

# PROJETO DE INTERVENÇÃO

CANDIDATURA AO CARGO DE DIRETOR DO  
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO RESTELO -  
QUADRIÉNIO: 2023/2027

PROF. DAVID  
LUÍS CASIMIRO

Propósito: A minha escola é um mundo... a construir, crescer e aprender: Uma escola de todos e para todos.



Quetzal  
(27 de setembro de 2019)  
Graffiti com tintas  
4,5m X 2,3m  
Edis One e Alunos  
da EB 2/3 Paula Vicente  
AERestelo

Obra realizada no âmbito do projeto de intercâmbio com alunos portugueses e mexicanos nas disciplinas de Español e Geografia (7.º anos), em parceria com o Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE) e a Embaixada do México em Portugal; em simultâneo, promoveram-se trabalhos realizados pelos alunos sobre *Os Animais em Vias de Extinção* de ambos países.

Preâmbulo .....	4
Nota introdutória .....	5
1. Candidatura .....	6
2. Agrupamento de Escolas do Restelo .....	8
2.1 Caracterização do Agrupamento .....	8
2.2. Diagnóstico estratégico do Agrupamento .....	8
2.2.1. Análise SWOT .....	8
3. Projeto de Intervenção .....	9
3.1. Missão do Agrupamento .....	9
3.2. Visão do Agrupamento .....	9
3.3. Valores do Agrupamento .....	9
3.3.1. Objetivos Gerais .....	10
4. Linhas Orientadoras de Ação .....	10
4.1. Autoavaliação .....	11
4.2. Liderança e Gestão .....	11
4.3. Prestação de Serviço Educativo .....	12
4.4. Resultados .....	12
5. Metas .....	13
5.1. Gestão e Prática Pedagógica .....	13
5.1.1. Estratégias de Intervenção .....	13
5.2. Organização e Funcionamento .....	16
5.2.1. Estratégias de Intervenção .....	16
5.3. Comunidade Educativa .....	17
5.3.1. Estratégias de Intervenção .....	17
5.4. Instalações e Equipamentos .....	18
5.4.1. Estratégias de Intervenção .....	18
6. Plano Estratégico .....	18
7. Conclusão .....	19
Bibliografia .....	20
Anexos .....	21

## Preâmbulo

De toda a comunidade educativa que alicerça o sistema educativo, salientem-se os seus atores principais, conforme evidencia o Relatório Eurydice (Motiejūnaitė-Schulmeister *et al.*, 2021):

Os professores são a linha de frente da educação. Ter professores motivados é um dos pré-requisitos essenciais para um sistema de educação de sucesso em que estudantes de origens diferentes podem florescer e atingir o seu pleno potencial. A transição da aprendizagem em regime presencial para a distância/ on-line devido à crise global de saúde sublinha ainda mais o papel vital dos professores em dar a todos os estudantes a igualdade e a qualidade de oportunidades de ensino. (p. 3)

O papel do professor é preponderante na formação da área do saber e no desenvolvimento socio-afetivo e cívico dos jovens, enquanto cidadãos do mundo. Um estudo recentemente desenvolvido por investigadores portugueses, sobre a felicidade nas escolas portuguesas, inferiu das evidências, que uma escola feliz “*é uma escola onde se pode estudar, brincar e ser feliz*”. Além da valorização das aprendizagens, alunos e pais/encarregados de educação devem valorizar também o respeito com que todos são tratados: respeito pela diversidade cultural, religiosa e identitária (Gramaxo *et al.* 2023).

## Nota introdutória

Dando cumprimento às orientações do aviso de abertura do procedimento do concurso para provimento do lugar de Diretor do Agrupamento de Escolas do Restelo - Lisboa (Código 171153), apresento o Projeto de Intervenção para o quadriénio 2023/2027, cumprindo o previsto nos números 2 e 3 do artigo 22.ºA, do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, que altera o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril.

O presente documento tem em conta a caracterização geral do Agrupamento de Escolas do Restelo (era) e respetivo diagnóstico estratégico, a definição da missão, dos valores, dos objetivos, das metas a cumprir e as grandes linhas de orientação do plano estratégico, que me proponho desenvolver ao longo do mandato. A elaboração do presente documento teve por base os documentos estruturantes do AER, nomeadamente o Projeto Educativo, o Plano de Melhoria, o Regulamento Interno e o Relatório da Avaliação Externa do AER, efetuada nos dias 12 e 13 de janeiro de 2023.

A concretização das ações previstas neste plano não está pensada como obra exclusiva do Diretor do AER, mas de toda a Comunidade Educativa, num trabalho efetivo e colaborativo em prol do sucesso de todos. O êxito das ações depende do funcionamento regular e efetivo de todos os órgãos e intervenientes (alunos, docentes, não docentes, encarregados de educação e parceiros) e da sua participação ativa e empenhada. O programa apresentado é pensado para ser colocado em prática com o contributo de todos, criando, desta forma, uma verdadeira cultura de escola, aliada a uma identidade própria ao serviço da Educação e da Escola Pública.

Restelo, 01 de junho de 2023

O Candidato

David Luís Casimiro

## 1. Candidatura

Embora muitas pessoas digam que não, sempre houve e haverá reinos maravilhosos neste mundo. O que é preciso, para os ver, é que os olhos não percam a virgindade original diante a realidade, e o coração, depois, não hesite.

Miguel Torga, *Um Reino Maravilhoso*

A candidatura ao cargo de Diretor do AER é fruto de reflexão pessoal, familiar, profissional, concertada e em equipa. Após consulta dos elementos da equipa que agora se candidata, concluí dever novamente responder ao desafio de dar continuidade ao sucesso deste Agrupamento, após exercer funções como Coordenador da Escola EB 2/3 Paula Vicente. Creio que o meu perfil se adapta às exigências inerentes ao cargo de Diretor: as atividades relacionadas com a gestão, sejam as concernentes à liderança de uma organização tão específica e complexa como a da Educação e da Instituição Escolar, em geral, sejam as do AER, em particular. Enquanto Coordenador da Escola EB 2/3 Paula Vicente, desde o ano letivo de 2019/2020 até ao presente, foi possível realizar em equipa um trabalho com visibilidade interna e externa. O modelo de gestão escolar foi fruto do trabalho colaborativo de docentes, funcionários e alunos, em prol de uma Escola Pública de Qualidade e de referência.

Ao Diretor do Agrupamento cabe desenvolver uma cultura de escola integradora. A interação de alunos, docentes, funcionários, encarregados de educação e restante comunidade educativa promove uma identidade comum, própria, sustentada em valores de equidade, qualificação individual e coletiva, num efetivo exercício de cidadania democrática, que sustenta a “aquisição de novos conhecimentos sobre conteúdos curriculares ou de novas técnicas de ensino” (Hargreaves 1998:189) e junta conhecimentos a práticas. Uma escola autónoma e flexível construirá uma identidade educativa e social próprias, que favorece novas aprendizagens.

O Diretor de Agrupamento deve ser capaz de “influenciar a organização educativa”, desenvolvendo o “desempenho do seu pessoal e da qualidade do processo ensino-aprendizagem” (Lück 2004:66). A sua dinâmica importa na formulação de objetivos sociais, políticos e educativos, planeando e implementando um processo educativo (Leithwood & Reihl, 2003) em prol do sucesso individual e coletivo da Comunidade Escolar (Casimiro, 2022). Uma dinâmica escolar desafiante, com métodos e objetivos concretos, revelar-se-á “compatível com a tradição formalista e instrumental” (Lima, 2011:162). Lógicas de ação e dinâmicas mobilizadoras da Comunidade (Escolar e Educativa) formam cidadãos autónomos numa sociedade em mudança.

Sustentada por características pessoais e percurso profissional, esta candidatura norteia-se por **atributos** considerados adequados ao cargo:

- i) **Automotivação** necessária para a motivação de terceiros;

- ii) ***Proatividade e criatividade*** no encontro de oportunidades que melhorem o Agrupamento;
- iii) ***Visão estratégica, objetiva e capacidade de planejamento*** qualificativas a Escola Pública;
- iv) ***Capacidade de liderança***, pela argumentação e clareza na exposição de ideias;
- v) ***Capacidade de dar e receber feedback***, construindo relações de confiança, mudanças positivas e crescimento da Instituição;
- vi) ***Capacidade de trabalho em equipa, planificação de atuação a curto, médio e longo prazo***. Definir metas, objetivos, monitorização e avaliação, segundo estratégias de autoavaliação;
- vii) ***Capacidade de liderar pessoas e processos***, confiando no trabalho de terceiros;
- viii) ***Gestão de conflitos***, valorizando as lideranças intermédias;
- ix) ***Adaptação à inovação e comunicação externa***, atualizando os meios de comunicação do AER;
- x) ***Sentido de responsabilidade e de valores de ética*** que norteiam a minha visão da vida.

Cabe ao Diretor liderar, reconstruir, revitalizar e desenvolver uma cultura de escola. Importa criar condições que promovam a “capacidade da escola em gerir a mudança e em se transformar em comunidades profissionais de aprendizagem” (Fullan, 2003). Liderar é combinar as competências de gestão com valores e ética, preocupar-se com eficácia e qualidade, funcionalidade e sentido, “fazendo as coisas bem e fazendo as coisas certas” (Sergiovanni 2004:14).

No desempenho de funções de Coordenador da Escola EB 2/3 Paula Vicente respondi com prontidão e rigor aos desafios que me foram colocados. Fiquei consciente dos constantes desafios às capacidades de visão estratégica e operacionalização de objetivos, na consecução eficiente das metas pré-estabelecidas no novo Projeto Educativo do Agrupamento. Adquiri conhecimento global e profundo do Agrupamento, capaz de hierarquizar objetivos e metas a atingir, estratégias de abordagem e resolução dos aspetos a melhorar. Por isso, esta candidatura expressa a vontade de dignificar o Agrupamento, a todos envolvendo nesta missão especial de Ensinar e Educar!

**A minha escola é um mundo... a construir, crescer e aprender: Uma escola de todos e para todos.**

## 2. Agrupamento de Escolas do Restelo

### 2.1 Caracterização do Agrupamento

O AER caracteriza-se por:

A) apresentar uma oferta educativa que abrange o Pré-Escolar, 1.º Ciclo, 2.º e 3.º Ciclos e Secundário, o qual disponibiliza Cursos Científico-Humanísticos: Ciências e Tecnologias, Ciências Socioeconómicas, Línguas e Humanidades e Artes Visuais;

B) ser uma unidade orgânica de ensino público que assegura a fase terminal da escolaridade obrigatória dos alunos, garante a objetividade das Aprendizagens Essenciais e o desenvolvimento de todas as áreas de competência preconizadas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO), preparando-os para o ingresso no Ensino Superior;

C) ser frequentado, segundo dados da Avaliação Externa, em janeiro de 2023, por 2448 alunos e apresentar um corpo docente de 231 elementos, de 76 não docentes, um Serviço de Psicologia e Orientação (SPO), presentemente com 6 elementos e o Ensino Especial com 18 elementos.

A população do AER apresenta-se heterogénea, com diversidade cultural, dando aso a uma melhor capacidade de adaptação dos que aqui atuam. A maioria dos Encarregados de Educação apresenta habilitações de nível Secundário ou Superior. Não obstante, alguns alunos provêm de agregados familiares com carência económica (11% dos alunos beneficiavam dos Serviços de Ação Social Escolar Escalão A e do Escalão B 8%). A verificação de um aumento do número de alunos sinalizados para a Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) denota a preocupação e o investimento na sua inclusão. Assim, o Agrupamento dispõe de um número significativo de docentes do quadro, que concede estabilidade e abona a favor do trabalho desenvolvido. O apoio prestado pelo SPO destina-se a orientar e apoiar alunos, famílias e restante comunidade escolar.

### 2.2. Diagnóstico estratégico do Agrupamento

#### 2.2.1. Análise SWOT

A análise **SWOT** constitui um meio eficaz para a caracterização do ambiente escolar. Identifica a situação interna e externa da organização e constata potencialidades e fraquezas, enquanto elementos facilitadores ou dificultadores do processo de ensino-aprendizagem. Fiz uso deste instrumento de análise estratégica para definir linhas orientadoras da ação educativa, segundo as características do Agrupamento, mapeando os diagnósticos das várias Unidades Orgânicas. Foram identificados pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), centrados em aspetos Endógenos (Ambiente Interno) e as principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), centradas em aspetos Exógenos (Ambiente Externo). (*Vide Anexo 1*)

### 3. Projeto de Intervenção

#### 3.1. Missão do Agrupamento

Os desafios que a sociedade atual apresenta exigem que a AER crie condições para que os alunos adquiram conhecimentos sólidos e efetivos e competências sociais diversificadas; para que desenvolvam uma cidadania ativa e responsável, pela autoconfiança, assertividade e resiliência. Pretendemos que o Projeto Educativo contribua para suplantar problemas, possibilitar uma organização e rentabilização de recursos, que abule a burocratização e combata a exclusão social, o absentismo e o abandono escolar. Teremos, assim, criado um espaço de valorização pessoal e de igualdade de acesso à construção de um futuro sustentável, através de uma “escola inclusiva, promotora de melhores aprendizagens para todos os alunos” (Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho) e proporcionando “*a todos a participação e o sentido de pertença em efetivas condições de equidade, (...) para maiores níveis de coesão social.*” (Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho).

Atendendo ao trabalho que desenvolvi entre 2019 e 2023, comprometo-me a garantir que o AER continuará a valorizar o seu papel de espaço de aquisição de conhecimentos, competências e valores, prestando um serviço público eficaz, aberto à comunidade, na garantia de que “o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO) seja atingido por todos, ainda que através de percursos diferenciados”. (Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho).

#### 3.2. Visão do Agrupamento

O AER deverá ser reconhecido como organização educativa de excelência, pela qualidade da formação e do serviço educativo prestado, pelo desenvolvimento de práticas educativas inovadoras, pela qualidade na formação de cidadãos responsáveis e empreendedores, enquanto organização aberta à comunidade, à inovação e assente em valores de colaboração e solidariedade.

#### 3.3. Valores do Agrupamento

A escola desempenha um papel central importante no desenvolvimento dos alunos, num espaço temporal em que ocorre a formação basilar do indivíduo. É, por isso, um lugar chave para o desenvolvimento de **valores** essenciais na construção de alicerces futuros. Enquanto Diretor do AER, pretendo desempenhar um papel que dignifique a pessoa humana e a sustentabilidade do planeta. Educar com base em valores como **Rigor, Equidade, Liberdade, Responsabilidade, Integridade, Inclusão, Tolerância, Cidadania, Solidariedade, Participação, Curiosidade, Criatividade, Inovação, Reflexão, Exigência, Excelência**. Para tal, a comunidade escolar deve tomar e implementar o Perfil dos Alunos à Saída da

Escolaridade Obrigatória (PASEO), na organização do sistema educativo e no trabalho das escolas, e promover uma educação para o futuro.

### 3.3.1. Objetivos Gerais

Para cumprir a **Missão** e os **Valores** definidos para o AER, é nosso propósito desenvolver os seguintes objetivos:

- i) Criar medidas diferenciadas e de inclusão, que promovam o sucesso escolar na igualdade de oportunidades e formação integral dos alunos;
- ii) Valorizar o mérito alcançado e desenvolver ações de reconhecimento;
- iii) Prevenir o abandono e absentismo escolar, pela diversificação da oferta educativa, que desenvolva projetos e atividades extracurriculares, acompanhamento personalizado e estabelecimento de redes de cooperação com as instituições locais/regionais;
- iv) Valorizar a liderança partilhada, pelo trabalho colaborativo, no compromisso e responsabilidade diferenciada;
- v) Tornar o clima escolar favorável à aprendizagem, no respeito mútuo e civismo;
- vi) Dinamizar relações interpessoais e espírito de equipa, promovendo o trabalho em conjunto e da partilha de experiências para o sucesso individual e coletivo;
- vii) Potenciar a construção participada do Projeto Educativo, enquanto manifestação de identidade e cultura próprias e de comprometimento com a missão do Agrupamento;
- viii) Desenvolver processos de melhoria da organização e gestão escolar, pela aposta em projetos/ações potenciadores da melhoria, de inovação nas tecnologias de informação;
- ix) Melhorar a gestão dos equipamentos e espaços escolares;
- x) Criar mecanismos de participação efetiva dos pais e encarregados de educação, que garantam melhor acompanhamento escolar dos seus educandos;
- xi) Melhorar os processos de comunicação interna e externa;
- xii) Melhorar as práticas de autoavaliação, que promovam a qualidade do serviço educativo;
- xiii) Valorizar a escola no meio, atuando de forma proativa com todos os agentes educativos e fortalecendo parcerias/protocolos com diversas instituições locais;
- xiv) Valorizar a defesa dos valores e da cultura local e regional, nacional e europeia;
- xv) Potenciar a formação profissional do pessoal docente e não docente, pela realização de ações de formação, que adequem as suas capacidades às atuais exigências profissionais.

## 4. Linhas Orientadoras de Ação

O plano estratégico tem por base a missão educativa, articulada com a visão e a avaliação dos contextos. Como modelo opcional, utilizaram-se os quatro domínios do **Quadro**

de Referência da Avaliação Externa das Escolas, da Inspeção-Geral da Educação e Ciência, fazendo-os corresponder a quatro eixos de intervenção. Pretendemos utilizar uma nomenclatura uniforme na área da Educação, clara e objetiva, legitimada no referencial de avaliação externa das escolas, nos termos do Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de janeiro:

- 1.º Eixo de Intervenção - Domínio da Autoavaliação
- 2.º Eixo de Intervenção - Domínio da Liderança e Gestão
- 3.º Eixo de Intervenção - Domínio da Prestação do Serviço Educativo
- 4.º Eixo de Intervenção - Domínio dos Resultados

Estão assim delineadas, tendo em conta:



#### 4.1. Autoavaliação

A. Dar continuidade ao processo, encarando a autoavaliação como um instrumento estratégico de apoio à tomada de decisões, com impacto no desenvolvimento de ações de aperfeiçoamento, que responda adequadamente às fragilidades identificadas.

B. Promover um processo constante e continuado de avaliação das atividades do Plano Anual do Agrupamento.

#### 4.2. Liderança e Gestão

A. Reforçar o papel das lideranças e estruturas de gestão intermédia, definindo competências e funções a desempenhar.

B. Garantir articulação coerente entre os diferentes documentos orientadores do Agrupamento, com a previsão da revisão global, em todos os anos letivos.

C. Assegurar estabilidade e transparência da gestão e administração escolar, prestando contas da natureza dos atos administrativos ou da gestão corrente e financeira.

D. Otimizar a organização e gestão dos recursos humanos e materiais, na sua valorização ao serviço da Educação.

E. Promover o desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente, através da formação contínua, em contexto escolar, pela elaboração de um Plano Anual de Formação.

F. Reforçar a cooperação com parceiros da comunidade envolvente, para os projetos já existentes e implementação de novos.

G. Intensificar a colaboração e as relações interpessoais com as Associações de Pais, Pais e Encarregados de Educação.

#### 4.3. Prestação de Serviço Educativo

A. Promover o desenvolvimento de competências previstas no Perfil do Aluno (PASEO), ao longo do respetivo percurso escolar.

B. Promover melhor articulação /sequencialidade (horizontal e vertical) entre os níveis /ciclos de ensino.

C. Corresponder flexível e diversificadamente às diferentes necessidades do apoio educativo (GMAA- Gabinete de Mediação e Apoio ao Aluno).

D. Promover a prática de monitorização e supervisão nos grupos de recrutamento e outras estruturas de apoio ou atividades (DAC).

E. Considerar a observação da prática letiva em sala de aula, por colegas de grupo ou outros docentes, como partilha colaborativa e forma de desenvolvimento profissional.

F. Promover hábitos de vida saudável (PES), na comunidade educativa, sobretudo entre alunos.

G. Proporcionar aos alunos de Português Língua Não Materna um nível de proficiência avançado, no final do ciclo educativo.

#### 4.4. Resultados

A. Criar mecanismos de monitorização sistemática das medidas de promoção do sucesso e avaliação da respetiva eficácia.

B. Melhorar taxas de sucesso das avaliações internas e externas, com referência aos resultados escolares do ano letivo anterior, nomeadamente no ensino básico.

C. Melhorar os processos de ensino e de aprendizagem, com vista à promoção do sucesso educativo no Agrupamento, envolvendo todos os docentes/disciplinas.

D. Diminuir as taxas do abandono escolar, a partir do ano anterior, tendencialmente até à taxa zero.

E. Melhorar a disciplina e o clima relacional, com diminuição do número de ocorrências disciplinares.

F. Incrementar valências do Gabinete de Mediação e Apoio ao Aluno (**GMAA**).

## **5. METAS**

As metas centrais para os objetivos estão explanadas nas áreas de intervenção que se subdividem em:

- A) Gestão e Prática Pedagógica
- B) Organização e Funcionamento
- C) Comunidade Educativa
- D) Instalações e Equipamentos

### **5.1. Gestão e Prática Pedagógica**

Ao Diretor, apresenta-se o desafio de definir e implementar novas prioridades educacionais. Enquanto atores de um novo paradigma, vemos os planos de intervenção transporem o interior das escolas e os atuais modelos de gestão escolar. Importa investir na articulação entre estruturas educativas, reforçar e generalizar as várias dimensões da organização pedagógica, para a articulação vertical e sistemática entre ciclos:

- i) Conselho Pedagógico;
- ii) Departamentos Curriculares/crupos de Recrutamento/Áreas Disciplinares;
- iii) Direção de Turma/Titulares de Turma;
- iv) Biblioteca Escolar.

As estruturas intermédias viabilizam também procedimentos e processos e agilizam os recursos para a sua execução:

v) Conselhos de Turma (especialmente dos alunos, interesses, necessidades, interdisciplinaridade, Plano de Turma e Plano de Trabalho de Turma);

vi) Conselhos de Ano (articulação curricular na aplicação do currículo nacional e dos programas e orientações curriculares).

Pelo mapeamento das diversas estruturas de gestão pedagógica, obtem-se uma perspetiva global de entendimento de uma cultura de avaliação e de mérito mais amplo para uma Educação de qualidade, que implica a criação de mecanismos democráticos e éticos que envolvam professores e pessoal não docente, a intereção com as famílias e a participação com a comunidade.

#### **5.1.1. Estratégias de Intervenção**

##### **1. MOTIVAR ALUNOS PARA O SUCESSO ESCOLAR**

- Assinalar e acompanhar alunos com fraco desempenho escolar, definindo mecanismos para esse acompanhamento, que previnam o risco de abandono.
- Promover a utilização de plataformas informáticas para superar dificuldades, pela execução de atividades adequadas às necessidades.
- Desenvolver atividades conjuntas de caráter lúdico e competitivo entre as várias escolas do Agrupamento.
- Reforçar a implementação do programa de mentorias entre alunos.
- Proporcionar atividades de caráter desportivo, colaborativo e empreendedor, como ocupação dos tempos livres dos alunos.

## **2. PROMOVER MELHORIA DAS TAXAS DE TRANSIÇÃO NO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO E DOS RESULTADOS NOS EXAMES NACIONAIS**

- Incluir nos horários períodos de trabalho/apoio para turmas sujeitas a exame nacional.
- Incluir nos horários do 6.º e 9.º anos e ensino secundárias salas de apoio a Matemática e a Português, preferencialmente com docentes pertencentes ao conselho de turma.
- Supervisionar as práticas e monitorizar as medidas educativas aplicadas, como melhoria do sucesso escolar, identificando práticas que careçam de adequação.
- Analisar os resultados dos exames nas disciplinas e criar grupos de mentoria com docentes dos grupos disciplinares nas situações onde se verifique discrepância dos resultados entre a avaliação interna e externa.
- Orientar os alunos, através do SPO, para que possam gerir as opções no ensino secundário de forma mais ajustada ao seu perfil e às suas competências.

## **3. DESENVOLVER NOS ALUNOS O GOSTO PELO TRABALHO E PELA EXCELÊNCIA**

- Promover atitudes e comportamentos de respeito, solidariedade, responsabilidade e participação ativa.
- Valorizar uma Educação para os valores de liberdade, responsabilidade, rigor, excelência e exigência, cidadania e participação, no respeito pelo património cultural e ambiental.
- Fomentar a dimensão cívica na igualdade de oportunidades, promovendo atividades que facilitem a inclusão de alunos com necessidades educativas especiais e/ou portadores de deficiência.

## **4. ENVOLVER E RESPONSABILIZAR TODOS OS INTERVENIENTES NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

- Promover a autonomia responsável dos coordenadores de escola, dos coordenadores de departamento e dos coordenadores de diretores de turma, dando visibilidade ao papel das lideranças intermédias.

- Desenvolver a dinâmica dos diferentes grupos de coordenação (departamentos, grupos disciplinares) quanto ao trabalho cooperativo, à gestão dos currículos, à elaboração de materiais pedagógicos e ao planeamento de atividades.

- Fomentar uma aplicação mais rigorosa do Regulamento Interno.

## **5. CONSOLIDAR O RIGOR CIENTÍFICO-PEDAGÓGICO, A COMPETÊNCIA, A AUTONOMIA E A EFICÁCIA PROFISSIONAL**

- Harmonizar o funcionamento interno dos Departamentos Curriculares.

- Desenvolver a articulação entre Departamentos, na área curricular, no planeamento das atividades letivas e na definição do Plano Anual de Atividades.

- Promover procedimentos consistentes e transparentes na avaliação de desempenho docente.

- Fortalecer mecanismos de supervisão científica e didático-pedagógica.

## **6. CAPACITAR PARA O PARADIGMA ATUAL DA EDUCAÇÃO**

- Flexibilidade e Autonomia Curricular.

- Fomentar o trabalho de projeto.

- Apresentar candidaturas a projetos locais, regionais, nacionais e da comunidade europeia (Erasmus +), como resposta a novas abordagens, como a abordagem por competências e a pedagogia de integração.

## **7. INVESTIR NAS TIC EM TODO O PROCESSO DE APRENDIZAGEM**

- Estimular a formação e atualização de conhecimentos dos docentes na área das TIC.

- Incentivar os docentes a partilharem recursos educativos e práticas *online*.

- Desenvolver e valorizar o uso de tecnologias de informação e de comunicação, com vista à formação dos alunos enquanto futuros atores na sociedade de informação.

## **8. REFORÇAR A RELEVÂNCIA DO GRUPO DE EDUCAÇÃO ESPECIAL**

- Cooperar ativamente com docentes e conselhos de turma na elaboração e/ou na atualização dos Programas Educativos Individuais, Relatório Técnico-Pedagógico, e na elaboração dos Planos Individuais de Transição para a vida pós-escolar.

- Operacionalizar as medidas propostas nos Programas Educativos Individuais em estreita articulação com os docentes, outros técnicos, encarregados de educação e outras Instituições.

- Promover respostas específicas a alunos com maior dificuldade de acesso ao currículo e que beneficiam de adaptações curriculares significativas, em atividades mais funcionais e práticas, que vão ao encontro das necessidades do aluno, em articulação com a família.
- Promover sessões de esclarecimento dinamizadas pelos docentes de Educação Especial na área da educação inclusiva e da educação especial.

## **5.2. Organização e Funcionamento**

Uma Escola de sucesso caracteriza-se pela qualidade da organização e gestão organizacional, promovendo a cultura de escola de forma constante, a capacidade para supervisionar os seus processos, assinalar as dificuldades e facultar mecanismos de intervenção apropriados.

### **5.2.1. Estratégias de Intervenção**

#### **1. REORGANIZAR A GESTÃO EXECUTIVA E PEDAGÓGICA ATRAVÉS DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO AGRUPAMENTO**

- Dinamizar com o Conselho Pedagógico a implementação do Projeto Educativo do Agrupamento e do Plano Anual de Atividades e a revisão do Regulamento Interno do Agrupamento.
- Simplificar o guião para a elaboração do Plano de Turma numa perspetiva de homogeneidade.
- Maior participação do Conselho de Turma na construção do Plano de Turma.
- Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação interna e externa, melhorando o acesso à informação.

#### **2. MELHORAR/ADEQUAR A QUALIDADE DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS ATRAVÉS DAS FORMAÇÃO CONTÍNUA**

- Diagnosticar necessidades de formação em contexto do uso das tecnologias.
- Estimular a formação do pessoal não docente como ferramenta de valorização profissional.

#### **3. VALORIZAR OS SERVIÇOS DE APOIO ESCOLAR PARA RESPONDER ÀS NECESSIDADES DOS SEUS DESTINÁRIOS**

- Fortalecer a ação do SPO na orientação escolar e profissional dos alunos.
- Estimular a ação do SPO no apoio psicológico aos alunos.
- Aumentar a eficácia e a eficiência dos serviços ASE.

#### **4. OTIMIZAR OS SERVIÇOS DO PESSOAL NÃO DOCENTE E MELHORAR A GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

- Atribuir tarefas/funções de acordo com o perfil do funcionário e as necessidades da organização.
- Elaborar um quadro de indicadores para monitorização da execução orçamental.
- Racionalizar procedimentos de requisição através da gestão de stocks.
- Gerar e gerir racionalmente as receitas próprias, diversificando as fontes de financiamento.

#### **5.3. Comunidade Educativa**

A Comunidade Educativa, enquanto forma de participação, baseia-se no envolvimento das famílias, dos docentes e de outras pessoas da comunidade nas decisões da escola sobre os aspetos que concorrem para a aprendizagem dos alunos. O impacto na aprendizagem, fruto do conjunto de interações que o aluno vivencia fora da sala de aula, reforça as suas redes de solidariedade. Enquanto Comunidade Educativa, a Escola cria um plano que permite ensinar através de capacidades e interesses. Na sociedade democrática, a sua interação com o meio faz da escola um elemento polarizador da própria comunidade. A interação com a Família, nomeadamente na partilha do referencial de aprendizagens, de conhecimentos e de sucesso, e a corresponsabilidade sobre a formação intelectual e cívica dos educandos vai possibilitar que as ações desenvolvidas em contexto se harmonizem com as expectativas familiares.

##### **5.3.1. Estratégias de Intervenção**

#### **1. MOBILIZAR OS PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO PARA O PERCURSO ESCOLAR DOS SEUS EDUCANDOS**

- Promover a participação voluntária das famílias, em programas de envolvimento na escola, individualmente e através da sua estrutura representativa.
- Estimular a relação entre a Escola e os Encarregados de Educação através da Direção, dos diretores de turma e de outros representantes.
- Motivar Encarregados de Educação para a realização de eventos culturais, desportivos e de solidariedade.

#### **2. DINAMIZAR A REDE DE PARCERIAS**

- Reforçar a interação, a partilha de informação e os laços institucionais com o Município de Lisboa.
- Reforçar a articulação com os parceiros já estabelecidos.
- Estabelecer parcerias com outras instituições.

- Promover, junto da Comunidade Educativa, o trabalho desenvolvido no Agrupamento.
- Incentivar o envolvimento da Comunidade Educativa em ações concertadas de defesa do meio ambiente.

#### 5.4. Instalações e Equipamentos

A sociedade global impõe uma permanente comunicação independente da distância. A Escola deve estar na vanguarda da comunicação *online* e das plataformas de gestão organizacional. Impõe-se incentivar e disseminar a inovação na vertente pedagógica e organizacional, pela partilha de materiais e práticas. Importa desenvolver ações que melhorem a qualidade dos espaços físicos, porque neles se materializam as dinâmicas da escola. O espaço em que nos movimentamos enquanto agentes da Educação é essencial na qualidade do serviço público que prestamos.

##### 5.4.1. Estratégias de Intervenção

#### 1. INVESTIR NA INOVAÇÃO ATRAVÉS DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO

- Facultar recursos tecnológicos de suporte à execução de tarefas pedagógicas e de gestão, otimizando a ação organizacional.
- Manter a operacionalidade de todo o equipamento informático disponível e o número de pontos de acesso à rede interna e à Internet.
- Proceder à monitorização periódica das necessidades de recursos da comunidade escolar.
- Dinamizar estruturas de apoio no âmbito das novas Tecnologias de Informação e Comunicação.

#### 2. VALORIZAR AS INSTALAÇÕES E OS ESPAÇOS EXISTENTES

- Promover melhores instalações e zelar pela conservação e valorização dos espaços.

### 6. PLANO ESTRATÉGICO

Retomando as linhas orientadoras de ação, o plano estratégico articula missão educativa com a visão e a avaliação dos contextos. As linhas de atuação no domínio da **Autoavaliação** contemplam áreas de intervenção, indicadores e propostas de ação necessárias para a sistematização da recolha e do tratamento dos dados, tanto a nível dos processos, como dos resultados e dos seus impactos. (*Vide Anexo 2*)

O domínio da **Liderança e Gestão** contempla uma visão e uma estratégia, com os respetivos indicadores e propostas de ação. Uma liderança forte deve ser consubstanciada num Projeto Educativo da Escola que se constitua como uma prática social coletiva, isto é,

que defina claramente vetores orientadores da sua ação e que estes possam ser entendíveis pela comunidade educativa como as suas marcas identitárias. É fundamental estabelecer prioridades para a mobilização da comunidade educativa em torno de um desígnio comum, exequível e inteligível para todos. (*Vide Anexo 3*)

O domínio da **Prestação de Serviço Educativo** contempla, de igual forma, áreas de intervenção, indicadores e propostas de ação. Impõe-se que se aposte num plano de formação interno com grande enfoque nas práticas de avaliação pedagógica, passível de dotar os professores com ferramentas e estratégias de ensino que lhes permitam tirar partido das vantagens da avaliação das/para as aprendizagens, comprovadas claramente pelos estudos qualitativos existentes. (*Vide Anexo 4*)

No domínio dos **Resultados**, importa monitorizar os resultados académicos e sociais de forma sistematizada e consistente, através de diversos indicadores mensurados, como a avaliação externa, as taxas de transição/conclusão, os níveis de abandono/desistência ou taxas de ingresso no ensino superior. Importa ser mais ambicioso em termos de resultados globais, proporcionar, ainda mais, o bom ambiente escolar e as condições propícias à aprendizagem. É forçoso dar visibilidade aos conselhos de turma, corresponsabilizando-os pelo sucesso dos seus alunos e contribuindo para a aquisição de mais e melhores aprendizagens. (*Vide Anexo 5*)

## 7. Conclusão

Assumir um compromisso é perseguir um rumo e definir prioridades.

Assumir a re/construção de uma unidade organizacional com um significativo potencial para proporcionar um serviço público de Educação de qualidade e de referência em termos educativos no Restelo é, mais uma vez, uma oportunidade única, tal como o que foi feito na re/construção da Escola EB 2/3 Paula Vicente entre 2019/2023, e, também, tendo em conta um percurso profissional dedicado ao serviço público há mais de 20 anos.

Partilhar o rumo que se constrói com objetivos, estratégias e opções poderá ser o início do percurso com uma comunidade escolar educativa que vai garantir a identidade comum que se ambiciona.

O trabalho que tenho levado a cabo ao longo destes anos na Educação e nas várias organizações educativas, quer privadas, quer públicas, nacionais e internacionais, bem como nos últimos quatro anos, como Coordenador da Escola EB 2/3 Paula Vicente, e em equipa, habilitou-me a ter mais segurança no rumo a seguir, Delo extraio a motivação para voltar a investir nesta missão a que me candidato, numa mudança que considero necessária para que o nosso Agrupamento de Escolas do Restelo seja uma Escola ainda melhor.

## Bibliografia

- Casimiro, D. (2022). *As Lógicas e Dinâmicas de Ação do Diretor na definição e implementação do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular*. Tese de mestrado apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa.
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. Porto-Editora.
- Gramaxo, P.; Seabra, F.; Abelha, M. & Dutschke, G. (2023). What makes a school a happy school? Parents' perspectives. *Education Sciences*, 13(4), 375. doi:10.3390/educsci13040375.
- Hargreaves, A. (1998) *Os Professores em Tempo de Mudança, Trabalho e a Cultura dos professores na Idade Pós-moderna*, McGraw-Hill de Portugal.
- Leithood, K, A & Riehl (2003) *What Know about successful school leadership*, Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success. Temple University.
- Lima, M. (2011) *Administração Escolar, Estudos*. Porto-Editora.
- Lück, H. (2004) *Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional*, 22, Ed. Petrópolis.
- Motiejūnaitė-Schulmeister, A., De Coster, I., Davydovskaia, O., Vasiliou, N., & Birch, P. (2021). *Os professores na Europa: Carreira, desenvolvimento e bem-estar* (E. E. C. & E. Agency & E. Commission Eds.): Publications Office of the European Union.
- Sergiovanni, T, J. (2004) *O Mundo da Liderança: Desenvolver Culturas, Práticas e Responsabilidade Pessoal nas Escolas*. Edições ASA.

Anexos  
ANEXO 1

Ambiente Interno

Análise SWOT	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorização do Sucesso Escolar;</li> <li>▪ Redução do abandono escolar;</li> <li>▪ Redução do diferencial entre avaliação interna e externa, em algumas disciplinas;</li> <li>▪ Adequação das respostas educativas, no âmbito da Educação Especial, com vista à plena inclusão dos alunos com NEE;</li> <li>▪ Escola Integradora e Inclusiva nos domínios académico, social e cultural;</li> <li>▪ Perfil dos alunos de valor acrescentado;</li> <li>▪ Qualidade dos Recursos Humanos;</li> <li>▪ Estabilidade do corpo docente;</li> <li>▪ Corpo docente empenhado na sua formação/atualização profissional;</li> <li>▪ Lideranças Intermédias de elevado valor humano e profissional;</li> <li>▪ Existência de estruturas internas de apoio;</li> <li>▪ Oferta formativa ajustada à comunidade;</li> <li>▪ Parcerias com instituições/associações - rede social, culturais e desportivas;</li> <li>▪ Dinamismo das bibliotecas escolares e o seu papel na promoção de competências nos domínios da leitura e da escrita;</li> <li>▪ Pessoal Não Docente cumpridor, disponível e eficiente, no geral;</li> <li>▪ Desenvolvimento da Educação para a Cidadania;</li> <li>▪ Serviços de Psicologia e Orientação eficiente e eficaz, quer na área da orientação vocacional, quer no acompanhamento dos alunos e suas famílias;</li> <li>▪ Apetrechamento razoável de material didático-pedagógico;</li> <li>▪ Instalações escolares do 1.º ciclo e Educação Pré-Escolar em bom estado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A insuficiente utilização de metodologias ativas e experimentais no processo de ensino e aprendizagem;</li> <li>▪ As práticas de diferenciação pedagógica, ainda pouco consistentes;</li> <li>▪ Reforço de medidas de apoio à recuperação e à aprendizagem;</li> <li>▪ Inexistência de um Gabinete de Apoio ao Aluno na EB 2/3 Paula Vicente;</li> <li>▪ Plano de Ação de Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) (Kit tecnologia, quadros interativos, cartão da escola...);</li> <li>▪ Falta de motivação, de trabalho e de persistência de alguns alunos, sobretudo pela desvalorização do estudo e da escola, pelo próprio e pela família;</li> <li>▪ Necessidade de instalações sanitárias que proporcionem uma efetiva higiene física e bem-estar dos alunos;</li> <li>▪ Ausência de alguns valores de cidadania e regras de conduta, da parte de alguns alunos;</li> <li>▪ Trabalho colaborativo ainda insuficiente, entre docentes, em particular ao nível da articulação curricular (DAC);</li> <li>▪ Práticas de articulação horizontal e vertical do currículo pouco consistentes;</li> <li>▪ Instalações escolares da Escola Sede em condições pouco próprias, necessitando de uma intervenção de melhoramento, em particular nas casas de banho, sala de professores, no pavilhão e nos blocos (pintura) e espaços exteriores;</li> <li>▪ Instalações escolares do 2.º, 3.º ciclo e Secundário em estado deficitário;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instalações desportivas na Escola EB 2/3 Paula Vicente eficazes para a prática desportiva;</li> <li>▪ Desenvolvimento de atividades experimentais, ao nível do 1.º ciclo - Ciência Viva;</li> <li>▪ Existência de um Laboratório na EB 2/3 Paula Vicente e na Escola Sede para o desenvolvimento de práticas laboratoriais;</li> <li>▪ Existência de uma Cozinha Pedagógica na EB 2/3 Paula Vicente;</li> <li>▪ Existência de uma Horta Pedagógica na EB 2/3 Paula Vicente;</li> <li>▪ Parceria com o Centro Cultural de Belém;</li> <li>▪ Parceria com a Academia de Música de Lisboa - Ensino Articulado;</li> <li>▪ Parceria com o Futebol Clube Os Belenenses;</li> <li>▪ Parceria com a Junta de Freguesia de Belém;</li> <li>▪ Parceria com a Junta de Freguesia da Ajuda;</li> <li>▪ Projeto PES;</li> <li>▪ Projeto Ciência Viva;</li> <li>▪ Projeto Parlamento Jovem;</li> <li>▪ Projeto Fazer-Acontecer da Câmara Municipal de Lisboa;</li> <li>▪ Projeto Corpo a Corpo - Ensino pré-escolar.</li> <li>▪ Programa UAARE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistência de um Pavilhão na Escola Sede para a prática desportiva;</li> <li>▪ Remodelação dos balneários da Escola Sede;</li> <li>▪ O acompanhamento e participação em níveis reduzidos dos EE, em relação à vida escolar dos seus educandos, a partir do 3.º ciclo;</li> <li>▪ Estratégia de valorização e de marketing da imagem do Agrupamento ainda insuficiente;</li> <li>▪ Inexistência de uma efetiva Cultura de Escola;</li> <li>▪ Valências do Gabinete de Mediação e Apoio ao Aluno (<b>GMAA</b>);</li> <li>▪ Necessidade de incrementar o Centro de Apoio à Aprendizagem do Agrupamento (<b>CAA</b>);</li> <li>▪ Ausência de Protocolos de colaboração com Instituições Académicas nacionais e internacionais.</li> </ul>
--	--

## Ambiente Externo

Análise SWOT - AER	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agrupamento visto pela comunidade como Integrador do ponto de vista sociocultural;</li> <li>▪ Meio socioeconómico e cultural satisfatório;</li> <li>▪ Articulação vertical, através de desenvolvimento de vários projetos e estruturas;</li> <li>▪ Promoção de ações de capacitação para pessoal docente e não docente;</li> <li>▪ Agrupamento integrado na Comunidade - parceiro em diversas iniciativas psicossociais e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desvalorização da Escola, em geral;</li> <li>▪ Desmotivação do pessoal docente, face às políticas educativas e ao contexto socioeconómico nacional e local;</li> <li>▪ Sistema de colocação dos professores;</li> <li>▪ Programas curriculares extensos;</li> <li>▪ Pessoal não docente com nível etário avançado, alguns com incapacidades elevadas, o que, direta ou indiretamente, afeta o bom funcionamento do Agrupamento.</li> </ul>

<p>culturais;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Estabelecimento de protocolos de cooperação, com várias entidades externas, com vista à melhoria do serviço educativo;</li><li>▪ Estabelecimento de boas relações e de ações concretas, em vários domínios, com vários parceiros;</li><li>▪ Reconhecimento e valorização da imagem do Agrupamento, ao nível local, regional e nacional;</li><li>▪ Potenciação dos meios de comunicação, enquanto canais privilegiados, capazes de potenciar a imagem do Agrupamento.</li></ul>	
--	--

## ANEXO 2 - Domínio da Autoavaliação - linhas de atuação

Áreas de Intervenção	Indicadores	Propostas de Ação
Planeamento e Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cooptar representantes dos diversos departamentos.</li> <li>▪ Continuar a desenvolver mecanismos de monitorização e avaliação do processo de ensino/aprendizagem por parte dos seus intervenientes, através do uso de grelhas de recolha de dados que proporcionem um <i>feedback</i> constante e atualizado sobre o processo de ensino/aprendizagem.</li> <li>▪ Analisar conjuntamente os resultados obtidos e partilhar a análise respetiva com os alunos e/ou área disciplinar e/ou conselho de turma, em função das problemáticas detetadas, com a finalidade de melhorar o processo de ensino/aprendizagem.</li> <li>▪ Criar instrumentos para auscultação periódica da Comunidade Educativa, incentivando a sua participação e envolvimento nos processos de autoavaliação.</li> </ul>
Impacto das práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilização dos Resultados da avaliação interna e externa na elaboração dos planos de melhoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenciar a implementação de um processo de autoavaliação que permita obter um olhar transversal e cruzado das diferentes dimensões do funcionamento do Agrupamento, facultando a identificação de situações problemáticas a intervencionar, e o planeamento de estratégias de melhoria do serviço educativo.</li> <li>▪ Tratar os dados e a informação sobre os resultados e os caminhos a seguir no final do ano letivo, através de <b>Jornadas de Reflexão</b> internas.</li> <li>▪ Assegurar a conceção, implementação e avaliação de planos de melhoria, decorrentes das recomendações da IGE e da equipa de autoavaliação.</li> <li>▪ Criar espaços de partilha de formação/competências, com elementos do Agrupamento e algumas das parcerias estabelecidas.</li> </ul>

### ANEXO 3 - Domínio Liderança e Gestão - linhas de atuação

Áreas de Intervenção	Indicadores	Propostas de Ação
<p><b>Visão e Estratégia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolver um estilo de liderança fundamentado em capacidades e competências de gestão e em sólidos princípios de equidade e igualdade.</li> <li>▪ Elaborar, anualmente, o organograma da estrutura interna de cada setor, identificando as competências, em articulação com cada um dos seus membros, com vista à elaboração do organograma geral da escola.</li> <li>▪ Dar conhecimento do plano estratégico do Diretor, no início do mandato, de forma a envolver toda a comunidade, no desejo de alcançar os objetivos definidos.</li> <li>▪ Operacionalizar o Projeto Educativo e outros documentos estruturantes do planeamento educativo global, cuja meta fundamental é a formação global do aluno.</li> <li>▪ Comunicar e divulgar a missão, a visão, os valores e objetivos estratégicos do Agrupamento, de forma a envolver a comunidade escolar.</li> <li>▪ Elaborar/atualizar os documentos estruturantes e orientadores do Agrupamento.</li> <li>▪ Refletir sobre os documentos orientadores da escola, a missão, a visão e os valores da organização.</li> </ul>
<p><b>Liderança</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilização da comunidade educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escolher 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 e da obtenção de resultados.</li> <li>▪ Reforçar o papel das lideranças intermédias, através de reuniões regulares.</li> <li>▪ Promover uma articulação das estruturas com a Direção, através da definição clara de áreas de corresponsabilização e de diálogo permanente.</li> <li>▪ Potenciar a autonomia no exercício das suas funções, num espírito de liderança partilhada e dialogante, com vista ao cabal conhecimento das dinâmicas de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras</li> </ul>	<p>funcionamento do Agrupamento, bem como sobre as suas potencialidades educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconhecer o mérito do exercício das funções, através de incentivos positivos.</li> <li>▪ Celebrar os sucessos obtidos e partilha dos mesmos, em especial com os encarregados de educação.</li> <li>▪ Realizar um programa de receção e orientação dos novos professores e alunos, de modo que, rapidamente, se integrem na comunidade.</li> <li>▪ Continuar o estabelecimento de parcerias com a comunidade envolvente.</li> <li>▪ Desenvolver planos de atividades, por setores, que se articularão no Plano Anual de Atividades.</li> <li>▪ Realizar projetos inovadores, nacionais e ou internacionais, com vista à formação integral dos alunos.</li> <li>▪ Reforçar a implementação das estratégias previstas no Plano de Ação de Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE).</li> <li>▪ Intensificar o envolvimento de todos os atores educativos, através da consolidação de uma rede de parcerias locais e regionais, para o desenvolvimento de iniciativas de índole formativa, cultural, desportiva e social.</li> <li>▪ Mobilizar os parceiros para o seu envolvimento na vida do Agrupamento e colaboração no combate ao insucesso escolar.</li> <li>▪ Potenciar a participação em conferências e encontros pedagógicos; também com vista à divulgação de resultados/experiências.</li> <li>▪ Promover protocolos de colaboração com entidades externas, com vista à promoção da formação integral dos alunos (cognitiva, pessoal e social).</li> <li>▪ Coordenar e fazer o acompanhamento pedagógico, técnico e financeiro de projetos de inovação nacionais e internacionais.</li> </ul>
--	--	---

<p>Gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios e práticas de organização e afetação de recursos</li>   <li>• Comunicação interna e externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforçar uma gestão baseada no trabalho colaborativo, como fator da construção coletiva de consensos.</li> <li>▪ Introduzir princípios e objetivos no Projeto Educativo, que orientem todo o planeamento atempado da distribuição de serviço.</li> <li>▪ Definir os critérios de constituição dos grupos e das turmas, elaboração de horários, distribuição de serviço e sua divulgação nos documentos estruturantes do Agrupamento.</li> <li>▪ Assegurar o cumprimento das orientações do Ministério da Educação e a prevalência dos critérios de natureza pedagógica sobre quaisquer outros.</li> <li>▪ Realizar Assembleias de Delegados de Turma, enquanto dispositivo de auscultação e incentivo à participação dos alunos.</li> <li>▪ Reunir com as Associações de Pais e de Estudantes.</li> <li>▪ Definir critérios de atuação claros e equitativos, em todas as áreas, nomeadamente na distribuição de serviço, avaliação do pessoal docente e não docente e resolução de conflitos.</li> <li>▪ Monitorizar a qualidade e cumprimento do desempenho não docente, através da observação direta, do diálogo e da realização de reuniões periódicas.</li> <li>▪ Avaliar o desempenho, com base nos princípios da transparência, do rigor e da justiça.</li> <li>▪ Elaborar um plano interno de formação para o pessoal docente e não docente do Agrupamento, como resposta adequada às necessidades de formação da comunidade educativa.</li> <li>▪ Fomentar hábitos de autoformação e formação interpares (trabalho colaborativo e assistência mútua a aulas).</li> <li>▪ Atualizar o inventário de todos os recursos materiais existentes no Agrupamento.</li> <li>▪ Assegurar a utilização dos recursos e materiais, de forma responsável, nomeadamente o aluguer de instalações, com vista ao aumento de receitas próprias.</li> <li>▪ Analisar os atuais canais e suportes de comunicação interna e externa e avaliação da sua eficácia.</li> </ul>
---------------	---	---

		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Melhorar a comunicação com a Comunidade Educativa.</li><li>▪ Atualizar, em permanência, a página de Internet e a rede social <i>Facebook</i> do Agrupamento.</li><li>▪ Reforçar a imagem exterior de competência, qualidade e serviço, através da divulgação de atividades e projetos da escola, utilizando a página de Internet e a rede social <i>Facebook</i> do Agrupamento.</li></ul>
--	--	--

#### ANEXO 4 - Domínio da Prestação de Serviço Educativo - linhas de atuação

Áreas de Intervenção	Indicadores	Propostas de Ação
<p><b>Desenvolvimento pessoal e bem-estar dos alunos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio ao bem-estar de crianças e alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorar o meio escolar, com a colaboração da equipa do Gabinete de Apoio ao Aluno;</li> <li>▪ Consolidar os grupos/equipa do Desporto Escolar, como forma de valorização do aluno e de uma educação para estilos de vida saudáveis.</li> <li>▪ Consolidar as atividades dinamizadas pelos projetos realizados no Agrupamento.</li> <li>▪ Promover ações de reflexão/formação destinadas a pais/EE e alunos, sobre temas variados e que vão ao encontro dos interesses do público-alvo.</li> </ul>
<p><b>Planeamento e Articulação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão articulada do currículo</li> <li>• Coerência entre ensino e avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assegurar a operacionalização do currículo, articulada com os princípios, valores e estratégias prioritárias do Projeto Educativo, em sede de reuniões.</li> <li>▪ Promover e assegurar a divulgação dos critérios de avaliação, aos alunos e encarregados de educação, através da página de Internet do Agrupamento.</li> <li>▪ Estimular a contextualização do currículo às especificidades do meio, com a inclusão da sua componente local mais prática (área das artes e do desporto).</li> <li>▪ Assegurar a adequação das planificações curriculares ao plano de turma.</li> <li>▪ Diligenciar a definição dos critérios gerais e específicos de avaliação, atestando a sua clareza e objetividade.</li> <li>▪ Potenciar a generalização do uso das diferentes modalidades de avaliação e da diversificação dos instrumentos de avaliação.</li> <li>▪ Consolidar as práticas de monitorização regular da aprendizagem, com vista a uma maior eficácia dos resultados.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho cooperativo entre docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assegurar a implementação de instrumentos de avaliação diversificados e ajustados aos níveis de ensino, disciplinas e competências a desenvolver.</li> <li>▪ Desenvolver ações no âmbito das Ciências Experimentais (1.º e 2.º Ciclos).</li> <li>▪ Criar momentos de reflexão, como mecanismo de ajuste das planificações e mobilização de estratégias educativas.</li> <li>▪ Fazer o acompanhamento do cumprimento das planificações e reflexão conjunta dos resultados escolares, nas reuniões dos órgãos e estruturas educativas.</li> <li>▪ Definir linhas de ação que permitam a concretização das atividades, numa linha coerente, desde o Ensino Pré-escolar até ao Ensino Secundário.</li> <li>▪ Fomentar encontros de trabalhos entre os docentes no final de cada ciclo de ensino e os docentes do ciclo seguinte.</li> <li>▪ Envolver o corpo docente nas opções estratégicas de desenvolvimento curricular e pedagógico.</li> </ul>
<p>Práticas de Ensino</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação do processo de ensino às características e ritmos de aprendizagem dos alunos</li> <li>• Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover a prática da diferenciação pedagógica em contexto de sala de aula, através de ações de motivação para o uso de metodologias ativas e partilha de boas práticas.</li> <li>▪ Promover estratégias de ensino-aprendizagem diversificadas, capazes de responder às necessidades e interesses dos alunos e da sua integração na vida ativa.</li> <li>▪ Assegurar a diversidade da oferta do Apoio Educativo, de acordo com as necessidades dos alunos.</li> <li>▪ Dar respostas adequadas aos alunos com Necessidades Educativas Especiais, tendo em conta o seu perfil funcional, mobilizando os recursos necessários, com a devida equidade.</li> <li>▪ Promover a cooperação dos diretores de turma com</li> </ul>

		<p>os docentes das diversas disciplinas, de modo a assegurar a eficácia dos apoios especializados.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Consolidar a prática de monitorização regular da aprendizagem, com vista a uma maior eficácia de resultados.</li><li>▪ Assegurar a realização dos testes intermédios e das provas de aferição, enquanto estratégia de monitorização da aprendizagem e familiarização com os instrumentos das provas finais (avaliação externa).</li><li>▪ Promover o mérito, através da divulgação no Quadro de Valor e de Excelência.</li><li>▪ Atribuir prémios em momentos festivos.</li><li>▪ Divulgar as boas práticas através da página de Internet e a rede social <i>Facebook</i> do Agrupamento.</li></ul>
--	--	--

## ANEXO 5 - Domínio dos Resultados - linhas de atuação

Áreas de Intervenção	Indicadores	Propostas de Ação
<p><b>Resultados Acadêmicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução dos resultados da avaliação interna e externa</li> <li>• Evolução dos resultados para a equidade, inclusão e excelência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuar as ações do Plano de Melhoria (desdobramento de disciplinas, coadjuvação, apoios, ...).</li> <li>▪ Criar espaços de apoio e de incentivo à aprendizagem.</li> <li>▪ Reforçar os recursos humanos no 1.º ciclo e nas disciplinas onde se verificam problemas de insucesso.</li> <li>▪ Monitorizar trimestralmente os resultados escolares dos alunos.</li> <li>▪ Valorizar os domínios das Expressões e das Ciências Experimentais, ao longo dos ciclos, tendo em especial atenção os anos iniciais.</li> <li>▪ Intensificar as parcerias institucionais adaptadas à necessidade de intervenção multicultural.</li> <li>▪ Dar respostas adequadas aos alunos com Necessidades Educativas Especiais, tendo em conta o seu perfil funcional, mobilizando os recursos necessários com a devida equidade.</li> </ul>
<p><b>Resultados Sociais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades</li> <li>• Cumprimento das regras e indisciplina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar a metodologia de projeto e atividades experimentais, nos vários ciclos de ensino.</li> <li>▪ Utilizar o recurso ao desenvolvimento de projetos interdisciplinares e à criação de domínios de autonomia curricular (DAC).</li> <li>▪ Implementar estratégias de manutenção de ambiente de sala de aula, propícios à aprendizagem.</li> <li>▪ Envolver os alunos em projetos transversais e multidisciplinares.</li> <li>▪ Promover a utilização das ferramentas digitais como recurso pedagógico.</li> <li>▪ Promover o uso de recursos educativos diversificados (Biblioteca, salas de informática...).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio à inclusão e solidariedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar uma cidadania ativa, através de ações como a participação nos conselhos de turma, realização de assembleias de alunos e revitalização da Associação de Estudantes.</li> <li>▪ Promover ações de divulgação do Regulamento Interno e das regras estabelecidas.</li> <li>▪ Recorrer ao Gabinete de Apoio ao Aluno.</li> <li>▪ Recorrer à ação do DT, através da hora AEDT/SPO/EE/Tutorias Individuais/Mentorias.</li> <li>▪ Implementar o Projeto “Faço Parte”, como local de integração a novos alunos de nacionalidade estrangeira.</li> <li>▪ Potenciar a participação dos alunos nos PAA, clubes e outras iniciativas, através de ações motivadoras, com vista ao reforço das suas competências sociais (autonomia e responsabilidade).</li> <li>▪ Realizar atividades/projetos de apoio à inclusão, voluntariado e de solidariedade, com as instituições nacionais e locais, no exercício da cidadania.</li> </ul>
<p>Reconhecimento da comunidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de satisfação da comunidade educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Continuar a participação em e a candidatura a projetos pedagógicos nacionais e internacionais.</li> <li>▪ Desenvolver várias atividades ao longo do ano, envolvendo todos os intervenientes de ação educativa, desde a conceção à operacionalização.</li> <li>▪ Realizar atividades de reconhecimento do sucesso, como o Quadro de Valor e Excelência, de cerimónias e eventos com entrega de diplomas, certificados e prémios e publicação, através da página de Internet e a rede social <i>Facebook</i> do Agrupamento.</li> <li>▪ Realizar reuniões periódicas com os representantes dos Encarregados de Educação e Associação de Pais.</li> <li>▪ Promover a abertura da escola à utilização da comunidade, para fins culturais, desportivos, lúdicos e sociais.</li> </ul>