

# PROJETO DE INTERVENÇÃO

Projeto de Intervenção

2017/2021

José Manuel dos Santos Trindade Neves

Agrupamento de Escolas António Sérgio, Sintra

Nota do Autor

Candidato a Diretor do Agrupamento de Escolas António Sérgio, Sintra

Projeto de Intervenção  
2017/2021

Não existem tarefas sem importância num projeto, nem pessoas sem importância num grupo de trabalho.

Vivemos num mundo no qual as mudanças — e a sua velocidade — crescem cada vez mais. Para sobreviver e prosperar, as organizações precisam modificar constantemente os seus produtos e serviços. Os projetos são o meio pelo qual essas inovações são efetivadas.

O presente documento, construído e perspetivado para o quadriénio 2017/2021, assenta num conjunto de ações programáticas que têm como objetivo responder às necessidades educativas do agrupamento e visam promover a qualidade e adequação da oferta formativa, aos desafios de uma comunidade cada vez mais exigente. Também pretende mostrar a importância desse conjunto de ações face aos problemas diagnosticados, explicitando as estratégias de intervenção propostas.

### Caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas António Sérgio é um agrupamento de escolas públicas, criado no ano letivo de 2004-2005. Situa-se na freguesia de Aqualva-Mira Sintra, cidade do Cacém, concelho de Sintra. Formou-se em 2003, integrando as escolas EB Quinta da Fidalga, EB Aqualva 2, EB Nossa Senhora da Anunciação e a escola-sede, Escola Básica 2,3 António Sérgio. Nos últimos anos, devido ao reordenamento da rede escolar, este agrupamento tem sofrido alterações na sua constituição. Neste momento fazem



Figura 1 - Logótipo do Agrupamento de Escolas António Sérgio, Sintra;  
Fonte - <http://www2.agrupamentoantoniosergio.pt/>

parte do agrupamento as escolas EB da Quinta da Fidalga, EB Aqualva 2, EB Nossa Senhora da Anunciação, EB de Colaride, EB Aqualva N.º 3 e a escola-sede.

Tal como se pode ler no seu Projeto Educativo, a “promoção da qualidade do sucesso educativo” e a “educação cívica na linha de pensamento sergiano” são as duas *linhas mestras* que o têm norteado desde o seu início, e a Escola tem como missão: “possibilitar que todos os educandos aprendam juntos, independentemente das dificuldades e das diferenças que apresentam, consciencializando-os dos seus deveres como membros de uma comunidade e desenvolvendo neles o respeito pelo outro”.

No ano letivo 2016/2017, com uma população escolar de 2191 alunos, 208 docentes e 79 não docentes, o Agrupamento primou-se por uma oferta educativa de 15 salas para a Educação Pré-Escolar, 35 turmas para o 1.º Ciclo do Ensino Básico, 19 turmas para o 2.º

Ciclo do Ensino Básico e 23 turmas para o 3.º Ciclo do Ensino Básico. Contemplou, ainda, na sua oferta educativa uma turma de 5.º Ano de Percorso Curricular Alternativo, duas turmas de Cursos de Educação e Formação, do Tipo 2, e uma turma de Curso Vocacional. Projeta para o próximo ano letivo manter uma oferta educativa idêntica, extinguindo-se, no entanto, a oferta de Cursos Vocacionais e aumentando, em mais uma turma, a oferta de Cursos de Educação e Formação.

A diversificação da oferta educativa tem sido um argumento forte do Agrupamento para a promoção do interesse para alunos que não se enquadram nem se identificam com o currículo formal, ou com a orientação para prosseguimento de estudos.

Proporcionam-se aos alunos atividades de enriquecimento e de complemento curricular, organizadas sob a forma de projetos, estimulando a participação e o desenvolvimento sócio afetivo dos alunos, complementando a sua formação pessoal e contribuindo para a sua plena integração na escola.

Os estabelecimentos de ensino que integram o Agrupamento são frequentados por um número de alunos cuja evolução tem vindo a estabilizar, não comprometendo a organização escolar.

A multiculturalidade e o baixo nível socioeconómico e de escolaridade de muitas famílias são as principais características do meio local.

Os resultados escolares dos alunos têm melhorado, fruto de medidas implementadas, verificando-se, contudo, um diferencial significativo entre a avaliação interna e externa para o 9.º Ano.

### **Identificação de problemas**

Partindo de uma reflexão crítica sobre as conclusões apresentadas nos relatórios elaborados pela Inspeção Geral da Educação e Ciência, no âmbito dos processos de avaliação externa, da autoavaliação do Agrupamento, e do plano de ação estratégica traçado pelo Agrupamento no horizonte de 2016/2018, perceções pessoais e de outros membros da comunidade educativa, devemos considerar que as áreas que requerem maiores esforços de melhoria para o quadriénio 2017/2021, passam pelos aspetos seguintes:

- Articulação e sequencialidade entre ciclos de ensino;
- Exigência e incentivo à melhoria do desempenho dos alunos, comum a todos os níveis e ciclos de ensino;
- Aferição de critérios e instrumentos de avaliação;
- Eficácia das medidas de apoio educativo, comum a todos os níveis e ciclos de ensino;

- Melhoria dos resultados escolares e sua sustentação;
- Melhoria da qualidade do sucesso comum a todos os níveis e ciclos de ensino;
- Melhoria dos resultados nas provas de aferição e exames Nacionais, na avaliação externa;
- Comunicação eficiente e eficaz, envolvendo e motivando, comum a todos os níveis e ciclos de ensino;
- Reforço do sentimento de pertença ao Agrupamento, particularmente para os alunos.

### Missão

O Agrupamento de Escolas António Sérgio é uma instituição de criação, análise crítica, transmissão e difusão de cultura que, através do ensino e da prestação de serviços à comunidade, contribui para o desenvolvimento económico e social, para a promoção da justiça social e da cidadania esclarecida e responsável.

O Agrupamento tem a obrigação institucional de contemplar de forma igualitária as necessidades educativas de todos, independentemente das suas características, capacidades e graus de desenvolvimento, escolas corretoras de desigualdades e fornecendo oportunidades iguais para todos. Perante este Agrupamento, e interpretando os valores que emanam do seu Projeto Educativo, perspetivo a missão a que me ofereço como uma forma de postular a crença de que cultivar a esperança é o meio para que as escolas, e por elas as pessoas se afastem da apatia ou de sentimentos de desistência. Não é estritamente necessário que as pessoas gostem da função ou do líder para que um objetivo seja motivador. Não é necessário que o futuro seja «cor-de-rosa» para que as pessoas o tentem alcançar. Pode ser suficiente que as pessoas se considerem capazes de alcançar o objetivo e o entendam como digno de esforço.

*“Não é suficiente ficar a olhar para o degrau. Temos que o subir. Para isso, é preciso motivação.”*

A motivação é o que faz as pessoas moverem-se ao agirem de determinada forma ou numa determinada direção. A nível organizacional a motivação é o que leva os agentes educativos a gerir com rigor e eficácia os recursos e meios para que todos possam trabalhar, sentindo-se parte de um todo que valorizam, dando o seu melhor porque acreditam que da sua ação decorre o bem. Motivar, será pois, um eixo fundamental da missão do diretor, motivar, para um diretor, é saber ouvir, compreender, adequar o discurso, criar um ambiente de agrado e justiça que a todos envolva e encoraje, direcionado para o cumprimento das metas e objetivos de um Projeto Educativo, é, em

suma, criar contextos de reforço da autoestima e autoconfiança desta comunidade aprendente, que somos todos nós.

### **Valores**

- Abertura ao exterior;
- Contemporaneidade;
- Cooperação;
- Diálogo;
- Estímulo à criatividade;
- Ética;
- Inovação;
- Integração e interação de culturas;
- Liberdade de opinião;
- Reconhecimento do mérito;
- Rigor Intelectual;
- Respeito;
- Valorização das pessoas.

### **Visão**

A visão de um candidato a diretor do Agrupamento António Sérgio deve radicar na ambição de ser capaz de alterar as fragilidades, construir os consensos, ambicionar a melhoria da qualidade da educação dada a crianças e jovens. Tal visão implica ter como horizonte fazer do Agrupamento uma referência de qualidade ao nível dos processos de inclusão, de excelência, de participação cívica democrática, de abertura à comunidade.

### **Linhas de orientação da ação**

Para estruturar a apresentação e por uma questão de uniformidade, vamos orientar-nos em torno de três domínios de intervenção:

- Prestação do Serviço Educativo;
- Resultados escolares;
- Liderança e Gestão.

### **Plano estratégico**

Enquanto programa de intenções a concretizar, este Projeto de Intervenção, tal como referimos anteriormente, assenta em três domínios de intervenção. Para cada domínio, foram definidas as metas a atingir, que correspondem às oportunidades de

melhoria identificadas anteriormente, bem como outras que se consideraram pertinentes para serem incluídas. Incluiu-se, ainda, um conjunto de objetivos, relativos às metas mencionados, um conjunto de iniciativas estratégicas, para a concretização dos objetivos, e indicadores para as metas definidas.

**Quadro 1:** Domínio de intervenção: Prestação do Serviço Educativo

<i>Metas</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Iniciativas estratégicas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Articulação e sequencialidade entre ciclos de ensino</i></li> <li>– <i>Trabalho colaborativo entre pares/órgãos do Agrupamento</i></li> <li>– <i>Exigência e incentivo à melhoria do desempenho</i></li> <li>– <i>Acompanhamento e supervisão da prática letiva</i></li> <li>– <i>Aferição de critérios e instrumentos de avaliação</i></li> <li>– <i>Eficácia das medidas de apoio educativo</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Assegurar a articulação e sequencialidade entre os diferentes níveis de educação e ensino</li> <li>– Promover o trabalho colaborativo entre pares/órgãos do Agrupamento</li> <li>– Assegurar a aplicação de critérios e instrumentos de avaliação do Agrupamento, previamente aferidos</li> <li>– Assegurar a informação necessária para um plano de formação para docentes e não docentes, de acordo com as suas necessidades e articulado com os interesses do Agrupamento</li> <li>– Promover o sucesso educativo e pessoal dos alunos</li> <li>– Apoiar a dinamização da Biblioteca Escolar, enquanto recurso estratégico para suporte às aprendizagens, apoio ao currículo e desenvolvimento das literacias</li> <li>– Diversificar a oferta formativa</li> <li>– Dinamizar Clubes e Projetos</li> <li>– Intensificar a ligação ao meio envolvente, explorando e aproveitando novas oportunidades</li> <li>– Valorizar as práticas de supervisão pedagógica e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interação pedagógica entre docentes do mesmo grupo disciplinar/departamento</li> <li>– Organização dos horários dos professores que permita o trabalho colaborativo, o acompanhamento e a supervisão da prática letiva</li> <li>– Implicar os órgãos de gestão intermédia e por eles os professores nas atividades de lançamento do ano letivo</li> <li>– Estabelecer uma linha orientadora para o trabalho dos departamentos e dos órgãos de coordenação pedagógica, explicitando funções, responsabilidades/ calendarização e modos de fazer</li> <li>– Dar continuidade ao Plano de Atividades da Biblioteca em articulação com o Projeto Educativo</li> <li>– Dar continuidade a medidas de promoção do sucesso educativo/escolar</li> <li>– Colaboração protocolar com a Câmara Municipal de Sintra</li> </ul>

assegurar a sua sistematicidade	– Trabalhar em articulação com o Projeto Educativo Local da Câmara Municipal de Sintra
– Aferir, com regularidade, a eficácia das medidas de apoio educativo tendo em vista a introdução de valências ou mudanças que permitam aumentar a sua eficácia	– Manter um diálogo estreito com a Junta de Freguesia
	– Auscultar o meio empresarial

**Quadro 2: Domínio de intervenção: Resultados Escolares**

<i>Metas</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Iniciativas estratégicas</i>
– <i>Melhoria dos resultados escolares e sua sustentação, na avaliação interna</i>	– Monitorizar os resultados escolares, de forma periódica e anual.	– Monitorização dos resultados obtidos pelo Agrupamento a partir da avaliação interna e da informação disponibilizada pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
– <i>Melhoria dos resultados escolares nas provas de aferição e exames nacionais, na avaliação externa</i>	– Generalizar práticas de diferenciação pedagógica	– Manter o rigor na análise dos resultados escolares e da reflexão sobre as aprendizagens alcançadas, aperfeiçoando os procedimentos de aferição interna e articulação curricular
– <i>Participação ativa e responsável dos alunos na vida do Agrupamento</i>	– Valorizar a inovação de práticas pedagógicas e didáticas	– Intervenção diferenciada mais frequente ao nível do processo de ensino e aprendizagem
– <i>Valorização dos sucessos académicos, cívicos e sociais dos alunos</i>	– Organizar o trabalho de forma a desenvolver, em articulação, competências académicas, sociais e cívicas dos alunos;	
	– Atuação na prevenção da violência e indisciplina dos alunos e também mediação, acompanhamento e aplicação de medidas disciplinares	



- Desenvolvimento de projetos que contribuam para o reforço das aprendizagens das disciplinas com mais insucesso
- Incentivo à implementação de práticas pedagógicas e didáticas inovadoras
- Continuidade da valorização do Quadro de Valor e Excelência
- Manutenção e aperfeiçoamento do projeto Mediação e Gestão de Conflitos.

**Quadro 3: Domínio de intervenção: Liderança e Gestão**

<i>Metas</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Iniciativas estratégicas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Exercício de uma liderança que reflita uma democracia organizacional e sustentável</i></li> <li>– <i>Gestão eficiente da ação educativa</i></li> <li>– <i>Comunicação eficiente e eficaz, envolvendo e motivando</i></li> <li>– <i>Reforço do sentimento de pertença</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Implementar uma liderança de escola efetiva, envolvendo, corresponsabilizando e mobilizando a comunidade para os projetos a desenvolver</li> <li>– Fazer uma monitorização próxima do currículo, clima de escola e níveis de satisfação da comunidade educativa</li> <li>– Criar uma cultura de proximidade na comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valorizar a comunicação interpessoal, para partilha de conhecimentos e opiniões</li> <li>– Monitorização regular dos resultados dos alunos de modo a poder agir em tempo útil</li> <li>– Sensibilizar para a necessidade de todos os membros para o cumprimento do Regulamento Interno</li> </ul>

<p><i>ao Agrupamento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Participação da comunidade escolar na elaboração dos documentos orientadores do Agrupamento</i></li> <li>- <i>Cumprimento do Regulamento Interno</i></li> <li>- <i>Eficiência e eficácia na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros</i></li> </ul>	<p>escolar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforçar os valores de identidade cultural do Agrupamento, em estreita colaboração com o Conselho Geral</li> <li>- Envolver todos os membros da comunidade escolar educativa na elaboração dos documentos orientadores do Agrupamento</li> <li>- Assegurar a divulgação e cumprimento dos documentos orientadores do Agrupamento</li> <li>- Gestão racional dos recursos humanos e rentabilização de espaços e equipamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reformulação dos documentos orientadores de forma articulada e coerente</li> <li>- Atualizar regularmente a página eletrónica do Agrupamento</li> <li>- Gestão administrativa financeira rigorosa, procurando a melhor relação custo/benefício</li> <li>- Gestão funcional eficiente</li> <li>- Fomento de parcerias com as autarquias e outras entidades locais, que visem a disponibilização e aproveitamento de recursos</li> <li>- Consolidação de receitas do orçamento de compensação em receita (orçamento privativo)</li> </ul>
--	--	--

**Quadro 4:** Indicadores para as metas definidas

- 
- Resultados dos alunos na avaliação:
    - Interna
    - Externa
  - Melhoria da qualidade do sucesso:
    - Resultados escolares
    - Indicadores do projeto de Gestão e Mediação de Conflitos
  - Resultados do processo de avaliação interna considerando:
    - Indicadores do Plano de Articulação e Supervisão Pedagógica
    - Cumprimento dos indicadores do Plano de Supervisão
    - Cumprimento dos indicadores do Plano da BE/CRE
    - Cumprimento dos indicadores dos projetos em desenvolvimento
    - Cumprimento dos indicadores do Plano Anual de Atividades
  - Grau de satisfação:
    - Alunos
    - Encarregados de Educação
    - Pessoal não docente
    - Pessoal docente

Os indicadores referidos implicam a assunção da importância de apoiar e concretizar os instrumentos de gestão acima apresentados, fortalecendo os mecanismos de avaliação interna. Considero-os instrumentos de gestão pois permitem a recolha de dados necessária para a reformulação das iniciativas estratégicas.

**Considerações finais**

Este documento pretende mostrar uma visão sobre a Escola e, por conseguinte, o Agrupamento ao qual se pretende a sua aplicação, e os caminhos possíveis para atingir essa visão. É um documento sintético que se espera de fácil leitura e com clareza de linguagem pois destina-se a constituir um primeiro organizador da futura preparação do trabalho, com todos os elementos da comunidade escolar. Deste modo é meu desejo que todos dele se apropriem.

Pretende, ainda, dar a coerência a um processo evolutivo de forma mobilizadora e participada. As escolas constroem-se todos os dias, com trabalho, o trabalho visto como meio pelo qual se realiza também a pessoa, com determinação e grande dedicação. É isto que, alicerçado também na formação que tenho vindo a realizar, e nas aprendizagens com

outros, que faço todos os dias, tenho para oferecer ao Agrupamento de escolas António Sérgio.

A mensagem com que desejo concluir este meu projeto é a de que recuso uma conceção de liderança individualista, sem colocar nunca em causa que esta candidatura significa assumir, a título individual, uma enorme responsabilidade. Não acredito em ruturas nem em soluções fáceis para os problemas das escolas, mas acredito no ouvir, no diagnosticar, no discutir, no planear e no fazer, em equipa, envolvendo, descobrindo os talentos e criando condições para que se evidenciem. Perante a comunidade que procurarei servir proponho-me começar e recomeçar, em cada dia, com profissionalismo, um percurso de dedicação e de procura.

10 de maio de 2017

O Candidato

---