



# PROJETO DE INTERVENÇÃO

**da candidata ao cargo de Diretora  
do Agrupamento de Escolas de Briteiros**

**Sandrina da Silva Fortes**

**5 de dezembro de 2023**

# Índice

1. Introdução .....	3
2. Identificação de Carências na Comunidade Educativa .....	4
3. Identificação dos problemas .....	7
4. Definição da missão, das metas e das grandes linhas de orientação da ação ..	8
4.1. Missão .....	10
4.2. Visão.....	11
4.3. Valores .....	11
5. Plano Estratégico: as ações e as estratégias a implementar .....	12
<b>5.1. Eixo - Liderança e Gestão</b> .....	12
5.1.1. Ação: Fomentar dinâmicas de partilha, colaboração e formação entre pessoal docente e não docente .....	12
5.1.2. Ação: Envolvimento e participação da comunidade educativa .....	12
5.1.3. Ação: Reformular e articular os documentos orientadores da escola. ....	14
5.1.4. Ação: Desenvolvimento de projetos, protocolos/parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens .....	14
5.1.5. Ação: Divulgação de atividades e boas práticas existentes no AE .....	15
5.1.6. Ação: Promover o envolvimento e participação contínua dos alunos e restante Comunidade Educativa na vida da Escola e na tomada de decisões .....	15
<b>5.2. Eixo – Prestação do Serviço Educativo</b> .....	16
5.2.1. Ação: Promover o desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos, bem como do pessoal docente e não docente .....	16
5.2.2. Ação: Articulação e sequencialidade do currículo - oferta educativa e gestão curricular.....	16
5.2.3. Ação: Ensinar, Aprender e Avaliar .....	17
5.2.4. Ação: Planificar e Acompanhar as Práticas Educativas e Letivas .....	17
<b>5.3. Eixo – Resultados</b> .....	17
5.3.1. Ação: Melhorar a qualidade dos resultados académicos .....	17
5.3.2. Ação: Melhorar os resultados sociais .....	18
Estratégias de Intervenção: .....	18
5.3.3. Ação: Reconhecimento da comunidade .....	19
<b>5.4. Eixo – Autoavaliação</b> .....	19
5.4.1. Ação: Desenvolvimento da autoavaliação institucional .....	19
5.4.2. Ação: Consistência e impacto .....	19
6. Cronograma das ações .....	20
7. Recursos a Mobilizar .....	21
8. Avaliação do Projeto de Intervenção.....	21
9. Conclusão .....	21
10. Referências Bibliográficas e legislação consultada.....	22

# 1. Introdução

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor(a) para o Agrupamento de Escolas de Briteiros, aberto pelo Aviso nº 22280/2023, publicado no “Diário da República”, 2ª Série, nº 225 de 21 de novembro de 2023 e nos termos do disposto nos artigos 21º e 22º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, venho submeter este Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Briteiros para o quadriénio 2023/2027 para apreciação do Conselho Geral.

A minha candidatura a este mandato, embora de carácter unipessoal, decorrente do emanado no Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, reveste-se de uma compleição plural, de convergência e agregação de sinergias impulsionadoras de mudança e inovação, norteadas por linhas de ação concretas de atuação. Pretende-se que este percurso seja assente em princípios de colaboração, solidariedade e coesão institucional, com vista à consecução do desiderato principal da função da instituição que me proponho a liderar: o sucesso educativo de todos os alunos. Surge no contexto da minha experiência como subdiretora, no AE Pedome, entre 2013 e 2017 e de 2018 a 2021 e, mais recentemente, como Diretora do AE Pedome de 2021 até final de março 2023. Paralelamente, emerge do desafio lançado por vários docentes, que conhecem o meu profissionalismo e cujo perfil se adequa às características desta comunidade educativa. Assim sendo, **acredito reunir todas as competências para, com humildade, rigor e profissionalismo, desempenhar o cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas de Briteiros. Neste prisma de ação, comprometo-me a implementar o meu Projeto de Intervenção dando continuidade ao trabalho que têm vindo a ser desenvolvido pela equipa liderada pelo diretor cessante, de referência para outros Agrupamentos de Escola, acrescentando-lhe o meu cunho pessoal. Neste percurso, terei sempre presente o emanado pelos documentos estruturantes que marcam a autonomia e gestão deste Agrupamento, nomeadamente o seu Projeto Educativo, que foi sufragado e aprovado por unanimidade por toda a comunidade educativa. Será meu propósito seguir o seu lema: “APRENDER A FAZER, A CONVIVER E A SER, ATRAVÉS DO SABER”.**

Apresento este projeto pois conheço profundamente a realidade organizacional dos Agrupamentos de Escolas com Educação Pré-escolar e Ensino Básico e assumo esta candidatura como um compromisso sério. Estando certa dos desafios futuros que se colocam às novas gerações, estarei disponível para fazer esta caminhada, envolvendo toda a comunidade e em prol da excelência na prestação do serviço educativo.

Por outro lado, o conhecimento do território da área de influência do Agrupamento de Escolas de Briteiros e das idiossincrasias da sua comunidade são, para mim, fatores decisivos para apresentar esta candidatura. Cresci e vivo numa freguesia muito próxima da Comunidade Castreja, conhecendo as suas potencialidades e fragilidades, ao nível das diferentes áreas de intervenção.

Num outro patamar, o facto de a escola estar dotada de equipamentos e tecnologia emergente e de desenvolver atividades com tais, não serão, *per si*, circunstâncias indutoras de inovação pedagógica (Trindade, 2020). Estas, só poderão ser potenciadas com participação ativa dos professores, eles próprios impulsionadores da diferença (Lopes & Silva, 2010), consubstanciadas na criação e implementação de novas dinâmicas metodológicas, centradas no aluno, alicerçadas no desenvolvimento de novos relacionamentos entre professores e alunos, entre os alunos e o saber, entre alunos e entre estes e a avaliação; aquilo que Trindade (2020) designa com Paradigma da Comunicação. O qual, apesar de reconhecer que “nada substitui um bom professor” (Nóvoa 2020), lhe traz um novo posicionamento, nomeadamente o de interlocutor qualificado entre o conhecimento e os alunos (Trindade, 2020), que contribui para a criação de ambientes educativos baseados na autonomia solidária, na cooperação e no

coprotagonismo dos estudantes na gestão das suas aprendizagens, em que o conhecimento é visto como um objeto de apropriação. Assumindo-se, portanto, o professor, como potenciador de novas formas de cooperação e partilha, de relação com o conhecimento e de diferenciação: pilar fundamental para a promoção de aprendizagens de qualidade pelos alunos.

Do exposto emerge o reconhecimento da importância de continuar a implementação das medidas definidas no seu [Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola](#) (Agrupamento) e do Programa para a Transformação Digital das Escolas e, consequente da ação da Equipa de Desenvolvimento Digital que necessita de ser reforçada para que todos os membros da comunidade educativa saibam acompanhar estes tempos de rápidas transformações e estejam preparados para um futuro onde muitas profissões irão desaparecer rapidamente e outras irão emergir.

**O Agrupamento de Escolas de Briteiros é uma instituição educativa reconhecida pela sua índole humanista, pelo dinamismo e vigor com que fazia as vicissitudes decorrentes do meio em que se insere, pautado por carências múltiplas e complexas.**

## 2. Identificação de Carências na Comunidade Educativa

### **A - Níveis de Escolaridade da Comunidade Educativa**

Apesar da melhoria do nível de escolaridade da comunidade ter evoluído favoravelmente na última década, há necessidade de estimular os encarregados de educação e a comunidade em geral a procurar qualificar a sua experiência de vida junto das várias instituições, nomeadamente os Centros Qualifica do Concelho de Guimarães e Póvoa de Lanhoso. Não esquecer que o Centro Qualifica da Escola Secundária das Taipas é já uma referência para esta comunidade e no concelho de Guimarães. Está é uma das áreas de intervenção Prioritária identificadas no [Plano de Desenvolvimento Social Para o Crescimento Inclusivo do Concelho de Guimarães](#).

Historicamente o Agrupamento de Escolas de Briteiros foi dos poucos a ter oferta de Educação para Adultos até há muito pouco tempo, o que se traduziu na melhoria das condições de vida de jovens adultos e adultos pois rapidamente ficaram habilitados com a escolaridade mínima obrigatória e com isso tiveram acesso a empregos estruturados, sendo que hoje, alguns, trabalham já em serviços públicos.

### **B – Precariedade Laboral**

O aumento de qualificações de uma franja da comunidade, bem como a procura de formação contínua, certificada e valorizada pelas empresas públicas e privadas, será uma alavanca para atenuar os efeitos de termos uma percentagem de pessoas com idade para trabalhar, deixaram de procurar emprego, não estando sequer inscritas no IEFP. Não obstante, desde longa data que apenas têm acesso a trabalho precário e de baixos salários ou estão em situação de desemprego prolongado (situação devidamente enquadrada no **Plano de Desenvolvimento Social para o Crescimento Inclusivo do Concelho de Guimarães**). Veja-se o exemplo dos últimos concursos públicos para assistentes operacionais e técnicos que a Câmara Municipal de Guimarães tem promovido. Uma percentagem muito grande de trabalhadores que ficam colocados em Briteiros são oriundos de freguesias próximas da cidade de Guimarães, ou para além disso, o que provoca uma grande instabilidade no Agrupamento. Com efeito, sempre que a Câmara Municipal abre a possibilidade de mobilidade interna, os trabalhadores, apesar de se sentirem valorizados pelo trabalho que desenvolvem nas nossas escolas, acabam por querer aproximar-se da respetiva residência, devido aos elevados custos com os transportes pessoais dado que a rede de transportes públicos não lhes permite alternativa.

### **C - Rede de Transportes Públicos**

Apesar das melhorias nas freguesias servidas pela rede de transportes concelhia operada pela GUIMABUS, como é o caso das Briteiros S. Salvador e Briteiros Santa Leocádia, há ainda freguesias cuja rede de transportes públicos não permite o acesso dos alunos e comunidade em geral a espaços de lazer, culturais, desportivos, entre outros, aos meios mais urbanos, nomeadamente à Cidade de Guimarães. Efetivamente, fora do período escolar e aos fins de semana, muitas freguesias não têm transporte público frequente, como é o caso de Briteiros Santo Estêvão e Donim, Souto Santa Maria, Souto S. Salvador e Gondomar bem como Barco. A título de exemplo, um aluno cuja família não tenha transporte próprio, para ir ao cinema a Guimarães, gasta só em transportes cerca de 8 euros por pessoa.

### **D – Crescimento da População**

A construção de novas habitações nas freguesias desta área de influência do Agrupamento está a potenciar uma maior procura das Escolas do Agrupamento. Este efeito tem-se acentuado pelo facto de, em outras freguesias do concelho de Guimarães, não ser possível garantir vaga para os residentes permanentes e para os emigrantes, levando-as a escolher este território para viver, pois as rendas da habitação são mais baixas do que nas vilas e cidades próximas. Neste momento, são já muitas as crianças/alunos que têm de ser matriculados em Briteiros pois nas suas áreas de residência, nomeadamente Taipas, as escolas deixaram ter capacidade para os acolher.

Concomitantemente, o desenvolvimento de atividades económicas do setor primário, nomeadamente o crescimento das áreas de produção de quivi, tem atraído para a nossa comunidade muitos cidadãos asiáticos, sendo que alguns deles passaram a residir cá. Esta realidade tem constituído um enorme desafio para as Escolas de Briteiros e para a integração das crianças/alunos/famílias na comunidade (situação devidamente enquadrada no **Plano de Desenvolvimento Social para o Crescimento Inclusivo do Concelho de Guimarães** e com projetos de intervenção no âmbito da [Ação Social Integrada do Concelho de Guimarães](#).

### **E – Reorganização da Rede de Escolas do Agrupamento**

Desde 2008 que o Ministério da Educação definiu como propósito superar situações de isolamento de escolas e estabelecimentos de Educação Pré-Escolar, **prevenindo a exclusão social e escolar**. Tal designio visa proporcionar um percurso sequencial e articulado e favorecer a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino. De recordar que durante décadas os Jardins de Infância funcionaram em espaços pouco dignos para o desenvolvimento da criança e o trabalho do Educador era solitário pois não havia qualquer ligação às Escolas do 1.º Ciclo.

**Assim, é meu compromisso, e uma das grandes prioridades do meu mandato, continuar o trabalho já empreendido pela Sr. Vereadora da Educação, Dra. Adelina Paula Pinto, e pelo Presidente da Junta de Freguesia de Souto Santa Maria, Souto S. Salvador e Gondomar, Sr. Fernando Cardoso, para que o mais rapidamente possível se avance com as obras há muito esperadas por esta comunidade para que EB1 e JI se fundam definitivamente.**

Num diálogo permanente com o **Conselho Pedagógico, Conselho Geral, Juntas de Freguesia, Comissão Social Interfreguesias Castreja e Município de Guimarães**, dado o número elevado de escolas com turmas com mais do que um ano de escolaridade e haver escolas que esgotaram já a sua capacidade de acolhimento estando a funcionar com um número de turmas superior à sua capacidade penso que seria importante promover o debate

em torno da necessidade de reorganizar a rede escolar no território. Se há escolas com a capacidade de acolhimento acima do rácio, há também escolas cuja capacidade está longe de a superar.

A **reflexão conjunta** sobre esta matéria reveste-se da maior importância pelos seguintes motivos: o número de assistentes operacionais que o Município tem de colocar nas escolas é demasiado elevado face ao número de alunos que frequentam o Agrupamento de Escolas de Briteiros; a falta de professores começa já a criar problemas quando há necessidade de substituição de docentes; a implementação da Escola a Tempo Inteiro (AAAF/CAF/AECs, entre outras) de ano para ano, e até de mês para mês, tem vindo a ser dificultada pela falta de técnicos. Temos escolas do Agrupamento onde não há técnicos para desenvolverem tais atividades apesar de todos os esforços que a Tempo Livre e a Oficina fazem para os contratar.

#### **F – Instituições, Cultura e Desporto**

Os diferentes programas implementados pelo Município, ao nível da descentralização de eventos culturais e desportivos, que são implementados em todas as freguesias e nas escolas de Guimarães, tem atenuado os efeitos da pouca diversidade na oferta que existe nesta comunidade limítrofe do Concelho. Esta realidade decorre da inexistência de instituições ou equipamentos que permitam o desenvolvimento e expansão das iniciativas promovidas localmente. Se ao nível da prática de futebol as freguesias têm oferta suficiente, pois muitos Clubes têm sido apoiados e isso tem-se constituído um fator positivo de união das gentes das freguesias, reforçando os laços comunitários e o sentido de pertença, as restantes modalidades desportivas ainda se concentram nas Cidade e Vilas do Concelho, o que obriga muitas famílias a esforço adicional para que os seus filhos tenham acesso à prática de outras modalidades.

Ao nível cultural existem nas freguesias instituições que têm procurado manter viva as suas tradições. É meu propósito protocolar com todas as instituições de cariz social, desportivo, recreativo e cultural, bem envolver ativamente as Associações de Pais de todas as escolas, pois isso eleva e aprofunda ainda mais a identidade Castreja e a sua Escola.

#### **G – Insuficiente oferta de valência de Creche**

No que diz respeito à Oferta da Valência de Creche, o número de vagas irá aumentar significativamente, na sequência dos esforços empreendidos pela Casa do Povo de Briteiros e o Centro Social e Paroquial de Donim, cuja oferta atualmente existente não permite dar resposta às necessidades da comunidade (eixo de intervenção prioritária do **Plano de Desenvolvimento Social Para o Crescimento Inclusivo do Concelho de Guimarães**). Trata-se de um problema transversal a todo o território nacional pois a falta de vagas nas comunidades vizinhas faz aumentar a procura na nossa comunidade. Há já muitas crianças a frequentar as creches supramencionadas que são oriundas de comunidades vizinhas ou até de outros concelhos. Como tal, é importante debater com os representantes políticos das freguesias e do concelho, nomeadamente na Comissão Social Interfreguesias Castreja, que caminhos trilhar. Esta questão requer especial cuidado, pois verificando-se um crescimento populacional e, conseqüentemente, um aumento do número de crianças/alunos, as escolas devem estar dimensionadas esta realidade.

## **H – Instituições dedicadas aos idosos que vivem em isolamento ou necessitam de acolhimento em lares**

Um dos grandes défices e preocupação da comunidade também se relaciona com a pouca oferta de valências para idosos (eixo de intervenção prioritária do **Plano de Desenvolvimento Social Para o Crescimento Inclusivo do Concelho de Guimarães**). Na comunidade existe apenas um Lar (Donim) e um Centro de Dia (Casa do Povo de Briteiros). A Vereadora Paula Oliveira e o seu gabinete têm em marcha o programa Guimarães 65 + e isso tem impulsionado as várias Juntas de Freguesia a criar Instituições que promovam o aumento da qualidade de vida da população idosa que, atenuando os efeitos da solidão, aumentando a sua segurança, o seu bem-estar e a solidariedade ativa da sua rede familiar e social. Neste momento são dinamizadas várias salas de atividades, promovidas pelas instituições locais apoiadas pelo Município.

Refira-se que a primeira sala de atividades para idosos começou a funcionar na Escola Básica de Barco, aquando do surgimento da Cooperativa Castreja, criada no seio do Agrupamento de Escolas de Briteiros, onde se sediou durante largos anos.

Se o Agrupamento foi o polo aglutinador e de apaziguamento das tensões que já se viveram nas freguesias com a criação das uniões de freguesias, é para mim prioridade reavivar ações, que promovam a identidade, a partilha, a interação geracional, entre outras, como historicamente já aconteceu.

### **Este projeto de intervenção está estruturado em 3 eixos:**

- I. Identificação dos problemas;
- II. Definição da missão, das metas e das grandes linhas de orientação da ação;
- III. Explicitação do plano estratégico a realizar no mandato assente em quatro eixos de intervenção: Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo, Resultados e Autoavaliação, sendo que, em cada eixo irei apresentar ações e estratégias; um cronograma das ações a desenvolver ao longo dos 4 anos; avaliação do projeto e, no final, uma conclusão e bibliografia consultada.

## **3. Identificação dos problemas**

Tendo por base a análise dos Documentos Estruturantes do Agrupamento, com destaque para o seu Projeto Educativo e respetivo Plano de ação Estratégico, identifico como problemas/áreas de melhoria:

- a. a **liderança e gestão**, que deve assentar numa **responsabilidade distribuída e partilhada**, definida por Hargreaves e Fink (2007) como liderança sustentável, alicerçada no **princípio da amplitude da responsabilidade na tomada de decisões**. Trata-se de uma distribuição de liderança que não retira o poder à diretora, aumenta-o, na medida em que é ela que tem o dever de criar condições facilitadoras para a liderança (Danielson, 2007). Posicionamento revestido, portanto, de um **caráter transformacional** (Bass, 1985) capaz de favorecer o funcionamento sistémico e aprendente (Senge, 2006) que, decorrente das diversas necessidades, sensibilidades, ideias e conceções dos vários agentes educativos, propicia um *continuum* ascendente de valorização do conhecimento, perspetivado como dinâmico, (re)construído hodiernamente, para **empoderar as lideranças intermédias, o pessoal docente e não docente, as associações de pais e de estudantes, de forma a que estes sejam verdadeiros indutores de mudança**.

- b. a **monitorização e reflexão dos resultados**, que deve propiciar a **criação de mecanismos e estratégias de melhoria do sucesso educativo**. Sendo a prática de **supervisão a implementar**, entendida numa perspetiva formativa, uma oportunidade geradora e indutora de uma **cultura colaborativa, de partilha e articulação pedagógicas entre docentes**. **Dinâmica que, devidamente contextualizada, balizada e naturalizada, considero ser capaz de potenciar e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes**. (identificada como área prioritária de intervenção pela última avaliação externa da IGEC).
- c. a **autoavaliação**, elemento crucial no **planeamento, na organização e nas práticas profissionais**, “componente intrínseca e necessária da melhoria da Escola” (MacBeath et al, 2005, p.171), que permite o conhecimento do contexto da instituição e das suas características (Marchesi, 2002) deve referir-se a um conjunto de processos de aprendizagem, conducentes a uma **melhoria da qualidade educativa nas escolas**” (Maroy, 2006) e tem uma **função importante na tomada de decisões de planeamento político, estratégico e operacional** (Clímaco, 1995). Torna possível aferir os graus de desempenho e eficácia da aplicação das medidas preconizadas e implementadas para a **melhoria da educação**, por isso deve ser entendida como um **processo contínuo** (Azevedo, 2005), revestida de um carácter eminentemente processual e cíclico que **permite monitorizar e acompanhar todas as estratégias e dinâmicas implementadas** (necessidade de a Equipa de Autoavaliação do Agrupamento implementar modelos atualizados de autoavaliação onde todos os membros da comunidade educativa devem participar ativamente);
- d. a **qualidade das aprendizagens**, visto que o Agrupamento já tem **níveis de sucesso bastante elevados, mas, de acordo com os dados recolhidos, pouco consistentes e congruentes com as Aprendizagens Essenciais das várias áreas disciplinares**. Esta qualidade registou um agravamento com o ensino remoto de emergência (E@D), que continuam a ter um reflexo negativo nos resultados da avaliação externa dos alunos, encontrando-se em linha ou abaixo da média, quando comparados a escolas de igual contexto. Sabendo que o efeito escola e o efeito professor têm sido salientados, nas duas últimas décadas, pela literatura científica, como sendo essenciais para a **“qualidade das aprendizagens e para o sucesso escolar de todos, sendo possível e necessários não deixar um só aluno para trás”** (CNE, 2016, 34472), reforçando assim o papel de enorme importância de uma **Escola verdadeiramente inclusiva**, onde a Equipa EMAEI tem um papel de extrema importância. Sendo que o processo ensino-aprendizagem deve realizar-se a partir de uma perspetiva socio construtivista, teoria que advoga que o conhecimento é construído em interação social negociada (Cobb,1998), em que o **aluno é, simultaneamente, centro e dono das aprendizagens**.

#### 4. Definição da missão, das metas e das grandes linhas de orientação da ação

A investigação sobre eficácia e melhoria das escolas poderá desempenhar um papel determinante. As variáveis associadas à eficácia das escolas permitem-nos aferir vários indicadores extremamente importantes, como: a gestão, o ambiente da aprendizagem, a equidade, as expectativas e as relações escola-família, entre outras. Contudo, não existem fórmulas para tornar a escola eficaz, temos de ser nós próprios, em função do nosso contexto organizacional, a adaptar o que melhor se adequa às nossas escolas. Segundo Bolívar, López e Murillo (2013) **a liderança é um elemento-chave para gerar melhoria na escola, criando condições institucionais que tornem as organizações escolares mais proficientes, que,**

**através da interpretação das informações decorrentes de processos de avaliação fortemente enraizados, socorrendo-se dos resultados apresentados pela comunidade científica.**

Os estudos de investigação sobre eficácia das escolas (MacBeath, et al, 2005) revelam-nos as variáveis a ela associadas, nomeadamente:

- I. *Liderança profissional* – firme e com um objetivo numa abordagem participativa;
- II. *Visão e objetivos partilhados* – objetivos comuns, colaboração;
- III. *Ambiente de aprendizagem* – organização com método, ambiente de trabalho atrativo;
- IV. *Concentração na aprendizagem e no ensino* – ênfase académica, centralidade dos resultados;
- V. *Expetativas elevadas* – conhecimento das expetativas, proporcionar desafios intelectuais;
- VI. *Reforço positivo* – disciplina clara e justa; informação de retorno “feedback”;
- VII. *Monitorização do processo* – monitorização do desempenho dos alunos;
- VIII. *Direitos e responsabilidades dos alunos* – elevada autoestima dos alunos, posições de responsabilidade; controlo do trabalho;
- IX. *Ensino como um propósito* – organização eficiente; clareza dos objetivos; aulas estruturadas;
- X. *Organização aprendente* – desenvolvimento dos professores centrado na escola;
- XI. *Relações escola – comunidade* – envolvimento de toda a comunidade educativa.

**Pretendo uma gestão partilhada, equilibrada e rentabilizadora dos recursos existentes, com o intuito de gerar oportunidades para a interação e de estimular redes de conhecimento e transformação** (Marion & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). **Considero, deste modo, fundamental criar e proporcionar bem-estar a todos os que a integram. Humanizar, integrar, partilhar, responsabilizar, formar e colaborar serão os valores pelos quais nos orientaremos, sem exceção, na tentativa de obtermos uma escola como organização, no que o termo evoca de apropriação, pelos atores educativos, da responsabilidade de a realizar em sucessivas e repetidas tarefas de diagnose, planeamento, execução e avaliação.**

A par das condições que o Agrupamento de Escolas tem, em todas as escolas que o constituem, estou consciente da **necessidade de melhorias, a articular com o Município de Guimarães e Juntas de Freguesia**. Aqui, destaco também o **papel das Associações de Pais**, cujas preocupações muito se norteiam pelo **aumento da qualidade das aprendizagens a recuperar**. Do mesmo modo, sou consciente da importância de **restabelecer a motivação e equilíbrio emocional de todos os membros da comunidade escolar, com “feridas” pós-Covid** (será de extrema importância que o Ministério da Educação continue a atribuir ao Agrupamento técnicos especializados no âmbito do Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário, bem como a intervenção das equipas multidisciplinares que o Município de Guimarães aos poucos está a consolidar).

Para que as crianças/alunos possam ter um efetivo acesso a uma educação/ensino de qualidade, pretendemos continuar a **promover um projeto de dimensão europeia**. O AE Briteiros é uma Agrupamento com **Acreditação ao programa Erasmus+**, prevendo assim, mais uma etapa neste percurso de **internacionalização do Agrupamento**. A formação de muitos professores e técnicos, pela Europa fora, para lhes proporcionar experiências enriquecedoras, deixa-me orgulhosa de poder fazer parte desta comunidade, que pretendo motivar e envolver.

Para que a Escola possa ter consciência da evolução dos alunos que passam pelo AE Briteiros, pretendo dar continuidade ao projeto de **Orientação Vocacional** (bastante inovador pois está inserido na Oferta Complementar e é trabalhado de forma integrada ao longo do ano letivo). Nesta linha de ação, é importante apurar os caminhos que os ex-alunos trilharam e dar

conta da sua situação presente. **Do mesmo modo, é para mim fundamental que, docentes e técnicos superiores, se articulem com os projetos que estão a ser implementados, no âmbito da CIM do Ave e do Município de Guimarães.**

Espero, na segunda parte do mandato, caso me seja dada essa oportunidade, de acordo com o estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, que define, na alínea c) do artigo 3.º, a **Autonomia e Flexibilidade Curricular** como a “faculdade conferida à escola para gerir o currículo dos ensinos básico e secundário, partindo das matrizes curriculares-base”, “num intervalo de variação entre 0 % e 25 %,” (n.º2, artigo 12.º), reforçado pela Portaria n.º 181/2019, de 11 de junho, que permite “uma gestão superior a 25 % das matrizes curriculares-base das ofertas educativas e formativas”, que estejamos em condições de apresentarmos ao Ministério da Educação um projeto de Inovação Pedagógica que será amadurecido com o projeto STE(A)M (Science Technology Engineering - Arts and Language - Mathematics), projeto relativo a um Modelo Pedagógico para Aprendizagens e Métodos de Ensino Inovadores, assumindo o professor o papel de mediador, articulando, numa lógica inter/multi/trans/disciplinar, a Ciência, a Tecnologia, a Engenharia, as Artes e a Matemática, que pretendo dar início, envolvendo os professores, bem como com os resultados de Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC) e, conseqüentemente, a avaliação das aprendizagens, que materializa uma política da AFC. Tendo consciência da dimensão do projeto de AFC, no próximo ano letivo, pretendo criar uma equipa que sairá das equipas educativas futuramente estabelecidas para dar um novo passo para a reflexão de práticas e qualidade das aprendizagens dos alunos.

Para atingir tal desiderato pretendo envolver ativamente as crianças/alunos, pessoal docente e não docente e restantes membros da comunidade educativa nas medidas previstas no **Plano Integrado e Inovador de Combate ao Insucesso Escolar do Ave (PIICIE do Ave)**.

Encaro esta perspetiva como sendo indutora de uma melhoria nos indicadores relativos ao insucesso e abandono escolar visto que, este plano, consubstancia-se na materialização da estratégia Educativa Intermunicipal da NUT III Ave, que, não obstante estar a ser reformulada, muito em breve entrará em funcionamento. Estas considerações decorrem da ideia de que, este Plano, apresenta objetivos fundamentais, tais como:

- a. a promoção de uma escolarização de excelência e inteligente;
- b. a dotação das escolas de competências e recursos necessários para um adequado combate ao insucesso e abandono escolar;
- c. a promoção da igualdade de oportunidades a todos os alunos;
- d. a melhoria da qualidade das aprendizagens através de abordagens experimentais e inovadoras ao nível das práticas educativas;
- e. a promoção do espírito empreendedor na comunidade educativa do Ave.

A continuarem, assumo o compromisso de envolver o Agrupamento nos projetos que estão já em curso e nos que vierem a ser definidos.

## 4.1. Missão

Tendo por base o definido no Projeto Educativo, pretendo **prestar à comunidade um serviço educativo de excelência** contribuindo para a formação de cidadãos reflexivos, críticos e conscientes dos seus deveres e direitos, capazes de atuar como agentes de mudança, num ambiente participativo, aberto e integrador, num **Agrupamento reconhecido pelo seu humanismo** e por elevados padrões de **exigência** e **responsabilidade**, que valoriza o conhecimento, como condição de acesso ao mundo do trabalho e ao prosseguimento de estudos.

Também é meu compromisso trabalhar em rede com a Equipa de Projetos na área de Educação e Ação Social do Município de Guimarães, dando um contributo ativo para a

construção e desenvolvimento da **Carta Educativa Municipal**. Tendo sido Diretora de um Agrupamento que pertence à CIM do Ave conheço o entusiasmo e profissionalismo da Dra. Adelina Paula Pinto, cuja ação transformou por completo as Escolas de Guimarães.

## 4.2. Visão

Tendo por base o definido no Projeto Educativo, pretendo um Agrupamento:

- a. de **referência a nível local e nacional** pelo sucesso académico e profissional dos seus alunos, pela qualidade do seu ambiente interno e relações externas e pelo elevado grau de satisfação das famílias;
- b. **inovador, agregador e catalisador da mudança social**;
- c. **de e com todos**, assegurando a gestão da diversidade e das características dos alunos, com diferentes tipos de estratégias que permitam responder às **necessidades educativas de todos**, aplicando modelos de educação multinível, por respeito pelo **Educação Inclusiva**;
- d. **ativo**, que promove uma **cultura de liberdade** e que esteja atenta à **diversidade** de todos os membros da comunidade educativa;
- e. onde **alunos, professores, técnicos superiores, assistentes operacionais e técnicos gostem de trabalhar e se sintam realizados e valorizados, tanto a nível profissional como pessoal**;
- f. **inclusivo** e que responde eficazmente às necessidade e ambições dos seus alunos;
- g. que respeita o **direito à diferença** e usa a **multiculturalidade** como uma mais-valia de aprendizagem.

## 4.3. Valores

Tendo por base o definido no Projeto Educativo (**liberdade; responsabilidade e integridade; cidadania e participação; excelência e exigência; curiosidade; reflexão e inovação**), são para mim também fundamentais valores como o desenvolvimento da:

**Competência | Profissionalismo | Empenhamento | Disponibilidade | Tolerância |  
Assertividade | Humanismo | Justiça | Solidariedade | Disciplina**

## 5. Plano Estratégico: as ações e as estratégias a implementar

### 5.1. Eixo - Liderança e Gestão

5.1.1. Ação: Fomentar dinâmicas de partilha, colaboração e formação entre pessoal docente e não docente

#### Estratégias de Intervenção:

- a. Criação de uma mancha comum no horário dos docentes por **equipas educativas** para a conceção de espaços e tempos propícios a **partilhas e experiências pedagógicas e/ou formativas**, para que estas reflitam sobre a sua própria ação (Barreira, Boavida, & Araújo, 2006, citados por Ferreira, Mota & Vilhena, 2018) e que, assim, se constituam como propulsoras de processos de mudança e melhoria.
- b. Elaboração de horários com **coadjuvação/formação** nas áreas das ciências experimentais, expressões, TIC e outras que se revelem uma mais-valia na promoção do sucesso escolar.
- c. Reuniões com a diretora/coordenadores para **reforçar e refletir pedagogicamente com as equipas educativas**.
- d. Reuniões com os assistentes operacionais para **ouvir a sua voz** e dar-lhes ferramentas/formação para desenvolverem a sua ação/missão com qualidade, prevenindo os efeitos do desgaste profissional, uma vez que são eles que asseguram o funcionamento das escolas e uma ação muito direta com as crianças e alunos das 7:30 às 19:00 horas (no âmbito das AAAF/CAF/Tempo Livre na EPE/1C).
- e. Procurar que a **distribuição de serviço** pelos profissionais que trabalham no Agrupamento vise a sua **valorização, desenvolvimento profissional e bem-estar no desempenho das suas funções**.
- f. Estreita **articulação** com os **Serviços Administrativos do Agrupamento, Subdiretor, Adjuntos, Assessores e Coordenadores de Estruturas Intermédias** para que possam melhorar procedimentos e analisar a legislação que vai saindo em Diário da República;
- g. **Desburocratizar e simplificar** procedimentos com o objetivo de simplificar metodologias, processos administrativos, expediente e eliminação de redundâncias, auscultando a equipa responsável pela equipa “Simplex” do Agrupamento e uso pleno dos vários programas INOVAR, para que a gestão administrativa, financeira e pedagógica cruze informação possibilitando assim níveis de análise de elevada qualidade. Esta foi uma aposta do Município e por isso há necessidade de continuar a articular com os seus serviços para que se avance na simplificação de procedimentos relacionados com a Ação Social Escolar, Transportes, Reporte Financeiro, Gestão de Património, entre outros.
- h. **Presença regular em todas as escolas do Agrupamento** (conselhos pedagógicos descentralizados para que os seus representantes conheçam a realidade das várias escolas do agrupamento).

5.1.2. Ação: Envolvimento e participação da comunidade educativa

#### Estratégias de Intervenção:

- a. Manter com o **Município de Guimarães** um **relacionamento institucional forte** de forma a continuar um **trabalho de articulação** já muito consolidado com as várias divisões de serviço de todas as áreas de governação autárquica. Se até 2022 os contactos com o Município se centravam na divisão de educação e recursos humanos,

- com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro, relativo à transferência de competências para os órgãos municipais e das entidades intermunicipais no domínio da educação, a escola passou a ter de manter contactos regulares com um vasto leque de serviços, o que atualmente continua a constituir um desafio para todos pois sendo um processo que ainda se encontra numa fase embrionária, temos de unir sinergias para que paulatinamente o Município dote as Escolas de um Orçamento próprio para gerir o Agrupamento nas suas várias dimensões.
- b. Estabelecer um **diálogo aberto e privilegiado com as Juntas de Freguesia**, pois estas constituem-se como **parceiros privilegiados e estão sempre na linha da frente para apoiar muitas das iniciativas das Escolas do Agrupamento**. Há uma relação histórica de proximidade que deve ser aprofundada pois potencia o sentido de pertença a uma comunidade com uma identidade muito própria. De igual forma também as instituições do Agrupamento estarão disponíveis para participar ativamente nas suas iniciativas.
  - c. Reavivar a ação da **Associação de Pais da Escola Básica de Briteiros (EB23)**, pois no caso das Escolas das EB1/JI há já grande articulação, traduzindo-se numa **melhoria das condições de aprendizagem e na dinamização de atividades em parceria, criando dinâmicas ativas junto das crianças/alunos a diferentes níveis que devem estar devidamente contempladas no Plano Anual de Atividades**. Continuar o projeto **“A Família vem à Escola”** e complementá-lo com os programas de Educação Parental da CIM do AVE para encontros, debates e tertúlias. Aproximar as Associações de Pais do Agrupamento da Confederação Nacional das Associações de Pais.
  - d. Valorizar o papel da **Associação de Estudantes** da Escola Básica de Briteiros com o objetivo de se retomarem atividades identitárias da cultura do Agrupamento (veja-se o caso do Desfile de Natal que mobilizava todos os alunos de forma entusiástica) e de legitimar a voz dos alunos junto dos docentes, não docentes, associações de pais, instituições locais, concelhias, nacionais e internacionais). Devem os seus membros fazer-se representar para que as atividades sejam contempladas/financiadas pelo **Programa Municipal da Juventude do Município de Guimarães**.
  - e. **Aprofundar e estabelecer protocolos com as instituições da comunidade de cariz social, recreativo, cultural** e desportivo pois a relação histórica com o Agrupamento tem enriquecido muito o **Plano Anual de Atividades** e contribuído para o desenvolvimento de competências essenciais para a vida em comunidade, em linha com o previsto na **Estratégia de Educação para a Cidadania de Escola**. As iniciativas conjuntas reforçam os laços de pertença entre todos os membros da comunidade e isso é notório no **Dia do Agrupamento**, que mobiliza milhares de pessoas, sendo já uma referência na comunidade Castreja.
  - f. Continuar o caminho de **simplificação de procedimentos** ao nível dos contactos escola-família de forma a tirar o melhor partido das potencialidades do Inovar Alunos e Inovar Consulta. É importante que a comunicação se processe por esta via pois a informação ao estar constantemente atualizada permite aos encarregados de educação um acompanhamento diário da situação escolar dos seus educandos. Para além disso, é da maior importância que todos os membros da comunidade educativa usem os endereços de correio eletrónico institucional.
  - g. Dotar a **equipa de comunicação** de maior crédito horário para que a comunicação na página oficial do Agrupamento e nas diversas redes sociais se pautem pelo rigor e a informação a prestar esteja enquadrada em critérios que não visem a promoção pessoal de um ou outro projeto, mas sim a valorização do trabalho de todos os membros da comunidade.

- h. Fixação e fidelização da população escolar no Território Educativo, em articulação do com o município, no âmbito da territorialização decorrentes da Carta Educativa, que está em processo de reformulação.

### 5.1.3. Ação: Reformular e articular os documentos orientadores da escola

#### Estratégias de Intervenção:

- a. Criação de equipas para a **reformulação dos documentos orientadores** da ação da escola, de modo que fiquem claros, coerentes e articulados entre si, nomeadamente, o regulamento interno e o sistema de controlo interno.
- b. Criação de critérios pedagógicos na constituição e gestão dos grupos da Educação Pré-Escolar e das turmas do AE.
- c. Definição clara, consistente e divulgação na comunidade educativa de critérios na aplicação de medidas disciplinares aos alunos.
- d. Criação de atividades, pelos Educadores, Professores Titulares de Turma, Diretores de Turma e docentes em geral, de **promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem, seguro, saudável e ecológico**, em articulação com as equipas de **Saúde Escolar**, técnicas do **Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família e SPO**, coordenadores do projeto **Eco-Escolas** e dos programas **Erasmus +** aprovados.
- e. Reafetação de recursos humanos de acordo com as necessidades das crianças e alunos.
- f. Promoção e divulgação de ações de formação, por iniciativa da escola e/ou do **Centro de Formação Francisco de Holanda**, adequadas às necessidades identificadas e às suas prioridades pedagógicas.
- g. Criação de uma lista de material em cada estabelecimento, de modo a ser requisitado por outro estabelecimento, caso haja necessidade e disponibilidade, para ser utilizado com impacto positivo na qualidade das aprendizagens.

### 5.1.4. Ação: Desenvolvimento de projetos, protocolos/parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens

#### Estratégias de Intervenção:

- a. Continuar a **valorizar** e desenvolver a implementação/dinamização do **Desporto Escolar** (alargando-o a outras dimensões previstas no regulamento), de **Clubes, Oficinas e Projetos** que se constituam como atividades de complemento curricular, procurando que os mesmos se integrem em programas de âmbito nacional (**Plano Nacional das Artes, Rede de Bibliotecas Escolares, Ensino Articulado da Música, Dança e Teatro**) pois muito do trabalho que se desenvolve no Agrupamento pode maior valorizado se estiver enquadrado nestes programas.
- b. Continuar a apoiar e desenvolver a **Rádio Onda Celta** pois tem tido uma enorme adesão dos alunos, constituindo-se neste momento como um polo agregador de todas as sinergias;
- c. Estabelecer **protocolos com instituições de ensino superior, tecido empresariais da comunidade, empresas de enorme renome sediadas no Ave Parque e no Parque Industrial de Linhares, alargando o leque a parceiros que alavanquem projetos de Inovação Pedagógica no Agrupamento.**
- d. **Participação e valorização dos projetos implementados pelo Município de Guimarães** (com destaque para o **Curtir Ciência, Cantânia, Casa da Memória - Pergunta ao Tempo, CIAJG, Laboratório da Paisagem, Reconhecer Guimarães, Tempo Livre, Oficina**, entre outros) e **CIM do Ave** (no âmbito do PIICIE do Ave, mantendo a participação do Agrupamento nos atuais projetos em curso e nos que virem a ser implementados pois neste momento encontra-se em reformulação por via das verbas a afetar às CIMs no âmbito do PRR).

- e. Continuar a promover o **sucesso educativo** utilizando as plataformas de apoio à aprendizagem da CIM do AVE, nomeadamente a + **Cidadania e Hypatiamat** bem como continuar a participar ativamente no Programa “**No poupar é que está o ganho**” e “**Ter ideias para para Mudar o Mundo**”.
- f. **Promover o envolvimento ativo de todas as Escolas do Agrupamento, em articulação com o Município de Guimarães, para que em 2025 a candidatura de Guimarães a Capital Verde Europeia consiga a vitória.**
- g. Continuar a **valorizar, certificar e reconhecer o trabalho pedagógico com os alunos de forma a que sejam reconhecidos com a chancela de instituições locais, nacionais e intenacionais (selos de qualidade eTwinning – estimulando mais docentes a registarem-se na plataforma e submeterem os seus projetos, aumentando o número de projetos em curso que envolvam a deslocação de alunos de todo o Ensino Básico, Escola Amiga da Criança - em 2023 o Agrupamento viu oito projetos distinguidos, Selo Escola Saudável de Nível Avançado, Escola Sem Bullying|Escola Sem Violência, ECO-ESCOLAS – no presente ano letivo sermos distinguidos pela primeira vez como ECO-Agrupamento, e-Safete Label);**
- h. **Estabelecer de parcerias** de interesse mútuo com benefícios para os alunos, pessoal docente e não docente, pais e encarregados de educação.
- i. **Participação ativa** na concretização das competências atribuídas aos Agrupamentos de Escolas, em articulação com o Município (Parceiro estratégico fundamental), concretizando a territorialização das políticas educativas municipais a serem implementadas nos diversos domínios da ação educativa.
- i. Em articulação com o Município, entidade promotora das **AAAF/CAF/AECs**, propor **novas formas de implementação** destas atividades, pois a constante falta de técnicos está a causar grandes constrangimentos ao funcionamento das escolas, continuando a Oficina e a Tempo Livre a ser grandes parceiros. Reforçar a coadjuvação desses técnicos com os professores/educadores titulares de grupo/turma nas áreas de Expressões e Atividade Física e Desportiva (em linha com a evolução/reformulação do Projeto de Escola a Tempo Inteiro que o Município de Guimarães tem vindo a redefinir com os Agrupamentos de Escola).
- j. Reforçar os laços com a Sociedade Martins Sarmento para valorização da Citânia de Briteiros e o seu Museu, bem com, mais recentemente, o Castro de Sabroso.

#### **5.1.5. Ação: Divulgação de atividades e boas práticas existentes no AE**

##### **Estratégia de Intervenção:**

- a. Melhorar a articulação e comunicação entre a Equipa do Plano Anual de Atividades e os restantes atores da comunidade educativa, de modo a reforçar a sua imagem, respeitando princípios éticos e deontológicos.
- b. Afetar horas aos docentes da Equipa de Comunicação para que estes possam desenvolver conteúdos de comunicação dentro de normas e padrões a regulamentar.
- c. **Enquadrar a Rádio Onda Celta na Equipa de Comunicação** de forma a cativar a Comunidade Educativa – a disseminação da informação e conteúdos pela rádio online e a criação de um repositório de conteúdos no seu site é hoje mais cativadora para os alunos do que o uso de redes sociais.

#### **5.1.6. Ação: Promover o envolvimento e participação contínua dos alunos e restante Comunidade Educativa na vida da Escola e na tomada de decisões**

##### **Estratégias de Intervenção:**

- a. **Criação do “cargo” do(a) aluno(a) assessor(a) da Diretora.**
- b. **Eleição da Associação de Estudantes da EB de Briteiros.**

- c. Manutenção das **assembleias de escola** em todos os níveis de ensino (por estabelecimento de ensino) com destaque para o papel do coordenador de estabelecimento e diretora, dando **voz dos alunos, encarregados de educação, pessoal docente e não docente e representantes da comunidade educativa** na definição das matrizes curriculares, critérios de avaliação, plano anual de atividades, documentos estruturantes da autonomia do agrupamento (RI, PE, PAPA), Orçamentos Participativos da CMG e ME (não podemos reduzir a voz dos alunos a assembleias para discussão de ideias no âmbito dos OPs Escolas; dar voz aos alunos e restante comunidade auscultando a sua visão sobre o que de melhor se faz, o que podemos melhorar e promover o debate para que se inove e se apresentem novas visões e projetos no Agrupamento).
- d. Avançar para aplicação anual de questionários de satisfação no âmbito da **Equipa de Autoavaliação** (aspeto valorizado pela Avaliação Externa das Escolas).

## 5.2. Eixo – Prestação do Serviço Educativo

### 5.2.1. Ação: Promover o desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos, bem como do pessoal docente e não docente

#### Estratégias de Intervenção:

- a. **Criação do projeto *Mente Feliz***, a propor pelo SPO/GAAF do Agrupamento, de modo a promover o bem-estar pessoal e social dos alunos.
- b. Articulação com a **GNR Escola Segura** para **prevenção e proteção de comportamentos de risco**.
- c. Manutenção do **Programa de Orientação Vocacional**, devendo este estar alinhado com o Programa Municipal e Intermunicipal.
- d. Proporcionar resposta a todas as situações sinalizadas para diagnóstico, avaliação e encaminhamento pelo SPO/GAAF e professores à **EMAEI**, bem como acompanhar situações de orientação vocacional de alunos em fim de 3º Ciclo. Deste modo, pretendo potenciar o reconhecimento da mais-valia que é a diversidade dos alunos do Agrupamento, encontrando formas de lidar com essa diferença, adequando os processos de ensino às características e condições individuais de cada aluno, mobilizando os meios de que o Agrupamento dispõe para que todos aprendam e participem na vida da comunidade educativa.
- e. Continuar a promover e aprofundar formas de organização da escola que visem a **motivação e satisfação dos seus profissionais (pessoal docente e não docente) e permitam uma conciliação harmoniosa entre a vida profissional e pessoal**.

### 5.2.2. Ação: Articulação e sequencialidade do currículo - oferta educativa e gestão curricular

#### Estratégias de Intervenção:

- a. Promover momentos específicos de articulação entre a Educação Pré-Escolar e o 1.º Ciclo, bem como entre estes e os 2.º e 3.º Ciclos (continuidade do programa **Aproximar – o 4.º no 5.º**).
- b. Integração curricular e de valorização do percurso educativo dos alunos, de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas (em linha com o definido no ponto 5.1.4. deste plano de ação).
- c. **Associar os conteúdos presentes em cada área do Currículo a situações concretas e a problemas presentes na vida quotidiana do aluno ou presentes no meio sociocultural em que se insere, recorrendo a materiais e recursos diversificados**.

- d. **Criação de uma equipa de apoio à implementação e consolidação do processo de Autonomia e Flexibilidade Curricular, com respeito pelo Plano de Ação Estratégico do Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Briteiros.**
- e. **Monitorização e apoio da equipa AFC para melhorar as práticas pedagógicas no Agrupamento e dos professores no domínio da avaliação e, consequentemente, as aprendizagens dos alunos, tendo presente as Aprendizagens Essenciais das várias disciplinas, o estipulado no Plano 23|24 Escola + e o desenvolvimento de competências transversais plasmadas no PASEO e na Estratégias Nacional de Educação para a Cidadania ao contexto do Agrupamento.**
- f. **Desenvolver práticas de coadjuvação entre docentes de diferentes ciclos no âmbito das Ciências Naturais e Físico-Químicas, Expressões, Línguas, Ciências Sociais e Humanas.**

### 5.2.3. Ação: Ensinar, Aprender e Avaliar

#### Estratégias de Intervenção

- a. **Promover intencionalmente, na sala de aula ou fora dela, atividades de observação, questionamento da realidade e integração de saberes e outras, orientadas para o sucesso e para o trabalho em equipa.**
- b. Reformulação, caso seja necessário, do processo de avaliação das aprendizagens, no final de cada ano letivo, de acordo com os resultados obtidos e reflexão sobre a aplicação do mesmo.
- c. **(Re)definição de critérios de avaliação de alunos e definição de atividades criadas em equipas pedagógicas que promovam a autonomia, responsabilidade, participação e envolvimento da comunidade, tendo em vista a consecução do *Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória*.**
- d. **Incentivo à mudança de paradigma da sala de aula, com a criação de ambientes flexíveis, inovadores e propícios à aprendizagem.**
- e. **Fomento de práticas pedagógicas com abordagens pedagógicas diversificadas, privilegiando o recurso à metodologia de projeto e a atividades experimentais.**
- f. **Fomentar o uso diversificado de materiais, aplicações e outros recursos (através também de formação e partilha).**
- g. **Diversificar as formas de envolvimento das famílias na Escola (Educação Parental, acompanhamento e participação nas equipas – EMAEI, etc.).**

### 5.2.4. Ação: Planificar e Acompanhar as Práticas Educativas e Letivas

#### Estratégias de Intervenção:

- a. **Criar mecanismos de autorregulação em equipas para a melhoria das práticas.**
- b. **Criar mecanismos de regulação e de reflexão por pares e trabalho colaborativo, em equipas pedagógicas, mecanismos de supervisão e partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes.**
- c. **Regulação pelas lideranças intermédias da melhoria da prática letiva, colaborando e ajudando os docentes.**

## 5.3. Eixo – Resultados

### 5.3.1. Ação: Melhorar a qualidade dos resultados académicos

#### Estratégias de Intervenção:

- a. **Definição de estratégias, em equipas pedagógicas e em conselho pedagógico, para a promoção do sucesso escolar, com vista à consecução do Perfil do Aluno**

**à Saída da Escolaridade Obrigatória e percursos diretos em todos os ciclos de ensino.**

- b. **Reforço**, mediante crédito horário definido no Despacho de Organização do Ano Letivo, **de professores no 1.ºCEB enriquecendo e consolidando as aprendizagens neste ciclo de ensino, de modo a sustentar, com sucesso, os restantes ciclos.**
- c. Medição da percentagem de percursos diretos no 1.º, 2.º e 3.º ciclos de ensino básico, com vista à obtenção de dados concretos e fidedignos, que serão analisados reflexivamente e assim, de forma sustentada, refletidos no desenvolvimento e implementação de estratégias de ensino, científica e contextualmente alicerçadas, a realizar por grupos disciplinares e equipas pedagógicas.
- d. Medição, reflexão de resultados dos alunos com relatório técnico-pedagógico, programa educativo individual e/ou com Plano Educativo Individual e redefinição de estratégias.
- e. Valorização dos alunos de excelência e valor (com necessidade de alteração do Regulamento Interno).
- f. **Reforço do programa de mentorias “De alunos para alunos” alargando-o a todos os ciclos.**
- g. **Consolidar as práticas de monitorização da avaliação dos alunos ao longo do ano letivo, com a criação do Observatório de Qualidade, de forma a definir estratégias que corrijam imediatas assimetrias internas de resultados.**
- h. Definição de estratégias de análise dos resultados das provas de aferição, por grupo disciplinar, articulando com diversos anos e ciclos de ensino para, posteriormente, serem criadas/implementadas, em equipas pedagógicas, metodologias ativas e/ou outras, adequadas ao público-alvo, promovendo o sucesso escolar dos alunos, tomando atitudes reflexivas sobre os resultados e práticas de avaliação, em consonância com os critérios (re)definidos na avaliação das aprendizagens.
- i. **Avançar com a implementação de metodologias de avaliação interna transdisciplinares em linha com o que é feito na avaliação externa (como por exemplo, MAT/CN - 2.º Ciclo, CFQ/CN - 3.º Ciclo).**

### 5.3.2. Ação: Melhorar os resultados sociais

#### Estratégias de Intervenção:

- a. **Implementação de atividades de iniciativa das crianças e alunos.**
- b. **Participação das crianças e alunos nas iniciativas do Agrupamento para a formação pessoal e cidadania.**
- c. **Aplicar corretamente o definido no Estatuto do Aluno e Ética Escolar de forma a evitar que alunos fiquem retidos por faltas e definição de mecanismos de prevenção do abandono escolar.**
- d. **Definição clara e objetiva de normas e código de conduta, bem como a forma de tratamento dos incidentes disciplinares.**
- e. **Promoção de ações de solidariedade e de apoio à inclusão, incluídas na Estratégia de Cidadania do AE. Fomentar a participação ativa em projetos de solidariedade e voluntariado.**
- f. **Promoção de ações de participação democrática, através, por exemplo, da iniciativa do Parlamento dos Jovens.**
- g. **Manutenção do Programa de Orientação Vocacional e acompanhamento dos alunos após a conclusão dos seus estudos no Agrupamento (inserção académica e profissional e de alunos com Plano Individual de Transição na vida pós-escolar).**

### 5.3.3. Ação: Reconhecimento da comunidade

#### Estratégia de Intervenção:

- a. Criação de equipas para a elaboração de *focus group* de alunos, encarregados de educação e outras entidades da comunidade para conhecer a perceção deles acerca do Agrupamento, de modo a entender, assimilar e redefinir estratégias para melhorar o serviço prestado pelo Agrupamento de Escolas de Briteiros.
- b. Aprofundar os momentos de articulação/atividades conjuntas entre o Agrupamento e a Comunidade Educativa (tal como já aconteceu no momento em que foi criada a Cooperativa Castreja, o CISIB; o Covid acabou por afastar muitos membros da comunidade educativa nas iniciativas da escola e é urgente retomar esses pontos de encontro).

## 5.4. Eixo – Autoavaliação

### 5.4.1. Ação: Desenvolvimento da autoavaliação institucional

#### Estratégias de Intervenção:

- a. **Criar o Observatório de Qualidade no seio da Equipa de Autoavaliação**, de forma que se implementem procedimentos sistemáticos de autoavaliação do Agrupamento.
- b. **Criar mecanismos de articulação da autoavaliação do Agrupamento** com os restantes processos de avaliação que decorrem no AE (projeto educativo, plano anual e plurianual de atividades, revisão do regulamento interno e do sistema de controlo interno, entre outros).
- c. **Auscultação e participação ativa da comunidade** (promovendo sessões de esclarecimento e de formação, debates, recolha de informação via questionários de satisfação).
- d. **Adequar a autoavaliação do Agrupamento com o Projeto Educativo** (estando no segundo ano de vigência é imperioso que a avaliação intermédia do presente ano letivo seja elucidativa do grau de execução do plano de ação estabelecido e do grau de satisfação dos diferentes intervenientes).
- e. **Criação de equipas para apresentação e reflexão dos dados e respetivas propostas de melhoria.**

### 5.4.2. Ação: Consistência e impacto

#### Estratégias de Intervenção:

- a. **Promover uma maior abrangência no processo de recolha de dados via Observatório da Qualidade.**
- b. Manter o rigor e alargar o espetro do processo de análise de dados por uma equipa preparada para analisar diferentes dados.
- c. **Melhoria contínua do processo de autoavaliação com a intervenção ativa do Observatório da Qualidade.**
- d. Monitorizar e avaliar as ações de melhoria apresentadas.
- e. **Recolher evidências da autoavaliação ao nível: da melhoria organizacional; do desenvolvimento do currículo; dos processos de ensino e aprendizagem; da (re)definição de necessidades de formação (e impacto); da melhoria das práticas de educação inclusiva.**

## 6. Cronograma das ações

	2023/2024		2024/2025			2025/2026			2026/2027			2027
	2.ºP	3.ºP	1.ºP	2.ºP	3.ºP	1.ºP	2.ºP	3.ºP	1.ºP	2.ºP	3.ºP	1.ºP
<b>Eixo - Liderança e Gestão</b>												
Ação: Fomentar dinâmicas de partilha, colaboração e formação entre pessoal docente e não docente												
Ação: Envolvimento e participação da comunidade educativa												
Ação: Reformular os documentos orientadores da escola												
Ação: Desenvolvimento de projetos, protocolos/ parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens												
Ação: Divulgação de atividades e boas práticas existentes no AE												
Ação: Promover o envolvimento e participação contínua dos alunos na vida da Escola e na tomada de decisões												
<b>Eixo – Prestação do Serviço Educativo</b>												
Ação: Promover o desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos												
Ação: Articulação e sequencialidade do currículo: oferta educativa e gestão curricular												
Ação: Ensinar, Aprender e Avaliar												
Ação: Planificar e Acompanhar as Práticas Educativas e Letivas												
<b>Eixo – Resultados</b>												
Ação: Melhorar a qualidade dos resultados académicos												
Ação: Melhorar os resultados sociais												
Ação: Reconhecimento da comunidade												
<b>Eixo – Autoavaliação</b>												
Ação: Desenvolvimento da autoavaliação institucional												
Ação: Consistência e impacto												

*Nota: As cores mais densas no cronograma significam maior concentração de atividades/estratégias relativas à ação em causa.*

## 7. Recursos a Mobilizar

- **Parcerias Institucionais** - Pretendo efetuar uma revisão das parcerias que o Agrupamento tem atualmente. Algumas carecem de alterações, dado o atual contexto e reformas decretadas nos últimos anos e considero necessário estabelecer protocolos de qualidade e eficácia para o Agrupamento de Escolas.
- **Recursos Humanos** – Tenciono utilizar o crédito do Despacho de Organização do Ano letivo, bem como o pedido de horário para Mobilidade Por Doença, para a contratação de recursos adicionais: técnicos especializados e professores de diferentes grupos disciplinares, sendo aspetos que devem de ser discutidos e decididos em Conselho Pedagógico.
- **Fontes de Financiamento:** Erasmus+ e Ciência Viva; Orçamentos Participativos; receitas do bufete, papelaria e pavilhão; verbas recebidas através da Câmara Municipal, da DGESTe (apenas para acidentes escolares e ação social escolar dos 2.º e 3.º Ciclos), Orçamento de Estado e do Município. **Em articulação com o Município, construtivamente, procurar soluções para dotar o Agrupamento de um orçamento próprio para uma gestão que permita um grau de autonomia que neste momento não existe. Há aspetos da transferência de competência na área da Educação para os Municípios que devem merecer o debate com a vereadora da área de Educação, Dra. Adelina Paula Pinto, sempre pronta para o diálogo e construção de soluções.**

## 8. Avaliação do Projeto de Intervenção

Uma vez validado do Conselho Geral, este projeto será alvo de uma monitorização anual, no início do ano letivo, através de reflexão a efetuar pela candidata ao cargo de diretora no relatório anual de atividades a apresentar ao Conselho Geral. No final do mandato, a monitorização anual dará lugar à reflexão final.

## 9. Conclusão

Este **projeto** está pronto para ser reajustado, em função das realidades, num processo permanente e contínuo, **voltado para o futuro, planeado em função de novos problemas/opportunidades que podem surgir, de novos objetivos e de novas estratégias.** A realidade em Educação, sobretudo depois da situação pandémica, é uma realidade dinâmica, de projetos nunca fechados e de resultados sempre em aberto. Com base nos resultados do Agrupamento, temos agora novos desafios e novas exigências que se abrem, **procurando garantir um projeto sustentável e credível na comunidade em que se insere.**

O Agrupamento, com a ajuda das várias equipas, é hoje uma organização de sucesso, facto decorrente, em parte, do bom trabalho feito pela comunidade escolar, o qual foi percecionado como uma janela de oportunidade para o crescimento, enriquecimento e amadurecimento da instituição. Assim, procuraremos que o **Agrupamento progrida e evolua, tornando-se mais inovadora, agregadora, impulsionadora de uma mudança social e de alavancagem do território em que se insere.**

Nesse âmbito, pretende-se implementar:

- i. uma liderança sustentável e distribuída, inspiradora e propiciadora de oportunidades de participação nas decisões, que pode contribuir para a realização de aprendizagens profundas e amplas de todos os alunos (Hargreaves e Fink, 2007);
- ii. demonstrar empenho no processo de mudança e melhoria contínua;
- iii. aceitar as críticas construtivas;

- iv. aceitar sugestões de melhoria;
- v. delegar competências e responsabilidades;
- vi. estimular a iniciativa das pessoas;
- vii. encorajar a confiança mútua e o respeito;
- viii. assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança;
- ix. promover ações de formação;
- x. reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas.

**Respondo a este desafio com humildade, rigor e profissionalismo, percebendo que se colocam à Escola novos desafios e trajetos, abraçando novas oportunidades de aumentarmos a nossa oferta e caminharmos para a excelência da prestação do serviço educativo.**

## 10. Referências Bibliográficas e legislação consultada

- Azevedo, J. (2005), «Avaliação das escolas: fundamentar modelos e operacionalizar processos». Seminário Avaliação das Escolas. Modelos e Processos, Conselho Nacional de Educação, Lisboa, Dezembro.
- Bass, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bolívar, A. (2003). *Como Melhorar as Escolas – estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: ASA.
- Bolívar, A.; López, J. & Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación . *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Clímaco, M. C. (2005), *Avaliação de Sistemas em Educação*. Universidade Aberta, Lisboa.
- Cobb, P. (1998). Onde está a mente? Uma coordenação das abordagens sócio-cultural e cognitivo-construtivista. Em C. T. Fosnot (Org.). *Construtivismo: Teorias, Perspectivas e Prática Pedagógica*. (pp. 51 – 72), Porto Alegre: Artes Médicas.
- Conselho Nacional de Educação (2016). Parecer n.º 5/2016. *Organização da escola e promoção do sucesso escolar*. Diário da República, 2.ª série — N.º 222 — 18 de novembro de 2016.
- Danielson, C. (2007). *Enhancing professional practice: A framework for teaching*. Alexandria Va.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Decreto-Lei n.º 137/2012. Diário da República n.º 126/2012, Série I de 2012-07-02: Ministério da Educação.
- Decreto-Lei n.º 54/2018. Diário da República n.º 129/2018, Série II de 2018-07-06: Ministério da Educação.
- Decreto-Lei n.º 55/2018. Diário da República n.º 129/2018, Série I de 2018-07-06: Ministério da Educação.
- Decreto-Lei n.º 75/2008. Diário da República n.º 79/2008, Série I de 2008-04-22: Ministério da Educação.

- Despacho n.º 5907/2017. Diário da República n.º 128/2017, Série II de 2017-07-05: Ministério da Educação.
- Ferreira, A. G., Mota, L., & Vilhena, C. (2018). Leituras do Pensamento Educacional de António Nóvoa. Análise Comparada de Revistas Científicas de Educação e Ensino em Portugal (1987-2017). *Revista Portuguesa De Pedagogia*, 52(52-1), pp. 5-26. [https://doi.org/10.14195/1647-8614\\_52-1\\_1](https://doi.org/10.14195/1647-8614_52-1_1)
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. (Phala, Trad). Porto: Edições Asa.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2007). *Liderança Sustentável*. (Jorge Ávila de Lima Trad.) Porto: Porto Editora.
- Lopes, J., & Silva, H. (2010). O professor faz a diferença: Na aprendizagem dos alunos, na realização escolar dos alunos, no sucesso dos alunos. Lisboa: Lidel edições técnicas, Lda.
- MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D., e Jakobsen, L. (2005). *A história de Serena*. Viajando rumo a uma escola melhor. Porto: Edições Asa.
- Marchesi, A. (2002). Mudanças Educativas e Avaliação das Escolas". In Joaquim Azevedo. *Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências*. Porto: Edições ASA, 33-50.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 389-418. Doi: 10.1016/S1048- 9843(01)00092-3.
- Maroy, C. (2006). *École, régulation et marche*. Une analyse de six espaces scolaires en Europe. Paris: Presses universitaires de France.
- Ministério da Educação e da Ciência (2017). *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. Disponível em: [https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto\\_Autonomia\\_e\\_Flexibilidade/perfil\\_dos\\_alunos.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto_Autonomia_e_Flexibilidade/perfil_dos_alunos.pdf).
- Nóvoa, A. S. (2020). Nada substitui um bom Professor [vídeo no YouTube]. Virtual Educa Connect: <https://youtu.be/HKUkbHKKxy0>
- Portaria n.º 181/2019. Diário da República n.º 111/2019, Série I de 2019-06-11: Ministério da Educação.
- Senge, P. (2006). *A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Trindade, R. (2020). As implicações do digital na transformação das escolas [vídeo no YouTube]. Virtual Educa Connect: <https://www.youtube.com/watch?v=cNoYWM-MupY>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), pp. 298-318.