Instalações e Equipamentos e Relação com a Comunidade.

Em relação ao domínio dos Resultados Escolares verifica-se ainda alguma inconsistência, em particular na disciplina de Matemática no 3º ciclo do ensino básico, não tendo sido fácil, até ao momento, identificar cabalmente os fatores que potenciam esse insucesso.

Nessa medida, pretende-se diminuir o número de alunos que transitam com insucesso na disciplina de matemática, particularmente no 2º e 3º ciclo do ensino básico. Neste domínio, pretende-se, igualmente, a melhoria das classificações nas provas de avaliação externa do ensino básico e exames nacionais no ensino secundário, comparativamente com a média nacional, assim como, uma melhoria na aproximação da média da classificação interna com a externa nos ensinos supra identificados.

Por fim, uma melhoria na taxa de sucesso global é outro objetivo, especialmente no 3º Ciclo e no Ensino Secundário, comparativamente com a média nacional.

No domínio da **Cultura de Inclusão**, é pretendido melhorar o processo de integração linguística e sociocultural de alunos de nacionalidade estrangeira. Para os alunos cujo português não é a língua materna é necessário melhorar os níveis de proficiência linguística a Português Língua Não Materna para a integração e adaptação ao sistema educativo português.

Para o domínio da **Relação Pedagógica e Desenvolvimento Curricular**, é necessário incrementar a articulação dos instrumentos de autonomia, sobretudo entre o Plano Anual de Atividades e o Projeto Educativo e, por outro lado, potenciar a articulação flexível perfilada com o Projeto Cultural de Escola.

Outro dos aspetos a melhorar neste domínio é a consolidação do ensino experimental no 1º e 2º ciclo do ensino básico, assim como a implementação das tecnologias digitais em contexto de sala de aula como recurso às práticas utilizadas no processo de ensino e aprendizagem. Por fim, pretende-se valorizar as áreas artísticas e físico-motoras no currículo do ensino básico.

Relativamente ao domínio da **Organização do Agrupamento**, é necessário melhorar a prevenção de comportamentos de risco e controlo da indisciplina, assim como melhorar as práticas e procedimentos na aplicação de medidas disciplinares corretivas e sancionatórias. É, igualmente, necessário melhorar o desenvolvimento de pertença e respeito mútuo nos alunos.

Quanto ao domínio **Instalações e Equipamentos**, foram apontados como aspetos a melhorar a aquisição de equipamentos informáticos para as escolas que integram o Agrupamento de Escolas da Ericeira, assim como a renovação de materiais desportivos existentes.

Por fim, no domínio **Relação com a Comunidade**, é identificado como aspeto a melhorar a necessidade de um maior envolvimento da comunidade educativa no processo de ensino e aprendizagem.

Importa assinalar que têm vindo a ser implementadas medidas educativas para conseguir melhorar os aspetos anteriormente mencionados, tendo os consolidados e superados não sido identificados no presente projeto.

6. PLANO ESTRATÉGICO

O plano estratégico é um instrumento que “ (...) assenta num conjunto de ações programáticas que têm como objetivo responder às necessidades educativas do agrupamento e visam promover a qualidade e adequação do sistema educativo local aos desafios de uma sociedade cada vez mais exigente” (Parreira, 2014, p. 16)

Com este projeto, pretendo dar continuidade aos processos de melhoria consolidados mas, sobretudo, implementar novas estratégias metodológicas e pedagógicas, com o propósito de efetivar mudanças significativas nas práticas de ensino e aprendizagem, orientando-as para a construção de uma sociedade humanista e democrática.

Considerando os objetivos consagrados no projeto educativo, comprometo-me a consolidar e implementar outras medidas educativas que continuem a valorizar e inovar o Agrupamento de Escolas da Ericeira como um espaço de aquisição de conhecimentos, competências e valores, por forma a prestar um serviço público eficiente e eficaz, em diálogo e articulação com todos os atores da comunidade educativa, sobretudo com os parceiros mais efetivos, como a Câmara Municipal de Mafra, parceiro socioeducativo privilegiado e o mais relevante ao nível da implementação das políticas educativas locais, a Associação de Pais e com Centro de Formação das Escolas Rómulo de Carvalho, Mafra, na implementação de ações de formação dirigidas às necessidades e interesses enunciados pela população docente e não docente.

Por outras palavras, procurarei, no exercício das minhas funções criar um clima de respeito e de confiança, através da existência de atos de gestão transparentes, propiciando um ambiente de diálogo, partilhando ideias e experiências, como também um ambiente de trabalho acolhedor e humanizado, com os demais responsáveis pelas lideranças intermédias nas áreas pedagógicas e de gestão, baseando-me nos princípios fundamentais de confiança, transparência e participação.

O plano estratégico a apresentar, apesar de ser um documento de índole pessoal, da responsabilidade do candidato ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas da Ericeira, teve na sua génese o conhecimento pessoal e profissional do contexto e da comunidade escolar e da análise aos instrumentos de autonomia.

Um dos objetivos deste plano assenta na revisão dos instrumentos de autonomia, sobretudo o Projeto Educativo do Agrupamento, com o intuito de dar continuidade ao trabalho que tem sido desenvolvido nos últimos anos e, simultaneamente, responder aos novos desafios do Agrupamento, sustentados nos referenciais, como o Decreto-Lei n.º 54/2018, o Decreto-Lei n.º 55/2018 e o Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO).

A análise dos documentos orientadores do Agrupamento de Escolas da Ericeira permite-me considerar que existe um caminho de qualidade significativo já percorrido até ao momento. Por isso, a estratégia que se pretende operacionalizar é procurar dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela comunidade educativa, procurando, contudo, responder aos desafios de uma sociedade em constante evolução e transformação.

A análise SWOT (acrónimo de “S para Strengths, W para Weaknesses, O para Opportunities e T para Threats”), é a metodologia de investigação que pretendo implementar para analisar o diagnóstico organizacional e para a monitorização das ações implementadas no plano estratégico do Agrupamento de Escolas da Ericeira. Por um lado, a opção por este tipo de metodologia prende-se com o facto da análise SWOT possibilitar a obtenção de dados qualitativos que permitem diagnosticar a realidade atual do Agrupamento de Escolas da Ericeira. Por outro lado, este tipo de análise permite, igualmente, explorar o ambiente interno e externo da organização, proporcionando uma visão holística dos constrangimentos ou obstáculos que afetam o seu desempenho.

Neste sentido, as linhas orientadoras de ação do plano a desenvolver no próximo quadriénio são baseadas em quatro áreas estratégicas de intervenção, utilizados no Referencial da Avaliação Externa das Escolas, por parte Inspeção-Geral da Educação e Ciência: Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados.

Para cada uma das áreas, apresentam-se os objetivos operacionais e as estratégias de ação mais decisivas e significativas para a sua consecução no período de vigência do presente projeto.

A - AUTOAVALIAÇÃO

É um procedimento essencial para a melhoria contínua da qualidade do processo educativo, permitindo aos intervenientes diretos, como pessoal docente e não docente, alunos e encarregados de educação, analisar e compreender o desempenho da instituição, identificando

os seus pontos fortes e áreas que precisam de melhorias. Por outras palavras, a Autoavaliação permite à instituição a implementação de soluções pedagógicas e administrativas adequadas e eficazes.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

A - Consolidar uma cultura de autoavaliação como estratégia de gestão eficiente e eficaz dos recursos educativos e de práticas organizacionais e pedagógicas.

B - Implementar estratégias de comunicação, com a comunidade educativa, sobre os resultados do processo de autoavaliação.

ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

A1- Constituir uma equipa de autoavaliação com elementos representativos dos diferentes grupos da comunidade educativa, garantindo uma visão abrangente e equilibrada do funcionamento do Agrupamento.

A2- Utilizar instrumentos para auscultação periódica à comunidade educativa, como por exemplo inquéritos sobre práticas implementadas a nível organizacional e pedagógico;

A3- Melhorar os índices de participação e envolvimento da comunidade educativa no processo de autoavaliação.

A4- Definir um plano de ação de melhorias para consolidação ou superação dos aspetos a melhorar no Agrupamento, identificando os procedimentos de monitorização e avaliação do impacto da implementação das ações.

A5- Criar, anualmente, um plano de comunicação, identificando as atividades a desenvolver por parte da equipa de autoavaliação.

B1 - Utilizar uma linguagem acessível e objetiva nos relatórios de autoavaliação.

B2- Publicar os resultados do processo de autoavaliação nos canais institucionais mais expeditos, como a página eletrónica e redes sociais do Agrupamento.

O processo de autoavaliação do Agrupamento é um instrumento indispensável à melhoria da qualidade das aprendizagens e do serviço educativo.

Em suma, o processo supra identificado pretende analisar e descrever o estado atual do Agrupamento de Escolas da Ericeira ao monitorizar os níveis de concretização dos objetivos do Projeto Educativo, analisando, periodicamente, as atividades que evoluem positivamente, as que estagnaram e as que devem ser melhoradas. A implementação das estratégias de ação mencionadas pretendem ser operacionalizadas no período de vigência do presente projeto, algumas delas a concretizar anualmente, como o plano de comunicação por parte da equipa de autoavaliação, com a participação e envolvimento das lideranças intermédias mas sobretudo da comunidade educativa.

B -LIDERANÇA E GESTÃO

É um procedimento fundamental para garantir um ambiente educacional eficiente, democrático e de qualidade. A liderança escolar apresenta-se associada à capacidade do Diretor impactar a comunidade educativa no sucesso comum da instituição. A gestão escolar apresenta-se relacionada com a capacidade de administração e gestão dos recursos humanos, financeiros, pedagógicos e estruturais do Agrupamento.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

A - Reformular os instrumentos de autonomia do Agrupamento, sobretudo o Projeto Educativo, onde se apresenta espelhado a Missão, a Visão e os Valores do Agrupamento.

B - Garantir a estabilidade e transparência da gestão e administração escolar, prestando contas da natureza dos atos administrativos ou da gestão corrente e financeira.

C - Otimizar a organização e gestão dos recursos humanos e materiais, na sua valorização ao serviço da educação.

D - Promover a desburocratização e simplificação de procedimentos administrativos e pedagógicos.

E - Reforçar e valorizar o papel das lideranças e estruturas de gestão intermédia.

F - Manter e/ou estabelecer novas parcerias/protocolos com entidades públicas e privadas da comunidade local, regional e nacional.

G - Intensificar o envolvimento e participação da Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento.

ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

A1 - Constituir uma equipa representativa, com representantes da direção, pessoal docente e não docente, alunos e encarregados de educação para a reformulação dos instrumentos de autonomia, sobretudo, o Projeto Educativo.

A2 - Analisar o contexto educativo e institucional para garantir que a reformulação do Projeto Educativo esteja alinhada às políticas educativas nacionais e regionais, assim como, às especificidades do Agrupamento.

A3 - Integrar planos de ação e indicadores de avaliação, garantindo mecanismos de monitorização e revisão anual dos instrumentos de autonomia, sobretudo, o Projeto Educativo.

B1 - Elaborar com o Conselho Administrativo o projeto de orçamento anual, definido as linhas orientadoras assentes na prossecução dos objetivos consagrados no Projeto Educativo do Agrupamento.

B2 - Elaborar o relatório de contas de gerência, segundo os princípios da gestão equilibrada e sustentável, orientado pela estratégia organizacional.

B3 - Publicar, anualmente, o relatório de contas de gerência na página eletrónica do Agrupamento, promovendo a transparência.

C1 - Implementar políticas de bem-estar e qualidade de vida para os profissionais da educação, garantindo um ambiente de trabalho saudável e seguro.

C2 - Consolidar práticas sustentáveis, como reutilização de materiais, redução do consumo de papel e gestão consciente dos recursos energéticos.

C3 - Investir na modernização de equipamentos e materiais, priorizando melhorias que impactem diretamente na qualidade da prestação do serviço educativo e no bem-estar da comunidade escolar.

C4 - Rentabilizar as potencialidades dos recursos tecnológicos e digitais disponíveis, sobretudo a dinamização dos Laboratórios de Educação Digital por parte da população escolar.

D1 - Utilizar a assinatura digital para validação de documentos, como atas, relatórios, entre outros documentos do Agrupamento.

D2 - Utilizar canais de comunicação digital para agilizar a troca de informações entre a comunidade escolar.

D3 - Criar e implementar um manual de procedimentos simplificado para acolhimento a novos docentes no Agrupamento.

D4 - Melhorar a apresentação da página eletrónica do Agrupamento, transformando-a como um dos principais veículos de comunicação do Agrupamento com a comunidade educativa.

E1 - Incentivar a partilha de boas práticas entre as lideranças intermédias.

E2 - Garantir melhores condições de trabalho, como tempo adequado para a realização das funções de liderança.

F1 - Revisão de protocolos e parcerias já estabelecidos para avaliação da sua relevância e impacto no Agrupamento.

F2 - Estabelecer parcerias com empresas locais para estágio profissional dos alunos.

As estratégias de ação mencionadas nesta área pretendem ser operacionalizadas no período de vigência do presente projeto (quadriénio 2025 a 2029), sendo que algumas delas serão implementadas de forma mais demorada no tempo do que outras.

C - PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

É centrada na organização pedagógica, tendo por base a articulação e sequencialidade do currículo, o acompanhamento da prática letiva em contexto de sala de aula, a diferenciação e apoios prestados aos alunos e a abrangência do currículo e valorização dos saberes e da aprendizagem.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

A- Melhorar o desenvolvimento de competências previstas no Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO), ao longo do percurso escolar.

B - Melhorar a articulação horizontal e vertical do currículo com recurso à aprendizagem cooperativa, à diferenciação pedagógica e à integração de metodologias ativas.

C - Incentivar a participação em projetos de âmbito nacional e internacional que apontem para a melhoria do sucesso educativo.

D - Integrar tecnologias digitais no processo educativo, facilitando a construção de conhecimento para a resolução dos desafios do futuro.

E- Incrementar a articulação com o Município e com os parceiros educativos locais.

F- Proporcionar serviços de apoio psicológico e orientação educacional para auxiliar os alunos a lidarem com questões emocionais, comportamentais ou escolares.

ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

A1 - Incentivar a participação em projetos interdisciplinares que promovam o desenvolvimento de aprendizagens definidas por Princípios, Visão, Valores e Áreas de Competências comuns mencionadas no PASEO.

A2 - Implementar metodologias ativas para garantir o desenvolvimento de competências definidas no PASEO.

A3 - Partilhar boas práticas metodológicas e pedagógicas entre ciclos de ensino assentes no desenvolvimento de competências do PASEO.

B1 - Promover reuniões periódicas entre docentes de diferentes ciclos para alinhar conteúdos e práticas pedagógicas.

B2 - Integrar no horário docente, na componente não letiva, um bloco de 100 minutos para trabalho colaborativo entre áreas disciplinares e ciclos de ensino, sobretudo, no 2º e 3º ciclos e ensino secundário.

B3 - Implementar “dias temáticos” para todos os ciclos de ensino, em torno de um mesmo tema.

B4 - Implementar estratégias de ensino diferenciadas por forma a responder às necessidades de aprendizagem dos alunos, independentemente do seu perfil de funcionalidade, condição socioeconómica ou cultural.

C1 - Criar uma equipa de apoio à gestão de candidaturas e relatórios de projetos, com acompanhamento da Direção.

C2 - Incentivar a adesão de projetos colaborativos, à distância, entre alunos de diferentes países, como o projeto eTwinning.

C3 - Submeter candidaturas a Projeto Erasmus + (KA1 e KA2) para mobilidade de alunos, pessoal docente e não docente e projetos de parceria.

C4 - Estabelecer acordos de parceria com escolas europeias para troca de boas práticas ou desenvolvimento de recursos comuns.

C5 - Incentivar a participação de docentes em ações de formação financiadas por projetos nacionais e internacionais.

C6 - Promover sessões de partilha de experiências e resultados da participação da comunidade escolar em projetos nacionais e internacionais.

C7 - Divulgar os projetos em curso e resultados na página eletrónica e redes sociais do Agrupamento.

D1 - Utilizar plataformas digitais de aprendizagem no processo de ensino e aprendizagem.

D2 - Implementar e dinamizar dois Laboratórios de Educação Digital, na Escola Básica e Secundária António Bento Franco, para utilização das tecnologias digitais enquanto motores de práticas pedagógicas inovadoras, inclusivas e acessíveis a todos os alunos.

D3 - Sensibilizar os professores para a aquisição de competências digitais, por meio da participação em ações de formação.

E1 - Rever ou criar protocolos de cooperação com os órgãos do poder local, centros de saúde, associações culturais e desportivas entre outros.

E2 - Participar no Conselho Municipal de Educação e redes locais para definir e implementar estratégias e necessidades.

E3 - Promover sessões temáticas ou conferências abertas à comunidade educativa com oradores convidados da região.

E4 - Participar em projetos promovidos pelos órgãos do poder local e/ou parceiros locais.

E5 - Melhorar os índices de projetos a apresentar no âmbito do orçamento participativo municipal.

F1- Estabelecer um canal de comunicação digital sigiloso para divulgação de informações de natureza emocional, comportamental ou pessoal.

F2 - Promover sessões de sensibilização, em turma, sobre temas como ansiedade, bullying, dificuldades de aprendizagem e orientação vocacional.

F3 - Organizar sessões informativas com os encarregados de educação sobre temas como ansiedade, *bullying*, dificuldades de aprendizagem e orientação vocacional.

F4 - Estabelecer contactos com centros de saúde, universidades e organizações especializadas para reforçar os recursos disponíveis.

D - RESULTADOS

A área dos resultados centra-se na criação de mecanismos de monitorização dos dados recolhidos, tendo por base os resultados académicos dos alunos nos vários níveis e ciclos de ensino, obtidos através dos processos e instrumentos da avaliação interna e externa. São mecanismo que têm por finalidade permitir melhorar a capacidade de autorregulação do sucesso escolar do Agrupamento, e os resultados sociais, com o objetivo de melhorar o cumprimento das regras/disciplina e a participação na vida da escola.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

A- Melhorar as taxas de sucesso da avaliação interna e externa, tendo por referência as taxas obtidas no ano letivo anterior no ensino básico e ensino secundário.

B - Melhorar o desempenho escolar dos alunos por meio da implementação de medidas de reforço pedagógico nas disciplinas com maior taxa de insucesso.

C - Implementar metodologias de ensino diferenciadas e inovadoras para responder à diversidade de estilos e ritmos de aprendizagem.

D - Implementar um Gabinete de Mediação e Apoio ao Aluno para a gestão de conflitos, no sentido de contribuir para a diversificação de abordagens e estratégias pedagógicas, em sala de aula, e para a prevenção de futuras ocorrências disciplinares.

ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

A1- Analisar estatisticamente os resultados escolares para identificar padrões de retenção das disciplinas com maiores taxas de insucesso.

A2 - Melhorar os resultados obtidos nas provas de avaliação externa, atingindo a média nacional ou superando-a.

A3 - Promover a equidade nos resultados escolares, reduzindo o diferencial de desempenho entre alunos sinalizados com medidas seletivas e adicionais.

A4 - Diversificar a utilização de instrumentos de avaliação para melhorar a aquisição de aprendizagens significativas.

A5- Avaliar, trimestralmente, o impacto de medidas implementadas para reduzir o insucesso escolar, sobretudo, das disciplinas com maior taxa de insucesso.

B1 - Reforçar o apoio pedagógico individualizado em disciplinas com maiores taxas de insucesso.

B2 - Criar uma sala de estudo para apoio pedagógico aos alunos.

B3 - Melhorar as condições físicas para garantir um apoio pedagógico com professores que respondam às dificuldades de aprendizagem dos alunos.

B4 - Melhorar os índices de alunos participantes no programa de mentorias.

B5 - Criar um plano de intervenção para alunos que transitam de ano com nível inferior a três à área disciplinar de Matemática no ensino básico.

B6 - Envolver os Encarregados de Educação na definição de estratégias de apoio em casa para garantir o alinhamento com o trabalho desenvolvido no espaço escolar.

C1 - Diversificar a implementação de metodologias e instrumentos de avaliação em contexto de ensino e aprendizagem.

C2 - Melhor os índices de envolvimento e da participação dos alunos nas atividades promovidas em contexto de sala de aula.

D1 - Criar e estruturar um Gabinete de Mediação e Apoio ao Aluno.

D2 - Constituir uma equipa multidisciplinar (docentes, psicólogo, terapeuta social e mediador linguística, se aplicável).

D3 - Estabelecer um circuito de sinalização de situações de conflito (disciplinares, relacionais, e emocionais).

D4- Avaliar, trimestralmente, a eficácia e impacto do gabinete na redução de comportamentos indisciplinados em contexto escolar.

Para a divulgação do plano estratégico pretende-se que seja elaborado um plano de comunicação que assegure e disponibilize de forma periódica e contínua a informação relevante sobre o desenvolvimento dos acontecimentos e impacto das estratégias de ação e das decisões que vão sendo tomadas. As estratégias de ação mencionadas pretendem ser desenvolvidas no período de vigência do presente projeto, sendo que algumas delas terão caráter mais episódico e outras uma duração mais regular e contínua.

Os canais de comunicação que, maioritariamente, asseguram que a comunidade escolar receba as informações precisas e oportunas são a utilização do correio eletrónico, página eletrónica e redes sociais do Agrupamento.

Em suma, o impacto que se deseja na implementação das medidas é perceber se as ações estão a contribuir para a melhoria da qualidade do sucesso escolar do Agrupamento.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Responder eficiente e cabalmente às necessidades da comunidade educativa é um dos princípios a que pretendo dar resposta para a melhoria e sucesso do Agrupamento de Escolas da Ericeira.

A implementação deste projeto de intervenção representa uma oportunidade concreta para reforçar a missão do Agrupamento na promoção do sucesso educativo de todos os alunos, por meio de uma abordagem sistemática, colaborativa e centrada nas necessidades e interesses da comunidade educativa. Este projeto foi pensado para ser exequível, adaptável à realidade do Agrupamento e alinhado com os princípios da autonomia e flexibilidade curricular, contribuindo para um Agrupamento mais coeso, justo e orientado para a excelência.

Assim, pretendo trabalhar com uma comunidade motivada e implicada no processo de tomada de decisões, de forma a contribuir para a criação de um ambiente mais equilibrado e propício ao processo de ensino e aprendizagem. Neste sentido, pretendo desempenhar no cargo a que me candidato uma liderança objetiva, transparente e democrática com a comunidade educativa. Por outras palavras, pretendo exercer uma liderança forte com a comunidade educativa, por forma a conseguir mobilizar recursos que contribuam para a construção de respostas educativas mais eficazes e estruturadas no desenvolvimento de aprendizagens significativas, atendendo à pluralidade da população escolar e aos desafios futuros.

Assim, pretendo assegurar e liderar todo o processo de implementação do presente projeto, garantindo a articulação de estratégias pedagógicas com o apoio institucional da autarquia e outros parceiros locais, não apenas intervindo de forma reativa perante as dificuldades, mas sobretudo prevenir o insucesso, promover a inclusão e consolidar uma cultura de monitorização contínua e melhoria sustentada.

Por tudo isto, tenho por convicção que o Agrupamento estará à altura dos desafios que o futuro nos irá exigir, porque o “ADN” da comunidade escolar apresenta disponibilidade e capacidade para responder às exigências da escola do século XXI.

Por fim, as motivações que contribuíram para a apresentação da candidatura ao exercício do cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas da Ericeira prendem-se não apenas com o facto de conhecer profundamente o contexto educativo do Agrupamento mas também, e sobretudo, de desejar contribuir para a melhoria de respostas educativas inovadoras e promotoras da igualdade de acesso e sucesso escolar. Assim, espero que este projeto possa ser acolhido como um instrumento de ação concreta e transformadora, colocando o aluno no centro das decisões e reforçando o papel do Agrupamento como um espaço de desenvolvimento integral e de cidadania ativa.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benavente, A. (2001). Portugal, 1995/2001: *Reflexões sobre democratização e qualidade na educação básica*. Revista Ibero-Americana de Educacion/de Educação, 27 99-123.

Costa, J., Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE), v. 31 (1), p. 13-44 jan/abr.

<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/17485/1/A%20lideran%c3%a7a%20na%20gest%c3%a3o%20das%20escolas.pdf>

Parreira, E. (2014). *Promoção da Autonomia do Agrupamento de Escolas: Projeto de Intervenção do Diretor*. Escola Superior de Educação Almeida

Garrett. <https://recil.ulusofona.pt/server/api/core/bitstreams/83ef2f18-6666-4750-9f8f-915bafdfd22e/content>

Teles, C. (2009). *Percursos de Liderança(s) nas Escolas: Entre desafios e limitações.... Estudo nas Escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico da RAM*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação na área de Administração Educacional. Universidade da Madeira.

<https://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/161/1/MestradoCidalinaTeles1.pdf>

DOCUMENTOS CONSULTADOS

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas da Ericeira

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho