

# Projeto de Intervenção

---

Agrupamento de Escolas de Albergaria-a-Velha

**Quadriénio 2021-2025**

**Albérico Tavares Vieira**

abril de 2021

## ÍNDICE

---

<b>1. Motivações da Candidatura</b>	<b>2</b>
<b>2. Diagnóstico</b>	<b>3</b>
<b>3. Identificação de Problemas</b>	<b>4</b>
3.1. Na área Pedagógica	4
3.2. Na área Cultural	8
3.3. Na área Administrativa	9
3.4. Na área Financeira	9
3.5. Na área Patrimonial	9
<b>4. Missão</b>	<b>10</b>
<b>5. Grandes Linhas Orientadoras da Ação</b>	<b>11</b>
<b>6. Plano Estratégico</b>	<b>12</b>
6.1. Na área Pedagógica	12
6.2. Na área Cultural	18
6.3. Na área Administrativa	18
6.4. Na área Financeira	19
6.5. Na área Patrimonial	19
<b>7. Metas</b>	<b>19</b>
<b>8. Conclusão</b>	<b>20</b>
<b>9. Bibliografia</b>	<b>20</b>

## 1. MOTIVAÇÕES DA CANDIDATURA

Segundo as Teorias da Liderança, os “ingredientes fundamentais são três: o líder, o grupo e a situação” (Chiavenato, 1993: 268).

O líder,

“(…) surge como aquele que centra a sua ação na criação e na gestão da cultura da organização... de modo a criar nos membros da organização um sentido para a realidade, uma identidade e uma mobilização coletiva para a ação sustentada por determinada visão organizacional” (Costa, 1996: 23).

Tendo presente que,

“(…) se reconhece como fundamental que a escola assegure um ensino de qualidade e a transmissão de valores e de conhecimentos indispensáveis à estabilidade social, mas que saiba por outro lado promover o desenvolvimento de capacidades e de atividades, individuais e coletivas, que permitam essas transformações” (Arroteia, 1998: 49).

Tendo por alicerce estas linhas de pensamento, a conceção de educação que preconizo e a minha visão da Administração e Gestão Escolar, assente no rigor e na exigência, implicam fortes lideranças, abertura à inovação e à mudança, dinamização e implementação de projetos, através do estabelecimento de parcerias que fomentem e conduzam a uma crescente melhoria do Agrupamento.

Consciente de que a educação é uma tarefa partilhada, o empenhamento na construção de uma verdadeira comunidade educativa, com objetivos comuns que envolvam e gerem dinâmicas de participação ativa e responsável é, simultaneamente, um imperativo e um desafio.

A ligação que mantenho com o Agrupamento de Escolas de Albergaria-a-Velha não é uma mera relação profissional. Na verdade, tenho participado de forma direta na sua construção, desde a sua origem, sendo interlocutor em momentos decisivos, inclusive, nos processos de reformulação de que tem sido objeto. Esta relação afetiva assume particular relevância com o desejo de dar continuidade à implementação do Plano de Inovação da escola básica de S. João de Loure, objeto de inúmeros elogios e reconhecimento por parte de organismos do Ministério da Educação, que têm elevado o bom nome do Agrupamento.

Ostento o desejo de acompanhar as novas fases de requalificação da escola secundária, em que a Autarquia tem colocado todo o seu empenho, bem como dinamizar o potencial dos espaços renovados.

Manifesto uma vontade de contribuir para a continuidade da evolução do Agrupamento, através do processo já iniciado de elaboração do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escolas (PADDE). A

minha experiência e gosto pela Gestão Escolar, bem patentes no exercício de cargos de Administração e Gestão ao longo da minha carreira profissional e no interesse demonstrado na aquisição de formação e atualização de conhecimentos nessa área poderão contribuir para a construção de um Agrupamento que se revele moderno e atualizado, dinâmico e inovador, capaz de propiciar ambientes e contextos educativos e formativos facilitadores de aprendizagens e percursos educativos e formativos adequados e adaptados à comunidade, contando com a minha total e incondicional disponibilidade e dedicação.

## 2. DIAGNÓSTICO

Qualquer Projeto ou Plano de Melhoria para uma organização terá na base do seu sucesso a identificação dos problemas fundamentais, das suas fragilidades e pontos fracos, definindo um conjunto coerente de estratégias e ações capazes de os ultrapassar. Esse processo exige um profundo conhecimento da sua história, do percurso realizado, da sua cultura, dos seus membros, assim como do meio em que se insere.

Para além desta perceção, importa atender aos diagnósticos efetuados com a participação dos diferentes atores, com recurso a diferentes instrumentos e meios de recolha de informação, para que a visão sobre a organização incorpore as perspetivas dos diversos grupos que a integram.

Neste sentido, não poderemos esquecer o contributo de documentos estruturantes do Agrupamento, como o Projeto Educativo, os Relatórios de Avaliação Interna e Externa e o Plano de Melhoria.

O envolvimento e o compromisso dos atores conquistam-se com a proposta de planos credíveis, manifestamente eficientes que, gradualmente, demonstrem resultados de etapa em etapa.

Consciente de que na vida da organização confluem fatores de natureza endógena e exógena, não poderemos, no entanto, deixar de assumir que a sua transformação e evolução dependerão, fundamentalmente, da iniciativa, do interesse e da ação dinâmica dos seus membros. Deste modo, pende sobre o Agrupamento uma enorme responsabilidade que não pode ser transferida nem esbatida, invocando variáveis externas incontroláveis. Exige-se, assim, um amplo conhecimento dos problemas mas, também, há a necessidade de perceber as suas origens para uma melhor definição de estratégias.

Conforme dispõe o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado pelo Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado e republicado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, “O diretor é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial”. Neste contexto, irei identificar os problemas que se me afiguram mais relevantes em cada uma das referidas áreas.

## 3. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

### 3.1. NA ÁREA PEDAGÓGICA

Não há modelos organizacionais perfeitos e, no caso da educação, a opção pelos Agrupamentos de Escolas abrange, ainda, tanto aspetos positivos como negativos.

#### 3.1.1. Fragilidades na articulação sequencial do percurso formativo

Um dos grandes potenciais deste tipo de organização é a continuidade curricular e pedagógica de um aluno que efetua todo o seu percurso no mesmo Agrupamento. Na verdade, é expectável que exista uma sequencialidade organizada e articulada, de modo a que as crianças e jovens não sintam sobressaltos na transição entre ciclos e níveis de ensino. Embora já tenha sido feito um caminho muito significativo, este aspeto ainda pode ser melhorado. Ainda se verifica algum desfasamento entre a educação pré-escolar e o 1º ciclo do ensino básico no que respeita a práticas pedagógicas e aos princípios e regras estabelecidos, causando constrangimentos, sobretudo, comportamentais no início do 1º ciclo. Embora em menor escala, também sucedem desfasamentos na atuação, no currículo e nas práticas pedagógicas na transição entre os restantes ciclos.

#### 3.1.2. Fragilidades ao nível da aprendizagem e desenvolvimento de competências

*“O facto de tantos alunos se revelarem incapazes de adquirir as competências necessárias reflete a incapacidade das escolas para ir ao encontro das necessidades de cada criança” (Slavin&Madden)*

O Agrupamento tem realizado uma grande evolução ao nível das aprendizagens, fruto de estratégias, medidas implementadas e ações desenvolvidas; graças, também, ao esforço e empenho do corpo docente que tem procurado acompanhar as mudanças preconizadas para a educação da atualidade. Contudo, ainda são evidentes as fragilidades nas aprendizagens, expressas nos resultados que apresentam elevados níveis negativos, na avaliação interna e na avaliação externa, no número de alunos que conseguem concluir o seu percurso no tempo previsto, na qualidade do sucesso que, ainda, é reduzida e nas taxas de transição e conclusão de ciclo.

Não é visível a consistência das aprendizagens, dada a flutuação que se constata nos índices de aproveitamento que apresentam grande variação de ano para ano, com avanços e retrocessos, não seguindo uma linha de sequencialidade progressiva. Só com a introdução da Flexibilidade Curricular, com a aprovação do Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho e o Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória, se tem

vindo a colocar o enfoque no domínio das competências, pelo que há ainda um longo caminho a percorrer para a sua plena concretização.

### **3.1.3. Reduzido ensino experimental das ciências**

O processo de aprendizagem está, intimamente, ligado à curiosidade espontânea das crianças e jovens que desejam conhecer como os fenómenos surgem, os acontecimentos sucedem, as reações se dão, para compreenderem o porquê e como acontece. Pela prática experimental, esse processo torna-se mais evidente e clarificador, permitindo aprendizagens mais profundas, robustas, completas e duradouras. Apesar de alguma evolução no Agrupamento, sobretudo, nos 1º e 2º ciclos do ensino básico, o recurso à ciência experimental é, ainda, pouco expressivo, pelo que se manifesta imperioso investir em estratégias e dinâmicas que promovam esta prática.

### **3.1.4. Ausência ou reduzida participação das crianças e jovens na ação pedagógica - pedagogia participativa**

A pedagogia participativa é disruptiva, considerando que rompe com a pedagogia tradicional em que os adultos são detentores do poder e do saber, limitando-se à transmissão a que os alunos, passivamente, assistem. Estabelece, ainda, uma rutura com os papéis que desempenham os intervenientes no processo educativo, as crianças e jovens e os profissionais da educação. No Agrupamento, esta prática ainda é muito reduzida ou mesmo inexistente, estando agora a ser implementada na escola básica de S. João de Loure com o Plano de Inovação.

### **3.1.5. Práticas pedagógicas pouco ativas, ou mesmo passivas**

Não obstante toda a evolução já evidenciada nas práticas pedagógicas e metodologias dos docentes, ainda persiste a adoção de um paradigma que centra o seu foco na sala de aula como único espaço de aprendizagem, em que o professor é o polo de atração, o detentor do conhecimento e o transmissor de ensinamentos, adotando práticas dirigidas, nem sempre adaptadas à individualidade de cada aluno. O professor continua a desempenhar as suas funções de modo isolado, centrando-se na sua disciplina, na sala de aula, nos seus alunos, apresentando reservas em relação às práticas pedagógicas ativas, à interdisciplinaridade, ao trabalho colaborativo, relegando para planos inferiores o desenvolvimento de competências. Por outro lado, na avaliação das aprendizagens, prevalece a classificação, a valorização dos resultados dos testes e a média aritmética dos instrumentos de avaliação utilizados. A **participação pedagógica ativa** dos alunos e outros agentes, ainda, é insignificante e traduz-se, na grande maioria dos casos, no desenvolvimento de tarefas sem promover a iniciativa dos alunos e outros atores da comunidade educativa. A tecnologia não está presente no processo educativo, o que prejudica a atratividade, o interesse

e a produção de conhecimento e reduz o potencial de desenvolvimento de competências dos alunos. Sendo certo que a tecnologia, por si só, não constitui um processo educativo, a verdade é que ela poderá desempenhar um importante papel na educação. Todavia, apesar do investimento já realizado nesta área e de alguns avanços no recurso à tecnologia para fins educativos, verifica-se que, ainda, há muito a fazer. Os passos já dados na área da programação e da robótica são, mesmo assim, muito ténues e são, muitas vezes, descontinuados. O Agrupamento investiu em equipamentos de impressão 3D e em formação específica nesta área e ainda é muito escassa a sua utilização para fins pedagógicos e educativos. A utilização de ferramentas digitais continua escassa, resumindo-se, em muitos casos, à utilização de *powerpoint* e à projeção de vídeo, não sendo utilizada nem no planeamento, nem na avaliação. Urge alterar, profundamente, esta “gramática escolar” para que os alunos tenham um papel ativo no processo de aprendizagem, em que as dinâmicas produzam conhecimento numa ação inter e transdisciplinar, e em que a metodologia de projeto tenha lugar primordial no desenvolvimento das competências inscritas no Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória.

### **3.1.6. Modalidades e práticas de avaliação**

Do mesmo modo que a escola se vai procurando adaptar e evoluindo nas metodologias pedagógicas, centrando o seu foco no aluno, também os métodos de avaliação deverão acompanhar esta evolução. Desde logo, entendendo a avaliação não como um mero juízo, mas colocando-a ao serviço das aprendizagens, tem que ser dado especial enfoque à avaliação formativa que terá de ser constante para que o aluno tenha oportunidade de, em tempo oportuno, perceber os seus erros, falhas e fragilidades e refazer a aprendizagem e os professores fazerem os seus reajustamentos no que respeita a estratégias e processos. De igual modo, os encarregados de educação, também, estarão permanentemente informados sobre a evolução dos seus educandos. A modalidade de avaliação predominante ainda é a avaliação sumativa, sendo a formativa residual e nem sempre bem aplicada. Na avaliação, predomina a classificação com a atribuição de avaliações, fundamentalmente, através de cálculos aritméticos.

### **3.1.7. Comportamentos desajustados dos alunos**

Podemos afirmar que, de uma forma geral, o comportamento dos alunos tem evoluído positivamente. Têm sido diversas as ações implementadas para o combate à indisciplina, previstas no Projeto Educativo e no Plano de Melhoria, bem como a adesão a programas e projetos que concorrem para este mesmo fim. Existem, porém, casos isolados de alunos com comportamentos impróprios e indisciplinados, que expressam falta de civismo, princípios éticos e morais e ausência de valores e respeito por colegas e adultos. Geralmente, são alunos que provêm de contextos familiares e sociais com dificuldades de integração na comunidade e com problemas graves associados. Na grande maioria dos casos, são alunos com baixas

expectativas em relação à escola e que carecem de respostas específicas que extravasam as competências da escola. Para além destes casos, existem comportamentos menos ajustados que, não se revelando graves, necessitam de intervenção constante para a sua melhoria e conseqüente elevação do clima de escola, capaz de propiciar ambientes salútares, acolhedores e promotores de aprendizagem.

### **3.1.8. Absentismo**

Os níveis de absentismo verificados são provenientes de grupos restritos e reveladores de problemas sociais, familiares e culturais. A falta de respostas ajustadas e adaptadas a estes grupos de alunos e a inexistência de pedagogias diferenciadas poderão contribuir para acelerar a sua desmotivação e acentuar a sua exclusão social.

### **3.1.9. Ação do pessoal não docente**

Na perspetiva de que a educação não pode ser um ato isolado, da responsabilidade de uma única pessoa, mas deverá ser entendido como um processo de ação conjunta dos diversos atores de uma organização e, numa perspetiva mais ampla, da comunidade educativa e da sociedade, não poderemos esquecer o importante papel que os assistentes operacionais poderão desempenhar na educação dos alunos. O Agrupamento tem vindo a desenvolver ações junto deste grupo de trabalhadores que tem evoluído, contribuindo para que o clima de escola seja mais disciplinado, organizado e, também, atrativo para os alunos. No entanto, ainda se identificam fragilidades que comprometem uma atuação que se deseja ajustada junto de professores, alunos e encarregados de educação. Refira-se, ainda, que o Agrupamento tem recebido novos assistentes operacionais que, nem sempre, têm a adequada formação e o conhecimento pleno do seu papel enquanto atores da organização. Verifica-se, também, um elevado absentismo que causa perturbação na organização e prestação dos serviços, com implicações na sua qualidade.

### **3.1.10. Deficiente relação com a comunidade**

A dicotomia escola-comunidade fomenta uma visão separatista, colocando a escola dum lado e a comunidade do outro. Nesta perspetiva, a escola e a comunidade parecem constituir duas realidades dissociadas, porventura isoladas e com objetivos diferenciados que poderão potenciar a competição ou o conflito. O Agrupamento tem vindo a desenvolver ações para a comunidade e com estruturas organizacionais do meio, mas de modo pouco intenso e sem regularidade.

### **3.1.11. Afastamento e reduzido envolvimento das famílias**

Ainda é notório o afastamento entre as famílias e a escola e, conseqüentemente, sem qualquer motivo, a existência de algum clima de desconfiança da escola. Há, outrossim, um conjunto significativo de encarregados de educação com uma visão deturpada do serviço prestado pelo Agrupamento, quer por



desconhecimento, quer por imagens geradas por grupos, com base em notícias falsas, informações erradas, boatos infundados ou falsas percepções, o que tem contribuído para a desconstrução de todo o empenho que tem vindo a ser colocado na elevação da qualidade do Agrupamento.

### **3.1.12. Práticas desajustadas ao Ensino e Formação Profissional**

O ensino profissional constitui uma oferta formativa, direcionada muito particularmente aos alunos que pretendam concluir o ensino secundário e ingressar no mundo do trabalho, não obstante, a possibilidade de, também, poderem prosseguir a formação no ensino superior. Desta forma, esta modalidade de ensino tem um público com características muito próprias, nomeadamente, no que respeita à realização de aprendizagens, às expectativas escolares, à relação professor-aluno e à própria escola. Dada a sua relevância na formação dos jovens e na satisfação de necessidades do tecido empresarial, este tipo de percursos formativos assume papel preponderante nas comunidades, carecendo de particular atenção para que seja proveitoso para todas as entidades e grupos envolvidos. Verifica-se, no entanto, que as práticas pedagógicas nem sempre são as mais adequadas, insistindo-se numa educação transmissiva e plenamente escolarizada, sem recurso a metodologias ativas, à metodologia de trabalho de projeto e à realização de aprendizagens e desenvolvimento de competências através da resolução de problemas reais. A sala de aula continua a ser o único local de aprendizagem e os muros da escola parecem assumir demasiado significado circunscrevendo a área reservada à produção de conhecimento. É, ainda, muito residual a prática de interdisciplinaridade e a promoção de projetos transdisciplinares com o envolvimento de diferentes turmas, cursos e anos de formação. A relação com as empresas e Stakeholders externos centra-se na formação em contexto de trabalho, ficando muito aquém do potencial de cooperação que detém. O grande foco dos docentes continua a ser o cumprimento do “programa”, desvalorizando os referenciais de formação, a flexibilidade e o desenvolvimento de competências; mantém-se a insistência na transmissão de conhecimentos em vez da produção de conhecimento e promoção de aprendizagens significativas. Em muitos casos, o professor ainda entende ser o detentor do saber, o “dono” da sala de aula e, por isso, fica coartada a participação ativa dos alunos. Todo este contexto gera insatisfação nos formandos, provoca desinteresse e desmotivação, sobretudo naqueles para quem a frequência da escola acontece meramente para cumprimento da escolaridade obrigatória. Por sua vez, este conjunto de circunstâncias promove comportamentos indisciplinados que, por vezes, atingem níveis de desrespeito para com colegas e docentes.

## **3.2. NA ÁREA CULTURAL**

Embora a evolução tenha sido muito significativa nesta vertente, nomeadamente, através do trabalho desenvolvido pelas bibliotecas escolares e pela participação em múltiplas atividades, promovidas pela Autarquia e outras entidades, entende-se que deveria aumentar o número e qualidade de ações da iniciativa

do Agrupamento, designadamente, apresentação de projetos e atividades desenvolvidos ao longo do ano, sendo de incrementar a participação ativa de alunos, pessoal docente e não docente, assim como famílias. Não obstante o investimento já realizado na área da comunicação do Agrupamento, sobretudo com o exterior, dando a conhecer as suas atividades, projetos, oferta formativa, como também a comunicação com as famílias, existem ainda constrangimentos que manifestam ausência, ou deficiente comunicação, com a comunidade, o que inviabiliza conhecimento e, até a possibilidade de cooperação entre entidades externas e a escola.

### **3.3. NA ÁREA ADMINISTRATIVA**

Verifica-se grande diversidade e dispersão documental suscetível de complexificar processos, originar falhas e erros, absorvendo muito tempo de recursos humanos. O formato papel ainda é dominante, concorrendo para a demora de tramitação processual e excesso de burocracia.

### **3.4. NA ÁREA FINANCEIRA**

As receitas do Agrupamento provêm do orçamento de estado e das receitas próprias, provenientes de projetos no âmbito do POCH, de subsídios e apoios das autarquias, de lucros gerados nos bares e de atividades e projetos em que participa. Ora, estes recursos têm sido manifestamente insuficientes para fazer face a todas as necessidades, o que implica encontrar novas fontes de receita.

### **3.5. NA ÁREA PATRIMONIAL**

O parque escolar do Agrupamento tem vindo a sofrer profundas e significativas melhorias graças às intervenções de requalificação na escola secundária que a Autarquia tem conduzido. Concluída a 1ª fase, neste momento, já se encontram em fase adiantada as obras de remodelação do pavilhão oficial e em preparação a 3ª fase para a requalificação de todo o pavilhão central. Não obstante, nesta escola há a necessidade de disponibilizar mais espaços e equipamentos diversificados para a ocupação dos tempos livres dos alunos. A escola básica de Albergaria-a-Velha permanece sem espaço coberto para convívio dos alunos, em tempo de chuva, e há necessidade de disponibilizar mais equipamentos para recreio, lazer e desporto. Nesta mesma escola, os estores encontram-se, maioritariamente, danificados e inoperacionais, o que provoca, nas salas de aula, constrangimentos na gestão da luminosidade. Quanto à escola básica de S. João de Loure, esta carece de equipamentos de diversão e desporto, a fim de ocupar os tempos livres dos alunos. No tocante aos jardins de infância e às escolas do 1º ciclo do Agrupamento, os espaços têm vindo a ser, gradualmente, remodelados e apetrechados, embora se mantenha a necessidade de investir em espaços e equipamentos para a prática de desporto.

## 4. MISSÃO

A educação da atualidade vê-se confrontada com dois grandes desafios. Por um lado, a massificação da educação que obriga a uma resposta para todos os alunos, independentemente da sua condição social, económica ou das suas competências e capacidades. Por outro lado, a necessidade de se adaptar às exigências da educação do séc. XXI que requer a implementação de metodologias e estratégias conducentes a ações que motivem todas as crianças e jovens para a aprendizagem. Neste sentido, a educação não pode ser um peso que constantemente atrofia e deprime crianças e jovens, causando ansiedade, tristeza e desilusão em muitos deles.

Se é certo que a educação incorpora uma vertente de exigência, rigor, resiliência e esforço, também é verdade que sentimentos de satisfação, prazer, alegria e felicidade são componentes absolutamente indispensáveis ao sucesso educativo. Entendemos, assim, que a escola terá o grande dever de ensinar todo e cada aluno a aprender a ser feliz. A par de uma atitude de exigência, trabalho e esforço, a escola tem o dever de se constituir num ambiente de motivação que conduza à felicidade, alegria e satisfação dos alunos. É fundamental que os alunos sintam o prazer de realizar aprendizagens, não no sentido comum de felicidade, mas entendendo esta como o fruir do ato de aprendizagem, da descoberta, do crescimento, através do desenvolvimento de competências que percebem interessantes para o seu desenvolvimento como pessoas, cidadãos e seres sociais que se sentem co construtores da sociedade em que vivem. Não poderemos ignorar que há alunos com histórias de vida, contextos familiares, sociais e económicos deveras adversos e até críticos que, também, têm o direito a um crescimento harmonioso e equilibrado em que a ambição e o desejo de felicidade, alegria e bem-estar são componentes integrantes e indissociáveis de qualquer projeto de vida. Entendendo que a escola são as pessoas e que estas anseiam pela felicidade, todos os atores são corresponsáveis pela construção de um clima de tranquilidade, prazer, diversão e inspiração.

Assim, é a esta escola, constituída por pessoas que vivem numa comunidade, que é lançado o grande desafio de converter a comunidade educativa num vasto conjunto de recursos educativos, motivações, estímulos ao serviço da educação integral e da cidadania. Neste sentido, deverá mobilizar-se todo o potencial social e cultural da comunidade, os seus atores, equipamentos, serviços públicos, espaços, associações, clubes para um mesmo projeto comum. Deste modo, educa-se e forma-se a comunidade, ao mesmo tempo que se aprende da comunidade, transformando-se esta numa verdadeira agência de formação, espaço de aprendizagens múltiplas e de educação permanente, transmitindo unidade e globalidade ao conhecimento, às competências e à vida das crianças e jovens.

Esta visão da comunidade educativa exige contemplar vários princípios: romper com a lógica da segmentação disciplinar e implementar a interdisciplinaridade; abandonar o paradigma da educação transmissiva e fomentar práticas ativas; ultrapassar os muros da sala de aula e abrir a aprendizagem a

diferentes espaços; derrubar as cêrceas e grades da escola e efetuar aprendizagens na comunidade de modo impactante, como acolher os conhecimentos e necessidades da comunidade; conceber um novo ecossistema educativo em que todos participam de forma ativa; incentivar o espírito criativo e inovador para, colaborativamente, transformar pessoas. Esta conceção de comunidade educativa proporciona a realização de aprendizagens significativas para os alunos, sobretudo, se forem implementados processos de aprendizagem ao serviço da comunidade. Desta forma, os alunos realizam aprendizagens, ao mesmo tempo que trabalham em necessidades reais em cooperação com entidades diversas. Esta é a forma mais clara de mostrar aos alunos que aquilo que se aprende tem aplicação prática real e pode ser colocado ao serviço da comunidade, contribuindo para a sua melhoria e transformação. Deste modo, concebemos a comunidade como uma cidade educadora, como um território educativo, em que nos diferentes espaços e momentos, os agentes educativos assumem uma intencionalidade educativa, garantindo processos de aprendizagem perenes e duradouros.

## 5. GRANDES LINHAS ORIENTADORAS DA AÇÃO

Em consonância com a visão de educação, explanada anteriormente, e que se considera ser a verdadeira missão do Agrupamento de Escolas de Albergaria-a-Velha, entende-se importante a definição das principais linhas orientadoras que conduzirão à concretização das ações que se apresentam neste Projeto de Intervenção, a saber:

- Estabelecer o alinhamento dos objetivos estratégicos com as políticas europeias, nacionais e regionais para a educação e formação;
- Incrementar o envolvimento da comunidade na governança do Agrupamento, nomeadamente, promovendo a participação dos Stakeholders internos e externos na definição dos objetivos, atividades, metas e indicadores da instituição, a médio e curto prazo;
- Fomentar a participação dos alunos em projetos de âmbito local, nacional e transnacional que promovam a aprendizagem e a autonomia;
- Intensificar o estabelecimento de parcerias com empresas, entidades, instituições e organizações para o estreitamento de cooperação bilateral;
- Ampliar significativamente o número de Stakeholders externos;
- Constituir ou integrar redes de projetos, comunidades educadoras e escolas inovadoras;
- Promover práticas pedagógicas ativas indutoras de aprendizagens significativas;
- Promover a utilização do digital no planeamento e na melhoria das aprendizagens;

- Garantir aos profissionais a frequência periódica de formação, para aquisição e/ou reforço de competências, com base num plano de formação que tenha em conta as suas necessidades e expectativas e que esteja alinhado com opções estratégicas da instituição;
- Implementar sistemas de acompanhamento e monitorização com alertas precoces associados à monitorização intercalar.

## 6. PLANO ESTRATÉGICO

### 6.1. NA ÁREA PEDAGÓGICA

#### 6.1.1. Percurso integrado

- Elaboração do Projeto de Vida, em ambiente digital, construído pelo aluno e pela família aquando do seu ingresso no Agrupamento, em modelo próprio, que será revisitado no final de cada ano letivo para confronto com seu *e-Portefólio* – **a partir do ano letivo 2022/2023**.
- Cada aluno constrói o seu *e-Portefólio*, reflexivo de aprendizagem, ao longo de todo o seu percurso no Agrupamento, em modelo próprio, onde destaca as atividades, os seus progressos e os momentos principais, culminando com um certificado, emitido no final de cada ciclo – **a partir do ano letivo 2022/2023**.
- Articulação e coordenação entre a educação pré-escolar e o 1º ciclo, com determinação de princípios e regras comportamentais – **a partir do ano letivo 2021/2022**.

#### 6.1.2. Avaliação

- Dando continuidade à implementação do **Projeto MAIA** no Agrupamento, serão revistos e definidos os critérios de avaliação para todos os anos de escolaridade à luz do projeto MAIA – **a partir do ano letivo 2021/2022**.
- Será revisto, igualmente, o **Manual de Avaliação**, de acordo com o alinhamento anterior – **a partir do ano letivo 2021/2022**.
- **Diversificação dos instrumentos de avaliação**, proporcionando igualdade de oportunidades a todos os alunos – **a partir do ano letivo 2021/2022**.
- No final de cada período letivo, aquando da tomada de conhecimento dos resultados de avaliação, cada **aluno e o seu encarregado de educação** serão **ativamente envolvidos**, sendo da responsabilidade do aluno apresentar ao encarregado de educação o seu percurso e consequente avaliação – **a partir do ano letivo 2021/2022**.

### 6.1.3. Núcleos de Projeto

Um projeto isolado é frágil e insustentável. Existem, na comunidade, diferentes projetos, em áreas diversas, que caminham por si próprios ou são dirigidos ao público escolar ou que veem na escola uma âncora para a sua alavancagem, de modo a garantir a sua sustentabilidade. Urge criar redes de núcleos de projeto, promover a colaboração entre pessoas e instituições, constituir parcerias, propiciar a constituição de redes de comunidades. Pretende-se identificar o potencial local para a construção de comunidades de aprendizagem, assim como disponibilizar contributos que promovam a eco sustentabilidade, o estímulo ao espírito criativo e a proposta de novas soluções – **a partir do ano letivo 2021/2022.**

### 6.1.4. Mentoria

Os alunos têm diferentes ritmos de aprendizagem que devem ser respeitados, mas, concomitantemente, devem ser apoiados os que revelem maiores dificuldades, para que seja garantida a desejada equidade. Para além do trabalho diferenciado e individualizado, desenvolvido pelo professor junto de cada aluno, é muito importante a partilha colaborativa entre alunos, pelo que se alargará a abrangência da medida “Mentoria”, em que a ajuda se processa entre pares, podendo acontecer entre alunos de turmas e anos diferentes – **a partir do ano letivo 2021/2022.**

### 6.1.5. Tutoria

O tutor é a pessoa que assume o compromisso de acompanhar o processo educativo do aluno. Assim, propicia os meios para a transformação da informação em conhecimento e orienta e apoia o aluno na sua vida escolar. O tutor não prepara projetos para o(s) aluno(s), mas com o(s) aluno(s) constrói projetos para dar resposta a problemas reais e necessidades concretas. Não planeia trabalho, mas com o aluno, elabora roteiros de estudo, ajuda os tutorandos a planear e a saber gerir recursos, tempo e espaços. Inicialmente, os tutores poderão escolher os seus tutorandos, desejando-se que, após a consolidação da relação e conhecimento mútuo, possam ser os tutorandos a escolher os seus tutores – **ano letivo 2021/2022.**

### 6.1.6. Oficinas

O conceito de oficina, aplicado à área da educação, traduz-se no espaço onde se aprende em conjunto com os outros. Como diz Ander-Egg, “A oficina é um âmbito de reflexão e ação no qual se pretende superar a separação que existe entre a teoria e a prática, entre conhecimento e trabalho e entre a educação e a vida.” Esta modalidade de formação, já incluída no Plano de Inovação de S. João de Loure e usada como medida de promoção do sucesso escolar, centra a sua ação no aluno, num ambiente cooperativo de aprendizagem, no desenvolvimento de pesquisa, seleção e tratamento de informação, dinâmicas de trabalho de grupo. Para além disso, dinamiza aprendizagens motivadoras e interdisciplinares, e revela-se promissora de sucesso. O

alargamento desta medida a todas as escolas e anos de escolaridade a partir do 5º ano será uma mais-valia – **a partir do ano letivo 2021/2022.**

#### 6.1.7. Laboratório de Aprendizagem

Os laboratórios de aprendizagem comportam ambientes educativos diferenciados. Privilegiam a ação do aluno, favorecendo a autonomia, a comunicação, a iniciativa, o espírito crítico, a criatividade e o seu envolvimento na construção do conhecimento. Recorrem a práticas inovadoras, de acordo com o "Perfil do Aluno do Século XXI", e integram-se num projeto europeu mais alargado, promovido pela European Schoolnet (EUN). Tenciona-se a melhoria dos espaços já existentes nas escolas básicas de S. João de Loure e de Albergaria-a-Velha e pretende-se a utilização do novo espaço requalificado na escola secundária para esse fim, pois dispõe de condições ideais para este tipo de ambiente educativo – **ano letivo 2021/2022.**

#### 6.1.8. Inovação

*"Inovação é aquilo que as pessoas e comunidades criam com base numa pesquisa, em conhecimento, com metodologia clara da realidade em que vivem, para enfrentar os desafios sociais que são vividos naquele seu contexto."* (Helena Singer)

No campo da educação, será um processo transformador que irá promover rutura paradigmática, mesmo que parcial, com impacto positivo na qualidade das aprendizagens e no desenvolvimento equilibrado do ser humano. O Núcleo de Inovação Pedagógica (NIP), já constituído no Agrupamento, tem procurado dinamizar a implementação da inovação, tendo sido responsável, entre outros, pela construção do Plano de Inovação da escola básica de S. João de Loure. Pretende-se intensificar a ação deste núcleo e a criação de um núcleo por cada ciclo/nível de ensino, promovendo a reflexão conjunta, o aprofundamento teórico-concetual de metodologias e práticas e a conceção de práticas inovadoras. Por sua vez, pretende-se que o NIP venha a integrar redes de núcleos de inovação pedagógica para partilha e cooperação com outras escolas e entidades – **a partir do ano letivo 2021/2022.**

#### 6.1.9. Promoção da disciplina e redução do absentismo

Mantendo-se as estruturas e medidas já existentes, tenciona-se introduzir algumas alterações nos seguintes pontos:

- Oferta de **atividades extra curriculares** do interesse dos alunos: dança, teatro, tecnologia (robótica, programação, realidade virtual...), banda musical, rádio, multimédia, artes, desporto. Estes espaços de formação, recreio e aprendizagem deverão ser dinamizados pelos próprios alunos, sob orientação de docentes ou outros técnicos e, na medida do possível, em articulação com disciplinas

curriculares. Para além de espaço de ocupação dos tempos livres dos alunos, constituem oportunidades de socialização e convívio e momentos de enriquecimento curricular que funcionarão, também, como alternativa à ocupação dos alunos nos tempos de ausência de professores – **a partir do ano letivo 2021/2022;**

- **GAM** - Grupos de Acompanhamento e Mediação - mediação de situações de indisciplina, estabelecendo compromissos de desenvolvimento pessoal e interpessoal – **ano letivo 2021/2022;**
- **GAA** - Gabinete de Apoio ao Aluno - desenvolvimento de processos de apoio psicológico, pedagógico, de informação e esclarecimento, de orientação vocacional, profissional e formativa, de promoção do sucesso educativo e diminuição do absentismo e abandono escolar, de acompanhamento de natureza social, em estreita colaboração com outras estruturas do Agrupamento, designadamente os Serviços de Psicologia e Orientação e outras entidades, como a Câmara Municipal, a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, a Associação de Pais, a Associação de Estudantes, o Centro de Saúde, as Associações Empresariais, etc. – **ano letivo 2021/2022;**
- **Assembleias de Delegados de Turma:** oportunidade para os alunos apresentarem as suas críticas e opiniões sobre o funcionamento da escola, numa perspetiva de melhoria – **ano letivo 2021/2022;**
- **Reuniões periódicas do diretor** com os delegados de turma, para analisar e refletir sobre o ambiente escolar, transmitir orientações e ouvir propostas dos alunos – **a partir do ano letivo 2021/2022;**
- **Contratação de recursos humanos**, na área da educação e apoio social – **ano letivo 2021/2022.**

#### 6.1.10. Atuação do Pessoal Não Docente

- Realização de uma reunião mensal com as assistentes operacionais de cada escola para análise do trabalho desenvolvido, bem como da identificação de pontos fracos e respetivos planos de melhoria, através da promoção de reflexão conjunta – **a partir do ano letivo 2021/2022;**
- Formação específica relacionada com as tarefas, atitudes e comportamentos próprios de assistentes operacionais – **a partir do ano letivo 2021/2022;**
- Monitorização e controlo, através de mecanismos dinâmicos de avaliação, como inquéritos de satisfação aplicados a alunos, encarregados de educação e professores – **ano letivo 2021/2022.**

#### 6.1.11. Promoção do envolvimento das Famílias

Entende-se que haverá necessidade de mais informação e esclarecimento das famílias, pelo que se realizará uma reunião mensal com os representantes dos encarregados de educação das turmas para transmissão de informação e esclarecimentos relevantes, acolhimento de propostas de ações, análise e reflexão sobre questões relacionadas com as atividades escolares – **a partir do ano letivo 2021/2022.**



### 6.1.12. Práticas pedagógicas

- Adesão ao projeto “+Ciência” (Pré-escolar e Ensino Básico) – ***a partir do ano letivo 2022/2023***;
- Análise da matriz curricular adotada para avaliação da possibilidade de reformulação e a fim de fomentar interdisciplinaridade e flexibilidade curricular, nomeadamente com o aumento de **Domínios de Articulação Curricular (DAC)** – ***a partir do ano letivo 2022/2023***;
- **Partilha de práticas**, metodologias e estratégias entre os docentes do Agrupamento, de modo informal, **em reunião quinzenal**, em horário pós-laboral – ***a partir do ano letivo 2022/2023***;
- Organização dos espaços, de modo a se transformarem **em ambientes de aprendizagem atrativos**, considerando, ainda que há espaços além da sala de aula que propiciam excelentes aprendizagens, como a biblioteca, os laboratórios de aprendizagem e as oficinas de estudo – ***ano letivo 2022/2023***;
- Abandono da organização tradicional do espaço de sala de aula, criando **zonas de aprendizagem diferenciadas**, fator importante para a implementação de práticas de diferenciação pedagógica no mesmo espaço – ***a partir do ano letivo 2022/2023***;
- Introdução do **uso de artefactos pedagógicos**, elaborados, em impressão 3D, pelos alunos e partilhados por diferentes disciplinas e turmas – ***a partir do ano letivo 2022/2023***;
- Implementação de **sistemas de monitorização**, através da consulta dos diversos intervenientes, nomeadamente alunos, professores e encarregados de educação – ***ano letivo 2022/2023***;
- Proceder à **avaliação sistemática** das ações, efetuando as revisões que se entendam pertinentes – ***a partir do ano letivo 2022/2023***;
- Implementação de **metodologias ativas**, nomeadamente, a **sala de aula invertida** e o sistema de ensino híbrido nos anos mais avançados, para além das já referidas, como a aprendizagem baseada em projeto e em problemas reais – ***a partir do ano letivo 2022/2023***;
- **Flexibilidade na organização do tempo do professor**, dando a possibilidade de um professor trabalhar com alunos que não os seus, em disciplinas diferentes das suas ou em anos que não são os seus – ***a partir do ano letivo 2022/2023***;
- Aumentar a abrangência do **Programa Ancoragem** no 1º ciclo (1º e 2º anos), com o objetivo de apoiar precocemente os alunos que revelem dificuldades na leitura e na escrita; sempre no sentido de melhorar as competências de escrita e leitura e, assim, reduzir o número de retenções no 2º ano de escolaridade – ***a partir do ano letivo 2021/2022***;
- Intensificar a implementação da medida **Nova Âncora**, destinada a apoiar os alunos dos 3º e 4º anos que manifestam dificuldades ao nível da Matemática, com o objetivo de melhorar a qualidade das aprendizagens e reduzir o número de alunos não aprovados no final do ciclo – ***ano letivo 2021/2022***;

- Garantir o apoio indispensável à concretização de todas estas medidas com o apoio do **Núcleo de Inovação Pedagógica** de cada ciclo ou nível de ensino para que os docentes se sintam orientados e acompanhados – *a partir do ano letivo 2021/2022*;
- Capacitação do pessoal docente para o uso do digital e sua implementação ao serviço da melhoria das aprendizagens e consequente dinamização da implementação do **Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas (PADDE)** – *a partir do ano letivo 2021/2022*.

#### 6.1.13. Equipas educativas - trabalho colaborativo

Há que apostar na melhoria do funcionamento das equipas educativas bem como na formação de equipas educativas, que são constituídas por professores e que assumem, de modo corresponsável, a gestão de um grupo alargado de alunos. Em reuniões periódicas, realizam a planificação conjunta de várias disciplinas e produzem, colaborativamente, recursos e materiais de aprendizagem – *a partir do ano letivo 2021/2022*.

#### 6.1.14. Organização das turmas

Embora mantendo a organização das turmas formalmente para fins administrativos, a sua constituição será flexível, podendo assumir diferentes configurações num mesmo ano de escolaridade, de modo a dar respostas diferenciadas a alunos que revelem mais dificuldades ao nível das aprendizagens e do comportamento – *a partir do ano letivo 2021/2022*.

#### 6.1.15. Práticas no Ensino e Formação Profissional

Para além das medidas enunciadas, preveem-se medidas específicas para o ensino e formação profissional, a saber:

- Desenvolvimento de **projetos inter turmas** e entre anos e cursos – *a partir do ano letivo 2021/2022*;
- Oferta de oportunidade aos formandos de experiências de transnacionalidade, através do contacto e da partilha de experiências com jovens de outros países europeus e **formação em contexto de trabalho no estrangeiro** - candidaturas a programas *Erasmus+* – *a partir do ano letivo 2021/2022*;
- Realização de aprendizagens e desenvolvimento de competências na realização de **trabalho em problemas reais da comunidade**, em conjunto com outras entidades. Os formandos de cada curso apresentarão propostas de ações reais, de acordo com a sua área de formação, onde incluiremos, entre outros, a colaboração em eventos promovidos pela Autarquia, a exploração de problemas relacionados com o ambiente, a floresta, *smart cities*, mobilidade, ... – *ano letivo 2022/2023*;
- Os formandos realizarão formação, pelo menos, **uma vez por mês, numa empresa** ou entidade com atividade na área de formação de cada curso – *a partir do ano letivo 2022/2023*;

- Promoção de atividades formativas em que participarão **famílias e/ou formandos** de cursos e anos diferentes – **a partir do ano letivo 2021/2022**;
- Cooperação com o **ensino superior** na realização de atividades formativas – **ano letivo 2021/2022**;
- Envolver os **Stakeholders** na definição dos objetivos estratégicos – **a partir do ano letivo 2021/2022**;
- Incrementar o **feedback sobre a satisfação dos Stakeholders** internos e externos, de forma a ter em conta no processo de revisão – **a partir do ano letivo 2022/2023**;
- Participação dos formandos em **projetos de âmbito local, nacional e transnacional** que favoreçam a sua aprendizagem e autonomia – **a partir do ano letivo 2021/2022**;
- Estabelecer **parcerias com Stakeholders externos** que sustentem atividades regulares e respondam a questões críticas emergentes na gestão da oferta de EFP e viabilizem opções estratégicas da instituição – **a partir do ano letivo 2022/2023**;
- **Formação específica** destinada aos docentes formadores do ensino e formação profissional, preferencialmente, no modelo formação-ação – **a partir do ano letivo 2021/2022**.

## 6.2. NA ÁREA CULTURAL

Pretende-se:

- Uma maior **dinamização das bibliotecas escolares**, pela diversificação da oferta, nomeadamente, digital, incrementando dinâmicas de leitura, como concursos regulares e práticas rotineiras, dedicando um breve momento de cada dia à leitura – **a partir do ano letivo 2021/2022**;
- Ampliar a abrangência do Plano Nacional de Cinema em que o Agrupamento participa, designadamente, com a projeção regular de filmes – **a partir do ano letivo 2021/2022**;
- Promover **eventos culturais** abertos à comunidade com a participação de alunos, pessoal docente e não docente e famílias – **a partir do ano letivo 2021/2022**;
- Criar de uma banda musical (**ano letivo 2023/2024**) e um grupo de dança (**ano letivo 2022/2023**);
- Criar o **Serviço de Imagem e Comunicação (SIC)** - equipa multidisciplinar que organiza, gere e dinamiza toda a comunicação do Agrupamento, realizada através dos diversos canais adotados. Esta equipa, também, supervisiona e monitoriza todas as ações implementadas no âmbito da imagem e comunicação, pelo que integra elementos de outros subgrupos que têm à sua responsabilidade áreas específicas de comunicação - **ano letivo 2021/2022**.

## 6.3. NA ÁREA ADMINISTRATIVA

- Reorganização e reformulação de procedimentos e processos - **a partir do ano letivo 2021/2022**;
- Desmaterialização e simplificação gradual de processos - **a partir do ano letivo 2022/2023**;

- Implementação de sistema digital de gestão documental - ***a partir do ano letivo 2022/2023;***
- Armazenamento digital de toda a documentação - ***a partir do ano letivo 2023/2024;***
- Implementação de medidas de controle interno e segregação de funções - ***ano letivo 2022/2023;***
- Automatização de processos - ***a partir do ano letivo 2024/2025.***

#### 6.4. NA ÁREA FINANCEIRA

- Apresentação de candidaturas a projetos nacionais, europeus e transnacionais para financiamento de atividades e equipamentos - ***a partir do ano letivo 2021/2022;***
- Participação em projetos e atividades locais, regionais e nacionais, em parceria com entidades e organizações - ***a partir do ano letivo 2021/2022;***
- Promoção e participação em concursos para obtenção de prémios - ***ano letivo 2021/2022;***
- Atração de entidades para apadrinhamento de espaços pedagógicos e de cultura, convívio e recreio - ***a partir do ano letivo 2022/2023.***

#### 6.5. NA ÁREA PATRIMONIAL

- Construção de um espaço abrigado e resguardado, um coberto, na escola básica de Albergaria-a-Velha - ***a partir do ano letivo 2021/2022;***
- Reparação dos estores na escola básica de Albergaria-a-Velha – ***final ano letivo 2022/2023;***
- Criação de espaços de lazer exteriores na escola secundária - ***a partir do ano letivo 2022/2023;***
- Apetrechamento das escolas de maior dimensão com mesas de ténis, jogos de mesa e outros didáticos, sugeridos pelos alunos - ***a partir do ano letivo 2021/2022.***

## 7. METAS

- **Taxa de sucesso** - reduzir, anualmente, a percentagem de níveis negativos em 2% em cada ano de escolaridade
- **Taxa de transição**- 100%
- **Taxa de aprovação** - aumentar, anualmente, a taxa de aprovação em 0,5% por ciclo
- **Número de percursos limpos** - aumento anual de 5% por ano de escolaridade
- **Número de alunos que completam o seu percurso no tempo devido** - aumento anual de 0,5% nos 1º e 2º ciclos e 1% no 3º ciclo
- **Taxa de conclusão no ensino profissional** - 90%
- **Taxa de desistência no ensino profissional** - 6%

- **Parcerias** - aumento anual de 50 novas parcerias
- **Stakeholders externos** - aumento anual de 60 novos Stakeholders externos
- **Projetos na comunidade** – 1 (um) por turma no 1º ciclo do ensino básico; 2 (dois) por turma nos 2º e 3º ciclos; 1 (um) por turma nos cursos científico-humanísticos e 3 (três) por turma nos cursos profissionais
- **Projetos nacionais** - aumento de 2 (dois) por ano, na globalidade do Agrupamento
- **Projetos internacionais** - aumento de 1 (um) por ano, na globalidade do Agrupamento
- **Ocorrências disciplinares** – redução anual de 5%, na globalidade do Agrupamento
- **Processos disciplinares** – redução anual de 1%, na globalidade do Agrupamento
- **Absentismo** – 0,5, na globalidade do Agrupamento

## 8. CONCLUSÃO

Estamos certos de que a mudança não consiste em “fazer a mesma coisa diversas vezes esperando resultados diferentes” (Definição de insanidade de A. Einstein), pelo que “precisamos de vistas largas, de um pensamento que não se feche nem nas fronteiras do imediato, nem na ilusão de um futuro mais que perfeito.” (António Nóvoa)

## 9. BIBLIOGRAFIA

ROLDÃO, M. C. (2000). Currículo e gestão das aprendizagens: as palavras e as práticas. Aveiro: CIFP-1ª

LEITE, C. (2003). Para uma escola curricularmente inteligente. Porto: Edições ASA

NÓVOA, A. (2011). Pedagogia: a terceira margem do rio. In: Assembleia da República (ed.). Conferência – Que Currículo para o século XXI. Lisboa, Assembleia da República: Divisão de Edições, pp.39-49

MACHADO, J & Alves, J.M. (2017). Mérito e Justiça – Investigação e Intervenção em educação. Fundação Manuel Leão

ARROTEIA, J. (1998). Introdução à organização e administração educacional. UA

SEBARROJA, J. C. (2019) Pedagogías del siglo XXI – Alternativas para la innovación educativa. Octaedro Editorial

Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, Diário da República, 1ª série, nº 126. (02 de julho de 2012)

COSTA, J. A. (1996). Imagens organizacionais da Escola. Porto: Edições Asa

Albergaria-a-Velha, 28 de abril de 2021