

**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DOMINGOS SEQUEIRA**

**PROJETO DE INTERVENÇÃO  
2023-2027**

**Candidatura a Diretor**

(Aviso n.º 8551/2023, publicado em Diário da República, 2.ª série, n.º 82, de 27 de abril, de acordo com os números 2 e 3 do Artigo 22.º A do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho, que alterou o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril)

O Candidato

António Luís Fernandes Pedro  
P.Q.A. - Agrupamento de Escolas Domingos Sequeira

LEIRIA  
2023

*“é tempo de pôr o coração na aprendizagem, ensino e liderança, não como uma concessão sentimental, mas como um pré-requisito essencial para uma real melhoria de que todos os estudantes beneficiem.”*

Hargreaves (1998, citado por Fernandes, 2000, p.124)

## **Introdução**

Em cumprimento das orientações do Aviso n.º 8551/2023, publicado em Diário da República, 2.ª série, n.º 82, de 27 de abril, de acordo com os números 2 e 3 do Artigo 22.º A do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho, que altera o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, relativas ao processo concursal para a eleição do Diretor do Agrupamento de Escolas Domingos Sequeira (Agrupamento) apresentasse, conjuntamente com a minha candidatura à eleição do lugar de Diretor, o presente Projeto de Intervenção para o quadriénio 2023/2027. A sua elaboração teve como base os documentos estruturantes do Agrupamento, nomeadamente o Projeto Educativo, o Regulamento Interno, os Relatórios de Autoavaliação e o Relatório da Avaliação Externa, realizada 2015/16, bem como o conhecimento do candidato, da realidade do sistema de ensino português e do Agrupamento.

O *Projeto* apresenta-se em quatro capítulos. No capítulo um expõe-se o enquadramento teórico. No subcapítulo “Gestão escolar e a democracia participada” é refletida a necessária liderança democrática das escolas, em nossa opinião, compatível com o atual quadro legal, que é fundamental existir para que um outro paradigma de escola aconteça. Em “O currículo, o desenvolvimento profissional e as aprendizagens” são refletidas as dificuldades de a cultura escolar vigente se adequar a um novo paradigma de currículo “vivo” e contextualizado que origina sempre “dilemas” e “desafios” que têm de ir sendo ultrapassados para que os alunos façam aprendizagens mais significativas e desenvolvam as competências inscritas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* (PASEO). O papel dos professores neste desígnio é fundamental!

No capítulo dois faz-se uma breve caracterização do Agrupamento, identificando pontos fortes da sua ação e algumas áreas de melhoria. No capítulo três apresenta-se a Missão<sup>1</sup> deste projeto, que visa contribuir decisivamente para uma educação de qualidade, sucesso e equidade; a sua Visão, como um Agrupamento virado para “fora de muros”, vivida num quadro de valores, fundados no PASEO: excelência e exigência; curiosidade, reflexão e inovação; cidadania e

---

<sup>1</sup> Enquadrada com a Carta Educativa, como expresso no Relatório Preliminar (agosto 2020). Carta Educativa 2030. Município de Leiria

participação, liberdade.

Por último, no quarto capítulo apresentamos o “Plano estratégico: eixos estratégicos, linhas orientadoras, objetivos e metas”, identificando, com algum detalhe os quatro eixos considerados: autonomia organizacional, curricular e pedagógica; avaliação pedagógica; ambiente escolar e desenvolvimento sustentável; identidade do agrupamento e relação com a comunidade.

## **1. Enquadramento teórico**

### **1.1. Gestão escolar e a democracia participada**

A autonomia da gestão escolar está consagrada na Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/1986, de 14 de outubro, quando nos seus princípios organizativos do sistema educativo é referido que se pretende “descentralizar, desconcentrar e diversificar as estruturas e ações educativas, de modo a proporcionar uma correta adaptação às realidades, um elevado sentido de participação das populações, uma adequada inserção no meio comunitário e níveis de decisão eficientes;” (alínea g, do artigo 3.º), para além de “contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos, através da adoção de estruturas e processos participativos na definição da política educativa, na administração e gestão do sistema escolar e na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo, em especial os alunos, os docentes e as famílias.” (alínea I, do artigo 3.º).

Atualmente o regime de direção, administração e gestão escolar é regulado pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado e republicado no Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho. No seu artigo 4.º, da Seção 1, Capítulo 1, explicita que

“ (...) a autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas organizam-se no sentido de: a) Promover o sucesso e prevenir o abandono escolar dos alunos e desenvolver a qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular; b) Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos; c) Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional; d) Cumprir e fazer cumprir os direitos e os deveres constantes das leis, normas ou regulamentos e manter a disciplina; e) Observar o primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis para o desenvolvimento da sua missão; f) Assegurar a estabilidade e a transparência da gestão e administração escolar, designadamente através dos adequados meios de comunicação e informação; g) Proporcionar condições para a participação dos membros da comunidade educativa e promover a sua iniciativa”.

Para a concretização dessa autonomia, este Decreto-Lei n.º 75/2008 enuncia um conjunto de instrumentos de autonomia, como o Projeto Educativo, o Regulamento Interno, os Planos Anual e Plurianual de Atividades e o Orçamento, e para efeitos da respetiva prestação de contas, o Relatório Anual de Atividades, a Conta de Gerência e o Relatório de Autoavaliação.

Um dos objetivos deste Decreto-Lei, expresso no seu preâmbulo, é “criar condições para se afirmarem boas lideranças e lideranças eficazes”, para que “exista um rosto”, um primeiro responsável, dotado da autoridade [...] e executar localmente as medidas de política educativa”. Este objetivo materializa-se na constituição de um “órgão unipessoal e não um órgão colegial” que é o Diretor, ainda que este seja coadjuvado por um subdiretor e alguns adjuntos. Ao diretor

“é confiada a gestão administrativa, financeira e pedagógica”, com poderes para “designar os responsáveis pelos departamentos curriculares”. Neste sentido, as eleições dentro das escolas são pouco expressivas, pelo que importa refletir este facto, enquadrado por Torres & Palhares (2017, cit. por Lima, 2021, p. 4) quando afirmam que “democracia e a participação nas escolas e agrupamentos do país não representam preocupações políticas, nem educativas e pedagógicas, antes sendo subordinadas a lógicas de ação lideracionistas e de tipo gestor, performativo e competitivo, de que os discursos em torno da excelência e da meritocracia são um indicador”, o que segundo Lima (2021) compromete a educação para a democracia, pois esta só é verdadeiramente aprendida em contextos de exercícios de “práticas democráticas e participativas”.

Neste sentido, consideramos importante, que o diretor e as lideranças intermédias da escola compreendam a necessidade de promoverem “práticas democráticas e participativas”, mesmo que a escola não consiga, tão breve quanto possível, deixar de organizar-se de acordo com a “gramática escolar” tal como definida por Tyack & Tobin (1994, cit. por Alves, 2021, p.26) que segue “uma lógica da dispersão, da fragmentação, da uniformidade, da desconexão”, onde uma ação tendencialmente “dirigista” poderia, pretensamente, responder melhor às múltiplas exigências na prática da gestão e administração escolar, bem como na gestão do currículo.

Contudo, concordamos com Alves (2021, p.30) quando afirma que é “necessária uma profunda metamorfose deste modelo” de escola “se queremos que todos os alunos aprendam o máximo que lhes é possível”, necessitando por isso de uma outra “gramática escolar” a que designa por “gramática generativa e transformacional” que passa, segundo o autor, por um conjunto de pontos fundamentais para que a mudança necessária da escola aconteça; a autonomia organizacional para além da ficção; uma prática profissional docente mais autónoma, colaborativa, interativa, deliberativa, comprometida e responsável; uma gestão e uma liderança escolar mais profissional (democrática e responsável) e inscrita no território; o currículo essencial, mais flexível e contextualizado; um agrupamento de alunos mais flexível (para além do ano, para além do ciclo); organização de docência em equipas educativas e afetação dos professores aos alunos; espaços despadronizados, fora das Aulas Normais, de configurações diversas; tempos de aprendizagem fora dos lugares-comuns, ao serviço de aprendizagens; lideranças focalizadas nas aprendizagens dos alunos e no desenvolvimento da comunidade profissional; intervisão e supervisão sistemática das práticas pedagógicas (em articulação com as práticas de equipa educativa e trabalho colaborativo); estratégias de ensino fundadas numa pedagogia da pesquisa, da produção, do debate e uma avaliação ao serviço das aprendizagens dos alunos, como missão primeira.

Para que estas mudanças aconteçam, de acordo com Alves (2021) é necessário “acender vontades individuais e coletivas” (p.16) de ousar não ter medo de “promover a liberdade de criar,

diferenciar e autonomizar” (p.16) de “ativar a esperança dentro de nós” (p.17), havendo, por isso, muito trabalho a fazer, para mudarmos a gramática escolar vigente.

Consideramos, pois, fundamental ter uma gestão escolar que promova: a participação dos professores na planificação das atividades; o desenvolvimento do trabalho em grupo e a colegialidade nas decisões, que, de acordo com Grave-Resendes (2008), são fatores que contribuem para a melhoria do rendimento escolar dos alunos.

## **1.2. O currículo, o desenvolvimento profissional e as aprendizagens**

O Decreto-Lei n.º 55/2018, de 16 de julho, estabelece a “autonomia e a flexibilidade curricular” (AFC) com aplicação em todas as escolas dos ensinos básico e secundário. No seu preâmbulo afirma-se que é “(...) fundamental que o currículo seja equacionado como um instrumento que as escolas podem gerir e desenvolver localmente (...)” pois “(...) considera-se fundamental que as principais decisões a nível curricular e pedagógico sejam tomadas pelas escolas e pelos professores. Nesse sentido “(...) se desafiam as escolas, conferindo-lhes autonomia para, em diálogo com os alunos, as famílias e com a comunidade, poderem (...)” desenvolver” (...) diferentes formas de organização do trabalho escolar, designadamente através da constituição de equipas educativas que permitam rentabilizar o trabalho docente e centrá-lo nos alunos (...)”. De certo modo existe a “(...) assunção do papel decisivo das escolas e dos professores no processo educativo dos alunos levando o Ministério da Educação a assumir um papel subsidiário do trabalho das escolas (...)”.

Assim, neste diploma é definida “autonomia e flexibilidade curricular” como “a faculdade conferida à escola para gerir o currículo dos ensinos básico e secundário, partindo das matrizes curriculares-base, assente na possibilidade de enriquecimento do currículo com os conhecimentos, capacidades e atitudes que contribuam para alcançar as competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”. Este diploma apresenta ainda um conjunto de princípios, num dos quais explicita a “concretização de um exercício efetivo de autonomia curricular, possibilitando às escolas a identificação de opções curriculares eficazes, adequadas ao contexto, enquadradas no projeto educativo e noutros instrumentos estruturantes da escola.” (alínea b, do n.º 1 do artigo 4.º).

Consideramos que a AFC é primordial para a escola de hoje, que ainda se comporta como uma “escola transmissiva” e de modelo burocrático que concebe o currículo prescritivo, resultando numa falta de eficácia que se traduz num insucesso escolar por acarretar o insucesso dos alunos. No pensamento de Roldão & Almeida (2018), quando se permite a exclusão imediata de muitos (cada vez menos por extensão da escolaridade obrigatória até aos dezoito anos) ou quando se permite que muitos concluam o seu percurso escolar (em vias alternativas, pouco estruturadas) sem terem aprendido o essencial que os capacite para as vicissitudes da vida em

sociedade – cria-se um sem número de “iletrados funcionais e desenraizados sociais”, elementos comuns a bolsas de exclusão social.

Ainda, de acordo com Roldão & Almeida (2018) é fundamental pensar o currículo no contexto atual considerando dois aspetos essenciais. Primeiro é identificar o core curriculum, tendo em conta o conhecimento atual e garantir que todos os alunos o possam apropriar. O segundo aspeto refere-se à necessidade de nas escolas os professores se apropriarem deste core curriculum no seu contexto e que todos os alunos o operacionalizem, no âmbito do definido no projeto curricular de escola, que mais não é que a materialização do seu projeto educativo ao nível do currículo.

Na visão de Fernandes (2000) a escola tradicional quando colocada na emergência da mudança, como agora com a AFC, origina “dilemas” e “desafios” que considera serem a dois níveis. Um ligado ao desenvolvimento profissional dos professores e outro ligado ao currículo e ao seu desenvolvimento. Relativamente ao primeiro Hargreaves (1994, cit. Fernandes, 2000, p.130) refere que o desafio é

“abandonar o controlo burocrático, os normativos inflexíveis, as formas paternalistas de confiança e os sistemas de solução instantânea, a fim de ouvir, articular e reconciliar as vozes diferentes dos professores e de outros parceiros educativos”.

No domínio do currículo o grande desafio que a mudança exige é, grosso modo, conseguir que as escolas e os seus professores encarem a necessária inovação nos processos de ensino, aprendizagem e avaliação de modo a que todos os alunos possam, com equidade, fazer as aprendizagens necessárias, o que só é possível concretizar se a AFC integrar uma leitura de currículo como sendo menos especializado, mais integrado, global e inclusivo (Fernandes, 2000).

À luz da atual AFC são várias as possibilidades em cada escola de se alavancarem processos de mudança ou quiçá mesmo de inovação. Estamos num tempo onde existe essa oportunidade mas é necessário que as direções e a generalidade dos professores a reconheçam, dentro da autonomia consentida, tornando a escola numa “escola curricularmente inteligente”, capaz de conseguir “encurtar a distância entre o saber escolar estandardizado e a vida e os problemas reais e atuais” (Silvestre, 2015).

Em suma, é necessário que quem tem a primeira e principal responsabilidade de pensar a escola a conceba como um espaço reflexivo, democrático e com autonomia, também aberto à comunidade educativa e que conceba o currículo como projeto mas também como meio de desenvolvimento pessoal e profissional dos professores que se devem querer como agentes de mudança (Morgado, 2017).

## **2. A realidade do Agrupamento: identificação de problemas e áreas de melhoria**

O Agrupamento constituiu-se em 26 de abril de 2013, resultando da junção do então Agrupamento de Escolas José Saraiva, com a escola secundária Domingos Sequeira, sendo esta a sua escola sede. É frequentado por cerca de 2921 alunos, distribuídos pelos seguintes estabelecimentos:

- Escola Secundária Domingos Sequeira, com 43 turmas e cerca de 1055 alunos, que frequentam os cursos científico humanísticos de Ciências e Tecnologias, Artes e Ciências Socioeconómicas e os cursos do ensino profissional de Eletrotecnia/Receção, Gestão e programação de Sistemas Informáticos, Contabilidade/Gestão e Eletrónica, Automação e Computadores;
- Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos José Saraiva, com cerca 911 alunos e 39 turmas dos 5.º ao 9.º anos de escolaridade;
- De Educação Pré-escolar: Jardim de Infância da Azoia, Barreira, Cortes, Cruz da Areia, Parceiros, Pernelhas, Reixida e Telheiro. Frequentam estes estabelecimentos cerca de 301 alunos.
- Escolas do 1.º Ciclo: Azoia, Cruz da Areia, Reixida e centros escolares da Barreira e de Parceiros. Frequentam estas escolas, cerca de 654 alunos.

No Agrupamento trabalham cerca de 295 professores e educadores, 12 assistentes técnicos, 78 assistentes operacionais e 6 técnicos especializados.

No âmbito da educação inclusiva o Agrupamento é escola de referência a nível da Educação Especial, no domínio da visão e para a intervenção precoce na infância.

A identificação dos pontos fortes e dos pontos a necessitar de melhoria foi feita a partir da análise de conteúdo dos seguintes documentos: Relatório da Avaliação Externa (AEE) realizada pela IGEC no ano letivo 2015/2016; Projeto Educativo 2018-2020; Relatório de Autoavaliação 2020/2021 e o Plano de Ações de Melhoria 2019/2020 que foi prorrogado para o ano letivo 2020/2021. Também foi feita uma análise de conteúdo às Súmulas das reuniões de Conselho Pedagógico, divulgadas a todos os professores do Agrupamento.

No relatório da AEE foram indicados os seguintes aspetos:

### **Pontos Fortes:**

- Práticas pedagógicas eficazes ao nível do ensino básico, com impacto na consistência das taxas de conclusão e nos resultados na disciplina de Matemática;
- Estratégias de prevenção do absentismo e abandono escolares, que se refletem na pouca expressão desses aspetos na vida do Agrupamento;
- Práticas de integração e formação dos alunos com necessidades educativas especiais, que asseguram igualdade de oportunidades e sucesso educativo;
- Valorização da componente artística e das aprendizagens práticas e experimentais, que proporciona novas experiências de aprendizagem às crianças e aos alunos;

- Dinâmica da direção, com reflexo na promoção do trabalho colaborativo das equipas pedagógicas, no planeamento do ano letivo e no fortalecimento das relações com a comunidade.

#### **Áreas de melhoria:**

- Identificação rigorosa dos fatores internos que condicionam o sucesso dos alunos no ensino secundário e na disciplina de Português no 9.º ano, para a implementação de ações de melhoria tendentes a potenciar a eficácia da ação educativa;
- Aprofundamento da gestão articulada do currículo, como forma de promover a sequencialidade e a melhoria das aprendizagens;
- Organização dos planos das turmas, no sentido de contemplarem, de forma suficientemente explícita, as ações que o docente/conselho de turma se propõem desenvolver ao longo do ano, face às características das crianças e dos alunos;
- Adequação das metas quanto aos resultados académicos a atingir, com vista a constituírem-se como referenciais de ação para o trabalho dos docentes.
- Dinamização da observação e partilha de aulas, numa perspetiva de supervisão colaborativa das práticas pedagógicas, com o intuito de proporcionar o desenvolvimento profissional e promover a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem;
- Consolidação da autoavaliação enquanto processo mais organizado de gestão do progresso, numa perspetiva sistematizadora e articulada das diferentes práticas de avaliação interna.

Da análise do Relatório de Autoavaliação 2020/2021 (p. 59) é referido que “nenhum dos itens obteve a classificação em que a soma do Muito Bom + Bom foi igual ou superior a 75%, (...) sendo todas classificadas como práticas regulares ou como áreas a melhorar”, em concreto, destacamos as seguintes:

- Otimização do acesso à internet e aumento dos recursos informáticos, especialmente nas escolas da educação pré-escolar e de 1.º CEB.
- Afetação de técnicos e de assistentes operacionais e outros recursos humanos.
- Adequação de espaços interiores e exteriores, especialmente na Escola José Saraiva.
- Aperfeiçoamento da eficácia da gestão da indisciplina no Agrupamento.
- Adoção de medidas de proteção do meio ambiente.
- Divulgação dos documentos orientadores do Agrupamento e sua interiorização pela comunidade escolar.

Da análise à Súmula das reuniões do Conselho Pedagógico e do conhecimento que temos do Agrupamento, acrescem os seguintes pontos a necessitar de melhoria:

- Adequação dos horários dos transportes que servem a Escola José Saraiva, com um horário escolar que permita alunos e professores terem as pausas necessárias, ao bom desempenho escolar e profissional, respetivamente.
- Reforçar a Escola José Saraiva com um número adequado de assistentes operacionais ao bom desenrolar das atividades escolares.
- Alargar o horário do bar na Escola José Saraiva.
- Necessidade de algumas intervenções no edificado, em várias escolas.
- Melhoria das práticas de ensino e avaliação tendentes a uma avaliação pedagógica mais consistente com o novo Referência de avaliação em vigor.
- Um desenvolvimento curricular mais articulado e interdisciplinar.

### 3. Missão, visão e valores

Foi publicado em 2017, o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* (PASEO), onde se afirma na sua introdução que este surge como um imperativo para “estabelecer um referencial educativo único que, aceitando a diversidade de percursos, assegure a coerência do sistema de educação e dê sentido à escolaridade obrigatória” (p.7), ou seja, se conceptualize uma educação escolar onde “os alunos desta geração global constroem e sedimentam uma cultura científica e artística de base humanista” (p.10).

Este PASEO, apresenta o conjunto de competências que devem ser desenvolvidas, ao longo dos doze anos da escolaridade obrigatória, distribuídas por dez grandes áreas. Cabe à escola e aos professores a organização e gestão do currículo, vendo neste documento a base para a “definição de estratégias, de metodologias e procedimentos pedagógico-didáticos a utilizar na prática letiva” (p.8), necessitando de uma outra “gramática escolar”, que rompa com o velho paradigma da quase imutabilidade das regras e estruturas organizacionais observadas no sistema educativo.

A **missão** deste *projeto* consubstancia-se em estratégias de autonomia organizacional, pedagógica e curricular no Agrupamento, assentes na inovação, criatividade e no desenvolvimento de projetos, contribuindo para uma educação de qualidade, sucesso e equidade, cimentadas num conjunto de **princípios** que a definem, e inspirados no PASEO:

- Saber: A escola deve desenvolver nos alunos um conhecimento sólido e robusto, bem como a capacidade de aprender, nomeadamente ao longo da vida;
- Inclusão: A escola é de todos e para todos, resultando que a sã convivência entre as diferenças é geradora de tolerância e paz social;
- Adaptabilidade e ousadia: A escola deve preparar os alunos para serem capazes de se adaptar a novos contextos, e a serem resilientes;

- Sustentabilidade: A escola deve contribuir para desenvolver a consciência de sustentabilidade, que requer relações sinérgicas entre os sistemas social, económico e tecnológico com o sistema Terra, de cujo equilíbrio depende a continuidade da civilização humana.

Na **visão** deste *projeto* o Agrupamento não é uma ilha, mas um espaço aberto à comunidade contribuindo para a formação e educação de todos a partir de um quadro alargado de **valores**, que os alunos devem desenvolver e viver, de acordo com o preconizado no PASEO e na Carta Educativa 2030:

- Excelência e exigência: Aspirar ao trabalho bem feito, ao rigor e à superação; ser perseverante face às dificuldades, tendo consciência de si e dos outros;
- Curiosidade, reflexão e inovação: Querer aprender mais, ser crítico e criativo, procurar novas soluções e aplicações;
- Cidadania e participação: Demonstrar respeito pela diversidade humana e cultural; ser interventivo, tomando a iniciativa e sendo empreendedor;
- Liberdade: Manifestar a autonomia pessoal centrada nos direitos humanos, na democracia, na livre escolha e no bem comum.

#### **4. Plano estratégico: eixos estratégicos, linhas orientadoras, objetivos e metas**

A partir do conhecimento do Agrupamento, da missão, visão e valores inscritos neste *projeto* sistematizamos as linhas orientadoras nos **quatro eixos estratégicos**, definidos: autonomia organizacional, curricular e pedagógica; avaliação pedagógica; ambiente escolar e desenvolvimento sustentável; identidade do agrupamento e relação com a comunidade, tal como explicitadas em seguida.

A maioria das metas não surge quantificada, por entendermos que num paradigma de gestão democrática e participada esta quantificação deve envolver vários atores educativos, para que o compromisso de as atingir seja o mais alargado possível, e a serem definidas no novo Projeto Educativo.

##### **4.1. Eixo de ação: autonomia organizacional, curricular e pedagógica**

A autonomia e a corresponsabilidade na tomada de decisões é cada vez mais um elemento decisivo no desempenho e sucesso da escola. Num estudo da União Europeia<sup>2</sup> sobre inovação nas escolas é afirmado que “escolas inovadoras desenvolvem culturas escolares com as seguintes características principais: liderança escolar solidária e repartida que garante um ambiente de trabalho baseado na confiança e oportunidades de desenvolvimento profissional, de investigação

---

<sup>2</sup> <https://www.schooleducationgateway.eu/pt/pub/resources/innovation.htm> (acedido em 02/05/2023)

colaborativa e práticas de aprendizagem entre pares; a preparação, o compromisso e o profissionalismo dos professores e o apoio ao seu envolvimento em práticas colaborativas, reflexivas e de aprendizagem profissional; uma visão comum para o desenvolvimento escolar, acompanhada de estratégias internas e planos de ação exaustivos; alunos empenhados enquanto participantes ativos no processo de mudança; abertura às comunidades locais e parcerias mais amplas”.

Assim, consideramos absolutamente essencial a participação de todas as estruturas de liderança intermédia (Departamentos, Conselhos de Diretores de Turma, Conselhos de Docentes Titulares), bem como de outros atores educativos, na análise e discussão de propostas que são colocadas à aprovação do Conselho Pedagógico e do Conselho Geral. A criação de novas coordenações e de equipas educativas pode permitir ganhos de eficiência na comunicação interna e na tomada de decisões, se acompanhadas de melhorias nos modos de comunicar e na simplificação administrativa. Também é relevante pensar que a afetação de recursos humanos deve considerar o bem-estar das pessoas e o bom ambiente escolar.

O sucesso escolar está intimamente ligado à autonomia curricular, pelo que se impõe refletir acerca das múltiplas possibilidades conferidas pelo Decreto-Lei n.º 55/2018 e legislação subsequente, a implementar em algumas turmas e anos de escolaridade, mediante discussão interna, prévia e alargada. A autonomia pedagógica deve estar enquadrada no novo Referencial de Avaliação do Agrupamento devendo ser possível monitorizar a sua aplicação e aferir acerca do impacto que terá na aquisição das competências definidas no PASEO.

No âmbito desta autonomia é importante a avaliação regular da organização em termos de identificação dos seus pontos fortes bem como dos pontos a necessitar de melhoria, levando a um melhor autoconhecimento e a decisões mais eficazes, também no domínio da gestão administrativa e financeira, cumprindo todas as regras e obrigações legais.

<b>Objetivo</b>	<b>Fomentar a autonomia e a responsabilidade das lideranças intermédias</b>		
<b>Estratégias</b>	- Reunir periodicamente com os coordenadores das estruturas intermédias, revendo processos de comunicação; - Valorização dos diferentes níveis de liderança, nomeadamente as lideranças intermédias; - Monitorizar as atividades desenvolvidas.	<b>Calendarização</b>	2023/2024  2024-2027
<b>Indicadores de avaliação</b>	- Pontos de situação/atas e relatórios de monitorização	<b>Metas (2027)</b>	- As decisões estruturantes/documentos são elaboradas com a reflexão das estruturas intermédias.

<b>Objetivo</b>	<b>Melhorar a qualidade, eficácia e eficiência anual do Agrupamento, rentabilizando e otimizando os recursos humanos</b>		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequação das equipas de trabalho às exigências do funcionamento do Agrupamento;</li> <li>- Exigência de um número adequado de assistentes operacionais;</li> <li>- Diagnóstico de necessidades de formação de pessoal docente e não docente do Agrupamento e aposta na sua formação e atualização;</li> <li>- Protocolos/Intervenção com a RCA/CCEMS e outros parceiros.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<p>2023/2024</p> <p>2024-2027</p>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pontos de situação/atas e relatórios de monitorização.</li> <li>- Relatórios de autoavaliação e monitorização.</li> </ul>	<b>Metas (2027)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar os níveis de satisfação no trabalho.</li> <li>. Melhorar a boa organização de cada ano letivo</li> <li>- Melhorar os níveis de satisfação com a prestação dos serviços</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	<b>Articular os projetos e clubes existentes e a existir com as diferentes áreas do currículo (contextualização curricular)</b>		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar e monitorizar os projetos e clubes existentes, ponderando a sua manutenção e novas propostas, em sede de CP e noutras estruturas;</li> <li>- Dar intencionalidade pedagógica aos projetos e clubes;</li> <li>- Dar centralidade à coordenação de projetos, como estrutura fundamental para um currículo que se queira vivo.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<p>2023/2024</p> <p>2024/2027</p>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atas do CP;</li> <li>- Relatório de avaliação do PAA;</li> <li>- Planificações e documentos de apoio aos projetos/clubes;</li> </ul>	<b>Metas (2027)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar que um número elevado de atividades se integram numa visão de articulação e/ou flexibilização curricular.</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	<b>Reestruturar o modelo de autoavaliação</b>		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir um modelo de autoavaliação mais alinhado com o terceiro ciclo da AEE. (ponderar o modelo CAF)</li> <li>- Aplicar o modelo de autoavaliação;</li> <li>- Monitorizar a aplicação.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<p>2023/2024</p> <p>2024-2027</p>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de autoavaliação</li> <li>- Relatórios de autoavaliação e monitorização.</li> </ul>	<b>Metas (2027)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existir um relatório de modelo de autoavaliação consistente com o modelo definido, promovendo a melhoria do Agrupamento.</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	<b>Criar uma equipa de acompanhamento à execução do Projeto Educativo</b>		
<b>Estratégias</b>	- Monitorizar a execução do Projeto Educativo; - Verificar a coerência interna entre os vários documentos estruturantes.	<b>Calendarização</b>	2023/2024 2024-2027
<b>Indicadores de avaliação</b>	- Taxas de concretização dos objetivos do Projeto Educativo. - Relatório de monitorização do Projeto Educativo.	<b>Metas (2027)</b>	- Existência de coerência entre os objetivos do Projeto Educativo, os restantes documentos internos e o Projeto Educativo Municipal.

#### 4.2. Eixo de ação: avaliação pedagógica

Com o surgimento do Projeto MAIA em 2019/20 e a formação de professores do Agrupamento, alguns pertencentes à equipa do Referencial de Avaliação do AEDS, tornou-se imperativo considerar que a avaliação pedagógica tem de integrar as aprendizagens (de acordo com o previsto no currículo), o ensino e os processos de recolha de informação utilizados permitindo assim identificar o que os alunos sabem e sabem fazer no final de um período de ensino, pois só deste modo podemos ter uma educação que permite que os alunos aprendam melhor e com mais profundidade. Esta integração está subjacente no documento curricular base do atual sistema de ensino que é o PASEO. A monitorização desta integração deve ser feita também à luz da oferta formativa que possa fazer mais sentido, no contexto do Agrupamento, bem como no âmbito da educação inclusiva, para uma melhor aplicação e eficácia das medidas de apoio.

Assim, é necessário assegurar aos alunos a aquisição de competências que favoreçam o ingresso no mercado de trabalho ou o prosseguimento de estudos, nomeadamente as competências transversais expressas nas áreas “Relacionamento Interpessoal” e “Desenvolvimento pessoal e autonomia” inscritas no PASEO.

<b>Objetivo</b>	<b>Reforçar o acompanhamento à implementação do novo Referencial de Avaliação (RA)</b>		
<b>Estratégias</b>	- Monitorizar a implementação do RA nos vários níveis de ensino; - Continuar a formação de professores em Avaliação Pedagógica; - Promover práticas de partilha e reflexão internas e introduzir os ajustes necessários ao RA	<b>Calendarização</b>	2023/2024 2024-2027
<b>Indicadores de avaliação</b>	- Relatório de monitorização da implementação do Referencial de Avaliação. - Relatórios de autoavaliação.	<b>Metas (2027)</b>	- Existir um Referencial de Avaliação consolidado e compreendido pelos diferentes atores educativos: 80% dos EE conhecem o RA; 80% dos alunos reconhece participar na sua avaliação.

<b>Objetivo</b>	<b>Fomentar e regular as boas práticas de ensino, aprendizagem e avaliação</b>		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhora as boas práticas de planificação pedagógica e de ensino;</li> <li>- Fomentar o trabalho colaborativo e de partilha de experiências pedagógicas;</li> <li>- Moderar a regulação hierárquica e por pares, atendendo em particular à regulação pelos Coordenadores de Departamento;</li> <li>- Monitorização das disciplinas onde se verifica maior insucesso e em turmas com alunos com maiores dificuldades de aprendizagem;</li> <li>- Reforço (se necessário) da implementação de medidas e práticas de equidade e de inclusão, integração e formação dos alunos; atender também aos alunos com melhores capacidades de aprendizagem;</li> <li>- Melhoria dos acessos e dos espaços para Atividades da Vida Diária para os alunos abrangidos pelas medidas de inclusão.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<p>2023/2024</p> <p>2024-2027</p>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios de monitorização da avaliação interna.</li> <li>- Atas conselhos de turma/conselhos de disciplina</li> <li>- Relatórios técnico-pedagógicos.</li> </ul>	<b>Metas (2027)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalização de práticas de ensino inovadoras e motivadoras;</li> <li>- Resultados da avaliação interna e externa alinhados com as aprendizagens evidenciadas.</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	<b>Promover os resultados académicos dos alunos</b>		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise sistemática dos resultados da avaliação dos alunos;</li> <li>- Reforço da valorização da avaliação aferida para as aprendizagens dos alunos;</li> <li>- Identificação rigorosa dos fatores internos que condicionam o sucesso dos alunos;</li> <li>- Mobilizar a monitorização dos resultados escolares para reorientar o ensino e a aprendizagem;</li> <li>- Comunicação aos encarregados de educação, com rigor temporal, de todos os resultados relevantes.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<p>2023/2024</p> <p>2024-2027</p>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorização interna dos resultados;</li> <li>- Relatórios de provas de aferição;</li> <li>- Relatórios produzidos ao nível do Agrupamento;</li> <li>- Resultados obtidos na avaliação externa.</li> </ul>	<b>Metas (2027)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferença entre avaliação interna e externa em linha com a média nacional.</li> <li>- Aumentar a qualidade do sucesso, após definição avalizada do valor.</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	<b>Refletir e melhorar a aplicação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão tornando-as mais eficazes</b>		
<b>Estratégias</b>	- Avaliar e monitorizar periodicamente as medidas aplicadas; - Adotar a flexibilização de estratégias e meios sempre que se justifique.	<b>Calendarização</b>	2023/2024 2024-2027
<b>Indicadores de avaliação</b>	- Relatórios técnico-pedagógicos; - Taxas de sucesso e qualidade do sucesso de alunos sujeitos a medidas.	<b>Metas (2027)</b>	- Sucesso de todos os alunos com medidas implementadas.

#### 4.3. Eixo de ação: ambiente escolar e desenvolvimento sustentável

O ambiente escolar do Agrupamento depende principalmente das boas relações humanas entre todos: docentes, não docentes, alunos e famílias. Deste modo, a participação de toda a comunidade educativa é fundamental na construção de um Projeto Educativo que promova uma educação de qualidade, sucesso e equidade desde o Pré-escolar até ao 12.º ano. Este ambiente escolar implica que os alunos desenvolvam as suas atividades no Agrupamento vivendo os valores declarados no PASEO, na certeza de que deverão existir respostas definidas para quando existirem situações de indisciplina, e assim em tempo útil, evitar que tais situações se ampliem. Neste aspeto, o envolvimento das famílias, se for possível, e/ou de outras entidades é importante para o desenvolvimento das necessárias competências sociais, geradoras de bons ambientes sociais.

O envolvimento dos pais ou encarregados de educação é também importante nas atividades das escolas sejam elas culturais ou na participação em projetos. A sua participação na elaboração, divulgação e apropriação, por todos, do Regulamento Interno é também fundamental para que o mesmo seja cumprido e assim reforçar-se o bom ambiente escolar, em resultado do sentimento de pertença.

Tendo em conta o impacto percecionado que a pandemia Covid'19 teve em muitos alunos, a escola deve explorar todos os recursos no âmbito da *Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania*<sup>3</sup> e do *Referencial da Educação para a Saúde*<sup>4</sup>, por forma a desenvolver ações que considerem a problemática da Saúde Mental dos jovens. Consideramos importante a ligação do Agrupamento aos Centros de Saúde e à Escola Superior de Saúde, do IP Leiria, como forma de ajudar a minimizar os efeitos desta situação sobre os alunos. A não menos problemática obesidade infantil e alguns maus hábitos alimentares devem também ser considerados se quisermos ser um Agrupamento educador para a saúde.

<sup>3</sup> <http://www.dge.mec.pt/estrategia-nacional-de-educacao-para-cidadania> (consultado em 02/05/2023)

<sup>4</sup> [https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Esaude/referencial\\_educacao\\_saude\\_vf\\_junho2017.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Esaude/referencial_educacao_saude_vf_junho2017.pdf) (consultado em 02/05/2023)

Relativamente ao ambiente natural e ao voluntariado consideramos oportuno reforçar o apoio a atividades enquadradas em projetos nacionais e internacionais que promovam a ligação dos alunos aos vários ambientes naturais, e a ações de voluntariado, no pressuposto que há uma responsabilidade individual, não delegada, que pode fazer a diferença entre o bem e o mal. As parcerias com autarquia e ONG podem ser estratégicas, neste desígnio.

<b>Objetivo</b>	<b>Promover os resultados sociais dos alunos</b>		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução da baixa taxa de absentismo e abandono dos alunos;</li> <li>- Monitorização das ocorrências disciplinares e harmonização de procedimentos com vista à sua diminuição, em articulação com o Observatório de (In)disciplina;</li> <li>- Desenvolvimento de competências sociais, através de iniciativas de âmbito cultural, desportivo e recreativo, que fomentam os valores inscritos no PASEO;</li> <li>- Comunicação aos encarregados de educação, com rigor temporal, de todos os resultados relevantes.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<p>2023/2024</p> <p>2024-2027</p>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorização interna dos resultados sociais;</li> <li>- Relatórios produzidos ao nível do Agrupamento.</li> </ul>	<b>Metas (2027)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absentismo tendencialmente nulo.</li> <li>- Elevado envolvimento dos alunos nas atividades culturais, desportivas e recreativas.</li> <li>- Número de projetos/atividades no âmbito dos ODS.</li> </ul>

Objetivo	<b>Criar condições para um ambiente escolar e educativo favorável, em termos de recursos materiais e de serviços</b>		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservação e manutenção da qualidade dos equipamentos e dos materiais das salas e edifícios escolares;</li> <li>- Melhoria da qualidade das refeições e das práticas de hábitos alimentares saudáveis;</li> <li>- Promoção e/ou adesão voluntária a iniciativas que permitam identificar problemáticas associadas à falta de saúde mental das crianças e jovens;</li> <li>- Melhoria das estruturas informáticas e tecnológicas;</li> <li>- Comunicação interna e externa, com rigor temporal, de todas as iniciativas organizacionais e relacionais relevantes;</li> <li>- Manutenção da dinâmica de serviço do SPO, SA e Bibliotecas.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<p style="text-align: center;">2023/2024</p> <p style="text-align: center;">2024/2027</p>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios produzidos ao nível do Agrupamento;</li> <li>- Parcerias estabelecidas com parceiros.</li> </ul>	<b>Metas (2027)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edificados e espaços interiores e exteriores cuidados, revelando sinais evidentes de boa manutenção;</li> <li>- Melhorar os níveis de satisfação com a prestação dos serviços.</li> </ul>

#### **4.4. Eixo de ação: identidade do Agrupamento e relação com a comunidade**

Este *projeto* pretende que o Agrupamento seja reconhecido pela excelência do trabalho desenvolvido, envolvendo toda a comunidade educativa neste desígnio. Um elemento importante é conseguir criar condições para que os profissionais, não obstante as vicissitudes exógenas à vida do Agrupamento, possam nele encontrar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, que os motivem a servir melhor esta nobre missão: contribuir de forma consenciente e decisiva para uma comunidade escolar mais culta e plena de valores humanistas.

<b>Objetivo</b>	<b>Desenvolver iniciativas que promovam uma cultura e uma imagem do Agrupamento como sendo uma referência de qualidade</b>		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação clara e ampla da Missão, da Visão e da Estratégia do Agrupamento;</li> <li>- Produção pragmática e articulada dos documentos de orientação educativa e sua divulgação adequada;</li> <li>- Inserção, no plano anual de atividades, de iniciativas, no âmbito do Agrupamento e ou da comunidade local, regional e nacional: * de carácter pedagógico, cultural, humanitário, de solidariedade social e de sustentabilidade ambiental; * promotoras de desenvolvimento de uma cidadania ativa;</li> <li>- Motivação dos recursos humanos e de todos os elementos da comunidade para que se envolvam na vida da escola;</li> <li>- Constituição de equipas educativas com elementos representativos de toda a comunidade;</li> <li>- Desenvolvimento de uma cultura alicerçada na participação, no trabalho colaborativo, no empenho e na ética profissional;</li> <li>- Envolvimento em cerimónias de reconhecimento público do valor e do mérito dos alunos nas vertentes académica e cívica.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<p>2023/2024</p> <p>2024/2027</p>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios do Agrupamento;</li> <li>- Página Web do Agrupamento.</li> </ul>	<b>Metas (2027)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a imagem do Agrupamento como referência de qualidade.</li> <li>- Melhorar a comunicação interna e externa.</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	<b>Promover uma cultura de Agrupamento como exemplo de boas relações com a comunidade envolvente</b>		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento e desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras que envolvam entidades locais, empresariais e autárquicas;</li> <li>- Diversificação e valorização, nas atividades do Plano Anual de Atividades, da mobilização da comunidade educativa, das famílias e da comunidade local;</li> <li>- Valorização da especificidade e da cultura própria de cada escola do Agrupamento e convite frequente para contacto entre todas.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<p>2023/2024</p> <p>2024/2027</p>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios de autoavaliação;</li> <li>- Taxas de participação dos parceiros nas atividades do PAA.</li> </ul>	<b>Metas (2027)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar as parcerias com entidades locais, autarquia, empresas e outras instituições;</li> </ul>

			- Estreitar a relação entre as várias escolas do Agrupamento.
--	--	--	---

<b>Objetivo</b>	<b>Aumentar o envolvimento familiar no acompanhamento contínuo do processo educativo dos seus educandos e na vida do Agrupamento.</b>		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção da presença de encarregados de educação em reuniões com os professores, educadores e diretores de turma;</li> <li>- Estímulo de práticas de acesso contínuo dos Encarregados de Educação às informações relativas ao dia a dia educativo dos seus educandos;</li> <li>- Apoio às atividades das Associações de Pais e Encarregados de Educação e das Associações de Estudantes;</li> <li>- Disponibilização dos espaços escolares para realização de atividades do interesse da comunidade educativa;</li> <li>- Participação dos pais nas diversas equipas que regem a vida do Agrupamento.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<p>2023/2024</p> <p>2024/2027</p>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxas de participação dos pais e EE nas reuniões, para as quais são convidados.</li> <li>- Relatórios do Agrupamento</li> </ul>	<b>Metas (2027)</b>	- Reforçar o envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida do Agrupamento

Por fim, afirmamos que a elaboração deste Projeto de Intervenção foi inspirada pelas palavras citadas por Vieira (2013, p. 390) e que expressam (sublinhados nossos), na nossa opinião, a urgência dos dias de hoje:

“**Este é o tempo das lideranças para a aprendizagem** (Hallinger, 2011) centradas na aprendizagem de toda a comunidade educativa, o tempo do desenvolvimento da **capacitação interna** das escolas (Hopkins, 2007; Bolívar, 2012) o tempo do reconhecimento da **capacidade de autoria** (Alves, 2011; Robinson & Aronica, 2010), o tempo de substituir a lógica da vassalagem pela lógica da **cidadania organizacional e da criação.**”

## 5. Bibliografia

- Alves, J. (2021). *Uma gramática generativa e transformacional para gerar outra escola. Mudança em movimento -Escolas em tempos de Incerteza*. Porto: Católica Editora (pp. 25–48).
- Fernandes, M. (2000). Perspetivar a mudança: dilemas e desafios. In *Mudança e Inovação na Pós Modernidade: Perspetivas Curriculares* (pp. 127–147). Porto Editora.
- Grave-Resendes, L. (2008). *Participação na gestão da escola*.
- Lima, L. C. (2021). *ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA COMISSÃO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA, JUVENTUDE E DESPORTO* Audição Pública sobre “O Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário” (23/02/2021).
- Morgado, J. C. (2017). Desafios Curriculares Para Uma Escola Com Futuro. *ELO - Revista Do Centro de Formação Francisco de Holanda*, 37–44.
- Roldão, M. C., & Almeida, S. d. (2018). Gestão curricular: Para a autonomia das escolas e professores. *Direção Geral Da Educação*. Retirado de: [https://www.dge.mec.pt/Sites/Default/Files/Curriculo/AFC/Livro\\_gestao\\_curricular.Pdf](https://www.dge.mec.pt/Sites/Default/Files/Curriculo/AFC/Livro_gestao_curricular.Pdf).
- Silvestre, M. J. (2015). O desafio que se impõe: que currículo para o século XXI? *Educação: Temas e Problemas*, 1(15), 3–16.
- Vieira, I. (2013). *Gramática Escolar e (in)sucesso - Os casos do Projeto Fénix, Turma Mais e ADI*. Universidade Católica Portuguesa.