



# PROJETO DE INTERVENÇÃO NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS SOPHIA MELLO BREYNER

Quadriénio 2021/2025

Côncavas de ver  
Longas de desejo  
Frescas de abandono  
Consumidas de espanto  
Inquietas de tocar e não prender

Sophia de Mello Breyner “Mãos”

**Elisa Cidade**

Candidatura a Diretora do Agrupamento de  
Escolas de Sophia de Mello Breyner – Vila  
Nova de Gaia

## Índice

<b>Preâmbulo</b>	2
<b>Caracterização e Contextualização do Agrupamento</b>	4
<b>Identificação de problemas</b>	6
Pontos fortes	7
Pontos fracos	7
Oportunidades	8
Ameaças	8
<b>Plano estratégico</b>	9
Visão	9
Missão	9
Valores	10
Metas	10
<b>O Plano de Ação</b>	11
Eixo 1 – Domínio dos Resultados	14
Eixo 2 – Domínio da Prestação do Serviço Educativo	15
Eixo 3 – Domínio da Liderança e Gestão	16
<b>Avaliação e Monitorização do Projeto de Intervenção</b>	18
<b>Considerações finais</b>	20

## PREÂMBULO

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor, aberto pelo Aviso n.º 6619/2021, publicado no Diário da República, II Série, n.º 70, de 12 de abril, venho apresentar a minha candidatura ao lugar de Diretora do Agrupamento de Escolas Sophia de Mello Breyner (AESMB), Vila Nova de Gaia, consubstanciada no Projeto de Intervenção, conforme o previsto no Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

As motivações da apresentação da presente candidatura resultam da convergência de reflexões pessoais e argumentos de ordem profissional, fatores que, de forma alguma, podem ser dissociados. De entre estas, destacaria o resultado de um processo de reflexão pessoal e profissional, sustentada pelo saber e experiência adquiridos, ao longo de 30 anos, como docente na escola pública e, com o desempenho, durante seis anos de Vereadora, em regime de permanência, na área da Educação na câmara municipal de Vila Nova de Gaia. A motivação para novos desafios e a dedicação à causa da escola pública, alicerçadas numa reflexão pessoal, levam-me a priorizar a minha motivação, face ao desafio de afirmação deste Agrupamento.

Esta candidatura assenta ainda na convicção de ser capaz de implementar métodos de trabalho motivadores propícios à melhoria do capital humano que docentes, assistentes técnicos, assistentes operacionais representam e que se revela, pelo exemplo, nas práticas de cidadania pessoal e profissional.

Para além das atividades letivas, que têm abrangido diferentes anos/níveis, desempenhei outras funções para as quais fui sendo eleita e/ou designada, que me proporcionaram um conhecimento profundo da realidade educativa, dos seus agentes e atuações. Possuo uma clara e capacitada noção do que foi, do que está a ser e do que deve ser feito na relação escola /comunidade no sentido lato da orientação para a construção de uma comunidade educativa.

Assim, este Projeto de Intervenção, mais do que um projeto individual associado a uma candidatura a um órgão uninominal, pretende-se que represente um projeto coletivo, de envolvimento e de responsabilidade partilhada de todos e cada um dos elementos da comunidade educativa, na construção de um Agrupamento escolar que procura superar-se constantemente.

Se é certo que a liderança é essencial para o bom funcionamento de uma escola, na medida em que influencia e orienta a comunidade para a concretização dos objetivos organizacionais, sendo indissociável da definição clara da missão e dos princípios estratégicos adequados à criação de um clima de cooperação que fomenta o sentido de pertença e o empenho das equipas, importa salientar que as decisões se concretizam nas tarefas desempenhadas por cada pessoa, pelo que a eficácia da escola depende da colaboração e da criatividade de toda a comunidade no desenvolvimento do projeto.

Em qualquer organização, o pilar fundamental são as pessoas.

A Escola é constituída por alunos, docentes, assistentes técnicos, assistentes operacionais e encarregados de educação, todos devem ser envolvidos no Projeto Educativo do Agrupamento, promotor de um clima de trabalho saudável e de confiança, para que se sintam impulsionados a participar e a assumir as suas responsabilidades na comunidade escolar. E a Escola é assim parte da comunidade cívica do meio em que nos inserimos pelo que o Projeto Educativo deve refletir as instituições do meio e a articulação biunívoca na comunidade, para que todos sintam, assim, impulsionados a participar e a assumir as suas responsabilidades na comunidade educativa.

Por este motivo, a gestão participada e partilhada, a delegação de competências que deriva e garante um clima de confiança e a decisão participada, devem continuar a ser uma prática habitual bem como as tomadas de decisão devem ser partilhadas. Uma gestão aberta, partilhada gera participação e garante o aparecimento de soluções inovadoras, promotoras de uma escola de qualidade e inclusiva.

Consciente do reconhecimento social e institucional, da elevada reputação e das expectativas que recaem sobre esta realidade orgânica, perspetivo esta intervenção no sentido de potenciarmos o Agrupamento como espaço de transformação, inclusão, pluralidade e democracia, promotor do desenvolvimento humano sustentável, capaz de garantir a igualdade de oportunidades para todos e de favorecer a aprendizagem ao longo da vida.

Esta candidatura tem implícita uma visão estratégica para o Agrupamento, que pretende consolidar uma cultura de escola, aberta à mudança, à inovação e ao rigor, uma comunidade aprendente, que seja uma referência na educação das crianças e jovens, nas suas diferentes componentes – saber, saber-fazer, saber-

ser/estar, em suma, uma escola que prepare os jovens para a vida do século XXI. Uma Escola que forme e capacite cidadãos ativos, com princípios e valores, de forma a que possam ter intervenção pessoal e coletiva numa sociedade em permanente mutação.

## CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O AESMB está sediado na freguesia de Arcozelo, concelho de Vila Nova de Gaia, distrito do Porto. Vila Nova de Gaia distribui-se por um território de 168,7 Km<sup>2</sup>, sendo o terceiro do país, em número de habitantes, logo a seguir a Lisboa e Sintra. De acordo com os Censos de 2011, aqui residiam 302 295 indivíduos. Conforme presente no Projeto Educativo, o AESMB enquanto escola prestadora de escolarização aos atualmente referenciados como 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, existe desde 1977 e derivou da inicial Escola Preparatória de Arcozelo. A Escola Preparatória de Arcozelo, nasceu do grande empenho e vontade da população local em criar uma escola autónoma para servir a população desta freguesia, em substituição da secção dependente de uma escola preparatória de Espinho que então existia.

Em 2002/2003 iniciou-se o processo de constituição do Agrupamento e em 2003/2004 o Agrupamento Vertical de Escolas Sophia de Mello Breyner fixou a atual constituição, englobando a Escola Básica de 2.º e 3.º ciclos e quinze instituições de ensino do 1.º ciclo e/ou Jardins de Infância, comportando a primeira cerca de novecentos alunos e as demais perto de mil e trezentos.

São quinze os estabelecimentos englobados no Agrupamento, distribuídos pelas freguesias de Arcozelo, S. Félix da Marinha e Serzedo.

No atual ano escolar (2020/2021), estão inscritos no Agrupamento aproximadamente, 1 975 alunos distribuídos como se evidencia a seguir.

Ciclos de Ensino	N.º de Unidades	N.º de alunos	Total de alunos
Pré-Escolar	12	277	1 975
1.º Ciclo	13	876	
2.º e 3.º Ciclos (escola sede)	1	822	

No final do 1.º ciclo, a quase totalidade de alunos transita para a Escola de 2.º e 3.º ciclos. As exceções centralizam-se no extremo sul, em fuga para a cidade de Espinho que é mais próxima à Escola de 1.º ciclo; a nascente, com a opção pelo Colégio Internato dos Carvalhos, e do centro de Arcozelo, com o ingresso em Ensino Artístico, na Academia de Música de Vilar do Paraíso.

Este decréscimo é compensado com a entrada de novo no Agrupamento de alunos de escolas do Agrupamento de Valadares, a norte, com transporte mais direto para Arcozelo; de alunos do Externato Nossa Senhora de Fátima e do Instituto Nuclissol Jean Piaget, que só têm oferta até ao 1.º ciclo.

A interrupção de lógica de Agrupamento situa-se no final de 2.º ciclo em que, dadas as limitações de instalações, somente menos de um terço dos alunos pode dar continuidade à sua escolarização de 3.º ciclo na Sophia de Mello Breyner.

Complementarmente, o Agrupamento aposta em atividades de natureza extracurricular, com vista ao desenvolvimento integral dos seus alunos, na tentativa de potenciar a valorização global, estimulando comportamentos, atitudes e a promoção da cidadania. São disso exemplo os projetos: Aprender e Ensinar Matemática com a Khan Academy, Clube do Desporto Escolar; Clube Europeu Sophia, Educação para a Saúde e Sexualidade, Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, eTwinning, Ensemble Sophia de Mello Breyner, Jornal 8, Orçamento Participativo, Plano Nacional das Artes, Plano Nacional de Cinema – Cinesophia, Plano Nacional de Leitura, Parlamento dos Jovens, Programa Erasmus+, Programa FITEscola e Projetos de Cidadania e Sustentabilidade.

Em relação a recursos humanos, o Agrupamento dispõe atualmente, de um quadro bastante, estável no geral.

Os Docentes e Pessoal Não Docente, estão distribuídos da seguinte forma:

Pessoal Docente	
Pé- Escolar	20
1.º Ciclo	64
120 – Inglês 1.º. Ciclo	3
2.º Ciclo	50
3.º Ciclo	45

910 – Ensino Especial		10
Total		192
Pessoal Não Docente		
Técnicos Superiores		4
Assistentes Técnicos		10
Assistentes Operacionais	Sede –	22
	EB's 1	27
Total		63

## IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

Por forma a melhor interpretar a realidade e funcionamento das diversas unidades orgânicas do AESMB e correspondente relação com o meio envolvente foram tidos em conta os documentos estruturantes deste, mas também os instrumentos produzidos ao longo do tempo pelas estruturas internas e externas, bem como, outros dados recolhidos e sistematizados por diversas instituições e organizações, a saber: Projeto Educativo, Regulamento Interno, Relatório de Avaliação Externa, Plano de Melhoria, Relatório de Avaliação Interna, Plano Plurianual Anual de Atividades, Plano Anual do Agrupamento, Carta Educativa do Concelho de Vila Nova de Gaia, elaborada com a coordenação do Conselho Municipal de Educação, atualizada em 2017, Plano de Desenvolvimento Social de Vila Nova de Gaia, efetuado em 2017, pelo Conselho Local de Ação Social de Vila Nova de Gaia e Ranking das Escolas.

Procedeu-se à utilização da análise SWOT como ferramenta de gestão, com vista à elaboração do diagnóstico estratégico.

A análise SWOT, centra-se em aspetos endógenos (ambiente interno) e em aspetos exógenos (ambiente externo) da organização, identificando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças ao seu bom funcionamento.

A análise que apresento nas páginas seguintes contém apenas os itens que considero mais relevantes em cada uma das variáveis em estudo.

Variável Interna

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corpo docente motivado e com elevada qualificação científica e pedagógica, nos diferentes níveis de ensino;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas de qualidade do sucesso escolar ainda insuficientes;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta Escolar abrangente sequencial e articulada num único Agrupamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação vertical ainda frágil;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esforço e sucesso dos alunos valorizado, através dos prémios de mérito instituídos e atribuídos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excessiva burocratização do trabalho docente;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de medidas de diferenciação pedagógica;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de hábitos de estudo sistemático, de trabalho e de organização, por parte de alguns alunos;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios de avaliação, por ano e disciplina, divulgados e conhecidos pela comunidade escolar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamentos desadequados e falta de valores cívicos, por parte de alguns alunos;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas MOODLE, GIAE e página do AE, utilizados pela comunidade educativa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desadequação de alguns recursos e equipamentos face às exigências do currículo;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação de respostas educativas e de práticas de avaliação relativamente aos alunos com necessidades educativas especiais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de valorização e de marketing da imagem do Agrupamento ainda insuficiente;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos com entidades externas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página do Agrupamento com défice de informação e desatualizada;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupamento com o Ensino Articulado da Música;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraca divulgação, junto da comunidade educativa, das deliberações do Conselho Geral;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização do sucesso escolar (Parlamento dos Jovens, Orçamento participativo, etc.);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzidos espaços de convívio e lazer para os alunos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta a nível das expressões artísticas (Ensemble Sophia de Mello Breyner, Plano Nacional de Cinema e o Plano Nacional das Artes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

Variável Externa

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de protocolos de cooperação, com várias entidades externas, com vista à melhoria do serviço educativo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decréscimo global da população em idade escolar, decorrente do decréscimo da natalidade;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência para que as camadas mais jovens da população atinjam níveis de escolarização mais elevados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desencanto do pessoal docente relativamente às políticas educativas e ao contexto atual a nível socioeconómico;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herança cultural rica por parte da comunidade e meio envolvente;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desgaste de uma classe profissional cada vez mais envelhecida;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernização do parque informático;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de pessoal não docente;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento e valorização da imagem do Agrupamento ao nível local, regional e nacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas curriculares extensos;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência do Plano Estratégico Educativo Municipal 2017 – 2021;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escassos recursos financeiros;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande disponibilidade por parte da autarquia em relação às questões educativas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca estabilidade governativa na Educação, com mudanças frequentes de paradigmas e de objetivos;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamização de protocolos estabelecidos com instituições do ensino superior, que poderão ajudar a melhorar o desempenho do Agrupamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispersão geográfica das várias unidades do Agrupamento;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de descentralização, Decreto-lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro de 2019;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de descentralização, Decreto-lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro de 2019;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• COVID-19;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COVID-19.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de Ação para a Transição Digital de Portugal.</li> </ul>	

## PLANO ESTRATÉGICO

Apresento agora aqueles que serão os pilares que sustentam o Projeto de Intervenção.

### VISÃO

O AESMB projeta-se no futuro como sendo uma escola inclusiva, dinâmica, aberta à mudança, promotora de uma cultura de liberdade e participação na tomada de decisão, atenta à diversidade de todos os seus membros e desenvolvendo o Ser Humano em todas as suas vertentes.

Pretende-se uma escola de qualidade, que aceita desafios, a par do progresso tecnológico e com recursos humanos experientes, disponíveis e dinâmicos. Um Agrupamento que seja unido, inovador e consciente.

### MISSÃO

Como em todas as escolas públicas portuguesas, o AESMB

*“está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das 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”.*

(Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril)

Assim, a missão de escola que perfilho é aquela que assenta nos seguintes princípios: prestar um serviço público de educação e formação de qualidade; inclusão de todos os cidadãos, valorizando as suas capacidades e melhorando as suas áreas mais frágeis; educar para a democracia, para a cidadania, para a solidariedade, para a interculturalidade e para os afetos, de modo a construir o espírito crítico e a interação necessários em cada um de nós, catalisadores da mudança; educar para a inovação e para a arte; formar cidadãos responsáveis e autónomos; captar as sinergias da comunidade envolvente e aprender com ela; qualificar os cidadãos com novas competências a fim de os preparar para o futuro; capacitá-los para a aquisição de aprendizagens ao longo da vida e contribuir para o desenvolvimento do país.

## VALORES

Os valores que se enumeram constituem o quadro referencial orientador da ação do AESMB, no cumprimento da sua missão: cooperação; criatividade; dinamismo; equidade; ética; inovação; justiça; participação; qualidade; respeito; responsabilidade; rigor; saber; solidariedade; sucesso e transparência.

## METAS

Após o levantamento dos pontos fortes e pontos fracos da unidade organizacional e das oportunidades e ameaças que concorrem nesta comunidade educativa, apresentam-se as metas que proponho atingir com a aplicação deste Projeto:

- Apostar na qualidade e diversidade da prestação do serviço educativo, como forma de melhorar o sucesso dos alunos, atendendo às suas características e capacidades, à sua formação integral, ao envolvimento da comunidade, à imagem do Agrupamento e a satisfação e realização dos que nele trabalham;
- Consolidar uma cultura de excelência, com humanismo, assente numa permanente autoavaliação, na monitorização e implementação de estratégias que promovam uma contínua melhoria de processos e resultados, envolvendo toda a comunidade educativa;
- Educar para a cidadania e desenvolvimento cívico, contribuindo para a formação de pessoas responsáveis, autónomas, solidárias que conhecem e exercem os seus direitos e deveres cívicos em diálogo e no respeito pelos outros, com espírito democrático, pluralista, crítico e criativo;
- Assumir perante a comunidade educativa o compromisso de implementação de procedimentos e processos de avaliação interna e externa como mecanismos autorreguladores que sustentem decisões partilhadas e eficazes;
- Assumir a comunidade escolar como parte ativa numa comunidade educativa ampla e partilhada com o meio, e este como potenciador de condições para a melhoria do sucesso educativo, considerando a disponibilidade e articulação potenciadora com as autarquias;

- Investir na abertura à inovação, apostando na qualificação do pessoal docente e não docente, incentivando a formação interna e externa, presente no Plano de Ação para a Transição Digital, que aposta na Capacitação e Inclusão digital das pessoas.

## O PLANO DE AÇÃO

*“– Sabes qual é a definição de insanidade? – perguntara-lhe Leonardo uma tarde sem retirar os olhos do jornal. Era uma pergunta de retórica a que ele iria responder, por isso aguardou com paciência.  
– Insanidade – afirmou baixando o jornal para saborear o momento – é continuar a fazer as mesmas coisas, mas esperar resultados diferentes”.*  
Macbeth et al (2005)

Em termos operativos o Plano estratégico da ação/intervenção, materializa-se nos seguintes eixos:

Eixo 1 - RESULTADOS;

Eixo 2 - PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO;

Eixo 3 - LIDERANÇA E GESTÃO.

A partir dos problemas identificados, defini as áreas e estratégias de intervenção. A ação estratégica que se propõe, contempla um conjunto de iniciativas a desenvolver ao longo de um mandato, de quatro anos, que possibilite alcançar as Metas definidas, tendo como base a Visão, Missão e os Valores que fui construindo ao longo da minha carreira profissional enquanto docente e Vereadora de uma Autarquia com pelouros distribuídos nas áreas da Educação, Ensino Superior, Ciência e Inovação, Juventude, Ação Social e Organização Administrativa.

O conhecimento abrangente da realidade e a identidade do Agrupamento, alicerçado nas diversas funções exercidas ao longo dos anos, permitiu-me a identificação das variáveis internas, pontos fracos e respetivos constrangimentos, mas também das variáveis externas, ameaças e oportunidades. No campo das variáveis externas é de realçar o COVID-19, pois apesar de ser uma ameaça para toda a comunidade educativa, também

representa uma oportunidade, pois foi ele que veio fazer com que o Ministério da Educação acelerasse o Plano de Ação para a Transição Digital. Este, apresenta uma enorme oportunidade para o Agrupamento, quer em termos de dotação de equipamentos, para docentes e alunos, quer termos de formação, pois contempla uma forte aposta no desenvolvimento das competências digitais dos docentes necessárias ao ensino e aprendizagem neste novo contexto digital. Aliás já está em curso o Plano de Capacitação Digital de Docentes, contando com a realização de várias ações, nomeadamente no que se refere ao planeamento e concretização de oferta formativa, desenvolvidas em estreita colaboração com os Centros de Formação e Associação de Escolas (CFAE). Outro aspeto a salientar, tem a haver com o Processo de Descentralização/Delegação de competências, nos termos do Decreto-lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro de 2019. Este, pode ser visto quer do lado das ameaças, quer do lado das oportunidades. Atualmente, a Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia encontra-se a efetuar reuniões com os Diretores das Escolas Não Agrupadas/ Agrupamentos de Vila Nova de Gaia, para definirem quais as competências da responsabilidade. Se, do Agrupamento/Escola, ou do Município ou ainda do Ministério da Educação e Ciência. O Presidente do Município, já se deslocou ao Agrupamento transmitindo uma mensagem de tranquilidade, pretendendo assim, uma transição suave em que cada Agrupamento/Escola possa cooperar e contribuir para uma comunidade harmónica. A postura do executivo municipal, desde logo, do Presidente, leva a considerá-la no lado das oportunidades. No entanto pode, também, ser visto pelo lado das ameaças, se nos focarmos no que está a ocorrer em diversos pontos do País, designadamente em alguns municípios, onde os problemas são muitos e variados.

Todo este levantamento permitiu-me a definição de ações concretas a desenvolver no curto e médio prazo, com vista à resolução dos problemas detetados.

Dada a complexidade e multiplicidade de áreas abrangidas pela gestão dum Agrupamento, só uma atuação concertada e simultânea, ainda que definidas as prioridades de intervenção, pode conduzir aos resultados ambicionados.

Assim, apresentam-se, de seguida, de forma mais estruturada, os eixos de intervenção, os objetivos a atingir e as estratégias a privilegiar, no pressuposto

de que muitas das estratégias que a seguir se apresentam serão desenvolvidas ao longo do mandato. As estratégias de ação delineadas, na sua essência, também concorrerão para o ultrapassar de vários problemas, devendo, como tal, ser lidas numa lógica de transversalidade, ou seja, o facto de estar elencada em determinado problema não significa que não seja aplicada na resolução de outra debilidade.

Eixo 1: Resultados e Impacto na Comunidade		Calendarização: Mandato 2021/2025
CAMPO de ANÁLISE	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Resultados Académicos	Melhorar os níveis de sucesso escolar e a qualidade do sucesso educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Continuação da prática de reflexão e monitorização dos resultados escolares (internos e externos) dos alunos;</li> <li>✓ Partilhar/reforçar experiências e práticas que promovam o sucesso educativo (Parlamento dos Jovens, Orçamento Participativo, Programa Erasmus+, etc...);</li> <li>✓ Candidatura a projetos pedagógicos nacionais e internacionais.</li> </ul>
	<p>Resultados Sociais</p> <p>Desenvolver uma cultura plural, de cidadania e de solidariedade no Agrupamento</p> <p>Implementar uma cultura de estudo de medidas de impactos</p> <p>Promover o cumprimento e regras de segurança e de disciplina</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimular a participação da comunidade educativa na apresentação de propostas para as tomadas de decisão.</li> <li>✓ Aprofundamento das práticas de monitorização dos processos e resultados dos alunos.</li> <li>✓ Responsabilização dos diversos intervenientes no cumprimento das normas estabelecidas.</li> </ul>
Reconhecimento da Comunidade	Promover uma imagem de qualidade do Agrupamento junto da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Envolvimento da participação das famílias e da comunidade local na definição das políticas educativas da escola, através de reuniões periódicas com as Associações de Pais;</li> <li>✓ Promoção e valorização do PNA e realização das atividades programadas, envolvendo a comunidade circundante em que o Agrupamento se insere (exposições, conferências, eventos culturais).</li> </ul>
	Promover o mérito e a excelência	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promoção/divulgação de sessões públicas para entrega de prémios de Desempenho Escolar e de Ação Meritória nas áreas de desporto, cultura, humanitária e solidariedade;</li> </ul>

		✓ Divulgação dos trabalhos e ações realizadas, através do portal do Agrupamento, mas também em diversos espaços da Comunidade.
<b>Eixo 2: Prestação do Serviço Educativo</b>		<b>Calendarização: Mandato 2021/2025</b>
<b>CAMPO de ANÁLISE</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
<b>Planeamento e Articulação</b>	<p>Reforçar a articulação vertical e horizontal entre órgãos e estruturas de orientação educativa.</p> <p>Valorizar/Reforçar a Dimensão Artística do Agrupamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover e incentivar o trabalho colaborativo entre docentes do mesmo conselho de turma na definição de estratégias, de ensino e de avaliação, promotoras de aprendizagens transversais, num contexto de trabalho de equipa multidisciplinar no âmbito da flexibilidade curricular e na definição de instrumentos de avaliação com sentido para docentes e discentes.</li> <li>✓ Reforço da Implementação e desenvolvimento do PNA (valorização da cultura local e do seu ícone identitário).</li> <li>✓ Tornar o PNA um promotor de transversalidade do currículo;</li> <li>✓ Mobilizar as artes na escola como reforço para as diferentes disciplinas – evidenciando a sua dinâmica transdisciplinar.</li> </ul>
<b>Práticas de Ensino</b>	<p>Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas como forma de assegurar a qualidade do ensino e da aprendizagem</p> <p>Incentivar práticas regulares de supervisão, acompanhamento em sala de aulas, divulgação de boas-práticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valorização da inovação pedagógica e didática.</li> <li>✓ Adequar e (re)definir estratégias e conceber instrumentos de intervenção capazes de contribuir para a superação das dificuldades detetadas quer no que se refere aos grupos turma, quer em termos individuais.</li> </ul>

<p><b>Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens</b></p>	<p>Implementar uma cultura de práticas de reflexão com vista à melhoria do ensino e da aprendizagem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolvimento e aprofundamento de processos de orientação escolar, vocacional e profissional;</li> <li>✓ Aprofundamento da prática de monitorização interna dos resultados escolares, enquanto estratégia de autorregulação do processo de ensino e aprendizagem, nos departamentos curriculares e conselhos de turma, numa perspetiva de aperfeiçoamento constante.</li> </ul>
<p><b>Eixo 3: Liderança e Gestão Estratégica</b></p>		<p><b>Calendarização: Mandato 2021/2025</b></p>
<p><b>CAMPO de ANÁLISE</b></p>	<p><b>OBJETIVOS</b></p>	<p><b>ESTRATÉGIAS</b></p>
<p><b>Liderança</b></p>	<p>Concretizar uma liderança clara e participada com base numa cultura colaborativa e participativa.</p> <p>Valorização das lideranças intermédias.</p> <p>Criar um clima de motivação e expectativas positivas.</p> <p>Mobilizar recursos da comunidade educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reflexão e atualização dos documentos orientadores do Agrupamento, tendo em conta a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos, envolvendo toda a comunidade educativa.</li> <li>✓ Promoção/reforço de reuniões de sensibilização das lideranças intermédias para a importância decisiva do seu papel no bom funcionamento do Agrupamento e no sucesso dos alunos;</li> <li>✓ Reforço de uma gestão baseada no trabalho colaborativo como fator da construção coletiva de consensos.</li> <li>✓ Criação de um clima aberto e pacífico, como líder do órgão da direção que será acessível, dialogante e integradora;</li> <li>✓ Desenvolvimento de atividades que envolvam a comunidade escolar/ educativa/ parceiros (PNA).</li> <li>✓ Equidade na distribuição de serviço de acordo com as competências demonstradas;</li> <li>✓ Reuniões periódicas com o pessoal não docente.</li> <li>✓ Reuniões periódicas com as Associações de Pais do AESMB;</li> </ul>

<p><b>Gestão</b></p>	<p>Gerir racionalmente os recursos humanos do Agrupamento.</p> <p>Promoção do desenvolvimento profissional.</p> <p>Gerir racionalmente os recursos financeiros disponíveis no Agrupamento</p> <p>Reforçar os circuitos de informação e comunicação interna e externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promoção/reforço protocolos de colaboração com entidades externas, com vista à promoção da formação integral dos alunos (cognitiva, pessoal e social).</li> <li>✓ Definição de critérios de atuação claros e equitativos, em todas as áreas, nomeadamente distribuição de serviço, avaliação do pessoal docente e não docente e resolução de conflitos.</li> <li>✓ Elaboração do plano interno de formação para o pessoal docente e não docente do Agrupamento, como resposta adequada às necessidades de formação da comunidade educativa, em articulação com: CFAPR, Plano de Ação para a Transição Digital e outras instituições parceiras.</li> <li>✓ Primazia de aplicabilidade de uma economia ecológica (evitando desperdícios).</li> <li>✓ Criação de uma equipa de comunicação e marketing institucional, potenciando o site da escola, página do Facebook e demais plataformas eletrónicas.</li> </ul>
<p><b>Autoavaliação e Melhoria</b></p>	<p>Promover uma cultura de autoavaliação de práticas com vista à melhoria, progresso e sustentabilidade do Agrupamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sustentar práticas de autoavaliação, planeando e implementando a melhoria contínua do Agrupamento;</li> <li>✓ Apresentação pública do relatório final com presença dos responsáveis dos órgãos intermédios, bem como dos representantes do pessoal não docente;</li> <li>✓ Instituir mecanismos de auscultação do grau de satisfação em relação aos diversos serviços.</li> </ul>

## AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

A avaliação é um instrumento fundamental de desenvolvimento das organizações, sendo claro os seus benefícios e virtualidades. A sua institucionalização deve ser encarada numa perspetiva formativa de identificação de fragilidades e erros de processo que tenham como consequência a alteração de procedimentos com vista à melhoria do seu funcionamento.

Este Projeto, constitui-se como um documento em permanente construção, ajustado às alterações legislativas que se venham a produzir, aos contextos e contributos dos vários estabelecimentos de ensino pertencentes ao Agrupamento e aos elementos da comunidade educativa que espelham a sua realidade local.

Este documento foi construído considerando o profundo conhecimento dos documentos estratégicos do Agrupamento, as suas potencialidades e os seus problemas e em conjunto com eles visa superar os problemas e melhorar as potencialidades.

Pretende-se que a monitorização e avaliação do Projeto de Intervenção aqui apresentado espelhe a perspetiva que referimos de que somos um de entre todos, embora o órgão seja unipessoal as pessoas contam pois é o trabalho de todos que terá impacto no sucesso de cada aluno, no sucesso de cada um e no do coletivo do Agrupamento.

Assim a sua monitorização será paralela ao objetivos e alcances do Projeto Educativo, como referencial estratégico e inspirador da ação coletiva.

A monitorização mais sistemática e permanente do projeto estará alinhada com os objetivos a alcançar pela Escola face ao quadro de ação proposto e aos resultados internos obtidos, em regra analisados pelo menos em cada período. Esta avaliação de cariz comparativo face ao proposto neste Projeto de Intervenção e ao alcançado em concreto na condução da ação da organização salienta a característica coletiva da proposta apresentada e releva assim, a nossa visão do coletivo da atuação.

A avaliação deverá ter um quadro interno, nesta perspetiva, e um quadro externo face ao posicionamento estratégico do Agrupamento, considerando para além dos resultados académicos (qualitativos e quantitativos), os resultados sociais e

o reconhecimento da comunidade. A avaliação final terá uma forte componente da gestão e liderança que assumimos e se concretizou.

Se a liderança é o reconhecimento pelos liderados e a sua perceção e envolvimento na ação enquanto um todo, medível por interações sociais e resultados qualitativos, afinal refletida assim nos resultados sociais obtidos, já a gestão é a arte de *fazer o muito com muito pouco*, medindo os resultados face aos recursos alocados.

Em suma, o que da avaliação deste projeto deve emergir é o resultado do Valor Público da Educação sustentado numa avaliação de impacto de responsabilidade social (Retorno Sobre Investimento), como ferramenta de gestão.

Um processo exigente em seis etapas; mapear a intervenção, identificar recursos e atividades, demonstrar mudanças e valor, apurar e calcular o valor do impacto, comunicar e integrar; visando o controlo estratégico e das previsões, ajustamento de despesa com alinhamento e diferenciação às atividades essenciais e valorativas, melhoria do desempenho, com flexibilidade e racionalização que permite análise de eficácia e eficiência. Evidenciando a criação, para além do valor académico expectável, de valor nas suas componentes sociais, ecológicas e ambientais, de cidadania afinal a proposta de trabalho que nos é presente na flexibilidade curricular, nas orientações para a igualdade e cidadania, no perfil do aluno para o sec. XXI.

Um processo exigente em linha com a exigência que apresentamos nesta candidatura consubstanciada nesse projeto, que visa uma melhoria sistemática e constante, que salienta a nossa responsabilidade social e mede o impacto na nossa ação socioeducativa coletiva na comunidade e na sua contribuição para a diminuição do abandono escolar e incremento do sucesso educativo.

Um projeto assente na simplicidade de propor uma gestão e uma organização virada para o futuro, centrada no sucesso para todos os alunos, afirmado na nossa responsabilidade social para com o Valor Público da Educação como um referencial inspirador na elaboração dos diversos documentos estratégicos do Agrupamento, com especial destaque para o Projeto Educativo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este documento protagoniza a Visão de um Projeto Inclusivo que assenta a sua ação na Participação, Partilha e Colaboração. Uma escola que se faz e reinventa diariamente, estimula o desenvolvimento de sinergias entre os diversos atores e assume a sua perspetiva comunitária.

O conhecimento profundo do AESMB e do município de Vila Nova de Gaia, a caracterização realizada e a análise documental levada a cabo, permitiu a elaboração de uma matriz SWOT que identificou, pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e constrangimentos.

No plano estratégico apresentado, identifiquei os aspetos a melhorar, os objetivos a alcançar e as estratégias a colocar em prática, tendo como referência três eixos de intervenção: pedagógico, organizacional e comunitário. Depois dessa análise meticulosa, valorizei a continuidade e o fortalecimento de alguns projetos, que são estruturantes e fazem parte do ADN do Agrupamento: Parlamento dos Jovens, Orçamento Participativo e Programa Erasmus+. Por outro lado, considerei o Plano Nacional das Artes, como central, reforçando-o e valorizando-o, pois, parece-me que pode ser promotor de um currículo integrador e transversal e que no Futuro poderá transformar-se num agente aglutinador de experiências e de unidade identitária do Agrupamento reforçando o lado Humanista e assumindo-se como um fator do seu desenvolvimento sustentável. Tendo este documento um carácter previsional, consiste numa proposta de intervenção, sujeita a permanentes alterações em função dos contributos da comunidade educativa e das oportunidades e ameaças que possam surgir, não identificadas, e das quais me proponho prestar contas e dar nota do impacto do Valor Público da Educação pela qual temos responsabilidade social.

A sua implementação só terá condições efetivas de sucesso com base numa Liderança Forte, que valorize os contributos de cada um, promova a cooperação e administre eficazmente os recursos.

Acredito que para construir um AESMB moderno, inovador, promotor do sucesso escolar e fazedor de sonhos é, absolutamente essencial, estar-se presente, mas, sempre, a pensar no futuro!

Os fundamentos da autonomia que pretendo para o Agrupamento e que procurei

espelhar no presente Projeto de Intervenção traduz-se, com muita clareza, no pensamento de Paulo Freire:

*“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar”.*

Arcozelo, 26 de abril de 2021

A Candidata

Elisa Oliveira