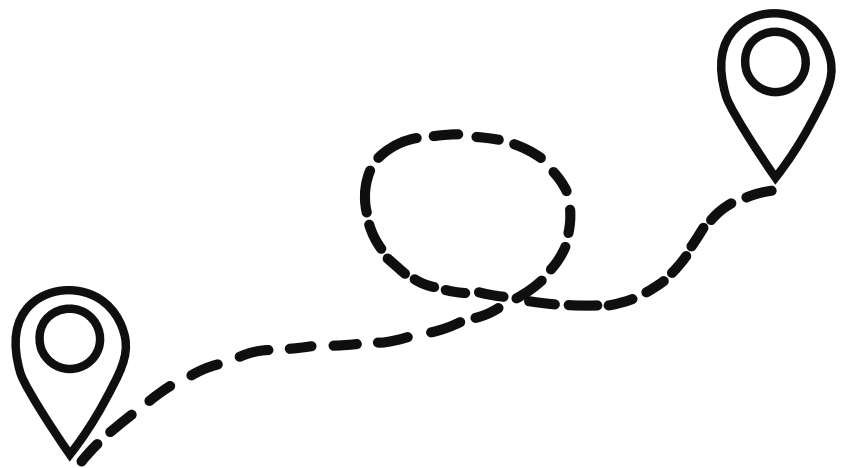


Adriana Maria Alves Guerreiro

---

# CAMINHO



## PROJETO DE INTERVENÇÃO

---

Concurso prévio à eleição do/a Diretor/a  
Aviso de Abertura n.º 10569/2022 de 25 de maio (DR n.º 101, II série)

**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS GIL VICENTE**

“(…)

E os passos que deres,  
Nesse **caminho** duro do futuro  
Dá-os em liberdade.

Enquanto não alcances  
Não descanses.  
De nenhum fruto queiras só metade.  
“(…)”

MIGUEL TORGA

## Índice

Preâmbulo .....	4
1. Introdução.....	5
2. Identificação de Desafios .....	6
3. Missão .....	7
4. Plano Estratégico.....	8
i. Sucesso Educativo .....	8
ii. Felicidade na Escola .....	10
iii. Eficiência de Recursos .....	12
5. Calendarização.....	13
6. Conclusão.....	14

## Preâmbulo

Tenho em mim a ideia bem vincada da importância da Escola no **caminho** de cada um/uma.

Completei o meu ensino básico e secundário no Conservatório de Música Calouste Gulbenkian, em Braga, onde entrei para o 1.º ano com 5 de idade e de onde saí com 17, para a faculdade. Diria que foi lá que percebi que podemos fazer tudo e ser quem quisermos. Aprendi a acreditar nisso e a fazer disso a minha verdade.

A formação em orquestra tornou-me, não só melhor instrumentista como também uma pessoa mais atenta, quero crer, por me ter ensinado a importância de ouvir. Sou ciente da importância dos sons e silêncios, das intervenções de outros músicos e principalmente do resultado fantástico que é tocarmos em conjunto. Mais ainda, a certeza de que o facto de ouvirmos boa música não faz de nós maestros, por si só. Há **caminho** a percorrer.

É com este diapasão que afino a presente candidatura ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas Gil Vicente conhecendo e respeitando o enunciado no artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho e submeto, para apreciação do Conselho Geral, o presente Projeto de Intervenção. Estou certa de ter pela frente uma partitura difícil cheia de desafios de interpretação, onde a técnica e a experiência farão a diferença.

Completei, para isso, a Especialização em Administração Escolar, do curso de pós-licenciatura em Gestão e Administração Escolar, que concluí com a classificação final de 18 valores. Acrescento ainda às competências profissionais um Mestrado em Ciências da Educação: Educação Especial e uma Licenciatura em Ensino de Português, bem como quase 19 anos de experiência docente, com o desempenho de vários cargos de chefias intermédias: Coordenadora de Departamento, Diretora de Turma, Coordenadora do Projeto Caravela (dedicado ao ensino cooperativo no 1.º e 2.º ciclos) e, mais recentemente, Coordenadora do Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA), Coordenadora da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) e Adjunta da Diretora (desde Janeiro de 2022 até ao presente). Esta experiência apresenta-se como imprescindível para desempenhar um cargo tão exigente como o que me proponho.

Não tenho receio do "não sei" nem das incertezas que revestirão grande parte dos dias porque *as respostas são importantes mas as perguntas levam mais longe*<sup>1</sup>. É então ciente do valor da experiência e da força da dúvida que me proponho pôr pés ao **caminho**.

---

<sup>1</sup> Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Gil Vicente – 2022/2025, p.5

# 1. Introdução

O presente projeto “identifica os problemas, define a missão, as metas e as grandes linhas de orientação da ação”, bem como explicita “o plano estratégico a realizar no mandato”, tal como preconiza o número 3, do artigo 22.º-A, do Decreto-Lei n.º 75.º/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Tem como base o meu conhecimento da realidade educativa do agrupamento bem como da realidade local, a auscultação a alguns agentes educativos e o resultado da consulta alargada realizada a docentes, discentes, pessoal não docente, encarregados/as de educação e parceiros/as, no âmbito da redação do Projeto Educativo do Agrupamento, que tive o prazer e a fortuna de coordenar.

É meu intento reforçar a motivação, *o espírito crítico, a cooperação e o amor pelo conhecimento*<sup>2</sup>. Para isso, e tendo como base o documento referido no parágrafo anterior, pretendo, muito sucintamente:

1. libertar as e os docentes, dentro do que for legalmente possível, de excesso de trabalho burocrático, fomentando a partilha de experiências, a articulação interdisciplinar, o trabalho cooperativo e a reflexão sobre as suas práticas;
2. dar continuidade ao trabalho que conduziu à diminuição da indisciplina dentro da sala de aula, assente na boa comunicação com as e os alunos e naquilo que é a perceção da liberdade de cada um/uma;
3. priorizar o ensino e treino diários da leitura e escrita no 1.º ciclo, com a criação de laboratórios de leitura e escrita e outros projetos e parcerias que invistam nesses domínios;
4. estimular a articulação vertical e horizontal nos diferentes ciclos de ensino;
5. trabalhar na crescente participação das e dos encarregados de educação no percurso escolar dos seus/suas educandos/as tornando a escola num espaço onde todos são bem vindos;
6. implementar, documentar e melhorar continuamente processos que garantam a comunicação eficaz entre todas e todos os elementos que constituem o agrupamento, definindo o momento, o meio e os atores;
7. e por fim, embora também prioritário neste **caminho**, devolver à comunidade educativa aquilo que é a essência de *uma escola onde apetece estar*<sup>3</sup>: o gosto pelo ensino e pela aprendizagem em todas as suas vertentes, aumentando o índice de felicidade das pessoas.

---

<sup>2</sup> Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Gil Vicente – 2022/2025, p.5

<sup>3</sup> Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Gil Vicente – 2022/2025, p.5

## 2. Identificação de Desafios

Em qualquer **caminho** que se quer orientado e objetivo este é um passo essencial – a identificação de desafios. De acordo com a minha experiência e observação do contexto, suportada pelo Plano de Autoavaliação do Agrupamento e Plano de Melhoria elaborado em 2020/2021, bem como pelo Projeto Educativo (aprovado a 24 de maio de 2022 por este Conselho Geral), identifico como desafios mais relevantes do Agrupamento de Escolas Gil Vicente:

- a) Redução contínua do número de alunas e alunos do agrupamento (progressivamente no 3.º ciclo do ensino básico e ensino secundário);
- b) 2.º e 3.º ciclos com resultados aquém do contexto nacional;
- c) Baixa literacia de alunos e alunas no final do 1.º ciclo;
- d) Acolhimento insatisfatório de alunos e alunas não falantes de língua portuguesa;
- e) Volume excessivo de trabalho não letivo, que sobrecarrega os docentes;
- f) Número insuficiente de assistentes operacionais para dar resposta às necessidades;
- g) Baixa participação dos pais e encarregados/as de educação na vida escolar dos seus/suas educandos/as;
- h) Articulação vertical do agrupamento pouco consolidada;
- i) Comunicação ineficaz com os/as assistentes operacionais.

Relativamente ao desafio f), número insuficiente de assistentes operacionais para dar resposta às necessidades, continuarei o trabalho já iniciado pela atual Diretora, no sentido de pressionar a tutela/autarquia para que nos seja atribuído o número de pessoal não docente necessário ao bom funcionamento do agrupamento. Contarei sempre com a colaboração da Associação de Pais, à semelhança do que já acontece, para que juntos possamos exercer pressão, se necessária, para a resolução desta questão.

Os restantes desafios serão trabalhados ao longo do **caminho**, passo a passo, no sentido de os minimizar, mediante os objetivos e estratégias que proponho no Plano Estratégico, evidenciados no ponto quatro deste documento.

### 3. Missão

Identifico-me em absoluto com a missão apresentada no Projeto Educativo do Agrupamento. Não consigo pensar, de resto, em nenhuma outra que traduza melhor aquilo em que acredito e que pretendo para o Agrupamento de Escolas Gil Vicente.

*“Prestar um serviço educativo de qualidade numa Escola que convoca a vontade de ser mais e melhor. Onde as respostas são importantes e as perguntas levam mais longe. Onde se cuida e respeita a Pessoa, abraçando a diferença e lutando pela igualdade.*

*Uma Escola de Todos/as, com Todos/as e para Todos/as.”*

A minha missão será então a de prestar um **serviço educativo público de qualidade**, assegurando o cumprimento do n.º1 do artigo 74.º da Constituição da República Portuguesa – “Todos têm direito ao ensino com garantia do direito à **igualdade de oportunidades de acesso e êxito escolar**”.

Pretendo então criar condições para que no Agrupamento de Escolas Gil Vicente se formem sempre e cada vez mais jovens autónomos, plenos de espírito crítico e voz ativa. Jovens que saibam de onde vêm e para onde vão, que sejam confiantes nos passos que dão, mesmo que por vezes precisem de recuar. Jovens que sejam um valor acrescentado para a sociedade pelos seus conhecimentos mas também pelas suas atitudes enquanto cidadãos/cidadãs. Jovens que se respeitem e saibam respeitar a liberdade de todos e todas, que saibam trabalhar cooperativamente e não tenham receio da criatividade e do empreendedorismo. Jovens capazes de apreciar a diversidade e de a acolher e integrar, nas suas variadas formas.

Uma Escola que, fruto de uma comunidade educativa atenta, envolvida e motivada, forme jovens felizes.

*Uma Escola de Todos/as, com Todos/as e para Todos/as.*<sup>4</sup>

Este é o **caminho**.

---

<sup>4</sup> Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Gil Vicente – 2022/2025, p.5

## 4. Plano Estratégico

Tomando como linha orientadora, uma vez mais, o Projeto Educativo do Agrupamento, apresento as três áreas prioritárias de intervenção identificadas naquele documento, no diagnóstico efetuado:

*A – Melhorar as aprendizagens dos alunos/as nas suas diversas dimensões, nomeadamente as curriculares, sociais, relacionais e emocionais;*

*B – Fomentar os comportamentos adequados às aprendizagens, desenvolvendo valores pessoais e sociais estruturantes, adaptados à cidadania solidária e à diversidade cultural, bem como à inserção responsável na vida ativa (familiar e profissional);*

*C – Precisar e consolidar a identidade do Agrupamento, articulando passado, presente e futuro.*

Apresento também, para cada área prioritária identificada, a minha proposta de **caminho**, subdividida em três áreas, a saber: **i. Sucesso Educativo**, **ii. Felicidade na Escola** e **iii. Eficiência de Recursos**, cruzando com a identificação de desafios do ponto 2 deste documento.

### **i. Sucesso Educativo**

---

#### **Desafios**

- ❖ 2.º e 3.º ciclos com resultados aquém do contexto nacional;
- ❖ Baixa literacia de alunos e alunas no final do 1.º ciclo;
- ❖ Acolhimento insatisfatório de alunos e alunas não falantes de língua portuguesa;
- ❖ Articulação vertical do agrupamento pouco consolidada;
- ❖ Baixa participação dos pais e encarregados/as de educação na vida escolar dos seus educandos/as;

#### **Objetivos / Metas**

- ❖ Aumentar o índice de qualidade do sucesso em 2%;
- ❖ Melhorar o interesse, motivação e fluência leitora dos alunos e alunas do 1.º ciclo (com auxílio de *software* adequado);



- ❖ Aumentar a articulação vertical do agrupamento a fim de potenciar a integração dos alunos e alunas mais novas no ciclo seguinte (uma reunião por período entre docentes do 4.º e 5.º anos, 6.º e 7.º anos e 9.º e 10.º anos);
- ❖ Diminuir a taxa de retenção em 2%;
- ❖ Manter os resultados dos exames nacionais dentro da média nacional;
- ❖ Manter a taxa de abandono em níveis residuais, com tendência para 0%, quer no ensino básico, quer no ensino secundário;
- ❖ Aumentar o número de presenças dos encarregados/as de educação na escola, para acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos/as (pelo menos 10 encarregados/as de educação, em média, por reunião);
- ❖ Facilitar e garantir o bom relacionamento e as condições necessárias ao funcionamento da Associação de Estudantes, enfatizando a sua importância;
- ❖ Criar uma *Sala do Aluno*;

## Estratégias

- ❖ Recorrer a metodologias de projeto, trabalho cooperativo e atividades experimentais, bem como ao desenvolvimento de projetos interdisciplinares e à criação de domínios de autonomia curricular (DAC);
- ❖ Potenciar tutorias entre alunos e alunas de diferentes ciclos;
- ❖ Fomentar a interação entre os alunos e alunas dos vários ciclos, com projetos de leitura e escrita a várias mãos;
- ❖ Promover a utilização das ferramentas digitais como recurso pedagógico;
- ❖ Promover o uso de recursos educativos diversificados (bibliotecas, centro de apoio à aprendizagem, salas de informática, cozinha pedagógica, plataformas digitais de aprendizagem...);
- ❖ Criar um comité de acolhimento aos alunos e alunas não falantes de língua portuguesa, composto por alunos das várias nacionalidades presentes no agrupamento e elementos dos serviços administrativos, pessoal não docente, docentes, serviços de psicologia e orientação e associação de estudantes;
- ❖ Criar um panfleto informativo em várias línguas sobre os passos a dar na escola e os procedimentos necessários à integração do aluno ou aluna e suas famílias;
- ❖ Continuar a coadjuvação em Português Língua Não Materna (PLNM) nas turmas com alunos e alunas não falantes da língua portuguesa;
- ❖ Promover momentos de discussão e reflexão sobre avaliação com alunos e alunas, docentes e encarregados/as de educação;

- ❖ Garantir as modalidades de apoio previstas para cada aluno/a;
- ❖ Fortalecer os serviços técnico-pedagógicos;
- ❖ Dar continuidade à coadjuvação pedagógica, sempre que possível, com o foco no desenvolvimento de dinâmicas de ensino e aprendizagem ativas e na promoção do sucesso escolar;
- ❖ Dar continuidade ao desdobramento de turmas, sempre que possível, com o foco no desenvolvimento das componentes práticas e experimentais das disciplinas;
- ❖ Promover a implementação de mecanismos informais de regulação por pares na prática docente;
- ❖ Apostar na oferta formativa sobre a importância da escola e a valorização do saber para alunos/as, pais e encarregados/as de educação (plano de formação);
- ❖ Elaborar um plano de atividades, que mobilize a participação dos elementos da comunidade educativa (ex: *Dia da Diversidade*, com a participação de pais e encarregados de educação na cozinha pedagógica);
- ❖ Promover reuniões com os Pais e Encarregados/as de Educação/Associação de Pais para discutir as políticas e o funcionamento da escola;

## ii. Felicidade na Escola

---

### Desafios

- ❖ Redução contínua do número de alunas e alunos do agrupamento (progressivamente no 3.º ciclo do ensino básico e ensino secundário);
- ❖ Acolhimento insatisfatório de alunos e alunas não falantes de língua portuguesa;
- ❖ Número insuficiente de assistentes operacionais para dar resposta às necessidades;
- ❖ Volume excessivo de trabalho não letivo, que sobrecarrega os docentes;

### Objetivos / Metas

- ❖ Melhorar o processo de acolhimento dos alunos e alunas não falantes da língua portuguesa.
- ❖ Monitorizar o nível de *bullying* existente no agrupamento, a fim de atuar em conformidade;
- ❖ Facilitar e garantir o bom relacionamento e as condições necessárias ao funcionamento da Associação de Estudantes, enfatizando a sua importância;
- ❖ Dar visibilidade do sucesso do agrupamento ao meio envolvente;

## Estratégias

- ❖ Envolver alunos/as e professores/as em projetos ou redes de parceria locais, nacionais ou internacionais;
- ❖ Realizar reuniões regulares entre a Diretora do Agrupamento, ou quem esta delegar, Diretor/a de Turma e Encarregados/as de Educação dos alunos e alunas que revelem maiores dificuldades no cumprimento de regras de convivência;
- ❖ Criar o hábito de apelar à presença dos encarregados/as de educação na escola, não apenas para discussão de episódios negativos sobre os seus educandos/as mas também para a partilha de momentos de sucesso;
- ❖ Manter e enfatizar a *Bandeira da Igualdade*, tornando-a cada vez mais presente e verdadeira no dia-a-dia do agrupamento;
- ❖ Apostar num programa de desenvolvimento de competências pessoais e sociais dos alunos e alunas, em parceria com o Serviço de Psicologia e Orientação (SPO);
- ❖ Criar o *Observatório do Bullying*, ancorado na iniciativa da UNICEF *#PôrFimÀViolênciaNasEscolas* onde, depois de inquéritos iniciais aplicados à comunidade educativa, desde o 1.º ciclo ao secundário, se perceba a real dimensão do problema e a partir daí se intervenha no sentido de explicar conceitos, de prevenir e/ou resolver;
- ❖ Continuar a apostar na atribuição de uma hora não letiva em comum a todos os docentes, de modo a potenciar o trabalho colaborativo;
- ❖ Reforçar as práticas de trabalho colaborativo e fomentar a reflexão conjunta sobre práticas pedagógicas (Departamentos, Grupos Disciplinares, Conselhos de Turma, Conselho de Ano);
- ❖ Apostar na criação da *Sala do Aluno*, com a participação ativa dos mesmos na elaboração de um regulamento de utilização do espaço;
- ❖ Diversificar os canais de comunicação escola-família e escola-meio, apostando na melhoria da visibilidade, para o exterior, das atividades realizadas e dos projetos distintivos da escola (selos, prémios...);
- ❖ Realizar reuniões periódicas da Diretora com os representantes de pais e encarregados/as de educação de cada turma e a associação de pais;
- ❖ Continuar a promover ações para e na comunidade local, nomeadamente no âmbito das apresentações do curso de Teatro, do Desporto Escolar e da orquestra do Gil;
- ❖ Divulgar a oferta educativa para o ensino secundário nas escolas do ensino básico mais próximas;
- ❖ Realizar uma *Feira de Ofertas Educativas* ou um *Dia Aberto* para abrir o agrupamento a eventuais novos alunos e alunas;

### iii. Eficiência de Recursos

---

#### Desafios

- ❖ Volume excessivo de trabalho não letivo, que sobrecarrega os docentes;
- ❖ Número insuficiente de assistentes operacionais para dar resposta às necessidades;
- ❖ Comunicação ineficaz com os/as assistentes operacionais;
- ❖ Redução contínua do número de alunas e alunos do agrupamento (progressivamente no 3.º ciclo do ensino básico e ensino secundário);

#### Objetivos / Metas

- ❖ Garantir o rácio de assistentes operacionais necessários para o desenvolvimento do Projeto;
- ❖ Garantir que cada assistente operacional sabe o que fazer nas diversas situações, eliminando “ruído”;
- ❖ Garantir a manutenção dos elevados padrões de qualidade dos espaços educativos;
- ❖ Garantir os recursos financeiros necessários para o desenvolvimento do Projeto e o bom funcionamento das escolas do agrupamento;

#### Estratégias

- ❖ Dar continuidade ao trabalho de desmaterialização dos documentos internos (Equipas *Teams*);
- ❖ Implementar, documentar e melhorar continuamente processos que garantam a comunicação eficaz entre os elementos do agrupamento, definindo claramente “o quê”, “como”, “quando” e “quem”;
- ❖ Enfatizar a importância de uma associação de estudantes, de modo a formar jovens interventivos e capazes, aliados na deteção de problemas e na busca de soluções;
- ❖ Diligenciar junto da Autarquia para a colocação pessoal não docente e usar o crédito extra TEIP4 “+Território” para a colocação de técnicos a constituir equipas multidisciplinares e de apoio à integração dos alunos e alunas não falantes de língua portuguesa;
- ❖ Melhorar as condições de funcionamento, segurança e bem-estar dos estabelecimentos nomeadamente:
  - i. Iluminação nos espaços exteriores das escolas (Parque Escolar);

- ii. Manutenção dos espaços exteriores e interiores das escolas do agrupamento, conservando-os humanizados e apelativos;
- ❖ Incrementar uma política de escola ecológica;
- ❖ Fazer uma gestão rigorosa, transparente e eficaz das verbas;

## **5. Calendarização**

Setenta e cinco por cento das ações enumeradas no Plano Estratégico (ponto quatro deste documento) terão início, paulatinamente, no ano letivo 2022/2023.

Após monitorização, avaliação no final de cada ano letivo e aplicação de eventuais ajustes, terão continuidade (e/ou início) nos restantes três anos de mandato, até 2025/2026.

## 6. Conclusão

O ponto de partida em que se encontra hoje o Agrupamento de Escolas Gil Vicente é, para mim, bastante positivo. Nos últimos anos, foram otimizados diversos procedimentos, tanto a nível pedagógico como organizacional, há boas relações com a autarquia e a comunidade, as escolas encontram-se bem equipadas ao nível de material e os espaços estão limpos e cuidados.

Contar com este trabalho e com o valor acrescentado que para mim representa ter tido a oportunidade de o acompanhar de perto, faz-me uma candidata confiante. Adicionalmente, a capacidade de visão estratégica e de foco na melhoria contínua tornam-me uma candidata motivada e impulsionadora de mudanças.

Confio na evolução obtida, nos patamares de sucesso e dinâmicas já alcançadas. Mas confio muito enfaticamente no valor excepcional de todos os recursos humanos que este Agrupamento possui e na sua *vontade de ser mais e melhor*.<sup>5</sup> São eles que, mais do que confiança, me dão a certeza de que eu e a minha equipa teremos as melhores condições para conduzir o Agrupamento de Escolas Gil Vicente ao lugar que almeja, enquanto escola pública de referência.

E serão sempre as Pessoas, mais ainda do que as ideias, que farão valer a pena os **CAMINHOS** que nos propomos trilhar.

Lisboa, 07 de junho de 2022

A Candidata,

---

(Adriana Guerreiro)

---

<sup>5</sup> Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Gil Vicente – 2022/2025, p.5