PROJETO DE INTERVENÇÃO 2021/2025

CANDIDATURA A DIRETOR DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS TENENTE CORONEL ADÃO CARRPATOSO

- VILA NOVA DE FOZ CÔA-

Albino José Teixeira Pinto

Novembro, 2020

“As *organizações internacionais* indicam que as variáveis de escola com mais impacto nas aprendizagens dos alunos são a qualidade dos professores e as práticas de sala de aula e sinalizam como escolas de qualidade aquelas em que as lideranças se preocupam com os princípios de igualdade e inclusão, que promovem a interculturalidade, a cidadania, a valorização moral e ética; aquelas em que a gestão é transparente e justa na execução das suas decisões; aquelas que se articulam com as medidas de política educativa a nível autárquico, buscando a participação qualificada das famílias e de outros agentes externos; aquelas que têm como finalidades principais a melhoria das aprendizagens e a prevenção do abandono, para o que definem metas de desenvolvimento e usam a informação estatística para monitorizar o progresso e adequar a ação.”

in Relatório final IGE,
2011

Índice

Índice de Tabelas 2
Índice de Anexos 2
Lista de Siglas 2
Nota prévia 3
1. Introdução 3
2. Razões da Candidatura 5
3. Breve caraterização do Agrupamento 7
4. Identificação dos problemas 10
5. Definição da Missão 12
5.1 Missão 12
5.2 Visão 13
5.3 Valores 13
6. Metas 14
7. Linhas de orientação da ação; 15
8. Plano Estratégico 15
8.1 Implementação do projeto 15
8.2 Operacionalização 17
9. Avaliação do Projeto de Intervenção 18
10. Considerações finais 19
Bibliografia 21
Legislação de referência 22
ANEXOS 23

Índice de Tabelas

Tabela 1 – *Composição orgânica do Agrupamento de Escolas Tenente Coronel Adão Carrapatoso, adaptado PPM, 2018-2021* 8
Tabela 2– *População Escolar, adaptado PPM, 2018-2021* 8
Tabela 3 – *Alunos beneficiários de SASE, adaptado PPM, 2018-2021* 9
Tabela 4: *Análise SWOT ao Agrupamento de Escolas Tenente Coronel Adão Carrapatoso* 11

Índice de Anexos

Anexo 1 – *Metas a alcançar.* 24
Anexo 2 – *Operacionalização do 1.º Eixo Estratégico* 24
Anexo 3 - *Operacionalização do 2.º Eixo Estratégico* 25
Anexo 4 - *Operacionalização do 3.º Eixo Estratégico* 27
Anexo 5 - *Operacionalização do 4.º Eixo Estratégico* 29

Lista de Siglas

AETCAC – Agrupamento de Escolas Tenente Coronel Adão Carrapatoso

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PAA – Plano Anual de Atividades

PE – Projeto Educativo

PPM – Plano Plurianual de Melhoria

SWOT – **S**trengths; **W**eaknesses; **O**pportunities; **T**hreats

TEIP – Território Educativo de Intervenção Prioritária

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

CFD – Centro de Formação Desportiva de Atividades Náuticas de Foz Côa

Nota prévia

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição de Diretor do Agrupamento de Escolas de Tenente Coronel Adão Carrapatoso, Vila Nova de Foz Côa, aberto pelo Aviso n.º 18082/2020, publicado no *Diário da República, 2.ª série — N.º 218, de 9 de novembro de 2020* e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril, com a redação que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, venho submeter este Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas Tenente Coronel Adão Carrapatoso, para o quadriénio (2021/2025), para apreciação do Conselho Geral.

1. Introdução

A Educação é, hoje, um conceito abrangente, que engloba a formação de todos, em todas as oportunidades e espaços do quotidiano, ao longo da vida. Neste sentido, é função da escola, enquanto agente promotor de educação, dotar os seres humanos de ferramentas que os capacite para intervir de forma consciente numa sociedade e num mundo em constante evolução.

Em qualquer organização, o fundamental são as pessoas, e, como tal, revejo-me numa Escola onde sejam valorizados, motivados e envolvidos os diferentes atores educativos: alunos, docentes, assistentes técnicos, assistentes operacionais e pais e encarregados de educação. Nesta medida, é relevante torná-los participantes ativos da escola da qual fazem parte, sendo que, a participação na construção dos documentos estruturantes da escola, em particular do Projeto Educativo, deve ser considerada de uma forma perentória.

Apesar dos conflitos naturais nas organizações, inerentes aos diferentes objetivos e personalidades, tudo devemos fazer para fomentar um ambiente propício para diluir esse constrangimento, criando um clima saudável e de

confiança para que todos se sintam impelidos a participar e a assumir as suas responsabilidades no seio da escola.

Nesta linha, a liderança é essencial para o bom funcionamento de uma escola, na medida em que influencia e orienta a comunidade para a concretização dos objetivos organizacionais, sendo indissociável da definição clara da missão e dos princípios estratégicos adequados à criação de um clima de cooperação que fomente o sentido de pertença e o empenho das equipas. Importa salientar que as decisões se concretizam nas tarefas desempenhadas por cada pessoa, pelo que a eficácia da escola depende da colaboração e da criatividade de toda a comunidade no desenvolvimento do projeto.

Assim, a delegação de competências e de responsabilidades deve ser uma prática habitual e as tomadas de decisão devem ser partilhadas, com vista ao aparecimento de soluções inovadoras, promotoras de uma escola de qualidade.

As políticas educativas das últimas décadas têm como preocupação fulcral melhorar a qualidade do sistema de ensino e de educação. O conceito de qualidade é claramente multifacetado, complexo e difícil de definir, a sua noção é relativa e muda de acordo com as prioridades e expectativas dos grupos de interesse. Daqui decorre, apesar da sua importância e riqueza, a dificuldade em estabelecer formas de a medir e avaliar, sendo esta dificuldade mais acentuada quando se reporta ao contexto educativo ou ao ensino (Coelho, Sarrico, & Rosa, 2008). Nesta área particular, Saraiva, Rosa, & D´Orey, (2003) afirmam que «*A qualidade tem a ver com a forma como o processo de ensino/aprendizagem, e tudo o que o suporta, se planeia, desenvolve e melhora continuamente*». Como observa Afonso, (2003) a qualidade da educação não se traduz, apenas, na sua qualidade científica e pedagógica mas, também, na qualidade democrática. Nesta linha, Sergiovanni *et al*, (1987) advertem que, no âmbito da política educativa e da administração educacional, valores como equidade, excelência, eficiência e liberdade podem ser considerados como as quatro faces de um sistema de qualidade.

Este projeto de intervenção pretende promover uma Cultura de Escola de Qualidade, através de ações práticas plasmadas neste documento, que

preste um serviço de excelência aos alunos e, através deles, às suas famílias, valorizando o papel da Escola na comunidade a que pertence.

O conhecimento contextualizado da realidade atual permitiu-me ver com maior clareza os pontos fortes e fracos desta organização avançando, por isso, com propostas de intervenção no pressuposto que darão resposta às necessidades detetadas. No entanto, estou convicto que a implementação de estratégias só terá êxito com o espírito de equipa, responsabilidade, cooperação e empenho de toda a comunidade educativa.

Estando consciente de que a sociedade se encontra em permanente transformação e alerta para a emergência dos novos problemas, necessidades e desafios com que cada vez mais se confrontam as nossas crianças e jovens, é fundamental hierarquizar prioridades e estarmos atentos às novas sensibilidades sociais. O mundo evolui. O nosso pensamento, as nossas estratégias, têm que acompanhar as mudanças do mundo e da vida.

Parafraseando Fernando Pessoa "*Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas velhas, que já têm a forma do nosso corpo e esquecer os nossos caminhos que nos levam sempre aos mesmos lugares. É tempo da travessia e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado para sempre, à margem de nós mesmos*".

2. Razões da Candidatura

A publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, com as alterações introduzidas ao mesmo pelo Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de Setembro e pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, marca a transição de um sistema colegial, o Conselho Executivo, para a vigência do Diretor, como órgão unipessoal de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada. O Diretor é, de acordo com o artigo nº18, do Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho:

(…) *o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial*.

Desta forma, a escola passou a apresentar uma estrutura mais hierarquizada, centrada no Diretor, que passou a ser o responsável máximo na missão de ensino público. Compete ao Diretor o papel basilar de indicar caminhos, de construir sinergias, de fomentar um projeto coeso, com objetivos comuns aos vários atores e comunidade educativa.

Entendo que o Diretor não deverá resumir-se a um mero gestor de decisões burocráticas, mas afirmar-se como uma figura eticamente comprometida, crítica, motivada, motivadora e inovadora, contribuindo para um clima de escola favorável ao processo de ensino/aprendizagem e ao estímulo de toda a comunidade educativa na procura da melhoria da qualidade pedagógica e no sucesso educativo dos alunos.

O Diretor deve ser um líder democrático e participativo que promova um ambiente favorável à aprendizagem, incentive a discussão e a disposição para assumir riscos. Liderar implica, também, o delegar competências e tarefas, o saber ouvir para poder indicar caminhos, o ser sensível às necessidades da comunidade para procurar soluções, o potenciar as aptidões e o fomentar o trabalho em equipa como forma de fortalecer a identidade e a cultura organizacional da Escola, respeitando sempre a especificidade de cada um.

É no espírito da criação de uma cultura de Agrupamento, de visão estratégica, de mudança e transformação, de inovação e rigor que perspetivo a minha intervenção no nosso Agrupamento, assumindo uma liderança aberta e partilhada, aliada a uma cultura de corresponsabilidade e de responsabilização de todos e de cada um dos elementos da comunidade educativa, em cooperação e colaboração plena, na promoção de uma Escola / Agrupamento de qualidade e de sucesso.

Os últimos 14 anos de vida pessoal e profissional foram vividos neste agrupamento de escolas, tudo fazendo para desempenhar com brio, profissionalismo e competência todas as funções que me foram atribuídas e tentando sempre estabelecer excelentes relações interpessoais, pelo que

considero possuir um conhecimento profundo da organização e dos seus processos organizacionais. Destaco, ainda, o gosto pessoal pelas questões organizacionais e administrativas das organizações escolares, o que me levou a investir na minha formação e a realizar o mestrado em *Ciências da Educação – Administração e Organização Escolar*, que me permitiu qualificar-me para um domínio aprofundado de intervenção e investigação científica interdisciplinar e pluridisciplinar face às problemáticas inerentes à administração das escolas da sociedade contemporânea.

Tendo em conta todos os pressupostos atrás enunciados e consciente dos desafios que se apresentam à escola de hoje, considero reunir as competências, tanto na vertente prática, como na teórica, para desempenhar o cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas Tenente Coronel Adão Carrapatoso.

3. Breve caraterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas Tenente Coronel Adão Carrapatoso, serve a população do concelho de Vila Nova de Foz Côa, que fica situado no extremo norte do Distrito da Guarda, Região Norte (NUTS II), e sub-região do Douro (NUTS III), distando da capital de Distrito, 80 Km. O município é limitado a Norte pelos municípios de Carrazeda de Ansiães e Torre de Moncorvo, a Este por Figueira de Castelo Rodrigo, a Sul por Mêda e Pinhel e a Oeste por Penedono e São João da Pesqueira. É atravessado pelo Itinerário Principal, IP2, pela E.N. 2.

Tanto neste concelho como nos concelhos limítrofes, a oferta formativa existente abrange apenas o ensino básico e secundário e, em termos de escolaridade, a população residente possui um nível de escolaridade muito abaixo da média nacional (em 2011 a população portuguesa com formação de nível secundário e superior representava 29,5% do total da população, em Foz Côa esse valor era de apenas 19,2%). No aspeto socioeconómico há a realçar o elevado peso da agricultura no produto local e regional. A população residente no concelho decaiu 35% no espaço de três décadas (em 1981 a

população residente era 11.251 habitantes e em 2011 era de 7.312), tendo a população com mais de 65 anos aumentado 10,3%, no mesmo período. Assistimos, assim, a uma fuga da população jovem, que se tem acentuado com a atual conjuntura, em busca de emprego noutros países e noutras regiões de Portugal. A fuga da população jovem tem conduzido a alterações das estruturas familiares, verificando-se, com alguma frequência, agregados familiares compostos por avós e netos (filhos de jovens casais que emigram). Se por um lado assistimos a uma fuga acentuada da população, assistimos por outro lado, na última década do século passado e na primeira do século XXI, à atração de alguma mão-de-obra barata proveniente de países do Leste da Europa provocada pela reestruturação na agricultura, verificando-se neste momento alguma diversidade cultural e linguística no nosso agrupamento de escolas. Será de realçar, que a maioria destes imigrantes vindos de países de leste, nem sempre estão devidamente integrados, estando, muitos deles em situação irregular em território português.

Relativamente à composição orgânica do agrupamento de escolas este está organizado da seguinte forma:

Estabelecimentos de Escolares	**Níveis de Ensino**
Escola Básica de freixo de Numão	Pré-escolar; 1.º ciclo
Escola B/S Tenente Coronel Adão Carrapatoso	Pré-escolar; 1.º ciclo
	2.º/3.º ciclos e ensino secundário

Tabela 1 – ***Composição orgânica do Agrupamento de Escolas Tenente Coronel Adão Carrapatoso, adaptado PPM, 2018-2021***

No que respeita à população escolar, encontra-se distribuída da seguinte forma:

Pré-escolar (4 turmas)	**1.º Ciclo** (10 turmas)	**2.º Ciclo** (5 turmas)	**3.º Ciclo** (9 turmas)	**Ensino Secundário** (5 turmas)
66	141	77	134	81
Total de alunos: 499				

Tabela 2– ***População Escolar, adaptado PPM, 2018-2021***

Quanto a alunos beneficiários de SASE e sua respetiva distribuição pelos diferentes escalões de subsídio mostram-se da seguinte forma:

1.º CEB		2.º CEB			3.º CEB			Ensino Secundário		
Escalão A	Escalão B	Escalão A	Escalão B	Escalão C	Escalão A	Escalão B	Escalão C	Escalão A	Escalão B	Escalão C
19	18	18	10	5	45	20	10	17	13	3
Total:141		Total: 77			Total: 134			Total:81		
26%		43%			56%			41%		
Alunos beneficiários de SASE: 42%										

Tabela 3 – *Alunos beneficiários de SASE, adaptado PPM, 2018-2021*

Fazendo um resumo do dos dados presentados pelo PPM para os anos 2018-2021 do agrupamento parece-me importante referir o seguinte:

- a população encontra-se inserida num meio rural onde prevalece a ligação à agricultura;

- o contexto económico e social tem, à semelhança do resto do país, atravessado sérios problemas, com um grande número de famílias economicamente vulneráveis, dependentes muitas vezes do rendimento social de inserção;

- são caraterísticas comuns de algumas famílias a dependência do álcool, geradora de agressões familiares; um baixo nível cultural da maioria dos pais e encarregados de educação, havendo um número considerável de alunos a habitar com avós e/ou outros parentes mais ou menos próximos;

- tem vindo a aumentar o número de alunos com necessidades educativas, que, na sua maioria, provêm das situações atrás mencionadas;

- a educação e o saber não são a grande prioridade nem a principal opção para a maioria das famílias;

- Uma percentagem significativa dos alunos ainda não possui hábitos de estudo continuado e, a não ser o apoio educativo que é fornecido pela escola, não tem qualquer ajuda em casa;

- Um número significativo dos alunos pertence a um estrato socioeconómico débil, com pouco sucesso escolar, o que dificulta a aquisição

das competências necessárias à obtenção de níveis mais satisfatórios em todas as áreas do conhecimento;

- Será importante referir que o agrupamento tem vindo a perder alunos a um ritmo preocupante.

4. Identificação dos problemas

Considero esta fase de diagnóstico dos problemas muito importante na construção de um Projeto de Intervenção. Só conhecendo os problemas da organização que lidera, o seu Diretor poderá atuar, orientando a sua gestão para a mudança dos seus pontos fracos ou para a intensificação dos seus pontos fortes.

Neste sentido considerei pertinente a aplicação de um instrumento de análise estratégica que possibilite um diagnóstico claro da situação vivida na organização, recorrendo para isso à análise **SWOT**. As forças e fraquezas são determinadas pelas características atuais da instituição e relacionam-se, quase sempre, com o meio ambiente interno. Já as oportunidades e ameaças estão relacionadas com o ambiente externo. O ambiente interno pode ser controlado pelo Diretor da organização, uma vez que é resultado de estratégias de atuação traçadas por todos os intervenientes da instituição. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser valorizado ao máximo; e perante um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, para minimizar o seu efeito.

O ambiente externo está fora do controle da organização, mas embora não possa controlá-lo, a organização deve conhecê-lo e monitorizá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. A combinação destas variáveis nestes dois ambientes possibilita uma análise mais concreta da situação da organização permitindo a definição de estratégias e a tomada de resoluções de forma adequada e sustentada. Assim, tendo em conta o levantamento dos dados disponíveis, a análise feita aos documentos orientadores do agrupamento bem como a perceção pessoal da realidade do agrupamento, apresento a seguinte análise:

ANÁLISE SWOT	
AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	**PONTOS FRACOS**
1- Estabilidade do corpo docente; 2- Gabinete de Apoio ao aluno e à família; 3- Relação de proximidade entre a comunidade educativa; 4- Atividades desenvolvidas pela Biblioteca Escolar; 5- Atividades desenvolvidas pelo Clube de saúde; 6- Rácio de assistentes operacionais e assistentes técnicos acima da média; 7- Implementação de medidas de apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem; 8- Atividades de animação e apoio à família para os alunos do pré-escolar e 1º ciclo nos dois estabelecimentos de ensino do Agrupamento; 9- Implementação de um plano de melhoria; 10- Adesão do agrupamento ao programa TEIP; 11- Bom clima de Escola; 12- Laboratórios e salas específicas razoavelmente equipadas; 13- Organização de atividades que marcam os alunos do agrupamento;	1- Organização do serviço letivo; 2- Resultados escolares aquém dos esperados e discrepância, em algumas disciplinas, entre os resultados internos e externos; 3- Indisciplina; 4- Baixa cultura de trabalho colaborativo entre docentes; 5- Baixo nível de articulação Vertical e Horizontal; 6- Baixo nível de articulação entre/intra grupos e Departamentos Curriculares; 7- Falhas na comunicação interna e externa; 8- Escassez de clubes, oficinas e projetos do Agrupamento e deficiente participação de alunos nos existentes; 9- Perda de alunos do nosso Agrupamento para outras instituições de ensino da região; 10- Relações interpessoais conflituosas em alguns sectores do pessoal não docente; 11- Deficiente envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação nas atividades do Agrupamento; 12- Incipiente contribuição e/ou participação da Associação de Estudantes, dos alunos e dos encarregados de educação na elaboração de documentos estruturantes e orientadores do Agrupamento; 13- Fraca participação dos alunos e dos pais e encarregados de educação nas principais decisões pedagógicas, organizacionais e funcionais do Agrupamento; 14- Parco investimento em estratégias de valorização e de marketing concertados para elevar a reputação e o reconhecimento da organização; 15- Oferta Educativa e Formativa pouco abrangente e pouco diversificada, fracamente condizente com as necessidades do meio; 16- Falta de mecanismos de supervisão de prática letiva em sala de aula, como forma de desenvolvimento profissional, organizacional e de melhoria da prática pedagógica;
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	**CONSTRANGIMENTOS**
1- Gestão de recursos humanos e materiais disponíveis; 2- Existência de associações recreativas, desportivas e culturais que podem potenciar a divulgação e o envolvimento da comunidade no PE do agrupamento; 3- Existência de IPSS´S com quem se pode estabelecer parcerias para o desenvolvimento de diversos projetos; 4- Bom ambiente de cooperação entre a autarquia e o agrupamento; 5- Possibilidade de promover uma oferta educativa adequada às especificidades socioeconómicas e culturais do concelho; 6- Participação em campanhas de solidariedade e voluntariado por parte de alguns alunos da escola sede, com a colaboração de diferentes instituições sociais; 7- Resposta social diversificada aos problemas manifestados por alunos da unidade orgânica;	1- Meio sociocultural desfavorecido; 2- Falta de reconhecimento do papel da escola enquanto entidade promotora do sucesso pessoal e social; 3- Uma parte dos encarregados de educação demonstra pouco comprometimento com o percurso e o sucesso escolar dos seus educandos; 4- Existência de um elevado número de famílias desestruturadas; 5- Diminuição da população do concelho e consequente diminuição da população escolar; 6- Frustração do pessoal docente relativamente às políticas educativas e ao contexto socioeconómico atual; 7- Restrições orçamentais do estado, refletidas nos orçamentos das escolas e na redução dos apoios a iniciativas no âmbito do ensino e no âmbito das infraestruturas;

Tabela 4: ***Análise SWOT ao Agrupamento de Escolas Tenente Coronel Adão Carrapatoso***

5. Definição da Missão

Pensar a escola deve obrigar-nos a pensar no tipo de aluno que queremos preparar, bem como no perfil que deve desenvolver, ao longo dos 12 anos de escolaridade. Neste contexto, a escola deverá assumir um papel transformador, isto é, deverá promover uma alteração da forma como a aprendizagem é encarada, quer por professores, quer por alunos. De facto, a escola deverá ser o local onde a aprendizagem passiva deverá ser transformada em aprendizagem ativa, já que o acesso à informação rodeia os alunos e, desta forma, a informação será entendida como a matéria-prima que criará novos conhecimentos.

Logo, é impreterível que a escola prepare os alunos para os desafios que a sociedade de informação comporta, devendo, para tal, pautar a sua ação pelo desenvolvimento do pensamento crítico, da resolução de problemas, da recolha e pesquisa de informação, da análise de informação, da ética da informação, da aprendizagem baseada em projeto, problemas e questões, e, por último, da descoberta. Neste sentido, que competências deverão, então, ser desenvolvidas junto dos alunos? De facto, este é o grande desafio do século XXI, pois saber ler, saber escrever e saber contar já não bastam. Com efeito, neste século, as escolas deverão desenvolver a autonomia, ensinar a aprender e a pensar, estimular a curiosidade, promover o bom domínio das tecnologias da informação e da comunicação, desenvolver o domínio da língua materna e das línguas estrangeiras e promover a cidadania ativa.

5.1 Missão

Construir uma escola democrática, humanista e humanizadora, aberta à diferença, eticamente irrepreensível, intelectualmente exigente e centrada na melhoria contínua, capaz de prestar um serviço público de educação e formação de qualidade, que dotem os seus alunos, jovens ou adultos, de uma sólida formação de base, de competências e saberes orientados para a resolução dos desafios do Século XXI, que permitam o prosseguimento de estudos e/ou a inserção no mercado de trabalho, bem como desenvolvimento de uma consciência social e cívica.

5.2 Visão

No que respeita à visão, pretende-se que o AETCAC seja reconhecido como uma instituição de referência pela qualidade do ensino e formação ministrados.

5.3 Valores

Pretende-se que a formação e educação dos nossos alunos se construa tendo por base o respeito pleno pelos direitos humanos e pelo meio ambiente, pelo que se propõem como valores matriciais do agrupamento a **Responsabilidade** e **Integridade** (*Respeitar-se a si mesmo e aos outros; saber agir eticamente, consciente da obrigação de responder pelas próprias ações; ponderar as ações próprias e alheias em função do bem comum*), a **Excelência** e **Exigência** (*Aspirar ao trabalho bem feito, ao rigor e à superação; ser perseverante perante as dificuldades; ter consciência de si e dos outros; ter sensibilidade e ser solidário para com os outros*), **Curiosidade**, **Reflexão** e **Inovação** (*Querer aprender mais; desenvolver o pensamento reflexivo, crítico e criativo; procurar novas soluções e aplicações*), **Cidadania** e **Participação** (*Demonstrar respeito pela diversidade humana e cultural e agir de acordo com os princípios dos direitos humanos; negociar a solução de conflitos em prol da solidariedade e da sustentabilidade ecológica; ser interventivo, tomando a iniciativa e sendo empreendedor*), **Liberdade** (*Manifestar a autonomia pessoal centrada nos direitos humanos, na democracia, na cidadania, na equidade, no respeito mútuo, na livre escolha e no bem comum*).

6. Metas

Depois de feito o diagnóstico e apresentada a missão, apresenta-se um conjunto de metas que se pretendem alcançar ao longo dos 4 anos de mandato a que me candidato:

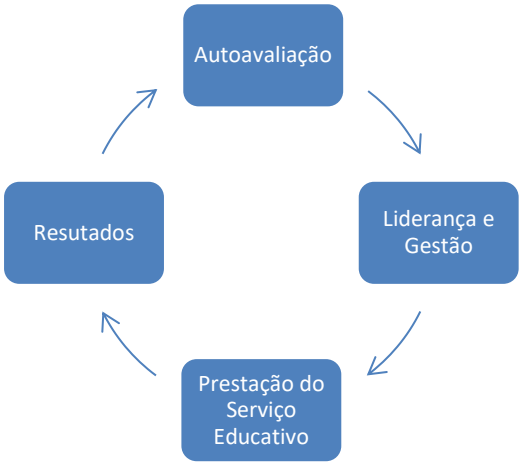
A. Diminuir a indisciplina, o abandono e insucesso escolar;
B. Melhorar a qualidade do sucesso escolar;
C. Aumentar a implementação de boas práticas, divulgando-as;
D. Estabelecer um maior número de protocolos e parcerias com instituições;
E. Estimular o desenvolvimento de projetos que apostem na promoção do sucesso escolar e na inovação;
F. Consolidar uma cultura que garanta o respeito pelas diferenças e pela diversidade, garantindo que o AETCAC seja uma escola, plenamente, inclusiva;
G. Desenvolver mecanismos que permitam uma maior aproximação do AETCAC às famílias e à comunidade;
H. Apostar numa filosofia de procedimentos e metodologias que transformem o AETCAC num espaço de toda uma comunidade educativa, muito para além das suas fronteiras físicas;
I. Desenvolver uma cultura assente na excelência e na exigência e que possa ser apropriada por toda a comunidade educativa;
J. Tornar mais eficaz e eficiente toda a gestão documental e procedimental;
K. Melhorar e otimizar todos os mecanismos relacionados com a comunicação interna e externa, nomeadamente, numa maior e melhor utilização das plataformas informáticas, do correio eletrónico institucional e do site do AETCAC
L. Apostar na delegação de competências junto das lideranças intermédias, garantindo um maior envolvimento dos diversos atores educativos na tomada de decisões;
M. Implementar uma cultura de autoavaliação, capaz de promover a reflexão e a mudança;

N. Apostar numa escola segura, humana, inovadora, ecológica e inclusiva;
O. Incentivar a formação interna e externa;
P. Otimizar a utilização de todos recursos;

7. Linhas de orientação da ação;

Para o cabal cumprimento da sua missão, para a concretização do ideal exequível em que assenta a sua visão e para fazer face às oportunidades de melhoria identificadas ao nível dos processos e ao nível dos resultados, propõe-se que o AETCAC desenvolva a sua ação, quer no plano organizacional, quer no plano pedagógico, a partir de **quatro eixos estratégicos**:

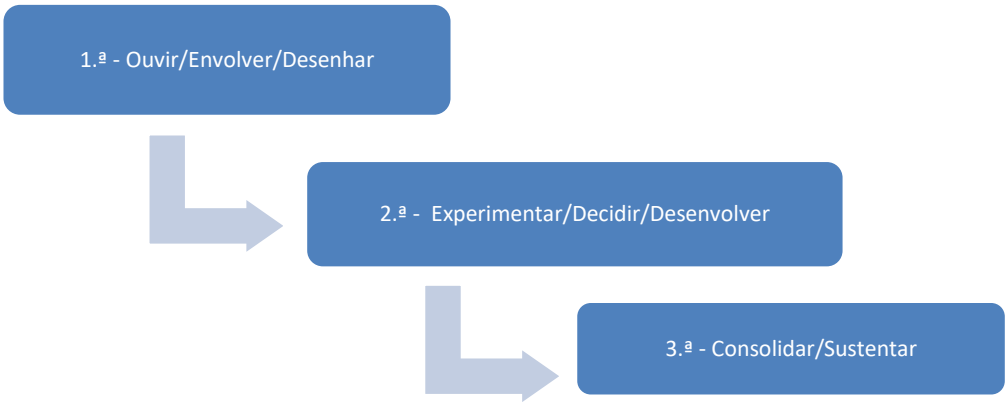
1- **Autoavaliação**;
2- **Liderança e Gestão**;
3- **Prestação do Serviço Educativo**;
4- **Resultados**;



8. Plano Estratégico

8.1 Implementação do projeto

Relativamente à implementação do projeto de intervenção podemos dizer que o mesmo decorrerá em três fases distintas:



Assim, passando a descrever cada uma das fases, apresenta-se o seguinte:

1.ª Fase – **Ouvir/Envolver/Desenhar** (2021)

- Promover um clima de tranquilidade e de confiança, comunicando a toda a comunidade educativa a visão subjacente às grandes opções estratégicas do novo projeto de intervenção;
- Envolver as partes interessadas na reflexão sobre o presente (clima e cultura escolar, eficiência do serviço prestado e eficácia educativa) e no desenho de cenários de melhoria para o próximo ano letivo (ação educativa, desenho organizacional, gestão de recursos, relações internas e externas);
- Organizar o próximo ano letivo, do ponto de vista da gestão dos recursos humanos, temporais, físicos e financeiros;

2.ª Fase – **Experimentar/Decidir/Desenvolver** (2021/2022 – 2022/2023)

- Implementar os reajustamentos necessários e desejáveis, com base no diagnóstico efetuado;
- Experimentar, através de projetos-piloto, abordagens alternativas aos problemas identificados nas diferentes áreas;
- Envolver as partes interessadas na avaliação das opções tomadas e das estratégias desenvolvidas;
- Partilhar resultados, obstáculos e desafios;
- Hierarquizar as opções tomadas do ponto de vista da sua pertinência, viabilidade e sustentabilidade;
- Monitorizar as ações desencadeadas;
- Reforçar e ampliar a rede colaborativa do agrupamento, estabelecendo ligações e parcerias internas e externas;

3.ª Fase – **Consolidar/Sustentar** (2023/2024 – 2024/2025)

- Investir nas opções estratégicas selecionadas, do ponto de vista dos recursos e pessoas a afetar às mesmas;

- Apostar na sua promoção junto da comunidade escolar e educativa;
- Captar apoios externos para a sua continuidade e escalabilidade;

8.2 Operacionalização

Tal como já foi enunciado, considera-se que a ação deverá desenvolver-se em quatro grandes eixos de intervenção que se mostram essenciais para o cumprimento da missão, da visão e dos valores, que por sua vez nos levarão à concretização das metas previstas. Os eixos de intervenção servirão como grandes linhas orientadoras da ação. Devo acrescentar que só fazem sentido quando interligados e em correlação. Desta forma, de seguida, em anexo, apresentarei a forma como irei concretizar e operacionalizar as estratégias e as ações que levarão à concretização das metas estabelecidas. O *Anexo 2* corresponde à ***operacionalização do 1.º Eixo estratégico: Autoavaliação***; O *Anexo 3* corresponde à ***operacionalização do 2.º Eixo Estratégico: Liderança e Gestão***; O *Anexo 4* Corresponde à ***operacionalização do 3.º Eixo Estratégico: Prestação do Serviço Educativo***; O Anexo 5, corresponde à ***operacionalização do 4.º Eixo Estratégico: Resultados***.

9. Avaliação do Projeto de Intervenção

O presente Projeto de Intervenção traduzirá a carta de missão do diretor e não deve ser encarado como um documento fechado e definitivo. Pelo contrário, deve ser monitorizado e avaliado, ao longo dos quatro anos, de forma contínua, com a possibilidade de se fazer reformulações sempre que se julgue pertinente, com vista à superação de eventuais obstáculos ou constrangimentos e o reposicionamento estratégico, face aos novos desafios e à concretização dos objetivos definidos.

Assim, e definindo como avaliação intermédia e processual, proponho que a sua avaliação seja feita pelo Conselho Geral, no âmbito das suas competências, através da apresentação do relatório anual de execução do PAA, de modo a aferir-se o grau de consecução das metas definidas e a adequação das estratégias delineadas, bem como proceder a possíveis ajustes, caso o Conselho Geral recomende como necessário.

No final do mandato, proceder-se-á ao balanço final do Projeto de Intervenção, para avaliação dos resultados alcançados, através da apresentação de um relatório de avaliação da ação que incidirá nos quatro domínios constantes no respetivo plano de intervenção – Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados.

Os instrumentos utilizados para a recolha dos dados serão diversos, nomeadamente a análise documental, observação direta, questionários ao pessoal docente, não docente, alunos e representantes dos encarregados de educação das turmas dos diferentes ciclos de ensino, e relatórios da equipa de autoavaliação do Agrupamento. Os resultados da avaliação final do Projeto de Intervenção serão dados a conhecer à comunidade educativa, através do Conselho Geral, até sessenta dias antes do termo do mandato.

10. Considerações Finais

A Educação na sociedade atual constitui um enorme desafio e não se compagina com visões estáticas e reducionistas, herdadas de um passado longínquo, pois a Escola não é mais o local de simples transmissão de conhecimentos.

As necessidades de formação ao longo da vida, a inovação, a competitividade face à globalização do mercado de trabalho, a par da construção de projetos humanizantes, com vista ao pleno desenvolvimento do SER HUMANO, constituem componentes indissociáveis da educação e, consequentemente, do papel atribuído à Escola.

Formar indivíduos autónomos, defensores de uma cultura de liberdade, de reflexão, de participação responsável, enquanto cidadãos, são aspetos que é imprescindível aprofundar na formação integral das crianças e jovens. De igual modo, há todo o interesse no regresso dos adultos à Escola, com vista à sua alfabetização, atualização e integração neste mundo dominado pelas novas tecnologias, sob pena de nos afastarmos dos nossos parceiros europeus.

O desenvolvimento de áreas como as tecnologias da informação, a saúde, a biotecnologia justifica um fortalecimento de ações, com vista a munir os alunos, pais e encarregados de educação, pessoal docente e não docente, de competências que permitam fazer face às necessidades da sociedade atual.

É imprescindível conhecer as necessidades de todos os intervenientes do processo educativo e atuar conscientemente com a participação de todos, em espírito de equipa e de união, nomeadamente dos pais e encarregados de educação, do pessoal docente e não docente, da autarquia, do tecido comercial e empresarial local/regional, das instituições de ensino superior, dos restantes parceiros, visando a construção de uma **ESCOLA INCLUSIVA** e abrangente, capaz de assumir a sua multiplicidade e de a transformar numa mais-valia.

Uma escola plural e com competência para ser reconhecida pela sua qualidade, envolvida na comunidade onde se insere, numa atitude proativa e

sempre aprendente. A liderança que proponho desenvolver será aquela que estabelecerá um PE partilhado por todos, fomentador de uma cultura de escola de valores, com uma visão integrada da escola e da comunidade, motivada e motivadora nos processos que desenvolve, devidamente articulados com a missão do Agrupamento.

É esta a "escola" que me sinto capaz de ajudar a construir, pois acredito que será uma realidade atingível. Estou consciente do elevado grau de exigência do desafio a que me proponho. No entanto, tenho consciência de que a experiência adquirida, a minha capacidade de trabalho, o gosto por aprender, o conhecimento do contexto socioeconómico e o espírito de abertura a novas ideias, constituem boas ferramentas para ajudar a enfrentar o futuro. Apresento o presente Projeto de Intervenção que considero realista e exequível, com a convicção de que pode ser um bom contributo para o sucesso do Agrupamento de Escolas Tenente Coronel Adão Carrapatoso. O meu principal desejo é e será sempre, priorizar – ***" Uma escola de qualidade, de todos, com todos e para todos.***"

Vila Nova de Foz Côa, 22 de novembro de 2020

O Candidato

Albino José Teixeira Pinto

Candidatura
Assinado por : **Albino José Teixeira Pinto**
Num. de Identificação: BI12416979
Data: 2020.11.22 17:06:56+00'00'
Localização: Vila Nova de Foz Côa

CHAVE MÓVEL

Bibliografia

Afonso, A. J. (2003). *Avaliar a Escola e a Gestão Escolar: Elementos para uma reflexão crítica. In M.T. Esteban (Org). Escola Currículo e Avaliação.* São Paulo, Brasil: Cortez Editora.

CLAS. (junho de 2016). Diagnóstico Social de Vila Nova de Vila Nova de Foz Côa. *Diagnóstico Social de Vila Nova de Vila Nova de Foz Côa*. Vila Nova de Foz Côa, Portugal.

Coelho, I., Sarrico, C., & Rosa, M. (2008). Avaliação de Escolas em Portugal: Que Futuro? *Revista Portuguesa e Brasileira, 7*, pp. 56-67.

Cury, C. (jan/dez de 2010). Qualidade em educação. Estudos sobre Educação. *Nuances, 17*, pp. 15-31.

Estêvão, C. (2013). Políticas de educação e autonomia: algumas reflexões perversas sobre temáticas abençoadas. *Temas e Problemas, 12 e 13*, pp. 77-88.

Estêvão, C. (2015). Direitos humanos, Justiça e Educação - Uma análise crítica das suas relações complexas em tempos anormais. Ijuí, Brasil: Unijuí.

Estêvão, C. A. (2004). *Educação, Justiça e Democracia - Um estudo sobre as gegrafias da justiça em educação.* São Paulo: CORTEZ EDITORA.

Formosinho, J., Fernandes, A., Machado, J., & Ferreira, F. (2005). *Administração da educação - Lógicas burocráticas e lógicas de mediação.* Porto: Edições Asa.

Lima, L. C. (2008). *A escola como organização educativa.* São Paulo: Cortez Editora.

Marques, R. (1997). *A Escola e os Pais: Como Colaborar?* Lisboa: Texto Editora.

Saraiva, P., Rosa, M., & D´Orey, J. (2003). Applying an excellence model to schools. Quality Progress. *36*, pp. 46-51.

Sergiovanni, T., Kelleher, P., McCarthy, M., & Fowler, F. (1987). *Educational governance and admistration.* New Jersey: Prentice-Hall.

Legislação de referência

- **Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo.**
- **Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril** - Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e ensinos básico e secundário.
- **Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de Setembro - Altera (primeira alteração) o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril**, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
- **Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho - alteração (segunda alteração) do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril**, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
- **Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho,** que estabelece os princípios e as normas que garantem a inclusão, enquanto processo que visa responder à diversidade das necessidades e potencialidades de todos e de cada um dos alunos.
- **Decreto-Lei n.º55/2018, de 6 de julho,** que Estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens.
- **Despacho n.º 6478/2017, 26 de julho,** Homologa o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória;

ANEXOS

Anexo 1 – *Metas a alcançar*

METAS	
A.	Diminuir a indisciplina, o abandono e insucesso escolar;
B.	Melhorar a qualidade do sucesso escolar;
C.	Aumentar a implementação de boas práticas, divulgando-as;
D.	Estabelecer um maior número de protocolos e parcerias com instituições;
E.	Estimular o desenvolvimento de projetos que apostem na promoção do sucesso escolar e na inovação;
F.	Consolidar uma cultura que garanta o respeito pelas diferenças e pela diversidade, garantindo que o AETCAC seja uma escola, plenamente, inclusiva;
G.	Desenvolver mecanismos que permitam uma maior aproximação do AETCAC às famílias e à comunidade;
H.	Apostar numa filosofia de procedimentos e metodologias que transformem o AETCAC num espaço de toda uma comunidade educativa, muito para além das suas fronteiras físicas;
I.	Desenvolver uma cultura assente na excelência e na exigência e que possa ser apropriada por toda a comunidade educativa;
J.	Tornar mais eficaz e eficiente toda a gestão documental e procedimental;
K.	Melhorar e otimizar todos os mecanismos relacionados com a comunicação interna e externa, nomeadamente, numa maior e melhor utilização das plataformas informáticas, do correio eletrónico institucional e do site do AETCAC
L.	Apostar na delegação de competências junto das lideranças intermédias, garantindo um maior envolvimento dos diversos atores educativos na tomada de decisões;
M.	Implementar uma cultura de autoavaliação, capaz de promover a reflexão e a mudança;
N.	Apostar numa escola segura, humana, inovadora, ecológica e inclusiva;
O.	Incentivar a formação interna e externa;
P.	Otimizar a utilização de todos recursos;

Anexo 2 – *Operacionalização do 1.º Eixo Estratégico*

1.º EIXO ESTRATÉGICO - AUTOAVALIAÇÃO					
AÇÕES/ESTRATÉGIAS	**METAS**	**Calendarização**			
		2021 2022	**2022 2023**	**2023 2024**	**2024 2025**
• Candidatura à certificação EFQM "Committed to Excellence;	**M;E**	**X**	**X**		
• Constituição de uma equipa de avaliação para monitorização das diversas funções do Agrupamento, nomeadamente, execução do PE, do PAA e do PPM e o desempenho face ao nível de execução e ou cumprimento de objetivos;	**M;B**	**X**			
• Desencadear processos de monitorização e de autoavaliação periódicos e rigorosos;	**B;M**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover sessões de reflexão periódicas sobre os resultados e as práticas educativas com os diferentes intervenientes da comunidade educativa;	**B;M;K;A;B**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Analisar, periodicamente, com os diferentes membros da comunidade educativa os resultados obtidos dos processos de monitorização e de autoavaliação;	**B;G;M;A;B**	**X**	**X**	**X**	**X**

Anexo 3 - *Operacionalização do 2.º Eixo Estratégico*

2.º EIXO ESTRATÉGICO – LIDERANÇA E GESTÃO					
AÇÕES/ESTRATÉGIAS	**METAS**	**Calendarização**			
		2021 2022	**2022 2023**	**2023 2024**	**2024 2025**
• Implementação de uma liderança aberta e partilhada, apostando na motivação e responsabilização das estruturas intermédias;	**I**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Desenvolver ações de promoção e de valorização da Escola junto dos alunos, pais e encarregados de educação;	**I-G**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover a intervenção e participação mais ativa de toda a comunidade educativa na vida do Agrupamento e nos processos de discussão e tomada de decisão;	**H-G**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover uma maior abertura do Agrupamento ao exterior, aumentando e aperfeiçoando os canais de divulgação/informação atuais e intensificando a interação com o meio envolvente;	**H-G-O**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Fomento de espaços de diálogo com os diversos elementos da comunidade educativa e valorização das suas ideias e opiniões	**E-F-G-O**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover o reforço das lideranças intermédias e o seu envolvimento direto na tomada de decisões;	**C-L-M-O**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Escolha de lideranças, aos vários níveis, de acordo com a demonstração de capacidades e competências ao nível intelectual, profissional e técnico, das relações interpessoais, da visão estratégica, da adaptabilidade, da obtenção de resultados;	**L-M**	**X**			
• Promover reuniões periódicas com as lideranças intermédias (Coordenadores de Estabelecimento, Coordenadores de Departamento Curricular, Coordenadores de Diretores de Turma e de Diretores dos Cursos Profissionais, Coordenadora Técnica e Coordenador dos Assistentes Operacionais) com o objetivo de acompanhar e monitorizar o trabalho desenvolvido nas estruturas;	**L-M-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Implementação de uma liderança e gestão de proximidade, de presença sistemática no "terreno" contribuindo *in loco* para a resolução dos problemas;	**A-B-N-O**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Constituição de um gabinete de comunicação e imagem, que agilize e torne mais eficaz a comunicação intra-Agrupamento e assegure a divulgação do mesmo, das suas boas práticas, projetos e atividades junto da comunidade;	**G-K**	**X**			
• Articular com parceiros institucionais, com vista à prevenção do insucesso e da indisciplina e no sentido da formação de cidadãos responsáveis e ativos;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Distribuição do pessoal não docente tendo em conta as suas aptidões e competências para cada posto de trabalho e conjunto de tarefas a executar, com vista a obter o maior grau de eficiência e eficácia possível;	**N-P**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Criar momentos festivos que reúnam a comunidade educativa e dinamizar ações promotoras de um clima de acolhimento e de bem-estar na Escola, ao longo do ano letivo, com o objetivo de fomentar o sentido de pertença e de identidade do Agrupamento;	**H**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover protocolos de colaboração com entidades externas, para o desenvolvimento de projetos educativos e apoios aos alunos e ao agrupamento;	**D-E**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover reuniões entre diretores de turma e professores titulares de turma com os encarregados de educação dos alunos que vão mudar de ciclo e de escola, de forma a facilitar o processo de transição;	**G-H**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Otimização da gestão dos recursos humanos não docentes,	**N-P**	**X**	**X**	**X**	**X**

melhorando a vigilância dos espaços escolares, garantindo mais segurança, disciplina, manutenção dos espaços e materiais e limpeza das escolas;					
• Celebração de protocolos e parcerias com empresas, organizações e instituições da região;	**D-E**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Articular com as instituições competentes, no sentido de recuperar/renovar as infraestruturas das unidades orgânicas do Agrupamento;	**N-P**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Melhorar o circuito de comunicação interna na divulgação das orientações e decisões organizacionais e educativas	**K**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Otimizar a utilização dos recursos materiais e financeiros	**P**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Normalização dos procedimentos administrativos e administrativos-pedagógicos: Criar e implementar o manual de normas e procedimentos;	**I**	**X**			

Anexo 4 - *Operacionalização do 3.º Eixo Estratégico*

3.º EIXO ESTRATÉGICO – PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO					
AÇÕES/ESTRATÉGIAS	**METAS**	**Calendarização**			
		2021 2022	**2022 2023**	**2023 2024**	**2024 2025**
• Consolidar o processo de articulação curricular nos diferentes órgãos e níveis de ensino em quatro dimensões essenciais: Vertical/horizontal e intra e interdepartamental;	**A-B-C-L**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover ações (encontros, reuniões) que incentivem a articulação curricular entre todos os níveis de ensino	**A-B-C-L**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Organizar os horários dos docentes com tempo comuns, destinado às reuniões inter e intraciclos que permitam a articulação curricular vertical e horizontal e o trabalho colaborativo dos docentes;	**A-B-C-P**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover a construção do projeto curricular do Agrupamento tendo por referencial o projeto educativo e as necessidades da comunidade escolar;	**I**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover a elaboração do plano anual de atividades do Agrupamento com objetivos definidos em função do projeto educativo do Agrupamento	**E**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Constituição de uma equipa de avaliação para monitorização das diversas funções do Agrupamento, nomeadamente, execução do PEA, e do PAA e o desempenho face ao nível de execução e ou cumprimento de objetivos;	**L-M**	**X**			
• Articular o trabalho pedagógico com e entre os coordenadores de departamento, coordenadores dos diretores de turma e coordenadores de outras estruturas intermédias;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover a inovação e a partilha de boas práticas educativas enquanto processos de garantia da melhoria das aprendizagens	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Consolidar a implementação das medidas de apoio às aprendizagens e à Inclusão e de práticas da EMAEI;	**A-B-C-F**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Incentivar as lideranças intermédias no desenvolvimento do trabalho colaborativo e cooperativo no sentido da construção de práticas profissionais de qualidade nas várias estruturas;	**L-I**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover a diversificação e a diferenciação de estratégias de ensino de forma a criar condições de aprendizagem para todos os alunos;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Investir em equipamentos pedagógico-didáticos de acordo com propostas das estruturas intermédias;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover a aferição nos conselhos de turma de estratégias comuns de intervenção que contribuam para melhorar o trabalho de sala de aula, o comportamento e o aproveitamento dos alunos;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Investir no uso das TIC como estratégia da melhoria e inovação nos processos pedagógicos de ensino e aprendizagem;	**A-B-C-E**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Operacionalizar práticas de acompanhamento das aprendizagens e de apoio direto aos alunos nas disciplinas de maior insucesso;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Implementar estratégias de diferenciação pedagógica;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Implementação de práticas pedagógicas e didáticas inovadoras;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Implementação de mecanismos de supervisão e de acompanhamento para casos devidamente identificados (problemas de comportamento/indisciplina graves ou elevados índices de insucesso de determinada turma;	**A**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Consolidar a coadjuvação em sala de aula enquanto estratégia de desenvolvimento profissional e de melhoria da qualidade do ensino;	**B**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Estabelecer uma estrutura eficaz de apoios educativos, priorizando	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**

as disciplinas de maior insucesso;					
• Implementar a criação de uma equipa multidisciplinar de apoio aos alunos recorrendo a parcerias e protocolos com entidades externas;	**A-B-C-E**	**X**			
• Consolidar em todos os níveis de ensino condições para a implementação de apoios de preparação para provas finais e exames;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Prevenir o abandono e a desistência organizando sessões de orientação vocacional/profissional;	**A**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Proporcionar apoios especializados na área dos serviços de psicologia e de orientação;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover uma avaliação diversificada, rigorosa, transparente que permita valorizar o sucesso e a qualidade das aprendizagens;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover a implementação de uma matriz instrumental comum de aplicação dos critérios de avaliação em todas as áreas disciplinares;	**A-B-C**	**X**			

Anexo 5 - *Operacionalização do 4.º Eixo Estratégico*

4.º EIXO ESTRATÉGICO – RESULTADOS					
AÇÕES/ESTRATÉGIAS	**METAS**	**Calendarização**			
		2021 2022	**2022 2023**	**2023 2024**	**2024 2025**
• Promover momentos de análise e reflexão sobre práticas pedagógicas e resultados internos e externos contextualizados a nível de Conselho Pedagógico com a definição anual de planos de melhoria conducentes ao sucesso escolar e à qualidade das aprendizagem e dos resultados escolares;	**A-B-C-M**	**X**	**X**		
• Promover a prática de reflexão sobre os resultados escolares, em cada período, ao nível do grupo disciplinar/departamento e consequente proposta de estratégias de modo a promover o sucesso e a qualidade das aprendizagens;	**A-B-C-M**	**X**			
• Reconhecer e valorizar o mérito, a dedicação e o esforço no trabalho e no desempenho escolar dos alunos;	**A-B-C-E-I**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Implementar o Programa de Mentoria e tutoria;	**A-B-C-G**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover e incentivar a inovação e a partilha de boas práticas educativas enquanto processos de garantia da melhoria das aprendizagens;	**A-B-C-E**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover a diversificação e a diferenciação de estratégias de ensino de forma a criar condições de aprendizagem para todos;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover a monitorização e avaliação da eficácia dos apoios prestados;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Apetrechar a sala de estudo com materiais didáticos adequados	**A-B-C-P**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Adaptar as salas de estudo às necessidades dos alunos, promovendo o apoio educativo individual e/ou de grupo a todos os que dele necessitem, preferencialmente com os docentes da turma;	**A-B-C-P**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover o acompanhamento especial de alunos com dificuldades de aprendizagem e de inclusão através dos serviços especializados de apoio educativo e da equipa multidisciplinar;	**A-B-C-F**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Incentivar a realização de visitas de estudo, como atividade potenciadora da aprendizagem;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Divulgação eficaz e adequada do Regulamento Interno fomentando a consciencialização de deveres e direitos e a participação responsável de todos os atores da comunidade educativa;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover ações de divulgação, no início de cada ano letivo, das normas de funcionamento das escolas e dos seus documentos estruturantes junto dos novos alunos, pais e encarregados de educação e professores;	**I**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Reuniões periódicas com o pessoal não docente, a fim de serem tomadas medidas de prevenção contra a indisciplina;	**A-B**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Reforço/maior eficiência da vigilância nos espaços escolares	**A-B-C-N**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Incentivar a criação ou consolidação de clubes e projetos de complemento curricular que promovam o desporto, a ciência, o ambiente, a cultura, o património, a solidariedade, a interculturalidade, a promoção de estilos de vida saudável e que estimulem laços afetivos entre a comunidade escolar;	**A-B-E**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover atividades que assinalem acontecimentos que contribuam para a formação coletiva dos alunos através da comemoração de efemérides e mobilizem a comunidade educativa para uma intervenção mais ativa na vida da escola e da sociedade;	**A-B-E**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Fomentar a participação dos alunos e encarregados de educação na construção dos documentos estruturantes do Agrupamento;	**G**	**X**	**X**	**X**	**X**

• Incentivar a participação dos alunos nas estruturas pedagógicas e de gestão e na associação de estudantes;	**G**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Apoiar a dinamização da associação de estudantes, através de atividades conjuntas com professores e direção;	**G**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover a realização periódica de reuniões com a associação de estudantes para auscultação de problemas e sugestões;	**G**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Sensibilização dos alunos para estilos de vida e de alimentação saudáveis e para o gosto pela atividade física através das propostas do Desporto Escolar e do CFD	**A-B-C-E**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Criação ou consolidação de parcerias com entidades de saúde que dinamizem programas de informação sobre a promoção da saúde, os comportamentos de risco e a prevenção da toxicodependência;	**A-B-C-E**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Implementação de ações de prevenção da indisciplina;	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Reforçar a atuação do Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF);	**A-B-C**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Estabelecer uma bolsa de professores-tutores que favoreçam a integração adequada do aluno na escola e articulem regularmente com a família do aluno dando feedback das situações;	**A-B-C-G**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Estabelecer uma bolsa de alunos-mentores para ajudarem os seus colegas na resolução de conflitos, de modo a resolverem cooperativamente as diferenças e os interesses dos alunos envolvidos, bem como nas atividades escolares;	**A-B-E-G**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Implementação das assembleias de delegados de turma para que se construam mecanismos de comunicação e de responsabilização dos alunos na prevenção da indisciplina;	**A-B-G**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover iniciativas que permitam elevar as expetativas da comunidade educativa no geral e da comunidade escolar em particular, face ao papel da escola na formação das crianças, jovens e adultos;	**G-K**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover, com base nos resultados da avaliação interna/externa, planos de melhoria estratégicos que permitam a satisfação da comunidade educativa;	**A-B-E**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Promover iniciativas para a promoção de uma imagem de qualidade do Agrupamento, através da divulgação das boas práticas desenvolvidas;	**K**	**X**	**X**	**X**	**X**
• Divulgar e promover a abertura das escolas do Agrupamento e das suas instalações para a realização de eventos culturais, desportivos e lúdicos por parte da comunidade;	**K**	**X**	**X**	**X**	**X**