

**Candidatura ao Cargo de Diretor
do
Agrupamento de Escolas de Vendas Novas**

(Quadriénio 2015/19)

PROJETO DE INTERVENÇÃO

“Por um Agrupamento Rumo ao Futuro: Construindo uma Nova Cultura Escolar”



PROJETO DE INTERVENÇÃO

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. AS CONCEÇÕES	2
2.1 Liderança e Líder	2
2.2 Escola – Novo Centro de Governação Escolar	3
3. CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS.....	5
3.1 A génese do Agrupamento	5
3.2 Parque escolar.....	5
3.3 População escolar	6
3.4 Recursos humanos	7
4. Diagnose do Agrupamento.....	8
4.1 Análise <i>SWOT</i> do Agrupamento de Escolas de Vendas Novas	9
5. A MISSÃO E A VISÃO PARA O AGRUPAMENTO.....	11
5.1 Missão do Agrupamento	11
5.2 Visão para o Agrupamento	12
5.3 Princípios orientadores	12
6. GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO	13
6.1 Objetivos e metas	13
6.2 Eixos estratégicos de intervenção	14
7. AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO	15
8. DESAFIOS FUTUROS.....	16
9. BIBLIOGRAFIA	18

ANEXO – Explicitação da ações/estratégias de intervenção de 2015 a 2019

PROJETO DE INTERVENÇÃO

LISTA DE ABREVIATURAS

AAF	Atividades de Animação e Apoio à Família
AEC's	Atividades de Enriquecimento Curricular
ASE	Ação Social Escolar
CAP	Comissão Administrativa Provisória
CPCJ	Comissão de Proteção de Crianças e Jovens
CQEP	Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional
CV	Curso Vocacional
ECD	Estatuto da Carreira Docente de Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário
EFA	Educação e Formação de Adultos
IGEC	Inspeção Geral da Educação e Ciência
NLI	Núcleo Local de Inserção Social
PAA	Plano Anual de Atividades
PCA	Percurso Curricular Alternativo
PEA	Projeto Educativo do Agrupamento
PIEF	Programa Integrado de Educação e Formação
PPM	Plano Plurianual de Melhoria 2014/17
RAA	Relatório de Autoavaliação
RCG	Relatório de Contas de Gerência
RVCC	Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
SPO	Serviços de Psicologia e Orientação Escolar
TEIP	Territórios Educativos de Intervenção Prioritária
UO	Unidade Orgânica

PROJETO DE INTERVENÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista a admissão ao concurso de Diretor do Agrupamento de Escolas de Vendas Novas, aberto pelo aviso n.º 5477/2015, publicado no Diário da República, II Série, de 19Mai15, submete-se ao Conselho Geral do Agrupamento de Escolas de Vendas Novas uma proposta de projeto de intervenção, conforme dispõe o art.º 22.º do DLei 137/2012, de 2 de julho.

A presente proposta encontra-se alicerçada na que apresentei em maio de 2013, ao então conselho geral transitório, aquando da minha candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento que agora me candidato.

À semelhança do anterior, este documento assenta no conhecimento adquirido no quotidiano escolar de um Agrupamento de Escolas há mais de uma década, da participação e intervenção ativa em órgãos de administração e gestão quer intermédios quer de topo, da experiência de gestão de cerca de quatro anos à frente do Agrupamento Vertical de Escolas de Vendas Novas (presidente da Comissão Administrativa Provisória de 11Jul08 a 21Jul09 e Diretora de 22Jul09 a 3Jul12), do conhecimento de documentos estruturantes do Agrupamento de Escolas de Vendas Novas, do contexto local onde o mesmo se insere, bem como da experiência profissional de que sou detentora há mais de trinta anos de atividade docente.

A prática adquirida na direção do anterior Agrupamento de Escolas de Vendas Novas, na gestão e participação em estruturas educativas, aliada à formação profissional e científica adquirida na área da Administração, Gestão Escolar e Educacional – área onde me tenho vindo a especializar desde 2004 com a obtenção de Cursos de Pós-Graduação em Gestão Escolar, de Especialização do Mestrado em Educação, na Variante de Administração Escolar, a aquisição de grau de Mestre em Ciências da Educação, Administração e Gestão Educacional e, mais recentemente com o Curso de Formação Especializada: Curso de Valorização Técnica Orientada para a Administração Escolar – tem-me proporcionado um saber abrangente da gestão escolar, do conhecimento e funcionamento das organizações escolares, bem como uma predisposição a uma maior reflexão sobre o impacto que as políticas educativas têm vindo a ter nas culturas escolares, no clima educativo, na qualidade das organizações, nos resultados escolares dos alunos e na qualidade das suas aprendizagens.

Seguindo a mesma diretriz da proposta de projeto de intervenção apresentada 2013¹, a proposta atual apresenta uma leve abordagem a conceitos como liderança e líder, de Escola enquanto novo centro de governação escolar, suportada na literatura científica que sobre esta matéria versa, tendo em vista expor conceções de liderança e de governação de Escola com que me identifico. Seguidamente, procede-se a uma breve caracterização do Agrupamento com o objetivo de enquadrar a realidade local onde se pretende intervir.

Posteriormente apresenta-se um diagnóstico da organização (Análise SWOT) tendo por base os problemas identificados, bem como alguns pontos fortes, a fim de se definirem a missão, a visão, os objetivos e os princípios orientadores que se preconizam para o Agrupamento e, por

¹ Foi meu propósito não proceder a alterações significativas de conteúdo, e/ou forma, na proposta de projeto de intervenção que apresentei em maio de 2013, ao conselho geral transitório, aquando da minha candidatura ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas de Vendas Novas. Tal opção teve subjacente o facto de considerar que, desde aquele momento até à presente data, não ocorreram alterações significativas que levassem a apresentação de uma proposta de projeto de intervenção algo diferente.

Este documento assenta, assim, na proposta apresentada em maio de 2013, da autoria e responsabilidade da presente candidata, tendo-se apenas procedido aos ajustes tidos por necessários, face à atual realidade organizacional do Agrupamento e das políticas educativas que entretanto foram sendo implementadas.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

fim se definirem os eixos estratégicos da intervenção – o que é necessário melhorar e onde se deve atuar. Conclui-se com algumas considerações e elencam-se alguns desafios futuros.

Em anexo, tendo em vista um melhor entendimento do plano estratégico preconizado, apresenta-se um conjunto de ações/estratégias que se pretende implementar nos próximos quatro anos, e implícita ou explicitamente os recursos a mobilizar para a sua concretização, bem como as metas a alcançar e, ainda, a previsão da calendarização das ações.

2. AS CONCEÇÕES

2.1 Liderança e Líder

A liderança constitui um dos temas mais comuns no estudo das organizações, sendo um conceito que tem vindo a sofrer mutações ao longo dos tempos.

Na maioria das definições, a liderança é considerada como um papel no qual alguém dentro do grupo se especializa. Esta perspetiva colide no entanto com outras interpretações segundo as quais ela é um processo de influência que ocorre num sistema social e é partilhado entre os seus membros (Cunha *et al.*, 2003).

Embora não exista consenso sobre um estilo ideal de liderança, nem mesmo sobre o que é um bom líder, os estudos realizados salientam a relevância da ação dos líderes no funcionamento das organizações. Líderes conscientes e implicados em processos de melhoria são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer processo de melhoria eficaz de escola, pois eles, melhor do que ninguém, *“devem possuir uma visão estratégica da escola, capacidade de mobilização e gestão de recursos, conhecimento dos apoios e dos pontos de resistência, informação actualizada acerca das diferentes áreas da escola ou ligações ao exterior”* (Alaíz *et al.*, 2003, p. 134).

Neste aspeto destaca-se a capacidade do líder em pensar de forma estratégica e não convencional, mas também audaciosa, visto que assumir uma atitude pró-ativa (ao invés de reativa) no pensar e no intervir sobre a Educação é uma exigência ditada pelo futuro, cuja construção exige visão e intencionalidade. Uma boa estratégia permite enfrentar obstáculos, alcançar os objetivos pretendidos e transformar momentos de crise em oportunidades vantajosas. O líder deverá, ao mesmo tempo, ser *“realista e visionário, sensível e exigente, inovador e prático”* (Matos, s/d., p. 3).

MacBeath e McGlynn (2002, citado por Alaíz *et al.*, 2003, p. 133), salientam como particularidades desejáveis nos líderes eficazes as seguintes:

- Direção e visão estratégica;
- Tomada de decisão partilhada;
- Audição e resposta aos problemas dos funcionários, dos pais e dos alunos;
- Apoio ao desenvolvimento dos profissionais da escola;
- Reconhecimento e celebração das boas práticas;
- Circulação da informação;
- Planeamento e financiamento;
- Desenvolvimento das responsabilidades e encorajamento da liderança de outros;
- Promoção da escola quer na comunidade local, quer na mais alargada.

Também Alaíz *et al.* (2003, p.35) e Lima (2008, pp. 193 e segs), tendo como referência os trabalhos desenvolvidos por Stoll, Fink, Mortimore, Sammons, Hillman, destacam a liderança do diretor como fator-chave para se iniciar e sustentar qualquer processo de melhoria da escola, e, como principais características do diretor, referem a existência de propósitos firmes e de determinação no processo de mudança. Realçam também que, líderes excepcionais são geralmente pessoas fortemente proactivas, que dão grande importância às capacidades

PROJETO DE INTERVENÇÃO

individuais dos docentes para o desempenho de determinadas funções/cargos, sendo ainda indivíduos que partilham as responsabilidades de liderança com outros membros da equipa diretiva da escola e que promovem o envolvimento das lideranças intermédias (coordenadores de departamento, entre outros) nas tomadas de decisão de modo a manterem um sentido de missão comum e finalidades partilhadas na escola. Salientam ainda que os bons gestores promovem uma liderança profissional, apoiando e reconhecendo o trabalho docente (currículo, estratégias de ensino e monitorização dos progressos dos alunos) e, avaliando o modo como os docentes trabalham, conhecem a realidade da escola e assumem grande visibilidade no seu interior.

Formosinho e Machado (2000, p. 130) enfatizam igualmente as características do líder, diferenciando entre o líder aberto – acessível, reservando-se um papel de apoio, menos manipulador, suscitando a participação, e em consequência obtendo reações mais colaborativas, onde a amizade, a empatia e uma comunicação tendencialmente mais aberta têm lugar – e, o líder fechado – autoritário, inflexível, inacessível e esquivo, que provoca uma atitude mais reativa que proativa, caracterizando-se a atitude dos seus colaboradores pela anuência às diligências daquele, pela limitação aos regulamentos formais e informais da escola e pela necessidade de fazerem as coisas ao seu agrado, mais do que pela adesão a ideias que partilhem.

Reconhecidamente, o líder deve ser capaz de desenvolver uma efetiva liderança, preocupada com a qualidade e, portanto, com os clientes externos e internos, e simultaneamente promover a participação de todos na definição dos planos, projetos e missões da escola, e na sua construção como organização aprendente, com futuro garantido (Vicente, 2004, p. 129). Nesse sentido, o líder deverá ter em conta o conhecimento e as perspetivas dos seus colaboradores, dar espaço de manobra, trabalhar estreitamente com eles de forma a promover o respeito pelas experiências de cada um e estimular o trabalho em equipa e o exercício da autonomia pedagógica.

Em suma, as qualidades do líder e o tipo de liderança que assume são, indiscutivelmente, elementos decisivos para o alcançar das metas organizacionais pré-estabelecidas e para a promoção da melhoria da qualidade da escola.

2.2 Escola – Novo Centro de Governação Escolar

As rápidas e profundas transformações económicas, tecnológicas e sociais no mundo atual – efeitos da globalização económica e cultural – tornaram a escola de hoje mais complexa e ambígua e fizeram emergir um novo paradigma de escola caracterizado não pela homogeneidade mas pela diversidade da população escolar, não pela certeza mas pela incerteza, não pela rotina mas pela inovação e pela criatividade, exigindo-lhe novas formas de organização e de gestão com vista a enfrentar os desafios do presente.

A escola de hoje vê-se confrontada com problemas complexos, não sendo fácil encontrar o modelo de gestão e administração escolar certo, que assegure em simultâneo ordem e liberdade, autoridade e cooperação, exigência e tolerância, tradição e inovação, identidade histórica e multiculturalidade, tutela do poder central e existência de autonomia.

Esta nova realidade exige mudanças na administração educativa, nos professores e na comunidade escolar. Impõe-se a necessidade de uma maior descentralização da administração, de um aumento de competências para a escola, de um fortalecimento da democratização, da instituição de parcerias, da interdisciplinaridade na solução de problemas e da participação responsável de todos os intervenientes.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Estas alterações são contudo conflitantes com a realidade presente, caracterizada, tal como refere Vicente (2004, p. 10), *“por um discurso político da autonomia, uma prática de centralização normativa e administrativa e um lento e contraditório processo de implementação das políticas formuladas, não agilizando a substituição do modelo burocrático centralista por um modelo de gestão autónoma das escolas baseado na confiança mútua, liderança proactiva e capacidade estratégica, nem a passagem do centro de decisão para cada escola, (...)”*.

Também Almeida (2005) salienta a contradição existente entre discursos políticos radicados em tópicos como a autonomia (associada à ênfase na democratização e na tomada de decisão ao nível local), a qualidade e a eficácia, e as práticas de centralização e de controlo do Estado sobre a educação, baseadas na definição de currículos uniformes nacionais, número mínimo de alunos por turma, crédito horário global, exames nacionais, hiper-regulamentação normativa, que acentuam o cariz uniformizante das escolas e do sistema educativo.

De facto, a concessão de autonomia às escolas é matéria recorrentemente defendida e plasmada nos textos legais, mas as intenções têm ficado bastante aquém da prática.

No entendimento de Vicente (2004, pp. 10 e 11), o principal fator que contribui para a vigência de um modelo tão centralizado é a inexistência de um forte investimento na formação de todos os membros da comunidade educativa e, também, na promoção duma *escola “autónoma, comprometida e co-responsável com a administração educativa”* que possa garantir o êxito dum processo educativo centrado nos resultados escolares dos alunos.

Nesta perspetiva de escola autónoma, democrática e participativa, o conceito de gestão ultrapassa o de administração, porquanto deixa de ser uma mera ação técnica (embora as ações propriamente administrativas continuem a fazer parte do trabalho dos dirigentes das organizações escolares), supera as limitações da administração dando-lhe um novo significado, mais abrangente e potencialmente transformador, visto que assenta nas ideias de coordenação e de participação, ao invés de centralização e de controlo.

Esta mudança de paradigma exigirá necessariamente uma profunda alteração nas relações entre a administração central e a escola, no sentido de abandonar a desconfiança taylorista e weberiana (centralizadora, uniformizadora, controladora e normativa) que a administração central manifesta relativamente às capacidades de administração e gestão das escolas, passando a confiar por princípio (Vicente, 2004). Concomitantemente, a progressiva autonomia exige também uma grande intervenção dos agentes educativos, com especial ênfase para os professores e “líderes escolares”, no sentido de alterarem a sua *“tradicional e rotineira estabilidade de funcionários públicos em favor de novas dinâmicas, garantidamente mais realizadoras e conducentes a resultados mais eficazes”* (Idem, p.12), assumindo uma postura de responsabilidade e de compromisso com um projeto que valorize a escola.

A verdadeira autonomia só será alcançada se alicerçada num novo paradigma assente na redução drástica das competências da tutela – reconfigurada para o exercício do planeamento, da inspeção e da avaliação do sistema – e associada a um crescente protagonismo por parte das escolas e da comunidade local, assim dando corpo a uma escola dotada de legitimidade democrática própria e de capacidade de intervenção e inovação – sustentada na recolha de múltiplos contributos e no respeito pelas diferenças –, competente para rigorosamente conhecer o seu desempenho e traçar os seus caminhos e metas, promovendo assim a mudança.

3. CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

3.1 A génese do Agrupamento

Com origem na junção do Agrupamento de Escolas de Vendas Novas² com a Escola Secundária de Vendas Novas, o atual Agrupamento de Escolas de Vendas Novas resulta do processo de reorganização da rede escolar encetado em 30Mar12.

Apesar de não perspctivadas mais-valias na agregação daquelas unidades, tal como atempadamente foi comunicado à DREAlentejo pelos respetivos Conselhos Gerais, a decisão foi publicamente divulgada em 1Jun12 e, em 3Jul12, nomeada uma CAP pela então Diretora Regional da Educação do Alentejo. Àquela CAP foi, em concordância com o disposto no n.º 2 do art.º 66.º do DLei 137/2012, de 2Jul, atribuída a missão de desenvolver as ações necessárias à entrada em pleno funcionamento do regime de autonomia, administração e gestão nos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário do Agrupamento então constituído.

Porém, esta agregação imposta pela tutela (enquanto seu instrumento de gestão) e não da vontade expressa dos agentes educativos, não tem tido expressão na melhoria do funcionamento da nova unidade orgânica constituída, no clima educativo, nas relações de colaboração dos agentes educativos, na gestão de recursos humanos e na melhoria nos resultados escolares dos alunos. A unificação das duas culturas escolares, com especificidades próprias, tem-se refletido, até hoje, na falta de identidade e de sentido de pertença da organização então constituída. No ano letivo de 2012/13 (primeiro ano de funcionamento da nova unidade orgânica) o Agrupamento ficou posicionado no penúltimo lugar dos Rankings, a nível distrital, e foi integrado no Programa TEIP3.

3.2 Parque escolar³

Com sede na Escola Secundária de Vendas Novas, o atual Agrupamento de Escolas de Vendas Novas integra os seguintes estabelecimentos de ensino:

- Escola Básica Nº 1 de Vendas Novas
- Escola Básica Nº 2 de Vendas Novas
- Escola Básica dos Campos da Misericórdia
- Escola Básica dos Campos da Rainha
- Escola Básica de Landeira
- Jardim de Infância da Afeiteira
- Jardim de Infância do Monte Branco

Distribuídos pelas freguesias de Vendas Novas e de Landeira, estes estabelecimentos distam, em média, 2,5 Km da sede do Agrupamento, exceção feita à EB1 de Landeira que se encontra a cerca de 30 Km.

A escola sede apresenta-se em bom estado de conservação sendo constituída, à semelhança da EB1, por quatro blocos de dois pisos. Nela existem dezassete salas de aula, para além uma sala destinada a reuniões de grandes grupos, salas de convívio para assistentes operacionais, alunos e professores, gabinetes de departamentos, de diretores de turma e para o diretor e equipa respetiva. Como infraestruturas de apoio conta com um pavilhão desportivo, um campo

² Também frequentemente designado e/ou conhecido por Agrupamento Vertical de Escolas de Vendas Novas.

³ Serviram de base para a caraterização do Agrupamento, os dados integrados no PEA, no PPM, nos relatórios internos sobre a UO, nos relatórios de avaliação externa do anterior Agrupamento de Escolas de Vendas Novas (2010) e da Escola Secundária de Vendas Novas (2012), para além do conhecimento tido da UO.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

de jogos, serviços administrativos, de psicologia e orientação escolar, de reprografia, papelaria, cozinha, refeitório, bufete e uma biblioteca escolar.

Por sua vez a EB1, contígua à escola sede, dispõe de vinte salas de aula, a par de uma sala destinada exclusivamente a apoios educativos, da existência de uma Unidade Estruturada para Crianças e Jovens com Perturbações do Espectro do Autismo, dotada com duas docentes do ensino especial e duas funcionárias com formação adequada a esta problemática. Há semelhança da escola sede, a EB1 dispõe de um campo de jogos. Não dispõe, contudo, de pavilhão desportivo.

As escolas do 1º ciclo são na sua maioria de construção típica “Estado Novo”, com duas a seis salas de aula, tendo sofrido melhoramentos nos anos de 2004 e 2005. Vários dos estabelecimentos de menores dimensões têm vindo a ser encerrados nos últimos anos. Evolução relativamente recente (Setembro 2010), foi a requalificação da antiga EBI/JI N.º 1, dando lugar a um estabelecimento de ensino com cinco salas de jardim-de-infância, seis salas do 1º ciclo, uma biblioteca escolar, um refeitório, hortas pedagógicas, equipamentos infantis e campo de jogos. Neste estabelecimento funciona também a AAF na Educação do Pré-Escolar da responsabilidade da Câmara Municipal, supervisionada pelas respetivas educadoras de infância.

3.3 População escolar ⁴

O quadro seguinte reflete o quantitativo de alunos matriculados em estabelecimentos de ensino do Agrupamento, no ano letivo 2014/15.

Oferta Formativa	N.º Turmas	N.º Alunos
Pré-escolar	8	173
1º Ciclo	20	411
5º ano	5	109
6.º ano	6	137
2º Ciclo	11	246
7º ano	6	118
8.º ano	4	92
9.º ano	5	107
PIEF (2ºe 3º ciclos)	1	18
PCA	1	18
3.º Ciclo	17	353
10.º ano	4	119
11.º ano	4	100
12.º ano	3	78
Cursos Profissionais	3	60
Ensino Secundário	14	357
EFA (Tipo A e Tipo C)	2	58
TOTAL	72	1598

O Agrupamento integra ainda um CQEP, responsável pela informação, orientação e encaminhamento para formação escolar, profissional ou de dupla certificação e ainda pelo desenvolvimento de RVCC.

Do total de alunos, 140 encontram-se abrangidos por modalidades de educação especial, ao abrigo do DLei 3/2008 de 7Jan, sendo 7 da educação pré-escolar, 42 do 1º ciclo, 38 do 2º ciclo, 37 do 3º ciclo e 16 do ensino secundário, a que corresponde a cerca de 10% dos alunos que

⁴ Fonte de dados: PPM, relatórios dos resultados escolares, entre outros.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

frequentam o Agrupamento. Dos 140 alunos, 27 têm currículo específico individual, correspondendo a 19% dos alunos com NEE.

A ASE⁵ abrange, à exceção da educação pré-escolar, 536 alunos. Destes, 315 são abrangidos pelo escalão A (24%) e 221 pelo escalão B (17%), sendo a percentagem mais significativa nos 2º e 3º ciclos, o que evidencia a debilidade socioeconómica das famílias do concelho.

O Agrupamento integra 27 alunos institucionalizados e uma comunidade cigana de 25 alunos, a que corresponde 2% da totalidade dos discentes. No final do 1º período, 6 dos 14 alunos que se encontravam em risco de abandono escolar foram encaminhados para a CPCJ e 11 foram alvo de medidas tutelares educativas.

Os alunos do Agrupamento são oriundos de Vendas Novas e de localidades limítrofes como, Pegões Cruzamento, Pégões Velhos, Pegões Gare, Landeira, Piçarras, Poceirão, Cortiçadas, Lavre, Cabrela, Silveiras, Afeiteira e Montemor-o-Novo.

3.4 Recursos humanos

O Agrupamento integra no presente ano letivo (2014/2015) 151 docentes, desde a educação pré-escolar (10), 1º e 2º ciclos (25 e 23), 3º ciclo e ensino secundário (78) e educação especial (10). Duas das educadoras afetas ao Agrupamento desempenham funções na intervenção precoce. O número de docentes do quadro de zona pedagógica é de 14, sendo 16 o número de contratados. 56% das educadoras exercem a sua atividade docente à dez ou mais anos, cifrando-se esse valor em 74% nos docentes do 1º ciclo, 92% no 2º ciclo e 89%, no 3º ciclo e secundário⁶, o que perfaz, uma média de 77,8%.

No que respeita à formação académica, é no 3º ciclo e secundário que se verifica um valor percentual de docentes com grau académico mais elevado. Nestes níveis de ensino, 22% dos docentes são detentores de mestrado e 3% de doutoramento. Nos 1º e 2º ciclos, apesar da maioria dos docentes ser detentora de licenciatura e de 8% possuírem mesmo mestrado, 22% têm formações de nível inferior a licenciatura. Todas as educadoras são detentoras de licenciatura⁶.

No que ao pessoal não docente respeita, o quantitativo ao serviço do Agrupamento é de 10 assistentes técnicos, 46 assistentes operacionais a termo indeterminado e 6 assistentes operacionais em regime de contrato de trabalho a termo resolutivo certo a tempo parcial. O pessoal não docente integra ainda técnicos de AEC's, 3 psicólogas⁷, uma terapeuta da fala e uma técnica de intervenção local afeta ao PIEF.

Projetos existentes no Agrupamento

O Agrupamento dinamiza/participa em vários projetos, quer próprios quer de âmbito nacional ou internacional, dos quais se destacam: Educação para a Saúde; Programa Eco Escolas; Radiação Ambiente; Programa do Desporto Escolar; Olimpíadas da Biologia; Jornal Escolar; Jogos Florais; Plano Nacional de Leitura, A Ler+; Parlamento dos Jovens; Promoção de Mudanças na Aprendizagem/Comunidades Escolares de Aprendizagem Gulbenkian XXI; Clube de Poesia e Reflexão Filosófica; Projeto Musical "Gardinhas Cantores"; Clubes de Fotografia e da Proteção Civil.

Na educação Pré-escolar estão implementadas as AAF, da responsabilidade da Câmara Municipal com a supervisão das educadoras titulares de grupo. No 1º Ciclo as AEC's⁸ são da responsabilidade de professores do Agrupamento, com insuficiência horária e pessoal técnico,

⁵ Percentagens calculadas sobre o total de alunos de cada ciclo.

⁶ Percentagens calculadas sobre total de professores de cada ciclo

⁷ Uma afeta ao SPO, outra como mediadora do TEIP3 e uma outra (a "meio tempo") com funções no CQEP.

⁸ No presente ano, a oferta do Agrupamento centra-se nas Artes plásticas; Música; Ciências; Letras, Inglês e Atividade Físico-motora.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

habilitado de acordo com a legislação em vigor.

O Agrupamento mobiliza também recursos humanos para a implementação de currículos específicos individuais de alunos abrangidos pela educação especial. Estes currículos encontram-se estruturados em três vertentes: vertente geral – onde o português e a matemática são assegurados por professores de educação especial e/ou apoio educativo; área funcional – onde são realizadas com os alunos atividades lúdico-pedagógicas (oficinas de TIC, Artes, Música, dos sabores e de Artes e Ofícios), de caráter funcional mais direcionadas para as suas patologias/problemas.

4. Diagnose do Agrupamento

Embora o projeto de intervenção deva incidir sobre as ações a tomar perante os problemas diagnosticados no Agrupamento, motivo pelo qual não sobrevalorizamos os aspetos positivos, não podemos, ainda assim, deixar de destacar alguns que importará consolidar.

Da análise feita elaborou-se a matriz **SWOT**, abaixo apresentada, que resulta:



- Do conhecimento dos atuais documentos estruturantes do Agrupamento: PEA; RI e PPM;
- Do relatório de Acompanhamento da Ação Educativa, Programa de Acompanhamento, de 27 de fevereiro de 2015 da IGEC;
- Do conhecimento de documentos estruturantes das duas unidades de gestão agregadas em Jul12 – anterior Agrupamento de Escolas de Vendas Novas e Escola Secundária de Vendas Novas;
- Da experiência adquirida ao longo de cerca de quatro anos na direção do anterior Agrupamento de Escolas de Vendas Novas, tendo como uma das principais preocupações a sua consolidação enquanto tal, e que, conforme espelhado no relatório de Avaliação Externa levado a efeito em Dez09 (para além de outros entretanto publicados), terão contribuído para a uma nova cultura institucional bem como para a dignificação da imagem daquela organização no seio da comunidade local⁹;
- Do conhecimento inerente ao quotidiano escolar do anterior e do atual Agrupamento de Escolas Vendas Novas;
- De uma participação ativa nas estruturas educativas e nos órgãos de administração e gestão, ao longo de mais de trinta anos de carreira docente.

Documentos igualmente de referência para o diagnóstico apresentado foram os relatórios internos, bem como informações emanadas pelos órgãos de administração e gestão e das estruturas educativas onde me integro.

⁹ É referido no relatório de Avaliação Externa do Agrupamento de Escolas de Vendas Novas, 2010 (vulgarmente conhecido por Agrupamento Vertical de Escolas de Vendas Novas) efetuado pela IGE em 2010, que um dos pontos fortes apresentados pelo Agrupamento são *“A liderança da direção, empenhada numa nova cultura institucional, com uma postura de diálogo e de responsabilização”* e *“ A abertura a projetos e a programas, tendo em vista a melhoria dos resultados, nas áreas disciplinares em que são menos satisfatórios (p.14)”*.



PROJETO DE INTERVENÇÃO

4.1 Análise SWOT do Agrupamento de Escolas de Vendas Novas

Forças 	Fraquezas 
<ul style="list-style-type: none">▪ Oferta educativa/formativa diversificada (PCA, PIEF, Cursos Profissionais e Vocacionais, RVCC Escolar, EFA de Secundário).▪ Oferta de AEC diversificada no âmbito do ensino da música, do inglês, da expressão físico-motora, das atividades lúdico/expressivas e de apoio ao estudo.▪ Participação voluntária dos alunos em iniciativas e projetos do Agrupamento, nomeadamente no âmbito do Desporto Escolar, Eco escolas, Parlamento dos Jovens, Energia Fantasma, entre outros.▪ Participação ativa das famílias nos projetos e nas atividades dos jardins-de-infância e no 1º ciclo.▪ Formação científica e pedagógica do pessoal docente.▪ Estabilidade do corpo docente.▪ Existência de serviços de psicologia e de orientação escolar com influência no percurso dos alunos:<ul style="list-style-type: none">✓ em termos de prosseguimento de estudos;✓ integração no mercado de trabalho;✓ processo da sua referenciação para encaminhamento para apoios educativos ou eventual inclusão nas necessidades educativas especiais, ao abrigo do disposto no Dec. Lei n.º93/2008 de 7 janeiro.▪ Envolvimento do Agrupamento em projetos e programas locais, nacionais, e internacionais, tendo em vista a melhoria dos resultados escolares, em particular nas áreas disciplinares em que são menos satisfatórios e na promoção da formação cívica dos alunos.▪ Implementação de respostas diferenciadas de apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem e com necessidades educativas especiais, em particular com perturbações do espectro do autismo e multideficiência.▪ Diminuição de alunos do 3º ciclo com necessidades educativas de carácter permanente, como consequência da sua inserção em programas alternativos de oferta educativa (PIEF e PCA).▪ Implementação de algumas práticas de autoavaliação de carácter abrangente e sistemático, em particular no que respeita aos resultados escolares dos alunos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Insucesso escolar em disciplinas nucleares.▪ Existência de uma divergência assinalável entre os resultados obtidos na avaliação interna e na avaliação externa (exames nacionais dos ensinos básico e secundário).▪ Resultados médios obtidos nos exames nacionais dos ensinos básicos e secundário, geralmente abaixo das médias nacionais.▪ Elevado número de alunos com uma ou mais retenções.▪ Desmotivação dos alunos para o trabalho escolar, em particular no 2º e 3º ciclos do ensino básico e, mais recentemente, no ensino secundário▪ Elevado número de alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente.▪ Efeitos da crise social, materializados na elevada percentagem de alunos beneficiários de ASE, com reflexo nos resultados escolares.▪ Diminuição da população escolar, com impacto na diversidade da oferta educativa/formativa futura do Agrupamento.▪ Deficientes práticas de estudo, nem sempre dissociáveis da falta de acompanhamento, mas também de práticas pedagógicas pouco apelativas.▪ Deficientes níveis de literacias e numeracia.▪ Deficiente participação de alunos em clubes e projetos do Agrupamento▪ Reduzido recurso a tecnologias de informação e comunicação no processo de ensino/aprendizagem.▪ Falta de cumprimento de regras de educação cívica por parte dos alunos, com impacto negativo no clima educativo, no processo de ensino-aprendizagem e nos resultados escolares.▪ Deficiente controlo das entradas e saídas na escola sede do Agrupamento.▪ Dificuldades de integração de alunos de etnia cigana.▪ Desmotivação do corpo docente e não docente face às sistemáticas alterações legislativas e conjunturais, com consequências na dinâmica de funcionamento da Escola, nas práticas letivas e no clima escolar.▪ Excessiva burocratização do trabalho docente, “asfixiando” a necessária disponibilidade para a função docente propriamente dita.▪ Ausência de identificação dos atores escolares com o Agrupamento enquanto organização.▪ Deficiente assunção das responsabilidades específicas dos diferentes órgãos e estruturas, em particular no que respeita a tarefas de planeamento, acompanhamento e supervisão pedagógica.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boa conservação dos espaços e equipamentos da escola sede do Agrupamento. ▪ Existência de 3 bibliotecas escolares equipadas com acervo documental relevante. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitada articulação intra e inter-estruturas/órgãos. ▪ Fraca articulação entre ciclos (evidenciada aquando da transição de ciclo dos alunos), dificultando a sequencialidade das aprendizagens. ▪ Deficiente operacionalização dos documentos estruturantes do Agrupamento ▪ Deficiente comunicação interna e externa. ▪ Deficiente envolvimento dos pais/encarregados de educação, em particular dos alunos dos 2º, 3º ciclos e secundário, nas atividades do Agrupamento. ▪ Limitado número de parcerias com entidades suscetíveis de terem impacto no âmbito da educação. ▪ Insuficiência em recursos humanos (particularmente não docentes) e financeiros, conduzindo a limitações no serviço prestado e a uma conseqüente diminuição na eficácia da ação. ▪ Carência de formação em quantidade e qualidade adequadas ao desempenho de funções docentes e não docentes. ▪ Degradação das infraestruturas e equipamentos da EB1, com destaque para o obsoletismo de grande parte do equipamento informático, assim como do equipamento escolar, designadamente cadeiras, prateleiras, tabelas de basquete, entre outro. ▪ Carência de material didático específico para diversas disciplinas. ▪ Carência de equipamento informático nos jardins de infância e nas escolas do 1º ciclo. ▪ Inexistência de <i>software</i> e equipamentos adequados aos cursos profissionais de informática. ▪ Insuficiência de mecanismos internos de avaliação do desempenho dos serviços, das estruturas, dos órgãos de administração e gestão escolar e agentes educativos. ▪ Reduzida autonomia do Agrupamento face ao poder centralizador do Ministério da Educação.
---	---

Oportunidades 	Ameaças 
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existência de programas de financiamento. ▪ Dinamismo da Autarquia, em particular a nível desportivo. ▪ Existência de empresas (Parque Industrial). ▪ Existência de estabelecimentos de restauração. ▪ Localização geográfica da localidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agregação dos estabelecimentos escolares. ▪ Desmotivação dos agentes educativos. ▪ Insuficiência em recursos humanos e financeiros. ▪ Aumento da taxa de desemprego da população local. ▪ Crise socioeconómica. ▪ Sistemáticas alterações de política educativa.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

CRUZAMENTO DE MATRIZ SWOT

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES	
Desativação	Melhoria	
	<ul style="list-style-type: none">✓ Resultados escolares, na avaliação externa, abaixo da média nacional e distrital✓ Cultura organizacional do Agrupamento✓ Integração de grupos mais vulneráveis	Pontos Fracos
Gestão do Risco	Manutenção	
<ul style="list-style-type: none">✓ Envolvimento do Agrupamento em projetos✓ Envolvimento da família	<ul style="list-style-type: none">✓ Diversidade de oferta educativa✓ Existência de financiamento	Pontos Fortes

5. A MISSÃO E A VISÃO PARA O AGRUPAMENTO

5.1 Missão do Agrupamento

Tendo por referência as especificidades do Agrupamento, espelhadas na caracterização geral feita, na matriz *Swot* apresentada, nas orientações vertidas nos normativos legais em vigor, designadamente a Lei de Bases do Sistema Educativo, o Regime de Autonomia Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário, no PEA em vigor, bem como as referências feitas no PPM, importa definir a **missão** do Agrupamento e o rumo que se pretende para o mesmo.

Em linha com o preconizado no DLei 39/2012, de 5Jul e no DLei 75/2008, de 22Abr, e em consonância com o plasmado no PEA, assume-se como **missão** “*proporcionar a todos os estudantes opções adequadas e diversificadas, adaptadas a percursos diferentes de educação que possam ser orientados tanto para o prosseguimento de estudos superiores como para a qualificação profissional, levando em conta a formação integral do indivíduo, bem como a sua inserção no mercado de trabalho*”, procurando dotá-los de “*competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País*”.

Esta missão tem implícito constituir-se a ação do Agrupamento num complemento do papel da família contribuindo para a formação integral de todas as crianças e jovens que frequentam os estabelecimentos de ensino público do concelho de Vendas Novas, ajudando cada um a tornar-se cidadão autónomo, responsável, consciente e crítico do seu papel na sociedade, oferecendo-lhe igualdade de oportunidades no usufruto de um ensino que se pretende exigente e de qualidade a fim de completarem cada ciclo de estudos no período certo.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

5.2 Visão para o Agrupamento

Em conformidade com o anteriormente expresso, assume-se como visão a máxima:

Por um Agrupamento Rumo ao Futuro: Construindo uma Nova Cultura Escolar.

Esta visão pressupõe que o Agrupamento se constitua como uma organização capaz de responder aos desafios que permanentemente lhe são colocados, com capacidade de enfrentar obstáculos e transformar momentos de crise em oportunidades, vinculando os membros da comunidade educativa no respeito pelas diferenças individuais e na construção coletiva de um desígnio comum com o objetivo de fortalecer a cultura organizacional do Agrupamento, promover um maior envolvimento entre este e a comunidade educativa, reforçando os elos entre os vários agentes educativos e, conseqüentemente, promover a melhoria do sucesso educativo, a prevenção do abandono escolar, e a dignificação da imagem do Agrupamento no meio onde se insere.

Importa no entanto ter presente que a ação não decorre num ambiente estático. Vários desafios se deparam ao Agrupamento. De âmbito mais difuso, os que resultam da presente situação socioeconómica do país e respetivos efeitos na comunidade escolar e, de âmbito mais restrito, os resultantes da capacidade de aproveitar as mais-valias do Agrupamento criado, em particular num momento em que se procedeu ao alargamento da escolaridade obrigatória.

5.3 Princípios orientadores

O suprir destes desafios é determinante para o futuro do Agrupamento e exige a adoção de princípios que devem ser suporte da vida do Agrupamento, nomeadamente:

1. ***“A responsabilização progressiva do aluno face ao seu percurso escolar, numa perspetiva de formação integral e harmoniosa, que o consciencialize para a construção de um projeto de vida pessoal, objetivado numa socialização autónoma, empreendedora, participativa, criativa, crítica e transmissora de herança cultural;***
2. ***A igualdade de oportunidades na fruição de um ensino que se pretende exigente e de qualidade;***
3. ***A humanização das relações entre os diferentes atores educativos e a clarificação dos seus papéis, como forma de aprofundamento da apropriação e do sentido de pertença a uma identidade coletiva, facilitadora do bem-estar comum;***
4. ***A cultura de formação, participação, avaliação e reflexão, onde se consciencialize toda a comunidade, incluindo as famílias, para a necessidade da concertação de ações facilitadoras de sucesso e para a responsabilidade individual e coletiva na implementação, desenvolvimento e avaliação de todo este processo.”***

(In Plano de Ações de Melhoria, 2012, p.8)

5. **A existência de lideranças partilhadas, que promovam a participação/responsabilização das estruturas intermédias, na tomada de decisões;**
6. **A inovação, a equidade, a qualidade e excelência de ensino, serão as estratégias adotadas pelo Agrupamento com vista à obtenção de resultados de excelência, em termos de prosseguimento de estudos mas também de integração na vida ativa.**

PROJETO DE INTERVENÇÃO

A estes devem, naturalmente, acrescer os princípios éticos que regem a Administração Pública Portuguesa, designadamente:

1. O princípio do serviço público;
2. O princípio da legalidade;
3. O princípio da justiça e imparcialidade;
4. O princípio da igualdade;
5. O princípio da proporcionalidade;
6. O princípio da colaboração e boa-fé;
7. O princípio da informação e qualidade;
8. O princípio da lealdade: atuação de forma leal, solidária e cooperante;
9. O princípio da integridade;
10. O princípio da competência e responsabilidade.

(Carta Ética da Administração Pública)

6. GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO

6.1 Objetivos e metas

Atenta a missão expressa, os princípios enunciados, a diagnose do Agrupamento – espelhada na análise *SWOT* –, a missão e a visão preconizadas, definiu-se como **objetivo geral** da proposta de projeto de intervenção o **fortalecimento da cultura organizacional do Agrupamento**, criado em julho de 2012, com a finalidade de promover um acréscimo na satisfação e na qualidade do serviço prestado e a de dignificar a imagem do Agrupamento. E, como objetivos específicos:

- Desenvolver ações/projetos visando a melhoria dos resultados escolares, a diminuição dos índices de absentismo e de abandono escolar, a inclusão de alunos com NEE e que, simultaneamente, impliquem individual e coletivamente os vários agentes educativos (professores, alunos, pais/encarregados de educação e pessoal não docente);
- Manter, e se possível aumentar, a diversidade da oferta educativa/formativa existente no Agrupamento;
- Promover condições de trabalho que contrariem a desmotivação dos vários agentes educativos e que, simultaneamente, promovam a formação, a melhoria do desempenho individual, as aprendizagens e os resultados escolares dos alunos;
- Melhorar as condições de trabalho dos profissionais do Agrupamento, as condições proporcionadas aos alunos e a segurança dos recintos escolares em geral;
- Fomentar dinâmicas de trabalho conducentes à criação de um espírito de Agrupamento (organização única com identidade e estratégia) e de sentido de pertença;
- Valorizar as lideranças intermédias;
- Fomentar a iniciativa individual e coletiva e implicar os agentes educativos no processo de decisão;
- Apostar na formação, em particular na centrada no Agrupamento, promovendo ações nas áreas mais deficitárias, tendo em vista o desenvolvimento profissional dos agentes educativos e a melhoria do Agrupamento como organização;
- Desenvolver ações/projetos que promovam a disciplina, o respeito mútuo e as boas relações entre os diferentes membros da comunidade escolar, como contributo para a formação integral dos alunos;
- Motivar e mobilizar os vários agentes educativos em torno de objetivos comuns;

PROJETO DE INTERVENÇÃO

- Implementar formas eficazes de comunicação com a comunidade educativa e, em particular, intra e interescolas/órgãos/estruturas.
- Estabelecer parcerias com outras instituições/entidades com vista a fomentar apoios complementares, alternativas curriculares diferenciadas e apoios qualificados, em áreas mais sensíveis;
- Incrementar ações promotoras da melhoria na relação Agrupamento - Encarregados de Educação;
- Diligenciar a afetação ao Agrupamento de recursos humanos, materiais e financeiros necessários ao cabal cumprimento das suas funções e aumentar a eficácia da sua utilização;
- Promover uma cultura de avaliação contínua, com vista à definição concreta de medidas que conduzam a um acréscimo na qualidade do serviço prestado pelo Agrupamento;
- Envolver a comunidade educativa na execução, operacionalização e monitorização de documentos estruturantes do Agrupamento;
- Ampliar a autonomia do Agrupamento, a par com o aumento da sua capacidade de assunção de responsabilidades, ao nível da sua organização e funcionamento.

Relativamente às metas a atingir, estas encontram-se alinhadas com as preconizadas no PEA, no PMM e, ainda, na matriz anexa a esta proposta de projeto de intervenção.

6.2 Eixos estratégicos de intervenção

O presente projeto de intervenção procura construir-se em volta da necessidade de olhar para o Agrupamento de Escolas de Vendas Novas como uma organização capaz de ser inovadora, de responder aos desafios futuros e aos que diariamente lhe são colocados mas, acima de tudo, construir-se como um programa que, através da mobilização dos seus atores (alunos, professores, pessoal não docente, pais e encarregados de educação, autarquia e restantes parceiros da comunidade), seja capaz de colocar o Agrupamento de Escolas de Vendas Novas em consonância com a qualidade do serviço educativo que lhe é exigível, promovendo, igualmente, a aproximação dos resultados escolares internos às médias nacionais.

Em concordância, atentos os problemas identificados, delimitados os objetivos gerais do projeto de intervenção, explicitada a missão e a visão, os princípios orientadores que devem nortear a vida do Agrupamento e considerados, ainda, o PEA, o relatório da ação educativa, programa de acompanhamento, da IGEC e o PPM, entre outro fundo documental, definem-se como eixos estratégicos de intervenção, ao plano estratégico, os seguintes:

1. Promover um Ensino de Qualidade
2. Valorizar o Agrupamento como Organização Escolar
3. Valorizar a Cultura Escolar e Melhorar o Clima Educativo
4. Implementar uma Autoavaliação para a Melhoria

Eixo 1 – Promover um Ensino de Qualidade – Neste eixo incluem-se estratégias com reflexo nos resultados escolares, no absentismo e na saída precoce dos alunos do sistema educativo. Nele se inserem também ações identificadoras do modo como se planeiam o ensino e a aprendizagem, e se utilizam mecanismos e recursos de apoio ao sucesso pedagógico (plataformas tecnológicas de âmbito pedagógico, entre outros). Ações/projetos que promovam a adesão a iniciativas inovadoras de âmbito local, nacional e mesmo internacional, com impacto na melhoria dos resultados escolares dos alunos e nas suas aprendizagens, são igualmente incorporadas neste eixo.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Eixo 2 – Valorizar o Agrupamento como Organização Escolar – tem enfoque no Agrupamento enquanto unidade de gestão, o modo como se organiza e gere os seus recursos. Compreende ações com incidência na melhoria de materiais didáticos à disposição das diferentes disciplinas, no funcionamento das estruturas e serviços, na rentabilização de recursos humanos e financeiros, na interação entre os vários estabelecimentos de ensino do Agrupamento, na formação e forma de exercício da função docente, na articulação entre ciclos de ensinos e na operacionalização e acompanhamento dos documentos estruturantes do Agrupamento.

Eixo 3 – Valorizar a Cultura Escolar e Melhorar o Clima Educativo – inclui ações que fomentem formas eficazes de comunicação interna e externa, que promovam e divulguem as boas práticas do Agrupamento, estimulem a disciplina, a segurança, o respeito mútuo, as relações entre os diferentes membros da comunidade escolar e, outras, visando a melhoria de condições de trabalho dos vários agentes educativos, da qualidade dos equipamentos e dos espaços escolares, bem como a eficaz rentabilização dos recursos materiais, humanos e financeiros.

Mais, incluem-se aqui, ações que incrementem a participação da comunidade educativa, em particular pelo seu envolvimento no processo educativo por via da participação no planeamento e na concretização de atividades e projetos do Agrupamento, bem como em seminários, *workshops* e sessões de sensibilização.

Prevêem-se neste eixo igualmente ações junto de entidades externas ao Agrupamento – recurso à modalidade de parcerias – com a finalidade de estabelecer a interligação entre o ensino e as atividades económicas, sociais e culturais e de cujo contributo possa resultar uma mais-valia para o processo educativo.

Eixo 4 – Implementar uma Autoavaliação para a Melhoria – integra ações que visam sistematizar a recolha, tratamento e divulgação dos resultados escolares, bem como outras que visem monitorizar o desempenho dos órgãos de administração e gestão, abrangendo as estruturas de gestão e estruturas de orientação educativa, o funcionamento administrativo, a gestão de recursos, o grau de concretização do PEA, dos planos anual e plurianual de atividades e de melhoria do Agrupamento, bem como ações que permitam melhorar o desempenho organizacional através da definição de planos de ação que contribuam para o incremento da qualidade, eficácia e eficiência do Agrupamento.

Apesar desta apresentação sistematizada, tal não significa que se entenda a existência de compartimentos estanques entre eles, porquanto a atuação em qualquer um deles será sempre suscetível de promover alterações noutros domínios, igualmente com influência nos processos e nos resultados.

7. AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

A avaliação de um qualquer projeto carece da definição de um sistema de avaliação que comporte duas componentes: **uma formativa**, que tem subjacente uma avaliação que visa melhorar o resultado de um processo enquanto este decorre (no decurso da ação), pressupondo por isso uma continuidade, uma atitude de diagnóstico sistemático e permanente (Vilar, 1992) a fim de clarificar e fundamentar o tipo de intervenção mais adequada no decorrer de um determinado processo de interação; e **outra sumativa**, a fim de verificar a consecução dos objetivos previamente definidos, que terá subjacente o informar acerca do sucesso do programa aquando da sua conclusão, e que será realizada no final dos quatro anos de mandato.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Com a avaliação formativa pretendem-se induzir práticas que possibilitem caminhar no sentido dos objetivos delineados e simultaneamente saber o que fazer para delinear esses caminhos. Este tipo de avaliação, para além de prestar informações sobre o grau de consecução dos objetivos fixados, auxilia atempadamente a tomada de decisões quanto ao processo de os conseguir alcançar (Leite, C. 1993, citada por Leite, 2003, p.41). Entendida deste modo, a avaliação formativa serve para explicitar e para compreender os problemas surgidos durante a realização da ação, ajudando a encontrar soluções, correções e os ajustamentos mais adequados.

É neste contexto que anualmente será elaborado um relatório, dado a conhecer ao Conselho Geral e à restante comunidade educativa, que refletirá um balanço das ações implementadas, das reformulações e das estratégias preconizadas para a resolução de novos problemas identificados.

Findos os quatro anos de mandato será realizada uma avaliação final, de carácter sumativo. Esta avaliação terá como objetivo informar acerca do sucesso do projeto terminado, com a finalidade de aferir da consecução dos objetivos previamente definidos e dos resultados alcançados.

Os relatórios assentarão em indicadores e fontes variadas¹⁰, tendo por referência as metas, os objetivos delineados e as ações preconizadas.

8. DESAFIOS FUTUROS

O presente projeto de intervenção pretende dar continuidade ao trabalho desenvolvido em cerca de quatro anos na gestão do anterior Agrupamento de Escolas de Vendas Novas¹¹ mas, agora, com a preocupação de o ajustar a uma nova realidade.

Aconselham aquela continuidade as referências positivas que, apesar do relativamente curto período de tempo na gestão do anterior Agrupamento, os resultados ali alcançados mereceram em diversos relatórios de avaliações externas realizadas pela então Inspeção Geral da Educação.

Porém, com a agregação da Escola Secundária, ocorreram alterações significativas à anterior realidade, sem que tenha ocorrido uma adaptação da estrutura organizativa que a sustente, o que representa um desafio acrescido no assumir desta candidatura. O seu sucesso passará pois necessariamente pelo ultrapassar deste, e de outros constrangimentos de carácter endógeno, mas igualmente pela evolução de variáveis exógenas, sobre as quais paira o pessimismo.

Tem-se também a certeza que a eficácia de qualquer plano não resulta somente da atuação de um indivíduo mas sim da ação concertada de todos os agentes educativos (professores, alunos, pessoal não docente, encarregados de educação), bem como de outros parceiros com responsabilidades na área da educação e, não menos importante, do apoio dos serviços tutelados pelo Ministério da Educação nas ações preconizadas. Será pois determinante a existência de uma concertação de esforços para que a ação de gestão adquira mais eficácia, mas também para que sejam disponibilizados ao Agrupamento os recursos necessários ao seu eficaz desempenho. A realização deste desiderato, e a eficácia das ações nos diferentes eixos estratégicos de intervenção preconizadas, concorrerá indiscutivelmente para um desempenho caracterizado pelo profissionalismo, garantindo a sua efetiva participação na prossecução de

¹⁰ Análise documental, contactos informais, registos de campo, atas, questionários, observação direta e relatórios (de autoavaliação, avaliação externa entre outros).

¹¹ Interrompido em Julho de 2012 face à agregação da Escola Secundária com o então Agrupamento.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

uma educação de qualidade e, concomitantemente, para a dignificação da imagem do Agrupamento.

Atento o exposto, considera-se que os **principais desafios** que se afiguram para os próximos anos – em que previsivelmente os recursos disponíveis serão cada vez mais escassos – residem fundamentalmente em:

- Motivar e mobilizar os vários agentes educativos em torno de objetivos comuns;
- Concertar vontades num ambiente social e politicamente conturbado;
- Implicar os agentes educativos no processo de tomada de decisão;
- Combater a falta de civismo que se faz sentir em meio escolar;
- Transformar em mais-valia as especificidades resultantes da agregação em prole da nova organização escolar;
- Responder às necessidades do Agrupamento mobilizando novos recursos ou reorganizando os existentes;
- Promover as condições para que o Agrupamento funcione como efetiva organização escolar;
- Reduzir os índices de insucesso dos alunos em termos de avaliação externa, diminuindo o intervalo entre a avaliação interna e a externa, e promover a aproximação dos resultados à média nacional;
- Fomentar condições para a implementação e monitorização dos documentos estruturantes do Agrupamento (PEA, PPM, PAA, RI, entre outros);
- Desenvolver ações/projetos visando a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares;
- Otimizar as condições para a inclusão de crianças com necessidades educativas de carácter permanente;
- Apostar na formação tendo em vista o desenvolvimento profissional dos agentes educativos e a melhoria do Agrupamento como organização;
- Desenvolver uma cultura de avaliação contínua do serviço prestado pelo Agrupamento;
- Criar as condições necessárias que visem promover a contratualização da autonomia do Agrupamento de Escola de Vendas Novas.

O desafio é efetivamente grande mas, pese embora os constrangimentos mencionados, a convicção de que é possível melhorar e a vontade de o fazer, associados ao facto de acreditarmos que é na Escola que tudo ou quase tudo ocorre, os problemas e as dificuldades, as incertezas e as contradições, mas igualmente as grandes respostas e as boas soluções, contribuiu para a apresentação da presente candidatura.

Em anexo apresenta-se um conjunto de ações/estratégias, com a finalidade de melhor clarificar o plano estratégico apresentado, e de cuja implementação dependerá a sua eficácia.

Importa por último referir que a ação não se esgotará nos compromissos expressos, na proposta apresentada, pois as dinâmicas conjunturais resultantes das políticas governativas e das vivências do quotidiano do Agrupamento determinarão a necessidade de respostas imediatas para situações concretas que nenhum projeto de intervenção pode prever.

Vendas Novas, 1 de junho de 2015

(Olga da Fonseca Duarte)

PROJETO DE INTERVENÇÃO

9. BIBLIOGRAFIA

- Alaíz, Vitor *et al.* (2003). *Auto-Avaliação de Escolas. Pensar e praticar*. Porto. Edições ASA.
- Almeida, Isabel (2005). *Discursos de Autonomia na Administração Escolar Conceitos e práticas*. Lisboa. ME. DGIDC.
- Azevedo, José (2005). *Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*. Lisboa. CNE. Consultado em 15/11/2005 em: http://www.oei.es/evaluacioneducativa/avaliacao_escolas_conselho_educacao_portugal.pdf.
- Cunha, Miguel *et. al.* (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa. RH Editora.
- Duarte, Olga (2013). Proposta de projeto de intervenção ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas de Vendas Novas.
- Duarte, Olga (2007). *Relatório de Avaliação Interna do Agrupamento Vertical de Escolas de Vendas Novas*.
- Fonseca, António (1998). *A tomada de decisões na escola – área escola em acção*. Lisboa. Texto Editora.
- Formosinho, João e Machado, Joaquim (2000). “Autonomia, Projecto e Liderança”. In Formosinho, João; Ferreira, Fernando; Machado, Joaquim (Orgs). *Políticas Educativas e Autonomia das Escolas*. Porto. Edições ASA.
- IGE (2010). Avaliação Externa das Escolas. Relatório de escola. *Agrupamento de Escolas de Vendas Novas*. Consultado em 10/05/2013 em: http://agvendasnovas.drealentejo.pt/images/pdf_files/relatorio_avaliacao_externa.pdf
- IGE (2012) Avaliação Externa das Escolas. Relatório. *Escola Secundária de Vendas Novas*. Consultado em 10/05/2013 em http://www.es-vendasnovas.edu.pt/index.php?option=com_docman&task=cat_view&qid=58&Itemid=54
- Leite, Carlinda e Fernandes, Preciosa (2002). *Avaliação das Aprendizagens dos alunos: Novos contextos, novas práticas*. Porto. Edições ASA.
- Lima, Jorge (2008). *Em Busca da Boa Escola. Instituições eficazes e sucesso educativo*. Vila Nova de Gaia. Fundação Manuel Leão.
- Matos, Ana. (s.d). “Liderança, Clima de Escola e Inovação: Inter-Relações Etológicas”. In *IV Congresso Português de Sociologia*. Consultado em 15/11/2005 em: <http://www.asp.pt/ivcong-actas/Acta087.PDF>
- Vicente, Nuno (2004). *Guia do Gestor Escolar. Da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Porto. Edições ASA.

Documentos Internos do Agrupamento

- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vendas Novas (2013).
- Relatórios internos de avaliação dos resultados escolares dos alunos do Agrupamento de Escolas de Vendas Novas (2012/13 e 2013/14)
- Programa Plurianual de Melhoria TEIP₃ (2014/17). Agrupamento de Escolas de Vendas Novas.
- Plano de Ações de Melhoria (2012). Ref.^a ESC-110111, 2011 © Another Step

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Legislação Consultada

Lei n.º 46/86 de 4 de Março – Lei de Bases do Sistema Educativo - alterada pelas Leis n.ºs 115/97, de 19 de setembro, 49/2005, de 30 de agosto, e 85/2009, de 27 de Agosto.

Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio – Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respectivos agrupamentos.

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril – Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário

Decreto-Lei 224/2009, de 11 Setembro – Primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril

Decreto-Lei nº137/2012 de 2 de Julho – Segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril

Decreto-Lei 39/2012 de 5 Julho – princípios orientadores da organização e da gestão dos currículos dos ensinos básico e secundário, da avaliação dos conhecimentos a adquirir e das capacidades a desenvolver pelos alunos e do processo de desenvolvimento do currículo dos ensinos básico e secundário

Princípios Éticos da Administração pública, consultado em 22/05/2013 em: <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=bd3a4a45-982b-433c-aefa-bd311ee64f28>