



PROJETO DE INTERVENÇÃO NO A. E. DE MONSERRATE

EDUCAR PARA A VIDA E PARA A CONSTRUÇÃO DE UM FUTURO MELHOR

Admissão ao concurso a Diretora, constante do Aviso de Abertura n.º 21989/2021, publicado no Diário da República, 2.ª série, de 23 / 11 / 2021

Maria das Dores Ramos de Passos Silva
dorespsilvaesmonserrate.org



«Não é possível fazer uma reflexão sobre o que é a educação sem refletir sobre o próprio homem. (...) Começemos por pensar sobre nós mesmos e tratemos de encontrar, na natureza do homem, algo que possa constituir o núcleo fundamental onde se sustenta o processo de educação. Qual seria este núcleo captável a partir de nossa própria experiência existencial? Este núcleo seria o inacabamento ou a inconclusão do homem. (...) o homem pode reflectir sobre si mesmo e colocar-se num determinado momento, numa certa realidade: é um ser na busca constante de ser mais e, como pode fazer esta auto-reflexão, pode descobrir-se como um ser inacabado, que está em constante busca. Eis aqui a raiz da educação.»

(Freire, 1979)



Índice

Preâmbulo	3
1- Breve apresentação	4
2- A Escola Pública	6
3- Caracterização do Agrupamento de Escolas de Monserrate.....	10
4- Análise <i>SWOT</i>	14
5- Missão	16
6- Visão e valores.....	17
7- Objetivos Estratégicos e Estratégias de Intervenção	18
8- Calendarização e Avaliação do Projeto	24
8.1- Calendarização	24
8.2- Avaliação do Projeto	24
9- Conclusão	25
10- Bibliografia	26
10.1- Livros e textos	26
10.2-Legislação Consultada e Citada.....	26



Preâmbulo

De acordo com o Aviso nº 21989/2021, publicado no Diário da República, 2ª série, nº 227, de 23 de novembro de 2021, e alicerçada no artigo 22º do Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, venho por este meio apresentar o meu projeto de intervenção no Agrupamento de Escolas de Monserrate, para o quadriénio 2021/2025.



1- Breve apresentação

Sou professora da Escola Secundária de Monserrate (ESM) ininterruptamente desde o dia 21 de outubro de 1984 quando, após terminar o meu curso, em junho desse mesmo ano, concorri em miniconcurso a um lugar de vínculo do quadro da ESM. Esta situação permitiu-me que, após o primeiro concurso nacional realizado no ano letivo 1984/1985, ficasse colocada até hoje na ESM/Agrupamento de Escolas de Monserrate (AEM), como professora com habilitação própria. Realizei a profissionalização em exercício, entre 1988 e 1990, na Escola Superior de Educação de Viana do Castelo com a classificação de 17 valores, passando a integrar o Quadro de Nomeação Definitiva dos docentes da escola com a classificação profissional de 15,5 valores. Tal como se pode verificar pelo meu *curriculum vitae*, lecionei vários anos de escolaridade e ocupei diversos cargos na escola, alguns durante vários anos consecutivos. Em julho de 2007 fui convidada, pelo presidente do Conselho Executivo da altura, para coordenar o Centro Novas Oportunidades (CNO) que a escola tinha criado em 2006. Durante três anos letivos geri o CNO em regime de exclusividade, mas, posteriormente, pedi à direção da escola a atribuição de uma turma, pois sentia falta do contacto com alunos. Nas várias mudanças sofridas pelo centro, provenientes da alteração de políticas educativas e de formas de financiamento, continuei na coordenação: primeiro com o CNO, depois no Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP) e por último no Centro Qualifica (CQ). Em junho de 2018 fui convidada pelo diretor do Agrupamento para Adjunta da Direção, abandonando a coordenação após onze anos de exercício. Fui, durante dois anos letivos, Adjunta do Diretor (2018/2019 e 2019/2020). Em julho de 2020, com a cessação de funções do Subdiretor, fui convidada para assumir esse cargo que mantive até ao momento.

As motivações inerentes à apresentação da presente candidatura assentam, assim:

- no conhecimento que tenho da realidade escolar e da comunidade em que o Agrupamento se insere, pois nos 37 anos de carreira profissional estive sempre ligado à ESM/AEM;
- na prática ligada à coordenação de equipas e à gestão de financiamentos e nos últimos anos à Direção da escola o que me permite uma experiência e competência na área do planeamento, organização e resposta às solicitações;
- na tomada de consciência do papel relevante que a função de diretor desempenha nesta organização que tem como compromisso com a



comunidade a formação e educação das suas crianças, jovens e adultos preparando-as para se tornarem cidadãos conscientes, críticos ativos;

- na reflexão pessoal e no estímulo de colegas e amigos, elementos da comunidade educativa, que me foram incentivando a este desiderato;
- na formação e conhecimentos que adquiri, ao longo da minha carreira, quer na área da Administração Escolar (onde possui um Diploma de Estudos Superiores Especializados - DESE), quer na Educação de Adultos (possuo uma pós-graduação), quer em variadas áreas científicas e pedagógicas (ver curriculum vitae).



2- A Escola Pública

Os estudos sobre a escola têm proliferado ao longo das últimas décadas. Uns que perspetivam a escola como espaço de reprodução social e cultural, outros que vêem a escola como espaço público de emancipação e transformação social e, outros que questionam a existência da escola, propondo a desescolarização da sociedade. Situome na área dos que consideram a escola como uma das instituições sociais responsáveis por desenvolver e promover os valores morais e éticos de respeito pelo outro e pela sua cultura, de participação de todos na vida social, cultural e política, como instância de promoção dos valores da cidadania democrática e de construção de formas emancipatórias de vida social, cultural e política. A educação para a paz, para a tolerância, para a solidariedade, para a democracia, para o voluntariado pode contribuir para a formação de cidadãos mais interventivos no campo social e cultural promovendo o desenvolvimento de outras dimensões da vida humana.

As políticas educativas condicionam o desenvolvimento da cultura cívica na medida em que podem promover ou não, no seio da escola, através por exemplo da sua forma de governação (democrática), atitudes de participação, de implicação e de intervenção social. Também considero que as práticas educativas democráticas, críticas e que promovem a reflexividade serão propiciadoras da cultura cívica na medida em que os educandos estarão constantemente implicados no processo de conhecimento e aprendizagem que lhes poderá propiciar o desenvolvimento de valores como o pluralismo, a liberdade, a democracia, a justiça, a diferença, o respeito mútuo, etc.

As escolas são construções sociais, históricas, nas quais o papel do Estado foi importante pela contribuição que deu para o alargamento do número dos que a frequentam, falando-se, então, de uma escola de massas. Este papel ativo do Estado na educação pública não aconteceu em todos os países ao mesmo tempo. No caso de Portugal refere-se pela primeira vez a obrigatoriedade e gratuitidade de frequência da escola primária na Constituição de 1911. No entanto, só mais tarde, na segunda metade do século XX, se vai assistir a um aumento e alargamento do acesso à escola pública (cf. Silva, 1990 e Stoer, 1986).

Após o 25 de Abril de 1974, foi redigida uma nova Constituição, publicada por Decreto em 10 de Abril de 1976, onde se proclama que «todos têm direito à educação e cultura» (CRP, artigo 73º) e onde o «Estado reconhece e garante a todos os cidadãos o direito ao ensino e à igualdade de oportunidades na formação escolar» (CRP, artigo 74º: ponto 1). Ainda neste último artigo, no ponto 3, é referido que incumbe ao Estado



«assegurar o ensino básico universal, obrigatório e gratuito, [...] garantir a educação permanente e eliminar o analfabetismo», entre outros. Posteriormente, na Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86 de 14 de outubro), são integrados estes princípios e esclarece-se que o «sistema educativo é o conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente ação formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade.» (LBSE, artigo 1º: ponto 2). Fica, assim, expressa na Lei que será na escola que serão concretizados todos estes princípios e, ao mesmo tempo, os fins que se pretendem atingir: desenvolvimento integral do ser humano, progresso social e democracia.

Gómez Llorente (2000: 51) considera que a escola pública é a instituição social que é de todos e que «constitui uma peça substancial do Estado de bem-estar ou Estado providência». Para este autor a escola pública é caracterizada pelo seu saber científico, por ser laica, gratuita (ou semi-gratuita), democrática e compreensiva (cf. idem).

No entanto, a ideologia neoliberal tem proclamado a teoria da livre eleição no que se refere à escolha das escolas. Isto significa que a educação é vista numa perspectiva de mercado onde as escolas promovem a oferta e os pais e alunos constituem a procura. Esta perspectiva de ver a educação vai analisar todo o processo de opção escolar através da lei de oferta e da procura, da livre escolha e de pretensas considerações sobre qualidade, eficácia e eficiência das instituições escolares. Estamos perante aquilo que podemos considerar uma visão individualista, tecnocrática e elitista da educação e que nos parece contrária aos princípios da igualdade de oportunidades para todos. É um ataque à escola pública que desta forma poderá ver reduzido o apoio estatal, tornando-se o parente pobre do sistema educativo. Não é esta a minha visão. Penso que a escola pública é o garante de que todos possam aceder ao saber e que consigam desenvolver todas as suas potencialidades pois, aqui, os alunos são recebidos sem qualquer discriminação de ordem étnica, religiosa, económica, cultural ou outra. Por outro lado, esta instituição pública está intimamente ligada com a «ideia de responsabilidade e de aperfeiçoamento social, de solidariedade e de comprometimento cívico e moral, com vista à plena educação do Público» (Lima, 2005b: 21). Neste sentido, também, Benjamin Barber (1997: 22) refere que

«[...] as escolas públicas não são meramente escolas para o público, mas são escolas de notoriedade: instituições onde aprendemos o que significa ser público e começamos a percorrer o caminho que nos conduz a uma identidade cívica nacional e comum. São as oficinas da nossa cidadania e os alicerces da nossa democracia».



No passado dia 10 de novembro (2021) foi lançado pela UNESCO um Relatório designado “Reimaginar os nossos futuros juntos: um novo contrato social para a Educação”¹ onde se defende que a humanidade tem futuros comuns e que para conseguirmos um futuro mais pacífico, justo e sustentável é necessário transformar a própria educação (cf. pp14-15). Este Relatório, construído ao longo de dois anos, é dedicado tanto a professores como a alunos que foram durante este tempo condicionados, na sua função ou no seu desenvolvimento, pela pandemia. Este contrato social deve, segundo o Relatório, ser apoiado sobre princípios fundados nos Direitos Humanos: inclusão e igualdade, cooperação e solidariedade, responsabilidade coletiva e interdependência, mas também deve respeitar duas ideias fundamentais:

- garantir o direito à educação de qualidade ao longo da vida;
- reforçar a educação como um projeto público e um bem comum (cf. pp 15-16).

Para se conseguir concretizar a primeira ideia, este trabalho reforça a ideia de manter o direito à Educação como central, mas alargando o conceito à questão da qualidade, ao facto de se construir ao longo da vida e de englobar o direito à informação, à cultura, à ciência assim como também ao direito de aceder e de contribuir à comunidade do saber. A segunda ideia considera que, considerando a educação um projeto social partilhado, existirão objetivos comuns que permitirão o crescimento conjunto. É referido ainda que este novo contrato social deve estar garantido por um financiamento público adequado e igualitário e permitir a participação de todo o tecido social de forma a estar alicerçada a Educação como um bem comum.

É, pois, meu objetivo contribuir para esta grande mudança. Este projeto de intervenção pretende proporcionar uma visão (na minha perspetiva) de como o Agrupamento de Escolas de Monserrate deve prestar um serviço público de educação com qualidade, abrangendo todo o tecido social (escola inclusiva) e ao longo da vida (continuando a manter o ensino de adultos). A sua implementação irá ter, da minha parte, uma gestão estratégica, planeada, organizada e dirigida para que as nossas crianças e jovens e todos os que aqui trabalham tenham um ambiente e condições propícias a um ótimo desempenho e a um desenvolvimento pleno como seres humanos.

Sei que o AEM é definido pela sua identidade, que resulta do trabalho, exigência, empenho de todos, da sua história e de todos os que nele foram passando,

¹ Tradução pessoal. Título original - “Reimagining our futures together: A new social contract for education. Executive summary”



a trabalhar ou a estudar, e será nesta perspetiva que me proponho gerir a Escola, perpetuando e respeitando a sua memória, dignificando a instituição.



3- Caracterização do Agrupamento de Escolas de Monserrate

O Agrupamento de Escolas de Monserrate (AEM) abrange escolas pertencentes ao concelho de Viana do Castelo, ao longo da faixa litoral entre a foz do Rio Lima e a última freguesia litoral do concelho, Afife. No entanto, a proveniência dos alunos que estudam nos seus estabelecimentos, principalmente na ESM, ultrapassa esta zona geográfica abrangendo outros concelhos do distrito (por exemplo, Caminha, Vila Nova de Cerveira, Valença, Ponte de Lima) e mesmo concelhos do distrito de Braga, como Barcelos ou Esposende.

O AEM foi constituído por despacho do Sr. Secretário de Estado do Ensino e da Administração Escolar, no dia 1 de abril de 2013 e resulta da agregação da Escola Secundária de Monserrate e do Agrupamento de Escolas Dr. Pedro Barbosa (antigo Agrupamento Vertical de Escolas do Atlântico). Esta unidade orgânica integra os estabelecimentos de educação pré-escolar e ensino da rede de oferta pública das freguesias de Afife, Areosa, Carreço e de dois da União das Freguesias de Viana do Castelo (Santa Maria Maior e Monserrate) e Meadela. Assim, o AEM é constituído por oito unidades educativas: um Jardim de Infância (JI), cinco Escolas Básicas do 1.º Ciclo (duas com JI), uma Escola Básica do 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico e uma Escola Secundária, que se assume como escola sede.

Tal como se pode constatar através do quadro seguinte, o AEM possui todos os níveis de ensino entre o pré-escolar e o secundário, sendo que o estabelecimento de ensino secundário apresenta, a par dos percursos curriculares comuns a outras instituições públicas similares, propostas de formação diversificadas, designadamente cursos científico-humanísticos, Cursos Profissionais, Ensino Recorrente, Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA), Processo de Reconhecimento Validação e Certificação de Competências, no âmbito do Centro Qualifica, e PLA (Português Língua de Acolhimento). Verifica-se, assim, que o AEM pretende dar uma resposta multifacetada apostando em diversas modalidades formativas e numa multiplicidade de áreas de formação, nos seus cursos profissionais, de forma a responder à procura social e educativa manifestadas pelo contexto envolvente.

Nas várias unidades educativas os alunos, docentes e não docentes² distribuem-se da seguinte forma:

² Na contabilização dos docentes e não docentes não se consideraram os que se encontram com atestado médico de longa duração.



ESCOLAS	DOCENTES	AO	AT+TS	DISCENTES
Jardim de Infância da Areosa	5	4	1	37
Jardim de Infância de Carreço	4	2	1	51
Jardim e Básica de Monserrate - UFVC	21	12	2	224
Básica Breia de Cima - Afife	4	2		36
Básica da Avenida - UFVC	10	7		151
Básica de Montedor - Carreço	5	4		62
Básica do Meio - Areosa	7	4		69
Básica 2º e 3º ciclo Dr. Pedro Barbosa	64	21		486
Secundária de Monserrate - CCH	168	28	19	605
Secundária de Monserrate - CP				497
Secundária de Monserrate - Adultos (EFA, PLA, RVCC e Recorrente.				90
TOTAL		84	23	2308

Fonte: portal.esmonserrate.org/alunos (dados recolhidos no dia 15 de novembro de 2021)

Consultado o Projeto Educativo, na revisão de 2021, verifica-se que, relativamente ao perfil socioprofissional dos pais e encarregados de educação, cerca de 29% são profissionais de nível intermédio e superior, cerca de 15% dos pais e encarregados de educação inquiridos não especificou a sua situação e os restantes abarcam outras profissões. Quanto às habilitações académicas dos pais e encarregados de educação, a informação recolhida mostra que a maioria (37,7%) possui certificação do ensino básico, 27,6% concluíram o ensino secundário e 26,1% dos pais e encarregados de educação possui formação superior.

Na estratégia para a inclusão podemos verificar que a sua população escolar é constituída por cerca de 26 nacionalidades diferentes (a maioria brasileira) e por cerca de 180 alunos que beneficiam de medidas de suporte à aprendizagem seletivas ou adicionais. Isto decorre do AEM ser agrupamento de referência para a deficiência visual e auditiva, mas também pela preocupação que tem no acolhimento e na disponibilidade de recursos humanos e materiais para apoio a esta população. No mesmo sentido dispõe de uma Equipa Multidisciplinar de apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) e está ligada à Equipa Local de Intervenção Precoce de Viana do Castelo (ELI).

Os Serviços de Psicologia e Orientação (SPO) funcionam em todas as escolas do agrupamento, dispondo de uma psicóloga do quadro, adstrita ao 1º ciclo, 9º ano e secundário, uma psicóloga a meia jornada, ligada ao 2º ciclo, 7º e 8º anos e um psicólogo colocado ao abrigo do Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário, para a promoção do sucesso escolar que, neste âmbito, dá apoio a todo



o AEM. Têm como missão ajudar na integração escolar dos alunos e apoiar a orientação escolar e profissional.

A Escola Secundária de Monserrate e a Escola 2/3 Dr. Pedro Barbosa possuem um Gabinete do Aluno que, entre outras, procura colaborar com os diretores de turma e outras estruturas no acompanhamento dos alunos em situação de insucesso e/ou problemas comportamentais e contribuir para o bem-estar físico e emocional dos alunos.

O agrupamento possui também várias bibliotecas escolares espalhadas pelas suas várias escolas (as mais importantes são na Avenida, Básica de Monserrate, Dr. Pedro Barbosa e Secundária) que pretendem, principalmente, disponibilizar à comunidade escolar os recursos necessários à leitura, ao acesso, uso e produção da informação em vários suportes.

A Secundária de Monserrate possui ainda um Centro Qualifica que tem como objetivos informar, aconselhar e encaminhar para ofertas de educação e formação profissional os adultos com idade igual ou superior a 18 anos que procurem melhorar as suas qualificações e desenvolver processos de RVCC (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências) com base nos referenciais do Catálogo Nacional de Qualificações para obtenção dos vários níveis de qualificação (1º, 2º e 3º ciclo ou o ensino secundário).

É prática do AEM, e dos seus atores, desenvolverem e empenharem-se em programas, projetos, clubes, atividades, concursos, tanto a nível local, como regional, nacional ou internacionalmente. Daí uma enorme variedade de iniciativas que todos os anos fazem parte do Plano Anual de Atividades. É, assim, que o Agrupamento recebeu o Selo Escola Intercultural, na 2.ª edição, relativa ao biénio 2013-2015 (distinção, atribuída pela DGE e pelo Alto Comissariado para a Imigração e o Diálogo Intercultural e que visa divulgar boas práticas no apoio e integração de estudantes imigrantes), o galardão “Escola Amiga da criança” em 2018, 2019 e em 2021 o selo “Escola Saudável”, nível avançado (nível III o mais elevado na categoria). Este selo reconhece as escolas onde há uma preocupação com o bem-estar da comunidade educativa, com relações interpessoais saudáveis, com o envolvimento de todos, com os resultados da aprendizagem, com a imagem positiva da escola e com a avaliação da pertinência e eficácia das atividades.

Na escola secundária fica sediado o Centro de Formação Contínua de Viana do Castelo (CFCVC) e a Associação dos Antigos Alunos da Escola Técnica de Viana do Castelo. Esta associação, fundada em 1980, tem como objetivos promover e



desenvolver iniciativas que reforcem os laços de amizade e de solidariedade entre os antigos alunos da referida escola e apoiar o reconhecimento do mérito às novas gerações de alunos desta escola.

Fruto da relação sempre próxima com a comunidade educativa temos mais de 300 protocolos celebrados com instituições/empresas, não só para Formação em Contexto de Trabalho (FCT) dos nossos alunos (dos cursos Profissionais) mas também para o desenvolvimento de todo o processo educativo das nossas crianças e jovens, e com instituições do ensino superior (IPVC, UM, UP, UTAD).

Em 2019, visando a garantia de melhoria contínua dos cursos profissionais, o AEM deu início ao processo de alinhamento com o Quadro EQAVET - Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação de que resultou, após auditoria ao processo de avaliação, a atribuição, por parte da ANQEP, I.P., do selo EQAVET por um período de três anos (nível máximo possível).



4- Análise SWOT

Analisando os documentos estruturantes do AEM (PE, RI e Relatório da Avaliação Externa do AEM 2015/2016) e o conhecimento e experiência que tenho como docente e membro da direção nos últimos anos é-me possível identificar os pontos fortes, pontos frágeis, oportunidades e ameaças numa análise SWOT do agrupamento:

Pontos Fortes	Pontos frágeis
<ul style="list-style-type: none">○ Quadro de pessoal docente estável;○ Qualidade e quantidade das parcerias estabelecidas pelo Agrupamento;○ Existência de uma equipa de avaliação interna, que inclui o EQAVET, com repercussões ao nível da mudança da organização;○ Existência de um Centro de Apoio à Aprendizagem ligado à Biblioteca Escolar e ao Centro de Recursos;○ Elevado grau de inclusão dos alunos com medidas adicionais de apoio à aprendizagem e inclusão;○ Promoção de uma oferta educativa de acordo com as necessidades dos alunos;○ Colaboração e abertura dos órgãos de administração local e outras instituições locais e regionais;○ Existência de Serviço de Psicologia e Orientação Escolar no Agrupamento;○ Existência de várias bibliotecas escolares devidamente apetrechadas;○ Articulação entre o trabalho desenvolvido pelas escolas do Agrupamento no sentido do aproveitamento de sinergias existentes;○ Potenciação das sugestões de melhoria deixadas pela IGEC aquando dos momentos de avaliação externa;○ Existência de variadas atividades de desporto escolar, que proporcionam aos alunos a prática de desporto;○ Existência de um Centro Qualifica que atende às necessidades educativas e formativas dos adultos;○ Aplicação do referencial de avaliação baseado na definição concetual divulgada no Projeto de Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação (MAIA)	<ul style="list-style-type: none">○ Dispersão geográfica dos diversos estabelecimentos de ensino da escola sede;○ Heterogeneidade dos perfis socioeconómico e cultural dos alunos;○ N.º reduzido e envelhecimento de pessoal não docente;○ Dificuldade de manutenção dos recursos tecnológicos e informáticos;○ Desinteresse/ desinvestimento por parte de alguns alunos relativamente à escola, decorrentes de situações socioeconómicas problemáticas;○ Envolvimento reduzido dos pais/encarregados de educação no acompanhamento do processo educativo dos seus educandos, principalmente no ensino secundário;○ Insuficiente articulação e uniformização dos procedimentos e práticas dos docentes face à indisciplina;○ Dificuldade de alguns docentes na apropriação do novo referencial para a avaliação dos alunos;○



Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">○ Envelhecimento do pessoal docente poderá ser um fator de resistência à mudança;○ Sucessiva degradação da profissão docente pode ser um fator de resistência para a motivação e o envolvimento dos professores;○ Dificuldade de colocação atempada de professores em algumas áreas técnicas;○ Diminuição do número de alunos associado à diminuição da natalidade;○ Conjuntura ligada à pandemia (COVID-19) que tende a aumentar as desigualdades sociais e de oportunidades no processo educativo;○ Aumento da imigração trazendo muitas crianças e jovens com poucos conhecimentos da língua e dificuldades de integração.	<ul style="list-style-type: none">○ Boa relação com o poder local, quer com a Junta de Freguesia quer com a Câmara Municipal, potenciam a importância da escola no meio e permitem suprir algumas dificuldades, por exemplo de equipamentos;○ Grande número de protocolos/parcerias estabelecidas com as empresas e instituições da região;○ O Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO) poderá trazer novas oportunidades no domínio da cidadania e da formação transversal e integral;○ A evolução tecnológica e as necessidades recentes no recurso do Ensino à Distância poderão assegurar a resolução de muitos problemas e até o surgir de novas formas de ensino;○ Programa de digitalização para as Escolas, no âmbito do Plano de Ação para a Transição Digital, que inclui a disponibilização de computadores a alunos e professores e um Plano de Capacitação Digital de docentes.



5- Missão

O Agrupamento de Escolas de Monserrate é constituído por um conjunto de estabelecimentos e escolas de ensino oficial a quem, de acordo com o Decreto-Lei nº75/2008 de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei nº137/2012, de 2 de julho, está confiada a missão de serviço público, subordinada, particularmente, aos princípios da Constituição e da Lei de Bases do Sistema Educativo. Desta forma, o AEM procura organizar-se, no sentido de promover o sucesso e prevenir o abandono escolar, assegurar condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos, da inclusão, assegurar condições de estudo e de trabalho, de desenvolvimento pessoal e profissional, promover a participação e iniciativa da comunidade educativa, num quadro de autonomia organizacional, assente em princípios e valores fundamentais, no quadro de uma cidadania global, democrática, heterogénea e multicultural.

“Educar para a vida e para a construção de um futuro melhor” - é o lema da Missão que proponho para o AEM, na linha da continuidade do Projeto Educativo em vigor, no garante do pleno desenvolvimento do cidadão que se deseja consciente do seu papel interventivo, numa sociedade progressivamente mais competitiva e socialmente mais instável.



6- Visão e valores

A Visão que tenho para o AEM é este ser reconhecido como uma escola pública de referência pela qualidade do ensino e formação ministrados, assente em valores fundamentais que devemos preservar e defender: liberdade, igualdade, tolerância, cooperação, justiça, solidariedade, paz, defesa do ambiente e da dignidade do Ser humano. Considero fundamental continuar a apostar em várias modalidades formativas e em diferentes percursos educativos que dotem os nossos alunos, jovens ou adultos, de uma sólida formação de base, de competências e saberes orientados para a resolução dos desafios que o futuro lhes reserva, que permitam o prosseguimento de estudos e/ou a inserção no mercado de trabalho.

Estes valores devem ser aliados à “dignificação do trabalho, exigência, rigor, desenvolvimento contínuo da autonomia, responsabilidade, participação, reconhecimento do mérito e do esforço, abertura à mudança e à inovação”³, tal como se propõe no Projeto Educativo do AEM.

Assumindo o cargo de diretora, tomarei como referencial o projeto educativo do AEM, nomeadamente os seus objetivos estratégicos, consubstanciados nos vetores estratégicos, no sentido de tornar o AEM numa instituição de referência na região e mais eficaz e eficiente no seu propósito de educação e formação da comunidade, implementando processos e dinâmicas conducentes à melhoria da qualidade do seu serviço, nomeadamente na otimização dos seus pontos fortes e na melhoria dos seus pontos fracos.

³ Página 34 do Projeto Educativo



7- Objetivos Estratégicos e Estratégias de Intervenção

Apoiada nos objetivos estratégicos definidos na revisão do Projeto Educativo aprovado em 2021 irei elencar as estratégias que considero pertinentes para alcançar cada um deles. Em muitos casos, pode verificar-se que proponho a continuidade do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido nos últimos anos na gestão do AEM, no sentido da consolidação das boas práticas estabelecidas. Noutros, proponho estratégias inovadoras que permitam envolver toda a comunidade educativa nos propósitos e na visão que tenho para o AEM. Em ambos os casos, em qualquer uma delas, o que se pretende é alcançar as metas propostas no Projeto Educativo aprovado este ano, utilizando os indicadores de verificação de cada um dos Vetores Estratégicos. Este é o meu compromisso neste Projeto de Intervenção.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS
Promover o sucesso educativo (eficácia, qualidade e coerência), reduzindo a retenção e o abandono escolar em todo o Agrupamento	<ul style="list-style-type: none">• Utilização do crédito horário e da componente não letiva dos docentes prioritariamente para o desenvolvimento de projetos que promovam a superação das dificuldades de aprendizagem e de integração na vida escolar - biblioteca escolar, apoio individualizado, tutoria, coadjuvação, entre outras;• Apoio ao desenvolvimento de respostas educativas adaptadas às necessidades de formação dos alunos com vista à concretização do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória;• Integração curricular de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas que promovam a educação integral dos alunos;• Promoção de métodos e estratégias motivadoras e inovadoras que tenham como referência central a capacidade, os interesses e o ritmo de aprendizagem dos alunos;• Apoio e desenvolvimento do programa das mentorias;• Continuação da aposta no Gabinete do Aluno na ESM e na escola Dr. Pedro Barbosa com o objetivo de facilitar uma maior integração, diminuindo as situações de indisciplina e de abandono e promovendo o sucesso educativo;• Implementação do Referencial de Avaliação do Agrupamento, centrado numa cultura de avaliação pedagógica, formativa e orientada para a promoção das aprendizagens;• Aplicação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão que promovam a igualdade de oportunidade de acesso ao currículo, como por exemplo: a coadjuvação em sala de aula, o apoio individualizado a alunos com medidas seletivas/adicionais ou os planos individuais de transição;• Despistagem precoce de crianças/ alunos que evidenciem deficiências /inaptações/dificuldades de aprendizagem, proporcionando-lhes o acompanhamento pedagógico adequado;



	<ul style="list-style-type: none">• Apoio ao desenvolvimento do Plano 21/23 Escola+;• Manutenção da tendência de superação das médias nacionais nas provas finais de 9.º ano e dos resultados dos exames do ensino secundário;• Promoção de ações para o reconhecimento da excelência - mérito académico, cívico, cultural, desportivo.
Implementar o Plano de Ação para a Educação Digital de elevada qualidade, inclusiva e acessível	<ul style="list-style-type: none">• Implementação do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE);• Valorização de soluções para aprendizagem e literacia digital e para “arenas” de aprendizagem (e.g. palestras/aulas baseadas na web, acessíveis para alunos/formandos inscritos e para a comunidade), de modo a apoiar os principais processos de aprendizagem do Agrupamento;• Disponibilização de apoio tutorial /pedagógico online;• Utilização de documentos digitais, com o objetivo de reduzir gastos com o papel e, se necessário, implementar o PaperCut;• Contínua negociação com a autarquia e a tutela no sentido de mantermos o serviço de apoio técnico informático, para a manutenção do enorme parque informático do AEM.
Adequar a gestão e o desenvolvimento do currículo às necessidades do processo educativo	<ul style="list-style-type: none">• Distribuição do pessoal docente tendo em conta a gestão eficiente e eficaz dos recursos disponíveis, tanto na adaptação aos fins educativos a que se destinam como na otimização do potencial de formação de cada docente;• Desenvolvimento de diferentes projetos, clubes e outras atividades com o apoio dos profissionais mais habilitados e de acordo com a sua formação e especialização;• Distribuição do pessoal não docente, atendendo às suas aptidões e competências, com o objetivo de melhorar o seu desempenho.
Diversificar a oferta e o apoio formativo, criando oportunidades de inclusão e de formação ao longo da vida	<ul style="list-style-type: none">• Organização de uma oferta formativa diversificada e diferenciada para os diferentes públicos do pré-escolar ao adulto (cursos de nível básico, secundários profissionais, científico-humanísticos, ensino recorrente, cursos EFA, o Centro Qualifica (RVCC) e o Português Língua de Acolhimento (PLA);• Articulação e negociação da rede de oferta formativa com a DGEstE, CIM Alto Minho e os outros operadores da oferta formativa e educativa da região;• Divulgação do Centro Qualifica no sentido de aumentar a participação de adultos em ofertas de educação e formação.
Promover competências para a vida, para a compreensão do presente e a participação no mundo, a par das competências para o prosseguimento dos	<ul style="list-style-type: none">• Dinamização de iniciativas de solidariedade e cidadania no âmbito do trabalho voluntário, ações de solidariedade, de inclusão e de participação democrática;• Promoção de uma cultura de exigência e de responsabilização;



estudos/inserção profissional	<ul style="list-style-type: none">• Apoio à inserção académica dos nossos alunos, através da orientação escolar e vocacional e dinamização de sessões formativas sobre o acesso ao ensino superior;• Incentivo à participação dos alunos de forma responsável e ativa na vida do Agrupamento, elegendo os seus representantes e dando contributos sobre assuntos do seu interesse, participando em projetos de âmbito nacional e local (da comunidade/da escola) - projetos que trabalham valores associados ao exercício da cidadania ativa e responsável, constituem uma mais-valia para a consecução das competências do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e para a concretização do Projeto Educativo - Orçamento Participativo, Olimpíadas, Parlamento dos Jovens, Escola Embaixadora, Eco-Escolas Escola Embaixadora do Parlamento Europeu e Vidas UBUNTU - e dinamizando atividades através da associação de estudantes;• Consciencialização para o cumprimento do Regulamento Interno do AEM e de todas as regras estabelecidas nomeadamente na atual situação de pandemia, nomeadamente as decretadas pelo SNS, num quadro de cidadania ativa e de respeito pelo outro.
Aprofundar a relação entre a escola e a família	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de estratégias de colaboração com os alunos e com as Associações de Pais e Encarregados de Educação para:<ul style="list-style-type: none">○acompanhamento ativo do percurso escolar dos seus educandos;○corresponsabilização no processo educativo (formação pessoal e cidadania, cumprimento dos deveres);○participação em diferentes órgãos do Agrupamento;• Aumento da participação dos alunos e dos encarregados de educação nas atividades promovidas pelo AEM;• Promoção do envolvimento dos EE no acompanhamento/construção do percurso escolar dos alunos;• Apoio na promoção de ações para pais e encarregados de educação sobre internet segura, consumo de drogas e outros temas.
Promover lideranças participadas e partilhadas	<ul style="list-style-type: none">• Adoção de estilos de liderança democráticos e participados;• Valorização dos diferentes níveis de liderança, nomeadamente as lideranças intermédias (coordenadores de departamento, coordenadores de escola/ estabelecimento, diretores de curso);• Realização de atividades e projetos comuns, promovendo o sentido de identidade e de pertença ao Agrupamento por todos os membros da comunidade escolar;• Promoção de candidaturas a projetos nacionais e internacionais, por forma a promover a imagem da escola e a partilha de experiências;• Realização de reuniões e outras sessões de trabalho presenciais de forma descentralizada nas diferentes escolas do agrupamento, tais como: reuniões do conselho pedagógico, reuniões da direção, atividades conjuntas



	<p>envolvendo diferentes elementos da comunidade educativa;</p> <ul style="list-style-type: none">• Constituição de equipas de trabalho multidisciplinares com elementos de várias escolas, ciclos e níveis de ensino diferentes, para elaborar documentos estruturantes, articulação pedagógica, reflexão conjunta sobre questões importantes na vida da escola.
Incrementar o diálogo com os parceiros económicos, sociais, culturais e institucionais da região	<ul style="list-style-type: none">• Auscultação da perceção que a comunidade educativa tem do Agrupamento;• Diálogo com a Associação dos Antigos Alunos da Escola Técnica de Viana do Castelo para apoio na dinamização do Espaço Memória e noutros projetos do AEM;• Captação do apoio da comunidade e dos vários parceiros para a abertura do Espaço Memória;• Promoção de encontros na ESM com os parceiros económicos, sociais, culturais e institucionais da região;• Reforço das parcerias e de outras formas de colaboração com várias entidades da região que possibilitem o reconhecimento do trabalho do Agrupamento pela comunidade local e nacional e colaborem nos desígnios do AEM.
Comunicar de forma eficaz, interna e externamente	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de um Plano de sistematização da Comunicação formal Interna e Externa que agilize os fluxos de informação e aumente a interação das diferentes escolas do Agrupamento com a comunidade envolvente;• Divulgação da qualidade dos resultados académicos e dos obtidos em Provas de Aptidão Profissional e na Formação em Contexto de Trabalho como medida de valorização interna e externa dos cursos científico-humanísticos e do ensino profissional;• Comunicação das notícias e atividades mais relevantes para a imprensa/rádios locais;• Otimização da página eletrónica do AEM;• Preservação dos valores identitários da Escola e promoção da imagem da Escola junto da comunidade.
Fomentar um clima de sadias relações interpessoais entre todos os membros da comunidade escolar do agrupamento e envolver todos no Plano de Segurança de cada escola	<ul style="list-style-type: none">• Definição de estratégias para melhorar as relações interpessoais e o ambiente escolar em geral, e da sala de aula em particular, combatendo a indisciplina, a violência verbal e física, o bullying e outros comportamentos desviantes por parte dos alunos no espaço escolar;• Ação permanente e constante da direção da escola no tratamento de problemas disciplinares;• Dinamização de eventos culturais e desportivos que envolvam alunos, pessoal docente e não docente;• Dinamização de sessões formativas e de tomada de conhecimento/reflexão dos alunos sobre o Estatuto do aluno e da Ética escolar, Regulamento Interno e Projeto Educativo;• Articulação com a Parque Escolar para o apetrechamento com equipamentos de prevenção e segurança



	<p>indispensáveis ao funcionamento eficaz do plano de emergência;</p> <ul style="list-style-type: none">• Realização de simulacros de incêndio e de evacuação e de exercícios como o “Terra Treme”;• Solicitação à Câmara Municipal para apoio na dotação da ESM com dispositivo de Desfibrilhação Automática Externa (DAE) licenciado pelo INEM;• Organização, em conjunto com o INEM, de formação no âmbito do Programa Nacional de Desfibrilhação Automática Externa (PNDAE).
Desenvolver formas de trabalho colaborativo entre os docentes	<ul style="list-style-type: none">• Reforço/generalização de estratégias de diferenciação pedagógica e de articulação curricular, nomeadamente através da:<ul style="list-style-type: none">○ Definição de espaços e tempos comuns de trabalho e atribuição de horas específicas para o trabalho colaborativo nos grupos de nível, nos grupos disciplinares/departamentos e nos conselhos de turma;○ Valorização de uma abordagem interdisciplinar ao nível do Conselho de Turma;• Promoção de formas/estruturas de articulação entre os diferentes ciclos/níveis de ensino;• Contínuo apoio a sessões temáticas de trabalho, esclarecimento e de divulgação que potenciem a divulgação de novas práticas e aprendizagens.
Apoiar as práticas de formação contínua do pessoal docente e não docente	<ul style="list-style-type: none">• Criação de condições para a autoformação na componente não letiva dos docentes e no horário de trabalho dos AT e dos AO;• Construção de planos de formação para docentes e não docentes, sempre que tal se justifique;• Apoio ao desenvolvimento de formação de acordo com as necessidades diagnosticadas pela comunidade docente e não docente;• Promoção de uma cultura de partilha de saberes entre pares numa perspetiva de enriquecimento pessoal e relacional;• Realização de Ações de Curta Duração (ACD) sobre temas importantes para a vida/ambiente escolar;• Disponibilização de apoio técnico para a utilização de novas ferramentas digitais.
Cimentar a autoavaliação em todas as estruturas do agrupamento como condição essencial à melhoria contínua do trabalho realizado	<ul style="list-style-type: none">• Consolidação dos procedimentos de avaliação interna centrada no processo de ensino e aprendizagem (nos domínios dos resultados) e nos processos de funcionamento dos diferentes serviços e estruturas), numa perspetiva de melhoria contínua;• Consolidação e aprofundamento da monitorização dos processos e dos serviços;• Aprofundamento do sistema de garantia de qualidade alinhado com os objetivos do Projeto Educativo e com o referencial EQAVET;



	<ul style="list-style-type: none">• Auscultação e participação da comunidade educativa nos procedimentos de autoavaliação (focus-group, inquéritos, integração na equipa de autoavaliação - EAIPQ);• Conceção e aplicação de Planos de melhoria, em função da auto-avaliação realizada, pelos serviços/estruturas.
Consolidar e manter o selo EQAVET que comprova a qualidade da oferta formativa da EFP do AEM, em linha com o Quadro Europeu de Garantia da Qualidade.	<ul style="list-style-type: none">• Consolidação e manutenção do selo EQAVET que comprova a qualidade da oferta formativa da EFP do AEM, em linha com o Quadro Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissionais.



8- Calendarização e Avaliação do Projeto

8.1-Calendarização

No que concerne à calendarização das estratégias de intervenção, proponho que elas se vão desenrolando todas já no primeiro ano de mandato, na medida em que a situação de contenção, devido à pandemia, o permita. Tenho consciência ainda que é muito importante fazer a sua avaliação no final de cada ano letivo de forma a haver, sempre que necessário, ajustes e reestruturações para a concretização dos objetivos estratégicos nos anos letivos subsequentes.

8.2-Avaliação do Projeto

O presente projeto será assim alvo de uma monitorização anual, através de reflexão a efetuar pelo diretor no relatório anual de atividades a apresentar ao conselho geral. É desta reflexão e monitorização que serão alicerçadas as possíveis reformulações das estratégias a adotar para concretizarmos este projeto de intervenção e o Projeto Educativo do AEM. Proponho que, aplicando o ciclo da qualidade (ciclo de Deming - PDCA), depois do planeamento, concretização e análise/reflexão se faça o reajuste e as correções necessárias no sentido da melhoria contínua.



9- Conclusão

O sistema educativo depara-se hoje com novos desafios, nomeadamente a descentralização de competências para os Municípios, a situação pandémica e as implicações que têm provocado na aquisição e consolidação dos conhecimentos e competências dos alunos, o acentuar das desigualdades sociais no acesso à educação, as mudanças no processo educativo com o aumento da utilização do digital, entre outras. Consciente deste panorama e do papel decisivo que o diretor e a sua equipa têm numa organização amplamente complexa e em constante mudança pretendo lutar pelo sucesso educativo dos nossos alunos, pela construção de uma Escola em que todos os que a frequentam se sintam participantes e colaboradores no fim último que é a formação de cidadãos críticos, democráticos, respeitadores do outro, inclusivos, na construção de um futuro mais igualitário, sustentável, que promova o diálogo e a harmonia entre as nações. Não podemos esquecer que cada aluno é único, que cada um tem a sua personalidade, problemas, capacidades e aptidões e que no final não queremos deixar ninguém para trás. Temos de tornar a Escola um lugar seguro onde aprender é estimulante, onde podemos desenvolver as nossas aptidões e capacidades, encontrar respostas para a curiosidade, experimentar novas formas de aprender e crescer como pessoas na convivência com os pares. Compete ao diretor construir sinergias, envolver a comunidade educativa, orientar o caminho pois sozinho ele não o poderá conseguir. É da participação de todos, docentes, discentes, funcionários, pais/ encarregados de educação, empresas, instituições, poder local, que a Escola se constrói.

Este Projeto deseja tornar o AEM uma organização escolar respeitada e reconhecida por todos, partilhada, democrática, implicando a comunidade educativa na implementação de estratégias, visando a superação dos pontos fracos identificados e na potenciação dos seus pontos fortes. O incentivo de práticas participadas e a dinamização de um clima apelativo para ensinar e aprender conduzirão ao sucesso educativo e à formação de cidadãos íntegros, interventivos e mais preparados para o futuro. Pretendo que a Escola, através do seu Projeto Educativo potencie uma organização estruturada, democrática, participada, uma rentabilização de recursos humanos e materiais, que crie condições para um saudável ambiente de aprendizagem, proporcionador de condições para o sucesso educativo, o combate à exclusão social, ao absentismo e ao abandono escolar, constituindo um espaço de valorização pessoal.

Por tudo isto, e estando consciente dos desafios que se me apresentam, considero que reúno competências para Diretora do AEM.



10-Bibliografia

10.1- Livros e textos

BARBER, Benjamin (1997). “Public Schooling. Education for democracy.” In Goodlad, J. & Macmannon, T. (org.). *The Public Purpose of Education and Schooling*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 21-54.

Comissão Internacional sobre os futuros da Educação (2021). “Reimagining our futures together: A new social contract for education. Executive summary. França: UNESCO.

CONSELHO PEDAGÓGICO (2021). “Projeto Educativo - Educar para a Vida, diversidade formativa e inclusão educativa” - revisão.

FREIRE, Paulo (1979). “Educação e Mudança.” Rio de Janeiro: 12ª Edição. Paz e Terra.

GÓMEZ LLORENTE, Luis (2000). *Educación Pública: razones y propuestas educativas*. Madrid: Ediciones Morata.

LIMA, Licínio C. (2005b). “Escolarizando para uma Educação Crítica: a reinvenção das escolas como organizações democráticas”. In TEODORO, António & TORRES, Carlos A. (org). *Educação Crítica e Utopia. Perspectivas para o Século XXI*. Porto: Edições Afrontamento, pp. 19-31.

SILVA, Augusto S. (1990). *Educação de Adultos. Educação para o desenvolvimento*. Porto: Edições Asa.

STOER, Stephen (1986). *Educação e Mudança Social em Portugal: 1970-1980 uma década de transição*. Porto: Edições Afrontamento.

10.2-Legislação Consultada e Citada

CIRCULAR Nº B17002847Q, de 2 de fevereiro de 2017

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA, de 21 de agosto de 1911

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA, de 2 de abril de 1976

Decreto-Lei n.º 75/2008 - DR n.º 79, Série I de 22 de abril de 2008

Decreto-Lei nº 137/2012 - DR nº 126, Série I, de 2 de julho de 2012

LEI Nº 46/86, DR nº 237, Série I, de 14 de outubro de 1986