

# **PROJECTO DE INTERVENÇÃO NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ALFENA**

2011-2015

Autora: Felisbina Moreira das Neves  
(Professora do Quadro de Agrupamento, grupo 330)

# Índice

1. INTRODUÇÃO	3
2. ENQUADRAMENTO GERAL	4
2.1. Enquadramento legal	4
2.2. Missão da Escola	4
2.3. Princípios Gerais	4
2.4. Objectivos da escola	5
3. ENQUADRAMENTO DO AGRUPAMENTO	6
3.1. Nota introdutória	6
3.2. Meio Envolvente	6
3.3. Pais e Encarregados de Educação	7
3.4. Alunos	8
3.5. Pessoal Docente	8
3.6. Pessoal Não Docente	9
4. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS	10
5. PLANO DE ACÇÃO	13
5.1. Visão do Agrupamento	13
5.2. Princípios Orientadores da Acção	13
5.3. Finalidades e Áreas de intervenção	14
5.4. Objectivos Gerais e Estratégias	16
5.5. Estratégias e Calendarização	19
5.6. Recursos	24
6. CONCLUSÃO	26

## 1. INTRODUÇÃO

Este documento tem como objectivo dar a conhecer o Projecto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Alfena (adiante designado por AE de Alfena), no pressuposto do Agrupamento como um conjunto de escolas que, globalmente, prestam um serviço público fundamentado na valorização da escola enquanto pólo social e cultural da vida da comunidade.

A diagnose das debilidades, problemas e necessidades advém da análise dos Projectos Educativos do Agrupamento Vertical de Escolas de Alfena e da Escola Secundária de Alfena e do trabalho diário desempenhado, desde há largos anos, nas e em prol das escolas que compõem o agora AE de Alfena.

A minha candidatura sustenta-se na experiência acumulada durante cerca de 25 anos de docência e 15 anos de elemento de órgãos de gestão, no conhecimento e formação adquiridas no Mestrado em Relações Interculturais e no Curso de Formação Especializada em Administração Escolar e na frequência actual do curso de Formação Especializada em Supervisão Pedagógica.

Finalmente, mas não menos importante, surge de uma motivação alicerçada nos traços pessoais de empenho profissional, de gosto pelos desafios, da persistência na prossecução de objectivos, de força de vontade e de espírito de dedicação. Todos estes traços foram reforçados com a escolha da profissão que continuo a encarar com paixão e gosto, pese embora os tempos atribulados que a Educação vive no nosso país.

Dando cumprimento ao estabelecido no ponto 3 do artigo 22º do Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de Abril, na Portaria 604/2008, de 9 de Julho e ao Aviso nº 8657/2011 do Diário da República de 8 de Abril de 2011, passa-se a apresentar o Projecto de intervenção no Agrupamento de Escolas de Alfena.

## 2. ENQUADRAMENTO GERAL

### 2.1. Enquadramento legal

De acordo com o consignado na Lei de Bases do Sistema Educativo, compete ao sistema educativo responder “às necessidades resultantes da realidade social, contribuindo para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos indivíduos, incentivando a formação de cidadãos livres, responsáveis, autónomos e solidários e valorizando a dimensão humana do trabalho” (artigo 2, ponto 4) e à educação promover “o desenvolvimento do espírito democrático e pluralista, respeitador dos outros e das suas ideias, aberto ao diálogo e à livre troca de opiniões, formando cidadãos capazes de julgarem com espírito crítico e criativo o meio social em que se integram” (artigo 2, ponto 5).

### 2.2. Missão da Escola

No Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de Abril, está definida a missão da Escola: “Dotar todos e cada um dos cidadãos de competências e conhecimentos que abranjam todas as vertentes da sua personalidade e lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na sociedade e dar um contributo positivo para o desenvolvimento económico, social e cultural do país”.

### 2.3. Princípios Gerais

No mesmo decreto-lei, está consignado que a autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas se orientam pelos

princípios da igualdade, da participação e da transparência, devendo orientar-se pelos seguintes princípios:

- Integração da escola na comunidade e interligação do ensino com as actividades económicas, sociais, culturais e científicas.
- Desenvolvimento do espírito e práticas democráticas.
- Participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente professores, alunos, famílias, autarquia e entidades representativas do meio;
- Respeito pelas regras de democraticidade e representatividade dos órgãos de administração e gestão do agrupamento.
- Responsabilidade de prestação de contas (Decreto-Lei n.º75/2008, artigo 3).

#### 2.4. Objectivos da escola

No referido decreto-lei, indicam-se os objectivos da Escola:

- Promover o sucesso educativo e prevenir o abandono escolar.
- Desenvolver a qualidade do serviço público de educação em geral e das aprendizagens e dos resultados em particular.
- Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos.
- Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional.
- Cumprir e fazer cumprir os direitos e deveres constantes na lei, normas e regulamentos e manter a disciplina.
- Proporcionar as condições para a participação dos membros da comunidade educativa e promover a sua iniciativa (Decreto-Lei n.º75/2008, artigo 4).

### 3. ENQUADRAMENTO DO AGRUPAMENTO

#### 3.1. Nota introdutória

Neste ponto, enquadramento do agrupamento, pretendo expor uma caracterização do agrupamento partindo da sua vertente humana e não da numérica. Assim, realçar-se-ão os seus actores e os seus diferentes papéis e objectivos na organização social que é a escola. Com efeito, a escola é um microcosmo onde interagem docentes e não docentes actuando para o pleno desenvolvimento dos seus mais directos beneficiários, os alunos. Contudo, não sendo a escola uma ilha, recebe as influências do meio envolvente, sejam as famílias ou o local onde se insere.

#### 3.2. Meio Envolvente

O AE de Alfena encontra-se situado numa área geográfica que, pelas suas características, condiciona e, por vezes, determina a vivência diária dos alunos e suas famílias. A sua localização na área do Grande Porto tem originado a sua caracterização como dormitório da grande cidade, implicando este factor uma crescente descaracterização cultural, normalmente associada a estes fenómenos urbanos. O crescimento urbanístico, que tem vindo a ocupar áreas outrora de cultivo, tem provocado a desenraização de pessoas e hábitos. Este fenómeno, a par dos problemas que actualmente se têm vivido na sociedade em geral, tem permitido influências culturais desordenadas e ameaçadoras da identidade da antiga vila de Alfena.

Há que assinalar, também, que a par destes problemas, o meio envolvente tem potencialidades que se estão a procurar desenvolver nos últimos anos, num esforço conjunto das autoridades autárquicas e das forças vivas da localidade. São, assim, de referir, a nível cultural, o trabalho meritório desenvolvido por colectividades, associações e clubes existentes

na cidade, tais como, o Centro Social e Paroquial, a Associação Viver Alfena e o Atlético Clube Alfenense.

### 3.3. Pais e Encarregados de Educação

Uma parte significativa dos pais e encarregados de educação dos alunos do agrupamento evidencia carências económicas que se traduzem num elevado número de alunos subsidiados, especialmente nos primeiros ciclos do ensino básico. Verifica-se, igualmente, um crescente número de alunos encaminhados para os Serviços de Psicologia e Orientação ou para a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens em Risco do concelho de Valongo, em virtude do fenómeno cada vez mais normal, ainda que anormal na sua génese, de desestruturação das famílias motivado por problemas advindos da aludida descaracterização do meio, por desemprego, alcoolismo, divórcio e outros fenómenos paralelos.

O quadro apresentado tem-se traduzido, para além da influência directa no comportamento e postura dos alunos, numa insuficiente participação dos pais e encarregados de educação na vida da escola, visível nas dificuldades de angariação de sócios da Associação de Pais e Encarregados de Educação e de participação nas actividades que, com esforço heróico, vai teimando em promover. Paralelamente, a participação dos pais e encarregados de educação no processo de aprendizagem dos seus educandos revela um fraco envolvimento, causando problemas à vida escolar e ao sucesso dos alunos.

Por outro lado, verifica-se, também, um número crescente de pais e encarregados de educação com maior nível de escolaridade e cultural, participando, cada vez mais, na vida escolar ou a procurar de uma forma crescente a sua valorização escolar através dos cursos do Centro de Novas Oportunidades. Esta dicotomia levanta, conseqüentemente, novas exigências de actuação.

### 3.4. Alunos

Os alunos do AE de Alfena, pelo que até aqui tem sido explanado, apresentam, globalmente, problemas de integração social, que são transportados para dentro da escola e da sala de aula. A desmotivação e a indisciplina, fenómenos complexos e que têm a sua génese em múltiplos factores de ordem social, familiar ou económica, embora não se tenham traduzido, até ao momento, em sérios e graves problemas de indisciplina, tornam visíveis os conflitos interpares, a ausência ou sua aceitação de regras na sala de aula, os conflitos na relação professor-aluno e mesmo na relação alunos-órgãos de gestão. De uma forma geral, configuram um quadro de desafios às normas e regras de uma organização onde convivem diversos e diferentes actores.

Os alunos dos cursos promovidos pelo Centro de Novas Oportunidades, na sua maioria adultos, apresentam, por seu lado, um quadro diverso uma vez que procuram a sua certificação e qualificação, negando a passividade e a cristalização de conhecimentos e formação.

### 3.5. Pessoal Docente

O quadro de professores, estável nos últimos anos, sofreu alterações, em especial nos últimos dois anos, em virtude da aposentação voluntária de alguns dos seus professores mais velhos e experientes. A substituição destes por professores contratados tem originado incertezas e instabilidades nos quadros de uma parte crucial dos profissionais que trabalham no agrupamento. E, se esses professores optaram pela aposentação em virtude das novas regras de cálculo de reformas, é inegável que o fizeram também em virtude da crescente insatisfação pessoal e profissional na carreira. Este quadro mantém-se, porém, para os que continuam na profissão. Os tempos conturbados, fruto das sucessivas reformas a que o sistema educativo português tem estado a ser sujeito, da crise global da instituição escolar, da

desvalorização da profissão, para citar apenas algumas das causas, condicionam um quadro docente motivado, o qual é requisito indispensável se se pretende promover o sucesso dos alunos.

É de assinalar, neste quadro, o aumento do número de docentes com pós-graduações, mestrados e/ou doutoramentos, o que traduz uma recusa de menorização do seu trabalho a par de uma aposta forte e solidificada na sua formação e se prefigura como um ponto forte a incentivar. A sua referenciação como corpo dedicado e empreendedor nas actividades lectivas e nas de enriquecimento curricular será um forte apoio.

### 3.6. Pessoal Não Docente

O quadro do pessoal não docente é constituído por profissionais empenhados e colaborantes. Acresce que, esta postura é ainda mais meritória se tivermos presente que a sua actividade extravasa, frequentemente, a inerência das suas funções. Também, neste ponto, um quadro de pessoal motivado e respeitado nas suas funções é condição indispensável para o sucesso de qualquer projecto de intervenção. É de assinalar, também, a exemplo do que acontece com o pessoal docente, uma forte aposta na valorização da sua escolaridade uma vez que vários têm procurado o Centro de Novas Oportunidades para adquirirem certificação.

O AE de Alfena debate-se, no presente, com insuficiência de número de assistentes operacionais e de psicólogos. Neste âmbito, assinale-se que existe apenas uma psicóloga para todo o agrupamento, não havendo certeza quanto à sua continuidade ou colocação de outros.

#### 4. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

Do exposto até ao momento, podem antever-se alguns dos problemas do agrupamento. Dever-se-á assinalar que quando se refere o agrupamento, não se pode entender este como uma entidade única mas antes um conjunto de sete escolas. Se bem que todas elas são palco de socializações e de acções educativas, cada uma tem a sua especificidade e problemas próprios. Se se pretende exercer uma liderança presente e atenta, há, portanto, que estar atento e ter consciência que os micro-problemas se transformarão em macro-problemas se a actuação não for célere e atempada.

De seguida, elencam-se os macro problemas considerados comuns à organização.

##### Organizacional

- Insuficiente valorização das estruturas e lideranças intermédias
- Insuficiente articulação intra e inter-departamental
- Escassez de técnicos especializados, em especial, psicólogos, que colaborem na concepção e definição de estratégias de superação de problemas de alunos
- Reduzida relação do agrupamento com o meio, em especial nos ciclos mais avançados
- Insuficiente participação do Agrupamento em projectos nacionais/internacionais
- Deficiente eficácia do sistema e canais de informação e comunicação

#### Pais e encarregados de educação

- Reduzido investimento da maioria de pais e encarregados de educação no processo de ensino-aprendizagem dos seus educandos
- Fraca actuação de responsabilização, por parte da maioria dos pais e encarregados de educação, dos seus educandos face a assiduidade, deveres, sucesso escolar

#### Alunos

- Insucesso escolar
- Absentismo
- Desmotivação face ao processo de ensino-aprendizagem
- Indisciplina / Problemas comportamentais

#### Corpo Docente

- Processos de reforma na carreira docente desmotivadores dos seus profissionais
- Elevada carga de trabalho burocrático
- Reduzida oportunidade de trabalho colaborativo
- Reduzida participação em projectos interdisciplinares

#### Corpo Não Docente

- Corpo não docente em reduzido número
- Insuficiente domínio de ferramentas auxiliares da sua função, nomeadamente das TIC

#### Comunidade alargada

- Reduzido (re)conhecimento público da escola e do seu papel
- Reduzida participação em parcerias
- Reduzida participação em actividades da escola

Finalmente, há que acrescentar a estes problemas, aquele que actualmente condiciona a vida do AE de Alfena e que deverá merecer a maior atenção e intervenção de todos os intervenientes na afirmação da identidade do mesmo: a formação do Agrupamento de Escolas de Alfena. A comunicação da criação deste agrupamento, em Julho de 2010, veio interromper, abrupta e violentamente, os projectos das direcções do Agrupamento Vertical de Escolas de Alfena e da Escola Secundária de Alfena, iniciado no ano lectivo anterior. A decisão, imposta superiormente e não entendida pelos que directamente trabalhavam para o sucesso das instituições em causa, deixou marcas difíceis de superar. É neste contexto que o maior problema será o de promover a construção da Identidade do novo agrupamento. Este é um problema central de todas as escolas do agrupamento: sem identidade não poderá haver sentido de pertença. E sem este, tornar-se-á difícil, se não impossível, a motivação e a paixão dos seus actores. É igualmente importante que, para que seja prestado um ensino de qualidade, haja qualidade no ambiente educativo. Para tal, é, portanto, imprescindível fomentar o sentido de pertença e construir a identidade do agrupamento.

## 5. PLANO DE ACÇÃO

### 5.1. Visão do Agrupamento

Tendo como visão da missão da escola a prestação à comunidade de um serviço de qualidade, fundamentado numa cultura de exigência, rigor e responsabilidade, este Plano de Acção pretenderá contribuir para um Agrupamento

- Com rosto: para que o anonimato não impere e o envolvimento de todos seja uma realidade palpável e visível
- Com pessoas: que têm pensamento próprio, espírito crítico e criativo
- Com acção: para reflectir, projectar, conceber e agir
- Com ambição: que sonha, que perspectiva o presente e constrói o futuro.

Um agrupamento com rosto, com pessoas, com acção e com ambição será um agrupamento no qual poderá ser promovida uma acção educativa de qualidade em ambiente de humanismo.

### 5.2. Princípios Orientadores da Acção

Para que a visão do agrupamento proposta seja uma realidade, proponho-me actuar para uma liderança/gestão democrática, dinâmica e participada, alicerçada nos seguintes princípios:

- **Transparência:** Primado da clareza e da transparência na tomada de decisões e no tratamento de todos os intervenientes da comunidade educativa
- **Participação:** Primado da importância da acção colectiva e holística dos intervenientes, isto é, participação activa de todos os elementos da comunidade educativa na vida da escola através da

promoção de uma liderança/gestão com responsabilidades partilhadas e delegação de competências e do estabelecimento de parcerias e projectos de cooperação

- Igualdade: Primado da igualdade de todos os intervenientes nos diferentes processos de organização e acção do serviço a prestar, não sustentando ambiguidades quanto ao papel específico de cada um.
- Exigência: Primado da dimensão pedagógica. A intervenção pedagógica e a sua importância no serviço a prestar deverá ser a determinante sobre todas as outras, nomeadamente, a administrativa e/ou financeira.

### 5.3. Finalidades e Áreas de intervenção

Após a exposição da visão do agrupamento e dos princípios orientadores do plano de acção, torna-se fundamental hierarquizar prioridades. Assim, os esforços deste plano de acção concentrar-se-ão, nas seguintes finalidades:

Liderar / Gerir / Organizar para:

- a construção da identidade do agrupamento
- o sucesso educativo dos alunos
- o envolvimento e participação de todos os intervenientes da comunidade educativa
- a realização profissional dos docentes, formadores e pessoal não docente

e no que às prioridades se refere, nas seguintes áreas:

- Institucional: relações com os diferentes parceiros educativos e seu grau de envolvimento.
- Organizacional: organização interna do agrupamento (clima e ambiente educativo, organização administrativa, funcionamento dos órgãos e estruturas de orientação educativa e sua articulação).
- Pedagógica: conjunto de decisões de intervenção pedagógico-didáctica, que, tendo em conta as orientações curriculares e pedagógicas de âmbito nacional, deverão ser articuladas e adequadas, pelos vários intervenientes, ao contexto local no sentido de as dotar de maior coerência e eficácia na sua actuação.
- Recursos: humanos (pessoal docente e não docente) e materiais (equipamentos, espaços escolares).

#### 5.4. Objectivos Gerais e Estratégias

Apresentam-se de seguida, os objectivos gerais e as prioridades de acção para cada uma das áreas:

	Objectivos gerais	Prioridades de acção
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar e valorizar o envolvimento e a interacção com a comunidade educativa</li> <li>• Promover parcerias, protocolos e projectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento das parcerias existentes</li> <li>• Estabelecimento de outras parcerias locais numa perspectiva de agrupamento aberto à comunidade</li> <li>• Estabelecimento de protocolos tendentes à diversificação da oferta educativa</li> </ul>
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a criação do logótipo</li> <li>• Promover um clima de segurança e motivação</li> <li>• Fomentar uma cultura de cidadania e de solidariedade, valorizando os valores éticos e morais, no reconhecimento e respeito da identidade e da alteridade de todos e de cada um</li> <li>• Promover a melhoria das relações pessoais entre todos os elementos da comunidade educativa</li> <li>• Promover a prática de (auto)-avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforço dos processos de articulação/comunicação horizontal e vertical</li> <li>• Promoção da articulação entre projectos/actividades de forma a desenvolver competências de cidadania e a rentabilizar os recursos</li> <li>• Promoção de processos conducentes a um maior envolvimento de pais e encarregados de educação na vida escolar</li> <li>• Promoção de processos de avaliação interna</li> <li>• Continuação da promoção da divulgação e acesso à informação inerente à vida do Agrupamento</li> </ul>

Objectivos gerais	Prioridades de acção
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Pedagógica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover o sucesso educativo valorizando a qualidade das aprendizagens</li> <li>• Prevenir o absentismo</li> <li>• Promover uma cultura de aprendizagem ao longo da vida</li> <li>• Promover o trabalho colaborativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de medidas favorecedoras do sucesso educativo</li> <li>• Valorização da qualidade das aprendizagens</li> <li>• Promoção da melhoria das taxas de sucesso obtidas nos vários ciclos</li> <li>• Prevenção de situações de absentismo</li> <li>• Promoção da inclusão educativa e social dos alunos</li> <li>• Desenvolvimento de processos de adequação do processo ensino-aprendizagem às necessidades educativas de todos os alunos</li> <li>• Promoção da criação de percursos alternativos para alunos em risco de insucesso repetido/abandono escolar</li> <li>• Desenvolvimento nos alunos atitudes de auto-estima, respeito e regras de convivência</li> <li>• Diversificação de metodologias de ensino que conduzam ao sucesso dos processos de ensino-aprendizagem</li> </ul>

	Objectivos gerais	Prioridades de acção
Recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover uma prática de formação contínua e um espírito de reflexividade</li><li>• Contribuir para a protecção do meio ambiente e para a preservação do património</li><li>• Rentabilizar os espaços e equipamentos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão optimizada dos recursos humanos e materiais</li><li>• Promoção da formação para pessoal docente e não docente</li><li>• Rentabilização dos espaços e equipamentos</li><li>• Desenvolvimento de uma atitude de pertença com vista à protecção e cuidados dos espaços escolares</li><li>• Desenvolvimento de esforços tendentes à requalificação das instalações/edifícios</li><li>• Desenvolvimento de estratégias que permitam rentabilizar o parque informático e aumentar a sua utilização como recurso educativo e de meio de comunicação</li><li>• Contribuição para a protecção do meio ambiente e para a preservação do património</li></ul>

### 5.5. Estratégias e Calendarização

Tendo em conta os objectivos gerais e as prioridades de acção delineadas, serão utilizadas, entre outras, as seguintes estratégias:

Estratégias	Calendarização
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento de uma liderança e gestão de proximidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ao longo do mandato</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Simplificação dos procedimentos organizacionais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A iniciar no primeiro ano do mandato e a desenvolver ao longo dos restantes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivo e valorização da participação de todos os agentes da comunidade educativa na elaboração do Projecto Educativo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Primeiro ano do mandato</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementação do Projecto Educativo e as suas finalidades principais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A implementar no primeiro ano do mandato e a desenvolver nos restantes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Perspectivação da comunidade como elemento em constante interacção com o agrupamento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ao longo do mandato</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorização e desenvolvimento das parcerias existentes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ao longo do mandato</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurso a projectos internacionais com vista à promoção da dimensão europeia da educação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ao longo do mandato, com especial incidência no primeiro e segundo anos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelecimento de novas parcerias locais tendo em conta a abertura do agrupamento ao meio envolvente e as necessidades quer deste quer do agrupamento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ao longo do mandato</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento de protocolos com empresas/entidades para a realização de estágios dos alunos dos cursos profissionais e Cefs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ao longo do mandato</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorização e divulgação das boas práticas existentes e/ou em curso que promovam a imagem do</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ao longo do mandato</li></ul>

agrupamento

- Valorização da importância e da co-responsabilidade dos pais e encarregados de educação no sucesso educativo
  - Promoção da participação das famílias na prevenção/resolução de problemas disciplinares
  - Promoção de actividades conducentes à melhoria do relacionamento interpessoal e ao envolvimento de todos
  - Colaboração com os pais em actividades nas escolas
  - Prevenção de conflitos e/ou contribuição para a sua rápida e eficaz resolução
  - Constituição da equipa de avaliação interna
  - Promoção de uma cultura de avaliação sistemática, através da monitorização constante, dos resultados de avaliação dos alunos, de actividades, de visitas de estudo e dos serviços
  - Investimento em dinâmicas de partilha, cooperação estratégica e protocolos com entidades e pessoas singulares da comunidade (Câmara, Junta de freguesia, CPCJ, Centro de Saúde,...)
  - Promoção da cooperação entre os docentes, departamentos, directores de turma, educação especial e SPO
  - Definição de mecanismos e procedimentos claros de articulação entre os diferentes departamentos e estabelecimentos de ensino do agrupamento
- Ao longo do mandato com especial incidência nos dois primeiros anos
  - Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato com especial incidência nos dois primeiros anos
  - Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato com especial incidência no primeiro ano
  - No início de cada ano lectivo
  - Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato, com especial incidência no primeiro e segundo anos
  - No primeiro e segundo anos do mandato

- Colaboração, através da abertura do agrupamento e seus espaços, na resolução de necessidades da comunidade (cedência de instalações para formação, eventos culturais e sociais, ...) numa perspectiva de criação de um sentido de pertença entre a comunidade e o agrupamento
  - Implementação rigorosa dos critérios de avaliação aprovados em conselho pedagógico
  - Desenvolvimento de processos de adequação do processo ensino-aprendizagem às necessidades educativas de todos os alunos
  - Promoção de uma oferta curricular diversificada tanto para a prevenção do insucesso/abandono escolar como para o prosseguimento de estudos e cursos profissionais numa perspectiva de integração e de ligação com o meio
  - Promoção da inclusão educativa e social dos alunos
  - Valorização do papel dos delegados de turma, da Associação de Estudantes e representantes dos alunos nos órgãos de gestão no que diz respeito à auto-regulação da disciplina
  - Reconhecimento da importância do trabalho do professor titular de turma/ director de turma / professor titular de turma enquanto elo privilegiado de ligação escola/família
  - Reconhecimento e maior visibilidade do quadro de excelência e de honra
  - Promoção da organização de actividades, palestras e conferências que envolvam e sensibilizem os alunos para uma educação cívica e
- Ao longo do mandato e sempre que se afigurar oportuno
  - Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato, com especial incidência nos dois primeiros anos
  - Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato

ambiental

- Promoção de canais de comunicação privilegiados
  - Agilização da carga burocrática dos docentes, em particular dos directores de turma
  - Valorização da diversidade de metodologias e estratégias educativas
  - Valorização da dinamização de projectos nacionais (Plano da Matemática, Plano Nacional de Leitura, ...)
  - Investimento na educação alimentar
  - Aplicação rigorosa do regulamento interno
  - Implementação crescente de contactos, junto das entidades competentes, para a consciencialização da necessidade urgente da colocação de psicólogo(s)
  - Investimento em novos equipamentos/materiais pedagógicos
  - Facilitação do acesso aos recursos educativos
  - Promoção do respeito pelo ambiente, fomentando hábitos de reciclagem, preservação e limpeza dos espaços
  - Rentabilização e humanização dos espaços, através da concepção de projectos que envolvam os alunos na reabilitação/requalificação dos espaços
  - Promoção da segurança interna e externa (acções de segurança, actividades de protecção civil, ...)
- Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato, com especial incidência no primeiro e segundo ano
  - Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato, com especial incidência no primeiro e segundo ano
  - No primeiro ano do mandato
  - No primeiro e segundo anos do mandato
  - Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato
  - Ao longo do mandato com especial incidência nos dois primeiros anos
  - Ao longo do mandato

- Valorização e fomentação da utilização das bibliotecas escolares
- Ao longo do mandato

Na elaboração de um projecto de intervenção há que hierarquizar problemas e estabelecer prioridades de acção. Tomando em consideração que um projecto não é um documento fechado e estático, há que ter presente que outras estratégias e prioridades poderão ser estabelecidas, sempre tendo em conta a realidade emergente e a sua resolução de uma forma sistémica uma vez que a sua interdependência é real e significativa.

Na elaboração deste projecto, esteve subjacente a concepção de:

- um agrupamento como meio de transmissão cultural e factor de desenvolvimento da comunidade, através da interacção escola-meio
- a Educação como a articulação equilibrada do saber, do saber-ser e do saber-fazer, promovendo o desenvolvimento integral do aluno
- o sucesso da acção educativa através do envolvimento de todos os actores como co-responsáveis nesse processo
- os recursos humanos e materiais como intervenientes fundamentais no ambiente de escola e promotores/facilitadores do sucesso educativo

Tenho consciência que os dois primeiros anos serão especialmente dedicados à criação de uma identidade e de um clima e ambiente educativos favorecedores do cumprimento da missão da Escola e da visão que tenho para o agrupamento: a prestação de um serviço de qualidade, fundamentado numa cultura de exigência, rigor e responsabilidade.

Dada a imprevisibilidade das dinâmicas das instituições e do carácter sistémico dos seus problemas, a calendarização das acções obedecerá a critérios de acompanhamento e auto-avaliação contínuo das situações. Assim, as acções serão maioritariamente implementadas e reformuladas ao longo do mandato uma vez que não podem ser desenvolvidas de uma forma isolada e única.

Há, também, a considerar que os aspectos do dia-a-dia da escola são dificilmente transpostos e tornados visíveis num planeamento de nível macro, como o é um projecto de intervenção a desenvolver em quatro anos. Contudo, ressalve-se que o quotidiano da escola assume uma importância vital na acção de quem a dirige, mais ainda se, como proposto anteriormente, se pretende uma liderança/gestão de proximidade.

Por fim, assinala-se que, em coerência com o espírito de um projecto, serão efectuados exercícios contínuos de (auto)-avaliação do projecto no sentido de aferir da sua consonância com o proposto e da sua adequação às realidades emergentes que possam vir a surgir. Assim, serão efectuados reajustes tendentes a dar resposta imediata e adequada a eventuais novas necessidades e/ou problemas e a promover o cumprimento da missão do agrupamento enquanto entidade promotora e co-construtora da formação de cidadãos.

#### 5.6. Recursos

Os recursos são uma das condições fundamentais para a concretização de um projecto. Devendo ser perspectivados numa relação de múltiplas convergências, apresentam-se, no seu conjunto, os recursos a afectar neste projecto.

##### Recursos humanos:

O agrupamento possui recursos humanos empenhados e colaboradores (ver pontos 3.5 e 3.6) com os quais conto para concretizar este projecto. Como já assinalado, é vital que todos se sintam valorizados na sua acção e participação de um projecto que sendo do agrupamento, é também de cada um. Procurarei motivar este potencial humano essencial e vital para a concretização dos objectivos propostos neste projecto.

Recursos materiais:

A diversidade de instalações e equipamentos obriga a um olhar diferenciado e à conjugação de esforços de diferentes intervenientes. Contudo, realce-se que a minha actuação se pautará pelo objectivo de garantir igualdade de condições de trabalho e de estudo aos diversos actores do agrupamento.

Recursos financeiros:

O financiamento afigura-se como um aspecto importante na concretização de projectos.

Serão utilizados os seguintes recursos financeiros:

- Verbas do Orçamento de Estado para as despesas fixas do agrupamento previstas para esse tipo de aplicação;
- Verbas próprias geradas pelo agrupamento que constituem o seu orçamento privativo;
- Verbas do Quadro de Referência Estratégico Nacional no qual se inclui o POPH (Plano Operacional de Potencial Humano) nomeadamente para financiar actividades do CNO (Centro de Novas Oportunidades) ou Cursos de Educação e Formação;
- Verbas provenientes de candidatura a projectos, nomeadamente os projectos Comenius através da Agência Nacional PROALV (Aprendizagem ao Longo da Vida)

## 6. CONCLUSÃO

Ter-se-á, porventura, notado a ausência de texto teórico ou de citações de autores conceituados na área da educação. Tal ausência é consciente e assumida e consubstancia-se no objectivo de um Projecto de Intervenção, isto é, a apresentação de um programa de acção exequível e do qual se possa prestar contas do trabalho efectivamente realizado. Para a colocação em prática do mesmo, basear-me-ei em medidas precisas que incidam em pontos decisivos da organização, tendo sempre presente que dos desafios, das incertezas e dos problemas deverão resultar melhorias concretas para o serviço a prestar. Contudo, assinale-se que se incluiu e se tentará não esquecer que o sonho e a perseguição de alguns traços da utopia devem estar subjacentes à acção da Educação.

Na actualidade, torna-se necessário estar atento às constantes transformações que sofre a sociedade e à emergência dos novos problemas, necessidades e desafios com que se depara a instituição Escola, com especial incidência para a escolaridade obrigatória até ao 12º ano.

Proponho-me colocar em prática um plano de intervenção que implemente uma liderança que paute a sua acção por princípios e valores, preocupada com a resolução dos problemas que existam ou possam vir a surgir, que saiba ouvir, congregar vontades, dinamizar e motivar os diferentes intervenientes em torno de um projecto, que possa alicerçar-se no reconhecimento da comunidade educativa e desenvolver uma actividade educativa que responda às exigências do século presente e que seja, simultaneamente, transformador e humanista.

Tenho consciência que o desafio do agrupamento não é, no presente, “uma questão de se olhar para a frente em vez de para trás: trata-se agora do próprio olhar”.<sup>1</sup>

Alfena, 26 de Abril de 2011  
Felisbina Moreira das Neves

---

<sup>1</sup> PLANT, Sadie, (2000), *Zeros e uns*, Lisboa, Editorial Bizâncio, p.198.