

Projeto de Intervenção

Agrupamento de Escolas D. Afonso Henriques

Transformar a Escola: Vozes que inspiram mudança

MARIA DE FÁTIMA CARNEIRO RIBEIRO

*Liderar não é sobre estar no comando.
É sobre cuidar das pessoas que estão sobre o seu comando.*

Simon Sinek

Índice

SIGLAS	3
INTRODUÇÃO	5
AGRUPAMENTO	8
LIDERANÇA.....	13
VISÃO, MISSÃO E VALORES	15
IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS.....	17
ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO E AVALIAÇÃO	19
FATORES POSITIVOS	26
CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS.....	29

Siglas

AAAF – Atividades de Animação e Apoio à Família

AE - Aprendizagens Essenciais

AEC – Atividades de Enriquecimento Curricular

AEDAH – Agrupamento de Escolas D. Afonso Henriques

ASE – Ação Social Escolar

BE – Biblioteca Escolar

CAF – Componente de Apoio à Família

CCVnE – Clube de Ciência Viva na Escola

EE - Encarregados de Educação

ELI – Equipa Local de Intervenção

EMAEI - Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva

GAAF - Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

OCEPE - Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar

PA - Perfil do Aluno

PAA – Plano Anual de Atividades

PADDE - Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola

PCE – Projeto Cultural de Escola

PE - Projeto Educativo

PES – Projeto de Promoção e de Educação para a Saúde

PNC – Plano Nacional de Cinema

PND - Pessoal Não Docente

PNL – Plano Nacional de Leitura

PNPSE - Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar

RAA - Relatório de Autoavaliação

RAE - Relatório de Avaliação Externa

SADD – Secção de Avaliação do Desempenho Docente

SARC – Solidariedade, Associativismo, Recreio e Cultura

SPO- Serviço de Psicologia e Orientação

Introdução

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do(a) Diretor(a) para o Agrupamento de Escolas D. Afonso Henriques, Guimarães, conforme estipulado no Aviso nº 891 do Diário da República, 2ª série - nº 7, de dez de janeiro de 2025, venho submeter, para apreciação do Conselho Geral deste agrupamento, o presente Projeto de Intervenção.

A elaboração deste projeto teve por base a consulta de documentos estruturantes disponibilizados no sítio web do Agrupamento de Escolas D. Afonso Henriques e através da consulta de outros documentos, nomeadamente o Projeto Educativo, o Relatório de Avaliação Externa e o Relatório de Autoavaliação.

A concretização das ações previstas neste plano não está pensada para ser obra exclusiva do diretor do Agrupamento. Ela depende da equipa que acompanhará o Diretor nas suas funções de gestão. Depende do funcionamento regular de todos os órgãos existentes no Agrupamento e da participação ativa e empenhada do corpo docente, do pessoal não docente, dos pais e encarregados de educação, dos parceiros e, fundamentalmente, do envolvimento dos alunos. Dar voz aos alunos e a todos os membros da comunidade educativa é a base do programa de trabalho que aqui se propõe. É pensado para ser levado a cabo com o contributo de todos: na participação nas atividades formais do dia-a-dia, na vivência dos diversos órgãos, mas também em todos os momentos de vivência informal, todos eles decisivos para a formação da nossa identidade como instituição ao serviço da Educação.

O porquê desta candidatura?

Ao longo de 16 anos de trabalho neste agrupamento fui assistindo, de forma lenta, à desconstrução do sentimento de “agrupamento”, ou seja, de um conjunto de escolas que fazem parte de um todo, para uma vivência demasiado centrada em cada escola. O trabalho realizado em prol do sentimento de pertença a uma “família” foi sendo substituído pela individualidade de escola. É um facto que a individualidade é natural e fundamental para uma escola e para a sua comunidade, pois representa a sua identidade. No entanto, quando

fazemos parte de um agrupamento de escolas, o sentimento de trabalho em equipa em função de um bem comum, é fundamental para que os resultados aconteçam. E para que, na diferença possa existir equidade, partilha e cooperação.

No decurso da minha formação e percurso profissional adquiri várias competências que me permitem desempenhar esta missão com sentido de responsabilidade e com a exigência que um cargo desta natureza merece. Desde 2009, data em que ingressei no quadro deste Agrupamento, participei ativamente no desenvolvimento do mesmo, como membro das diferentes equipas que elaboraram os documentos estruturantes do Agrupamento como o Projeto Educativo e Regulamento Interno, delinearam estratégias de trabalho e implementação de projetos, sendo exemplo o Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar e Plano Nacional de Cinema. Esta participação teve por base as diferentes funções que ao longo dos anos me foram atribuídas, complementando o exercício da atividade letiva como Professora Titular de Turma: Coordenadora de Departamento (2012 a 2023) com assento no Conselho Pedagógico, Membro da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (2018 a 2023), Membro da Secção de Avaliação de Desempenho Docente (2016 a 2023) e no último ano como Coordenadora de Estabelecimento da EB1/JI Alto da Bandeira.

Do meu currículo anterior à colocação neste Agrupamento, destaco o facto de ter sido um dos elementos da Comissão Instaladora do Agrupamento de Escolas Arqueólogo Mário Cardoso, Guimarães (Adjunta), e posteriormente membro do Conselho Executivo do mesmo agrupamento, de 2001 a 2005 e 2003 a 2005 com funções de Vice-presidente do Conselho Executivo.

Posteriormente e após a minha efetivação como quadro de escola do Agrupamento de Escolas de Infias, Vizela, exerci funções na Coordenação de Ano com assento no Conselho Pedagógico e membro da SADD de 2006 a 2009.

Como é possível verificar, uma grande parte da minha carreira profissional esteve relacionada com a gestão, em variadas vertentes e no interesse pela instituição escola e de como podemos e devemos cuidar dos nossos alunos, objetivo principal da nossa profissão.

O projeto de intervenção do Agrupamento que a seguir se apresenta, assenta em cinco eixos principais:

1. Bem-estar, motivação e valorização da comunidade educativa
2. Comunicação interna e externa
3. Inclusão
4. Qualidade do serviço educativo
5. Melhoria contínua

O ponto de partida será o trabalho já implementado no Agrupamento, tendo por base os dados dos Relatórios de Autoavaliação (RAA) realizados pelo Observatório da Qualidade deste Agrupamento e do Relatório de Avaliação Externa (RAE) apresentados no decorrer do presente ano letivo.

Agrupamento

O Agrupamento de Escolas D. Afonso Henriques agrega os estabelecimentos de ensino de três freguesias do concelho de Guimarães: Creixomil, Silvares e União de Freguesias de Candoso Santiago e Mascotelos. Fazem parte do Agrupamento cinco estabelecimentos escolares, estando a sede na EB2,3 D. Afonso Henriques, Creixomil.

Jardins de Infância e Escolas	EPE	1.º CEB	2.º CEB	3.º CEB	SEC
Escola Básica de Silvares	X	X			
Escola Básica de Alto da Bandeira, Creixomil	X	X			
Escola Básica de Salgueiral		X			
Escola Básica de Mascotelos	X	X			
Escola Básica D. Afonso Henriques, Creixomil			X	X	

Figura 1- Constituição do Agrupamento R. Avaliação Externa 2024

Nas instalações de duas das escolas do Agrupamento, EB1/JI Alto da Bandeira e EB1 Salgueiral coabitam duas Instituições Particulares de Solidariedade Social, a Casa do Povo de Creixomil e SARC – Solidariedade, Associativismo, Recreio e Cultura, respetivamente. A Casa do Povo de Creixomil gere as atividades de tempo livre, ATL, em contentores colocados no campo de jogos da EB1/JI Alto da Bandeira e a SARC gere o Pré-Escolar com 1 sala, nas instalações da EB1 do Salgueiral.

Acrescente-se que também é Agrupamento de referência para a valência da Intervenção Precoce na Infância, nos concelhos de Guimarães e Vizela. A Equipa Local de Intervenção, ELI, é constituída por equipas multidisciplinares onde integram elementos da área da Saúde, da Segurança Social e da Educação e tem como objetivo a intervenção precoce junto de crianças

até aos 6 anos, com alterações ou em risco de apresentar alterações nas estruturas ou funções do corpo, tendo em linha de conta o seu normal desenvolvimento. Tem o papel de acompanhamento das crianças articulando com a família e a escola.

	Pré-Escolar		1º Ciclo		2º Ciclo		3º Ciclo	
<i>Escola</i>	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas
<i>EB1/JI Alto da Bandeira</i>	40	2	175	8	-	-	-	-
<i>EB1/JI Mascotelos</i>	46	2	85	4	-	-	-	-
<i>EB1 Salgueiral</i>	-	-	120	5	-	-	-	-
<i>EB1/JI Silvares</i>	45	2	74	4	-	-	-	-
<i>EB2,3 D. Afonso Henriques</i>	-	-	-	-	205	10	331	15
Total	131	6	454	21	205	10	331	15

Figura 2 - Número de Alunos do Agrupamento

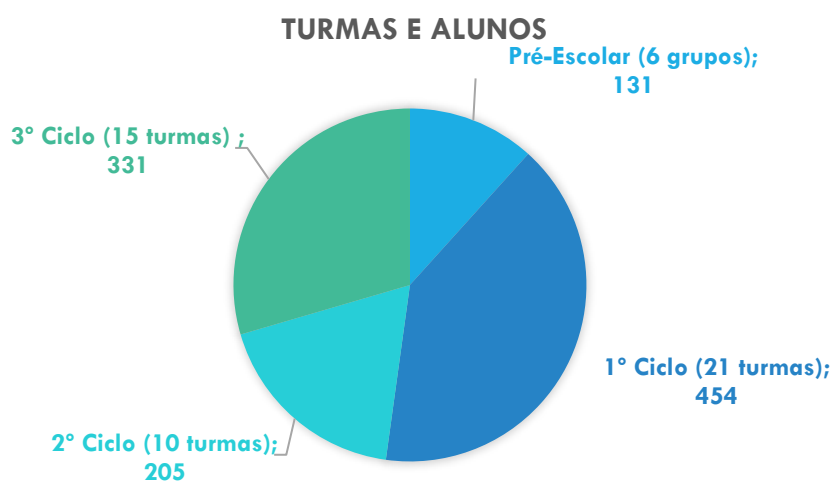


Gráfico 1 – Distribuição de alunos por ciclos

Num total de 1121 alunos, dos diferentes ciclos, o Agrupamento abrange uma área geográfica que mistura urbano, rural e industrial, o que provoca uma variação económica considerável, com assimetrias que afetam os alunos.

Ao nível de apoio de ação social escolar, um número apreciável de alunos usufrui de medidas de apoio. Dos 990 que frequentam a escolaridade obrigatória, 173 (17%) são abrangidos pela ação social escolar.

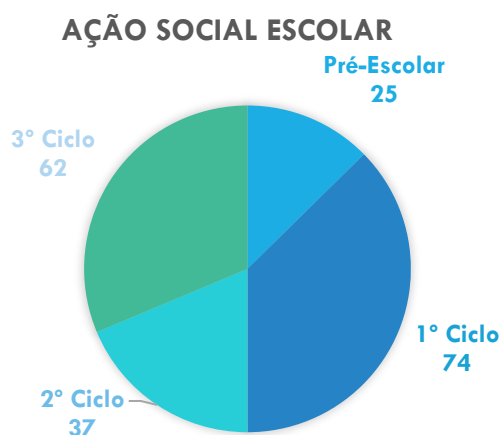


Gráfico 2 – Número de alunos que usufruem de ASE

Estes números revelam a tendência dos últimos dois anos letivos, tal como referido no Relatório de Autoavaliação de 2023/2024.

ASE	EPE	1º CEB	2ºCEB	3ºCEB
2022/23	27	72	66	74
2023/24	26	90	48	67
2024/25	25	74	37	62

Figura 3 – Número de alunos com ASE de 22/23 a 24/25

É ainda de salientar que nestes números não estão contabilizados os alunos cuja situação socioeconómica da família não permite solicitar este tipo de apoio, embora necessitem do

mesmo (e.g., alunos estrangeiros, situações de desemprego recente, etc.). Por essa razão, é fundamental o trabalho realizado pelas técnicas do Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família em articulação com a Escola/Educadores/Professores e outras entidades externas.

O Agrupamento tem ainda um elevado número de alunos migrantes, movimento que se tem intensificado nos últimos anos, que implica a adoção de estratégias de integração e apoio, nomeadamente no apoio da aprendizagem da língua portuguesa.



Gráfico 3 – Número de alunos estrangeiros

De acordo com os últimos dados divulgados, no Agrupamento temos 120 alunos de 14 nacionalidades, números que variam ao longo do ano letivo, devido à constante mobilidade das famílias destes alunos. É um facto que a diversidade é um fator de valorização da comunidade educativa e da aprendizagem. Mas para que este propósito se cumpra, os alunos migrantes devem ser abrangidos por medidas de integração efetiva no sistema educativo e, simultaneamente, na sociedade em geral.

Relativamente ao parque escolar, o Agrupamento dispõe de alguns edifícios escolares em boas condições, mas a escola sede, EB2,3 D. Afonso Henriques continua a necessitar de uma

grande intervenção na remodelação das suas instalações. Este tem sido o dilema apontado ao longo do tempo, pelas avaliações internas e externas, “as instalações, espaços e equipamentos da Escola sede, não se apresentam inteiramente adequadas às necessidades dos alunos” (RAE 2008), mas continua dependente de um investimento externo por parte do município. Será, pois, um dos pontos de trabalho e ação, sem que o mesmo seja impeditivo de continuarmos a nossa jornada para a concretização dos nossos objetivos, usando outras estratégias de intervenção.

Liderança

A liderança escolar é um elemento fundamental para promover um ambiente educacional saudável, inovador e eficaz. Sabemos que o sistema educativo é um dos que se encontra mais fragilizado, perante uma sociedade que exige tudo da escola, sem questionar ou tentar perceber as condições de trabalho ou de aprendizagem existentes. Perante um ambiente adverso, a escola fecha-se sobre si mesma e leva os gestores e os professores em geral a questionarem quais os caminhos necessários a serem percorridos para validar o seu objetivo e combaterem o mal-estar que os envolve. Por essa razão, a liderança deverá envolver ações, comportamentos e atitudes que incentivem a colaboração, o desenvolvimento de talentos, a solução de problemas e a busca constante por melhorias no ambiente escolar. Deverá escutar ativamente, transmitir ideias de forma clara e estabelecer uma comunicação aberta e transparente com alunos, professores, pais e outros membros da comunidade.

Idealmente, as pessoas deveriam agir cooperativamente, estabelecendo relações entre si para atingirem o objetivo de garantir que a educação seja eficaz e eficiente para todos os alunos. É nesse propósito que apresento esta candidatura, onde pretendo exercer uma liderança autêntica, sensível aos valores, às crenças e às necessidades da comunidade educativa e local. Uma liderança com o objetivo de criar um ambiente em que todos os membros da comunidade se sintam ouvidos, reconhecidos e com o sentimento de “pertença” a uma organização.

***“O nosso desejo de sentir que pertencemos a algo é tão poderoso
que nos esforçamos ao máximo...”***

Simon Sinek

Ser líder requer trabalho em equipa. Equipa com capacidade de cooperar, partilhar, inovar e respeitar opiniões. É esse o meu objetivo para a constituição da equipa, pois juntos somos

mais fortes e temos mais capacidades para motivar. Uma equipa com capacidade de interagir, articular com todos os níveis de ensino. Uma equipa com diferentes qualidades e competências, capaz de implementar este projeto e superar os desafios inerentes a este Agrupamento.

Além de tudo, com o compromisso de respeitar os princípios da legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, transparência e respeito pelo outro.

Visão, Missão e Valores

Visão

Pretendemos um Agrupamento que seja reconhecido pela prestação de uma educação de qualidade para **Todos**. Desejamos um Agrupamento eficaz na promoção da inclusão, ampliando práticas já em vigor. Para isto, iremos manter uma plena articulação com os agentes e parceiros locais.

Missão

O Agrupamento tem como missão a prestação de serviços educativos de qualidade, tendo por base a formação do aluno como cidadão participativo, iniciando o caminho do exercício da cidadania ao longo da vida. Visando a construção sólida da formação humanística dos alunos, para que assumam a sua cidadania garantindo o respeito pelos valores democráticos básicos e pelos direitos humanos, tanto a nível individual como social, a educação constitui-se como uma ferramenta vital. Consideramos que uma estratégia assente no envolvimento da comunidade, na inovação, criatividade, na transformação digital, e em projetos ligados ao território interno e externo, será capaz de promover o sucesso académico de todos os alunos, fomentando uma cidadania ativa e participativa.

Valores

A par da comunidade educativa, promover e encorajar todos os nossos alunos a adquirir e a pôr em prática os valores enunciados no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória:

- Responsabilidade e Integridade
- Excelência e Exigência
- Curiosidade
- Reflexão e Inovação
- Cidadania e Participação
- Liberdade.

Para além dos anteriores valores, queremos que a comunidade educativa assuma compromisso com:

- **Inclusão** - pilar fundamental na formação de cidadãos plenos e ativos, pois promove a igualdade de oportunidades e valoriza a diversidade nas suas múltiplas dimensões (e.g. social, cultural, digital).
- **Tolerância** - valor essencial para a construção de uma sociedade justa e inclusiva. A promoção de uma convivência com base na tolerância contribui para fortalecer a coesão social e evitar conflitos dentro e fora da escola.
- **Cooperação** - valor que na escola deve ser ensinado e praticado, preparando todos os membros da comunidade educativa para conviverem e colaborarem. Promover uma aprendizagem colaborativa, incentivando ao diálogo e à troca de conhecimentos.
- **Equidade** - valor essencial para ajustar recursos e oportunidades de acordo com as necessidades específicas de cada um, procurando garantir as mesmas condições para atingir o sucesso e o bem-estar.
- **Inovação** - investir no desenvolvimento e implementação de novas ideias, métodos e tecnologias que promovam as melhorias nos processos das aprendizagens e de gestão. Promover o pensamento crítico, a criatividade e habilidades com as tecnologias, contribuindo para o desígnio da transformação digital na educação.
- **Ética** - conjunto de princípios e valores que sirva de guia para promover ações responsáveis.

Identificação de problemas

Tendo por base o Referencial Estratégico do Projeto Educativo em vigência¹ e as sugestões para o Plano de Melhoria inseridas no Relatório de Autoavaliação do agrupamento de 2023², julgamos ser importante dar prioridade à resolução dos seguintes problemas:

Problema 1: Baixo bem-estar e fraco sentido de pertença na comunidade educativa

A inexistência de iniciativas que promovam o equilíbrio emocional, a motivação e o envolvimento de todos os membros da comunidade leva à diminuição do sentimento de pertença e de coesão, com impacto negativo na qualidade global do ambiente escolar.

Problema 2: Ineficácia dos canais de comunicação e acesso desigual à informação

Uso de canais de comunicação ineficazes, lentos e dependentes de vários agentes e interlocutores, provocando elevada dispersão da informação, ruído e dificultando a interpretação da mesma pelos recetores. Acresce a este problema, a inexistência de um e-mail institucional para os assistentes operacionais, o que reduz a paridade no acesso à informação face aos restantes profissionais (RAE página 8).

Problema 3: Subaproveitamento das plataformas digitais

Ineficiente utilização das plataformas digitais de comunicação, gestão, organização e partilha implementadas no agrupamento, e.g. Inovar, Moodle e Microsoft 365. Estas plataformas possuem funcionalidades e mecanismos de interoperabilidade entre sistemas que não estão a ser devidamente utilizadas, e.g., o uso de formulários relacionados com o processo de sinalização de alunos a necessitarem de intervenção da EMAEI existentes no Inovar, o repositório de recursos no Moodle insuficientemente divulgado e atualizado, e a falta de

¹ “Promoção de uma cidadania democrática, do sucesso académico e de um serviço público de qualidade” (PE página 19).

² “Melhorar o bem-estar de todos os elementos da comunidade educativa, antecipando a resolução de situações de indisciplina e promover medidas de autorregulação de comportamentos (...) nomeadamente, melhorando e promovendo a participação e a comunicação com o Pessoal Não Docente.” (RAA página 47).

interligação, por exemplo, entre o Inovar PAA e o Inovar das respectivas turmas que conduz a duplicação do trabalho de introdução de dados por parte dos docentes. São evidentes as debilidades na utilização destes recursos tecnológicos, evidenciando lacunas na formação e divulgação interna.

Problema 4: Distribuição desarticulada das horas de apoio educativo/coadjuvação

A insuficiente articulação e sequência entre ciclos, aliada à perceção de escassez de horas face às necessidades dos alunos, especialmente sentidas no 1º ciclo, compromete a intervenção precoce e contínua das crianças com necessidades específicas. A monitorização da eficácia das medidas é realizada a diferentes níveis, mas nem sempre essa monitorização tem efeitos práticos. Há necessidade de estruturar um apoio articulado e sequencial de crianças com necessidades específicas, de forma precoce, logo que se verificam as dificuldades, i.e., logo a partir do Pré-escolar, e manter essa articulação ao longo do percurso escolar do aluno (RAA página 18).

Problema 5: Fragilidades na monitorização e supervisão da prática educativa

A insuficiência de processos de supervisão em sala de aula, tanto por pares como por lideranças, prejudica o desenvolvimento profissional docente e a adoção de práticas pedagógicas emergentes, limitando a melhoria contínua do serviço educativo (RAE página 10).

Problema 6: Carência de articulação entre estruturas internas e externas para a inclusão

Falta de coordenação efetiva para garantir o bem-estar e a integração plena de crianças e alunos oriundos de contextos familiares desfavorecidos. Além disso, há necessidade de sensibilizar a comunidade escolar para as diferentes dimensões da diversidade (RAE página 5).

Problema 7: Desvalorização da autoavaliação enquanto instrumento de melhoria

A autoavaliação não tem sido suficientemente explorada para identificar os problemas, as prioridades e delinear ações concretas de melhoria. A ausência de difusão sistemática dos resultados produzidos pelo Observatório da Qualidade debilita o potencial de melhoria contínua (RAE página 6).

Estratégias de Intervenção e Avaliação

O Projeto de Intervenção assenta a sua proposta na visão de uma escola inovadora, moderna, integrada no meio que a rodeia, contribuindo de forma ativa para a formação sociocultural dos alunos e promovendo um ambiente construtivo e colaborativo na comunidade educativa.

Este projeto procura construir uma escola onde possamos:

- Acolher a diversidade
- Educar para a diversidade
- Intervir de forma individualizada com base no conhecimento da situação específica de cada aluno
- Personalizar o ensino e a aprendizagem
- Mobilizar a comunidade
- Dar voz a toda a comunidade escolar

As principais áreas de intervenção exploradas por este Projeto de Intervenção encontram-se ilustradas na Figura 4.



Figura 4 – Áreas de Intervenção

Para cada uma destas áreas, propomos um conjunto de estratégias de intervenção que visam mitigar os problemas previamente identificados. Salientamos, contudo, que este Projeto de Intervenção é um documento aberto e flexível, que se constitui como proposta, passível de reflexão e melhoria.

Objetivo 1: Promover o bem-estar, a motivação e a valorização de todos os membros da comunidade educativa.

OBJETIVO GERAL	
Promover o bem-estar, a motivação e a valorização de todos os membros da comunidade educativa.	
ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO	
<ul style="list-style-type: none">• Promover atividades que envolvam docentes, não docentes, alunos e gestão para alinhamento e construção coletiva.• Criar canais de comunicação interna para que alunos, docentes e não docentes possam expressar sugestões e preocupações, fazendo valer a sua opinião.• Oferecer formações contínuas, focadas em metodologias inovadoras, gestão emocional e liderança.• Implementar um programa anual de atividades socio-emocionais para alunos, PD e PND.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS
Promover um ambiente positivo nos espaços das Escolas/Agrupamento.	Realizar um questionário anual e verificar que os índices de satisfação e bem-estar (ano N) são superiores aos do ano anterior (ano N-1).
Valorizar o trabalho dos profissionais da educação e promover a saúde e o bem-estar no ambiente de trabalho.	Promover um mínimo de 3 ações de formação ou workshops anuais relacionados com saúde mental, gestão emocional, liderança ou práticas pedagógicas inovadoras.
Criar uma cultura de colaboração e reconhecimento no ambiente escolar que envolva toda a comunidade educativa, alunos, EE, PND, PD.	<p>Realizar, pelo menos, 1 assembleia por ano com a participação ativa de representantes de alunos, encarregados de educação, pessoal docente e não docente, assegurando espaços de diálogo e decisão conjunta.</p> <p>Criar pelo menos 1 plataforma digital onde os membros da comunidade educativa possam trocar recursos e sugerir ações de melhoria.</p>

Objetivo 2: Melhorar a comunicação e o alinhamento com os objetivos estratégicos do agrupamento.

OBJETIVO GERAL	
Melhorar a comunicação e o alinhamento com os objetivos estratégicos do Agrupamento.	
ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Criar canais de comunicação interna, específicos para docentes e não docentes. • Criar emails para o pessoal não docente e alunos para aumentar a paridade no acesso à informação. • Criar um conjunto de listas de distribuição de email que permita a comunicação direta entre a direção, lideranças intermédias e as várias partes interessadas. • Estudar o potencial de criação de grupos de trabalho internos geridos através de ferramentas de comunicação síncrona para a difusão de informação mais rápida e eficaz (e.g. WhatsApp). • Criar um gabinete de comunicação, com representantes de diferentes estruturas da comunidade escolar, para haver uma comunicação mais coerente e coordenada das atividades escolares e promover a articulação com os diferentes canais de comunicação externa (e.g. jornais, rádios, redes sociais, etc.). • Renovar e agilizar a página do Agrupamento para que passe a centralizar todos os documentos e informações relevantes, assumindo-se como o principal canal de comunicação para o exterior do Agrupamento. • Traduzir materiais e informações importantes noutros idiomas e formatos. • Promover atividades (palestras/oficinas) para desenvolver competências em comunicação empática, escuta ativa e ferramentas digitais. 	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS
Fomentar uma comunicação escolar mais inclusiva.	Criar um plano de comunicação inclusivo, garantindo que 50% das mensagens oficiais da escola sejam adaptadas para diferentes públicos.
Capacitar docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação, para uma comunicação mais eficiente e empática.	Realizar anualmente 1 ou mais campanhas de consciencialização sobre a importância de uma comunicação respeitosa e inclusiva, envolvendo toda a comunidade educativa.
Melhorar o alinhamento da comunidade educativa com os objetivos estratégicos do Agrupamento.	Alcançar, até o final do segundo ano de mandato, 60% de conhecimento e alinhamento aos objetivos estratégicos do Agrupamento por parte da comunidade educativa, medido através de inquérito de avaliação.

Melhorar os mecanismos internos de comunicação.	<p>Até ao final do mandato, todo o PND deve possuir um endereço de email institucional.</p> <p>Até ao final do segundo ano de mandato devem ser criadas listas de distribuição de email por nível de ensino, grupo disciplinar, turma, etc.</p> <p>Até ao final do primeiro ano de mandato, realizar um estudo de viabilidade para a criação de um email institucional para os alunos.</p> <p>Até ao final do primeiro ano de mandato, estudar o potencial de criação de grupos de trabalho internos geridos através de ferramentas de comunicação síncrona para a difusão de informação.</p> <p>Até ao final do mandato, garantir que pelo menos 90% das informações escolares sejam comunicadas de forma digital, diminuindo o uso de papel.</p>
Melhorar os mecanismos de comunicação para o exterior do Agrupamento.	<p>Até ao final do primeiro ano de mandato, constituir um gabinete de comunicação estável e um plano de comunicação.</p> <p>Até ao final do primeiro ano de mandato, possuir uma página do Agrupamento renovada e atualizada com os documentos estruturantes e preparada para permitir a implementação do plano de comunicação.</p>

Objetivo 3: Garantir um ambiente escolar inclusivo que promova a equidade, a diversidade e a valorização das diferenças

OBJETIVO GERAL	
Garantir um ambiente escolar inclusivo que promova a equidade, a diversidade e a valorização das diferenças.	
ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar uma distribuição racional de recursos docentes e não docentes, de acordo com as necessidades específicas existentes em cada escola. • Estruturar um apoio articulado e sequencial de crianças com necessidades específicas, de forma precoce. • Articular entre todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente entidades externas como por exemplo, a Equipa Local de Intervenção, o Centro de Recursos para a Intervenção e a Saúde Escolar, garantindo o acompanhamento e transição de crianças com necessidades específicas no seu percurso escolar. • Ampliar a ação dos técnicos do GAAF e SPO, para intervenção articulada com alunos e famílias, em articulação direta com Educadores, Professores e Diretores de Turma. • Aumentar e reestruturar a ação da EMAEI imprimindo uma maior articulação entre todas as equipas e elementos da comunidade educativa. • Criar um processo estruturado de acolhimento de alunos, em particular os estrangeiros. • Realizar eventos multiculturais, como feiras culturais, rodas de conversa e celebrações de datas importantes para diferentes comunidades. • Integrar conteúdos relacionados com a diversidade no currículo escolar. • Desenvolver práticas sistemáticas com recurso a estratégias de diferenciação pedagógica e de flexibilidade curricular. 	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS
Apoiar pedagógica e emocionalmente alunos com necessidades específicas.	Recolher e analisar os dados contantes nos relatórios de intervenção realizados pelos docentes e técnicos, no final de cada período. Analisar os resultados da monitorização da EMAEI, anualmente.
Capacitar docentes e não docentes para práticas inclusivas.	Realizar formações anuais sobre metodologias inclusivas e gestão de diversidade, abrangendo 50% do PD e PND.
Promover a valorização da diversidade cultural e social na escola.	Atingir, até o final do primeiro ano de mandato, 80% de satisfação da comunidade educativa quanto à inclusão, equidade e valorização da diversidade,

	avaliada através de questionários e indicadores de desenvolvimento dos alunos.
Promover uma melhor articulação entre as várias equipas de intervenção no apoio a alunos com necessidades específicas.	Realizar 2 reuniões de articulação entre as equipas de intervenção por ano letivo.
Estruturar o processo de acolhimento de alunos.	Até ao final do primeiro ano de mandato, criar um processo estruturado de acolhimento de alunos.
Promoção da diversidade cultural.	Realizar no mínimo 2 eventos ou atividades de promoção da diversidade cultural por ano.

Objetivo 4: Melhorar a qualidade da prestação do serviço educativo alargando a implementação de estratégias pedagógicas inovadoras

OBJETIVO GERAL	
Melhorar a qualidade da prestação do serviço educativo alargando a implementação de estratégias pedagógicas inovadoras.	
ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilizar os tempos de trabalho colaborativo para fomentar a partilha de experiências e/ou capacitação docente. • Organizar sessões de trabalho para promover a partilha de práticas pedagógicas como o trabalho colaborativo e aprendizagem cooperativa, entre outras. • Criar repositórios de recursos digitais e outros acessíveis a todos os docentes. • Realizar atividades específicas de supervisão pedagógica, sempre com o objetivo de partilhar experiências. • Generalizar o uso de metodologias ativas no processo de ensino-aprendizagem. 	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS
Garantir que as práticas pedagógicas sejam consistentes, atualizadas e orientadas às aprendizagens essenciais.	Realizar 2 reuniões anuais de alinhamento pedagógico para assegurar a atualização de práticas docentes.
Ampliar o trabalho colaborativo e de partilha entre docentes.	Organizar 2 sessões por ano para partilha de práticas pedagógicas entre docentes de diferentes áreas. Até ao final do mandato, criar um repositório de recursos educativos em formato digital.
Replicar práticas de aprendizagem cooperativa, com os pares.	Organizar 2 sessões por ano para partilha de práticas de aprendizagem cooperativa entre docentes.

Capacitar docentes e equipas pedagógicas para a generalização de metodologias ativas.	Organização de 1 ou mais formações anuais na área das metodologias ativas.
Estimular a participação ativa dos alunos no processo de aprendizagem.	Garantir que 75% dos alunos participam em atividades de criação de conteúdos em grupo e projetos até ao final do mandato.
Dinamizar nos vários grupos disciplinares a realização de ações de supervisão pedagógica.	Garantir que 25% ou mais dos docentes participaram em ações de supervisão pedagógica, ao longo do mandato.

Objetivo 5: Promover uma cultura de reflexão e melhoria contínua

OBJETIVO GERAL	
Promover uma cultura de reflexão e melhoria contínua.	
ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar continuidade ao trabalho da equipa de autoavaliação do agrupamento e reforçar as suas competências. • Aplicar a diagnose realizada pela equipa de autoavaliação como base para a elaboração de planos de melhoria. • Promover reuniões periódicas com a equipa de autoavaliação. 	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS
Estimular os professores, alunos, gestores e comunidade escolar a refletirem sobre as suas práticas e identificarem áreas de melhoria.	<p>Desenvolver, até ao final do primeiro ano de mandato, um sistema formal de feedback contínuo, permitindo que todos os membros da comunidade escolar possam sugerir melhorias e avaliar as ações implementadas.</p> <p>Divulgar os resultados da avaliação interna logo após a sua conclusão a toda a comunidade, no sítio web do Agrupamento.</p>
Fortalecer a gestão participativa.	Realização de 2 ou mais reuniões anuais com a equipa de autoavaliação, contando com a participação de representantes de toda a comunidade escolar.

Fatores positivos

Este Plano Estratégico de Intervenção será alicerçado nos **fatores positivos** identificados pelo Observatório da Qualidade deste Agrupamento e pela Equipa de Avaliação Externa, tais como:

- **Trabalho colaborativo entre docentes** - Existem indícios de práticas colaborativas, ainda que não totalmente generalizadas.
- **Uso do digital** - Docentes e alunos mostram abertura para recorrer a ferramentas digitais, enriquecendo a prática letiva.
- **Atividades do PAA** - Têm sido bem acolhidas pela comunidade escolar.
- **Participação em projetos** - A comunidade educativa, em particular os alunos, tem aderido aos projetos e planos transversais do Agrupamento (PNPSE, PCE, PNL, PNC, CCVnE(s), Projetos Internacionais, PES, entre outros).
- **Parcerias institucionais** - Manutenção de colaborações com entidades privadas e organismos locais (autarquia e juntas de freguesia).
- **Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF) e Artista Residente** - A existência de um Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família e a intervenção da Artista Residente do Plano Cultural de Escola face à intencionalidade das ações que promovem, ao impacto das mesmas no processo de socialização entre pares em profícua articulação com o desenvolvimento do currículo.
- **Parcerias na oferta educativa** - As colaborações estratégicas reforçam o currículo, promovendo aprendizagens mais integradas e enriquecedoras.
- **Envolvimento sistemático das famílias** - A participação interessada e cooperante tem efeitos positivos nos espaços físicos e ambientes educativos.
- **Resultados académicos** - Os alunos do 1.º, 2.º e 3.º ciclos apresentam classificações significativamente acima das médias de referência nacionais.
- **Cidadania ativa** - Valorização das iniciativas e opiniões dos alunos, traduzindo-se em práticas que enriquecem a dimensão social e democrática da escola.

- **Reconhecimento externo** - A sociedade local e nacional reconhece o trabalho do Agrupamento, visível no envolvimento da comunidade e no impacto das suas iniciativas no desenvolvimento local.

O Plano Estratégico de Intervenção contará também com os ***pontos fortes*** das estruturas já existentes e as boas-práticas em desenvolvimento no Agrupamento, nomeadamente:

- Gabinete do Apoio ao Aluno e à Família – GAAF;
- Projeto Cultural de Escola;
- Artista Residente;
- Plano Nacional de Cinema;
- Programa de Escolas pelos Direitos da Criança, em implementação;
- Clubes de Robótica e Ciência Viva na Escola;
- Desporto Escolar;
- Interação do Agrupamento com a Comunidade Educativa;
- Associações de Pais das diferentes escolas do Agrupamento;
- Envolvimento dos parceiros em projetos desenvolvidos pelo Agrupamento;
- Práticas de articulação horizontal e vertical do currículo;
- Desenvolvimento de atividades de promoção da leitura, pelas bibliotecas escolares e outras entidades;
- Reflexão periódica sobre os resultados académicos dos alunos com vista à melhoria de práticas pedagógicas;
- Participação em projetos e concursos regionais, nacionais e europeus;
- Valorização do sucesso académico, das atitudes, do desporto e outros;
- Entre outros.

Conclusão

Com a apresentação deste Projeto de Intervenção defino como foco principal o sucesso dos alunos e o bem-estar de toda a comunidade educativa. Foi com estes objetivos que sempre orientei a minha prática profissional, e do mesmo modo os mantenho nesta candidatura.

Acredito numa concretização de estratégias de autonomia organizativa, pedagógica e curricular no Agrupamento, assente na inovação, criatividade e gestão participada. Sei que é essencial conhecer as necessidades de todos os intervenientes do processo educativo para atuar de forma consciente e ponderada, com a participação de todos.

Tenho plena consciência que algumas das estratégias de intervenção propostas requerem ponderação e tempo antes de podermos agir, porém muitas poderão ser de implementação imediata.

Este projeto assenta em bases pragmáticas, de ação efetiva, cuja execução será plenamente planeada e operacionalizada em *equipa*.

Referências

Bibliografia

- Sinek, Simon, (2009). Primeiro pergunte porquê. Lua de Papel
- Nóvoa, António (1992). Vidas de Professores. Porto: Porto Editora
- Lima, Licínio (2011). Administração Escolar: estudos. Coleção Educação e Formação. Porto: Porto Editora
- Costa, Jorge Adelino (1991). Gestão Escolar: Participação, Autonomia e Projeto Educativo de Escola. Texto Editora
- Brito, Carlos (1991). Gestão Escolar Participada, Na Escola Todos Somos Gestores. Texto Editora

Legislação

- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril.
- Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.
- Decreto-lei nº. 41/2012, de 21 de fevereiro.
- Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho.
- Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho.
- Decreto-Lei n.º 21/2019 de 30 de janeiro.
- Decreto-Lei nº. 46/86 de 14 de outubro.
- Decreto-Lei nº. 115/97 de 19 de setembro.
- Decreto-Lei nº. 49/2005 de 30 de agosto.

Outros documentos

- Projeto Educativo 2022/2025
- Regulamento Interno
- Relatório de Autoavaliação – Sugestão para o Plano de Melhoria 2022/2023
- Relatório de Autoavaliação 2023/2024
- Relatório de Avaliação Externa 2008

- Relatório de Avaliação Externa 2014
- Relatório de Avaliação Externa 2024/2025
- Plano Nacional para a Promoção do Sucesso Escolar
- Plano de Ação de Desenvolvimento Digital da Escola – Relatório 2023
- Programa Escolas pelos Direitos das Crianças - UNICEF
- Referencial para a Inclusão de Alunos Migrantes em Meio Educativo 2024
- Plano de Ação para a Educação Digital da Comissão Europeia³

³ <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/focus-topics/digital-education/action-plan>