



# Projeto de Intervenção

Agrupamento de Escolas de Valongo

*Paula Sinde* |

paulasinde@esvalongo.org

04/06/2021



## Índice

Índice de Figuras.....	2
Preâmbulo.....	3
Introdução .....	4
Quadro concetual de referência.....	6
Contextualização do Projeto de Intervenção.....	8
O Agrupamento de Escolas de Valongo.....	8
Análise SWOT.....	10
Novos Desafios.....	11
Visão estratégica .....	13
Liderança.....	14
Escola.....	15
Plano de Ação Estratégica .....	17
Linhas de ação .....	17
Eixos de intervenção.....	19
1. Intencionalidade Pedagógica.....	20
2. Desenvolvimento organizacional.....	21
3. Qualidade e melhoria contínua.....	23
Programação das atividades.....	24
Notas Finais.....	25

## Índice de Figuras

Figura 1 % de alunos por escola.....	8
Figura 2 N° de turmas por oferta formativa.....	9
Figura 3 Pessoal Docente por grupo de recrutamento .....	9
Figura 4 Pessoal Não Docente por carreira.....	9

## Preâmbulo

Nos termos do Aviso nº 9585/2021, de abertura do concurso para diretor do Agrupamento de Escolas de Valongo, publicado no Diário da República nº 98, 2ª Série, de 20 de maio de 2021, apresento o presente Projeto de Intervenção.

O Agrupamento de Escolas de Valongo é uma unidade orgânica criada por Despacho do Senhor Secretário de Estado do Ensino e da Administração Escolar de 28 de junho de 2012, que resulta da agregação da Escola Secundária de Valongo e o Agrupamento de Escolas S. João de Sobrado.

No desempenho das minhas funções assumirei um compromisso pessoal com os valores do serviço público e com a missão do Agrupamento de Escolas de Valongo, promovendo um serviço de qualidade e garantindo uma monitorização do grau de satisfação da comunidade educativa.

## Introdução

Em 2013 propus-me assumir a liderança desta unidade orgânica, recém-criada.

Assim, nos últimos anos, foi-me dada a honra e o privilégio de liderar uma comunidade educativa empenhada, responsável, empreendedora, inovadora e muito resiliente.

Tive a oportunidade de liderar esta comunidade na construção e crescimento de um agrupamento com identidade e de ensaiar caminhos de sucesso.

Hoje, o Agrupamento de Escolas de Valongo já se impôs como referência para a educação e formação na região.

Integramos projetos/programas inovadores e experiências piloto, partilhamos boas práticas, foram reconhecidos sucessos, coletivos e individuais.

Neste momento, vive-se uma mudança de paradigma. A escola, como o mundo, tem que mudar para responder, de forma adequada, à complexidade e exigência destes tempos diferentes e difíceis. Assim, diversos desafios se levantam à comunidade educativa.

São fortes as motivações que me convocam.

A vontade de concluir projetos iniciados e de completar o trabalho a desenvolver afigura-se como uma importante razão desta candidatura.

Tenho um conhecimento contextualizado da realidade educativa atual. O exercício das funções de liderança numa organização escolar, de membro do Conselho Municipal da Educação e do conselho de diretores do Centro de Formação da Associação dos Agrupamentos de Escolas de Valongo e Santo Tirso, entre outras, forneceram-me um conhecimento privilegiado da educação e formação no concelho, na área metropolitana do Porto e no país.

Considero que a formação é essencial para assegurar uma melhor sustentação teórica e metodológica da minha prática profissional e da ação técnico-pedagógica do agrupamento, permitindo uma reflexão conducente a (re)orientações da praxis. A formação tem-me fornecido ferramentas concetuais e práticas para o exercício duma gestão e liderança progressivamente mais eficaz e eficiente.

De facto, a formação, as atividades de *jobshadowing* realizadas em organizações escolares europeias, o desenvolvimento de projetos em parceria com instituições

européias, e as relações de parceria institucional, têm-me trazido conhecimento e experiência acrescidos.

Considero, assim, que a minha visão da educação, a experiência profissional e o conhecimento profundo que tenho do Agrupamento de Escolas de Valongo e da sociedade educativa, permitir-me-ão desenvolver um trabalho de qualidade e intervir de forma adequada e sustentada.

Por fim, mas não menos importante, registo o forte propósito que me move e a paixão pelas funções desempenhadas.

Proponho-me assegurar uma gestão competente e uma liderança colaborativa e servidora. Numa perspetiva de melhoria contínua, orientarei a minha ação para a inovação e envolverei toda a comunidade na implementação das mudanças organizacionais e funcionais, utilizando todos os recursos necessários.

Acredito na construção de uma escola moderna e competente, capaz de tirar o máximo partido, em cada momento, das inteligências dos seus principais atores.

Em 2013, afirmei “A força coletiva deste capital humano conduzirá ao crescimento coletivo e será a afirmação da possibilidade de uma mudança positiva. O trabalho, o empenho e dedicação, a vontade incondicional, a capacidade, a criatividade e a inovação serão o garante deste projeto”.

Hoje, reafirmo-o com conhecimento de causa, fruto das vivências de um caminho rico em experiências e aprendizagens, pessoais e profissionais.

Trago alguns propósitos: estar sempre atenta, ser parte de uma cultura de serviço, ajudar os outros a fazerem o seu caminho... Ver crianças e jovens a crescer, como pessoas e em termos académicos.

Dar tudo por tudo para fazer sorrir os olhos dos que me rodeiam... Liderar com as minhas fragilidades! Enfrentar o futuro sem medo!

## Quadro concetual de referência

No contexto atual, a mudança não é uma opção. A escola e o mundo nunca mais vão ser os mesmos. A escola tem que ser diferente para dar resposta às mudanças no mundo.

A incerteza que é o presente será o futuro.

### O mundo

A globalização, a digitalização, internet e redes de telecomunicações, as alterações climáticas e o delapidar dos recursos, a mobilidade humana e a diversidade cultural são características de um mundo complexo, um mundo de sistemas, com um número exponencial de interações.

Um dos grandes traços da sociedade atual é a imprevisibilidade, dimensão associada ao princípio de ciclos curtos, pois nada dura muito tempo.

Paralelamente, na era do risco, vive-se um tempo muito marcado pelo medo, pela incerteza, insegurança e desconfiança, que condicionam a atuação,

Este alinhamento – complexidade, risco, medo - traz uma, cada vez maior, desumanização da sociedade.

Por um lado, a revolução científica, digital e tecnológica, por outro a necessidade de um desenvolvimento social e ecologicamente sustentável. Paralelamente, uma pandemia, crise de saúde pública que desencadeia crises sociais e económicas. Estamos a aprender a lidar com a “certeza da incerteza” e a dar espaço para o imprevisível e o improvável, ou mesmo o desconhecido.

Em síntese, é-nos dado viver um tempo desafiante e complexo que não se compadece com respostas lineares e exige uma cultura colaborativa.

### A educação e formação na Europa

Com uma visão comum para a educação e formação profissional, as políticas educativas na União Europeia têm em conta a *Agenda das Competências Europeias* que define doze ações. O “Futuro da educação e competências 2030” é um instrumento de trabalho partilhado pela OCDE, que contempla as competências do séc. XXI.

A evolução tecnológica (Genética e Nanotecnologia; Biotecnologia; Inteligência artificial) conduz, de forma inequívoca, à mudança do paradigma do ensino tradicional.

Desta forma, a *reskilling revolution*, mentalidades resilientes, o futuro da aprendizagem e a inovação-excelência são desafios transversais.

As tendências políticas europeias para a educação e a formação profissional visam quatro prioridades para o período entre 2021 e 2025:

- Digitalização e modelo de ensino;
- Aprendizagem ao longo da vida;
- Sustentabilidade;
- Internacionalização do ensino e formação profissional.

No espaço educativo europeu, a educação digital, a neutralidade climática e a transição verde e a inovação assumem um papel fundamental.

### **O ecossistema educacional português**

O atual sistema educativo assenta numa escola universal e inclusiva, onde todos os alunos têm sucesso.

Os principais referenciais são o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, as Aprendizagens Essenciais e a Estratégia Nacional da Educação para a Cidadania.

Assim, visando o sucesso efetivo para todos e todas, trabalha-se para a promoção de aprendizagens significativas indutoras de competências de nível elevado.

Por seu turno, o Decreto-Lei n.º 54/2018 e o Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, que se articulam entre si, são os normativos legais que enquadram uma escola de todos para todos, que diferencia para garantir oportunidades iguais, sendo que ir para a escola não é uma opção.

Entretanto, devido à situação pandémica que se vive, nos dois últimos anos, fomos forçados a transitar para o ensino não presencial e a implementar planos de ensino a distância (E@D), por longos períodos de tempo.

Apesar de, na globalidade, os resultados serem satisfatórios, verifica-se que houve aprendizagens não consolidadas ou não concretizadas. Assim o refere o Estudo Diagnóstico Amostral realizado pelo IAVE.

É neste âmbito que surge o Plano 21|23Escola+, documento que visa a recuperação das aprendizagens dos alunos e o desenvolvimento psicopedagógico e motor das crianças.

Entretanto, encontramos-nos no segundo ano da transferência de competências para os órgãos municipais no domínio da educação, nos termos do Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro.



## Contextualização do Projeto de Intervenção

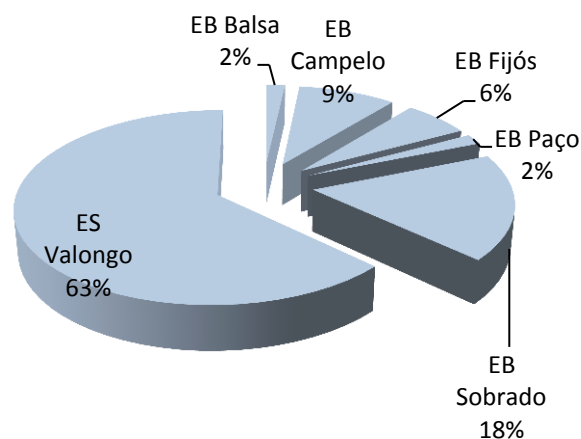
### O Agrupamento de Escolas de Valongo

O Agrupamento de escolas de Valongo integra quatro escolas, com educação pré-escolar e 1º ciclo - Escolas Básicas da Balsa, de Campelo, de Fijós e de Paço, uma escola com 2º e 3º ciclos do ensino básico – Escola Básica de Sobrado e uma escola com 3º ciclo do ensino básico, ensino secundário, ensino profissional e ensino recorrente – Escola Secundária de Valongo. O agrupamento ainda integra o Centro Qualifica de Valongo.

Esta unidade orgânica integra a Área Metropolitana do Porto, abrangendo duas freguesias do concelho de Valongo, União de Freguesias de Campo e Sobrado e Valongo. Valongo tem características marcadamente urbanas, enquanto Sobrado ainda mantém características rurais. Valongo é a segunda freguesia mais populosa do concelho e a antiga freguesia de Sobrado tem a maior área e é a menos populosa. O concelho de Valongo é um concelho com grandes potencialidades em termos sociodemográficos, tem um perfil marcadamente jovem, com um índice de envelhecimento (81%) muito inferior à média nacional.

A população escolar apresenta grande heterogeneidade quer quanto à classe etária, ao contexto social, cultural e económico, quer quanto às histórias de vida e expectativas. Esta diversidade tem que ser entendida como uma riqueza, sem dúvida.

Na figura 1 pode analisar-se a distribuição dos 1806 alunos pelas escolas do agrupamento.



**Figura 1** % de alunos por escola

A oferta formativa é diversificada. Na figura seguinte pode comparar-se o número de turmas por oferta.

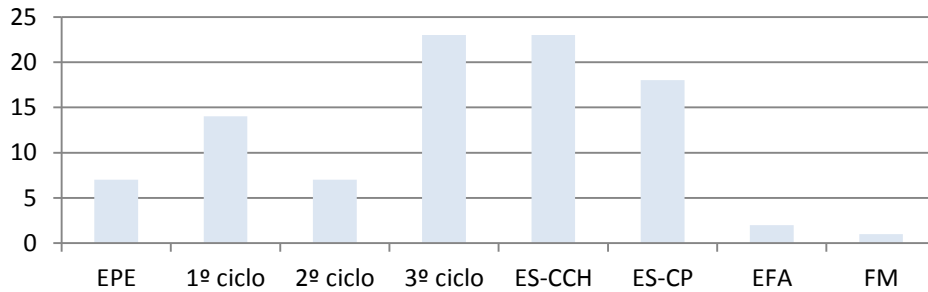


Figura 2 Nº de turmas por oferta formativa

Relativamente aos recursos humanos, pode verificar-se a distribuição dos 224 docentes pelos respetivos grupos de recrutamento, na figura 3 e a distribuição dos 84 elementos do pessoal não docente por carreira, na figura 4.

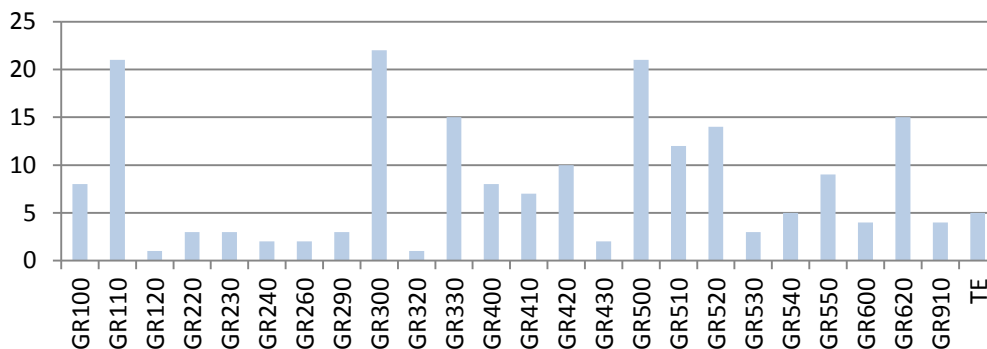


Figura 3 Pessoal Docente por grupo de recrutamento

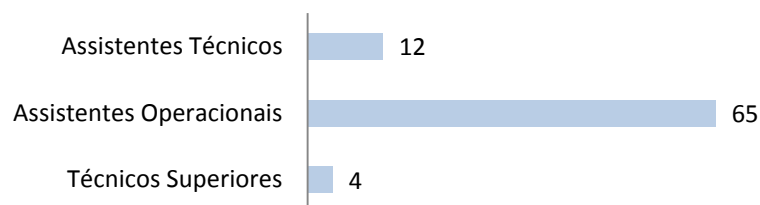


Figura 4 Pessoal Não Docente por carreira

Com uma missão de serviço público, dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do país, o Agrupamento de Escolas de Valongo (AEV) tem um papel preponderante na educação e formação da comunidade.

## **Análise SWOT**

### **Pontos fortes/Potencialidades**

- Abandono escolar praticamente nulo ou residual (2019/2020: 0% no ensino básico e no ensino secundário – cursos científico-humanísticos; 1,42% no ensino profissional)
- Decréscimo significativo do abandono potencial (2019/2020: 3,38% no ensino básico, 9,11% no ensino secundário – cursos científico-humanísticos; 13,03% no ensino profissional)
- Evolução positiva, gradual e sustentada dos resultados escolares
- Oferta educativa e formativa abrangente e diversificada, adequada às expectativas e interesses da comunidade, promotora da inclusão social, da empregabilidade e do prosseguimento de estudos no ensino superior
- Rede de parcerias ampla e diversificada
- Bibliotecas Escolares em todas as escolas, com um fundo documental de elevada qualidade, integrando a Rede Nacional de Bibliotecas Escolares
- Capacidade organizacional da comunidade escolar
- Lideranças intermédias fortes, capacitadas e comprometidas
- Resiliência da comunidade escolar, individual e coletiva
- Relação (Comunicação) entre a escola e a(s) família(s)
- Sentido de pertença e identidade da comunidade escolar conducente a um bom ambiente, com uma forte cultura de escola
- Existência de um plano de comunicação do agrupamento
- Desenvolvimento de projetos/programas nacionais que contribuem para o desenvolvimento integral das crianças e jovens (PEBI/CLILL, Erasmus+, Programação e robótica, por exemplo)
- Creditação Erasmus+
- Selo de Conformidade EQAVET
- Selo de segurança digital

### **Forças/ Oportunidades**

- Vinda dos pais à escola com mais frequência
- Quadro de pessoal docente estável, qualificado e experiente, e com um saber construído na prática
- Equipamentos tecnológicos, oficinais e laboratoriais satisfatórios
- Início das obras de requalificação na Escola Secundária de Valongo, em 2021

### **Problemas/Fragilidades**

- Algumas debilidades nas práticas de trabalho colaborativo
- Mecanismos de supervisão e acompanhamento da prática letiva em contexto de sala de aula ainda não consolidados
- Resultados na disciplina de Matemática
- Regulamento Interno desatualizado

### **Ameaças**

- Condições do parque escolar, muito desigual, que integra escolas com condições de bem estar e segurança, e outras com problemas estruturais, que exigem intervenções de fundo e manutenção contínua (Escola Secundária, Escola Básica de Sobrado e Escola Básica de Fijós).
- Elevado número de pessoal docente nos grupos etários mais elevados
- Falta de assistentes operacionais do quadro, qualificados, que exige uma rigorosa gestão diária dos recursos existentes

## **Novos Desafios**

Neste contexto, são enormes os desafios para os próximos quatro anos, que se assumem como verdadeiros desideratos.

De facto, entre outros, estes são desafios e oportunidades para a mudança na escola.

Como já foi referido, de acordo com o relatório da OCDE “Future of Education and Skills 2030”, à luz dos desafios que todas as sociedades enfrentam, são necessárias novas competências e modelos de Educação.

O mercado de trabalho atual é exigente e requer novas aptidões.

A escola, inclusiva e para todos, tem de preparar os nossos jovens para serem resilientes, polivalentes, terem uma forte inteligência emocional, e serem capazes de se reinventarem ao longo da vida.

Os documentos estruturantes, a rever ou a construir, têm que ser ajustados/adaptados à realidade do AEV. Deverão ser simples e exequíveis e terão que se constituir como verdadeiros documentos de trabalho, úteis e orientadores da ação.

A transição digital e a transição verde exigem planos de ação para a escola inteligente, verde e digital.

No âmbito do Programa de Transição Digital das escolas, será elaborado o Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das escolas (PADDE).

O PADDE deve ter por base o quadro concetual dos documentos orientadores desenvolvidos pela Comissão Europeia e estar articulado com o Projeto Educativo.

Este documento pode vir a ser mais um elemento-chave para a mudança, a inovação e a melhoria.

Entretanto, o AEV integra um grupo de trabalho nacional, que está a elaborar o Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital investimento (PADDinvest) para apresentar à tutela.

Este documento afigura-se como um suporte ao PADDE e ao Projeto Educativo, no cumprimento da regulamentação nacional e União Europeia para a educação e no planeamento das ações e fundamentos para o investimento.

A internacionalização e as dinâmicas internacionais são uma importante dimensão no projeto educativo do AEV e enquadram-se nas recomendações da EU para a educação e formação. São diversas as parcerias com instituições estrangeiras e os projetos em desenvolvimento. No âmbito do Erasmus+, há vários projetos financiados nas diferentes ações-chave. Aliás, o agrupamento é uma entidade acreditada, quer no âmbito do ensino escolar, quer no âmbito da educação de adultos.

Neste momento, o grande desafio são as mobilidades para aprendentes e docentes no âmbito do ensino profissional.

A atribuição do selo EQAVET certifica que o Sistema de Qualidade da Oferta de Educação e Formação Profissional da Escola Secundária de Valongo se encontra alinhado com o Quadro Europeu de Garantia da Qualidade, para o a Educação e a Formação Profissionais.

É um reconhecimento válido por três anos, mas é um projeto que nunca termina.

Encontramo-nos, agora, num ciclo de melhoria contínua.

Há, pois, que monitorizar as ações de melhoria, publicar o(s) relatório(s) de progressão anual, registar os dados dos resultados, visando a reavaliação da certificação, daqui a três anos.

A ligação ao ensino superior e o alargamento das ações de colaboração precisa de um impulso. Assim, as parcerias com o ensino superior serão mais ativas, através de projetos e CTESP.

## Visão estratégica

Move-me uma visão clara e partilhada.

Liderar num mundo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity) exige que nos reinventemos, a cada dia que passa.

Desta forma, é preciso uma visão forte (foco) para combater a volatilidade, compreensão perante a incerteza, comunicação e clareza para superar a complexidade e agilidade frente à ambiguidade. Temos que ser ágeis na comunicação e rápidos nas decisões.

Como comunidade escolar, teremos que ser capazes de responder aos enormes desafios que se nos deparam. Estamos obrigados a sair da nossa área de conforto e disponíveis para uma adaptação constante.

Mudança, inovação e melhoria são palavras-chave.

É urgente mudar o paradigma da ação.

A escola de hoje tem que ser uma escola diferente!

É tempo de agir no nosso território educativo. Por isso, hoje se fala em tempo de autoria.

É necessária uma visão holística, compreensiva e integrada.

É tempo de construir pontes, potenciar sinergias que conduzem ao envolvimento de todos e a um compromisso de ação partilhada, num território que é único.

Responsabilidade, articular, colaborar, novos modelos de trabalho, aprender todos os dias, ..., “não deixar ninguém para trás”.

Acima de tudo, o mais importante é a intencionalidade pedagógica, pois a prioridade são as aprendizagens significativas, profundas e fecundas, construídas por cada um dos alunos.

## Liderança

Uma governança integrada e uma liderança colaborativa.

Uma gestão rigorosa e criteriosa, visando a eficácia e a eficiência.

Uma linguagem inclusiva e orientada para o futuro.

Desejo ser uma líder humana, que escuta, uma líder cuidadora, promotora de um diálogo eficaz, potenciadora da construção do capital colaborativo, fazendo com que todos sejam coconstrutores do Projeto Educativo.

Serei uma líder empática e servidora. É urgente recuperar a dignidade de ser servidor público e a importância de servir a causa comum.

Com um modelo de liderança positiva, valorizo as pessoas, reforçando *skills* como a negociação, a colaboração, a criatividade, o sentimento de segurança e conexão emocional.

Nos tempos difíceis que vivemos, sublinho algumas ideias, como, a importância da força e atitude - da confiança - perante os constrangimentos, da dinâmica relacional, a importância de confiar e ser confiável, a imprescindibilidade do trabalho colaborativo e em rede.

Numa comunidade de grandes dimensões e heterogênea, os processos de confiança individual e coletiva são essenciais.

Valorizando os recursos, a autodeterminação e a capacidade de fazer escolhas, o foco tem que estar sempre na solução. Para isso serão mobilizadas as forças, em vez de nos centrarmos no problema, promovendo a colaboração. Apelando à teoria das forças, direi que estas integram três tipologias: competências, capacidades e recursos (triângulo CCR).

Como líder que sabe escutar, promoverei a escuta ativa, a empatia, o exemplo, confiando e sendo confiável.

Considero que o mais importante do meu agrupamento de escolas são as pessoas e a diversidade é, sem dúvida, uma riqueza. Acredito no valor superlativo das pessoas e, como

refere Rabbi Lord Jonathan Sacks, urge desenvolver a capacidade de ser corresponsável de um nós.

Em tempos difíceis, é importante a motivação. Descobrimo as potencialidades, incentivarei cada um a dar o melhor de si.

A escuta empática (parar, envolver-se, deixar-se surpreender, digerir o que se ouve) conduzirá também a uma melhor aprendizagem.

Valorizando o conhecimento de mim própria, das pessoas que sirvo e do contexto, desenvolvendo a capacidade prospetiva, assumo um compromisso com o crescimento pessoal e profissional das pessoas e do crescimento desta comunidade.

Nunca desviando o foco da nossa ação educativa, pretendo contribuir para o crescimento deste agrupamento, promovendo o seu desenvolvimento organizacional, o desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente, otimizando parcerias e as relações com a comunidade, numa perspetiva de qualidade e melhoria contínua.

Sem nunca perder a capacidade de sonhar e de partilhar a visão, pretendo contribuir para o sucesso educativo de todos... Construir o futuro.

## Escola

Uma escola humanista, inteligente, reflexiva, centrada na procura constante da qualidade.

Formar cidadãos conscientes, informados e responsáveis, criativos, participantes na vida social, cultural, política e económica, é a nossa missão.

A escola atual tem que ensaiar outros caminhos, outros processos de mudança, outras possibilidades.

Na escola inclusiva, olhamos para cada um de acordo com as suas características individuais, pelo que estamos perante uma diversidade de formas de aprender. É tempo de combater o mito da igualdade, onde se trata de forma igual o que é diferente.

O foco é o aluno e as suas aprendizagens.

O trabalho desenvolvido e as estratégias selecionadas devem garantir aprendizagens significativas e de qualidade e devem ser promotoras de competências.



As tendências da educação exigem uma gestão curricular criativa e contextualizada, trabalho em equipa, trabalho colaborativo, estratégias diferenciadas e metodologias ativas.

O desafio é articular as Aprendizagens Essenciais com o Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória e a Estratégia da Educação para a Cidadania.

É essencial rever as práticas de avaliação. Numa avaliação para as aprendizagens, valoriza-se a avaliação formativa, a avaliação sobre todas as áreas do currículo e a avaliação contínua. Neste processo de mudança na avaliação, é emergente diversificar os instrumentos utilizados e valorizar o feedback aos alunos.

O sucesso é a condição natural da escola, como defende Verdasca, no âmbito do Programa Nacional para a Promoção do Sucesso Escolar. O grande desafio para este projecto comum é o sucesso de todos e de cada um.

Enfim, todas as opções pedagógicas e organizacionais devem visar estes objetivos.

Uma escola empreendedora, resiliente que reflete sobre as suas práticas.

A melhoria das práticas e do serviço prestado é um objetivo estratégico e fator de qualidade.

A autoavaliação é entendida como motor de melhoria contínua. Os processos de monitorização e avaliação fornecem o feedback conducente à (re)orientação das práticas. A definição de pontos fortes e áreas de melhoria, a consecução de planos de melhoria conduzem à melhoria da ação educativa.

A estratégia da comunicação aproxima todos os atores e é fator de qualidade.

Uma comunidade com um propósito, responsável e comprometida com a cultura e os valores da organização.

Uma comunidade com capacidade de adaptação.

Uma escola em que todos são felizes.

“Uma escola da vida para a vida” (Agostinho da Silva)

## Plano de Ação Estratégica

### Linhas de ação

Identidade, qualidade, sucesso, autonomia, participação, cidadania, inovação são algumas das linhas orientadoras da ação do AEV.

“À escola cabe-lhe assumir a plena liderança do processo curricular, pedagógico-didático e organizacional; mas há também outros papéis imprescindíveis ao assegurar da universalidade escolar sucedida, que a capacidade reguladora e de influência de outros atores sociais e instituições do território podem fazer complementarmente e em articulação com a escola, sobretudo se esse trabalho assentar em estratégias integradas com recurso a equipas multidisciplinares e trabalhar cada situação em sede de conselho de turma, na base de intervenções preventivas e de políticas educativas locais baseadas em evidência e não nos tradicionais e já esgotados processos de reparação sociopedagógica.” (José Verdasca)

De facto, as opções pedagógicas e organizacionais, a gestão curricular, estratégias de ensino e de aprendizagem promotoras do desenvolvimento de competências, a construção de aprendizagens significativas e de qualidade, a seleção de metodologias e práticas de avaliação para as aprendizagens, são as questões mais significativas na escola.

O foco é o aluno, a prioridade são as aprendizagens, significativas e fecundas, a questão fulcral é a intencionalidade pedagógica.

Desta forma, as questões pedagógicas serão sempre prioritárias e norteadoras da minha ação.

Em tempo que exige mudança, com um forte propósito, o envolvimento de todos os atores, e em articulação com as parcerias, serão encontrados caminhos de sucesso para todos e cada um.

Com resiliência, criatividade e inovação, saberemos ser escola de forma diferente.

Sabendo que as abordagens da aprendizagem envolvem todos os sentidos, que o indivíduo é o construtor das suas aprendizagens, que a relação pedagógica é fulcral, a importância da auto-regulação e do feedback, as práticas pedagógicas serão um impulso na inovação.

Como refere Joaquim Azevedo, “o grande desafio é tornar cada aula um tempo fascinante de educação”.

Em ambientes e contextos educativos diferentes, diversificando estratégias e metodologias, mudando os espaços, será promovida uma aprendizagem ativa, centrada no aluno, e caminhar-se-á para uma escola que se ajusta aos tempos.

A diferenciação pedagógica deve ser uma realidade, pois só pela diferenciação se assegurará a igualdade de oportunidades.

Destacam-se alguns vetores essenciais: a importância da autonomia, o foco nas relações, a inovação numa perspetiva *botton-up*, o reforço da escuta aos alunos e *stakeholders*, a importância das parcerias para o sucesso educativo.

Ao nível da gestão curricular, o desafio é, considerando o contexto e a identidade do agrupamento, com criatividade, enriquecer com o currículo as aprendizagens essenciais e o perfil do aluno.

O currículo deverá valorizar o conhecimento estrutural, definir o que é essencial (“emagrecimento” do currículo), ser rico e exequível, ter o aluno como protagonista (ouvir o aluno), ser partilhado, sendo a escola e os professores participantes ativos e corresponsáveis. Contrariando a “obesidade de projetos” é essencial trazer todos para o currículo, visando a promoção do sucesso de todos e de cada um, incentivando a inovação e a criatividade.

A articulação da ação com a família reveste-se da maior importância para o sucesso educativo.

A multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade são (re)configurações da integração de saberes e de gestão do currículo.

O professor, que assume um papel fundamental em toda a mudança, deve ser ator, gestor do currículo (colaboração e negociação com os alunos) e tomar decisões pedagógicas. Apelando a Fernando Pessoa, o professor tem que ser um criador. As equipas educativas devem refletir, analisar, produzir, “correr riscos” ao deliberar e articular a ação.

Como líder, caber-me-á capacitá-los, evidenciar algumas possibilidades de deliberação, partilhar uma visão, uma missão global e um sentido.

A nível organizacional, as linhas de ação terão como aspetos fulcrais a liderança partilhada, o desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente, o trabalho colaborativo, constituição de equipas coesas, a comunicação, a reflexão e partilha de práticas, a aprendizagem organizacional.

Será promovida uma cultura de participação e colaboração, onde o compromisso e a responsabilidade partilhada se assumem princípios essenciais para a consecução de um projeto de sucesso, em que todos os agentes educativos se envolvem na melhoria da ação educativa.

O respeito é um dos princípios fundamentais na organização escolar e valorizar-se-á a integração de todos, sendo respeitada a identidade de todos e de cada um.

As práticas organizacionais assentarão ainda na desburocratização, (des)construção e inovação.

No âmbito duma cultura de qualidade e melhoria, será desenvolvida uma política de competência, eficiência, exigência e rigor.

A comunicação é um fator de qualidade, pelo que as redes de comunicação, com um estilo mais ou menos aberto, devem ser sempre melhoradas.

Visando a qualidade, será estimulada uma cultura de autoavaliação e de melhoria contínua.

Ao nível da gestão administrativa, financeira e patrimonial, será garantida uma estratégia de gestão ancorada em princípios de racionalidade económica e financeira, de rigor orçamental e de combate persistente a todas as situações de desperdício detetadas.

### **Eixos de intervenção**

O trabalho a realizar nesta unidade orgânica não é um início. Não será também uma simples continuidade, pois como já foi referido, é emergente a mudança e a inovação num amplo e complexo enquadramento.

Há projetos iniciados e há ações em desenvolvimento que devem ser continuados.

Mas em educação, os impactos e os resultados das mudanças e das intervenções não são imediatos.

Neste âmbito, é essencial garantir a prioridade aos eixos estratégicos do projeto educativo: **Sucesso Educativo, Qualidade da Ação Educativa e Relação Escola-Comunidade: Parceria educativa.**

Da mesma forma, todo o trabalho será orientado para a consecução dos objetivos e metas definidos neste documento de referência. (cf. Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Valongo, 2019)

Como referido anteriormente, o enquadramento atual e a urgência de mudanças, exige um olhar especial para três eixos de intervenção:

**1. Intencionalidade pedagógica**

Este eixo de intervenção é fulcral, pois todo o trabalho da comunidade visa a construção de aprendizagens significativas e do sucesso educativo.

**2. Desenvolvimento organizacional**

Investir neste eixo é essencial para construir uma organização cada vez mais capacitada, individual e coletivamente. Esta capacidade organizacional conduzirá a uma melhoria das práticas e da ação do agrupamento.

**3. Qualidade e melhoria contínua**

A mudança, a inovação, a melhoria das práticas andam de mãos dadas com a qualidade. Este eixo de intervenção visa a gestão de qualidade e a melhoria contínua, de acordo com o ciclo PIAR (Planificar, Implementar, Avaliar, Rever).

**1. Intencionalidade Pedagógica**

**Objetivos Estratégicos**

- 1.1 Incentivar a mudança das práticas e das metodologias
- 1.2 Garantir o primado da dimensão pedagógica
- 1.3 Garantir o respeito pela individualidade de todos e de cada um

Objetivos operacionais	Metas
<p>.Promover a mudança real das práticas docentes</p> <p>.Promover a gestão do currículo com criatividade e inovação, considerando o contexto e a identidade do agrupamento</p> <p>. Envolver todos os atores na gestão curricular e nas tomadas de decisão</p> <p>.Assumir/Garantir que a práticas de autonomia e flexibilidade curricular como práticas diárias</p> <p>.Revisitar as metodologias e práticas de avaliação</p> <p>.Garantir um trabalho diferenciado, na lógica inclusiva de uma escola para todos e para cada um</p> <p>.Desenvolver planos de desenvolvimento pessoal, social e comunitário, no âmbito do programa da promoção para o sucesso escolar</p> <p>.Promover práticas de trabalho colaborativo consistentes e sustentáveis</p> <p>.Apelar à (des)construção da sala de aula tradicional, reconfigurando e flexibilizando os espaços e ambientes de aprendizagem</p> <p>.Promover a formação e o desenvolvimento profissional dos docentes</p> <p>.Comprometer todos com a qualidade das suas práticas</p> <p>.Aplicar planos de melhoria, integrando as ações de melhoria no plano de atividades</p> <p>.Monitorizar e avaliar</p>	<p>Melhoria das práticas</p> <p>Construção de aprendizagens significativas e fecundas por parte de cada aluno</p> <p>Desenvolvimento de competências</p> <p>Sucesso educativo:                      - Consecução das metas do Projeto Educativo                      - Concretização dos indicadores definidos no plano de melhoria EQAVET                      - Elaboração do PADDE</p> <p>Definição de um Plano de Inovação, nos termos da Portaria n.º 181/2019, 11 junho</p>

<p><b>Estratégias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.Espaços de partilha de saberes/experiências – “Aprender com os pares”</li> <li>.Promoção da codocência e docência partilhada</li> <li>. Formação contínua adequada às necessidades do docente e da organização</li> <li>. Valorização do trabalho em equipa, definindo níveis de responsabilidade</li> <li>. Otimização das práticas de <i>coaching</i></li> <li>. Capacitação das lideranças intermédias</li> <li>. Mecanismos de acompanhamento e supervisão da prática letiva, em sala de aula</li> <li>. Divulgação das boas práticas</li> <li>. Reconhecimento do mérito / Celebração do(s) sucesso(s)</li> <li>. Diversificação de geometrias e gramáticas escolares</li> <li>. Promoção da literacia/STEM/Ensino experimental</li> <li>. Envolvimento em projetos de investigação e de pesquisa</li> <li>. Promoção da expressão artística e da atividade física e desportiva</li> <li>. Envolvimento e corresponsabilização dos encarregados de educação no percurso escolar dos filhos</li> <li>. Manutenção da Escola de Pais/Capacitação dos pais</li> <li>. Articulação curricular</li> <li>. Monitorização da evolução dos resultados escolares dos alunos/formandos</li> <li>. <i>Task force</i> que garanta um sistema de acompanhamento da progressão dos resultados, bem como das metodologias e estratégias implementadas</li> <li>. Articulação das ações das diferentes estruturas, desde o diagnóstico das dificuldades do(s) aluno(s), à definição de estratégias de superação</li> <li>. Promoção de reuniões de articulação curricular entre as Escolas B2,3 de onde provêm os alunos e a Escola Secundária</li> <li>. Promoção de reuniões setoriais de articulação com as Escolas B2,3, no final de cada ano letivo, com a finalidade de caracterizar dos alunos e identificação das respetivas necessidades (direções, diretores de turma)</li> <li>.Melhoria do(s) plano(s) de ação tutorial/ Mentorias</li> <li>.Divulgação dos bons resultados e sucessos</li> <li>. Apoio do aluno e respetiva família na (re)definição do seu projeto de vida</li> <li>. Diversificação de mecanismos de informação sobre os diferentes percursos formativos</li> <li>. Promoção de atos públicos que dignifiquem as vias de dupla certificação como entregas de prémios, exposições de trabalhos, feiras...</li> <li>. Reforçar as parcerias e a auscultação dos <i>stakeholders</i> externos</li> </ul>	

## 2. Desenvolvimento organizacional

### Objetivos Estratégicos

- 1.1 Desenvolver uma ação orientada pelos princípios de missão e serviço público
- 1.2 Garantir uma cultura de rigor, exigência e qualidade
- 1.3 Garantir elevados desempenhos de eficiência e eficácia do(s) serviço(s) prestados pelo agrupamento
- 1.4 Garantir uma gestão orçamental de recursos financeiros e patrimoniais rigorosa, criteriosa e transparente
- 1.5 Consolidar a identidade do AEV

Objetivos operacionais	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>.Garantir o alinhamento dos instrumentos de gestão</li> <li>.Revisão do Regulamento Interno</li> <li>.Atualização de todos os documentos estruturantes</li> <li>.Desenvolver a internacionalização do AEV</li> </ul>	<p>Documentos de referência ajustados à realidade</p>

<p>.Desenvolver um conjunto de procedimentos internos, aglutinando-os de forma coerente</p> <p>.Garantir o controlo documental e a normalização dos documentos</p> <p>.Assegurar uma comunicação eficaz, numa cultura de proximidade e feedback construtivo</p> <p>.Fomentar uma cultura de participação e colaboração, reflexão e partilha de práticas, numa lógica de compromisso de acção partilhada</p> <p>.Garantir o <i>empowerment</i> do pessoal docente e não docente</p> <p>.Promover a formação contínua e o desenvolvimento profissional dos recursos humanos</p> <p>.Celebrar sucessos individuais e coletivos</p> <p>.Adequar os horários de funcionamento dos serviços do agrupamento aos interesses dos respetivos utentes, considerando a necessária gestão de recursos humanos e regras sanitárias exigidas</p> <p>.Promover a revisão do modelo de avaliação interna</p> <p>.Garantir uma gestão eficaz dos recursos financeiros e patrimoniais</p> <p>.Atualizar o Sistema de Controlo Interno do AEV (Manual de Procedimentos)</p> <p>.Manter atualizado Realização do Inventário Patrimonial na EB2,3, no âmbito do Controlo Interno e Inventário dos Bens do Estado e registo no programa Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE)</p> <p>.Melhorar os mecanismos de auscultação dos <i>stakeholders</i></p>	<p>Sistema de controlo documental eficaz</p> <p>Capacidade organizacional de qualidade</p> <p>Construção de uma comunidade motivada e resiliente, individual e coletivamente</p> <p>Recursos humanos comprometidos com a qualidade das práticas</p> <p>Melhoria do serviço prestado pelo AEV</p> <p>Elaboração da Carta de Qualidade do AEV</p> <p>Consecução dos objetivos/metapas do Projeto Educativo</p>
<p><b>Estratégias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Responsabilização de cada um, individual e coletivamente, pelo serviço educativo prestado pela instituição</li> <li>. Melhoria das redes de comunicação interna, entre todas as escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar do agrupamento</li> <li>. Reforço e otimização das redes de comunicação interna existentes</li> <li>. Monitorização de procedimentos e desempenhos</li> <li>. Avaliação do grau de satisfação dos diferentes sectores da comunidade educativa, relativamente ao serviço prestado pelo agrupamento</li> <li>. Implementação de planos de melhoria decorrentes da autoavaliação</li> <li>. Valorização da formação contínua dos recursos humanos</li> <li>. Aprofundamento de uma cultura de avaliação e melhoria contínua</li> <li>. Medidas de otimização e simplificação de procedimentos</li> <li>. Realização de atividades de índole cultural abertas à comunidade, quer na escola, quer em espaços exteriores a esta</li> <li>. Auscultação das necessidades/ expectativas da comunidade e do tecido empresarial relativamente ao agrupamento e envolvimento dos diferentes atores sociais no(s) projeto(s) de escola</li> <li>. Promoção da candidatura a projetos e concursos de âmbito local, regional, nacional e internacional</li> <li>. Promoção da imagem da escola</li> <li>. Participação em projetos e atividades de âmbito local, regional, nacional e internacional</li> <li>. Melhoria da informação/divulgação sobre as atividades da escola na comunidade</li> <li>. Colaboração na dinamização de atividades conjuntamente com a autarquia e outras entidades</li> <li>. Estabelecimento de novos protocolos e parcerias e reforço e ativação dos já existentes</li> <li>. Realização de reuniões com pais e encarregados educação por ciclo, ano de escolaridade, turma ou grupo de alunos sempre que necessário</li> <li>. Incentivo à participação ativa dos pais e encarregados educação na vida da escola</li> <li>. Participação de toda a comunidade educativa na construção dos documentos estruturantes do agrupamento de escolas, nomeadamente o Projeto Educativo e os Planos Anuais e Plurianuais</li> <li>. Criação de condições para que todos os elementos da comunidade educativa se apropriem desses documentos, conduzindo a uma coerente coordenação entre o pensamento e a ação</li> <li>. Promoção de espaços de reflexão e partilha de experiências</li> <li>. Valorização das interações e dos afetos</li> <li>. Promoção de momentos informais e de convívio entre os diferentes setores da comunidade</li> <li>. Promoção de reuniões periódicas, com os diferentes setores da comunidade, para planificação da ação e avaliação do trabalho realizado</li> <li>. Reconhecimento e valorização do mérito</li> </ul>	

- . Celebração dos sucessos, ainda que pequenos, como fruto do empenhamento
- . Promover a audição dos interessados nas tomadas de decisão
- . Promoção do trabalho colaborativo

### 3. Qualidade e melhoria contínua

#### Objetivos Estratégicos

- 3.1 Desenvolvimento de uma cultura de avaliação, qualidade e melhoria contínua
- 3.2 Estimular a criatividade e a inovação, com responsabilidade individual, numa lógica colaborativa
- 3.3 Garantir um serviço de qualidade

Objetivos operacionais	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>.Preparar, capacitar e apoiar as pessoas nos processos de mudança exigidas</li> <li>.Estimular e/ou apoiar a iniciativa e o espaço para apresentação de novas ideias de melhoria/mudança</li> <li>.Desenvolver uma comunicação, interna e externa, eficaz</li> <li>.Assegurar práticas de mudança continuada através de um <i>sponsor roadmap</i></li> <li>.Desenvolver uma comunidade reflexiva e aprendente</li> <li>.Promover a formação contínua dos recursos humanos na perspetiva do desenvolvimento profissional</li> <li>.Partilhar as boas práticas, interna e externamente</li> <li>.Promover as práticas de autoavaliação</li> <li>.Garantir a definição e desenvolvimento de planos de melhoria</li> <li>.Monitorizar o impacto e a eficácia das ações de melhoria</li> <li>.Aplicar de forma consistente o ciclo de qualidade PIAR</li> <li>.Capacitar e responsabilizar as lideranças intermédias</li> <li>.Sistematização da comunicação e diálogo com os <i>stakeholders</i></li> <li>.Estimular um clima de confiança e compromisso entre os parceiros</li> <li>.Maximizar o grau de satisfação dos parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo institucional eficaz</li> <li>Melhorar a prática</li> <li>Elevada capacidade técnico-pedagógica do AEV</li> <li>Reconhecimento das boas práticas nos projetos em que o AEV participa</li> <li>Reconhecimento do AEV como referência na educação e formação (na região e na sociedade educativa)</li> <li>Consecução dos objetivos/metasp do Projeto Educativo</li> <li>Renovação anual do selo de Segurança Digital (Obtenção do selo de ouro)</li> <li>Reconhecimento de Escola eTwinning</li> <li>Renovação do selo EQAVET</li> </ul>
<p><b>Estratégias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Reuniões setoriais, periódicas, para partilha do propósito, informações, propostas de mudança/melhoria</li> <li>. Reconhecimento e valorização do mérito</li> <li>. Celebração dos sucessos, ainda que pequenos, como fruto do empenhamento</li> <li>. Promover a audição dos interessados nas tomadas de decisão/ tomadas de decisão participadas e transparentes</li> <li>. Promoção do trabalho colaborativo</li> <li>. Espaços de partilha de experiências e boas práticas</li> <li>. Formação contínua</li> </ul>	



## Programação das atividades

Todas as ações decorrentes das funções serão realizadas de acordo com os prazos previstos nos normativos legais, tendo início no final do ano letivo 2020/2021.

A auscultação da comunidade, nos seus diferentes setores e de acordo com a atividade a desenvolver, realizar-se-á antes de cada tomada de decisão.

A audição dos *stakeholders* externos realizar-se-á, pelo menos, duas vezes no ano.

A designação dos coordenadores dos departamentos curriculares, subcoordenadores, diretores de turma, coordenadores dos diretores de turma, todas as equipas de trabalho e respetivos responsáveis decorrerão entre julho e agosto de 2021.

No início de cada ano letivo, proceder-se-á à aprovação dos Planos Anual e Plurianual de Atividades e o Plano de Formação do Pessoal Docente e não Docente.

No final de cada ano letivo proceder-se-á às seguintes atividades:

- Reuniões com as EB2,3 para conhecimento das características dos alunos que virão para a ESV e sinalização de casos específicos;
- Aprovação do Plano Anual de Atividades.

Realizar-se-ão as seguintes reuniões periódicas:

- Reuniões com alunos, encarregados de educação, pessoal docente e não docente, parceiros;
- Reuniões com os diferentes setores da comunidade, nomeadamente pessoal docente, assistentes técnicos, assistentes operacionais, psicólogos, coordenadoras de estabelecimento.

Quando a situação pandémica o permitir, voltarão a ser promovidos espaços informais e de convívio entre a comunidade escolar, nomeadamente saraus, espetáculos, jantares e passeio de fim de ano.

Ao longo do ano desenvolver-se-á o dispositivo de avaliação interna do agrupamento.

A conclusão da Carta de Qualidade do Agrupamento de Escolas está prevista para o final do ano letivo 2020/2021.

## Notas Finais

O brilho nos olhos dos que me rodeiam... O líder que acredita nos outros e acende possibilidades... O olhar transformador baseado nas forças, com um otimismo realista, assente nas potencialidades de todos e de cada um... A importância das pessoas na organização... Uma atitude de confiança no momento certo que faz a diferença.... São motivações para uma governação integrada e uma liderança colaborativa.

Este documento é um plano de intenções para o período de quatro anos.

Ponho o conhecimento e a experiência acumulada ao serviço da comunidade educativa, orientando a minha ação para a inovação, a qualidade, a melhoria contínua.

Com maturidade e tranquilidade, um otimismo realista, a crença de que posso fazer a diferença, deixo uma mensagem de esperança no futuro.

## Bibliografia

- (2013). Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas de Valongo.
- (2019). Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Valongo
- Alves, J.M., Cabral, I. (Org.) (2017). Uma Outra Escola é Possível – Mudar as regras da Gramática Escolar e os modos de trabalho pedagógico. Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa. Porto: Barroso, J., (1996).
- Bolívar, A. (2003). Como Melhorar as Escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas. Edições Asa.
- Carvalho e Silva, J. (Coord.), Correia, P. (2019). Como melhorar as escolas. Porto: Edições Asa.
- Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho.
- Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho.
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho
- Elias, F. (2008). A Escola e o Desenvolvimento Profissional dos Docentes. V.N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Fullan, M. (1993). Change forces: probing the depths of educational reform. London: The Falmer Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Os novos líderes –a inteligência emocional nas organizações(Traduzido por C. Marques). Lisboa: Gradiva.
- MacBeath, J., Meuret, D., Schratz, M. & Jakobsen (2005). A História de Serena. Viajando Rumo a uma Escola Melhor. Porto: Edições ASA.
- O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. Porto: Porto Editora.Barroso, J. (2005).
- Perrenoud, P. (2002). A prática reflexiva no ofício do professor: Profissionalização e Razão Pedagógica. Porto Alegre: Artmed.
- Políticas Educativas e Organização Escolar. Lisboa: Livraria Aberta. Bauman, Zygmunt (2007).
- Sanches, M. D. (1996). Imagens de Liderança Educacional: Acção Tecnocrática ou Acção Moral e de Transformação? Revista de Educação, VI, nº1.
- Woods, P., Bennett,N., Harvey, J. y Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings form Systematic Literature Review. *Educational Management Administrattion & Leadership*.