

2021/2025

# PROJETO DE INTERVENÇÃO



Ana Margarida Gomes dos Santos

**Agrupamento de Escolas de Portel**

04/05/2021

# Índice

---

	Pag.
1 - Introdução	2
2 - Diagnóstico	4
2.1. Contextualização e caracterização do AEP	4
2.2. Análise SWOT	6
3 - Missão	8
3.1. Princípios de liderança	8
3.2. Compromisso	9
4 – Metas	11
5 - Linhas orientadoras da ação	12
6 - Plano estratégico	13
Referências Bibliográficas	18

## 1 - Introdução

---

*O projeto de intervenção, ora apresentado, enquadra-se no âmbito do procedimento concursal para preenchimento do cargo de diretor do Agrupamento de Escolas de Portel (AEP), de acordo com o estabelecido no Decreto -Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. O procedimento concursal atrás referido foi tornado público pelo Aviso nº 7157/2021, publicado no Diário da República, 2.ª série — N.º 77, de 21 de abril de 2021, e destina-se ao mandato que decorrerá de 2021 a 2025.*

Antes de mais, parece-me oportuno enquadrar o motivo pelo qual apresento esta candidatura. Neste sentido, tentarei começar pelo início.

Cheguei a Portel em setembro de 1998. Este foi um ano marcante. Foi o ano da Expo 98, em que Portugal projetava para o mundo uma imagem de modernidade e dinamismo que nos enchia de entusiasmo e orgulho. Sentíamos que pertencíamos ao grupo restrito de países desenvolvidos e assumíamos o nosso papel enquanto europeus de pleno direito, com uma cultura rica e antiga, mas simultaneamente preparada e aberta para os desafios do futuro.

Entretanto, e apesar de tudo o que tinha de bom e positivo, este sentimento foi sofrendo inúmeras oscilações ao longo de duas décadas. Passámos por altos e baixos que corresponderam a alguns momentos de crise e outros de entusiasmo. Muito aconteceu, no país e na educação, desde essa época até hoje. Mas façamos um esforço de memória...

Comparar a realidade educativa atual com a do passado torna-se quase um exercício de ficção. Pensar que há 20 anos começámos a ter internet em casa, ligada por fios a um único computador fixo que se colocava, estático, numa secretária, é quase inacreditável. Quando recordamos que nós, docentes, criávamos materiais didáticos recorrendo ao recorte e colagem de fotografias e que nas aulas projetávamos imagens em acetatos ou diapositivos parece quase impossível. Pensar que se guardavam ficheiros em disquetes, que se ouvia música em cassetes e que os melhores telemóveis só incluíam uma câmara fotográfica, é quase absurdo. E neste mesmo contexto podemos recordar como era vulgar qualquer turma apresentar um elevado número de retenções. Como considerávamos natural e inevitável que um número significativo de crianças abandonasse a escola de forma precoce. E como pareciam

absolutamente irrecuperáveis algumas das lacunas e dificuldades apresentadas pelos nossos alunos.

Ao longo destes 20 anos passei, como todos nós, por inúmeras mudanças, transformações, esperanças e desilusões, e acompanhei-as todas no contexto deste agrupamento. O Agrupamento de Escolas de Portel insere-se numa comunidade com uma cultura muito própria e marcante, e foi com um sentimento de pertença, cada vez mais vincado, que adotei esta terra e esta escola como minhas. Atualmente, sinto que é o momento de assumir responsabilidades e retribuir algo à comunidade que me acolheu.

Esta minha candidatura, ao cargo de diretora do AEP, surge num novo momento de profunda transformação na vida das escolas. Há pouco mais de um ano passávamos pelo primeiro período de confinamento, causado por uma pandemia que desencadeou situações de tremenda angústia e insegurança, quer em termos económicos quer de saúde pública. E foi neste curto espaço de tempo que se implementaram os primeiros ensaios de ensino à distância, nos quais professores, pais e instituições necessitaram de reinventar práticas e reorganizar rotinas, para que as crianças e jovens não fossem atropelados por uma contingência global de dimensões que poucos teriam equacionado.

Esta pandemia mostrou que, apesar da evolução que se tem verificado no sistema educativo, continuam a existir dimensões que necessitam de reforço e agilização, e que passam não só pelo incremento dos meios digitais como também pelo fortalecimento de condições que facilitem as estratégias de inclusão e de diferenciação pedagógica. Tem-se verificado um esforço assinalável, assumido por pais, docentes, pessoal não docente e inúmeras entidades locais, tais como câmara, organismos ligados à saúde e aos cuidados à comunidade, juntas de freguesia, associações, fundações, comissões de proteção de crianças e jovens, entre outras que, em conjunto, procuram novas dinâmicas para responder aos enormes desafios que hoje se colocam. Desta forma, sai reforçada a noção de que a escola pública deve assumir um papel charneira na congregação de esforços conjuntos para que nenhuma criança seja deixada para trás. E só assim poderá cumprir um dos seus principais desígnios, a criação de igualdade de oportunidades para todos.

Neste contexto, o papel do diretor não pode ser encarado de forma isolada. Sozinho será incapaz de responder às necessidades que se colocam à escola de hoje. O diretor necessita de agregar, em torno de si e da instituição escolar que dirige, o esforço e o empenho de todos os seus atores. Para isso precisa de ouvir os vários intervenientes no processo educativo, entender os diferentes problemas subjacentes a cada realidade e, tendo em conta as diversas

necessidades identificadas, deverá traçar rumos, definir prioridades e procurar responder-lhes de forma articulada. Para que se consiga concretizar esta tarefa, será fundamental a mobilização das várias vontades, saberes e parcerias, de forma a combater e mitigar quaisquer fragilidades identificadas. E é neste clima positivo, baseado numa ideia de escola aberta, participada, dialogante e proativa, que penso que um diretor deverá encarar a gestão de um estabelecimento escolar nos dias de hoje. É também neste espírito que me proponho assumir a condução do Agrupamento de Escolas de Portel, preparando-o para enfrentar os combates presentes, assim como para ultrapassar os inevitáveis desafios futuros.

## **2 - Diagnóstico**

---

Neste segundo tópico procurarei proceder à análise da situação em que se encontra o Agrupamento de Escolas de Portel. Para isso partirei da sua caracterização, enquadrando-a no espaço e tempo em que se insere.

Tentarei também identificar, de forma muito concreta, os principais problemas que possam limitar a ação educativa do AEP e as potencialidades, internas e externas, que poderão contribuir para a definição de um rumo positivo de aprendizagem e cidadania plenas. Para este diagnóstico, para além da minha experiência pessoal mobilizarei informação constante dos documentos estruturais internos, assim como informação presente na Carta Educativa do concelho de Portel, revista e complementada em 2019, que contém “uma «fotografia» atualizada, objetiva e pormenorizada, da realidade educativa do concelho de Portel...” (CMP, 2019, p. 18).

Será a partir desta informação que se definirão, posteriormente, a missão, as metas e linhas orientadoras e, finalmente, o plano estratégico que proponho para o próximo mandato.

### **2.1. Contextualização e caracterização do AEP**

O Agrupamento de Escolas de Portel, resultante da fusão da EB 2,3 D. João de Portel com o Agrupamento Horizontal de Portel (2005/2006), há muito que assumiu a sua nova identidade, procurando responder às necessidades da população escolar. Esta instituição inclui a escola sede (EB 2,3), quatro escolas do 1.º Ciclo e cinco Jardins de Infância. Para este universo, e de

acordo com os documentos consultados, o AEP conta com cerca de 70 docentes, perto de 500 alunos, 8 assistentes técnicos e cerca de 30 assistentes operacionais.

Absolutamente integrado na comunidade, a dimensão deste agrupamento proporciona um ambiente familiar, onde se torna fácil conhecer quase toda a população escolar. Este fator de proximidade facilita, também, a comunicação com parceiros e entidades locais, que correntemente se articulam na tentativa de responder às diversas necessidades que inevitavelmente vão surgindo. E é neste balanço entre a identificação de problemas e a mobilização de recursos, que se devem procurar os equilíbrios necessários à concretização das principais finalidades educativas. Assim, e numa primeira fase de análise, procuraremos conhecer alguns fatores de contexto que, à partida, poderão condicionar o sucesso educativo. Para isso, poderemos consultar alguns dos dados constantes da Carta Educativa do Concelho de Portel (2019), onde se sinalizam alguns indicadores demográficos que se podem considerar desfavoráveis ou penalizadores da aprendizagem:

- a) Decréscimo mais ou menos contínuo do número de residentes, com consequências diretas na população escolar.
- b) Envelhecimento da população que, segundo dados da PORDATA (2019), conta com 242 idosos por cada 100 jovens.
- c) Taxa de analfabetismo que, apesar da redução que se tem vindo a verificar, continua a apresentar números superiores aos nacionais.
- d) Elevado número de pessoas sem qualquer nível de escolaridade que, de acordo com os últimos Censos, ultrapassava os novecentos, mais do dobro do de pessoas com ensino superior.
- e) Segundo os Censos 2011, cerca de 80% da população residente possuía, no máximo, o 9.º ano de escolaridade.

Tendo em conta que muitos destes dados serão em breve atualizados pelos Censos 2021, espera-se que, passados 10 anos, muitos deles possam melhorar consideravelmente, nomeadamente no que respeita à escolarização da população e à taxa de analfabetismo. No entanto, estes números constituirão sempre indicadores a ter em conta.

Apesar de todos os fatores preocupantes que temos enunciado, é de referir que muitas ações têm vindo a ser postas em prática para minimizar as desigualdades. Podemos referir as inúmeras iniciativas municipais que procuraram reforçar as medidas sociais de apoio a crianças, jovens e idosos, apostando ainda numa articulação entre diversas entidades com

várias valências. Esta dinâmica foi bastante importante para mitigar os efeitos do confinamento, por exemplo.

Já a escola, que numa comunidade com estas características assume um papel fundamental, deverá também desenvolver iniciativas para esbater as desigualdades e promover o sucesso integral dos seus alunos. Ao longo dos últimos anos, de acordo com o Relatório de Autoavaliação do AEP (2020), tem-se assistido a uma melhoria nos resultados escolares, nomeadamente no que respeita aos níveis de retenção e de abandono escolar. Este percurso, embora com algumas oscilações, define uma trajetória a que se deverá dar continuidade.

Alguns fatores poderão contribuir para prosseguirmos este caminho, como seja a já referida dimensão do agrupamento, que permite o acompanhamento diferenciado de cada criança e a rápida passagem de informação entre todos os agentes educativos, internos e externos, o que pode agilizar a implementação de medidas a diversos níveis. Outro importante elemento a ter em conta é o facto de o AEP ter um corpo docente relativamente estável, experiente e altamente qualificado, que se constitui como uma força fundamental para a criação de dinâmicas positivas. Mas passemos a uma análise mais detalhada, que se concretizará no próximo ponto.

## 2.2. Análise SWOT

Através desta breve análise, realizada com base na minha própria experiência e em documentos internos e externos já anteriormente citados, procurarei identificar as principais forças e fraquezas do agrupamento e articulá-las com as oportunidades e ameaças do meio que o envolve.

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
		Nos aspetos relativos ao ambiente externo, foram utilizados muitos dos fatores apontados na análise SWOT constante da Carta Educativa do Concelho de Portel (CMP, 2019, p.188-189)	
Forças	Fragilidades	Oportunidades	Ameaças
1. Dimensão humana do agrupamento que permite um conhecimento próximo dos alunos e respetivas famílias; 2. Bom rácio professor/aluno, com baixo número de alunos	1. Número considerável de alunos com pouca motivação para a escola e algumas dificuldades de aprendizagem, recorrentes nalgumas áreas; 2. Alguma ausência, ou alheamento, por parte	1. “Ação Social Escolar e Apoio Social da CMP que cobrem a totalidade dos estudantes, contribuindo para a igualdade de oportunidades no acesso e nas condições de frequência ao sistema educativo;”	1. “Alta taxa de analfabetismo;” 2. “Taxa de escolarização da população com índices que evidenciam fragilidades;” 3. “Taxa de desemprego jovem qualificado elevada. Em 2017,

<p>por turma (apenas algumas exceções nalguns anos de escolaridade);</p> <p>3. Associação de pais constituída e operante.</p> <p>4. Corpo docente estável, experiente e qualificado;</p> <p>5. Hábitos de trabalho colaborativo entre docentes;</p> <p>6. Dinâmicas de trabalho interdisciplinar;</p> <p>7. Práticas de coadjuvação em sala de aula entre docentes da mesma disciplina, de diferentes disciplinas e/ou diferentes ciclos de ensino;</p> <p>8. Equipa de autoavaliação rotinada e práticas de reflexão comuns aos diferentes departamentos;</p> <p>9. Hábitos de inclusão enraizados;</p> <p>10. Vasta equipa de docentes da educação especial e existência de técnicos, do quadro, nas áreas da fisioterapia e terapia da fala;</p> <p>11. Gabinete de apoio ao aluno e à família, com valências técnicas (psicólogo(a) e/ou assistente social).</p> <p>12. Biblioteca Escolar ativa, com polos em todos os estabelecimentos de ensino;</p> <p>13. Vasto número de assistentes administrativos e operacionais, experientes e colaborantes;</p> <p>14. Escassos episódios de indisciplina grave;</p>	<p>de alguns pais ou encarregados de educação, da vida escolar dos seus educandos.</p> <p>3. Falta de Psicólogo(a), <u>do quadro</u>, a tempo inteiro; (Um psicólogo do quadro permitiria um conhecimento mais aprofundado dos casos, garantindo um trabalho de continuidade.)</p> <p>4. Escassez de espaços com acesso a meios informáticos, para receber grupos-turma em contexto disciplinar ou interdisciplinar;</p> <p>5. Falta de um técnico de informática que garanta a manutenção de redes e equipamentos, em todos os estabelecimentos do agrupamento;</p> <p>6. Escassa articulação do Plano Anual de Atividades com outras entidades parceiras do AEP.</p> <p>7. Certo desinvestimento em projetos e atividades com caráter abrangente e integrado;</p> <p>8. Alguma escassez na dinamização de projetos e/ou atividades que envolvam, efetivamente, pais e encarregados de educação.</p>	<p>2. “Trabalho de cooperação existente na rede institucional do concelho, envolvendo as autarquias locais e as instituições da sociedade civil;”</p> <p>3. “Rede alargada e dinâmica de instituições (...) com disponibilidade para ser parceira ativa na rede de educação formal;”</p> <p>4. Existência da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) a nível concelhio;</p> <p>5. “O diálogo, fácil e regular, entre todos os atores locais, com responsabilidade na gestão educativa;”</p> <p>6. “Ajustamento dos horários das aulas e dos transportes dos alunos;”</p> <p>7. “Carta Educativa revista, atualizada e contemplando todo o universo da educação no território.”</p>	<p>cerca de uma centena de jovens, com os ensinos secundário ou superior, encontravam-se desempregados;”</p> <p>4. “Inexistência de Ensino Secundário, o que torna mais difícil o prosseguimento de estudos e contribui para o despovoamento juvenil do território...”</p> <p>5. “A alta taxa de desemprego jovem e qualificado que pode induzir atitude desfavorável face à qualificação, por parte da população jovem e de algumas famílias;”</p> <p>6. “Eventual encerramento dos estabelecimentos de ensino de Santana e Vera Cruz, a médio prazo, devido à redução do número de crianças.”</p>
---	---	---	---

Tabela 1



### **3 – Missão**

---

O sistema educativo é o espaço onde se desenvolvem, formalmente, as aprendizagens consideradas basilares para uma vivência em sociedade, saudável e democrática. Na Lei de Bases do Sistema Educativo (1986), podemos encarar como missão da escola responder “...às necessidades resultantes da realidade social, contribuindo para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos indivíduos, incentivando a formação de cidadãos livres, responsáveis, autónomos e solidários...” (LBSE, 1986, art.2.º)

Já no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (2017), considera-se que o “...que distingue o desenvolvimento do atraso é a aprendizagem. O aprender a conhecer, o aprender a fazer, o aprender a viver juntos (...) o aprender a ser constituem elementos que devem ser vistos nas suas diversas relações e implicações. Isto mesmo obriga a colocar a educação durante toda a vida no coração da sociedade”. (Martins et al., 2017, p.5)

No fundo, a escola constitui-se como peça chave para que a vida em sociedade se organize em torno dos seus princípios fundamentais, com respeito absoluto pelos direitos e liberdades plasmados, por exemplo, na Declaração Universal dos Direitos do Homem.

No entanto, e de forma mais concreta, apesar de um diretor ter como sua missão primeira garantir que estes princípios fundamentais se realizam em pleno, a orientação das ações para a sua concretização prática implica a definição de um plano claro e objetivo. O diretor de um agrupamento de escolas, no início do seu mandato, deve elaborar a sua carta de missão, da qual devem constar os grandes compromissos a atingir durante a vigência do mesmo, assim como resultados concretos a alcançar, acompanhados de uma calendarização anual. No entanto, muitas vezes é o estilo de liderança que consegue colocar todos os agentes em ação, motivados e empenhados em alcançar os objetivos propostos e, talvez por isso, seja importante refletir sobre os princípios de liderança a pôr em prática.

#### **3.1. Princípios de Liderança**

Há já algum tempo que a temática da liderança tem vindo a ser equacionada, principalmente quanto ao seu papel como promotora do sucesso de diversas entidades. Também as escolas,

enquanto organizações sociais, têm vindo a ser alvo de estudo sobre questões relacionadas com a sua liderança e de que forma esta pode influenciar o seu desempenho.

Existe, ainda hoje, uma certa perceção do líder como sendo alguém associado a um poder discricionário, com capacidade para decidir e fazer valer a sua vontade sobre a de outros, aquele que é o principal responsável por fazer cumprir normas, impostas interna ou externamente. No entanto, cada vez mais esta conceção de liderança tem vindo a ser posta em causa. Para muitos autores “ter uma visão para o futuro e comunicar essa visão a outros são componentes essenciais de uma grande liderança” (Bento, 2008, p. 34). Este conceito repudia a função do líder como um simples executor, meramente administrativo, preocupado fundamentalmente com o cumprimento rigoroso de normas pré-estabelecidas. É claro que o cumprimento de regras é necessário, no entanto, e segundo Bolívar (2017), uma gestão meramente burocrática será incapaz de responder a todas as questões complexas que irrompem, se desencadeiam ou se refletem na escola. Ainda de acordo com este autor (2017, p.1), a “...liderança educacional centra-se em práticas que têm um impacto no desenvolvimento e melhoria da organização (...) e, finalmente, na aprendizagem dos alunos.”

Nesta perspetiva, as questões da liderança não parecem produzir um efeito óbvio e direto sobre os resultados dos alunos, no entanto poderão ter um efeito indireto, mas fundamental, na motivação e empenho dos vários agentes que contribuem para a aprendizagem e sucesso dos discentes. E se a liderança conseguir envolver, motivar e fornecer as condições necessárias para que todos compreendam e prossigam um determinado rumo, os resultados poderão finalmente surgir.

### **3.2. Compromisso**

Na qualidade de candidata a diretora do AEP, e tendo em conta o diagnóstico até agora efetuado, considero que a minha missão será garantir que todos os alunos do concelho encontrem uma resposta adequada às suas necessidades, independentemente da sua origem, condição económica e/ou social. Garantir que não abandonem a escola por verem frustradas as suas expectativas, ou por desistirem graças ao insucesso acumulado. A minha missão será procurar as melhores soluções para que ninguém fique para trás, o que implica definir estratégias abrangentes e flexíveis, que produzam uma rede suficientemente fina para responder a todos.

Penso, ainda, que a escola também deve ser um espaço de desafios, estímulos, impulsos e competições saudáveis. Para isto, a criação de um ambiente propício à aprendizagem, rico e diversificado, será também um dos meus objetivos. Procurarei, ainda, que o estudo e o trabalho árduo possam ser recompensados e estar aliados ao reconhecimento e à realização pessoal.

Acima de tudo, sei que não conseguirei concretizar esta missão se não tiver em conta a experiência e sensibilidade de todos os que lidam diretamente com os problemas. De quem, todos os dias, batalha para que estas pequenas vitórias se concretizem. E por este motivo sei que, ao longo de todo este processo, quaisquer medidas e soluções que venham a ser implementadas deverão resultar da auscultação dos diversos intervenientes, da troca de opiniões, do trabalho de equipa e da articulação entre as diversas experiências e vontades. Falamos de um percurso partilhado, para o qual é necessária a definição de um rumo, de um caminho e de um processo de envolvimento e motivação que consiga agregar, em torno de um mesmo fim, toda uma comunidade.

## 4 - Metas

---

As metas que agora se definem poderão considerar-se como o polo que norteará o rumo a percorrer pelo agrupamento e que deverão agregar, em torno de si, todas as sinergias. Nesta qualidade, não parece razoável quantificá-las mas sim estabelecer um resultado, o mais ambicioso possível, para que não se interrompa ou abandone o caminho, enquanto o objetivo não for alcançado.

Assim, procuraremos que o “**Agrupamento de Escolas de Portel**” seja:

### **A. Um lugar de sucesso**

Garantir o desenvolvimento global e integrado de todos os alunos, permitindo-lhes adquirir os conhecimentos, capacidades e atitudes necessários ao sucesso, procurando que atinjam o máximo das suas potencialidades, assegurando princípios de inclusão.

### **B. Um espaço de cidadania**

Construir um espaço de cidadania, onde os alunos reconheçam a pertença a uma comunidade, não só local como global, e assumam princípios de base humanista, como a tolerância e o respeito pelos outros, as preocupações ambientais, os valores da saúde e da sustentabilidade e a importância de uma participação democrática.

### **C. Um olhar para o futuro**

Formar alunos que se encontrem preparados para os desafios do futuro, onde terão de se integrar num mercado trabalho fluído e em profunda alteração, munindo-os de competências para trabalhar em equipa, para comunicar ideias de forma eficaz, utilizando várias línguas ou linguagens, para dominar ferramentas digitais, usar o espírito crítico e a criatividade mas, acima de tudo, que sejam capazes de aprender, ao longo da vida, adaptando-se facilmente a novas realidades.

## 5 - Linhas orientadoras da ação

---

As grandes linhas orientadoras da ação procurarão identificar os caminhos a seguir para que as metas se consigam alcançar. Falamos portanto de princípios latos que nos guiarão ao longo de todo o processo, para que os objetivos sejam atingidos.

- a) Promover um clima de escola saudável, democrático, assente na partilha de opiniões em prol de objetivos comuns;
- b) Fomentar a reflexão conjunta, de forma a mobilizar todos os agentes, meios e recursos em torno do desenvolvimento global e integrado dos alunos;
- c) Reforçar as dinâmicas de autonomia de forma a consolidar soluções que mais se adequem às necessidades do agrupamento;
- d) Assegurar a criação de um ambiente propício à aprendizagem, diversificado e rico em oportunidades, que crie uma dinâmica positiva que não deixe ninguém para trás;
- e) Reforçar a criação de laços de confiança e solidariedade, onde se assumam princípios de inclusão e em que a diferença seja aceite, respeitada e adequadamente enquadrada;
- f) Proporcionar situações que promovam o enriquecimento cultural dos alunos;
- g) Impulsionar a criação de oportunidades para que os pais e encarregados de educação participem mais ativamente na vida da escola;
- h) Fundamentar a tomada de decisões com base nos processos de autoavaliação do agrupamento;
- i) Explorar possibilidades de alargar ou diversificar a oferta educativa, de forma a responder às diferentes necessidades da população escolar, procurando abrir oportunidades de futuro para todos;
- j) Potenciar a articulação com entidades locais no sentido de melhorar as condições e recursos do agrupamento.

## 5 - Plano Estratégico

Na definição do Plano Estratégico para o AEP, optei por seguir a estrutura enunciada no quadro de referência do 3.º Ciclo da Avaliação Externa das Escolas, da Inspeção Geral da Educação e Ciência ([IGEC], 2019), e que se organiza em torno de quatro domínios: Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados. Estes quatro domínios subdividem-se em doze campos de análise, explicitados por referentes, que servirão de base à apresentação das diversas ações que me proponho desenvolver, assim como a respetiva calendarização.

### Domínio: Autoavaliação

Campos de análise	Referentes	Ações	Cronograma			
			2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
1. Desenvolvimento	Organização e sustentabilidade	Manutenção do modelo de autoavaliação já implementado.	X	X	X	X
		Auscultação abrangente à comunidade educativa. (Presentemente encontram-se em tratamento os dados resultantes de um inquérito generalizado à comunidade, que poderá fornecer informações importantes sobre as áreas onde o AEP deverá melhorar, podendo ainda servir como base a realização dos próximos documentos estruturantes, como o PE, PAA, entre outros.)				X
		Auscultação eventual, sempre que se sinta alguma necessidade, a grupos específicos da comunidade educativa, sobre questões particulares do funcionamento do AEP.	Realização eventual			
	Planeamento estratégico	Manutenção das dinâmicas de reflexão e autoavaliação já implementadas.	X	X	X	X
		Alargamento das dinâmicas de autoavaliação e análise de resultados, a áreas como como por exemplo EMAEI e GAAF.	X	X	X	X
2. Consistência e impacto	Consistência das práticas	Reflexão sobre o próprio modelo e processo de autoavaliação.				X
	Impacto	Utilização do processo de autoavaliação para a implementação de medidas fundamentadas e gestão racional de recursos.	X	X	X	X

Tabela 2

## Domínio: Liderança e gestão

Campos de análise	Referentes	Ações	Cronograma			
			2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
1. Visão e estratégia	Visão estratégica orientada para a qualidade das aprendizagens	Definição de um plano claro e abrangente para o AEP, sempre com vista à concretização das grandes finalidades enunciadas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, e efetuado com base na discussão e partilha de ideias em diferentes órgãos do agrupamento.	X			
	Documentos orientadores da escola	Elaboração dos grandes documentos estratégicos do AEP, sempre com base na discussão e partilha de ideias nos diferentes órgãos do agrupamento, e garantindo a coerência entre eles:				
		- Projeto Educativo	X			
		- Regulamento Interno	X			
		- Plano Plurianual de Atividades	X			
		- Plano Anual de Atividades	X	X	X	X
- Plano Curricular do Agrupamento	X	X				
2. Liderança	Mobilização da comunidade educativa	Realização de uma reunião no início de cada ano letivo, para partilha e apresentação das grandes metas e linhas orientadoras da ação estratégica.	X	X	X	X
		Receção a alunos e encarregados de educação, onde se explicitem as grandes escolhas feitas pelo agrupamento, em termos de opções curriculares, medidas de apoio, oferta extracurricular, entre outras, para além das regras gerais de funcionamento do AEP.	X	X	X	X
		Apresentação eventual à comunidade de grandes decisões estratégicas, tais como, por exemplo, a implementação de novas medidas de promoção do sucesso, tomadas com base na discussão e partilha de ideias efetuadas em diferentes órgãos do AEP.	Realização sempre que se considere necessário			
		<i>Tendo em conta a atual situação de pandemia, algumas das iniciativas acima enunciadas poderão realizar-se de forma parcelar, descontraada ou de acordo com outras regras emanadas da DGS e/ou ME</i>				
	Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens	Reforço da participação e autonomia das lideranças intermédias.	X	X	X	X
		Criação de espaços e tempo para a partilha de ideias, reflexão e/ou trabalho colaborativo.	X	X	X	X
		Manutenção e desenvolvimento dos projetos já existentes: PES; Erasmus +; Diversos no âmbito da promoção da leitura dinamizados pela BE/PNL; Jornal Escolar; OPE; DE; Parlamento dos Jovens; Clube das Artes...	X	X	X	X
		Reativação ou criação de oportunidades para a criação de novos projetos: Rádio Escolar; Eco-Escolas; Clube do Património/ do Teatro...	X	X	X	X
	Tentativa de adesão ao Plano Nacional das Artes e/ou Plano Nacional do Cinema.	X				

		Aprofundamento de parcerias locais, que possam contribuir para o enriquecimento e qualidade das aprendizagens, através da disponibilização de espaços, recursos materiais, didáticos e/ou humanos. (CREMILDE; "A Bolota"; Auditório Municipal de Portel; Biblioteca Municipal de Portel; Capela de Stº António...)	X	X	X	X
		Criação de espaços (físicos e/ou temporais) para o desenvolvimento das DAC.	X	X	X	X
3. Gestão	Práticas de Gestão e organização das crianças e alunos	Manutenção de critérios pedagógicos para a constituição de turmas.	X	X	X	X
		Criação e divulgação de um pequeno guia sobre critérios para aplicação de medidas disciplinares aos alunos.	X	X	X	X
	Ambiente Escolar	Promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem, através da manutenção e criação de concursos, desafios, exposições, entre outros.	X	X	X	X
		Motivação para a importância de comportamentos saudáveis, seguros e ecológicos, através da dinâmica desenvolvida em projetos, dentro e fora da sala de aula.	X	X	X	X
	Organização, formação e afetação dos recursos humanos	Distribuição do serviço de acordo com as regras já definidas, mas em articulação com os diversos departamentos curriculares.	X	X	X	X
		Destinar 1 tempo semanal, da componente não letiva, para a eventual realização de reuniões de CT, equipas, projetos, articulação curricular, trabalho colaborativo e/ou momentos de reflexão e partilha.	X	X	X	X
		Atribuição de cargos de coordenação, dos diversos projetos a funcionar no AEP, a docentes com o perfil adequado e acompanhados por equipas com motivação e apetência para a área.	X	X	X	X
		Promover, de forma facultativa, momentos de formação interna adequados às necessidades do agrupamento ou identificadas pelos docentes.	X	X	X	X
	Organização e afetação dos recursos materiais	Recuperação, atualização e substituição (se possível) dos equipamentos informáticos existentes no agrupamento, não esquecendo as escolas de todas as freguesias.	X	X	X	X
		Criação de uma sala de projetos, na EB 2,3, equipada com vários computadores, videoprojetor, câmara de filmar e equipamento áudio, assim como mesas para trabalho de grupo, que possa ser requisitada para o desenvolvimento de trabalhos de projeto.	X			
		Criação de um banco de materiais de desgaste, que poderão ser requisitados pelos docentes, para desenvolvimento de projetos específicos de acordo com as planificações elaboradas.	X	X	X	X
		Promover e facilitar, sempre que possível, a organização e arquivo digital de documentos.	X	X	X	X
	Comunicação Interna e externa	Manutenção do modelo de comunicação regular vigente, através do e-mail institucional e da página do AEP.	X	X	X	X
		Reformulação da página eletrónica do agrupamento.	X			
		Revisão dos documentos internos e reformulação dos mesmos, sempre que necessário, no sentido de simplificar os procedimentos e a sua leitura, assim como evitar as repetições ou redundâncias.	X			

Tabela 3



## Domínio: Prestação do serviço educativo

Campos de análise	Referentes	Ações	Cronograma				
			2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	
1. Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e alunos	Desenvolvimento pessoal e emocional das crianças e alunos	Recuperação do modelo de Assembleia de Alunos, onde estejam presentes os delegados e subdelegados da EB 2,3, coordenados por um docente. As opiniões e sugestões que resultem desta assembleia deverão ser apresentadas à direção, para posterior encaminhamento.	X	X	X	X	
		Promoção do programa de mentorias.	X	X	X	X	
	Apoio ao bem-estar das crianças e alunos	Manutenção do Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família, reforçando a sua vertente de apoio técnico (Psicólogo e Assistente Social).	X	X	X	X	
		Promoção de atividades (palestras, colóquios) de prevenção e proteção de comportamentos de risco, respeito pela diversidade, etc., no âmbito do PES, GAAF, disciplinas, entre outros.	X	X	X	X	
		Realização de simulacros de incêndio /tremor de terra, periódicos.	X	X	X	X	
		Realização de sessões de orientação vocacional.	X	X	X	X	
	2. Oferta educativa gestão curricular	Oferta educativa	Manutenção da parceria com a CMP, no âmbito das AECs e das atividades de apoio à família, oferecidas ao 1º ciclo e JI.	X	X	X	X
			Diversificação das ofertas ao nível dos clubes temáticos.	X	X	X	X
Procurar abrir um curso de ensino secundário profissional.			X	X	X	X	
Analisar as possibilidades de abertura de ofertas de formação no âmbito da educação de adultos, tais como FCB, EFA, RVCC, Português para falantes de outras línguas...			X				
Analisar as possibilidades de abertura de um curso científico-humanístico, de nível secundário.			X				
Inovação curricular e pedagógica		Manutenção das disciplinas criadas até ao momento, no âmbito da flexibilidade curricular, e ponderação de novas ofertas, através da auscultação e partilha de ideias em sede dos diversos órgãos do AEP.	X				
Articulação curricular		Criação de momentos para articulação vertical e horizontal do currículo.	X	X	X	X	
		Manutenção da realização de projetos interdisciplinares (DAC's) em torno de temas adequados ao ano de escolaridade em causa, e inclusão da estratégia de educação para a cidadania e do projeto de educação sexual da turma, nesta dinâmica.	X	X	X	X	
3. Ensino/ Aprendizagem/ Avaliação	Estratégias de ens. apren. orientadas para o sucesso	Promoção de estratégias diversificadas de ensino e aprendizagem, através da criação de momentos de formação, reflexão e partilha de experiências.	X	X	X	X	
	Promoção da equidade e inclusão de todas as crianças e alunos	Criação do Guia do AEP para a implementação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão.	X				
		Reavaliação das modalidades de apoio implementadas.	X				

	Avaliação para e das aprendizagens	Analisar e reformular os critérios de avaliação do AEP, nos casos em que se verifique essa necessidade, para que o documento apresente coerência entre si.	X			
	Recursos educativos	Promover a diversidade de instrumentos de avaliação.	X	X	X	X
		Facilitar a utilização de diferentes recursos como a BE, a sala de projetos, etc.	X	X	X	X
		Divulgar e rentabilizar o Centro de Apoio à Aprendizagem.	X			
	Envolvimento das famílias	Procurar formas alternativas de trazer as famílias à escola, para além dos habituais momentos de avaliação ou situações problemáticas. (Participação ativa em colóquios, momentos de partilha sobre determinados temas, colaboração na preparação de atividades...)	X	X	X	X
		Garantir a participação dos(as) encarregados(as) de educação em reuniões da EMAEI.	X	X	X	X
4. Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva	Mecanismos de autorregulação	Manutenção das habituais reflexões efetuadas em departamento, conselho de docentes ou de turma, entre outras.	X	X	X	X
	Mecanismos de regulação por pares e trabalho colaborativo	Proporcionar momentos para trabalho colaborativo.	X	X	X	X
		Manter as atuais dinâmicas de coadjuvação ou pares pedagógicos entre docentes da mesma disciplina, de diferentes disciplinas e/ou diferentes ciclos.	X	X	X	X
	Mecanismos de regulação pelas lideranças	Recolha de informação a partir de atas e/ou relatórios.	X	X	X	X

Tabela 4

### Domínio: Resultados

Campos de análise	Referentes	Ações	Cronograma			
			2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
1. Resultados académicos	Todos os ciclos de ensino	Recolha, tratamento e divulgação da informação sobre os resultados dos alunos de todos os ciclos de ensino	X	X	X	X

Tabela 5

\_\_\_\_\_ de maio de 2021

Projeto de Intervenção elaborado por

\_\_\_\_\_  
(Ana Margarida Gomes dos Santos)

## Referências Bibliográficas

---

- AEP (2018). *Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Portel 2017/2021*. Recuperado em 24 abril, 2021, de [http://avpsitio.weebly.com/uploads/1/1/6/1/11611543/projeto\\_educativo\\_do\\_aep\\_2017\\_2021\\_-\\_atualizado\\_jan.2020\\_.pdf](http://avpsitio.weebly.com/uploads/1/1/6/1/11611543/projeto_educativo_do_aep_2017_2021_-_atualizado_jan.2020_.pdf)
- AEP (2020). *Relatório de Autoavaliação 2019/2020*. Recuperado em 24 abril, 2021, de [http://avpsitio.weebly.com/uploads/1/1/6/1/11611543/relat%C3%B3rio\\_de\\_autoavalia%C3%A7%C3%A3o\\_aep\\_2019-2020.pdf](http://avpsitio.weebly.com/uploads/1/1/6/1/11611543/relat%C3%B3rio_de_autoavalia%C3%A7%C3%A3o_aep_2019-2020.pdf)
- Bento, A. (2008). *Desafios à Liderança em Contextos de Mudança*, in Educação em Tempo de Mudança. Universidade da Madeira
- Bolívar, A. (2017). *Liderar as escolas no séc. XXI: uma liderança para a aprendizagem*. Recuperado em abril, 2018, de <http://elearning.uab.pt/course/view.php?id=7340>
- CMP (2019). *Carta Educativa do Concelho de Portel – Revisão e complemento de 2019*. Portel: Câmara Municipal de Portel/CMP. Recuperado em 24 abril, 2021, de <https://www.cm-portel.pt/wp-content/uploads/2021/03/Carta-Educativa-Portel.pdf>
- IGEC (2019). *Terceiro Ciclo da Avaliação Externa das Escolas – Quadro de Referência*. Recuperado em 24 abril, 2021, de [https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3\\_2018/AEE\\_3\\_Quadro\\_Ref.pdf](https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3_2018/AEE_3_Quadro_Ref.pdf)
- Lei n.º 49/2005, de 30 de Agosto da Assembleia da República, Lei de bases do sistema educativo*. Diário da República: I série, n.º 166 (2005). Recuperado em 24 abril, 2021, de [www.dre.pt](http://www.dre.pt).
- Martins, G., Gomes, C., Brocardo, J., Pedroso, J., Carrillo, J., Silva, L., et.al. (2017). *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação e Ciência.
- PORDATA (2019). *Base de dados Portugal contemporâneo*. Recuperado em 24 abril, 2021, de <https://www.pordata.pt/>