



19-05-2021

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Agrupamento de Escolas de
Barroselas

Requisito para admissão à candidatura ao procedimento concursal prévio à eleição para Diretora do Agrupamento de Escolas de Barroselas, nos termos do Aviso de Abertura nº 8665, 2ª Série – nº 91 – de 11 de maio de 2021.



Maria da Conceição Ferreira Cancela

Introdução

A apresentação de uma candidatura ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escola de Barroselas resulta de uma demorada reflexão pessoal e profissional, assente num sentimento de profunda identificação com os princípios e valores que norteiam o seu Projeto Educativo. A partir deste processo reflexivo, consciente dos inúmeros desafios que o exercício do cargo exige, considero-me capacitada para assumir, com responsabilidade, a liderança desta organização.

O conhecimento aprofundado que detenho da realidade que é este Agrupamento é fruto das diferentes funções e cargos que venho desempenhando nos últimos 14 anos. Para além das funções docentes, tenho exercido cargos em órgãos e estruturas de gestão intermédia, designadamente, coordenação de estabelecimento, coordenação de departamento e, nos últimos 4 anos, coordenação do Observatório de Qualidade (OQ). Nessa qualidade, tenho sido responsável pela elaboração do relatório anual de autoavaliação do Agrupamento e, mais recentemente, pela atualização do Projeto Educativo do Agrupamento (PEA), feita à luz do novo Quadro de Referência do 3º ciclo de Avaliação Externa das Escolas da Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC). Enquanto membro do Conselho Pedagógico (CP) fui eleita para representar o Agrupamento no Conselho Municipal de Educação (CME).

Importa referir que o percurso evolutivo que se vem observando neste Agrupamento nos 14 anos em que aqui exerço funções, resulta de processos de mudança, frequentemente, impostos por políticas educativas de tipo *topdown*, mas que, com maior ou menor resistência, se têm vindo a consolidar por força da existência de equipas educativas competentes e com elevado sentido de responsabilidade e de uma comunidade escolar que se identifica com o PEA.

Emerge, por isso, a convicção de que esta tem sido uma trajetória que, embora árdua, se tem pautado pela melhoria progressiva da qualidade do serviço (educativo) prestado à comunidade.

Contudo, o processo nunca está concluído pois, sistematicamente, novos desafios são colocados à Escola, com graus de exigência diversos e que implicam dinâmicas e abordagens múltiplas e diversificadas, para os quais é necessária capacidade de resposta inovadora. A Escola precisa reinventar-se todos os dias.

Missão e Visão

MISSÃO

Este Projeto de Intervenção, embora associado à candidatura a um órgão uninominal, configura-se como um projeto coletivo, já que conta com o envolvimento e a participação de todos/as e de cada um/a, numa lógica de responsabilidade partilhada na senda de uma ESCOLA humanista, inclusiva, inovadora, resiliente, capaz de se superar a cada novo desafio.

É, por isso, por mim assumido como um verdadeiro comprometimento com o PEA, “*Desenvolver Competências e Saberes, Educar para a Cidadania*”, na convicção de que este Agrupamento de escolas se constitui como um potencial polo de desenvolvimento local. Importa, por conseguinte, criar condições para a transformação social e o exercício da democracia, enquanto garantes da igualdade de oportunidades para todos/as e da promoção da aprendizagem ao longo da vida.

VISÃO

Igualmente, a visão estratégica subjacente a este Projeto assenta no desiderato da construção de uma Escola, Comunidade Aprendiz, que seja referência na educação das crianças e dos jovens, dotada de uma conceção holística e integradora em resposta aos desafios colocados à Humanidade e, particularmente, à Educação.

Assim sendo, as propostas de intervenção que passarei a elencar sustentam-se, não só no conhecimento que possuo desta organização, mas também naquilo que é o estado da arte relativamente às questões da Educação e da Escola nos seus aspetos pedagógico, organizacional e de gestão e liderança.

Considero que a ação de um/a Diretor/a deve assentar numa liderança transformacional, na qual está subjacente a ideia do *empowerment* de todos os atores de forma a incrementar o seu empenhamento e o seu comprometimento, almejando à sua progressiva e total apropriação e incorporação daquela que é a Missão da Escola. Envolver todos/as em torno de um projeto comum, desenvolver capacidades, conjugar vontades, criar empatias face a novos desafios, promover e conduzir mudanças são, pois, desígnios a que me proponho.

Na perspetiva da gestão, o compromisso materializar-se-á na utilização eficaz dos diferentes recursos (humanos e materiais), o que implicará identificar os objetivos que se pretende alcançar e implementar as ações respetivas, numa lógica de partilha e corresponsabilização.

Sendo a Escola um espaço que se quer democrático e inclusivo, será fundamental promover uma cultura de participação e de criação de igualdade de oportunidades para todos/as e para cada um/a, alunos/as, professores/as, pais/EE e pessoal não docente.

Objetivos e Metas

No reconhecimento da necessidade de definir, adequar e orientar o caminho a percorrer, almejando cumprir a missão a que me proponho, emergem os objetivos e as metas que se pretendem alcançar com este Projeto de Intervenção e que, alinhados com o Projeto Educativo do Agrupamento (PEA), permitirão perspetivar o trabalho a desenvolver.

OBJETIVOS:

- Promover uma conceção de Escola como Comunidade de Aprendizagem.
- Alcançar o sucesso educativo de todas e de cada uma das nossas crianças e dos nossos alunos.
- Contribuir para a construção de uma Escola cada vez mais inclusiva.
- Contribuir para a melhoria da Escola nos seus aspetos pedagógico, organizacional e administrativo.

METAS:

- Incentivar práticas sistemáticas de reflexão conjunta e partilhada na Comunidade Escolar/Educativa.
- Construir lideranças fortes e partilhadas.
- Fomentar nos pais/EE o sentido de pertença à Escola e de valorização do seu papel social, na lógica de construção de uma cidadania ativa e responsável.
- Consolidar e melhorar os mecanismos de autoavaliação do AEB já existentes.

Breve caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Barroelas é composto pela Escola Básica e Secundária de Barroelas, sede do Agrupamento, e por 4 escolas do 1º Ciclo – Centro Escolar de Barroelas, Centro Escolar de Mujães, EB1 de Vila de Punhe e EB1/JI de Carvoeiro. A oferta formativa vai desde a Educação Pré-escolar (EPE) até ao Ensino Secundário. A sua área de influência pedagógica abrange as freguesias de Barroelas, Carvoeiro, Mujães, Portela Susã e Vila de Punhe.

As escolas do 1º Ciclo funcionam em regime normal, garantindo ainda a oferta de 5 horas semanais de Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC), cuja entidade promotora tem sido o Município de Viana do Castelo através da Associação Tempos Brilhantes. À exceção da EB 1 de Vila de Punhe, todas os restantes estabelecimentos de ensino do 1º Ciclo integram Jardins de Infância, nos quais também são garantidas as Atividades de Acompanhamento e Apoio à Família (AAAF), igualmente da responsabilidade do Município de Viana do Castelo.

Frequentam este Agrupamento de escolas, no ano letivo 2020/2021, 840 discentes, distribuídos de acordo com a Tabela 1:

Escola	Nível/Ciclo de ensino	Turmas/ Grupos	Alunos/ Crianças
<i>Escola Básica e Secundária de Barroelas</i>	2º Ciclo	8	155
	3º Ciclo	13	250
	Ensino Secundário	3	69
<i>Centro Escolar de Barroelas</i>	EPE	1	25
	1º Ciclo	7	131
<i>Centro Escolar de Mujães</i>	EPE	2	45
	1º Ciclo	3	63
<i>EB 1 de Vila de Punhe</i>	1º Ciclo	3	54
<i>EB 1/JI de Carvoeiro</i>	EPE	1	12
	1º Ciclo	2	26

Tabela 1

Do total dos discentes, maioritariamente residentes na área de influência do Agrupamento, 29,1% usufruem de apoio da Ação Social Escolar.

A partir do presente ano letivo, o Serviço de Psicologia e Orientação (SPO) do Agrupamento passou a dispor de um horário completo (35 horas semanais) da Técnica Especializada (Psicóloga).

Este reforço no horário revestiu-se de grande importância, dado o número relativamente elevado de alunos/as abrangidos por medidas de apoio e suporte à aprendizagem. O trabalho desenvolvido pela Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) beneficiou particularmente com este reforço de horário.

Ainda neste ano letivo, no âmbito do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE), foi apresentada candidatura a de planos de desenvolvimento pessoal, social e comunitário de promoção do sucesso e inclusão educativos. Daqui resultou a contratação de dois técnicos especializados – psicóloga e técnico informático.

Relativamente ao corpo docente, atualmente é composto por 102 professores/as e educadoras, maioritariamente pertencentes ao QA, cuja distribuição se encontra plasmada na Tabela 2.

EPE	5
1º Ciclo	24
2º Ciclo	24
3º Ciclo e Ensino Secundário	49

Tabela 2

Quanto ao Pessoal Não Docente (PND), o Agrupamento dispõe de cerca de 40 Assistentes Operacionais e 6 Assistentes Técnicos/as.

O Agrupamento tem procurado ao longo dos anos estabelecer parcerias com entidades externas, locais e regionais, através das quais se pretende, principalmente, diversificar as oportunidades educativas dos/as alunos/as e crianças e fomentar práticas (auto)reflexivas. Destacam-se, no conjunto das parcerias, as seguintes:

- Município de Viana do Castelo
- Juntas de Freguesia (União de Freguesias de Barroelas e Carvoeiro, Junta de Freguesia de Mujães e Junta de Freguesia de Vila de Punhe)
- Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- Universidade Católica – SAME (Serviço de Acompanhamento e Melhoria das Escolas)
- Centro de Formação Contínua de Viana do Castelo
- Escola Segura
- Centro de Saúde de Barroelas
- Casa S. Pedro
- Centro Social e Cultural de Barroelas

Análise SWOT

Fazer uma análise SWOT não é mais do que fazer uma avaliação global das forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) de uma organização, considerando o ambiente interno e externo. O ambiente interno é formado pelo conjunto dos recursos humanos, físicos e financeiros e é sobre ele que é possível atuar de forma estratégica, identificando os pontos fortes (forças) e os pontos fracos (fraquezas). O ambiente externo é composto por fatores que se encontram fora dos limites da organização, mas que exercem influência sobre ela (políticas, legislação, demografia...). Porém, estes fatores, ameaças e oportunidades, podem e devem ser monitorizados constantemente.

A prática sistemática e consolidada de autoavaliação do Agrupamento, enquanto organização educativa, resulta num relatório anual, elaborado pela equipa do OQ que tem permitido implementar processos de mudança e melhoria da Escola, nos diversos Eixos de Intervenção do seu Projeto Educativo.

A partir da análise desses relatórios e com base no conhecimento adquirido ao longo dos anos acerca da realidade que é o AE Barroselas, é apresentada uma análise SWOT (Figura 1), elencando os pontos fortes e os pontos fracos, bem como as ameaças e as oportunidades, tendo em consideração as variáveis interna e externa do Agrupamento.

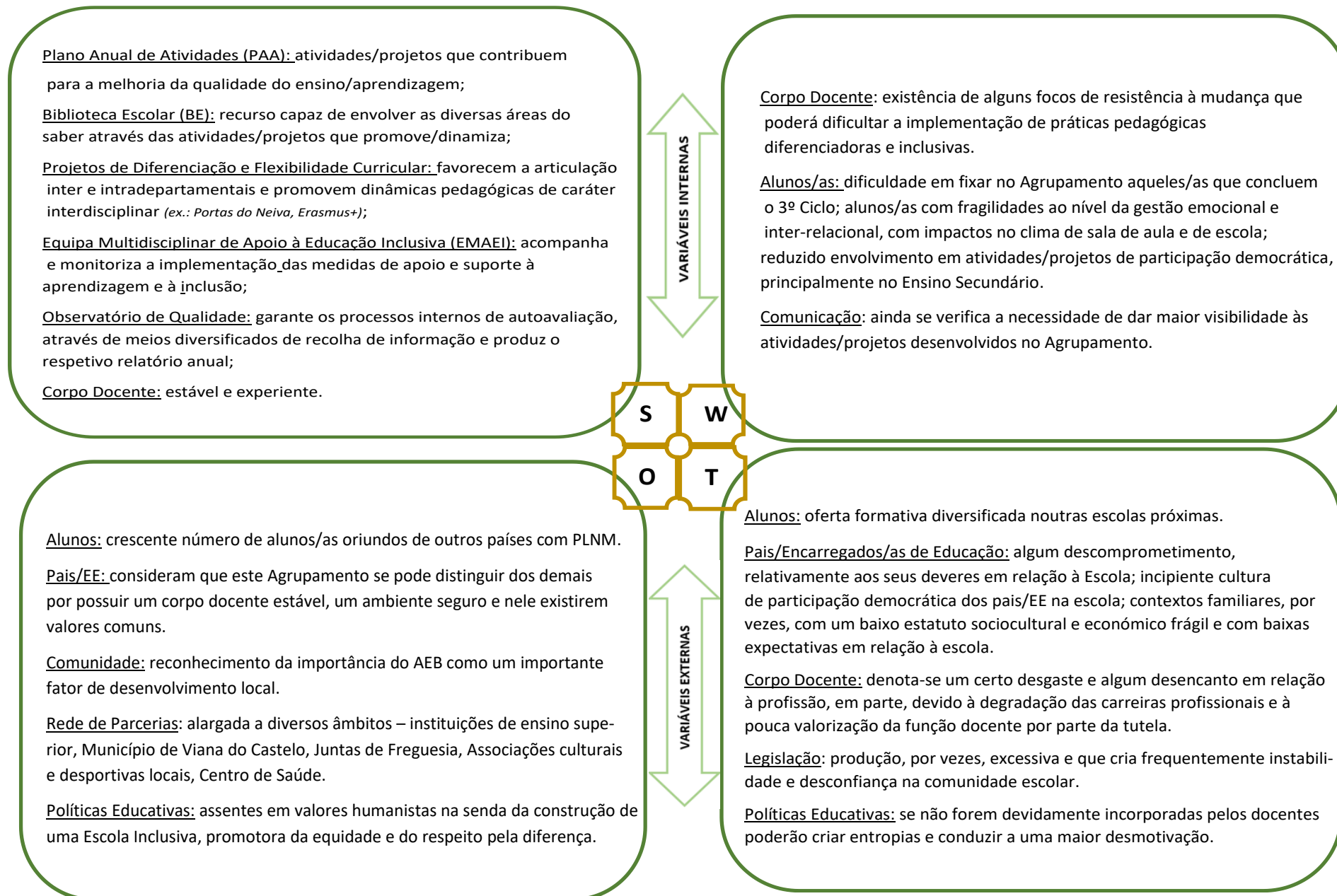


Figura 1

Plano de Ação Estratégico

Como já foi referido, a conceção deste Plano de Ação Estratégico assenta no comprometimento com o PEA e no Quadro de Referência do 3º ciclo de avaliação externa das escolas da IGEC. Trata-se, portanto, de um compromisso duplamente assumido. Por um lado, contempla a identificação plena com os princípios e valores que enformam o PEA. Por outro, observa a preocupação com a prestação de contas (*accountability*) no que respeita à qualidade da organização e do serviço prestado, esclarecendo o poder político e o público em geral sobre a escola, e o reconhecimento da importância das ações de melhoria (*improvement*) da qualidade do serviço prestado que decorrem das informações recolhidas.

Nesse sentido, passarei a elencar um conjunto de estratégias de ação integradas em áreas de ação específicas plasmadas nos quatro Eixos de Intervenção do supracitado Quadro de Referência da IGEC: Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados.

AUTOAVALIAÇÃO:

- *Consistência e impacto*
- *Desenvolvimento*

A autoavaliação é um processo que se desenrola no interior da escola e é desencadeada e realizada pelos próprios agentes educativos. No AEB existe já uma prática consolidada de autoavaliação assente na recolha sistemática de informação a partir de instrumentos de registo concebidos para o efeito. Este é um trabalho que integra os contributos de uma equipa, o Observatório de Qualidade, e do qual resulta, entre outros documentos, o Relatório Anual de Autoavaliação do Agrupamento.

A autoavaliação deve ser entendida como um instrumento de reforço de uma autonomia responsável, constituindo um processo de regulação que conduz à transformação da prática através da recolha sistemática de informação sobre a estrutura e funcionamento da organização escolar com vista a tomar decisões e subsequentemente a elaborar planos de ação e melhoria contínua que contribuam para a qualidade da educação. (Fialho, 2009).

A prática de autoavaliação no AEB tem conduzido a uma reflexão alargada a todos os departamentos curriculares, às estruturas de gestão intermédia e ao órgão de gestão e tem permitido perspetivar ações futuras e, conseqüentemente, conduzido a processos de melhoria do Agrupamento, enquanto organização educativa.

Apesar disso, importa continuar a perseguir esta vontade de fazer cada vez melhor

(Tabela 3):

Áreas de ação	Estratégias de ação	Cronograma de ação
Mecanismos de recolha e análise sistemáticos	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a coerência entre as propostas de melhoria apontadas no Relatório de Autoavaliação e o documento de Organização do Ano Letivo (OAL), criando condições para que essas ações se concretizem ano a ano. 	Ao longo do mandato
Envolvimento da Comunidade Educativa no processo de autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar o debate e a reflexão em torno do Relatório de Autoavaliação e OAL nos departamentos curriculares; Promover reuniões da equipa OQ com a Comunidade Educativa (<i>recolha de contributos para o Relatório de Autoavaliação</i>). 	Ao longo do mandato
Comunicação e reflexão dos resultados da autoavaliação		

Tabela 3

LIDERANÇA E GESTÃO:

- *Visão e Estratégia*
- *Liderança*
- *Gestão*

Os conceitos de liderança e de gestão são distintos e induzem ações também distintas, contudo, complementares. Numa organização escolar, como em qualquer outra, elas são necessárias e coexistem.

A liderança garante a condução dos colaboradores na direção que se pretende. O líder incorpora esta função, indica o caminho, consolida o espírito de grupo, promove a motivação e a unidade de ação. A gestão, por seu lado, comporta ações e provisão, disponibilização, utilização e controle dos recursos.

Ser um gestor de recursos não chega, é preciso ser também um bom líder de pessoas.

Partindo do pressuposto que:

- O sentido de pertença e de identificação com a Escola, bem como as opções curriculares tomadas são fatores potenciadores de um clima de escola promotor da aprendizagem;

- O papel das lideranças intermédias é de crucial importância para se alcançar um clima de escola favorável ao estabelecimento de relações saudáveis, assentes no respeito mútuo, na empatia e na cordialidade;
- A gestão eficaz dos recursos passa por rentabilizar o que já existe, capacitar os recursos humanos, otimizando-os, e promover a divulgação e a partilha da informação,

considero essencial a concretização das seguintes estratégias de ação (Tabela 4):

Áreas de ação	Estratégias de ação	Cronograma de ação
Opções curriculares Sentido de pertença e identificação com a Escola	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar e promover a concretização de projetos interdisciplinares, com enfoque no local, mas perspetivando o global, no sentido do desenvolvimento das áreas de competência do PASEO;¹ • Fomentar a divulgação e o conhecimento dos documentos orientadores do AEB pela Comunidade Educativa e criar condições para uma participação tão alargada quanto possível na sua (re)construção. 	Ao longo do mandato
Papel das lideranças intermédias	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar os Diretores de Turma/Professores Titulares de Turma/Educadoras Titulares de Grupo/Coordenadores de Estabelecimento na construção/operacionalização do PAA, envolvendo os pais/EE representantes das turmas/grupos; • Promover o trabalho em equipa numa lógica de corresponsabilização e de formação de líderes (informais); • Incentivar a concretização de projetos de Aprendizagem de Serviço que contribuam para a mobilização da Comunidade Educativa. 	Ao longo do mandato
Gestão eficaz dos recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar critérios ecológicos e económicos na gestão dos recursos e espaços, garantindo a sua otimização; • Rentabilizar a utilização do Office 365 como principal plataforma de comunicação e partilha de informação; 	

¹ PASEO – Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória

	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a formação contínua a docentes e não docentes, devidamente articulada com as necessidades identificadas. 	
--	---	--

Tabela 4

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

- *Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos*
- *Oferta educativa e gestão curricular*
- *Ensino/Aprendizagem/Avaliação*
- *Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva*

Vivemos tempos de profundas mudanças na Educação em Portugal e no mundo, vislumbrando-se alterações ao nível do paradigma de escola enquanto organização e do paradigma metodológico e avaliativo do processo de ensino e aprendizagem. O modelo de ensino igual para todos, onde as diferenças nunca ou quase nunca são tidas em consideração, não garante a igualdade de oportunidades, a equidade e a inclusão.

É, por isso, inquestionável a importância e centralidade da Escola e dos professores, devendo estes focar a sua ação na sala de aula e no trabalho com os alunos. É na sala de aula que se começa a construir a mudança, concretamente, ao nível das metodologias de ensino e de avaliação, da gestão dos espaços e dos materiais. As salas de aula deverão constituir-se como comunidades de aprendizagem, onde todos aprendem uns com os outros. Simultaneamente, importa também implicar os professores no processo de reflexão e análise das suas práticas, ativando recursos pessoais (informações, saberes, experiências...) e recursos coletivos (documentos científicos e técnicos, livros, revistas...).

Pretende-se que as estratégias de ação abaixo elencadas (Tabela 5) se constituam como caminhos de construção de uma Escola capaz de prestar um serviço educativo e formativo de qualidade e que responda de forma eficaz aos desafios dos tempos atuais.

Áreas de ação	Estratégias de ação	Cronograma de ação
Desenvolvimento pessoal e emocional das crianças e dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a articulação com a Comunidade Educativa na concretização de atividades nas escolas; • Promover o desenvolvimento de projetos interdisciplinares, criando condições para a sua concretização; 	Ao longo do mandato

	<ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar para que as recomendações emanadas pela EMAEI² sejam efetivadas; • Valorizar a participação dos alunos em concursos e provas desportivas (de âmbito local, regional ou nacional), como um importante meio de enriquecimento, não só académico, mas principalmente pessoal e inter-relacional. 	
Práticas de gestão do currículo e da aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir para a operacionalização de projetos transversais de âmbito local e global integrados em Programas³ e articulados com a EECE⁴; • Incentivar o Trabalho Colaborativo (TC), criando condições organizacionais para a sua concretização; • Estimular a valorização do TC, enquanto espaço privilegiado para a articulação horizontal ao nível da planificação e do desenvolvimento curricular (equipas pedagógicas); • Dar continuidade às reuniões de articulação vertical (entre ciclos), incentivando o debate em torno da gestão curricular; • Valorizar as AEC⁵ e as AAAF⁶, na sua componente lúdica, enquanto espaços de aprendizagem informais, mas igualmente importantes para o desenvolvimento integral dos alunos e das crianças. 	Ao longo do mandato
Ensino, aprendizagem e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a prática de estratégias de ensino/aprendizagem/avaliação motivadoras e enriquecedoras, promotoras de aprendizagens contextualizadas e significativas; • Fomentar práticas de Avaliação Pedagógica, consubstanciadas no Referencial de Avaliação do AEB; • Consolidar o conhecimento e a apropriação do Referencial de Avaliação por todos os intervenientes (professores, alunos, pais/EE); 	Ao longo do mandato

² EMAEI – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva

³ Portas do Neiva: Conhecer para Valorizar; Erasmus*

⁴ Estratégia de Educação para a Cidadania de Escola

⁵ Atividades de Enriquecimento Curricular

⁶ Atividades de Acompanhamento e Apoio à Família

	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilizar os recursos (humanos e materiais) do CAA⁷ e da BE⁸ para operacionalização das medidas de apoio e suporte à aprendizagem e à inclusão. 	
Mecanismos de autorregulação da prática educativa e letiva	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar processos de (auto)reflexão das práticas pedagógicas através de mecanismos de monitorização existentes. 	Ao longo do mandato
Mecanismos de regulação por pares	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar práticas de supervisão pedagógica interpares, criando condições organizacionais para a formação de equipas; • Monitorizar e avaliar o processo. 	Ao longo do mandato
Mecanismos de regulação pelas lideranças	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar e reforçar o papel das lideranças intermédias (Coordenadores de Departamento), através de práticas de liderança partilhada; • Promover reuniões de departamento para efeitos de regulação pelas lideranças. 	Ao longo do mandato

Tabela 5

RESULTADOS

- *Resultados Académicos*
- *Resultados Sociais*
- *Reconhecimento da Comunidade*

Enquanto organização educativa, a Escola presta um serviço aos alunos, às famílias, à comunidade e ao país, devendo apresentar os resultados decorrentes do cumprimento desse desiderato.

Neste novo Quadro de Referência da IGEC, o domínio dos resultados reveste-se de uma grande abrangência e deve refletir o trabalho realizado com os alunos em ordem ao desenvolvimento das Áreas de Competência preconizadas no PASEO, e os princípios da escola inclusiva, subjacentes ao Decreto-Lei nº 54/20218, onde é referido que todos os alunos, independentemente da sua história de vida, dos contextos de onde provêm e da sua condição pessoal, têm o direito a obter uma resposta adequada às suas especificidades.

Igualmente, no Decreto-Lei nº 55/2018 é referido que uma escola que se quer inclusiva deve promover o desenvolvimento integral de todos e de cada um dos alunos, tendo em conta a diversidade de formas de aprender (e de ensinar), potenciando ao máximo as suas

⁷ Centro de Apoio à Aprendizagem

⁸ Biblioteca Escolar

capacidades e contribuindo para a construção de uma cidadania ativa, participativa e democrática.

Assim sendo, é importante colocar o enfoque da educação no equilíbrio entre a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências que possibilitem formar cidadãos capazes de aprender ao longo da vida e de mobilizar esses conhecimentos de forma criativa, dotados de sentido crítico e empatia.

As estratégias de ação a seguir enunciadas (Tabela 6) refletem a relevância atribuída ao campo de análise “Resultados” e o desejo de contribuir para a formação integral dos alunos e para a construção de uma escola, comunidade aprendente.

Áreas de ação	Estratégias de ação	Cronograma de ação
Sucesso Académico	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar a monitorizar, ao longo do ano, os resultados escolares nos diferentes indicadores do PEA e promover reflexão partilhada em torno dos mesmos que conduzam a uma melhoria progressiva; • Promover práticas inovadoras e diferenciadoras de ensino/aprendizagem/avaliação que contribuam para a inclusão de todos os alunos; • Incrementar práticas de Avaliação Pedagógica, assegurando a utilização de diferentes processos de recolha de informação, de forma a responder a diversidade de alunos existente. 	Ao longo do mandato
Cidadania participativa e democrática	<ul style="list-style-type: none"> • Promover ações junto dos alunos e das famílias que contribuam para o reconhecimento da relação entre direitos e deveres; • Incentivar a participação dos alunos em projetos que promovam a participação cívica⁹; • Promover o desenvolvimento de projetos de Aprendizagem de Serviço, criando condições para a sua consecução; • Estimular a concretização de projetos que contemplem ações de participação democrática, ações de solidariedade e ações de apoio à inclusão. 	Ao longo do mandato
Caráter aprendente da escola	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a participação ativa e responsável dos pais/EE na vida da escola, constituindo-se como importantes agentes de promoção do sucesso 	Ao longo do mandato

⁹ Parlamento dos Jovens, Orçamento Participativo das Escolas, Conselho Eco-escolas...

	<p>dos seus educandos e de construção de uma comunidade educativa assente nos valores do respeito mútuo e da empatia;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar continuidade e/ou reforçar as parcerias já estabelecidas; • Valorizar os desempenhos dos alunos, tanto no que respeita ao sucesso académico, como no que respeita à dimensão afetiva e emocional, das relações interpessoais e do exercício da cidadania participativa. 	
--	--	--

Tabela 6

Além das estratégias de ação apresentadas é importante ainda salientar a importância de projetos em curso desde o início deste ano letivo, integrados no Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário – *Árvore dos Afetos, Supera com as TIC e Participação Democrática*. Estes projetos contemplam intervenções de carácter socio comportamental, com incidência no aperfeiçoamento de competências sociais, emocionais e de desenvolvimento pessoal, e ainda no aprofundamento da relação entre a escola e a família e o envolvimento da comunidade. Foram projetos desenhados para o ano letivo 2020/2021, no entanto, caso se verifique a possibilidade de lhes dar continuidade, serão uma mais-valia para o sucesso das crianças e dos alunos.

Impõe-se, também, outro importante desafio que decorre do Plano de Ação para a Transição Digital que abrange diversas áreas da sociedade portuguesa, entre elas, a Educação. Nesse sentido, será necessário desencadear a operacionalização do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE). Este plano demanda a definição de prioridades que se adequam à Escola e irão exigir mudanças ao nível organizacional e pedagógico que importa ter em consideração para que a incorporação do digital se consiga partindo do reconhecimento da centralidade dos alunos e da aprendizagem e do envolvimento e responsabilização dos diversos atores.

Avaliação do Projeto

A avaliação é um processo sistemático de recolha de informação assente na pesquisa, no questionamento e na reflexão. Pretende-se que os diversos intervenientes façam uma apreciação crítica sobre a qualidade da intervenção, baseada na relação entre os objetivos definidos, as ações realizadas e os resultados alcançados.

É logo desde a conceção de um projeto que a avaliação deve ser pensada, identificando-se claramente o que é que se quer avaliar e quais os objetivos que se pretende alcançar com essa avaliação, bem como a metodologia de recolha de informação a privilegiar e o produto final dessa avaliação.

Considerando estes pressupostos, o grau de consecução dos objetivos do Projeto e das metas a eles associadas é aquilo que importará monitorizar e avaliar.

Os principais objetivos desta avaliação prendem-se, por um lado, com a construção de mecanismos de autocorreção e, por outro, com a prestação de contas, com vista à melhoria da qualidade do serviço prestado. Reveste-se, por isso, de carácter formativo, na medida em que permite eventuais reajustes e reorientação do caminho a seguir, em função das informações recolhidas, e de carácter sumativo, visto que exige apreciação global final.

A metodologia de recolha de informação assentará na análise dos relatórios produzidos pelas diversas estruturas de gestão intermédia: Coordenador(a) do OQ, Coordenador(a) de Projetos, Coordenador(a) da BE, Coordenadores de Departamento, Coordenadores de Diretores de Turma, Coordenador(a) da Estratégia de Educação para a Cidadania e Coordenadores de Estabelecimentos.

O produto final da avaliação consubstanciar-se-á na elaboração de relatórios, resultantes da análise destes documentos, à luz do Plano de Intervenção, a apresentar ao Conselho Geral, e ocorrerá:

- No final de cada ano letivo – esta modalidade permitirá identificar eventuais constrangimentos na realização do Projeto, definir formas de as ultrapassar e (re)orientar o caminho.
- No final do mandato – o relatório incidirá sobre os objetivos e metas do Projeto de Intervenção, com enfoque nas Áreas e nas Estratégias de Ação do Plano de Ação Estratégico.

Considerações finais

Este Projeto de Intervenção assenta numa lógica colaborativa, de responsabilidades partilhadas e de comprometimento com a importante missão de EDUCAR.

Incorpora a procura constante de melhoria e de novas soluções para o bem-estar de todas as nossas crianças e alunos e da restante comunidade escolar.

Agrega o fortalecimento das relações com a comunidade educativa e consubstancia-se no desejo da construção de uma Escola aberta à mudança, capaz de refletir sobre a sua forma de atuação e (re)definir a trajetória.

Da capacidade de, colaborativamente, antecipar o futuro e (re)ajustar a ação estratégica dependerá o sucesso deste Projeto de Intervenção.

Referências bibliográficas

- Armstrong, M., (2005). *Como ser ainda melhor gestor*. Lisboa: Actual Editora.
- Azevedo, J. M. (2005). *Avaliação das escolas: Fundamentar modelos e operacionalizar processos*. In M. I., Miguéns (Dir.). *Avaliação das escolas. Modelos e processos*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação, 13-99.
- Azevedo, J. (2006). *Avaliação de escolas. Programa AVES*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- da Conceição Costa, A. R., & Bento, A. V. (2015). *Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira.
- D' Oliveira Martins, G. (coord). (2017). *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. Ministério da Educação/Direção Geral da Educação.
- Góis, C., (2011). *Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-faire – um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação Almeida Garrett
- Hargreaves, A., Fink, D. (2007). *Liderança sustentável*. Porto Editora. Porto.
- Hesselbein F., Goldsmith M. & Beckhard R. (2007) *O Líder do Futuro*. Editora Planeta De Agostini, SA, 2007.
- IGEC (2018). *Avaliação Externa das Escolas – Referentes e instrumentos de trabalho*. IGEC. Ministério da Educação.
- Lima, L. C. (2001). *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. Observatório de Melhoria e da Eficácia das Escolas. *Planos de Melhoria da Escola*. Universidade Lusíada. Acedido em 18/04/2017 em <http://observatorio.por.ulusiada.pt>
- Silva, J. M. (2010). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas*. V. N. de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Vicente, N. A. L. (2004). *Guia do gestor escolar*. Edições ASA.

Legislação consultada

MEC (2012). Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril.

MEC (2012). Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

MEC (2018). Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho.

MEC (2018). Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho.

Documentos consultados:

AEB (2020) – Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Barroselas

AEB (2020) – Relatório de Autoavaliação do Agrupamento de Escolas de Barroselas