

PROJETO DE INTERVENÇÃO 2025-2029

CANDIDATURA AO CARGO DE DIRETOR DO AGRUPAMENTO
DE ESCOLAS DE MARRAZES



Jorge Edgar Brites

“Ensinar é um exercício de imortalidade. De alguma forma continuamos a viver naqueles cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia da nossa palavra. O professor, assim, não morre jamais.”

Rubem Alves

Índice

Preâmbulo	4
Nota introdutória	5
Candidatura	6
Caraterização do Agrupamento.....	8
Diagnóstico	9
Análise SWOT	9
Pontos fortes	9
Pontos fracos	10
Oportunidades.....	11
Ameaças.....	11
Projeto de intervenção	11
Missão	11
Princípios	12
Prioridades	13
Linhas orientadoras da ação.....	15
Sucesso educativo	15
Aconselhamento vocacional e profissional	16
Prestação do serviço educativo	17
Liderança e gestão.....	18
Linhas Orientadoras de Ação	18
Autoavaliação.....	19
Liderança e Gestão	19
Prestação de Serviço Educativo	19
Resultados.....	20
Estratégias de Intervenção.....	20
Motivar alunos para o sucesso escolar.....	20
Desenvolver nos alunos o gosto pelo trabalho e pela excelência	21
Envolver e responsabilizar todos os intervenientes na resolução de problemas.....	21
Consolidar o rigor científico-pedagógico, a competência e a eficácia profissional	21
Capacitar para o paradigma atual da educação.....	22
Investir nas TIC em todo o processo de aprendizagem.....	22
Envolver a Comunidade Educativa, mobilizando os pais/encarregados de educação para o percurso escolar dos seus educandos.....	23
Dinamizar a rede de parcerias.....	23
Instalações e Equipamentos	23
Investir na inovação através das tecnologias da informação e da comunicação	24
Plano estratégico.....	24
Conclusão.....	25
Anexos	26

Preâmbulo

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 presentemente 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)¹.

A candidatura que aqui apresento é suportada pela experiência acumulada durante 33 anos de serviço, 27 dos quais vividos na Escola Básica N.º. 2 de Marrazes, onde lecionei e desempenhei os mais variados cargos pedagógicos, com destaque para o trabalho desenvolvido como Diretor, Coordenador do Território Educativo de Intervenção Prioritária (TEIP) e como Coordenador da Comissão de Acompanhamento do Contrato de Autonomia.

A construção de projetos e o trabalho desenvolvido ao longo dos anos na monitorização/avaliação dos resultados e elaboração do Plano de Melhoria do Agrupamento para responder às exigências do TEIP e, mais recentemente, nas respostas às solicitações da plataforma do Balcão dos Fundos para efetuar as candidaturas aos programas no âmbito do Portugal 2020 e Portugal 2030 de forma a obter o financiamento para o Agrupamento, tornaram ainda mais desafiante e abrangente o trabalho do Diretor. Este contexto proporcionou-me um conhecimento concreto, aprofundado e muito atualizado da organização, assim como das atividades desenvolvidas e das especificidades dos estabelecimentos de ensino que a integram. Esta perceção foi facilitadora para melhor aferir acerca das possibilidades de acesso a verbas comunitárias para a educação e inclusão social.

A decisão da recandidatura ao cargo de diretor resulta de um balanço muito positivo do trabalho realizado. O Agrupamento de Escolas de Marrazes (AEM) é atualmente uma organização respeitada e de referência a nível nacional, com uma dimensão europeia granjeada pela dinâmica dos projetos Erasmus e pelo envolvimento dos seus docentes num elevado número de parcerias.

O Agrupamento atingiu níveis de qualidade de desempenho e funcionamento elevados, promovendo de forma consistente e inclusiva o sucesso educativo, escolar e social dos seus alunos através de respostas variadas aos mais carenciados e aos que revelaram dificuldades de aprendizagem e de integração.

¹ 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.

Nota introdutória

Dando cumprimento às orientações do aviso de abertura do procedimento do concurso para provimento do lugar de Diretor do Agrupamento de Escolas Marrazes, apresento o Projeto de Intervenção para o quadriénio 2025/2029, 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 de Marrazes 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 AEM, nomeadamente o Projeto Educativo, o Plano de Melhoria TEIP, o Regulamento Interno e o Relatório da Avaliação Interna.

Este projeto materializa um conjunto de linhas de ação que acompanham e transformam o presente, numa perspetiva de continuidade na construção de um futuro coletivo. Incorpora e aglutina diversas dimensões de projeto enquanto plano antecipador das linhas de ação, projeto enquanto ação criadora, projeto mobilizador de todos os intervenientes e projeto com valores humanos.

A concretização das ações previstas neste plano está pensada numa lógica colaborativa que envolve primeiramente o Diretor e a equipa da Direção para se alargar a toda a Comunidade Educativa, num trabalho que será sempre desenvolvido em prol do sucesso coletivo.

O programa que aqui apresento é pensado para ser colocado em prática com o contributo de todos, mantendo a cultura do nosso Agrupamento alicerçada nos valores humanistas e de respeito pelo trabalho desenvolvido por todo o pessoal docente, não docente, discente, encarregados de educação e parceiros. Estou certo que a valorização da responsabilidade individual e coletiva, aliada à identidade e cultura próprias do AEM, conduzirão à continuidade na prestação de um serviço público de excelência que muito valorizará a Escola Pública.

Marrazes, 27 de maio de 2025

O Candidato

Jorge Edgar Brites

Candidatura

A candidatura ao cargo de Diretor do AEM é fruto de reflexão pessoal, familiar, profissional, concertada e em equipa. Após consulta dos elementos da equipa que ao longo destes oito anos deu o melhor de si para colocar o nosso Agrupamento como uma referência na Educação do nosso concelho, concluí dever novamente responder ao desafio de dar continuidade ao trabalho realizado. O modelo de gestão e administração escolar que implementei procurou sempre valorizar as diferentes lideranças, promovendo o trabalho colaborativo de docentes, não docentes 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 promoção de uma identidade comum, própria, sustentada em valores de equidade, qualificação individual e coletiva, num efetivo exercício de cidadania democrática, que sustenta a aquisição de uma identidade educativa e social próprias, favorável a 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)²

Sustentada por características pessoais e pelo meu percurso profissional, esta candidatura norteia-se por **atributos** que considero adequados ao desempenho do cargo:

- 1) **Automotivação** necessária para a motivação de terceiros;
- 2) **Proatividade e criatividade no encontro** de oportunidades que melhorem o Agrupamento;
- 3) **Visão estratégica, objetiva e capacidade de planeamento** favoráveis à boa gestão dos recursos humanos e materiais;
- 4) **Capacidade de liderança**, pela argumentação e clareza na exposição de ideias;
- 5) **Capacidade de dar e receber feedback**, construindo relações de confiança, mudanças positivas e crescimento da Instituição;
- 6) **Capacidade de trabalho em equipa, planificação de atuação a curto, médio e longo prazo**. Definir metas, objetivos, monitorizar e avaliar, segundo estratégias de autoavaliação;
- 7) **Capacidade de liderar pessoas e processos**, confiando no trabalho de terceiros;
- 8) **Gestão de conflitos**, valorizando as lideranças intermédias;
- 9) **Adaptação à inovação e comunicação externa**, atualizando os meios de comunicação do AEM;
- 10) **Sentido de responsabilidade e de valores de ética** que norteiam a minha visão da vida enquanto pessoa e profissional.

² Lück, H. (2004) Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional, 22, Ed. Petrópolis.

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)³. 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 Diretor do AEM 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, assim como na consecução eficiente das metas pré-estabelecidas no Projeto Educativo do Agrupamento. Adquiri um conhecimento global e profundo da instituição, senti-me capaz de hierarquizar objetivos e metas a atingir, defini estratégias de abordagem diferenciadoras e apostei na resolução dos aspetos a melhorar.

A direção de uma unidade orgânica com a dimensão e o contexto do Território Educativo de Marrazes exige, portanto, um conhecimento das múltiplas realidades que o compõem e uma ação rigorosa que consigam elevados níveis de eficiência no seu desempenho.

Neste enquadramento, o Projeto de Intervenção que apresento pretende reinvestir na identidade e no sentimento de pertença ao Agrupamento, promovendo iniciativas que valorizem a cultura existente e apontem novos caminhos para a possibilidade de novos sucessos, numa perspetiva de continuidade.

A valorização de uma cultura de gestão participada e o reconhecimento da qualidade dos recursos humanos do Agrupamento são ativos fundamentais para a concretização dos objetivos e das metas definidas neste Projeto, cujo lema **“Colaborar para mudar”** assenta, assumidamente, em estar com as pessoas e aproveitar as suas reais capacidades, num diálogo construtivo, favorecendo sempre o envolvimento participado de todos.

³ Fullan, M. (2003). Liderar numa Cultura de Mudança. Porto-Editora.

Caraterização do Agrupamento

Constituído no ano letivo 1999/2000, o Agrupamento de Escolas de Marrazes abrange estabelecimentos de ensino de uma ampla área geográfica que compreende as freguesias de Marrazes, Regueira de Pontes e Amor, sendo composto por 25 unidades orgânicas: **10** Jardins de Infância; **13** Escolas do 1.º Ciclo; 1 Centro Escolar com Educação Pré-Escolar e 1.º Ciclo e uma Escola do 2.º e 3.º Ciclo, a Escola Básica N.º 2, inaugurada no ano letivo 1975/76 e que funciona como Escola-Sede.

Jardins de Infância	Amor, Bairro das Almoinhas, Barreiros, Coucinheira, Gândara dos Olivais, Janardo, Marinheiros, Marrazes 1, Quinta do Amparo, Pinheiros, Regueira de Pontes
Escolas do 1.º Ciclo	Amor, Barreiros, Casal dos Claros, Casal Novo, Chãs, Coucinheira, Gândara dos Olivais, Marinheiros, Marrazes, Pinheiros, Quinta do Alçada, Regueira de Pontes, Sismaria da Gândara
Centro Escolar - JI + 1.º Ciclo	Escola Básica José Mattoso
Escola do 2.º e do 3.º Ciclo	Escola Básica Nº 2 de Marrazes (Escola-Sede do Agrupamento)

Frequentam o Agrupamento, no presente ano letivo de 2024/25, um total de **2419** alunos, **593** na Educação Pré Escolar, **1089** no 1º Ciclo, **380** no 2º Ciclo e **357** no 3º Ciclo.

O funcionamento das diferentes unidades orgânicas é assegurado por uma vasta equipa de recursos humanos, **305** no total, sendo que **204** pertencem ao Pessoal Docente e **101** ao Pessoal Não Docente (**84** Assistentes Operacionais do Agrupamento, **9** Técnicos Superiores e **8** Assistentes Técnicos).

O Agrupamento de Escolas de Marrazes tem Contrato de Autonomia desde 2009/10 e integra o Programa TEIP desde que este foi lançado como iniciativa governamental para algumas dezenas de escolas no ano letivo 1996/97. Atualmente, e numa rede mais alargada, é um dos 165 agrupamentos de escolas/escolas não agrupadas que se localizam em territórios económica e socialmente desfavorecidos, sendo frequentado por um grande número de alunos que pertencem a grupos identificados como em risco de exclusão escolar e social, como a etnia cigana e imigrantes ou filhos de imigrantes cuja língua materna não é a língua portuguesa.

A população do AEM apresenta-se heterogénea, com enorme diversidade cultural. A maioria dos Encarregados de Educação apresenta habilitações de nível Secundário ou Superior. Não obstante, alguns alunos provêm de agregados familiares com carência económica (**20,7%** dos alunos beneficiavam dos Serviços de Ação Social Escolar Escalão A [501 alunos] e do Escalão B

[443 alunos] 18,3%). 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.

Diagnóstico

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.

Atendendo a que a qualidade de uma organização não se alcança apenas com a resolução dos seus problemas, é fundamental que se potenciem os pontos fortes e se invista para, de forma sustentada, se minimizarem os pontos fracos. O trabalho de autoavaliação da organização deve preceder a tomada de decisões e resultar na construção de um Plano de Melhoria que responda às reais necessidades do Agrupamento.

Tendo por base as orientações resultantes da avaliação externa efetuada ao Agrupamento no final do ano letivo 2015/16 pela IGEC, o Plano de Melhoria TEIP e os relatórios de Avaliação Interna realizados pela Equipa de Autoavaliação, considero como:

Pontos fortes

- A cultura de monitorização e avaliação dos resultados do Agrupamento;
- O adequado apoio às crianças e alunos com necessidades específicas e o acompanhamento escolar e vocacional dos alunos;
- A gestão na distribuição do serviço docente que possibilita a realização de um trabalho continuado e sustentado com os alunos;
- A oferta curricular adequada ao contexto envolvente;
- O acolhimento prestado a crianças e jovens estrangeiros que frequentam todos os níveis de educação e ensino;
- A multiculturalidade e a cultura de inclusão transversal a todo o Agrupamento.

- Valorização do Sucesso Escolar;
- Redução do abandono escolar para valores residuais;
- Adequação das respostas educativas, no âmbito da Educação Especial, com vista à plena inclusão dos alunos identificados com necessidades específicas;
- Qualidade dos Recursos Humanos;
- Estabilidade do corpo docente;
- Corpo docente empenhado na sua formação/atualização profissional;
- Lideranças Intermédias de elevado valor humano e profissional;
- Parcerias com instituições/associações - rede social, culturais e desportivas;
- Dinamismo das bibliotecas escolares e o seu papel na promoção de competências nos domínios da leitura e da escrita;
- Serviços de Psicologia e Orientação eficiente e eficaz, quer na área da orientação vocacional, quer no acompanhamento dos alunos e suas famílias.

Pontos fracos

- Instalações insuficientes para promover a continuidade dos alunos no Agrupamento;
- Fracas condições físicas para a prática de atividades desportivas na Escola-Sede;
- Dificuldade em conciliar horários para fomentar a articulação entre docentes dos diferentes ciclos, visando a partilha de saberes e o desenvolvimento conjunto de projetos que envolvam alunos de diversos níveis de ensino;
- Deficientes condições de segurança no controlo das entradas e saídas dos alunos na Escola-Sede;
- Ausência de alguns valores de cidadania e regras de conduta, da parte de alguns alunos;
- Necessidade de instalações sanitárias que proporcionem uma efetiva higiene física e bem-estar dos alunos;
- Limitações de Recursos Humanos disponíveis para promover atividades de ocupação plena dos alunos do 2º e 3º Ciclo em período letivo;
- Condição financeira limitada não permite investimento orientado para a ergonomia dos espaços (interiores e exteriores), e melhoria das condições de trabalho na sala de aula;
- Necessidade de melhoria nos processos de gestão eletrónica da informação administrativa e pedagógica.

Oportunidades

- Agrupamento visto pela comunidade como Integrador do ponto de vista sociocultural;
- Meio cultural envolvente bastante dinâmico;
- Articulação vertical os entre os diferentes níveis de educação e ensino com desenvolvimento comum de projetos;
- Promoção de ações de capacitação para pessoal docente e não docente;
- Agrupamento bem integrado na Comunidade com parcerias em diversas iniciativas sociais e culturais;
- Estabelecimento de protocolos de cooperação com várias entidades externas, com vista à melhoria do serviço educativo;
- Boas relações com parceiros locais facilita a realização de atividades culturais e desportivas;
- Reconhecimento e valorização da imagem do Agrupamento, ao nível local, regional e nacional;
- Recurso às redes sociais para divulgação de atividades potencia a imagem positiva e dinâmica do Agrupamento.

Ameaças

- Desvalorização da Escola, em geral;
- Desmotivação do pessoal docente, face às políticas educativas e ao contexto socioeconómico nacional e local;
- Programas curriculares extensos;
- Pessoal docente e não docente com nível etário avançado e limitações de saúde afeta a capacidade de gestão dos recursos humanos e o bom funcionamento do Agrupamento.

Projeto de intervenção

Missão

Para cumprir a Missão e os Valores definidos para o AEM, é nosso propósito:

- criar medidas diferenciadas e de inclusão, que promovam o sucesso escolar na igualdade de oportunidades e formação integral dos alunos;

- Valorizar o mérito alcançado e desenvolver ações de reconhecimento;
- 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;
- Valorizar a liderança partilhada, pelo trabalho colaborativo, no compromisso e responsabilidade diferenciada;
- Tornar o clima escolar favorável à aprendizagem, no respeito mútuo e civismo;
- Dinamizar relações interpessoais e espírito de equipa, promovendo o trabalho em conjunto e da partilha de experiências para o sucesso individual e coletivo;
- Potenciar a construção participada do Projeto Educativo, enquanto manifestação de identidade e cultura próprias e de comprometimento com a missão do Agrupamento;
- Desenvolver processos de melhoria da organização e gestão escolar, pela aposta em projetos/ações potenciadores da melhoria, de inovação nas tecnologias de informação;
- Melhorar a gestão dos equipamentos e espaços escolares;
- Criar mecanismos de participação efetiva dos pais e encarregados de educação, que garantam melhor acompanhamento escolar dos seus educandos;
- Melhorar os processos de comunicação interna e externa;
- Melhorar as práticas de autoavaliação, que promovam a qualidade do serviço educativo;
- Valorizar a escola no meio, atuando de forma proativa com todos os agentes educativos e fortalecendo parcerias/protocolos com diversas instituições locais;
- Valorizar a defesa dos valores e da cultura local e regional, nacional e europeia;
- 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

Princípios

Prestar um serviço educativo de qualidade, contribuindo para a formação de cidadãos civicamente responsáveis e ativos numa sociedade democrática, respeitadores dos valores da tolerância, da convivência, do respeito, da justiça, do diálogo e da solidariedade entre todos, numa Escola que seja reconhecida pelo seu humanismo e por elevados padrões de exigência e responsabilidade.

A missão subjacente ao desafio de dirigir o Agrupamento de Escolas de Marrazes, tal como se apresenta, deverá nortear-se pelos seguintes princípios:

- **Princípio da qualidade pedagógica:** a dimensão pedagógica e a procura da qualidade são prioridades educativas;
- **Princípio da transparência:** utilização de critérios ponderados em qualquer tomada de decisão e no tratamento de todos os aspetos inerentes à vida da comunidade educativa;
- **Princípio da participação:** fomentar a participação ativa de todos os elementos da comunidade educativa na vida escolar, exercendo uma liderança com responsabilidades partilhadas e delegação de competências;
- **Princípio da igualdade:** respeito pelos direitos de todos os elementos da comunidade educativa no tratamento das diferentes situações e nas tomadas de decisão;
- **Princípio da felicidade:** investimento na motivação e valorização das pessoas.

O exercício combinado de ensinar e de aprender deve decorrer num ambiente harmonioso e impulsionador do crescimento académico, pessoal e social do aluno, com vista à formação de cidadãos ativos e responsáveis.

Os profissionais da educação ao serviço do Agrupamento de Escolas de Marrazes assumem um papel central e fundamental no cumprimento desta missão, pelo que também é necessário fomentar a sua evolução profissional, proporcionando-lhes condições de trabalho adequadas ao seu exercício profissional.

Atendendo ao trabalho que desenvolvi entre 2017 e 2025, assumo o compromisso de garantir que o AEM 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.

Prioridades

O AEM 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.

Este projeto de intervenção tem como objetivo primordial continuar a promover uma Cultura de Escola de Qualidade, que preste um serviço de excelência e promova ambientes de ensino e aprendizagem eficazes. Pretende-se que o AEM mantenha o foco na formação de

cidadãos responsáveis e empreendedores, assumindo-se como uma organização aberta à comunidade, à inovação e assente em valores de colaboração e solidariedade.

Assim, considera-se prioritário o cumprimento das seguintes metas, em articulação com as metas do Projeto Educativo:

- Criar um Sistema de Informação do Agrupamento para monitorizar resultados, gerir recursos e disponibilizar de forma rápida, fiável e eficaz informação a nível interno e externo;
- Contribuir para a melhoria de condições de trabalho que favoreçam o desenvolvimento pessoal e, por inerência, aumentem a qualidade do serviço prestado;
- Apoiar projetos que promovam o Agrupamento a nível nacional e internacional e se constituam como oportunidades para o desenvolvimento profissional e pessoal de docentes e discentes;
- Melhorar o sucesso educativo nas suas vertentes de resultados académicos e de formação pessoal e social;
- Procurar a convergência entre resultados internos e os resultados das provas finais e dos exames;
- Melhorar a coordenação e fomentar a articulação pedagógica entre docentes dos diferentes ciclos e estabelecimentos de ensino;
- Reconhecer o valor, mérito e excelência da comunidade escolar;
- Promover a participação e colaboração dos pais e encarregados de educação e da comunidade educativa no desenvolvimento socioeducativo dos alunos;
- Desenvolver uma cultura de cooperação que se evidencie no trabalho pedagógico, nas relações interpessoais e na ligação à comunidade;
- Melhorar as condições de vigilância e de ocupação dos alunos nos espaços exteriores;
- Fomentar a identidade e o sentimento de pertença ao Agrupamento, valorizando aspetos da cultura existente e promovendo iniciativas que consolidem esse sentimento;
- Participar de forma ativa nas ações de articulação interinstitucional e na concretização dos objetivos estratégicos definidos pelo Projeto Educativo Municipal;

- Consolidar o trabalho colaborativo com as entidades parceiras, com destaque para as Associações de Pais, as Juntas de Freguesia da área de influência do Agrupamento e a Câmara Municipal de Leiria;
- Criar novas parcerias no âmbito da Missão do Agrupamento.

Linhas orientadoras da ação

A definição das linhas de orientação para a intervenção decorre do diagnóstico efetuado e das metas estabelecidas, considerando-se prioritária uma ação concertada nas áreas estratégicas: **Sucesso educativo; Aconselhamento vocacional e profissional; Prestação do serviço educativo; Liderança e gestão.**

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 AEM, 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.

Sucesso educativo

A melhoria dos resultados escolares decorre do trabalho contínuo e sistemático de alunos e professores, constituindo-se como prioridade deste plano estratégico. Atendendo a que o Agrupamento apresenta habitualmente resultados acima da média do *cluster* TEIP e em linha com os valores nacionais no 3º Ciclo, há necessidade de uma intervenção mais articulada e sistemática no 1.º e 2.º ciclos.

Partindo da monitorização dos resultados escolares dos alunos do Agrupamento, importa listar os fatores internos que justificam as situações de insucesso, potenciando a eficácia das estratégias/ações de melhoria. O conhecimento dos fatores que estão na origem do insucesso permitirá uma ação preventiva mais eficaz e a adoção de medidas de reforço educativo mais ajustadas.

Aconselhamento vocacional e profissional

A implementação de um programa robusto de aconselhamento vocacional e profissional tem um impacto significativo na trajetória educacional e profissional dos alunos, ajudando-os a alcançar os seus objetivos. Neste domínio é fundamental fomentar um clima escolar que valorize a orientação como parte essencial do percurso educativo dos alunos, sensibilizando toda a comunidade educativa (professores, pais/encarregados de educação, técnicos especializados) para a importância do desenvolvimento vocacional dos alunos.

A coordenação e supervisão de Programas de Orientação deve, segundo o documento com as Linhas Orientadoras para a Inclusão, garantir a existência de um plano de orientação vocacional e profissional estruturado elaborado pelos Serviços de Psicologia e Orientação (SPO) e adaptado às características da comunidade escolar.

O Diretor deve:

- assegurar a articulação entre os SPO e os docentes, promovendo ações conjuntas no âmbito do desenvolvimento pessoal e vocacional;
- acompanhar e avaliar a implementação das atividades de orientação, garantindo a sua eficácia e adequação às necessidades dos alunos;
- dar apoio a ações que potenciem a tomada de decisão dos alunos;
- incentivar a realização de atividades de autoconhecimento e exploração vocacional, como visitas de estudo, testemunhos de profissionais com destaque para ex-alunos do AEM e outras atividades;
- promover o acesso dos alunos à informação atualizada sobre percursos formativos e profissionais;
- incentivar o uso de ferramentas digitais e metodologias ativas no processo de aconselhamento;
- criar momentos formais de reflexão e aconselhamento individualizado, especialmente nos momentos de transição escolar (9º ano);
- fomentar o envolvimento das famílias no Processo de Orientação;
- criar condições para se promoverem sessões informativas e de esclarecimento para os encarregados de educação, ajudando-os a apoiar os filhos nas suas escolhas escolares e profissionais;
- fomentar a comunicação entre escola e família relativamente às potencialidades, interesses e expectativas dos alunos;

- facilitar a articulação com o exterior, nomeadamente através da participação em iniciativas no âmbito da orientação vocacional (ex. "Dia Aberto" em escolas secundárias e profissionais, Feiras de Informação Escolar e Profissional).

Prestação do serviço educativo

A prestação de um serviço educativo de qualidade implica o conhecimento dos princípios da organização curricular, os quais devem ter uma forte ligação a aspetos relativos à docência, à metodologia e à interação organizacional.

A qualidade e a eficácia do serviço educativo exigem um conhecimento e uma gestão criteriosa e rigorosa dos recursos humanos e materiais disponíveis, de modo a tornar a sua distribuição justa e equilibrada.

Pretende-se que o serviço educativo a prestar no Agrupamento reforce as componentes de socialização e estimule nos alunos o gosto pelo conhecimento, complementando os planos curriculares vigentes com a introdução de componentes de âmbito regional e local, valorizando a programação de atividades de complemento curricular, o desenvolvimento cultural e a ocupação saudável dos tempos livres dos alunos.

Ao abranger uma área geográfica alargada e diferentes níveis de ensino, impõe-se que o Agrupamento de Escolas de Marrazes possua um serviço educativo capaz de potenciar a articulação entre ciclos e de promover o envolvimento da comunidade nas atividades que realiza.

O investimento na qualidade do serviço educativo deve priorizar a articulação pedagógica e apostar na promoção de aprendizagens transversais e integradas, antecipando e prevenindo o insucesso, sobretudo no 1º e 2º Ciclos. Complementarmente, todos os documentos estruturantes do Agrupamento, em especial o Projeto Educativo, o Plano de Melhoria e o Plano Anual de Atividades devem continuar a refletir, de forma explícita, a articulação pedagógica, a contextualização curricular e a abertura ao meio.

A diversificação da oferta formativa e a aposta em escolhas curriculares adequadas ao contexto envolvente devem ser uma prioridade e estar orientadas para a redução do absentismo, prevenindo a desistência e o abandono escolar.

A monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens devem recorrer a formas diversificadas de avaliação, aferindo de forma assídua os critérios e os instrumentos utilizados. Defendo a monitorização interna do desenvolvimento do currículo e uma avaliação constante da eficácia das medidas de apoio educativo.

Liderança e gestão

A liderança deve preocupar-se com os princípios de igualdade e inclusão, promover a interculturalidade, a cidadania, a valorização moral e ética. A preocupação em torno da qualidade dos professores e das práticas de sala de aula devem assumir-se como principais pelo impacto que têm nas aprendizagens dos alunos.

Liderar implica fazer uma gestão transparente e justa na execução das decisões; articular a atuação com as medidas de política educativa a nível autárquico; buscar a participação qualificada das famílias e de outros agentes externos.

A definição de metas de desenvolvimento e o uso da informação estatística são fundamentais para monitorizar o progresso e adequar a ação de quem lidera, facilitando a adoção/reformulação atempada de medidas que conduzam à melhoria nas aprendizagens e previnam o abandono.

Defendo uma liderança clara e distribuída, com regras que fomentem um ambiente de respeito e disciplina, assentes numa boa circulação da informação e da comunicação; o desenvolvimento de práticas de inclusão e de apoio aos alunos com mais dificuldades; a valorização de formas de trabalho cooperativo entre os docentes e a autoavaliação como condição para a melhoria do trabalho realizado.

Linhas Orientadoras de Ação

O plano estratégico tem por base a missão educativa, articulada com a visão e a avaliação dos contextos e quatro domínios distintos, correspondendo a cada um dos Eixos de Intervenção:

Eixo 1

- Domínio da Autoavaliação

Eixo 2

- Domínio da Liderança e Gestão

Eixo 3

- Domínio da Prestação do Serviço Educativo

Eixo 4

- Domínio dos Resultados



Autoavaliação

Neste domínio pretende-se:

- 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;
- promover um processo constante e continuado de avaliação das atividades do Plano Anual do Agrupamento.

Liderança e Gestão

Neste domínio pretende-se:

- reforçar o papel das lideranças e estruturas de gestão intermédia, definindo competências e funções a desempenhar;
- garantir articulação coerente entre os diferentes documentos orientadores do Agrupamento, com a previsão da revisão global, em todos os anos letivos;
- assegurar estabilidade e transparência da gestão e administração escolar, prestando contas da natureza dos atos administrativos ou da gestão corrente e financeira;
- otimizar a organização e gestão dos recursos humanos e materiais, na sua valorização ao serviço da Educação;
- 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;
- reforçar a cooperação com parceiros da comunidade envolvente, para os projetos existentes, e implementando, sempre que possível, novos projetos;
- intensificar a colaboração e as relações interpessoais com as Associações de Pais, Pais e Encarregados de Educação.

Prestação de Serviço Educativo

Neste domínio pretende-se:

- promover o desenvolvimento de competências previstas no Perfil do Aluno (PASEO), ao longo do respetivo percurso escolar;

- promover a melhor articulação /sequencialidade (horizontal e vertical) entre os diferentes níveis/ciclos de ensino;
- corresponder, flexível e diversificadamente, às diferentes necessidades do apoio educativo;
- promover a prática de monitorização e supervisão nos grupos de recrutamento e outras estruturas de apoio ou atividades;
- promover hábitos de vida saudável (Clube da Saúde), na comunidade educativa e, sobretudo, entre os alunos;
- proporcionar aos alunos de Português Língua Não Materna um nível de proficiência avançado, no final do ciclo educativo.

Resultados

Neste domínio pretende-se:

- criar mecanismos de monitorização sistemática das medidas de promoção do sucesso e avaliação da respetiva eficácia;
- melhorar taxas de sucesso das avaliações internas e externas, com referência aos resultados escolares do ano letivo anterior;
- melhorar os processos de ensino e de aprendizagem, com vista à promoção do sucesso educativo no Agrupamento, envolvendo todos os docentes/disciplinas;
- manter em níveis residuais as taxas do abandono escolar, tendo como referência os resultados dos anos letivos anteriores;
- melhorar a disciplina e o clima relacional, com diminuição do número de ocorrências disciplinares;
- incrementar valências do Gabinete de Mediação Escolar (GAMED).

Estratégias de Intervenção

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, ajustando a execução de atividades às necessidades;

- desenvolver atividades conjuntas de caráter lúdico e competitivo entre as várias escolas do Agrupamento, no caso do 1.º Ciclo, e entre as diferentes turmas, no caso do 2.º e 3.º Ciclos;
- reforçar a implementação do programa de mentorias entre alunos;
- proporcionar atividades de caráter desportivo, colaborativo e empreendedor, como ocupação dos tempos livres dos alunos.

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 todos os alunos.

Envolver e responsabilizar todos os intervenientes na resolução de problemas

- promover a autonomia responsável dos coordenadores/responsáveis de estabelecimento, dos coordenadores de departamento e do coordenador 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;
- aplicar, de forma rigorosa, o Regulamento Interno.

Consolidar o rigor científico-pedagógico, a competência 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.

Capacitar para o paradigma atual da educação

- apostar na Flexibilidade e Autonomia Curricular;
- fomentar o trabalho de projeto;
- apresentar candidaturas a projetos locais, regionais, nacionais e da comunidade europeia (Erasmus +).

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.

Reforçar a relevância do Departamento 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 parceiras;
- 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, indo 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.

Melhorar a qualidade das práticas pedagógicas através da formação contínua

- diagnosticar necessidades de formação em contexto do uso das tecnologias;
- estimular, em parceria com o Município de Leiria e o CF de LeiriMar, a formação do pessoal não docente como ferramenta de valorização profissional.

Envolver a Comunidade Educativa, mobilizando os pais/encarregados de educação para o percurso escolar dos seus educandos

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. Para o sucesso deste envolvimento e aproximação da escola, deve-se:

- 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 docentes titulares de grupo/turma, dos diretores de turma e das Associações de Pais;
- motivar Encarregados de Educação para a realização/participação em eventos culturais, desportivos e de solidariedade.

Dinamizar a rede de parcerias

- reforçar a interação, a partilha de informação e os laços institucionais com o Município de Leiria;
- reforçar a articulação com os parceiros existentes e estabelecer novas parcerias;
- promover, junto da Comunidade Educativa, o trabalho desenvolvido no Agrupamento.
- incentivar o envolvimento da Comunidade Educativa em ações concertadas de defesa do meio ambiente.

Instalações e Equipamentos

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. Os espaços educativos são essenciais na qualidade do serviço público que a Escola presta à sociedade.

Urge também continuar a investir na modernização tecnológica e na aquisição de serviços em plataformas de gestão organizacional. Neste domínio é necessário:

Investir na inovação através das tecnologias da informação e da comunicação

O investimento na inovação tecnológica pressupõe que se possa(m):

- 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 melhorar o acesso à rede interna e à Internet;
- proceder à monitorização periódica das necessidades de recursos da comunidade escolar.
- dinamizar estruturas de apoio adicional no âmbito das novas Tecnologias de Informação e Comunicação.

Plano estratégico

Considerando a complexidade e multiplicidade de áreas abrangidas pela gestão de um agrupamento, só uma atuação concertada e simultânea, com as prioridades de intervenção bem definidas, pode conduzir aos resultados desejados.

Ao retomar 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 1)

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 2)

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 3)

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 4*)

Conclusão

O Agrupamento deve continuar a ter uma visão clara do que pretende ser e desejar uma gestão forte e democrática, capaz de envolver a comunidade educativa, valorizar as pessoas e estimular nelas as suas melhores qualidades, pois, para além de todos os processos e meios, este é um Projeto que continua a pensar no que é central, no que interessa verdadeiramente, em absoluto: as pessoas.

É por elas e com elas que continuo a mobilizar as minhas energias, a minha sensibilidade, a minha experiência e todo o meu conhecimento.

Anexos

ANEXO 1 - Domínio da Autoavaliação - linhas de atuação

Áreas de Intervenção	Indicadores	Propostas de Ação
Planeamento e Organização	▪ Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação	▪ Cooptar representantes dos diversos departamentos. ▪ 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. ▪ 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. ▪ Criar instrumentos para auscultação periódica da Comunidade Educativa, incentivando a sua participação e envolvimento nos processos de autoavaliação.
Impacto das práticas	▪ Utilização dos Resultados da avaliação interna e externa na elaboração dos planos de melhoria	▪ 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. ▪ Tratar os dados e a informação sobre os resultados e os caminhos a seguir no final do ano letivo, através de Jornadas de Reflexão internas. ▪ Assegurar a conceção, implementação e avaliação de planos de melhoria, decorrentes das recomendações da IGE e da equipa de autoavaliação. ▪ Criar espaços de partilha de formação/competências, com elementos do Agrupamento e algumas das parcerias estabelecidas.

ANEXO 2 - Domínio Liderança e Gestão - linhas de atuação

Áreas de Intervenção	Indicadores	Propostas de Ação
Visão e Estratégia	Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola	- Desenvolver um estilo de liderança fundamentado em capacidades e competências de gestão e em sólidos princípios de equidade e igualdade. - Atualizar, 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. - 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. - Operacionalizar o Projeto Educativo e outros documentos estruturantes do planeamento educativo global, cuja meta fundamental é a formação global do aluno. - Comunicar e divulgar a missão, a visão, os valores e objetivos estratégicos do Agrupamento, de forma a envolver a comunidade escolar. - Elaborar/atualizar os documentos estruturantes e orientadores do Agrupamento. - Refletir sobre os documentos orientadores da escola, a missão, a visão e os valores da organização.
Liderança	Mobilização da comunidade educativa	- 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. - Reforçar o papel das lideranças intermédias, através de reuniões regulares. - Promover uma articulação das estruturas com a Direção, através da definição clara de áreas de corresponsabilização e de diálogo permanente. - Celebrar os sucessos obtidos e partilha dos mesmos, em especial com os encarregados de educação.

	• Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras	▪ Reconhecer o mérito do exercício das funções, através de incentivos positivos. ▪ Realizar um programa de receção e orientação dos novos professores e alunos, de modo que, rapidamente, se integrem na comunidade. ▪ Continuar o estabelecimento de parcerias com a comunidade envolvente. ▪ Desenvolver planos de atividades, por setores, que se articularão no Plano Anual de Atividades. ▪ Realizar projetos inovadores, nacionais e ou internacionais, com vista à formação integral dos alunos. ▪ Reforçar a implementação das estratégias previstas no Plano de Ação de Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE). ▪ 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. ▪ Mobilizar os parceiros para o seu envolvimento na vida do Agrupamento e colaboração no combate ao insucesso escolar. ▪ Potenciar a participação em conferências e encontros pedagógicos; também com vista à divulgação de resultados/experiências. ▪ Promover protocolos de colaboração com entidades externas, com vista à promoção da formação integral dos alunos (cognitiva, pessoal e social). ▪ Coordenar e fazer o acompanhamento pedagógico, técnico e financeiro de projetos de inovação nacionais e internacionais.
--	--	---

Gestão	• Critérios e práticas de organização e afetação de recursos • Comunicação interna e externa	▪ Reforçar uma gestão baseada no trabalho colaborativo, como fator da construção coletiva de consensos. ▪ Introduzir princípios e objetivos no Projeto Educativo, que orientem todo o planejamento atempado da distribuição de serviço. ▪ Definir os critérios de constituição dos grupos e das turmas, elaboração de horários, distribuição de serviço e sua divulgação nos documentos estruturantes do Agrupamento. ▪ Assegurar o cumprimento das orientações do Ministério da Educação e a prevalência dos critérios de natureza pedagógica sobre quaisquer outros. ▪ Realizar Assembleias de Delegados de Turma, enquanto dispositivo de auscultação e incentivo à participação dos alunos. ▪ Reunir regularmente com as Associações de Pais. ▪ 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. ▪ Monitorizar a qualidade e cumprimento do desempenho não docente, através da observação direta, do diálogo e da realização de reuniões periódicas. ▪ Avaliar o desempenho, com base nos princípios da transparência, do rigor e da justiça. ▪ 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. ▪ Fomentar hábitos de autoformação e formação inter pares (trabalho colaborativo e assistência mútua a aulas). ▪ Assegurar a utilização dos recursos e materiais, de forma responsável, nomeadamente o aluguer de instalações, com vista ao aumento de receitas próprias. ▪ Analisar os atuais canais e suportes de comunicação interna e externa e avaliação da sua eficácia.
--------	---	--

ANEXO 3- Domínio da Prestação de Serviço Educativo - linhas de atuação

Áreas de Intervenção	Indicadores	Propostas de Ação
Desenvolvimento pessoal e bem-estar dos alunos	Apoio ao bem-estar de crianças e alunos	- Melhorar o meio escolar, com a colaboração da equipa do Gabinete de Mediação Escolar; - Criar Clubes que respondam aos interesses dos alunos. - Consolidar os grupos/equipa do Desporto Escolar, como forma de valorização do aluno e de uma educação para estilos de vida saudáveis. - Consolidar as atividades dinamizadas pelos projetos realizados no Agrupamento. - Promover ações de reflexão/formação destinadas a pais/EE e alunos, sobre temas variados e que vão ao encontro dos interesses do público-alvo.
Planeamento e Articulação	- Gestão articulada do currículo - Coerência entre ensino e avaliação	- Assegurar a operacionalização do currículo, articulada com os princípios, valores e estratégias prioritárias do Projeto Educativo. - Promover e assegurar a divulgação dos critérios de avaliação, aos alunos e encarregados de educação, através da página de Internet do Agrupamento. - Estimular a contextualização do currículo às especificidades do meio, com a inclusão da sua componente local mais prática (área das artes e do desporto). - Assegurar a adequação das planificações curriculares ao plano de turma. - Diligenciar a definição dos critérios gerais e específicos de avaliação, atestando a sua clareza e objetividade. - Potenciar a generalização do uso das diferentes modalidades de avaliação e da diversificação dos instrumentos de avaliação. - Consolidar as práticas de monitorização regular da aprendizagem, com vista a uma maior eficácia dos resultados.

	• Trabalho cooperativo entre docentes	▪ Assegurar a implementação de instrumentos de avaliação diversificados e ajustados aos níveis de ensino, disciplinas e competências a desenvolver. ▪ Desenvolver ações no âmbito das Ciências Experimentais (1.º e 2.º Ciclos). ▪ Criar momentos de reflexão, como mecanismo de ajuste das planificações e mobilização de estratégias educativas. ▪ Fazer o acompanhamento do cumprimento das planificações e reflexão conjunta dos resultados escolares, nas reuniões dos órgãos e estruturas educativas. ▪ Fomentar encontros de trabalho entre os docentes no final de cada ciclo de ensino e os docentes do ciclo seguinte. ▪ Envolver o corpo docente nas opções estratégicas de desenvolvimento curricular e pedagógico.
Práticas de Ensino	• Adequação do processo de ensino às características e ritmos de aprendizagem dos alunos • Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos.	▪ 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. ▪ Promover estratégias de ensino-aprendizagem diversificadas, capazes de responder às necessidades e interesses dos alunos e da sua integração na vida ativa. ▪ Assegurar a diversidade da oferta do Apoio Educativo, de acordo com as necessidades dos alunos. ▪ Dar respostas adequadas aos alunos com Necessidades Específicas, tendo em conta o seu perfil funcional, mobilizando os recursos necessários, com a devida equidade. ▪ Promover o mérito, através da divulgação no Quadro de Valor e de Excelência. ▪ Atribuir prémios em momentos festivos.

ANEXO 4 - Domínio dos Resultados - linhas de atuação

Áreas de Intervenção	Indicadores	Propostas de Ação
Resultados Académicos	• Evolução dos resultados da avaliação interna • Evolução dos resultados para a equidade, inclusão e excelência	▪ Continuar as ações do Plano de Melhoria (desdobramento de disciplinas, coadjuvação, apoios, ...). ▪ Criar espaços de apoio e de incentivo à aprendizagem. ▪ Reforçar os recursos humanos no 1.º ciclo e nas disciplinas onde se verificam problemas de insucesso. ▪ Monitorizar trimestralmente os resultados escolares dos alunos (Avaliação intercalar). ▪ Valorizar os domínios das Expressões e das Ciências Experimentais, ao longo dos ciclos, tendo em especial atenção os anos iniciais. ▪ Intensificar as parcerias institucionais adaptadas à necessidade de intervenção multicultural. ▪ Dar respostas adequadas aos alunos com Necessidades Específicas, tendo em conta o seu perfil funcional, mobilizando os recursos necessários com a devida equidade.
Resultados Sociais	• Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades • Cumprimento das regras e indisciplina	▪ Utilizar a metodologia de projeto e atividades experimentais, nos vários ciclos de ensino. ▪ Utilizar o recurso ao desenvolvimento de projetos interdisciplinares e à criação de domínios de autonomia curricular (DAC). ▪ Implementar estratégias de manutenção de ambiente de sala de aula, propícios à aprendizagem. ▪ Envolver os alunos em projetos transversais e multidisciplinares. ▪ Promover a utilização das ferramentas digitais como recurso pedagógico. ▪ Promover o uso de recursos educativos diversificados (Biblioteca(s), salas de informática...).

	• Apoio à inclusão e solidariedade	▪ Fomentar uma cidadania ativa, através de ações como a participação nos conselhos de turma e a realização de assembleias de alunos. ▪ Promover ações de divulgação do Regulamento Interno e das regras estabelecidas. ▪ Recorrer à ação do DT, através da hora DIRAL/SPO/EE/Tutorias Individuais/Mentorias. ▪ Implementar o Protocolo de Acolhimento como boa prática de integração dos novos alunos. ▪ Potenciar a participação dos alunos nas atividades do AEM, nos clubes e outras iniciativas, através de ações motivadoras, com vista ao reforço das suas competências sociais (autonomia e responsabilidade). ▪ Realizar atividades/projetos de apoio à inclusão, voluntariado e de solidariedade, com as instituições nacionais e locais, no exercício da cidadania.
Reconhecimento da comunidade	• Grau de satisfação da comunidade educativa	▪ Promover reuniões de esclarecimento e apoiar a candidatura a projetos pedagógicos nacionais e internacionais. ▪ Desenvolver várias atividades ao longo do ano, envolvendo todos os intervenientes de ação educativa, desde a conceção à operacionalização. ▪ Realizar atividades de reconhecimento do sucesso, como o Quadro de Honra, 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. ▪ Realizar reuniões periódicas com os representantes dos Encarregados de Educação e Associação de Pais. ▪ Promover a abertura da escola à utilização da comunidade, para fins culturais, desportivos, lúdicos e sociais.