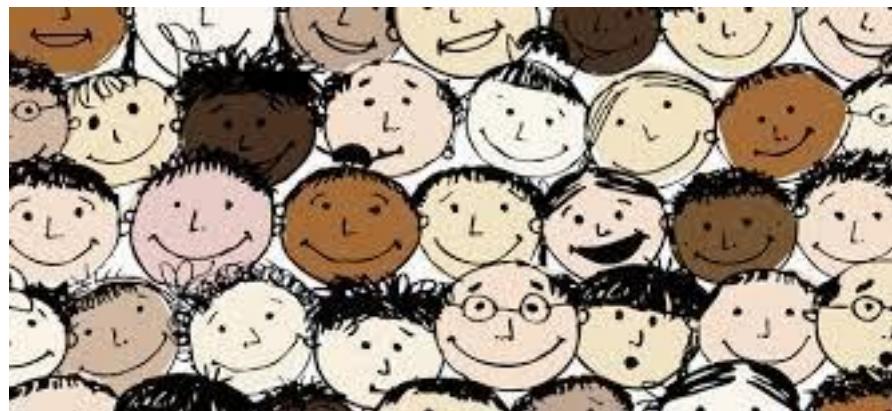


# PROJETO DE INTERVENÇÃO

Agrupamento de Escolas de Muralhas do Minho, Valença

Quadriénio 2021/2025



Olinda de Jesus Cancela Teixeira de Sousa  
- Abril de 2021 -

## Índice

<b>1. Introdução.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Justificação do Projeto .....</b>	<b>4</b>
<b>3. O Agrupamento e o seu contexto .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Identificação dos problemas e potencialidades existentes no Agrupamento .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1. Pontos fortes.....</b>	<b>8</b>
<b>4.2. Pontos vulneráveis .....</b>	<b>9</b>
<b>4.3. Potencialidades.....</b>	<b>9</b>
<b>5. Missão, Visão e Valores.....</b>	<b>10</b>
<b>5.1. Missão .....</b>	<b>10</b>
<b>5.2. Visão e Valores.....</b>	<b>10</b>
<b>6. Objetivos do Projeto de Intervenção .....</b>	<b>11</b>
<b>7. Metas finais.....</b>	<b>12</b>
<b>8. Plano de ação .....</b>	<b>12</b>
<b>9. Avaliação do Projeto .....</b>	<b>15</b>
<b>10. Conclusão .....</b>	<b>16</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>17</b>

*“A escola é o espaço coletivo de salvaguarda efetiva do direito à educação, devendo o seu funcionamento garantir plenamente aquele direito”.*

Estatuto do Aluno e da Ética Escolar (Art.º 39º, ponto2)

## 1. Introdução

O Projeto de Intervenção aqui apresentado decorre do consignado no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, Regime de Autonomia, Administração e Gestão Escolar, na redação atual, e tem como finalidade a apresentação da candidatura ao concurso prévio à eleição do Diretor, aberto nos termos do Aviso n.º6384/2021, de 7 de abril, publicado no Diário da República, 2ª série, n.º 67, de 7 de abril.

Os objetivos e o conteúdo do presente projeto enquadram-se naquelas que são as ações de âmbito pedagógico, cultural, administrativo, financeiro e patrimonial que pretendemos levar a cabo para o quadriénio 2021-2025. De acordo com a Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho, impõe-se-nos de uma forma refletida proceder à identificação de problemas, à definição de objetivos, estratégias e atividades a realizar no mandato para responder às necessidades educativas do Agrupamento de Escolas de Muralhas do Minho, Valença, adiante designado de AEMM, no intuito de promover a melhoria da qualidade do serviço educativo prestado.

## 2. Justificação do Projeto

Num momento em que a escola e os professores se confrontam com uma pluralidade de mandatos, sendo muitos deles de ordem social, importa reconhecer que a missão principal dos professores é ensinar e criar condições para que todas as crianças, jovens e adultos presentes nos espaços escolares aprendam e se tornem pessoas autónomas, responsáveis e cidadãos ativos. Certos de que às escolas e aos membros da comunidade educativa compete a salvaguarda efetiva do direito à educação, é nossa convicção poder contribuir para uma Escola melhor, onde todos sintam que aprender é estimulante e o caminho seguro para o futuro, uma Escola capaz de responder às exigências da imprevisibilidade e mudanças aceleradas que caracterizam os tempos em que vivemos, uma Escola capaz de corresponder aos anseios da comunidade escolar.

Seguros de que podemos fazer a diferença e cientes das oportunidades e desafios que enfrentamos, arriscamos dizer que não estaremos sozinhos, antes contamos com todos para a consecução deste projeto, que emerge: (i) da experiência acumulada ao longo do nosso percurso profissional e do conhecimento adquirido em termos do caminho percorrido, grande parte no exercício da liderança do órgão de gestão deste estabelecimento de ensino público; (ii) do conhecimento da realidade educativa em que se insere o agrupamento; (iii) do cabal entendimento dos problemas e condicionalismos, bem como das potencialidades do AEMM.

Com base neste conhecimento e num conjunto de pressupostos enquadradore dos processos de tomada de decisão, fulcrais a uma gestão bem sucedida, pretendemos desenvolver uma gestão contextualizada, humana e de proximidade com os diversos responsáveis e utentes deste serviço educativo, por forma a manter o bom funcionamento desta organização e atingir os patamares de qualidade desejados pela comunidade educativa.

Este Projeto foi estruturado tendo por base a noção de que a Escola é uma realidade global e complexa, formadora e integradora de todos os que nela desempenham os seus papéis. Partindo desta premissa, é nosso objetivo dignificar o Agrupamento e todos os que nele exercem funções, envolvendo alunos, famílias e comunidade neste desígnio que é de todos, o de Educar.

### 3. O Agrupamento e o seu contexto

O AEMM integra todos os estabelecimentos de educação e ensino públicos do concelho de Valença. O município que está subdividido em dezasseis freguesias possui uma paisagem essencialmente rural, com exceção da sede do concelho, que se reveste de características eminentemente urbanizadas. O centro histórico de Valença possui um significativo interesse cultural e constitui um património paisagístico de grande importância no contexto regional.

A sede do Agrupamento situa-se em Valença, possui acessibilidades fáceis e seguras e ocupa uma área bastante significativa, contígua à Escola Básica de Valença, APPACDM, Pavilhão Municipal Gimnodesportivo, Piscina Municipal e Biblioteca Municipal. Alvo de uma profunda requalificação pela autarquia, é agora uma Escola nova que reúne as melhores condições para propiciar aos nossos jovens as melhores oportunidades e aprendizagens. Relativamente ao ano em curso, descrevemos sumariamente as principais valências do AEMM em termos de estruturas físicas, rede escolar, população escolar, ação social escolar (figura 1) e oferta educativa (figura 2).

Projeto de Intervenção – AEMM (2021/2025)

Figura 1- Caracterização do Agrupamento de Escolas de Muralhas do Minho (2020/2021)

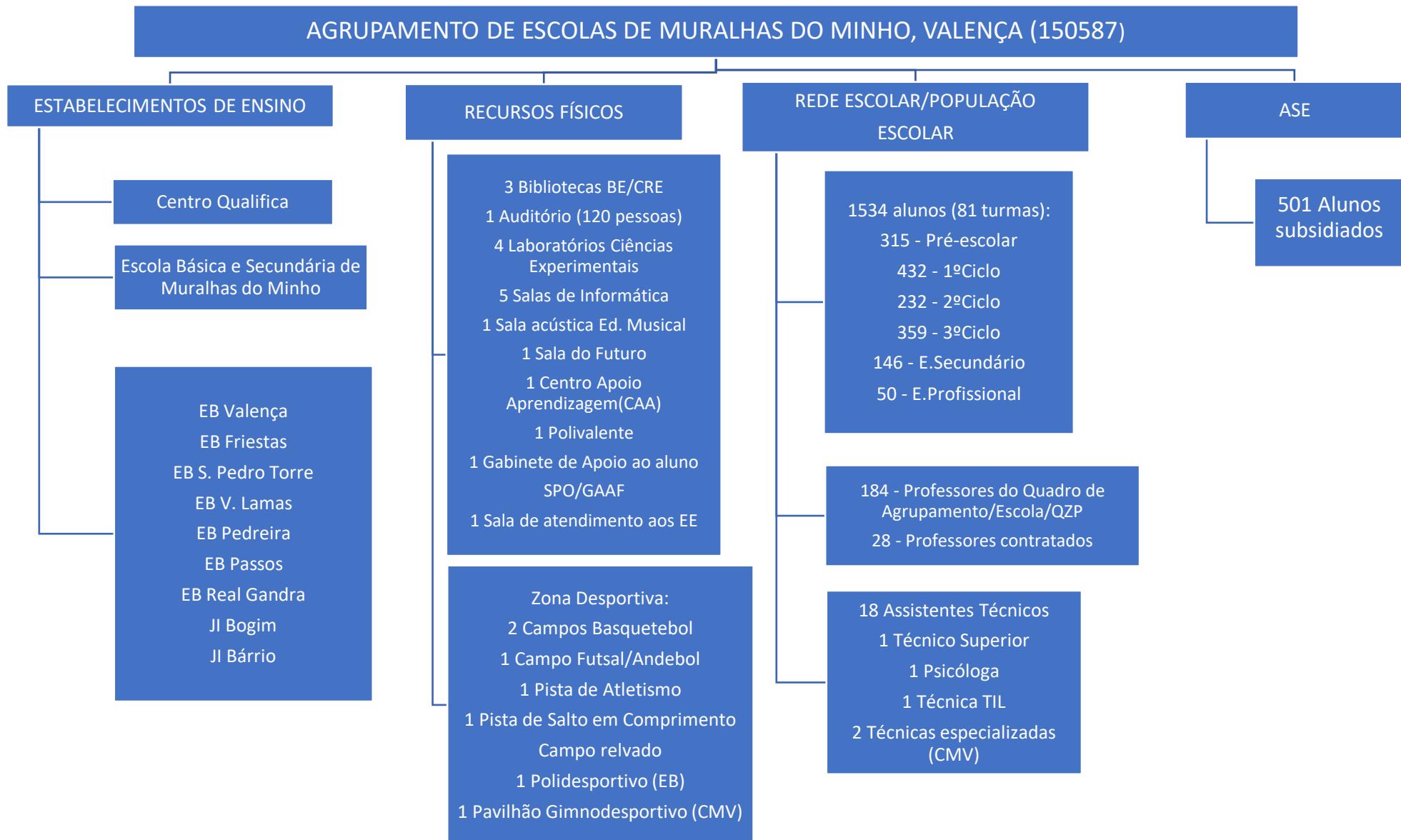
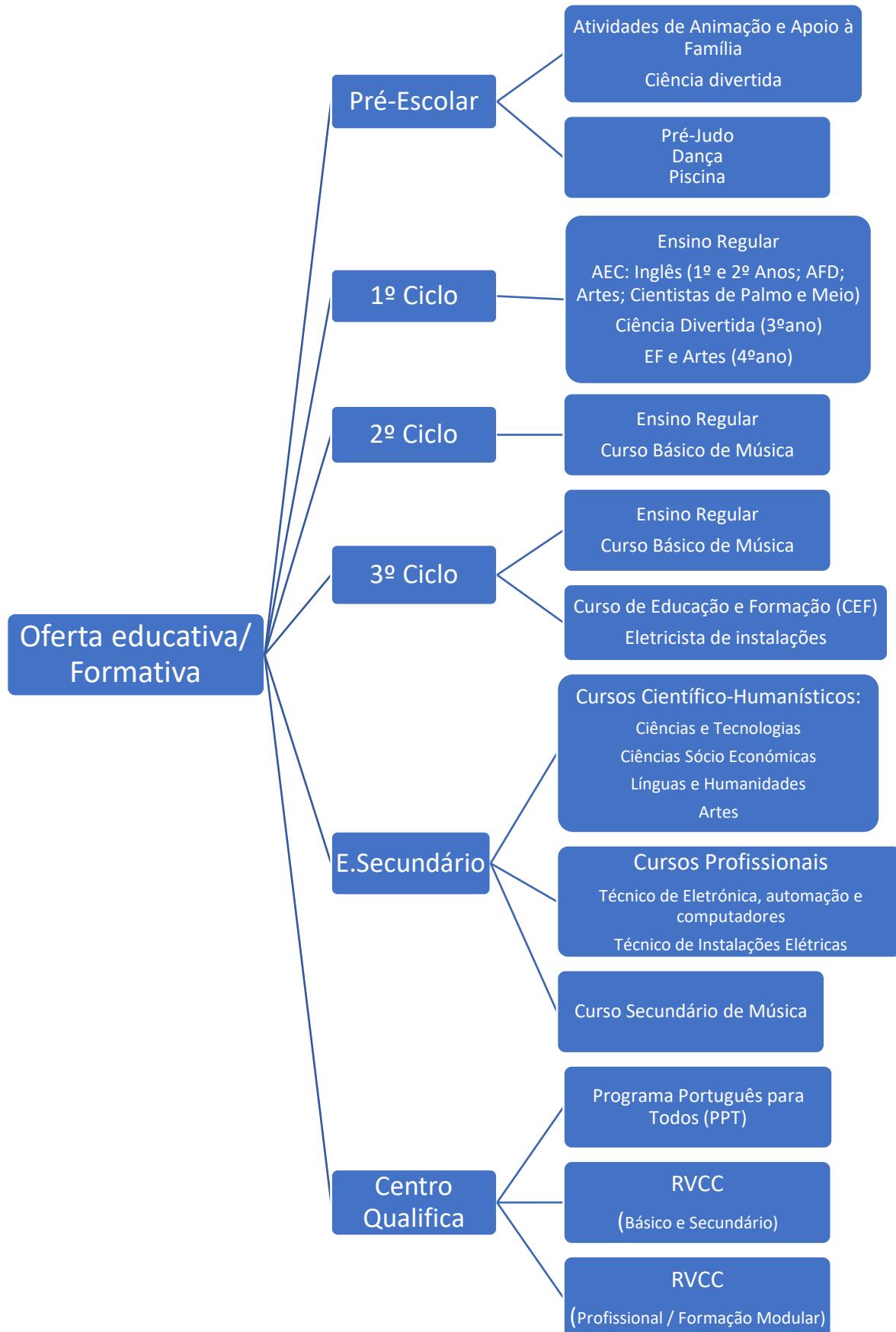


Figura 2 – Oferta Educativa/Formativa do AEMM em 2020/2021. Fonte: Projeto Educativo do AEMM 2020/2023 (adaptado).



## 4. Identificação dos problemas e potencialidades existentes no Agrupamento

Visto ser no projeto de intervenção que, de acordo com o Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, devem convergir, formalmente, as ideias-força, as estratégias e a fundamentação da intervenção no contexto escolar em que nos propomos intervir, identificamos de seguida os problemas e estratégias para os superar. Impõe-se-nos ter em conta os princípios, valores e objetivos decorrentes do projeto educativo do AEMM, tendo em conta que este é o *“documento estruturante da essência de uma escola”*, o principal instrumento da ação educativa do agrupamento, devendo por isso *“ser encarado por todos como instrumento norteador, com o qual todos se sintam apropriados, identificados e colaborantes para a sua consecução”*. Assim, o documento base que presidiu à elaboração deste Projeto de Intervenção foi o Projeto Educativo 2020/2023, no respeito por aqueles que estão identificados como os seus domínios estruturantes: Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados. Destacamos abreviadamente, de seguida, os pontos fortes e os pontos vulneráveis (identificados e explanados de forma detalhada no Projeto Educativo do Agrupamento), em torno dos quais centramos a nossa ação estruturante e organizativa.

### 4.1. Pontos fortes

- Estimulação de uma **cultura de autoavaliação** com a comunicação e reflexão acerca dos resultados obtidos à comunidade educativa e impacto na melhoria do processo de ensino/aprendizagem.
- Implementação de **ações estratégicas ao nível da liderança e gestão**, que passam pelo desenvolvimento de planos de melhoria, adesão a projetos/partenários locais, nacionais e internacionais, valorização dos docentes como profissionais e uma oferta educativa diversificada.
- Enfoque nas medidas de **desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e alunos**, designadamente através do apoio tutorial específico, equipa da comissão disciplinar, orientação vocacional e disponibilidade dos diretores de turma no atendimento aos pais e encarregados de educação.

- Opção estratégica ao nível da **oferta educativa e gestão curricular** por medidas de âmbito curricular e pedagógico didático, com destaque para a oferta complementar e para o desenvolvimento de projetos interdisciplinares, a promoção de reuniões de grupo periódicas, facilitadoras do trabalho colaborativo, nomeadamente ao nível da planificação e acompanhamento das práticas educativas e letivas.
- Registo de uma **melhoria progressiva dos resultados** da avaliação interna e externa e das taxas de conclusão de ciclo de estudos, bem como ao nível dos resultados sociais relativamente ao grau de satisfação dos trabalhadores a exercerem funções no agrupamento.

#### 4.2. Pontos vulneráveis

- Auscultação e participação da comunidade educativa** nos processos de autoavaliação, monitorização e avaliação das ações de melhoria.
- Coordenação plena das atividades da comunidade educativa, com uma reduzida **cooperação e corresponsabilização** dos atores envolvidos na ação educativa.
- Rentabilização de alguns serviços educativos/medidas de promoção do sucesso escolar.
- Inconsistência das práticas de autorregulação no **desenvolvimento do currículo**.
- Discrepância na **avaliação interna/externa** referente aos resultados escolares.
- Incumprimento de **normas e códigos de conduta**.
- Envolvimento parental** aquém do desejável no processo de ensino aprendizagem.

#### 4.3. Potencialidades

- O desenvolvimento organizacional, administrativo e pedagógico-didático do AEMM assumido através da valorização de parcerias, mecanismos de autoavaliação e consequentes planos de melhoria.
- O número significativo de empresas para estágios profissionais em várias áreas, impulsionado com a recente aprovação da candidatura à Acreditação KA1- Ensino e Formação Profissional 2020 Erasmus+ EF.
- A aposta em projetos nacionais e internacionais que permitem a projeção do Agrupamento e criam oportunidades aos alunos (Projeto a Ler+, Erasmus +, eTwinning, PNO, entre outros).

- Os mecanismos de inclusão existentes, que servem de suporte à implementação das mudanças que o Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho, nos convoca a todos a realizar.
- A mais valia que resulta da equipa da comissão disciplinar para o cumprimento de normas e condutas.
- A importância das bibliotecas escolares (BE/CRE) na promoção da leitura e da literacia.

## 5. Missão, Visão e Valores

### 5.1. Missão

O Agrupamento de Escolas de Muralhas do Minho, Valença, tem como **missão** permitir que os alunos adquiram múltiplas literacias, a fim de responder às exigências destes tempos de imprevisibilidade e de mudanças aceleradas. “A educação e a formação são alicerces fundamentais para o futuro das pessoas e do país” (Despacho n.º6478/2017, de 26 de julho).

### 5.2. Visão e Valores

A definição das metas e das linhas de ação do nosso projeto de intervenção tem por base a **visão** e os **valores** do Projeto Educativo do AEMM, que correspondem ao quadro de referência estabelecido no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO), que sucintamente explicitamos:

- Responsabilidade e integridade;
- Excelência e exigência;
- Curiosidade, reflexão e inovação;
- Cidadania e participação;
- Liberdade.

## 6. Objetivos do Projeto de Intervenção

Tendo por base estes princípios, apresentamos os objetivos que almejamos atingir nos próximos quatro anos.

- Promover o sucesso educativo.
- Aumentar os níveis de sucesso escolar, aproximando os resultados da avaliação externa dos resultados da avaliação interna.
- Fomentar uma cultura de exigência, promovendo a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados.
- Fortalecer a identidade e o sentido de comunidade do Agrupamento.
- Consolidar o processo de autoavaliação e o seu enfoque na melhoria dos resultados escolares.
- Formar para a cidadania e solidariedade.
- Criar condições de igualdade e equidade na educação das crianças, jovens e adultos.
- Promover uma cultura colaborativa e inclusiva, de respeito pela diferença e pela diversidade humana e cultural.
- Diversificar a oferta educativa.
- Fortalecer a relação de parceria entre as entidades cooperantes com o Agrupamento.
- Reforçar a ligação do Agrupamento com a comunidade, especialmente com os pais e encarregados de educação.
- Promover a capacitação de todos os elementos da comunidade escolar: pessoal docente e não docente, pais e encarregados de educação.
- Envolver a comunidade educativa na organização e gestão escolar.
- Impulsionar a Associação de Estudantes na promoção de estratégias para a integração social e comunitária dos jovens e na corresponsabilização pelo respeito de normas e condutas.
- Melhorar os processos de comunicação e informação interna e externa.
- Reforçar o papel do(a) Coordenador(a) de Projetos, no âmbito da promoção de experiências pedagógicas inovadoras que promovam o sucesso educativo dos alunos.

- Fomentar as relações interpessoais entre todos os elementos da comunidade escolar.

## 7. Metas finais

Face aos objetivos delineados, estão previstas as seguintes metas:

- Promoção do sucesso escolar.
- Promoção da educação para a cidadania e participação.
- Promoção da equidade e inclusão.
- Reforço do número de protocolos e parcerias com instituições.
- Consolidação do processo de autoavaliação.
- Envolvimento dos pais e encarregados de educação na organização escolar.
- Promoção da cultura de escola.

## 8. Plano de ação

Tendo como principal objetivo a construção de uma escola pública na aceção de espaço coletivo de salvaguarda efetiva do direito à educação, entendemos dever o seu funcionamento garantir plenamente aquele direito, pelo que assumimos que o nosso projeto de intervenção deve dar resposta às necessidades que vigorem para que os alunos exerçam em pleno as suas capacidades. A operacionalização destes princípios pressupõe a adoção de uma estratégia de implementação de atividades/ações em prol das metas definidas.

Nesse sentido, apresenta-se um Plano de Ação para a melhoria global do desempenho do Agrupamento que, longe de pretender ser uma abordagem exaustiva a todos os problemas e respostas a considerar na mudança desejada, elenca as principais ações que consideramos fundamentais ao nível da: (i) gestão pedagógica; (ii) administrativa e financeira e (iii) patrimonial.

Ao nível da gestão pedagógica	
Ações	Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisão/elaboração dos principais documentos estruturantes da ação pedagógica para aprovação pelo Conselho Geral.</li> <li>▪ Criação de equipas educativas para a inovação e flexibilidade curricular.</li> <li>▪ Consolidação das dinâmicas educativas inclusivas que potenciem a aprendizagem de todos os alunos.</li> <li>▪ Generalização da utilização do Desenho Universal da Aprendizagem (DUA).</li> <li>▪ Mobilização de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão adequadas a cada aluno.</li> <li>▪ Coadjuvação entre docentes para a melhoria das aprendizagens.</li> <li>▪ Criação de dispositivos educativos que promovam a integração linguística e sociocultural dos alunos estrangeiros e minorias étnicas.</li> <li>▪ Dinamização pelos docentes de metodologias ativas e experimentais, que estimulem o trabalho autónomo e colaborativo entre os alunos.</li> <li>▪ Reconhecimento do mérito das crianças e jovens a nível académico, cultural, desportivo, voluntariado e outros.</li> <li>▪ Diversificação da oferta de atividades curriculares e de complemento curricular, aderindo a programas de promoção do sucesso escolar.</li> <li>▪ Exploração de caminhos e possibilidades pedagógicas mais avançadas e eficazes com recurso às TIC.</li> <li>▪ Promoção de um ensino de excelência ao nível dos cursos qualificantes, utilizando novas práticas e estratégicas que permitam um maior envolvimento e acompanhamento dos alunos.</li> <li>▪ Divulgação e reforço da importância do Ensino Profissional através de encontros, seminários, visitas de estudo, informação na página do AEMM.</li> <li>▪ Candidatura à atribuição do selo de conformidade EQAVET para três anos, de acordo com o Projeto “Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional”.</li> <li>▪ Reforço da atividade física desportiva, usufruindo dos seus benefícios para a saúde e o bem-estar, que sendo físicos, refletem-se, de igual modo ao nível emocional, social e mental das crianças e jovens.</li> <li>▪ Consolidação do acompanhamento da prática letiva em sala de aula, numa aceção de supervisão colaborativa entre pares e partilha das boas práticas.</li> <li>▪ Responsabilização das lideranças intermédias na definição e implementação de estratégias de melhoria dos resultados.</li> <li>▪ Implementação de mecanismos de auscultação regular da comunidade educativa.</li> </ul>	Ao longo do quadriénio

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização anual de, pelo menos duas, assembleias de alunos.</li> <li>▪ Realização de, pelo menos uma, reunião por trimestre com a Associação de Pais e Encarregados de educação.</li> <li>▪ Redução dos casos de indisciplina, através da definição de regras de conduta e mecanismos que assegurem a sua implementação.</li> <li>▪ Modernização/utilização da página da escola como fonte de recursos úteis à comunidade educativa e projeção da imagem do Agrupamento.</li> <li>▪ Reforço da articulação com a comunidade envolvente, nomeadamente ao nível da autarquia e parceiros educativos, CPCJ, APPACDM, ESCE, e outras valências de apoio às famílias.</li> <li>▪ Desenvolvimento de projetos que envolvam os diferentes agentes educativos, nomeadamente ao nível da educação ambiental, desporto, solidariedade e voluntariado.</li> <li>▪ Promoção da imagem do Agrupamento com a divulgação regular de atividades dinamizadas pelos diversos clubes e departamentos, designadamente, Desporto Escolar, PES, Eco escolas e outras valências.</li> <li>▪ Concretização das ações constantes no plano de melhoria das bibliotecas escolares do AEMM.</li> <li>▪ Promoção de atividades que contribuam para a criação de um clima de escola consonante com os princípios, a visão, os valores e as áreas de competências do PASEO.</li> <li>▪ Organização de eventos sociais, culturais e desportivos, facilitadores da integração dos diversos elementos da comunidade educativa.</li> </ul>	
---	--

Ao nível da gestão administrativa e financeira	
Ações	Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão criteriosa de verbas e orçamento em função das necessidades e prioridades estabelecidas.</li> <li>▪ Gestão racional dos recursos humanos e materiais existentes.</li> <li>▪ Implementação de procedimentos e condições necessárias à avaliação do desempenho dos recursos humanos.</li> <li>▪ Exploração do sistema de gestão documental com vista a uma efetiva comunicação vertical e horizontal através do recurso à imagem social do AEMM, às novas tecnologias, à divulgação de informação e uso do logotipo/identificação do AEMM.</li> </ul>	Ao longo do quadriénio

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produção e gestão rigorosa das receitas próprias resultantes dos serviços de papelaria/reprografia e bar.</li> <li>▪ Gestão racional do horário de funcionamento de alguns serviços, indo ao encontro das necessidades da comunidade.</li> </ul>	
---	--

Ao nível da gestão patrimonial	
Ações	Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidação da gestão, manutenção, conservação e segurança do património, instalações e equipamentos do Agrupamento.</li> <li>▪ Execução das funções de aprovisionamento e economato.</li> <li>▪ Promoção dos processos de aquisição de bens e serviços necessários ao funcionamento dos serviços, reduzindo custos através de um planeamento eficiente e ajustado às necessidades.</li> <li>▪ Organização e atualização do inventário (CIBE).</li> <li>▪ Verificação do cumprimento dos contratos de fornecimento de bens e serviços numa lógica de redução de custos.</li> </ul>	Ao longo do quadriénio

## 9. Avaliação do Projeto

O ato de avaliar está presente em todos os contextos da atividade humana, mas é no contexto escolar que assume estatuto privilegiado. Entendemos que a avaliação é um elemento fundamental que nos remete para a construção de procedimentos capazes de melhorar a ação através de um olhar para si próprio. Neste sentido, o presente projeto será alvo de uma monitorização anual, através do relatório anual de atividades a apresentar ao conselho geral, conforme a respetiva definição legal, designadamente o Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. No final do mandato, a monitorização anual dará lugar à reflexão final.

## 10. Conclusão

*“O futuro tem muitos cenários, mas só um será realizado. Já houve um tempo sem escola, e não sabemos se esse tempo regressará. Uma coisa é certa: tempos virão em que a sociedade necessitará de outras escolas”.*

Nóvoa, A. (1992, p.41)

Neste projeto de intervenção abordamos os objetivos, estratégias e ações criteriosamente selecionadas, que nos propomos levar a cabo no quadriénio 2021/2025, cientes de que não é razoável nem sequer profícuo querer fazer tudo de uma assentada. O presente projeto não é um documento acabado, mas um ponto de partida para um caminho de incertezas e desafios, porque as escolas são organizações complexas e trabalham com pessoas. Na educação, todos os anos são difíceis. Porém, não há como reconhecer que o último ano foi dos mais difíceis, mercê da imprevisibilidade que a situação pandémica trouxe para o centro das escolas. Enquanto organismos complexos e dinâmicos, em permanente (re)atualização, ressalta o facto de serem quotidianamente habitadas por professores, alunos, funcionários e outros profissionais movidos por expectativas divergentes e exigências múltiplas. Nesse sentido, as escolas são lugares de muitas e multifacetadas tensões. Não obstante, acreditamos nas relações interpessoais e no envolvimento de todos os agentes educativos em prol de um projeto educativo comum, condição essencial para o sucesso do projeto que agora delineamos. Estamos igualmente certos de que a ação conjunta e concertada de todos NÓS, atores da mesma peça, pode ser a pedra de toque para a construção da Escola que TODOS almejamos.

## Referências bibliográficas

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*. Ministério da Educação (2008).

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. *Segunda alteração do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário*. Ministério da Educação e Ciência (2012).

Lei n.º 51/2012, de 5 de setembro. *Estatuto do Aluno e Ética Escolar*. Assembleia da República (2012).

*Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação. Ministério da Educação/Direção-Geral de Educação (DGE) (2017).

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho. *Educação Inclusiva*. Ministério da Educação (2018).

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho. *Projeto de autonomia e flexibilidade curricular*. Ministério da Educação (2018).

Projeto Educativo 2020-2023 do Agrupamento de Escolas de Muralhas do Minho, Valença.

Barroso, J. (1996). O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In J. Barroso (org.), L. Lima, P. Laderrière, J. L. Derouet, R. Gomes, F. Sierra, R. Canário & D. Zay, *O estudo da escola*. (pp. 167-187). Porto Editora.

Formosinho, J. & Machado, J. (1999). A administração das escolas no Portugal Democrático. In A. Lafond, E. Ortega, G. Marieau, J. Skovsgaard, J. Formosinho & J. Machado, *Autonomia, gestão e avaliação das escolas*. (pp. 99-118). Porto: Edições ASA.

Nóvoa, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares. In A. Nóvoa (org.), *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.