



# Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António



## CONCURSO PÚBLICO PARA O CARGO DE DIRETOR

Aviso n.º 10915/2015, publicado no Diário da República n.º 188  
(II Série), de 25 de setembro de 2015.

Candidato ao cargo de Diretor: Vítor José Carreira Anastácio Junqueira

*Estruturas administrativas a serviço do poder centralizado não favorecem procedimentos democráticos. Um dos papéis das lideranças democráticas é, precisamente, superar os esquemas autoritários e propiciar tomadas de decisão de natureza dialógica. (Freire, 2000)*

Venho por este meio apresentar a minha candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António, de acordo com Aviso n.º 10915/2015, publicado no Diário da República n.º 188 (II Série), de 25 de setembro de 2015.

# ÍNDICE

<b>1. PREÂMBULO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>3. MISSÃO, VISÃO E VALORES.....</b>	<b>11</b>
3.1. Missão.....	11
3.2. Visão.....	11
3.3. Valores.....	11
<b>4. PLANO DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>12</b>
4.1. Domínio de intervenção – Organização e Gestão Escolar.....	13
4.2. Domínio de intervenção – Serviço Educativo .....	17
4.3. Domínio de intervenção – Resultados .....	26
<b>5. CALENDARIZAÇÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>6. MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DO PROJETO .....</b>	<b>28</b>
<b>7. AVALIAÇÃO DO PROJETO .....</b>	<b>28</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS &amp; DOCUMENTOS ORIENTADORES .....</b>	<b>29</b>

***Na administração e gestão dos estabelecimentos de educação e ensino devem prevalecer critérios de natureza pedagógica e científica sobre critérios de natureza administrativa.***

Artigo 45.º da Lei de Bases do Sistema Educativo, aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, e alterada pelas Leis n.º 115/97, de 19 de setembro, 49/2005, de 30 de agosto, e 85/2009, de 27 de agosto.

## **1. PREÂMBULO**

A publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril, com as alterações introduzidas ao mesmo pelo Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro e pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, marca a transição de um sistema colegial, o Conselho Executivo, para a vigência do Diretor, como órgão unipessoal de administração e gestão da escola pública do ensino não superior.

Esta mudança implicou fortes alterações no modelo de gestão da escola pública, acarretando um acentuado aumento das responsabilidades e competências de quem dirige um estabelecimento de ensino no nosso país. A escola passou a apresentar uma estrutura mais hierarquizada, centrada no Diretor, que passou a ser o responsável máximo na missão de ensino público.

Assim, cabe ao Diretor, de acordo com o Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, o cumprimento da maior incumbência conferida ao ensino público: “dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País.”

Estas mudanças, de rotura com o quadro normativo que suportava o modelo de gestão anterior visaram, de acordo com o Diploma anterior, o “reforço da participação

das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes”.

A tutela pretendeu alcançar um reforço progressivo da autonomia, e flexibilidade organizacional do ensino público, empossando o Diretor de uma maior legalidade no desempenho das suas funções e de uma responsabilização máxima na “...gestão administrativa, financeira e pedagógica, assumindo, para o efeito, a presidência do Conselho Pedagógico.

A figura do Diretor enfrenta uma forte pressão da tutela para que exerça um papel acentuadamente gerencialista, tendo que assumir novas atribuições e responsabilidades, não só na organização e gestão do currículo nacional, mas também numa enorme variedade de atividades não pedagógicas das quais se destacam: a gestão de recursos financeiros e de recursos humanos, a contratação de docentes e a avaliação do desempenho de docentes, assistentes técnicos e operacionais.

O Diretor não deverá resumir-se, no entanto, a um mero gestor de decisões burocráticas. Deverá afirmar-se como uma figura eticamente comprometida, crítica, motivada e inovadora, contribuindo para um clima de escola favorável ao processo de ensino-aprendizagem e ao estímulo de toda a comunidade educativa na procura da melhoria da qualidade pedagógica e no sucesso educativo dos nossos alunos.

O Diretor deve ser um líder, gerindo de modo democrático e participativo todos os componentes do sistema e permitindo a participação ativa de toda a comunidade escolar. “É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem. (Luck, 2004)

O projeto de intervenção, agora apresentado, surge de acordo com o quadro paradigmático atual, cujas principais características foram sumariamente descritas nos parágrafos anteriores. Este documento, de índole pessoal, da responsabilidade do candidato ao cargo de Diretor, teve na sua génese a auscultação informal de diferentes atores em contexto, o conhecimento pessoal da realidade local e a leitura atenta de documentos específicos: projeto educativo, regulamento interno, plano

anual de atividades, relatório de avaliação externa 2014/15, relatório da avaliação interna 2013/14 e Carta Educativa do Município.

Este projeto assume-se como fundamental para a progressão do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido no Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António (AEVRSA), para a articulação pedagógica, para a construção de uma identidade de cultura de escola a partir da riqueza da diversidade das suas unidades orgânicas e para a definição de um projeto educativo abrangente, inovador e eficiente.

A minha candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António deve-se ao facto de considerar que o meu perfil pessoal, académico e profissional se adequa às exigências inerentes ao cargo, bem como a toda a atividade de liderança e de gestão e administração escolar.

O desempenho do cargo de Subdiretor do extinto Agrupamento de Escolas Dom Paio Peres Correia - Tavira, e posteriormente de Vogal da Comissão Administrativa Provisória do Agrupamento de Escolas Dr. Jorge Augusto Correia - Tavira, permitiu-me alcançar uma enorme experiência na Gestão, na Administração e na Liderança de um Agrupamento de Escolas. A realização do curso de especialização em gestão e administração escolar proporcionou a consolidação de muitos conhecimentos de carácter prático e a sua fundamentação concetual de acordo com os quadros teóricos em vigor. Considero que a minha formação, inicialmente de carácter eminentemente prático, fruto do exercício do cargo e posteriormente complementada pela fundamentação paradigmática do estado da arte permitiu-me uma visão abrangente e sólida na área da gestão e administração escolar.

Entenda-se que a experiência e a liderança revelam-se na capacidade de intervir, de agir, de pensar e prever o futuro, de romper com rotinas instaladas. A liderança assume-se portanto, como um elemento nuclear na promoção da capacidade das escolas em gerir a mudança e em se transformarem em comunidades profissionais de aprendizagem. (Fullan, 2001)

A Avaliação Externa efetuada pela IGEC no ano letivo 2011/12, no Agrupamento de Escolas Dom Paio Peres Correia comprovou os bons resultados alcançados. Tal só foi possível através de uma liderança eficaz que conduziu a um clima educativo altamente motivado.

Pretendo assim, através de uma liderança ativa, reconstruir, revitalizar e desenvolver o clima e a cultura do Agrupamento de Escolas de Vila Real de Santo António, no sentido de criar as condições necessárias à prestação de um serviço educativo de elevada qualidade.

Conhecendo e sabendo que o Agrupamento de Escolas necessita de um de uma liderança forte, que estabeleça um rumo estável e bem definido, tal só será possível recorrendo a uma gestão estratégica eficaz na definição dos objetivos prioritários e do programa de ação a desenvolver neste Agrupamento.

Desta forma, assumo o compromisso de desempenhar o cargo de Diretor de forma dedicada, íntegra e inovadora, julgando que a experiência adquirida ao longo dos anos, enquanto professor e gestor, como descrito detalhadamente no meu currículo, me proporcionaram vivências extremamente enriquecedoras, dotando-me de algumas características que me parecem fundamentais para o desempenho do cargo de Diretor:

- Raciocínio estratégico eficaz e eficiente;
- Discernimento de seriação: categorizar prioridades;
- Elevada capacidade de planificação de atuação a curto, médio e longo prazo;
- Facilidade na relações interpessoais e institucionais;
- Elevada adaptação à inovação e a situações de pressão (capacidade de agir sob circunstâncias complexas e incertas);
- Elevado sentido de responsabilidade e de valores de ética;
- Capacidade para estimular os membros da comunidade educativa a encararem o trabalho como um meio e não como um fim;
- Ser comunicador e estar disponível para prestar todos os esclarecimentos necessários;
- Ter como objetivo moral a mudança positiva no pulsar da vida da escola.

Proponho-me, deste modo, a responder com a máxima prontidão e rigor a todos os problemas e desafios que me forem colocados, tendo plena consciência de que os mesmos serão um constante desafio às minhas capacidades de visão estratégica e operacionalização de objetivos. Administrar a escola pública é sem dúvida, uma tarefa de elevada dificuldade, não suprimido contudo o caráter de desafio permanente e de estímulo na procura da melhoria na qualidade educativa.

## 2. INTRODUÇÃO

Sendo o Projeto de Intervenção um documento norteador da visão da política educativa da escola, este projeto visa concetualizar as ações a concretizar, definir objetivos e estratégias, bem como prever a sua calendarização, assim como programar uma realidade futura com os recursos disponíveis (humanos, físicos, materiais) e os passíveis de serem obtidos, que terão de ser geridos com eficiência, tendo em vista a eficácia no sucesso educativo dos nossos alunos.

Tenho plena confiança nas minhas capacidades e já demonstrei que, com esforço, empenho e dedicação, é sempre possível efetuar um trabalho de qualidade que proporcione todas as condições necessárias a um ensino público de qualidade que promova o sucesso educativo dos nossos alunos.

Assim, proponho-me a nortear o AEVRSa no sentido de desenvolver a sua acção educativa com base em valores estruturados e integrados em princípios orientadores das políticas e práticas educativas, de acordo com a vivência numa sociedade democrática, bem como por princípios de desenvolvimento capazes de dignificar e tornar a escola num centro privilegiado de instrução para a vida e de formação para a cidadania.

Ao Diretor caberá o papel fundamental de liderar e desenvolver a organização, apontando caminhos, construindo sinergias, promovendo a coesão, sendo parte da solução e nunca do problema. Para tal, considero fundamental e indispensável a implementação e o fortalecimento de alguns ***Princípios de Desenvolvimento***, tais como:

- ✓ **liderança**, como elemento nuclear para consolidar, revitalizar e desenvolver a cultura e o clima de escola, no sentido de criar as condições para melhorar as suas performances e sobretudo, a qualidade de aprendizagem dos alunos;
- ✓ **envolvência**, de modo a implicar toda a comunidade educativa;
- ✓ **abrangência** de todos os serviços;
- ✓ **cooperação** no trabalho de equipa e na partilha de informações, experiências e saberes;



- ✓ **coerência** entre princípios e estratégias, na compreensão de conceitos por todos; nos documentos fundamentais de gestão pedagógica e educacional;
- ✓ **inovação** de práticas organizacionais e pedagógicas, de modo a que a escola se assuma como uma organização moderna, capaz de corresponder aos desafios actuais, procurando dar respostas tão diversificadas, quanto diversificados são os contextos sociais;
- ✓ **flexibilidade**, de modo a poder adaptar-se aos desafios da mudança com a capacidade de resposta plural;
- ✓ **qualidade** na adequação de estratégias e recursos para a resolução de problemas e conflitos, no sentido da valorização de escola e do profissionalismo dos seus trabalhadores;
- ✓ **economia** funcional, de modo a mobilizar os recursos existentes e noutros a criar, numa perspectiva funcional na relação custos/eficácia;
- ✓ **responsabilidade**, de modo a responsabilizar todos os “atores” implicados e/ou a implicar.

Com a implementação de uma Gestão estratégica devidamente planeada, organizada, dirigida e controlada, pretendo promover a mudança, para que esta seja vista como um processo, e não como um acontecimento. Este processo será dividido em três fases:

- **Iniciação**, com a introdução de novas ideias e novas práticas, com o aval institucional;
- **Implementação** – operacionalização das mesmas;
- **Institucionalização** – constituição das novas práticas em normas e rotinas, de modo a que se tornem parte integrante do trabalho do Agrupamento.

Antes de efetuar a identificação de problemas/objetivos específicos/estratégias de intervenção por domínio, opta-se por enunciar um conjunto de objetivos gerais que estarão sempre presentes na ação a executar através do presente projeto de intervenção:

- Unificar a ação educativa a desenvolver por todos os profissionais do agrupamento, criando um sentimento de pertença coletiva propício à inovação e à afirmação da cultura de escola.

- Criar nos alunos, desde o pré-escolar ao ensino secundário, uma forte identificação com o “seu” agrupamento, partindo de relações de proximidade entre os diferentes elementos da comunidade escolar, procurando o estabelecimento de laços de afetividade muito para além do percurso escolar de cada aluno.
- Envolver os pais e encarregados de educação do agrupamento, não só na vida escolar dos seus educandos, mas também na vida escolar de todo o agrupamento, criando, também, um sentimento de pertença coletiva.
- Enfatizar, junto da comunidade local, o Agrupamento como uma organização com uma forte cultura de escola, com um projeto coeso onde os diferentes atores têm como desiderato a procura do sucesso educativo, alicerçado numa cultura de exigência assumida por todos.
- Garantir que o AEVRSa se constitua como agrupamento de referência ao nível distrital.

## 3. MISSÃO, VISÃO E VALORES

### 3.1. Missão

Promover o desenvolvimento integral dos alunos, transmitindo conhecimentos e saberes essenciais para a formação de cidadãos autônomos, críticos, empreendedores, solidários e preparados para intervir conscientemente num mundo em constante mudança. O sucesso educativo deverá ser a demanda superior do AEVRSa alicerçada na qualidade, no rigor e na disciplina do ensino aí prestado.

### 3.2. Visão

O AEVRSa deve constituir-se como um Agrupamento de referência, com escolas que se distinguem pela sua dinâmica e qualidade, onde se vencem desafios e se ultrapassam diferenças e onde os valores sociais, humanos e ambientais constituem o eixo transversal das aprendizagens.

### 3.3. Valores

- (a) **O gosto de aprender** – incutir a aprendizagem em continuidade como fator de autorrealização e valorização individual.
- (b) **A cultura de trabalho** – necessária à apreensão e uso dos conhecimentos, bem como ao treino das capacidades.
- (c) **O trabalho em equipa** – fonte do desenvolvimento coletivo e da aprendizagem de sociabilização e prevenção de atitudes antissociais agressivas.
- (d) **Uma escola para todos** – pluralista, diversificada, integradora e multicultural.
- (e) **A formação integral** - nas vertentes cognitivas, cultural, ambiental e humanista.
- (f) **A equidade** – garante de igualdade de oportunidades.
- (g) **A liberdade individual** – para que cada um possa desenvolver o seu projeto e as suas capacidades.

#### 4. PLANO DE INTERVENÇÃO

Este Plano resulta da análise e reflexão efetuada em diversos domínios, tais como os resultados obtidos na Avaliação Externa desenvolvida pela IGEC, da análise efetuada ao Projetos Educativo e Plano Anual de Atividades, da análise dos relatórios de avaliação interna, dos diálogos informais, efetuados com diversos docentes, não docentes, pais/Encarregados de Educação, e sobretudo, pelo conhecimento adquirido ao longo do ano letivo transato em que lecionei seis níveis distintos: Ciências Naturais 7º, Ciências Experimentais 7º, Ciências Naturais 8º, Biologia - Profissional 10º, Gestão e Organização dos Serviços e Cuidados de Saúde 10º e Biologia 12º. Esta componente letiva foi desenvolvida na escola sede (Escola Secundária de Vila Real de Santo António) e na EB 2,3 Infante D. Fernando. No que concerne à componente não letiva de trabalho de estabelecimento, esta foi desenvolvida enquanto membro da equipa responsável pela dinamização do Gabinete de Apoio ao Aluno - “Cê-lá”. Neste gabinete tive como principal função a de ajudar os nossos alunos na resolução dos seus problemas quotidianos procurando promover o seu sucesso educativo e formativo. Considero que apesar das dificuldades sentidas na execução de uma componente letiva tão díspar este facto proporcionou um conhecimento pormenorizado da realidade educativa do AEVRSA.

Este Plano contempla, para cada Área de Intervenção, a identificação de diversos problemas, a definição de objetivos/metast a atingir, as estratégias de intervenção e programação de atividades e a calendarização da intervenção.

Dos problemas identificados, alguns apresentam maior urgência na sua resolução, enquanto outro poderão ser debelados de forma gradual. Seguramente encontraremos uma solução, pois não faltará vontade e empenho, por parte de toda a equipa para os resolver, de forma a proporcionar um bom ambiente de aprendizagem, de estudo, de trabalho e convívio.

Os princípios estruturantes e as linhas orientadoras do AEVRSA implicam a promoção de um clima organizacional assente na assertividade, na responsabilidade individual e na partilha, permitindo a definição e interiorização de um fio condutor e de linhas de orientação/atuação que se pretendem uniformizadas.

## 4. 1. Domínio de intervenção – Organização e Gestão Escolar

### Domínio de Intervenção: **ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR**

**Problema** – A separação física entre a escola sede e as restantes unidades orgânicas, aproximadamente 12 km, acarreta acentuados constrangimentos na gestão de recursos humanos, recursos materiais e financeiros, comunicação e partilha de identidade/cultura de escola.

### Objetivos:

- Construção de um Agrupamento com uma identidade e uma cultura próprias.
- Reforçar a coordenação pedagógica e administrativa entre o pessoal docente.
- Racionalizar e otimizar a utilização de recursos humanos e materiais.
- Valorizar o conhecimento das atividades desenvolvidas em todo o AEVRS.

### Estratégias de Intervenção:

i. Criação de uma mancha comum de horário ao nível do agrupamento, no que concerne ao 2.º, 3.º ciclo e secundário, criando espaços de tempo partilhados para a realização de atividades de coordenação pedagógica. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

ii. Elaboração criteriosa de horários, na observância dos critérios legalmente definidos e, concomitantemente, facilitadores da mobilidade entre as diferentes unidades orgânicas. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

iii. Aprofundamento das competências da equipa responsável pelo plano anual de atividades, potenciando a comunicação interna. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

iv. Reforço de iniciativas que contribuam para a construção de um Agrupamento com uma identidade e uma cultura próprias. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

**Domínio de Intervenção:**

**ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR**

**Problema** – Participação e envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos e nas respetivas estruturas.

**Objetivos:**

- Reforçar o sentimento de pertença coletiva – a cultura de escola.
- Assegurar o compromisso entre a escola e a família na procura de objetivos comuns, nomeadamente, o sucesso educativo dos alunos.
- Compreender e responder às necessidades dos pais e encarregados de educação para o acompanhamento da vida escolar dos seus educandos face à realidade social contemporânea.

**Estratégias de Intervenção:**

i. Articulação com a associação de pais e encarregados de educação do agrupamento para organizar iniciativas sistemáticas promotoras da vinda dos pais à escola, alertando-os para a obrigatoriedade do acompanhamento da vida escolar dos seus educandos, enfatizando o papel privilegiado do professor titular de turma e do diretor de turma como interlocutor. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

ii. Realização de atividades culturais, desportivas, de articulação pedagógica, entre outras, em horário pós-laboral, procurando, também, a parceria dos pais e das suas estruturas representativas para a sua dinamização. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

iii. Diversificação dos meios de contacto com os encarregados de educação, recorrendo às novas tecnologias de informação, sempre que possível, não descurando a vertente do contacto presencial. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

**Domínio de Intervenção:**

**ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR**

**Problema** – Adequação e equilíbrio na gestão e organização dos horários do pessoal docente, nomeadamente entre o tempo de escola, das atividades letivas e do destinado às práticas de coordenação pedagógica e administrativa.

**Objetivos:**

- Racionalizar a gestão do tempo escolar, enfatizando o seu pragmatismo.
- Proporcionar um maior equilíbrio das condições de trabalho do pessoal docente, atribuindo tempo para gestão coletiva e individual da atividade.
- Facilitar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

**Estratégias de Intervenção:**

i. Elaboração criteriosa de horários que adequem o tempo de escola à especificidade profissional/individual, nomeadamente o número de alunos e os níveis de ensino de cada docente. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

ii. Elaboração criteriosa de horários que prevejam tempos comuns semanais, pelo menos ao nível do departamento e área disciplinar, para a realização de atividades de coordenação pedagógica e/ou formação. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

iii. Simplificação das tarefas burocráticas e administrativas, recorrendo ao uso de tecnologias de apoio à gestão que, efetivamente, resultem em ganhos na gestão do tempo. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

**Domínio de Intervenção:**

**ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR**

**Problema** – Escassez de recursos financeiros para fazer face às despesas de investimento que vão para além da gestão corrente.

**Objetivos:**

- Assegurar os recursos financeiros adequados para o investimento em material pedagógico-didático necessário ao desenvolvimento das atividades escolares.
- Definir planos economicamente vantajosos relativamente aos custos de impressão e manutenção dos equipamentos informáticos.
- Proporcionar recursos financeiros para a comparticipação do Agrupamento nas atividades previstas no plano anual de atividades.
- Gerir racionalmente os Espaços, os Equipamentos e Materiais.

**Estratégias de Intervenção:**

i. Inventariação dos recursos materiais e definir as prioridades para a aquisição de novos. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

ii. Proceder à aquisição de bens através das plataformas economicamente mais vantajosas. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

iii. Seleção criteriosa dos fornecedores de serviços, equipamentos e materiais, procurando a melhor correlação custo/benefício, utilizando, no cumprimento das obrigações legais, a plenitude das potencialidades das plataformas eletrónicas de compras públicas. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

iv. Gestão rigorosa dos serviços de papelaria e bar, não maximizando o lucro, mas não o descuidando, pois é necessário reinvestir na qualidade dos serviços prestados. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

v. Promover atividades para gerar receitas próprias. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**



vi. Captação de recursos financeiros a partir do aluguer de instalações e equipamentos. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

vii. Conceber e elaborar protocolos de apoio financeiro ao Projeto Educativo e ao Plano Anual de Atividades. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

viii. Desenvolver e estabelecer com as empresas da região parcerias de apoio ao abrigo do Mecenato. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

#### **4. 2. Domínio de intervenção – Serviço Educativo**

**Domínio de Intervenção:**  
**SERVIÇO EDUCATIVO**

**Problema** – Articulação horizontal e vertical insuficiente. O desenvolvimento de atividades de articulação decorre de forma pontual.

#### **Objetivos:**

- Reforço da articulação horizontal e vertical, no planeamento e na execução das atividades, envolvendo as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, no sentido da melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados académicos.
- Promover a articulação pedagógica entre os vários níveis de ensino.
- Otimizar a ação educativa nas disciplinas de maior insucesso.
- Otimizar o desempenho dos cargos de Coordenação.
- Construir um Projeto Educativo integrado, significativo e adequado às necessidades dos alunos.
- Conceber o Plano Anual de Atividades em consonância com o Projeto Educativo.

## **Estratégias de Intervenção:**

i. Promover o trabalho cooperativo entre os docentes através de reuniões mensais (de departamento e grupo de recrutamento) e se possível semanais (ao nível de disciplina/ano), passando a integrar nos horários, tempos comuns para trabalho colaborativo. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

ii. Estabelecer um momento semanal de reunião entre os coordenadores de departamento e a direção para definir estratégias de atuação comuns. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

iii. Incentivar os momentos de articulação entre os coordenadores dos diretores de turma e os diretores de turma marcando, sempre que possível, tempos comuns de trabalho. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

iv. Incrementar os momentos de reunião dos grupos disciplinares destinados, em particular, à elaboração das planificações de curto prazo, análise dos resultados, produção e seleção de materiais, definição de estratégias e partilha de experiências pedagógicas. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

v. Promover a elaboração do Projeto Educativo que promova a articulação curricular como um dos eixos de ação prioritários. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

vi. Promover a cooperação entre professores nas transições de ciclo, nomeadamente na constituição adequada das turmas. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

vii. Promover a elaboração de um Plano Anual de Atividades que articule: as estratégias de melhoria educativa, as estratégias de prevenção de indisciplina e as atividades de enriquecimento do currículo. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

**Domínio de Intervenção:** **SERVIÇO EDUCATIVO** **Problema** – Existência de alguma indisciplina e de comportamentos desajustados dentro e fora das salas de aula.

**Objetivos:**

- Manutenção de ambientes de aprendizagem profícuos, quer em contexto de sala de aula, quer nos demais espaços de partilha e convívio escolar.
- Assegurar o respeito pelas normas de conduta e convivialidade entre todos os elementos da comunidade escolar.
- Garantir o ambiente adequado ao sucesso educativo
- Envolver todos os atores escolares na inventariação dos problemas e na partilha de responsabilidades para a sua resolução.
- Potenciar um bom clima social, académico e organizacional, promovendo a melhoria da qualidade e da identificação de modelos de referência.
- Potenciar estratégias de gestão que reforcem a prevenção de situações de indisciplina e de problemas na escola.
- Garantir a divulgação e o cumprimento do Regulamento Interno.

**Estratégias de Intervenção:**

i. Ação permanente e constante da direção da escola no tratamento de problemas disciplinares, favorecendo respostas e mecanismos de ação de controlo imediato e de prevenção de eventuais conflitos, quer em sala de aula quer no seu exterior.

**(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

ii. Interiorização do Regulamento Interno através da sua análise e discussão em sessões de sala de aula, devidamente planificadas, bem como em Assembleia de delegados de turma. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

III. Gestão adequada e célere dos mecanismos legais em matéria disciplinar, através de um Regulamento Interno pragmático e desburocratizado e na observância do instituído no Estatuto do Aluno e da Ética Escolar. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

iv. Manutenção do GIE com capacidade de resposta ao nível da prevenção de atitudes comportamentais desviantes, não descurando a possibilidade de intervenção à posteriori. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

v. Diálogo permanente com os pais e encarregados de educação, co-responsabilizando-os nas medidas a tomar para a melhoria dos ambientes de aprendizagem. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

vi. Estabelecimento de prémios de incentivo à melhoria dos ambientes de aprendizagem em contexto de sala de aula, assim como aqueles que fomentem o espírito de solidariedade entre alunos e entre os alunos e a comunidade escolar, ou seja, o empenho em ações meritórias. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

**Domínio de Intervenção:**  
**SERVIÇO EDUCATIVO**

**Problema** – Carência de uma prática reflexiva efetivamente promotora de planos de ação e de melhoria no Agrupamento.

**Objetivos:**

- Elaborar, aplicar e avaliar, ciclicamente, os Planos de Melhoria elaborados a partir dos resultados da autoavaliação.
- Potenciar uma cultura de avaliação.
- Promover a qualidade da educação.
- Promover autoconhecimento e desenvolvimento organizacional.
- Desenvolver um sistema de informação atualizada sobre o Agrupamento.
- Fomentar a reflexão sobre as práticas letivas a partir da análise dos resultados escolares dos alunos.

**Estratégias de Intervenção:**

i. Consolidação do trabalho desenvolvido pela equipa de autoavaliação, fomentando a elaboração, periódica de relatórios e planos de melhoria. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

ii. Alargar a constituição da equipa de auto-avaliação a outros elementos da comunidade educativa. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

iii. Incentivar a realização de formação específica na área relativa à avaliação interna. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

iv. Implementar o modelo relativo à CAF - Educação 2013 (Common Assessment Framework). **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

v. Destacar e potenciar a visibilidade e a centralidade da autoavaliação como mecanismo fundamental na coordenação dos processos de ação de melhoria e de regulação do funcionamento do Agrupamento. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

vi. Alargar a análise da equipa de autoavaliação a todas as dimensões educativas, de forma não parcelar, corrigindo o ponto fraco detetado pela IGEC. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

**Domínio de Intervenção:**  
**SERVIÇO EDUCATIVO**

**Problema** – Medidas de promoção do sucesso escolar insuficientes para potenciar a melhoria dos resultados dos alunos.

**Objetivos:**

- Melhorar os procedimentos de monitorização das medidas de promoção do sucesso escolar.
- Aumentar o sucesso educativo e taxas de transição no ensino básico e no ensino secundário.
- Eliminar o abandono escolar.
- Reduzir a anulação de matrículas.
- Fomentar aprendizagens significativas.
- Desenvolver e consolidar competências.

- Assumir o sucesso educativo em duas perspetivas: a académica (saberes e competências) e a formativa (atitudes e comportamentos facilitadores de uma inserção ativa e responsável na comunidade).

### **Estratégias de Intervenção:**

i. Incrementar a eficácia do centro de estudos. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

ii. Garantir o apetrechamento das Bibliotecas Escolares com livros e materiais pedagógicos atualizados, adequados às várias disciplinas/anos. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

iii. Garantir reforços alimentares para alunos carenciados e sem possibilidade de acesso aos mesmos.

iv. Assegurar uma prática de reflexão sobre os resultados escolares dos alunos e consequente proposta de estratégias de remediação, para melhoria. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

v. Assegurar atividades de apoio pedagógico acrescido aos alunos com dificuldades de aprendizagem. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

vi. Possibilitar aos alunos a ocupação dos seus tempos livres de acordo com os seus níveis etários, interesses e necessidades, colocando à sua disposição espaços e atividades diversificadas, através de Clubes, Desporto Escolar, Atividades de Enriquecimento Curricular (1º Ciclo), etc. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

vii. Dinamização da oferta de complemento curricular que integre interesses manifestados pelos alunos. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

viii. Implementação de eficazes projetos de tutorias. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

ix. Valorização dos alunos com desempenho Excelente e de Mérito junto dos colegas e dos respetivos encarregados de educação, em festas de escola ou outros momentos. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

x. Continuação de uma oferta formativa e vocacional diversificada, com vista à diminuição do abandono escolar e absentismo, melhorando os níveis de qualificação profissional, motivando os alunos para o prosseguimento de estudos. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

xi. Organização de sessões de orientação profissional para os alunos, na forma de seminário com profissionais de diversas áreas e exposições / mostras profissionais, tendo em conta o prosseguimento de estudos. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

xii. Identificar, logo no 1º Ciclo, os alunos com comportamentos desajustados e desenvolver contactos com os pais e encarregados de educação e outras entidades competentes no sentido de encontrar soluções e respostas positivas. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

xiii. Promover uma escola inclusiva, para todos e que esbata as diferenças. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

xiv. Criar as condições para que os alunos com Necessidades Educativas Especiais tenham igualdade de oportunidades e um ensino adequado. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

xv. Incentivar e aprofundar a articulação entre os docentes de educação especial, os restantes professores, os técnicos e as famílias dos alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

xvi. Reforçar o apoio a todos os docentes e discentes que apresentem projetos inovadores e que enriqueçam o Agrupamento. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

xvii. Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

**xviii.** Promover a individualização dos percursos de aprendizagem. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

**xix.** Garantir a definição e implementação dos Projetos de Transição para a Vida Ativa, destinados aos alunos com Necessidades Educativas Especiais. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

**Domínio de Intervenção:** **SERVIÇO EDUCATIVO** **Problema** – Ausência de investimento relevante no domínio ensino experimental.

#### **Objetivos:**

- Promover a produção, implementação e avaliação de actividades práticas, laboratoriais e experimentais para o ensino das Ciências.
- Promover a (re)construção de conhecimento didáctico de conteúdo, com ênfase no ensino das Ciências de base experimental nos primeiros anos de escolaridade.
- Incentivar formação dos docentes, de modo a reforçar a compreensão da actual relevância de uma adequada Educação em Ciências.

#### **Estratégias de Intervenção:**

- i. Aquisição de material laboratorial necessário ao desenvolvimento eficiente das metodologias experimentais. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**
- ii. Reparação do material e instrumentos laboratoriais que se encontram inoperacionais ou danificados. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**
- iii. Reforço da oferta de ciências experimentais enquanto atividade de enriquecimento curricular e consolidar a oferta complementar de ciências experimentais para o terceiro ciclo do ensino básico. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**



iv. Promover a articulação entre os diversos ciclos envolvidos na lecionação das áreas experimentais. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

v. Incentivar a frequência dos laboratórios da escola sede pelos primeiros anos de escolaridade de forma a cativar e motivar para a prática laboratorial. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

**Domínio de Intervenção:**  
**SERVIÇO EDUCATIVO**

**Problema** – Ações de formação interna escassas e insuficientes para promover o desenvolvimento dos docentes e não docentes.

**Objetivos:**

- Promover uma política de formação centrada no Agrupamento, obedecendo a uma lógica contextual, adaptativa, organizacional e orientada para a mudança.
- Potenciar uma formação contínua na tripla perspetiva: aumento de competências instrumentais, produção de projetos de mudança/ inovação e gestão de conflitos.
- Identificar as necessidades de desenvolvimento dos recursos humanos do Agrupamento, estabelecendo estratégias de intervenção em articulação com o Centro de Formação – CFAE-LA.
- Desenvolver a profissionalidade, melhorando a qualidade do desempenho.
- Estimular a inovação.

**Estratégias de Intervenção:**

i. Conceber um Plano de Formação para os professores, pessoal não docente, pais e encarregados de educação, que assuma a dupla dimensão de privilegiar as necessidades individuais (profissionais e pessoais) e as necessidades da organização escolar. **(Calendarização – ano letivo 2016/17)**

ii. Articular o Projeto de Formação do Agrupamento com o Centro de Formação. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

iii. Estimular a participação dos atores escolares em modelos de formação diversificados (Círculos de Estudo, Projetos, Oficina de Formação, Seminários, Ações de Sensibilização). **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

iv. Implementar dinâmicas de formação assentes na Reflexão-Ação. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

v. Dinamizar ações de formação, informação e sensibilização sobre temáticas consideradas pertinentes e que possam contribuir para atualizar saberes e refletir sobre o trabalho desenvolvido. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

vi. Criar uma bolsa interna de formadores do Agrupamento. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

vii. Divulgação de projetos e as práticas educativas inovadoras na comunidade educativa. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

viii. Facilitar o acesso a programas de aperfeiçoamento profissional para os recursos humanos da escola. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

#### **4. 1. Domínio de intervenção – Resultados**

**Domínio de Intervenção:**

##### **RESULTADOS**

**Problema** – Progressão contínua do sucesso académico, interno e externo, mantendo-o acima da média nacional, procurando atingir o destaque não só a nível local, mas também nacional.

## Objetivos:

- Afirmar o AEVRSA como um agrupamento de referência a nível distrital.
- Aumentar a atratividade do AEVRSA para todos aqueles que procuram atingir resultados de excelência.
- Potenciar o sucesso educativo dos nossos alunos.

## Estratégias de Intervenção:

i. Reforço das estratégias de apoio ao estudo, nomeadamente, apoio pedagógico acrescido, apoio ao estudo, aulas de preparação para exame, centro de estudos, acompanhamento tutorial. As estratégias deverão dar resposta não só aos alunos com mais dificuldades, mas também àqueles que pretendem melhorar a qualidade do sucesso. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

ii. Monitorização das metas fixadas a nível interno e externo, de acordo com o estabelecido no projeto educativo do agrupamento. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

iii. Reforço de prémios de incentivo ao sucesso académico individual e em grupo/turma, reforçando a visibilidade dos momentos formais do seu reconhecimento. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

iv. Comunicação do sucesso académico e educativo à comunidade educativa do Agrupamento, tendo em vista o aprofundamento do seu reconhecimento. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

v. Disponibilidade para participar em projetos de âmbito nacional de acompanhamento ao sucesso dos alunos, como é caso dos programas PISA e OTES, procurando obter dados para a leitura em contexto local. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

vi. Reforço dos mecanismos de acompanhamento dos alunos após o seu percurso escolar no agrupamento, cativando-os para o seu regresso à escola na procura da partilha de experiências que destaquem – “estudar compensa”. **(Calendarização – ano letivo 2015/16)**

## **5. CALENDARIZAÇÃO**

Relativamente à calendarização das estratégias de intervenção, optou-se por destacar junto de cada uma delas uma data referencial para o seu início. Esta referência é um indicador da tomada de consciência do momento em que cada ação poderá ser implementada, sendo que a sua continuidade deverá ser assegurada nos anos letivos posteriores.

Tendo em consideração que o ano letivo 2015/16, já se encontra devidamente planificado e lançado foi necessário proceder à adaptação das datas aqui presentes de acordo com as circunstâncias.

## **6. MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DO PROJETO**

Este Projeto de Intervenção constituirá o documento de referência quanto às linhas orientadoras da ação do Diretor durante o seu mandato. Este documento deverá ser publicitado junto da comunidade educativa com o objetivo de motivar e envolver todo o Agrupamento, no processo de mudança.

A existência de mecanismos de acompanhamento e de controlo da implementação do Projeto de Intervenção permitirá a obtenção de informações acerca do seu progresso. Este mecanismo de controlo será assegurado pelo Diretor, pela restante equipa da direção e pela equipa de avaliação interna.

## **7. AVALIAÇÃO DO PROJETO**

Este Projeto de Intervenção será alvo de uma monitorização anual, permitindo gerir as expectativas e reduzir eventuais riscos. Esta avaliação permitirá identificar possíveis áreas de ineficiência e apontar ações de reformulação adequadas.

No início de cada ano letivo, através do relatório anual de atividades, a apresentar ao Conselho Geral, será possível executar um balanço do trabalho desenvolvido através de uma reflexão globalizante.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS & DOCUMENTOS ORIENTADORES

- Freire, P. (2000). *À Sombra desta Mangueira*. São Paulo: Olho d'Água (3.ª ed.).
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luck, H. (2004). *Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional*. Ed. Petrópolis: Vozes

### Documentos Orientadores:

- ✓ Projeto Educativo do AEVRSA
- ✓ Plano anual de Atividades do AEVRSA
- ✓ Regulamento Interno do AEVRSA
- ✓ Relatório de avaliação interna 2013/14 do AEVRSA
- ✓ Relatório de avaliação externa 2014/15 do AEVRSA
- ✓ Carta Educativa do Município

### Legislação de Referência:

- ✓ Lei n.º 46/86 de 14 de outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo.
- ✓ Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril - Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e ensinos básico e secundário.
- ✓ Despacho n.º 12955/2010 de 11 de agosto - Institui um procedimento administrativo específico para designação e eleição dos órgãos dos agrupamentos resultantes de operação de agregação.
- ✓ Portaria nº 1181/2010 de 16 de novembro - Regulamenta o nº 6 do artigo 6º do Decreto-lei 75/2008, ou seja, define os procedimentos de criação, alteração e extinção dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, bem como de estabelecimentos públicos de ensino.
- ✓ Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho - Procede à alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.