# PROJETO INTERVENÇÃO | 2023|2027

## | Concurso prévio à eleição do Diretor

**Dalila Maria Palma Afonso**

**Maio de 2023**

P

# PROJETO DE INTERVENÇÃO

## PARA O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DRª LAURA AYRES

*"Pelo sonho é que vamos, comovidos e mudos.*

*Chegamos? Não chegamos?*

*Haja ou não haja frutos, pelo sonho é que vamos.*

*Basta a fé no que temos. Basta a esperança naquilo que talvez não teremos.*

*Basta que a alma demos, com a mesma alegria, ao que desconhecemos e ao que é do dia a dia.*

*Chegamos? Não chegamos? – Partimos. Vamos. Somos."*

*Sebastião da Gama*

### Lista de abreviaturas

| | |
|---|---|
| AE | Agrupamento Escolas |
| AESLA | Agrupamento Escolas Drª Laura Ayres |
| CAA | Centro de Apoio à Aprendizagem |
| CPLP | Comunidade dos Países de Língua Portuguesa |
| CEF | Curso de Educação e Formação |
| CP | Conselho Pedagógico |
| CSD | Comissão de Supervisão Disciplinar |
| DL | Decreto-Lei |
| DGAE | Direção Geral de Administração Escolar |
| DGE | Direção Geral de Educação |
| DT | Diretor de Turma |
| EMAEI | Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva |
| ENEC | Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania |
| EP | Ensino Profissional |
| EPS | Escola Promotora de Saúde |
| GAAF | Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família |
| IGE | Inspeção Geral de Educação |
| PAA | Plano Anual de Atividades |
| PADDE | Plano Desenvolvimento Digital da Escola |
| PASEO | Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória |
| PC | Projeto Curricular |
| PE | Projeto Educativo |
| PIEF | Programa Integrado de Educação e Formação |
| PND | Pessoal Não Docente |
| PNPSE | Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar |
| PPM | Plano Plurianual de Melhoria |
| SMIILE | Saber para Minorar a Indisciplina e o Insucesso ao Longo da Escolaridade |
| RI | Regulamento Interno |
| SPO | Serviço de Psicologia e Orientação |
| TEIP | Território Educativo de Intervenção Prioritária |

# Índice

Lista de abreviaturas ..... I

1. Introdução ..... 1

2. Contextualização e Caracterização do Agrupamento ..... 3

3. Diagnóstico ..... 5

4. Definição da Missão, Visão e Valores ..... 7

5. Plano de Intervenção ..... 9

5.1. Objetivos Gerais ..... 9

5.2. Linhas Estratégicas de Orientação da Ação ..... 9

6. Plano Estratégico ..... 10

7. Recursos ..... 20

8. Considerações finais ..... 20

9. Bibliografia ..... i

## 1. Introdução

*"Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for.*
*O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito.*
*Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?"*
*Fernando Pessoa*

Quando a um de setembro de 1996 atravessei os portões da então Escola Secundária Drª Laura Ayres, como professora estagiária, estava longe de imaginar que o meu percurso profissional, nesta escola e, posteriormente, no Agrupamento, me conduziria até ao momento presente. Ao candidatar-me a este cargo, estou plenamente consciente da imensa responsabilidade e exigência que ele acarreta, não apenas devido à dimensão e complexidade do Agrupamento, mas, também, pelas competências e conhecimentos necessários nas diversas áreas da gestão e administração escolar. Essa decisão foi muito ponderada e resultou de um longo e, diria, desafiante processo de reflexão individual.

Nos últimos catorze anos, tive o privilégio de desempenhar o cargo de Subdiretora, primeiramente na Escola Secundária Drª Laura Ayres e, posteriormente, no Agrupamento de Escolas Drª Laura Ayres, contribuindo para a concretização e desenvolvimento do projeto da atual Diretora, Conceição Bernardes, que, além de mentora, é também uma amiga. É o desejo e a vontade de dar continuidade a esse projeto, com o qual sempre me identifiquei, bem como os resultados alcançados e, acima de tudo, a forte ligação que tenho a este Agrupamento e à sua comunidade, que fundamentam a minha decisão.

Embora o meu objetivo seja dar sequência ao projeto desenvolvido até agora, também reconheço a importância de perspetivar o futuro e procurar constantemente a melhoria e a inovação.

A escola mudou, o mundo mudou! A escola de hoje já não é a mesma de antes, aquela liceal, maestral. Agora, é uma escola exigente, desafiante, complexa, onde várias dinâmicas e problemáticas se entrelaçam. A complexidade das questões contemporâneas exige um novo olhar, uma nova forma de estar e uma nova forma de pensar a educação.

É neste contexto de mudança e transformação, que emerge a teoria e o modelo da escola aprendente (*learning organisation*). Uma escola que reconhece a necessidade de aprender e de se daptar constantemente, expandindo a sua capacidade de criar o seu próprio futuro. A escola aprendente é aquela que estimula a procura pelo conhecimento, a reflexão crítica, a inovação

pedagógica e, sobretudo, a colaboração entre todos os envolvidos no processo educativo. Reconhecendo que as mudanças educativas e sociais acontecem através do contributo individual de cada profissional, do estabelecimento de diálogo e da criação de redes de recursos humanos que partilham uma filosofia educativa comum. São os professores que, ao compreendê-la e, em última instância, têm o poder de mudar a escola. É através do pensamento coletivo e da compreensão do que a escola deve ser, do que é e de como funciona, que será possível introduzir a mudança. Ser escola aprendente, é reconhecer a importância da reflexão, da melhoria contínua e da adaptabilidade. É tornar a escola num espaço vivo de aprendizagem, no qual docentes e alunos se envolvem na construção do conhecimento, na procura de práticas pedagógicas inovadoras e no desenvolvimento de competências essências. Esta abordagem estimula o pensamento crítico, a colaboração e a capacidade de lidar com a complexidade, preparando os alunos para um mundo em constante transformação. É por meio desse processo contínuo de aprendizagem e adaptação que a escola se mantém atualizada, oferecendo uma educação de qualidade que prepara os alunos para os desafios presentes e futuros.

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

Portanto, este é o tempo de nos reinventarmos como escola, de abandonar caminhos já percorridos e ousar fazer a travessia para uma educação que promova as melhores aprendizagens para todos os alunos, que assente nos princípios e valores de uma educação verdadeiramente inclusiva, que promova o exercício de uma cidadania ativa e informada ao longo da vida, promotora de valores e de competências, como a criatividade, o espírito crítico, o empreendedorismo, a adaptabilidade e a capacidade de lidar com a diversidade.

É o tempo de explorarmos novas possibilidades, de nos abrirmos ao novo e de nos comprometermos com uma educação de qualidade, que esteja alinhada com as exigências do século XXI. Se não ousarmos fazer essa travessia, corremos o risco de limitar o potencial dos nossos alunos e de nos afastarmos do propósito maior da educação: formar cidadãos capazes de enfrentar os desafios de um mundo em constante evolução.

Para um melhor enquadramento e compreensão deste projeto, antecipadamente são apresentadas as motivações e feita uma caracterização sumária e geral do Agrupamento e contexto da realidade socioeconómica onde está implantado.

## 2. Contextualização e Caracterização do Agrupamento

*A minha escola é o Mundo e o Mundo está na minha escola*

Se, numa palavra, tivéssemos que descrever o que distingue o AESLA, essa palavra seria, com certeza, "Multiculturalidade". Com uma população escolar, no presente ano letivo, de 2946 alunos e formandos, dos quais, 29,7% são migrantes, num total de 62 nacionalidades, sendo a de maior expressão a Brasileira (16,8%), a Multiculturalidade é, sem dúvida, o que mais o distingue e caracteriza. O AESLA carateriza-se, também, pela diversidade e abrangência da sua oferta formativa, que inclui: a Educação Pré-Escolar, o Ensino Básico e Secundário geral, turma PIEF e, no âmbito da oferta qualificante, Cursos de Educação e Formação (CEF) de Tipo 2 e 3, Cursos Profissionais; na educação e formação de adultos, Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA), Ensino Secundário Recorrente Não Presencial, Formações Modulares e Português Língua de Acolhimento (PLA), estando a população escolar distribuída da seguinte forma: 10,0 % frequenta o ensino pré-escolar (12 grupos); 19,9% frequenta o 1º ciclo do ensino básico (25 turmas); 9,6% frequenta o 2º ciclo do ensino básico (12 turmas); 18,0% o 3º ciclo do ensino básico (28 turmas); 24,7% frequenta o ensino secundário (40 turmas); 1,5% frequenta os Curso EFA; 1,6% o ensino secundário recorrente, 7,1 % as Formações Modulares e 8,5% frequenta o PLA. Reconhecendo o impacto que a falta de competência linguística tem nas aprendizagens, o AE dispõe ainda, da oferta da disciplina de PLNM, que, neste ano letivo, é frequentada por um total de 77 alunos, dos quais 59 estão nos níveis de proficiência de iniciação. Para além disso, implementou no âmbito do seu PPM TEIP, uma ação de melhoria, Ação 5-*ALL INCLUDED*, destinada aos alunos migrantes não falantes de Português dos 2º e 3º ciclos do ensino básico geral, que, presentemente, apoia 36 alunos, 18 em cada ciclo. Esta ação tem permitido a melhoraria das aprendizagens destes alunos e, consequentemente os seus resultados escolares, apresentando uma taxa de sucesso de 100%.

Contrariando a tendência nacional, a população discente do agrupamento tem aumentado ao longo dos últimos anos. A explicação deste facto encontra-se diretamente relacionada com os fluxos migratórios nos tempos que correm, motivados por crises políticas, económicas e sociais nos vários países, bem como ao desenvolvimento da economia regional e local, principalmente na área do turismo e tudo o que à sua volta se movimenta, o que constitui uma oportunidade de trabalho para muitas famílias portuguesas e estrangeiras. Contudo, este mercado de trabalho fortemente relacionado com o turismo, aliado à sua componente sazonal, potencia, por um lado, a precariedade laboral, com consequências graves na economia das famílias e, por outro, uma

constante mobilidade da população, quer portuguesa, quer estrangeira, o que se reflete na vida da escola.

A mobilidade constante da população escolar, com entrada sistemática de alunos a meio do ano letivo (82 novos alunos, entre janeiro e abril), tem um forte impacto nas escolas do Agrupamento, nomeadamente no número de alunos por turma, no trabalho pedagógico realizado e nos resultados escolares.

Ao nível dos resultados escolares, apesar da evolução positiva verificada desde a integração no programa TEIP, observou-se, no período pós pandemia Covid-19, um ligeiro agravamento nos indicadores "Taxa de Insucesso", "Qualidade do Sucesso" e "Taxa de alunos que melhoraram ou mantiveram a média final das suas classificações, relativamente ao ano anterior", "Taxa de percursos diretos de sucesso". Neste último indicador, o ensino profissional revela um desempenho muito aquém dos valores nacionais, o que, em grande parte, se deve ao número de alunos que desistem da sua frequência após atingirem a maioridade.

No que diz respeito às medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, 165 alunos beneficiam de medidas seletivas e 32 de medidas adicionais.

No que se refere aos indicadores de caracterização do contexto socioeconómico dos alunos que frequentam as UO, verifica-se que, na Ação Social Escolar, persiste um elevado número de crianças e alunos que beneficia de auxílios económicos, situando-se nos 38%. Quanto às habilitações literárias das mães, observa-se que 28,7% das mães possuem o 3º Ciclo ou menos, 34,9% têm o ensino secundário e 23% têm formação superior.

O ambiente nas várias escolas do AE é, de um modo geral calmo e favorável às aprendizagens, verificando-se situações pontuais de conflito e indisciplina, sendo a EB23 a escola que apresenta mais problemas a este nível. As situações de indisciplina, absentismo e de comportamentos de risco, que estão devidamente identificadas, têm sido acompanhadas pela EMAEI, SPO, GAAF, SMIILE, estruturas que funcionam na Escola Secundária (exceto o SMILLE) e na EB23. A mediação de conflitos tem tido um papel preponderante, mediando, sobretudo, situações de indisciplina e de comportamentos de risco.

Em relação ao Pessoal Docente, cerca de 30% tem contrato a termo. O Pessoal Não Docente, em rácio adequado, inclui assistentes operacionais, assistentes técnicos e técnicos superiores. No entanto, as baixas médicas são um problema e penalizam muito o normal funcionamento das escolas.

## 3. Diagnóstico

Na base do sucesso de qualquer projeto de intervenção está uma análise rigorosa das áreas de melhoria e constrangimentos, mas também das oportunidades e áreas já consolidadas. Para a análise SWOT que se apresenta, contribuíram, por um lado, os documentos estruturantes do Agrupamento, como o Projeto Educativo, o Plano de Melhoria TEIP, os relatórios de autoavaliação, o Plano Anual de Atividades e, por outro, o conhecimento do meio físico, social e económico envolvente, das dinâmicas da comunidade educativa, da história, cultura e identidade do Agrupamento, bem como do percurso realizado.

### A. FATORES INTERNOS

| PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|---|---|
| ◆ Corpo docente experiente e empenhado.<br>◆ Pessoal não docente experiente e empenhado.<br>◆ Existência de uma oferta educativa diversificada e abrangente.<br>◆ Desenvolvimento de projetos que promovem a educação para uma cidadania ativa e participativa.<br>◆ Projetos no âmbito da Promoção e Educação para a Saúde.<br>◆ Projeto de Melhoria TEIP e as diferentes ações previstas no PPM.<br>◆ Financiamento do Projeto de Melhoria TEIP.<br>◆ Atividades desenvolvidas pelo GAAF.<br>◆ As Bibliotecas escolares como recurso educativo.<br>◆ *Plano Nacional de Leitura.*<br>◆ *Eco-Escolas.*<br>◆ Projetos do programa Erasmus+.<br>◆ Projetos no âmbito da aprendizagem das línguas estrangeiras.<br>◆ Trabalho Experimental na área das ciências.<br>◆ Desporto Escolar.<br>◆ Diversidade de atividades de apoio educativo: salas de estudo, consultório da matemática, apoio a exame.<br>◆ Relação professor – aluno.<br>◆ Implementação do PADDE.<br>◆ Dinâmica e projetos da turma PIEF.<br>◆ Qualidade e diversidade das parcerias do AE. | **F1.** Taxa de Insucesso escolar, sobretudo no 3º ciclo e ensino secundário.<br>**F2.** Taxa de percursos diretos de sucesso, em especial nos cursos profissionais e CEF.<br>**F3.** Taxa de percursos diretos de sucesso, dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante.<br>**F4.** Elevada taxa de desistência nos cursos profissionais.<br>**F5.** Absentismo.<br>**F6.** Alunos estrangeiros com baixo nível de proficiência na língua inglesa e /ou com deficiências graves ao nível das aprendizagens essenciais.<br>**F7.** Alunos estrangeiros de países da CPLP com graves lacunas nas aprendizagens essenciais, devido ao desfasamento curricular.<br>**F8.** Expetativas dos alunos face ao seu percurso académico.<br>**F9.** Indisciplina no ensino básico.<br>**F10.** Uma parte da população escolar com comportamentos de risco.<br>**F11.** Competências sociais e emocionais dos alunos.<br>**F12.** Envolvimento dos alunos nos processos pedagógicos, organizacionais e funcionais do AE.<br>**F13.** Envolvimento dos EE no processo educativo dos seus educandos e na vida do AE.<br>**F14.** Dinamização dos espaços de recreio das escolas do agrupamento.<br>**F15.** Política de voluntariado pouco sistemática e sem uma rede de instituições parceiras. |

| PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|---|---|
| ◆ Trabalho das equipas pedagógicas garantido em tempos atribuídos no semanário horário.<br>◆ A autoavaliação e monotorização com carácter sistemático.<br>◆ Valorização do Mérito, da Excelência e do Valor.<br>◆ O trabalho desenvolvido pelo GAAF no apoio aos alunos e às famílias.<br>◆ O trabalho desenvolvido pela EMAEI na identificação das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão.<br>◆ O Centro de Apoio à Aprendizagem.<br>◆ Implementação do Clube de Ciência Viva.<br>◆ Projetos e atividades implementadas no pré-escolar e 1º Ciclo, tais como GiraMat, Filosofia para crianças, Música, Artes e Educação Física.<br>◆ As medidas de promoção do sucesso escolar implementadas- Coadjuvações nos vários ciclos de ensino, Turmas Dinâmicas, assessorias e outras. | **F15.** Política de voluntariado pouco sistemática e sem uma rede de instituições parceiras.<br>**F16.** Práticas pedagógicas e metodologias de ensino ativas e inclusivas, ainda não generalizadas.<br>**F17.** Práticas de avaliação formativa, feedback, utilização de instrumentos de avaliação diversificados, ainda não generalizadas.<br>**F18.** Impacto das medidas de recuperação e desenvolvimento na melhoria efetiva das aprendizagens.<br>**F19.** Impacto da reflexão e análise dos resultados escolares na conceção e concretização do trabalho pedagógico.<br>**F20.** Impacto da reflexão e análise dos resultados da autoavaliação nas práticas pedagógicas e melhoria dos resultados.<br>**F21.** Organização e planeamento estratégico da autoavaliação.<br>**F22.** Articulação sequencial do percurso formativo dos alunos.<br>**F23.** Circuitos de comunicação e informação ainda não otimizados.<br>**F24.** Baixas competências digitais dos assistentes operacionais que dificulta os meios de comunicação.<br>**F25.** Comunicação e linguagem de alguns assistentes operacionais desadequada e geradora de conflitos |

## B. FATORES EXTERNOS

| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
|---|---|
| • Multiculturalidade da população discente.<br>• Existência de ensino superior no distrito.<br>• Parcerias ativas estabelecidas com várias instituições (ligadas ao ensino superior; à formação; à saúde; à administração local, entre outras).<br>• Projetos e parcerias da / com a Autarquia e outras instituições da região.<br>• Leque variado de projetos externos que se desenvolvem no agrupamento ou a que o mesmo se pode candidatar. | ◆ Mobilidade da população nacional e estrangeira.<br>◆ Número de alunos estrangeiros que se matriculam a meio do ano letivo.<br>◆ Meio sociocultural desfavorecido.<br>◆ Instabilidade social / criminalidade.<br>◆ Falta de equipamentos culturais na cidade.<br>◆ Reconhecimento do papel da escola enquanto entidade promotora do sucesso pessoal e social.<br>◆ De acordo com a lei em vigor, constituição de turmas com mais do que um ano de escolaridade no 1º ciclo.<br>◆ Descontentamento geral do pessoal docente com os concursos, progressão na carreira, etc.<br>◆ Inexistência de uma estratégia educativa nacional, consertada e partilhada por todos os partidos políticos.<br>◆ A falta de docentes, em algumas áreas disciplinares. |

## 4. Definição da Missão, Visão e Valores

*"A educação não transforma o mundo.*

*A educação muda as pessoas. As pessoas transformam o mundo."*

*Paulo Freire*

Definir a missão, a visão e os valores implica, obrigatoriamente, uma reflexão sobre os desafios que hoje se colocam à escola pública. Estes desafios, intrinsecamente relacionados com a globalização e o desenvolvimento tecnológico, a par dos problemas demográficos e ambientais, estão hoje no centro de ação da escola. À escola compete "*preparar os alunos, que serão jovens e adultos em 2030, para empregos ainda não criados, para tecnologias ainda não inventadas, para a resolução de problemas que ainda se desconhecem. Nesta incerteza quanto ao futuro, onde se vislumbra uma miríade de novas oportunidades para o desenvolvimento humano, é necessário desenvolver nos alunos competências que lhes permitam questionar os saberes estabelecidos, integrar conhecimentos emergentes, comunicar eficientemente e resolver problemas complexos." (DL. nº55/2018, de 6 de julho).*

Para cumprir a missão é necessária uma liderança exercida dentro de um quadro de participação democrática, que mobilize e incentive a participação de toda a comunidade, numa perspetiva inclusiva, colaborativa, responsável e plural: alunos, pais e encarregados de educação, docentes, assistentes operacionais, assistentes técnicos, mundo empresarial da região, estabelecendo como parceiro privilegiado a autarquia.

A missão para o AESLA é complementada pela **visão** e pelos **valores** que orientam o nosso trabalho, congregando a participação de todos os intervenientes, guiando as estratégias de intervenção e fundamentando as relações entre as entidades envolvidas.

O Agrupamento de Escolas Dr.ª Laura Ayres, enquanto Instituição pública de ensino, alicerça a sua **missão**, **visão** e **valores** nos princípios e objetivos da escola pública consagrados na lei, nos princípios e valores da Educação Inclusiva, no Programa de Apoio à Promoção da Educação para a Saúde, na Estratégia Nacional para a Cidadania e Desenvolvimento e no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

## MISSÃO

### A razão pela qual existimos

- **A Missão do AESLA** é prestar um serviço público de Educação e Formação de Qualidade na formação holística dos alunos, assente em princípios de base humanística, trabalhando para:

- **Educar na Inclusão e participação**- *assegurado os princípios de uma Escola Inclusiva no âmbito de uma educação de e para todos, criando uma cultura de escola onde todos encontrem oportunidades para aprender e as condições para desenvolverem todo o seu potencial e realizarem-se plenamente.*
- **Educar para o futuro**- *garantindo a valorização e o desenvolvimento das competências previstas no PASEO, dotando os alunos de multiliteracias que alicercem uma aprendizagem ao longo da vida.*
- **Educar para a Saúde e Bem-estar-** *proporcionando um ambiente seguro e saudável, criando oportunidades de promoção da saúde mental, apoio social, aconselhamento, alimentação saudável e atividade física.*
- **Educar para uma cidadania democrática e empreendedora**- *promovendo o exercício de uma cidadania ativa, democrática e empreendedora, contribuindo para formar cidadãos críticos, intervenientes, responsáveis e autónomos, fomentando uma consciência individual e coletiva.*
- **Educar para o desenvolvimento sustentável** - *nas vertentes social, cultural, económica e ambiental, contribuindo para formar cidadãos capazes de enfrentar os desafios tecnológicos, ambientais, económicos e sociais de um mundo global, volátil, complexo e incerto.*
- **Educar para o pensamento crítico e autónomo**- *potenciador do desenvolvimento de inteligências em rede, assentes na colaboração, no comprometimento, na interdependência e na integridade.*

## VISÃO

### Onde queremos chegar

- O **AESLA** pretende ser reconhecido como:

- *Uma comunidade educativa inclusiva que respeita a diferença e reconhece a multiculturalidade como mais-valia da aprendizagem;*
- *Um serviço educativo de referência pelo sucesso escolar, formação global e integração profissional, mas também pela segurança e bem-estar dos seus alunos;*
- *Um ambiente educativo que valoriza e promove os valores humanistas, a criatividade e o empreendedorismo;*
- *Promotor de desenvolvimento e da valorização profissional dos docentes e do pessoal não docente;*
- *Um espaço de qualidade ao nível do ambiente interno e das relações externas com a comunidade e com os parceiros;*
- *Uma instituição orientada para o serviço à comunidade, com um papel ativo no desenvolvimento social, económico e cultural.*

## VALORES

### A nossa Identidade

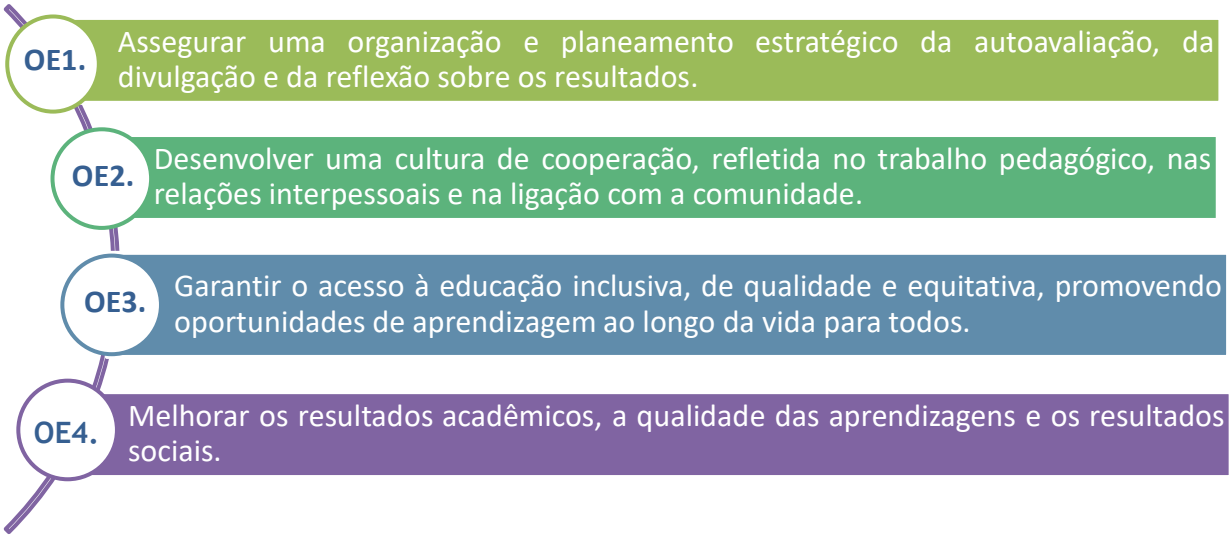
- A escola que se ambiciona e que se pretende continuar a construir, desenvolve a sua ação no sentido de educar e formar jovens para a dignificação da pessoa humana e a sustentabilidade do planeta, tendo por base os valores da

- **Liberdade**
- **Democracia**
- **Responsabilidade**
- **Ética,**
- **Respeito,**
- **Integridade**
- **Resiliência**
- **Inclusão,**
- **Cidadania,**
- **Solidariedade**
- **Participação**
- **Curiosidade**
- **Adaptabilidade**
- **Inovação**
- **Excelência**

# 5. Plano de Intervenção

## 5.1. Objetivos Gerais

Tendo em conta a missão e visão, consideram-se como objetivos gerais os que a seguir se explicitam.




## 5.2. Linhas Estratégicas de Orientação da Ação

Para o cumprimento da missão, concretização da visão e para dar resposta às áreas de melhoria identificadas ao nível dos processos e dos resultados, definem-se, para o desenvolvimento da ação no plano organizacional e pedagógico, **quatro linhas de ação** relacionadas com os objetivos estratégicos. Estas linhas de ação estratégica têm por base o quadro de referência da avaliação externa da IGE, bem como as áreas de intervenção. A opção estratégica justifica-se por uma questão de uniformização da nomenclatura na área da educação e também porque o Agrupamento já está familiarizado com as mesmas.

| | |
|---|---|
| **LE1. Autoavaliação** | •Desenvolvimento<br>•Consistência e impacto |
| **LE2. Liderança e Gestão** | •Visão e Estratégia<br>•Liderança<br>•Gestão |
| **LE3. Prestação do Serviço Educativo** | •Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos<br>•Oferta educativa e gestão curricular<br>•Ensino/ Aprendizagem/Avaliação<br>•Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva |
| **LE4. Resultados** | •Resultados académicos<br>•Resultados sociais<br>•Reconhecimento da comunidade |

## 6. Plano Estratégico

O Plano Estratégico, para cada linha de ação e respetiva área de intervenção, explicita os objetivos estratégicos, objetivos operacionais, as metas e a calendarização, mencionando também as áreas de melhoria identificadas a que responderá. As áreas de melhoria são identificadas pela sua numeração no quadro dos pontos fracos, da análise SWOT.

Para uma melhor organização do plano estratégico, a calendarização encontra-se na coluna identificada com **C**, seguindo o código abaixo, em que cada número, corresponde ao ano de mandato em que se prevê a sua implementação e/ou o alcance do objetivo.

| 2023/2024 | 2024/2025 | 2025/2026 | 2026/2027 |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

Este plano estratégico baseia-se no sentir de que temos um caminho já percorrido, que somos uma organização aprendente, capaz de inovar e de continuar a responder aos diversos desafios que nos são colocados. Este projeto de intervenção assume-se, como já referi, de continuidade do trabalho desenvolvido, mas que pretende implementar uma cultura colaborativa, de maior autonomia, envolvimento e responsabilização de todos os intervenientes, sem esquecer o bem-estar pessoal de todos.

| **LE1. AUTOAVALIAÇÃO** | **Áreas** | **Desenvolvimento -Consistência-impacto** |
|---|---|---|

| **Áreas de Melhoria** | **Objetivo Estratégico** |
|---|---|
| **F20 e F21** | **OE1.** Promover uma cultura de autoavaliação institucional com vista à melhoria, desenvolvimento e sustentabilidade da organização**.**<br>**OE2.** Definir indicadores de impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais.<br>**OE3.** Promover a reflexão sistemática envolvendo toda a comunidade. |

| | **Objetivos Operacionais** | **C** | **Metas** |
|---|---|---|---|
| **Desenvolvimento** | ◆ Centralizar toda a monotorização e avaliação na Comissão *de Autoavaliação.* | 1 | Elaborar e divulgar um *relatório de autoavaliação* anual que respeite um ciclo avaliativo. |
| | ◆ Desenvolver uma metodologia de autoavaliação que se articule e complemente com a avaliação externa. | 1 | |
| | ◆ Definir um plano de ação para a autoavaliação que promova ciclos avaliativos regulares, definidos e planeados para maior consistência e impacto da ação nas diferentes áreas de prioridade educativa. | 1 | Aumentar o envolvimento da comunidade no processo. |
| | ◆ Avaliar e rever os procedimentos de recolha/análise da informação que sustenta o planeamento da autoavaliação. | 1 | Elaborar os relatórios semestrais TEIP |
| | ◆ Monitorizar e avaliar as ações do PPM TEIP. | | |

| | Objetivos operacionais | C | Metas |
|---|---|---|---|
| **Desenvolvimento** | ◆ Continuar a desenvolver o *Observatório do Sucesso* e implementar o *Observatório Pedagógico.*<br>◆ Implementar um sistema de monitorização/avaliação dos resultados e qualidade dos cursos do ensino profissional (EP) e da oferta qualificante (OQ).<br>◆ Garantir uma auscultação e participação abrangentes da comunidade educativa no processo de autoavaliação. | 1<br>1<br>2 | Elaborar e divulgar:<br>• um *Observatório Pedagógico* por ano.<br>• um *Observatório do Sucesso* por semestre.<br>• um relatório anual sobre os resultados e qualidade dos cursos do EP e OQ. |
| **Consistência- Impacto** | ◆ Elaborar um plano estratégico para a divulgação dos resultados relativos à autoavaliação junto da comunidade educativa.<br>◆ Promover momentos de reflexão sobre os resultados obtidos, com vista à melhoria dos processos organizacionais, do desenvolvimento curricular, do processo de ensino-aprendizagem e da educação inclusiva.<br>◆ Garantir a utilização dos dados da autoavaliação, pelos Órgãos de Administração e Gestão e lideranças das Estruturas de Coordenação e Supervisão na tomada de decisões.<br>◆ Implementar práticas de autorregulação com vista à melhoria do serviço educativo.<br>◆ Utilizar os dados da autoavaliação na definição das necessidades de formação do PD e PND. | 1<br>1<br>1<br>1<br>1 | Realizar, pelo menos, dois momentos anuais de reflexão crítica sobre os resultados do processo envolvendo a comunidade educativa.<br><br>Aumentar a visibilidade da autoavaliação nas decisões da escola. |

| **LE2. LIDERANÇA E GESTÃO** | **Áreas** | **Visão e Estratégia – Liderança- Gestão** |
|---|---|---|

| Áreas de Melhoria | Objetivo Estratégico |
|---|---|
| **F9**<br>**F10**<br>**F11**<br>**F12**<br>**F13**<br>**F14**<br>**F15**<br>**F23**<br>**F24**<br>**F25** | **OE1.** Estabelecer os princípios orientadores do AE.<br>**OE2.** Operacionalizar, nos documentos orientadores, a missão, a visão e os valores do Agrupamento.<br>**OE3.** Envolver e mobilizar a comunidade escolar na visão, missão, valores e princípios orientadores do Agrupamento e na consecução do Projeto Educativo.<br>**OE4**.Promover a reflexão sistemática envolvendo toda a comunidade para encontrar caminhos que propiciem o cumprimento da missão e do Projeto Educativo.<br>**OE5.** Realizar uma liderança partilhada, transparente, baseada em critérios de justiça, equidade e centrada nas pessoas.<br>**OE6.**Valorizar e incentivar a participação das Lideranças Intermédias.<br>**OE7.** Promover a Identidade, a cultura do Agrupamento e o sentimento de pertença.<br>**OE8**. Desenvolver projetos, parcerias e soluções inovadoras.<br>**OE9**. Garantir práticas de gestão e organização dos alunos fundamentadas em critérios pedagógicos, consistentes com a AFC, o perfil dos alunos e a ENEC.<br>**OE10.** Promover um ambiente escolar socialmente acolhedor, inclusivo e cordial.<br>**OE11**. Promover um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico. |

| Objetivos Operacionais | C | Metas |
|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| **A1. Visão e Estratégia** | ◆ Elaborar **(E)** e atualizar **(A)** os documentos orientadores da ação do Agrupamento: Projeto Educativo (E), Projeto Curricular (A), Plano Anual de Atividades (E) e Regulamento Interno (A), PPMTEIP (E), Plano de Formação PD e PND (E), garantindo clareza e coerência entre eles. | 1 | 100% dos documentos orientadores da ação elaborados/atualizados. |
| | ◆ Colocar, após concluídas as primeiras versões do PE e RI, estes documentos à discussão, num fórum alargado. | 1 | |
| | ◆ Elaborar **(E)** e rever **(R)** os documentos orientados para a Qualidade e Melhoria Contínua (QM): Manual de acolhimento para alunos/famílias, para PD e PND (R); PES (R); Plano de Ação das BE (R); Manual de controlo interno (R); Plano de comunicação (E), Manual da EMAEI (E), Manual da (IN)Disciplina (E). | 1 | 100% dos documentos orientadores para a QM elaborados/atualizados. |
| | ◆ Implementar o Plano Nacional das Artes e elaborar o Plano Cultural do AE. | 1 | Aumentar a eficácia da comunicação com todos os elementos da comunidade educativa |
| | ◆ Garantir a coerência e a relevância das opções curriculares constantes nos documentos da escola para o desenvolvimento de todas as áreas de competências consideradas no PASEO. | 1 | |
| | ◆ Divulgar junto da comunidade educativa: | | |
| | ◆ a missão, a visão e valores do AE de forma a que estes sejam partilhados por todos e mobilizadores da sua ação. | 1 | |
| | ◆ uma versão simplificada do PE, do RI, entre outros, de forma que todos sejam mobilizados a colaborar na sua consecução. | 1 | |
| **A2. Liderança** | **Mobilização da Comunidade Educativa** | | Estabelecer e manter um ambiente de trabalho colaborativo e reflexivo. |
| | ◆ Promover e realizar uma liderança: | | |
| | ◆ democrática e partilhada, assente numa cultura reflexiva que procure continuamente a motivação e o envolvimento dos diversos intervenientes. | 1 | |
| | ◆ que atenda às cinco disciplinas de Senge: Domínio pessoal; Modelos Mentais; Construção de uma Visão compartilhada; aprendizagem em equipa e Pensamento sistémico. | | Aumentar a autonomia e responsabilidades das Lideranças Intermédias. |
| | ◆ Delegar e dotar as lideranças intermédias de mais autonomia e responsabilidade na gestão das suas competências. | 1 | |
| | ◆ Auscultar os diversos elementos da comunidade educativa nos processos de decisão que lhes dizem respeito. | 1 | Aumentar o envolvimento da comunidade educativa nos processos decisão. |
| | ◆ Garantir a tomada de decisões partilhada com todos os órgãos e estruturas do AE. | 1 | |
| | ◆ Promover a Identidade, cultura do Agrupamento e sentimento de pertença criando, entre outros, o hino, o lema, o dia do AE e, caso seja viável, o grupo coral. | 1 | |
| | ◆ Criar as *Equipas de Acolhimento e Inclusão* das escolas do AE, constituídas por alunos, pais/EE, PD e PND, responsáveis, entre outras, pela elaboração dos Manuais de Acolhimento, pela dinamização de atividades de acolhimento e envolvimento dos novos alunos, bem como PD e PND em início de funções no AE. | 1 | Melhorar o processo de inclusão dos novos alunos, bem como do PD e PND. |

| Objetivos Operacionais | C | Metas |
|---|---|---|

**A2. Liderança**

| | | |
|---|---|---|
| Criar oportunidades para que os pais/EE/ famílias e comunidade se envolvam ativamente na vida escolar, através da realização de:<br>◆ sessões e/ou plenários periódicos dos pais/EE e associação de pais/EE com a direção do AE;<br>◆ workshops, eventos culturais, exposições, atividades desportivas, campanhas no âmbito da educação para a saúde, educação ambiental, projetos colaborativos. | 1<br>2 | Aumentar a participação dos pais/EE em ações promovidas pelo AE |
| ◆ Garantir a participação dos pais/EE na equipa de Autoavaliação, do PE e CSD. | 1 | Aumentar a participação e o envolvimento dos alunos nos processos democráticos do AE. |
| ◆ Implementar, como forma de envolvimento dos alunos nos processos democráticos e de liderança:<br>◆ o projeto *Diretor Júnior* (com eleição semelhante à do Diretor);<br>◆ as *Assembleias de Turmas* em todos os anos de escolaridade (no pré-escolar será adaptado);<br>◆ o Projeto *República de Jovens,* no qual se inclui, entre outros, Diretor Júnior, o orçamento participativo, Parlamento dos Jovens, Assembleias de Turma e de Delegados de Turma, eleição da AE;<br>◆ tomada de posse, em cerimónia pública, do Diretor Júnior e dos Delegados e Subdelegados de turma. | 1 | Promover, pelo menos, duas reuniões por semestre com as Assembleias de Delegados de turma. |
| ◆ Promover a eleição da Associação de Estudantes (AE) | 1 | Aumentar a participação e o envolvimento dos alunos nos Clubes do AE. |
| ◆ Promover sessões periódicas das Assembleias de Delegados de turma de cada ciclo de ensino, com a direção do AE. | 1 | |
| ◆ Implementar os Clubes *do Voluntariado, do Teatro, Artes&Ofícios e do Empreendedorismo.* | | |
| **Desenvolvimento de Projetos/ Parcerias** | | Melhorar a qualidade dos cursos do ensino profissional. |
| ◆ Implementar o *Conselho Consultivo para o Ensino Profissional*, contanto com a participação do sector empresarial da região e autarquia, de modo a adequar a oferta formativa às necessidades da região e estabelecer parcerias no âmbito da orientação vocacional e dos estágios profissionais. | 1 | Melhorar a taxa de desistência dos alunos do ensino profissional, |
| ◆ Desenvolver e articular projetos com outras entidades de ensino, nomeadamente instituições do ensino superior e/ou outras escolas ou agrupamentos escolares. | 2<br>1 | Aumentar a participação do AE em projetos nacionais e internacionais. |
| ◆ Promover e incentivar a participação do agrupamento em projetos/ eventos com impacto local, regional, nacional e internacional. | 1 | |
| ◆ Manter a participação nos projetos ERASMUS+ e estudar a possibilidade de candidatura a projetos no âmbito dos estágios profissionais. | 4 | |
| ◆ Promover a candidatura do AE a projetos nacionais e internacionais. | | Melhorar a qualidade dos critérios de organização e gestão de alunos. |
| **Gestão e Organização dos alunos** | | |
| ◆ Garantir o desenvolvimento das ações previstas no plano PPM TEIP, no Projeto Educativo e no PAA. | 1 | Melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos e os resultados escolares. |
| ◆ Garantir a existência de critérios pedagógicos na constituição e gestão de turmas, aplicando modelos de flexibilidade na gestão do trabalho. | 1 | |
| ◆ Refletir e discutir a possibilidade de elaborar um plano de Inovação. | 2 | |

| | Objetivos Operacionais | C | Metas |
|---|---|---|---|
| A3. Gestão | **Ambiente Escolar** | | |
| | ◆ Rever o funcionamento do SMILLE, de forma a garantir uma atuação mais eficaz na prevenção da indisciplina, sobretudo na EB2,3. | 1 | |
| | ◆ Promover a elaboração de um *Código de Conduta*, em sede de Assembleia de Delegados de turma e no âmbito do projeto *República de Jovens*. | 1 | |
| | ◆ Implementar estratégias de dinamização dos espaços de recreio, em todas as escolas do AE, que incentivem a cooperação e a solidariedade entre os alunos. | 1 | Metas do PPM TEIP. |
| | ◆ Implementar a *Rádio Escolar*, na escola sede. | 1 | Melhorar a qualidade do ambiente escolar nas vertentes dos espaços, inclusão, da saúde e segurança e sustentabilidade. |
| | ◆ Implementar o projeto *Espaço Cidadão,* dividido em 2 áreas: *Faça-nos um elogio.. ,Faça-nos uma sugestão….,* | 1 | |
| | ◆ Decorar os espaços das escolas de forma a refletir a diversidade cultural dos alunos e valorizar as suas origens e identidades culturais. | 1 | |
| | ◆ Garantir a utilização de uma linguagem inclusiva por parte do PD e PND, de modo a evitar conflitos. | 1 | |
| | ◆ Dotar os assistentes operacionais de competências de comunicação, gestão de conflitos e digitais, promovendo formação interna nessas áreas. | 1 | Melhorar a satisfação dos vários agentes da comunidade educativa relativamente ao clima de escola, |
| | ◆ Promover a elaboração, pelo PND do AE, do seu Código de Conduta. | 1 | |
| | ◆ Promover uma cultura de diálogo, de comunicação aberta e de encorajamento do trabalho em equipa. | 1 | |
| | ◆ Criar uma *Equipa de Atividades Recreativas* do AE, responsável pela dinamização de atividades promotoras do convívio entre os elementos da comunidade educativa (Caminhadas, Rallypaper, passeio mistério AESLA). | 1 | |
| | ◆ Realizar simulacros, nos diversos estabelecimentos de ensino do Agrupamento, de forma regular. | 1 | |
| | ◆ Manter o projeto das hortas biológicas, em parceria com os cursos de jardinagem do AE. | 1 | |
| | ◆ Criar, na escola sede, zonas de sombreamento para a comunidade escolar. | 2 | |
| | ◆ Criar o *Conselho Eco-Escolas* (alunos, PD, PND, pais/EE, autarquia) – responsável por ações e campanhas de sensibilização, dinamização de projetos e outros. | 1 | Melhorar a qualidade dos critérios de organização e gestão dos recursos humanos e matérias. |
| | **Organização, Afetação e formação dos Recursos Humanos** | | |
| | ◆ Gerir o crédito global do Agrupamento, de forma a assegurar o desempenho eficaz dos cargos e funções inerentes às estruturas de administração e gestão, de coordenação e de orientação educativa, de apoios educativos e de atividades. | 1 | |
| | ◆ Assegurar no horário dos docentes, horas comuns para a realização de trabalho colaborativo das equipas pedagógicas. | 1 | Melhorar a satisfação do PD e PND relativamente às condições de trabalho. |
| | ◆ Estabelecer e aplicar, com rigor, os critérios para a elaboração dos horários, garantindo o primado dos critérios pedagógicos. | 1 | |
| | ◆ Efetuar a rigorosa distribuição do Pessoal Não Docente de acordo com as necessidades das crianças, alunos e formandos. | 1 | |

| | Objetivos Operacionais | C | Metas |
|---|---|---|---|
| A3. Gestão | ◆ Elaborar o *Plano de Formação do PD e PND*, de acordo com as necessidades identificadas. | 1 | Capacitar o PD e PND nas áreas identificadas. |
| | ◆ Promover uma cultura de valorização das pessoas, do seu desenvolvimento profissional e bem-estar | 1 | |
| | **Organização e Afetação dos recursos Materiais** | | |
| | ◆ Continuar o esforço de modernização e adequação das escolas e dos seus diferentes espaços à melhoria das condições de aprendizagem e do bem-estar dos utentes. | 1 | Metas do PADDE |
| | ◆ Promover a desburocratização de forma sustentável e eficaz. | 4 | Melhorar as condições dos ambientes de aprendizagem e bem-estar. |
| | ◆ Continuar a aposta na desmaterialização do papel e no desenvolvimento dos processos digitais. | 1 | |
| | ◆ Desenvolver políticas de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira. | 1 | Simplificar e melhorar a eficiência dos procedimentos administrativos. |
| | ◆ Atualizar o Manual de Sistema de Controlo Interno. | 1 | |
| | ◆ Manter atualizado o inventário e cadastro dos bens móveis e imóveis do AE. | 1 | Assegurar a estabilidade e a transparência da gestão e administração escolar |
| | **Comunicação Interna e Externa** | | |
| | ◆ Continuar a implementar os procedimentos previstos no PADDE. | 1 | |
| | ◆ Criar a *Equipa de Comunicação e Imagem* do AE- Organigrama do circuito de comunicação e divulgação. | 1 | Aumentar a utilização de meios eletrónicos na tramitação de documentos internos e comunicação externa. |
| | ◆ Traduzir a Missão, Visão e Valores, versões simplificadas do PE, do RI, Guia de Acolhimento, e outros, nas línguas mais predominantes no AE. | 1 | |
| | ◆ Garantir a utilização de uma linguagem inclusiva em todos os documentos estruturantes, bem como nos restantes. | 1 | Melhorar a eficácia:<br>• dos processos e circuitos de informação.<br>• da comunicação com todos os elementos da comunidade educativa. |
| | ◆ Dotar os serviços administrativos de tradutores digitais, de modo a facilitar a comunicação com as famílias. | 1 | |
| | ◆ Modernizar a página do Agrupamento. | 2 | |
| | ◆ Divulgar, na página do Agrupamento, todos os documentos estruturantes, bem como projetos e atividades do AE. | 1 | |
| | ◆ Criar uma área reservada, na página do Agrupamento, para o pessoal não docente, onde serão alocadas as informações que lhes dizem respeito. | 2 | Melhorar o design, navegabilidade e usabilidade, e acessibilidade da página do AE. |
| | ◆ Garantir o respeito pelos princípios éticos e deontológicos, na comunicação. | 1 | |

| LE3. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO | Áreas | Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos<br>Oferta educativa e gestão curricular<br>Ensino/ Aprendizagem e Avaliação<br>Planificação e acompanhamento das práticas educativas e letiva |
|---|---|---|

| Áreas de Melhoria | Objetivo Estratégico |
|---|---|
| F5<br>F6<br>F7<br>F8<br>F9<br>F10<br>F11<br>F13<br>F16<br>F18<br>F17<br>F18<br>F19<br>F20<br>F21<br>F22 | **OE1.** Garantir o bem-estar e desenvolvimento pessoal e social das crianças e jovens.<br>**OE2.** Garantir a equidade e inclusão no acesso ao currículo e o reconhecimento e respeito pela diversidade.<br>**OE3.** Promover a autonomia, responsabilidade individual, a resiliência, a assiduidade e pontualidade.<br>**OE3.** Garantir respostas educativas adequadas às necessidades de formação dos alunos com vista ao desenvolvimento do PASEO.<br>**OE4.** Gerir o currículo como um instrumento potenciador da aquisição de competências essenciais a todos os alunos, considerando os seus contextos.<br>**OE5.** Promover o trabalho cooperativo e reforçar a articulação horizontal e vertical.<br>**OE6.** Implementar medidas curriculares e práticas pedagógicas inovadoras.<br>**OE7.** Melhorar os resultados académicos, a qualidade das aprendizagens e os resultados sociais.<br>**OE8.**Promover o envolvimento e responsabilização dos pais/encarregados de educação no percurso escolar e sucesso educativo dos seus educandos. |

| | Objetivos Operacionais | C | Metas |
|---|---|---|---|
| Desenvolvimento pessoal e bem-estar | ◆ Desenvolver e implementar um *Plano de Promoção de Competências Sociais e Emocionais* das crianças e jovens, em articulação com o GAAF, SPO e parceiros. | 1 | Melhorar as competências sócio emocionais dos alunos. |
| | ◆ Utilizar verba do PPM TEIP-fase 4 para implementar *Academia de Líderes UBUNTU.* | 1 | Metas PPM TEIP |
| | ◆ Procurar estabelecer parcerias externas, tendo em vista a integração no programa *Teach for Portugal.* | 2 | |
| | ◆ Averiguar junto da autarquia a possibilidade de implementar o programa *EPIS* nas escolas do Agrupamento. | 4 | |
| | ◆ Consolidar no projeto EPS, medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco. | 1 | Pelo menos duas sessões por semestre. |
| | ◆ Capacitar as famílias no processo de desenvolvimento de competências dos seus educandos, através de:<br>◆ sessões de formação e/ou de capacitação orientadas por profissionais de educação, Saúde, entre outras;<br>◆ *Newsletter para pais* com informações diversas, tais como: gestão comportamental e emocional, apoio ao estudo, segurança na internet, alimentação, sono, entre outras. | 1 | Pelo menos uma Newsletter por semestre<br>Aumentar o número de alunos abrangidos pela Tutoria. |
| | ◆ Continuar a implementar o *Apoio Tutorial Específico*.<br>◆ Implementar o *Projeto de Mentorias entre pares.* | 1<br>1 | Metas PPM TEIP relativas ao sucesso acadêmico. |
| | ◆ Continuar a implementar medidas de promoção do sucesso escolar, de modo a melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos, em particular: coadjuvações, desdobramentos, assessorias, apoio educativo. | 1 | Melhorar os resultados dos alunos com baixa proficiência linguística a Português. |
| | ◆ Estender o *Projeto ALL INCLUDED* ao ensino secundário, adaptado às especificidades do mesmo. | 1 | |

| | Objetivos Operacionais | C | Metas |
|---|---|---|---|
| Oferta Educativa e Gestão Curricular | ◆ Continuar o projeto das Turmas Dinâmicas e estendê-lo, na vertente - Eixo II da Turma Fénix[1], à disciplina de LEI-Inglês do 3º Ciclo, de modo a organizar os alunos por níveis de proficiência.<br>◆ Apoiar e garantir condições de funcionamento de medidas /projetos que visem desenvolver a autonomia, a responsabilidade e a resiliência dos alunos.<br>◆ Promover a realização de projetos transversais no âmbito da estratégia de educação para a Cidadania (previsto no projeto *República de Jovens*).<br>◆ Capacitar o CAA com os recursos humanos e materiais necessários, para que todos aprendam e participem na vida escolar.<br>◆ Reforçar a articulação curricular, numa perspetiva vertical e horizontal:<br>◆ implementação / consolidação das estratégias de articulação curricular definidas /a definir em sede do Projeto Curricular do Agrupamento;<br>◆ consolidação dum modelo de desenvolvimento curricular organizado numa lógica de ciclo.<br>◆ Estender o projeto de transição entre ciclos do pré-escolar e 1ºciclo, para os 2º e 3º Ciclos.<br>◆ Garantir uma oferta educativa adequada aos interesses e às necessidades de formação da comunidade envolvente, através:<br>◆ da auscultação dos interesses dos alunos;<br>◆ da auscultação do Conselho Consultivo para o Ensino Profissional.<br>◆ Reestruturar a *Ação – Decido o meu futuro* do PPM TEIP, reforçando a orientação vocacional realizada pelo SPO.<br>◆ Diversificar os horários do PLA.<br>◆ Diversificar a oferta formativa no âmbito da Educação e Formação de Adultos, adequando-a às necessidades dos formandos, bem como às do tecido empresarial da região. | 1<br>1<br>1<br>1<br>1<br>1<br>1<br>1<br>1<br>1 | Melhorar os resultados dos alunos com baixa proficiência linguística a Inglês.<br>Metas PPM TEIP<br>Melhorar a eficácia dos processos de articulação curricular.<br>Melhorar os níveis de funcionalidade da gestão flexível do currículo<br>Diminuir o número de alunos que muda o seu percurso escolar.<br>Aumentar a percentagem de percursos diretos nos CCH e nos CP.<br>Diminuir a taxa de desistência nas ofertas de Educação e Formação de Adultos.<br>Aumentar a taxa de conclusão nas ofertas de Educação e Formação de Adultos. |
| Ensino/Aprendizagem e Avaliação | ◆ Implementar mecanismos para detetar e prevenir, nas crianças do pré-escolar, entre os 5/6 anos, prestes a ingressar no 1ºCiclo, problemáticas constrangedoras do sucesso escolar.<br>◆ Monitorizar o progresso das turmas e desenvolver estratégias para ultrapassar os pontos fracos identificados (Ação 2 do PPM TEIP).<br>◆ Gerir o currículo prescrito de forma flexível e integrando nele o currículo local.<br>◆ Utilizar as oportunidades criadas pelas novas disciplinas / matrizes para promover práticas pedagógicas ativas e colaborativas, potenciadoras de aprendizagens mais significativas. | 1<br>1<br>1<br>1<br>1 | Melhorar o processo de integração e de aprendizagem das crianças no 1ºciclo.<br>Melhorar o impacto da avaliação formativa no processo de ensino e aprendizagem dos alunos.<br>Melhorar a qualidade das aprendizagens |

[1] Dinâmica de ano de escolaridade ou interturma, organiza temporariamente os alunos por níveis de proficiência. É utilizada quando é preciso recuperar/consolidar aprendizagens essenciais, ou seja, o que os alunos não podem deixar de saber.

| | Objetivos Operacionais | C | Metas |
|---|---|---|---|
| Ensino/Aprendizagem e Avaliação | ◆ Refletir e discutir a possibilidade de avançar com um projeto assente, exclusivamente, em metodologias ativas (grupos interativos, aprendizagem baseada em projetos e outros), envolvendo as turmas no início de um dos ciclos do ensino básico<br>◆ "Calçar" as mesas das salas de aula com bolas de ténis, de modo a alterar facilmente a sua configuração, tornando-as espaços dinâmicos, facilitadores da utilização de metodologias ativas de ensino-aprendizagem. | 2<br>1 | Melhorar os espaços de aprendizagem. |
| | ◆ Rever o funcionamento das salas de estudo e dos apoios educativos, de forma a rentabilizar recursos e ir de encontro às necessidades dos alunos, garantindo:<br>◆ a dinamização de grupos de aprendizagem para a recuperação das aprendizagens essenciais;<br>◆ o apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem;<br>◆ o desenvolvimento do programa de competências de estudo. | 1 | Melhorar a qualidade das aprendizagens e resultados escolares dos alunos |
| | ◆ Averiguar, junto dos grupos 510 e 520, da possibilidade de implementar um projeto de ciências experimentais no pré-escolar e 1º Ciclo. | 2 | Melhorar a autonomia e qualidade de vida dos alunos apoiados pela unidade. |
| | ◆ Averiguar, junto da autarquia e outros parceiros, a possibilidade de criar um espaço, devidamente equipado, que recria o interior de uma casa (T0), de modo a que os alunos da Unidade de Multideficiência possam desenvolver atividades da vida diária, promotoras da sua autonomia. | 2 | Melhorar o impacto da avaliação formativa no processo de ensino e aprendizagem dos alunos. |
| | **Avaliação Aprendizagens**<br>◆ Consolidar boas práticas de monitorização e avaliação das aprendizagens dos alunos com vista ao reforço da eficácia e da melhoria da qualidade das aprendizagens, a saber:<br>◆ adoção de estratégias definidas em departamento curricular e nos conselhos de turma, respeitantes às atividades de diferenciação pedagógica;<br>◆ divulgação e explicitação sistemática dos critérios de avaliação do Agrupamento;<br>◆ reforço do caráter diagnóstico e formativo da avaliação;<br>◆ promoção de trabalho cooperativo nos departamentos curriculares, com reflexo positivo na articulação curricular e na promoção da sequencialidade das aprendizagens;<br>◆ partilha de dificuldades sentidas na prática pedagógica e reflexões sobre as mesmas. | 1 | Melhorar os níveis de equidade e inclusão. |

| LE4. RESULTADOS | **Áreas** | **Resultados Acadêmicos**<br>**Resultados Sociais**<br>**Reconhecimento da Comunidade** |
|---|---|---|

| Áreas de Melhoria | Objetivo Estratégico |
|---|---|
| **F1 a F5** | **OE1.** Melhorar os resultados da avaliação interna e externa<br>**OE2.** Melhorar os resultados socias<br>**OE3.** Melhorar o grau de satisfação da comunidade educativa |

| | Objetivos Operacionais | Metas |
|---|---|---|
| **A1. Resultados Académicos** | ◆ Melhorar a Taxa de Insucesso dos 1º, 2º e 3º Ciclos.<br>◆ Melhorar a Taxa de alunos com classificação positiva a todas as disciplinas dos 1º, 2º e 3º Ciclos.<br>◆ Melhorar a percentagem de percursos diretos dos 1º Ciclo, 2º Ciclo e 3º Ciclo e dos Cursos Científico- Humanísticos.<br>◆ Melhorar a percentagem dos alunos da escola que conclui os cursos CEF dentro do número de anos previsto.<br>◆ Melhorar a percentagem dos alunos da escola que conclui o ensino profissional até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram diretamente do 3º Ciclo.<br>◆ Resultados dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante e de grupos culturalmente diferenciados. | Metas do PPM TEIP contratualizadas anualmente com a DGE<br><br>Alcançar os valores nacionais<br><br>Alcançar os valores nacionais<br><br>Alcançar os valores nacionais |
| **A2. Resultados Sociais** | ◆ Melhorar a taxa de interrupção precoce do percurso escolar.<br>◆ Diminuir a média de faltas injustificadas por aluno.<br>◆ Diminuir a taxa de alunos envolvidos em ocorrências disciplinares em contexto de sala de aula.<br>◆ Promover a participação dos alunos em ações de voluntariado e de solidariedade.<br>◆ Promover a participação dos alunos em ações democráticas na escola. | Metas do PPM TEIP contratualizadas anualmente com a DGE<br><br>Aumentar o número de alunos que participa em ações de voluntariado e de solidariedade e em ações democráticas |
| **A3. Reconhecimento da comunidade** | ◆ Melhorar a satisfação dos vários agentes da comunidade educativa relativamente ao clima de escola.<br>◆ Aumentar a participação dos vários agentes da comunidade educativa na definição das ações a desenvolver pela Escola.<br>◆ Aumentar a taxa de participação dos encarregados de educação em ações promovidas pela UO.<br>◆ Melhorar a satisfação face ao impacto das parcerias na promoção das aprendizagens dos alunos.<br>◆ Promover a inscrição de adultos em ofertas de Educação e Formação. | Metas do PPM TEIP contratualizadas anualmente com a DGE<br><br>Aumentar o nº de alunos em ofertas de Educação e Formação |

| | |
|---|---|
| **CALENDARIZAÇÃO** | Ao longo de todo o mandato. Em cada ano são definidas novas metas TEIP, o objetivo será atingi-las anualmente. |

## 7. Recursos

Os recursos necessários para a concretização do plano são que atualmente existem no Agrupamento. No âmbito do novo PPM TEIP pondera-se a contratação de uma Animadora Social.

## 8. Considerações finais

Este projeto de intervenção não é um documento finalizado, mas sim um ponto de partida, aberto a contribuições e melhorias por parte da comunidade educativa a que se destina. Resulta de uma reflexão cuidadosa sobre o percurso realizado até ao momento e do desejo de alcançar novos horizontes. Colocando os alunos no centro da ação, o projeto é também um convite à colaboração e participação ativa de todos os elementos da comunidade educativa: famílias, professores, pessoal não docente e parceiros. É através destas sinergias, com determinação e empenho, que iremos continuar a construir a escola que ambicionamos- uma escola que estimula a curiosidade, fomenta a criatividade, valoriza a diversidade e na qual todos os membros da comunidade educativa se sentem incluídos, valorizados e motivados. Transformar o AESLA num farol de excelência educativa, onde cada aluno possa descobrir o seu propósito, desenvolver todo o seu potencial e trilhar um caminho rumo a um futuro promissor.

Estou ciente dos desafios que enfrentaremos, mas também confiante nas capacidades e no potencial desta comunidade educativa. Avançaremos com determinação, empenho e coragem, sabendo que o sucesso da nossa missão depende do esforço conjunto e da nossa vontade em continuar a oferecer uma educação de qualidade, formando cidadãos preparados para os desafios e incertezas do futuro.

Juntos, num projeto comum para o AESLA, que nos guiará no cumprimento da nossa missão maior, que é **EDUCAR**.

*"As escolas, ao fazerem dos homens verdadeiros humanos, são, sem dúvida, as oficinas da humanidade"*
*Comenius*

Quarteira, 19 de maio de 2023

A candidata

## 9. Bibliografia


- Formosinho, J., Alves, J., Verdasca, J. (2016). Nova organização pedagógica da escola. Caminho de possibilidades. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão
- Trigo, J., Costa, J., (2008). Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 561-582
- Machado, J., Formosinho, J. (2016). Equipas educativas e comunidades de aprendizagem. Revista Portuguesa de Investigação Educacional, vol. 16, pp. 11-31
- Rodrigues, L., Brazão, P. (2009). Políticas Educativas. IV Colóquio CIE, Universidade da Madeira, CEI - Centro de Investigação em Educação
- Oliveira, F., Araújo, K., Utilização das cinco disciplinas de Senge durante o processo de ensino, UFRN.
- OECD (2022), "Inquérito às Competências Sociais e emocionais (SSES): Sintra (Portugal)", in Beyond Academic Learning: First Results from the Survey of Social and Emotional Skills, OECD Publishing, Paris. DOI: https://doi.org/10.1787/69215e7a-pt
- Comissão Europeia/EACEA/Eurydice, 2019. A Integração de Alunos de Origem Migrante nas Escolas da Europa: Políticas e Medidas Nacionais. Relatório Eurydice. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia.PDF
- Verdasca, J.et all. (2020). A Ação Estratégica das 50 Escolas que mais Diminuíram o Insucesso no Ensino Básico. PNPSE/DGE, 1ª Edição
- Cerna, L. et al. (2021) Promoting inclusive education for diverse societies: A conceptual framework. Disponível em: Promoting inclusive education for diverse societies: A conceptual framework | OECD Education Working Papers | OECD Library (oecd-ilibrary.org)
- uropean Agency for Special Needs and Inclusive Education (2021). Inclusive School Leadership: A Tool for Self-Reflection on Policy and Practice. (M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir and M. Bilgeri, eds.). Odense, Denmark. Disponível em: https://www.european-agency.org/sites/default/files/SISL_Self-Reflection_Tool.pdf

**Netgrafia**

- ✓ Infoescolas - Estatísticas do Ensino Básico e Secundário, disponível em http://infoescolas.mec.pt/ (acesso a 8/05/2023)
- ✓ Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar- disponível em https://pnpse.min-educ.pt/programa (acesso a 8/05/2023)
- ✓ Plano 21|23 Escola+ - disponível em https://escolamais.dge.mec.pt/ (acesso a 8/05/2023)
- ✓ Programa EPIS- Empresários pela Inclusão Social- disponível em https://www.epis.pt/homepage (acesso a 12/05/2023)
- ✓ Programa Teach for Portugal – disponível em https://teachforportugal.org/ (acesso a 8/05/2023)
- ✓ Academia de Líderes UBUNTU- disponível em https://academialideresubuntu.org/pt/ (acesso a 8/05/2023)
- ✓ Modelo CAF Educação – disponível em https://www.caf.dgaep.gov.pt/ (acesso a 10/05/2023)
- ✓ MEC: IGE – Quadro de Referência para a Avaliação Externa das Escolas (2019-…). Disponível em http://www.igec.mec.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID=&newsID=2762#content (acesso a 6/05/2023)