



RELATÓRIO DE ATIVIDADES – 1º MANDATO

DIRETORA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS LAPIÁS

ANA PAULA CUSTÓDIO

Índice

Introdução.....	1
Carta de Missão	2
Compromisso 1 - Projeto Educativo e outros documentos de planeamento e gestão.....	2
Compromisso 2 - Planos Anuais e Plurianuais de atividades	5
Compromisso 3 - Recursos Humanos.....	7
Compromisso 4 - Recursos Materiais.....	9
Compromisso 5 - Recursos Financeiros.....	10
Compromisso 6 - Formação dos Agentes Educativos	10
Conclusão	11

Introdução

No dia 3 de julho de 2017 tomei posse como Diretora do Agrupamento de Escolas Lapiás consciente de que o cargo que estava a assumir contem uma pesada responsabilidade em diferentes dimensões e que iria implicar da minha parte uma dedicação integral e um grande espírito de missão.

Apesar de desde essa data me ter apercebido que o cargo exige, a quem o exerce, uma grande capacidade de se adaptar a novas situações, de aprender depressa e de tomar decisões sob pressão, este último ano, com o surgimento da pandemia e as alterações e condicionalismos que a mesma acarretou no funcionamento das escolas e nos processos de ensino/aprendizagem, essa exigência elevou-se a um nível nunca por mim imaginado.

Procurei, no entanto, responder com entusiasmo a todos os desafios que foram surgindo sempre através de trabalho e entrega total, orientada por valores de transparência, respeito, cooperação, partilha e solidariedade.

No projeto que apresentei na minha candidatura ao primeiro mandato defini metas e objetivos estratégicos para a minha ação enquanto diretora, e as grandes linhas de orientação para a mesma, tendo em consideração os domínios do quadro de referência da avaliação externa utilizados na altura, pela Inspeção Geral da Educação e Ciência – Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados.

Na minha carta de missão, apresentada a este Conselho Geral depois da tomada de posse como diretora, assumi compromissos em seis áreas de atuação, a saber:

1. Projeto Educativo e outros documentos de planeamento e gestão;
2. Planos Anuais e Plurianuais de atividades;
3. Recursos Humanos;
4. Recursos Materiais;
5. Recursos Financeiros;
6. Formação dos Agentes Educativos

O presente relatório incidirá sobre todos estes aspetos e a competência que penso ter demonstrado no desempenho do cargo.

Durante o meu mandato, para progressão na carreira, elaborei dois relatórios de autoavaliação crítica que cobriram o período entre a minha tomada de posse e o dia 31 de agosto de 2020 e neles apresentei uma reflexão crítica sobre o meu desempenho enquanto diretora nesse período. Estes são a base do presente relatório ao qual irei acrescentar alguns aspetos referentes ao presente ano letivo e algumas evidências do trabalho que desenvolvi.

No final do documento referirei ainda qual a visão que tenho para o Agrupamento e o compromisso que pretendo assumir caso este Conselho Geral seja favorável à minha recondução como Diretora deste Agrupamento, cargo para o qual me encontro motivada e disponível.

Carta de Missão

Após tomar posse assumi na minha carta de missão apresentada no Conselho Geral que, enquanto diretora, procuraria contribuir para que serviço educativo prestado pelo Agrupamento à sua comunidade proporcionasse um leque diversificado de oportunidades formativas, fosse humanizado, inclusivo e de qualidade.

Compromisso 1 - Projeto Educativo e outros documentos de planeamento e gestão.

Em setembro de 2017 nomeei uma equipa – Equipa de Autoavaliação do Agrupamento - constituída por docentes, pessoal não docente, encarregados de educação e alunos - para a realização do diagnóstico organizacional do Agrupamento, com o apoio de uma consultadoria externa. O diagnóstico envolveu o preenchimento de grelhas de caracterização do Agrupamento pela equipa de autoavaliação, tendo em conta as evidências existentes, e inquéritos ao pessoal docente, não docente, alunos e encarregados de educação. Acompanhei todo o processo que decorreu de acordo com o planeado, mas todo o trabalho de seleção de indicadores para os inquéritos e grelhas de avaliação foi feito pela equipa com total autonomia e independência tendo sido produzido um relatório que me foi apresentado em junho de 2017.

Estava prevista a elaboração do projeto Educativo até ao final desse ano letivo, no entanto, a 6 de julho de 2018 foram publicados dois decretos-Lei – DL 54/2018 e DL 55/2018 – que obrigaram a uma ampla discussão sobre o caminho que pretendíamos tomar no âmbito da Educação Inclusiva e da Gestão Curricular tendo eu optado por adiar a data de finalização do Projeto Educativo procurando estimular a discussão e a reflexão entre a comunidade Educativa, de forma a que as medidas a implementar no âmbito destes documentos estivessem totalmente refletidas e articuladas com as metas e estratégias do Projeto Educativo. Em julho de 2018 constitui a equipa para a elaboração do Projeto Educativo com elementos do Conselho Pedagógico e convidei todo o pessoal docente, não docente e pais e encarregados de educação para uma manhã de reflexão e partilha sobre o projeto Educativo. Organizado pela equipa do Projeto Educativo, estas jornadas tiveram um primeiro momento em que divulguei o relatório sobre o diagnóstico organizacional do Agrupamento de Escolas Lapiás e em que teci algumas considerações sobre o que é um Projeto Educativo, e um segundo momento em que de forma aleatória foram constituídos grupos de reflexão que acrescentaram ou validaram pontos fortes

e oportunidades de melhoria que foram contemplados na proposta de Projeto Educativo. Durante a elaboração do Projeto Educativo promovi reuniões entre diferentes equipas de trabalho do Agrupamento nomeadamente, a equipa de Autoavaliação, Equipa do Projeto de Flexibilidade e Autonomia Curricular, Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva. As propostas foram apresentadas e discutidas em Departamentos Curriculares e em Conselho Pedagógico e promovi ainda uma sessão de trabalho para qualquer professor que quisesse participar na análise das propostas de objetivos, estratégias e metas a incluir no documento.

Penso que, apesar de não ter conseguido cumprir o prazo que me propus na minha carta de missão, o Documento ficou bastante consistente e foi construído com uma ampla abertura partilha e reflexão por parte da comunidade educativa. O documento foi aprovado em 9 de maio de 2019 e encontra-se publicado na página do Agrupamento.

O processo de autoavaliação do Agrupamento está implementado e estruturado no modelo CAF e após o diagnóstico organizacional a equipa de autoavaliação, depois de apresentar o Relatório do Diagnóstico Organizacional, no ano letivo 2018/2019 identificou e priorizou as ações de melhoria a implementar no Plano de Ação de Melhoria tendo durante o ano trabalhado e colaborado com a equipa que estava a elaborar o Projeto Educativo, uma vez que os dois projetos devem estar em articulação.

Depois de aprovado o Projeto Educativo e dando continuidade ao processo de Autoavaliação do Agrupamento foram constituídas equipas operacionais para concretizar as ações de melhoria identificadas e que constam do Plano de Ação de Melhoria.

O Regulamento Interno do Agrupamento foi totalmente revisto e reestruturado por uma equipa designada para o efeito que organizou e compilou toda a regulamentação existente tanto em termos legislativos como a discutida e aprovada pelas diferentes estruturas do Agrupamento. O Regulamento, depois de aprovado pelo Conselho Geral foi disponibilizado no site do Agrupamento, foi divulgado em linhas gerais no início do ano letivo aos alunos e encarregados de educação. A estes últimos através de reuniões que tive com os pais e encarregados de Educação dos alunos que entraram para os Jardins de Infância e para o primeiro ciclo, e também com todos os do 2º, 3º ciclo e secundário.

Diagnóstico organizacional



Regulamento Interno



Projeto Educativo



Em março de 2020, com os documentos aprovados, o plano de ação definido e as atividades a decorrerem surgiu a pandemia da COVID 19 e a interrupção das atividades letivas presenciais. Houve necessidade de, muito rapidamente, repensar todo o funcionamento do Agrupamento, repensar os processos de ensino e aprendizagem e consequentemente elaborar novos documentos de planeamento e gestão, nomeadamente, Planos de Contingência, Planos de Ensino à Distância, Critérios de Avaliação, cenários para o arranque do ano letivo 20/21, Planos de Atuação para a Situação de alunos e docentes em isolamento, no regresso ao ensino presencial.

Houve igualmente necessidade de redirecionar a atuação das várias estruturas e equipas do agrupamento, entre elas, as equipas de Autoavaliação e do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular. Foram constituídas as equipas de Apoio às Decisões Pedagógicas e a de Apoio Tecnológico que foram fundamentais para que eu conseguisse definir e implementar todos os novos planos de ação.

Estas equipas e todas as restantes estruturas intermédias do Agrupamento envolveram-se e apoiaram-me em todas as ações de planeamento estratégico desde essa data, ou seja, no período de ensino à distância de 2019/2020, no planeamento do regresso ao ensino presencial, na construção dos vários cenários para fazer face à situação pandémica e na monitorização e acompanhamento da implementação das ações.

Face ao exposto, desde o último período do ano letivo do 2019/2020 que houve uma grande necessidade e empenho de todos os docentes em gerir o melhor possível a situação, mudar muito, aprender muito, comunicar muito com alunos e colegas, e repensar e reformular muitas das atividades previstas e estruturadas para dar resposta aos objetivos traçados nos eixos estratégicos do Projeto Educativo.



Compromisso 2 - Planos Anuais e Plurianuais de atividades

No início de novembro de todos os anos letivos foi apresentado e aprovado pelo Conselho Geral, o Plano Anual de Atividades do Agrupamento de Escolas Lapiás onde se discriminam as atividades, ações e projetos planeadas/os pelas diferentes estruturas do Agrupamento, em função do Projeto Educativo, e onde estão discriminados os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades, e identificados os recursos necessários à sua execução.

Para a coordenação da elaboração do Plano Anual de Atividades de cada ano letivo, acompanhamento, monitorização e avaliação do mesmo, nomeei uma equipa de trabalho de que fazem parte a coordenadora de projetos e as duas assessoras técnico pedagógicas, tendo eu, enquanto diretora, coordenado, supervisionado e acompanhado todo o processo desenvolvido pela equipa.

Foram construídos, do meu ponto de vista, documentos bastante completos e ricos, que refletem a grande dinâmica que se viveu no Agrupamento nomeadamente até março de 2020. Neste período de tempo houve necessidade de grande envolvimento dos docentes na reflexão sobre o caminho do Agrupamento e na procura do sucesso educativo Neste período foram promovidas para além de um grande número de atividades e projetos, atividades de grande impacto junto da comunidade e para além dela. A título de exemplo, e entre outros, tivemos o primeiro Projeto de Erasmus+, projetos eTwinning, Assembleias de Turma, Assembleias de Delegados, a Assembleia de Freguesia Jovem, participação no Orçamento Participativo das

Escolas, a exposição de trabalhos dos alunos do Agrupamento na Secretaria de Estado da Educação e na Dgeste, o Massive Training em Suporte Básico de Vida, o Simulacro de Sinistro Grave, a Divulgação dos Projetos de Turma à Comunidade, Visitas de Estudo, Comemorações de Datas, Projetos, Desporto Escolar, atividades das Bibliotecas Escolares, eventos de reconhecimento do Mérito e da Excelência, o Arraial das Famílias, abertura do Curso Profissional de Cantaria Artística e a participação dos alunos em diversas iniciativas em parceria com o Instituto Superior Técnico e com a comunidade ligada à Indústria de Pedra Natural (ex.: Kick off da Stoneciti Sintra), atividades no âmbito do projeto municipal “Planos Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar em Sintra” dos quais destaco a Academia de Líderes Ubuntu, em parceria com o Instituto Padre António Vieira e o II Encontro de Lideranças na EBS Dr. Rui Grácio, com a participação dos Diretores dos Agrupamentos de Sintra, e organizado em parceria com o Consórcio Sintra Es+.

Com o confinamento, em março de 2020 muitas das atividades previstas para o ano letivo 2019/2020 foram canceladas ou reformuladas e no presente ano letivo o Plano Anual de Atividades apresenta atividades menos interativas e dinâmicas presencialmente, mas com um enriquecimento muito forte nas dinâmicas com recurso às tecnologias.

A pandemia, com tudo o que teve e tem de negativo permitiu que um número cada vez maior de docentes esteja aberto à implementação de alguma inovação nos processos de ensino e aprendizagem e de avaliação recorrendo às tecnologias. Face a esta abertura depois de criar o domínio do Agrupamento, e adquirir as licenças da Microsoft para a educação, em articulação com a equipa de apoio tecnológico foram criadas contas de email da Microsoft para todos os alunos, pessoal docente e não docente; adotámos a plataforma TEAMS como plataforma de comunicação e de trabalho colaborativo, proporcionámos formação em TEAMS para todo o pessoal docente em julho de 2020 e durante as duas primeiras semanas de aulas presenciais do presente ano letivo os alunos dos 2º e 3º ciclos tiveram um horário diferenciado onde lhes foi proporcionado um reforço das horas de TIC para aprenderem a trabalhar e a comunicar através com a plataforma TEAMS.

Os Planos Anuais de Atividades foram elaborados apresentados e aprovados nas datas previstas e encontram-se disponíveis no site do Agrupamento.

No final de cada período letivo fiz a monitorização do grau de concretização do Plano Anual de Atividades e dos resultados dos alunos que foram analisados em Conselho Pedagógico, Departamentos Curriculares e Grupos Disciplinares. Foram igualmente apresentados periodicamente no Conselho Geral. No final de cada ano letivo foi elaborado o Relatório Final de Atividades que foi apresentado no Conselho Pedagógico, em reunião geral de professores e que foi aprovado no Conselho Geral (documento disponível no site do Agrupamento).

Este documento refere, caracteriza e reflete sobre os recursos humanos do Agrupamento, as atividades e projetos desenvolvidos durante cada ano letivo e os Resultados obtidos pelos alunos,

Planos Anuais de Atividades – 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020 e 2020/2021



Relatórios Finais de Atividades – 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020



Compromisso 3 - Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos de qualquer organização coloca às chefias enormes desafios, e dela pode depender o sucesso da mesma. No caso da gestão dos recursos humanos de um Agrupamento de escolas público acresce o facto de estes recursos não poderem ser por nós selecionados ou dispensados, apenas nos competindo, enquanto gestores, potenciar o seu desempenho em prol da organização.

Não foi fácil a gestão de recursos humanos num Agrupamento de escolas com estas características – um elevado número de estabelecimentos, distantes geograficamente, grande parte com um número reduzido de alunos, uma percentagem elevada destes com medidas seletivas e adicionais e integrados em turmas com dois níveis de escolaridade.

Procurei sempre colocar em primeiro lugar o interesse dos alunos, com o objetivo que os mesmos beneficiassem de um serviço educativo de qualidade, em segurança e com todos os serviços disponibilizados a funcionar, sem descuidar, no entanto, os interesses e as expectativas do pessoal docente e não docente.

A distribuição do serviço em cada ano letivo foi criteriosa e ponderada, tendo em atenção as necessidades da organização e as características e competências de cada um dos seus colaboradores, de forma a conseguir o melhor desempenho de todos. Tive um cuidado especial na elaboração de horários de alunos e docentes, procurando que aqueles, sem prejudicar a organização e no estrito cumprimento de todos os condicionamentos legais, fossem ao encontro das expectativas de todos, potenciando o empenho, a colaboração e a motivação. Saliento que durante todos os anos de cargo, senti um défice de pessoal não docente significativo (até novembro de 2020), mas os que prestaram serviço no Agrupamento mostraram-se sempre muito colaborativos e responsáveis, permitindo que nenhuma escola do Agrupamento encerrasse por falta de pessoal não docente (exceto pequenos estabelecimentos em dias de greve de PND). O pessoal não docente teve a sua avaliação de desempenho através do Siadap e uma vez que grande número de assistentes operacionais se encontram a trabalhar em contextos diferenciados,(16 estabelecimentos de ensino), foi difícil harmonizar as avaliações mas, de uma maneira geral decorreu sem sobressaltos.

No caso do pessoal docente a grande maioria, foi muito empenhada e colaborante no desempenho da sua função, na e em prol da organização.

Um dos grandes desafios que enfrentei e que penso superei com sucesso, na área dos recursos humanos, foi a necessidade de, para dar resposta ao descongelamento da carreira e à recuperação do tempo de serviço, atualizar todos os dados referentes ao percurso que cada docente do quadro, a sua avaliação do desempenho docente e o preenchimento de todas as plataformas para o reposicionamento e progressão na carreira. Foi um trabalho muito exigente, de grande responsabilidade e onde tive realmente de aprender depressa e aplicar-me na resolução de problemas. Acabou por correr bastante bem pois apenas se registaram algumas dificuldades no preenchimento da plataforma de progressão na carreira com um número muito reduzido de docentes que se encontram destacados noutros serviços/agrupamentos.

Quanto à Avaliação do Desempenho Docente, até à data também correu bem não se tendo registado nenhum processo de reclamação.

No desempenho do cargo procurei estabelecer um relacionamento de proximidade com alunos, pessoal docente, pessoal não docente e pais e encarregados de educação bem como com parceiros institucionais e da comunidade. Procurei igualmente reconhecer diretamente e em

público as boas práticas e o bom desempenho de cada um, professores, pessoal não docente, alunos, pais e encarregados de educação

Acredito serem estes, pontos fortes da minha atuação enquanto diretora que permitiram um clima organizacional muito favorável, de confiança e de respeito, que contribuiu para a motivação e empenho de todos.

Compromisso 4 - Recursos Materiais

Desde o início do meu mandato que me empenhei em conseguir melhorar as condições físicas dos estabelecimentos escolares do Agrupamento, de construção antiga e de difícil manutenção. Em articulação com as Associações de Pais estabeleci contactos com as entidades competentes como a Junta de Freguesia, Câmara Municipal de Sintra e Dgeste que permitiram a realização de algumas obras de manutenção nos estabelecimentos do pré escolar e do primeiro ciclo, a construção do refeitório do Jardim de Infância de Montelavar e obras significativas na Escola Dr. Rui Grácio.

Nesta última, acredito que em consequência da minha ação enquanto diretora, que consistiu no encerramento do estabelecimento em determinado momento de intempérie e dos contactos estabelecidos posteriormente, foram substituídos a totalidade dos telhados de amianto, foi verificada e desentupida toda a canalização de águas pluviais e realizaram-se obras de reparação e pintura do Pavilhão de Educação Física.

Já depois da autarquia assumir, através da transferência de competências, as escolas dos 2º e 3º ciclos, foi pintado o exterior de todos os edifícios que a compõem, substituídas todas as caixilharias e intervencionada a cozinha. Foi igualmente recuperado o Pavilhão de Cantaria com a colaboração da Junta de Freguesia e com uma maior participação da minha parte, através do estabelecimento de insistentes contactos com diversas entidades. No final do ano letivo, com a colaboração e envolvimento das funcionárias da escola sede procedemos à substituição das cortinas em todos os pavilhões.

Para além destas intervenções de grande dimensão, contínua e regularmente foram realizadas outras no sentido de preservar e, sempre que possível, recuperar equipamentos e instalações. Em articulação e com a colaboração regular da equipa do PTE procurei rentabilizar os equipamentos informáticos existentes quer através da sua manutenção e reparação quer através da distribuição e disponibilização dos mesmos à comunidade escolar. Na escola sede existem duas salas de informática com cerca de trinta computadores cada e em todas as salas existe pelo menos um computador e um projetor.

As escolas básicas do 1º ciclo e os estabelecimentos de pré- escolar, apesar da aquisição de alguns computadores e tablets, quer através de donativos quer através de projetos, continuam mal equipadas em termos de tecnologias.

Desde novembro de 2020 através, do projeto da tutela “Escola Digital” foram disponibilizados a alunos e docentes do Agrupamento 410 computadores tipo I (1º ciclo), 354 tipo II (2º e 3º ciclo) e 139 tipo III (ensino secundário e docentes) num total de 903 equipamentos informáticos acompanhados por um hotspot, um cartão SIM, uma mochila e uns auscultadores.

Para o registo e entrega destes equipamentos tem sido necessário coordenar um trabalhoso e moroso processo logístico, que tem envolvido uma equipa de docentes, assistentes técnicos e operacionais e que, de uma maneira geral, tem corrido bem.

Compromisso 5 - Recursos Financeiros

Anualmente elaborei o orçamento respeitando as orientações do Conselho Geral.

Nos dois primeiros anos as despesas de funcionamento como a água, a luz, o gás, as comunicações, os correios e os produtos de limpeza eram asseguradas pelo orçamento de estado proveniente da administração central, que praticamente o esgotavam. Com a transferência de competências, estas despesas passaram para a autarquia.

Procurei fazer uma gestão equilibrada dos recursos financeiros e cumpro com rigor todos os procedimentos dos ciclos da receita e da despesa. As receitas do município e do orçamento de receitas próprias foram aplicadas priorizando os aspetos pedagógicos, a segurança e a manutenção de espaços e de equipamentos.

Prestei contas regularmente ao IGEFE e ao Conselho Geral.

Compromisso 6 - Formação dos Agentes Educativos

Procedi anualmente ao levantamento das necessidades de formação sentidas pelo pessoal docente e não docente para a melhoria da sua prática profissional tanto numa perspetiva individual como integrada na organização e articulada com os objetivos do meu Projeto de Intervenção e do Projeto Educativo.

Em articulação com o CFAES (Centro de Formação da Associação de Escolas de Sintra), e com a Câmara Municipal de Sintra foram desenvolvidas um número significativo de ações que foram ao encontro destas necessidades em ambas as dimensões. Para a maioria das ações realizadas por estas entidades os formandos foram indicados por mim de acordo com as necessidades de formação que identifiquei e em benefício dos alunos e da organização.

Para além das ações dinamizadas pelo CFAES promovi a realização de algumas ações de curta duração e uma oficina de formação que se desenvolveram no Agrupamento, direcionadas para

os seus docentes e pessoal não docente, e entre as quais destaco: Sensibilização ao Apoio Tutorial Específico, dinamizada pelo CFAES; eTwinning, para pessoal docente, dinamizada pela DGE; Dislexia - estratégias de intervenção, para pessoal docente, dinamizada pela PSILEXIS; PHDA – estratégias de intervenção, para pessoal docente, dinamizada pela PSILEXIS; Exploração da exposição “Matemática e Natureza” (ACD), para docentes com a colaboração da APM; Autonomia e Flexibilidade Curricular - aprendizagem baseada em metodologia de projeto dinamizada pelo CFAES; Suporte Básico de Vida, para assistentes operacionais, dinamização pelos Bombeiros Voluntários de Montelavar e pelas enfermeiras do Centro de Saúde; Criação de Tarefas Matemáticas de Apoio à prática letiva – Oficina dinamizada com a colaboração da APM;

No âmbito do Projeto da Câmara Municipal de Sintra “Planos Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar em Sintra” a autarquia estabeleceu parcerias com o Instituto Padre António Vieira e com o Consórcio Sintra ES+ que foram uma mais-valia significativa em termos de formação/capacitação do corpo docente.

Envolvei o Agrupamento no Projeto “Academias de Líderes UBUNTU” e com o consórcio SintraES+ estabeleci uma relação de alguma proximidade e consegui para os docentes do Agrupamento algumas ações que foram ao encontro das suas necessidades e expectativas. Com a interrupção das atividades letivas houve uma adaptação das ações de capacitação à realidade através da dinamização de encontros, debates, workshops, para os quais procurei sempre incentivar a participação dos docentes que foram gradualmente aderindo com bastante entusiasmo.

Autorizei que todos os docentes realizassem formação por sua iniciativa, enquadrada no seu desempenho profissional, desde que não comprometessem o seu horário letivo, e foram bastantes os docentes que o solicitaram.

Procurei também incentivar o pessoal não docente a participar em ações de formação/capacitação, e consegui que os funcionários da escola sede concluíssem a ação “A escola cresce connosco”, no âmbito do projeto da Câmara Municipal de Sintra.

Conclusão

Como reflexão final, tendo como ponto de partida as metas e objetivos estratégicos do meu plano de intervenção, e de acordo com o referido nos pontos anteriores penso que consegui, e por isso considero pontos fortes da minha atuação enquanto diretora, o seguinte:

- Promover o desenvolvimento de uma cultura de agrupamento colaborativa e aprendente baseada em diagnósticos, monitorização e reflexão - Autoavaliação do Agrupamento, projeto piloto “Selfie”, aplicação de questionários

- Estimular o sentimento de pertença e um clima de envolvimento de toda a comunidade educativa – reuniões gerais de Professores, Pessoal Não Docente e Encarregados de Educação no início de cada ano letivo, dinamização de eventos para pessoal docente e não docente, dias de abertura da escola à comunidade e o Arraial da Famílias no final de cada ano letivo.
- Promover a atualização / construção de documentos estruturantes da ação do Agrupamento, a implementação das ações propostas, sua monitorização e avaliação.
- Rentabilizar recursos humanos, financeiros e materiais.
- Consolidar uma oferta educativa diversificada de acordo com as necessidades e expectativas dos alunos e da comunidade – Ensino Regular, Ensino Estruturado, Salas de Atividades Funcionais, Cursos de Educação e Formação, Curso Profissional de Secundário
- Reforçar estratégias de comunicação, articulação do currículo e colaboração pedagógica entre os docentes através do desenvolvimento da comunicação em linha – criação do domínio do Agrupamento, subscrição do Office 365 da Microsoft, criação de emails institucionais para alunos, pessoal docente e não docente, adoção da plataforma de comunicação e trabalho colaborativo TEAMS - e da criação de equipas de acompanhamento pedagógico, flexibilidade curricular, apoio tecnológico, Bibliotecas, EMAEI.
- Melhorar os processos de ensino-aprendizagem e conseqüentemente os resultados escolares - Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular, Diferenciação Pedagógica, Apoio Tutorial Específico, Projeto de recuperação das aprendizagens, Projeto de Mentorias, Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário – aprender com sucesso.
- Envolver o Agrupamento em projetos piloto e estudos internacionais – Selfie, Ensinar e Aprender Português, Estudo Diagnóstico para Aferição do Desenvolvimento das Aprendizagens , TIMSS, PIRLS, SSES.
- Melhorar o comportamento cívico dos alunos – Apoio Tutorial Específico, tutorias.
- Manter a baixa taxa de abandono escolar.
- Promover a Educação Inclusiva e a integração de alunos com Português Língua Não Materna.
- Garantir a integridade e o bem-estar de todos os elementos da comunidade escolar – medidas de auto proteção, exercícios de evacuação e simulacros, planos de contingência

- Intervir nas escolas, no sentido de preservar e, sempre que possível, recuperar equipamentos e instalações.
- Proporcionar e incentivar a formação e a capacitação de todos os agentes educativos.
- Estabelecer parcerias com entidades locais para o desenvolvimento da ação educativa – Câmara Municipal, Junta de Freguesia, Assembleia de Freguesia, Escola de Música Sons e Compassos, Psilexis, Centro de Saúde, Associações de Pais, entre outras.
- Estimular a comunicação entre a Direção e as Associações de Pais.
- Divulgar todos os documentos estruturantes do agrupamento na página web do mesmo.
- Dinamizar o site do agrupamento - prestar atempadamente informações uteis, de funcionamento e divulgar atividades dos diversos estabelecimentos. Informação regular e atempada sobre a situação da pandemia no Agrupamento - transmitiu confiança e permitiu uma certa tranquilidade.

Durante este mandato penso que consegui implementar um estilo de liderança democrático, de proximidade e partilha, procurando ser assertiva e confiante. Tive sempre um papel interventivo e orientador em todas as ações implementadas pelas lideranças intermédias e pelas equipas em que deleguei competências.

Face ao exposto, e caso este Conselho Geral seja favorável à minha recondução como Diretora deste Agrupamento, pretendo dar continuidade ao meu trabalho tendo como linhas orientadoras da minha ação a missão, a visão e os valores plasmados no presente projeto educativo e que estão em linha com o Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória.

Assim, orientada por valores qualidade, responsabilidade, respeito, solidariedade, compromisso, inclusão e autonomia pretendo orientar a minha ação em linha com os quatro eixos estratégicos do atual Projeto Educativo adaptando as ações e as atividades às mudanças e incertezas do mundo atual:

Eixo 1 – Ensino e Aprendizagem

Eixo 2 – Cidadania e desenvolvimento pessoal, social e cultural

Eixo 4 – Sentido de comunidade

Eixo 4 – Comunicação

Montelavar, 14 de abril de 2021

Ana Paula Custódio