

PROJETO DE INTERVENÇÃO
NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ALFENA
2019-2023

Felisbina Moreira das Neves

(Professora do Quadro de Agrupamento, grupo 330)

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	3
2. ENQUADRAMENTO GERAL	4
2.1. Enquadramento legal	4
3. ENQUADRAMENTO DO AGRUPAMENTO	5
3.1. Caracterização	5
3.2. Caminho percorrido	7
4. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS	9
5. PLANO DE ACCÇÃO	10
5.1. Visão, missão e valores do Agrupamento	10
5.2. Princípios Orientadores da Ação	11
5.3. Finalidades e Áreas de intervenção	11
5.4. Objetivos Gerais e Estratégias	12
5.5. Estratégias e Calendarização	14
6. CONCLUSÃO	18

1. INTRODUÇÃO

Tendo em consideração o procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas de Alfena (AEA), conforme estipulado no Aviso n.º 7087/2019, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 78 de 22 de abril de 2019 e o preceituado nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho, venho submeter, para apreciação do Conselho Geral do AEA, o presente Projeto de Intervenção.

A presente candidatura sustenta-se no conhecimento e formação adquiridas no Mestrado em Relações Interculturais, no Curso de Formação Especializada em Administração Escolar, no curso de Formação Especializada em Supervisão Pedagógica e na experiência acumulada durante cerca de 32 anos de docência e de 24 anos de elemento de órgãos de gestão, particularmente a dos últimos 8 anos, em que desempenhei a função de Diretora. De facto, a experiência acumulada desta prática na área da administração e da gestão escolar ao longo de todos estes anos proporcionou-me um conhecimento concreto, aprofundado e atualizado das sucessivas políticas organizacionais, das atividades desenvolvidas e das especificidades dos estabelecimentos de ensino que integram o Agrupamento.

A candidatura ao cargo de Diretor é unipessoal. Por isso, a liderança terá de ter um rosto, um projeto e de ser assumida. Contudo, é de toda a justiça referir que, ao longo destes anos pude contar com uma enorme equipa de trabalho, de entre docentes e não docentes que contribuíram para que fossem introduzidas várias transformações e inovações e fossem resolvidos e ultrapassados vários problemas e obstáculos.

A apresentação deste projeto pretende contribuir para a continuidade do trabalho desenvolvido, para o êxito dos vários desafios que se avizinham na área da educação e, em particular, do AEA e para a prestação de um serviço público fundamentado na valorização da escola enquanto pólo social e cultural da vida da comunidade.

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).

A missão da escola é definida no Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de Abril, como: “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 ativamente na sociedade e dar um contributo positivo para o desenvolvimento económico, social e cultural do país”.

No mesmo decreto-lei definem-se os princípios gerais desta missão. A autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas orientam-se, de acordo com este normativo, pelos princípios da igualdade, da participação e da transparência, devendo subordinar-se particularmente aos princípios e objetivos consagrados na Constituição e na Lei de Bases do Sistema Educativo, designadamente:

- Integração da escola na comunidade e interligação do ensino com as atividades 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.

(In Decreto-Lei nº75/2008, artigo 3)

No referido decreto-lei, indicam-se como objetivos 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 nº75/2008, artigo 4).

Impõe-se uma referência final mas não menos importante relativa aos novos cenários e perspetivas em que se enquadrará a ação educativa nos anos futuros na sequência da publicação de novos diplomas legislativos, a saber: transferência de competências para a autarquia local, educação inclusiva, flexibilidade curricular e educação para a cidadania. Se o agrupamento adotou já procedimentos relativos à educação para a cidadania (elaboração do documento *Estratégia de Educação para a Cidadania de Escola* e subsequente implementação) e da educação inclusiva (constituição da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva e subsequente ação) importa tomar decisões relativas às opções no concernente à flexibilidade curricular e articular com a autarquia os procedimentos para um processo eficaz de transição no referente à transferência de competências e que salvasse a identidade do agrupamento.

3. ENQUADRAMENTO DO AGRUPAMENTO

3.1. Caraterização

A escola, não sendo uma ilha, recebe as influências do meio envolvente, quer sejam das famílias quer do local e realidade onde se insere.

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 uma crescente descaraterização cultural, normalmente associada a estes fenómenos urbanos. O

crescimento urbanístico a par dos problemas que atualmente se têm vivido na sociedade em geral tem permitido influências culturais desordenadas e ameaçadoras da identidade da antiga vila e atual cidade 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 coletividades, associações e clubes existentes na cidade, tais como, o Centro Social e Paroquial, a Associação Viver Alfena, a Associação para a Preservação do Património Cultural de Alfena (ASPRECA), a Associação para a Defesa do Património de Alfena (Al Henna) e o Atlético Clube Alfenense.

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, (42% de alunos subsidiados, sendo a maioria destes integrantes do escalão A).

Verifica-se, igualmente, um crescente número de alunos encaminhados para os Serviços de Psicologia e Orientação ou para a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco do concelho de Valongo. A este propósito saliente-se que o agrupamento dispõe, pela 1ª vez na sua história, de 3 psicólogas em funções, sendo uma contratada com crédito horário de escola.

O quadro apresentado tem-se traduzido 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 atividades que, com esforço heroico, 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 obstáculos à vida escolar e ao sucesso dos 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 e que se manifestam através da ausência ou da aceitação de

regras na sala de aula. Contudo, deve assinalar-se que este quadro, que se verifica no dia-a-dia, não se tem traduzido, até ao momento, em sérios e graves problemas de indisciplina, mas antes tornando-se visível nos conflitos interpares ou na relação professor-aluno.

O quadro estável de professores sofreu alterações, em especial nos últimos anos, em virtude do crescente envelhecimento desse quadro e consequentes ausências prolongadas ao serviço. 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 que se prefigura como um ponto forte do agrupamento a par da sua caracterização como corpo dedicado e empreendedor nas atividades letivas e nas de enriquecimento curricular.

O quadro do pessoal não docente caracteriza-se, igualmente, pelo crescente envelhecimento. Constituído por profissionais empenhados e colaboradores a sua postura é ainda mais meritória se tivermos presente que as solicitações do corpo docente originam que a sua atividade extravase, 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 projeto de intervenção.

O AE de Alfena debate-se, no presente, com insuficiência de número de assistentes operacionais e, sobretudo de assistentes técnicos. Assinale-se, aqui, que utilizando-se o número de alunos como ponto de partida para o cálculo do rácio, essa fórmula não contempla o período de funcionamento das escolas e, no caso dos assistentes técnicos, o crescente grau de exigência e eficácia exigido aos serviços.

3.2. Caminho percorrido

Ao longo destes dois mandatos, muitos foram os desafios abraçados e objetivos a alcançar. Destacam-se, pela sua abrangência e impacto na prestação do serviço educativo:

- Criação da Associação de Estudantes: exercício de cidadania da comissão de estudantes que liderou esse processo e que promoveu a motivação dos alunos e o envolvimento dos mesmos na vida escolar.
- Implementação de cursos de educação e formação (CEFs) e de Cursos Profissionais.
- Aumento de parcerias através, nomeadamente, de protocolos com empresas para estágios de alunos dos cursos CEF e Profissionais e de protocolos para experiências de “JobShadowing” (estágio sombra) inseridos no projeto "VIVE - Vivencia, Interage, Valida e Escolhe", promovendo o contacto de alunos de 11º e 12º anos dos cursos científico-humanísticos com profissionais com o objetivo de proporcionar aos jovens uma oportunidade de exploração e desenvolvimento vocacional, com vista à definição de um projeto para o seu futuro.
- Criação da equipa de avaliação interna e subsequente ação da mesma através da promoção de uma cultura de autoavaliação com vista à redefinição de objetivos e metas. Neste âmbito, foram elaborados os respetivos relatórios de avaliação interna e planos de melhoria.
- Implementação do projeto Fénix, o qual permitiu a adoção de novas metodologias e estratégias de ensino tendentes à melhoria dos resultados a português e matemática bem como da qualidade do sucesso nestas disciplinas.
- Elaboração e implementação do Plano de Ação Estratégica com o objetivo de redução do insucesso escolar, melhoria da qualidade das aprendizagens, desenvolvimento da autonomia e espírito crítico, aquisição de métodos de estudo e pesquisa, melhoria dos níveis de proficiência da leitura e escrita e desenvolvimento da leitura autónoma e aperfeiçoamento da competência de escrita. Neste âmbito, assinala-se a publicação de um livro *-Pedaços de Nós-* com os trabalhos escritos ou artísticos dos alunos.
- Criação das Jornadas Pedagógicas em cada início de ano letivo que permitem a reflexão sobre temas educativos.
- Obtenção de uma Sala Snoezelen, de uma Sala do Futuro, de um Parque Infantil e de um Clube TIC através do Orçamento Participativo Jovem.

A título de exemplo da melhoria dos resultados escolares, indicam-se, de seguida, as taxas de retenção ou desistência dos alunos por ano de escolaridade, de acordo com os dados fornecidos pelo Ministério da Educação:

	Agrupamento		Nacional	
	2013/2014	2016/2017	2013/2014	2016/2017
2º ano	6%	2%	10%	7%
3º ano	4%	0%	5%	1%
4º ano	1%	1%	3%	2%
5º ano	16%	5%	11%	6%
6º ano	17%	8%	12%	6%
7º ano	22%	14%	17%	11%
8º ano	16%	6%	13%	7%
9º ano	34%	7%	15%	7%
10º ano	23%	17%	16%	16%
11º ano	18%	3%	13%	8%
12º ano	52%	30%	35%	28%

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 seis escolas. Se bem que todas elas são palco de socializações e de ações 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 microproblemas se transformarão em macroproblemas se a atuação não for célere e atempada.

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

Organizacional

- Insuficiente impacto da ação das estruturas e lideranças intermédias
- Insuficiente impacto da articulação intra e interdepartamental

Pais e encarregados de educação

- Reduzido investimento da maioria de pais e encarregados de educação no processo de ensino-aprendizagem dos seus educandos

- Fraca atuação de responsabilização, por parte da maioria dos pais e encarregados de educação, dos seus educandos face a assiduidade, deveres, sucesso escolar

Alunos

- Expectativas e horizontes reduzidos
- Desmotivação face ao processo de ensino-aprendizagem
- Insucesso escolar
- Qualidade do sucesso escolar
- Indisciplina / Problemas comportamentais

Corpo Docente

- Elevada carga de trabalho burocrático
- Reduzida cultura de trabalho colaborativo
- Reduzida iniciativa de participação em projetos interdisciplinares

Corpo Não Docente

- Corpo não docente em número insuficiente face às necessidades reais
- Insuficiente domínio de ferramentas auxiliares da sua função, nomeadamente das TIC

Comunidade alargada

- Reduzida valorização pública da escola e do seu papel
- Necessidade de incremento de parcerias
- Reduzida participação em atividades da escola

5. PLANO DE ACÇÃO

5.1. Visão, missão e valores do Agrupamento

Tendo como visão da missão da escola a prestação à comunidade de um serviço de qualidade, fundamentado numa cultura dos valores da liberdade, da ética, da exigência, do rigor e da responsabilidade, este Plano de Ação 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 ação:** para refletir, projetar, conceber e agir
- **Com ambição:** que sonha, que perspetiva o presente e constrói o futuro.

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

5.2. Princípios Orientadores da Ação

Para que a visão do agrupamento proposta seja uma realidade, proponho-me atuar 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 ação coletiva e holística dos intervenientes, isto é, participação ativa 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 projetos de cooperação
- **Igualdade:** Primado da igualdade de todos os intervenientes nos diferentes processos de organização e ação 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 ação, torna-se fundamental hierarquizar prioridades. Assim, os esforços deste plano de ação concentrar-se-ão, nas seguintes finalidades:

Liderar / Gerir / Organizar para:

- o sucesso educativo dos alunos
- o envolvimento e participação de todos os intervenientes da comunidade educativa
- a realização profissional do pessoal docente e 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-didática, 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 atuação.
- **Recursos:** humanos (pessoal docente e não docente) e materiais (equipamentos, espaços escolares).

5.4. Objetivos Gerais e Estratégias

Apresentam-se de seguida, os **objetivos gerais** e as **prioridades** de ação para **cada uma das áreas**:

	Objetivos gerais	Prioridades de ação
Institucional	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar e valorizar o envolvimento e a interação com a comunidade educativa• Promover parcerias, protocolos e projetos	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento das parcerias existentes• Estabelecimento de outras parcerias locais numa perspetiva de agrupamento aberto à comunidade• Estabelecimento de protocolos tendentes à diversificação da oferta educativa• Estabelecimento de parcerias para experiências de <i>JobShadowing</i> e de estágios

	Objetivos gerais	Prioridades de ação
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Promover um clima de segurança e motivação • 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 • Promover a melhoria das relações pessoais entre todos os elementos da comunidade educativa • Promover a prática de (auto)-avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço dos processos de articulação/comunicação horizontal e vertical • Promoção da articulação entre projetos/atividades de forma a desenvolver competências de cidadania e a rentabilizar os recursos • Promoção de processos conducentes a um maior envolvimento de pais e encarregados de educação na vida escolar • Valorização de processos de avaliação interna • Continuação da promoção da divulgação e acesso à informação inerente à vida do Agrupamento
Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o sucesso educativo valorizando a qualidade das aprendizagens • Prevenir o absentismo • Promover uma cultura de aprendizagem ao longo da vida • Promover o trabalho colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de medidas favorecedoras do sucesso educativo • Valorização da qualidade das aprendizagens • Diversificação de metodologias de ensino que conduzam ao sucesso dos processos de ensino-aprendizagem • Promoção da melhoria das taxas de sucesso obtidas nos vários ciclos • Prevenção de situações de absentismo • Promoção da inclusão educativa e social dos alunos • Desenvolvimento de processos de adequação do processo ensino-aprendizagem às necessidades educativas de todos os alunos • Promoção da criação de percursos alternativos para alunos em risco de insucesso repetido/abandono escolar • Desenvolvimento nos alunos atitudes de autoestima, respeito e regras de convivência
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover uma prática de formação contínua e um espírito de reflexividade • Contribuir para a proteção do meio ambiente e para a preservação do património • Rentabilizar os espaços e equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão otimizada dos recursos humanos e materiais • Promoção da formação para pessoal docente e não docente • Rentabilização dos espaços e equipamentos • Desenvolvimento de uma atitude de pertença com vista à proteção e cuidados dos espaços escolares • Desenvolvimento de esforços tendentes à requalificação das instalações/edifícios • Desenvolvimento de estratégias que permitam rentabilizar o parque informático e aumentar a sua utilização como recurso educativo e de meio de comunicação • Contribuição para a proteção do meio ambiente e para a preservação do património

5.5. Estratégias e Calendarização

Tendo em conta os objetivos gerais e as prioridades de ação delineadas, serão utilizadas, entre outras, as seguintes **estratégias**:

Estratégias	Calendarização
<ul style="list-style-type: none">• Simplificação dos procedimentos organizacionais	<ul style="list-style-type: none">• Ao longo do mandato
<ul style="list-style-type: none">• Incentivo e valorização da participação de todos os agentes da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo	<ul style="list-style-type: none">• Primeiro ano do mandato
<ul style="list-style-type: none">• Implementação do Projeto Educativo e as suas finalidades principais	<ul style="list-style-type: none">• A implementar no primeiro ano do mandato e a desenvolver nos restantes
<ul style="list-style-type: none">• Concurso a projetos internacionais com vista à promoção da dimensão europeia da educação	<ul style="list-style-type: none">• Ao longo do mandato, com especial incidência no primeiro e segundo anos
<ul style="list-style-type: none">• Concurso a projetos internacionais com vista à promoção da formação do pessoal docente	<ul style="list-style-type: none">• Ao longo do mandato, com especial incidência no primeiro e segundo anos
<ul style="list-style-type: none">• Estabelecimento de novas parcerias locais tendo em conta a abertura do agrupamento ao meio envolvente e as necessidades quer deste quer do agrupamento	<ul style="list-style-type: none">• Ao longo do mandato
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de protocolos com empresas/entidades para a realização de estágios dos alunos dos cursos profissionais e CEFs	<ul style="list-style-type: none">• Ao longo do mandato
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de protocolos com empresas/entidades para a realização de experiências de <i>JobShadowing</i> para alunos do ensino secundário	<ul style="list-style-type: none">• Ao longo do mandato
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento de uma cultura de divulgação de iniciativas e de boas práticas existentes e/ou em curso que promovam a imagem do agrupamento	<ul style="list-style-type: none">• Ao longo do mandato
<ul style="list-style-type: none">• Valorização da importância e da co-responsabilidade dos pais e encarregados de	<ul style="list-style-type: none">• Ao longo do mandato com especial incidência nos dois

educação no sucesso educativo	primeiros anos
<ul style="list-style-type: none">• Promoção da participação das famílias na prevenção/resolução de problemas disciplinares• Promoção de atividades conducentes à melhoria do relacionamento interpessoal e ao envolvimento de todos• Prevenção de conflitos e/ou contribuição para a sua rápida e eficaz resolução• Constituição da equipa de avaliação interna• Reforço da cultura de avaliação sistemática, através da monitorização constante, dos resultados de avaliação dos alunos, de atividades, 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, Escola Segura - GNR, Centro de Saúde,...)• Reforço da cooperação entre os docentes, departamentos, diretores de turma, educação especial e SPO• Definição de mecanismos e procedimentos claros de articulação entre os diferentes departamentos e estabelecimentos de ensino do agrupamento• Implementação rigorosa dos critérios de avaliação aprovados em conselho pedagógico• Promoção da inclusão educativa e social dos alunos• Desenvolvimento de processos de inclusão através da adequação do processo ensino-aprendizagem às necessidades educativas de todos os alunos• Promoção de uma oferta curricular diversificada tanto para a prevenção do	<ul style="list-style-type: none">• Ao longo do mandato• Ao longo do mandato com especial incidência nos dois primeiros anos• Ao longo do mandato• No início de cada ano letivo• 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• Ao longo do mandato• Ao longo do mandato• Ao longo do mandato• Ao longo do mandato

insucesso/abandono escolar como para o prosseguimento de estudos e cursos profissionais numa perspetiva de integração e de ligação com o meio

- Valorização do papel dos delegados de turma, da Associação de Estudantes e representantes dos alunos nos órgãos de gestão no que diz respeito à autorregulação da disciplina
 - Reconhecimento da importância do trabalho do professor titular de turma/ diretor 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 atividades, palestras e conferências que envolvam e sensibilizem os alunos para uma educação cívica e ambiental
 - Valorização da flexibilização curricular e da diversidade de metodologias e estratégias educativas
 - Valorização da participação em projetos nacionais
 - Aplicação rigorosa do regulamento interno
 - Investimento em novos materiais pedagógicos/ equipamentos/conservação de edifícios
 - Rentabilização e humanização dos espaços, através da conceção de projetos que envolvam os alunos na reabilitação/requalificação dos espaços
 - Facilitação do acesso aos recursos educativos
 - Promoção do respeito pelo ambiente, fomentando hábitos de reciclagem, preservação e limpeza dos espaços
 - Promoção da segurança pessoal, interna e
- Ao longo do mandato, com especial incidência nos dois primeiros anos
 - Ao longo do mandato
 - Ao longo do mandato
 - Ao longo do mandato
 - Ao longo do mandato
 - Ao longo do mandato
 - Ao longo do mandato
 - No primeiro e segundo anos 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

externa (ações de segurança, atividades de proteção civil, segurança cibernética...)

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

Tomando em consideração que um projeto 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 projeto, esteve subjacente a conceção de:

- um **agrupamento** como **meio de transmissão cultural e fator de desenvolvimento da comunidade**, através da interação 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 ação educativa** através do **envolvimento de todos os atores** como co-responsáveis nesse processo
- os **recursos humanos e materiais** como **intervenientes fundamentais** no ambiente de escola e promotores/facilitadores do sucesso educativo

Dada a imprevisibilidade das dinâmicas das instituições e do carácter sistémico dos seus problemas, a calendarização das ações obedecerá a critérios de acompanhamento e autoavaliação contínuo das situações. Assim, as ações serão maioritariamente implementadas e reformuladas ao longo do mandato para que favoreça o 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.

6. CONCLUSÃO

Este documento apresenta um Projeto de Intervenção que se pretende seja um programa de ação exequível e do qual se possa prestar contas do trabalho efetivamente 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 ação da Educação.

Alfena, 8 de maio de 2019
Felisbina Moreira das Neves