



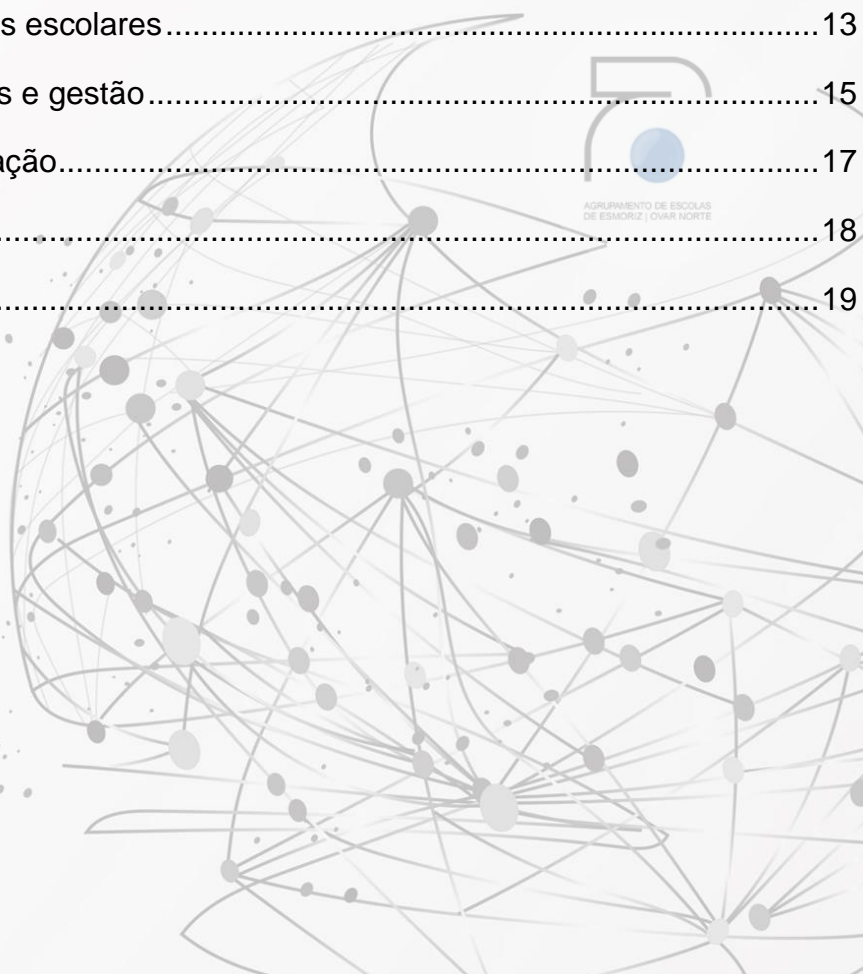
PROJETO DE INTERVENÇÃO

ESTELA TOMÉ

maio.2021

Índice

1. Introdução.....	2
2. Contextualização do projeto de intervenção	3
3. Diagnóstico	5
4. Missão, Visão e Valores	8
5. Plano de ação	9
5.1. Princípios do plano	9
5.2. Plano estratégico- eixos de ação.....	10
5.2.1. Eixo 1- Prestação do Serviço Educativo	10
5.2.2. Eixo 2- Resultados escolares.....	13
5.2.3. Eixo 3- Lideranças e gestão.....	15
5.2.4. Eixo 4- Autoavaliação.....	17
6. Principais Metas a atingir.....	18
7. Considerações finais	19



CRIAR, COLABORAR E COMUNICAR

Candidatura ao cargo de **Diretor**

Agrupamento de Escolas de Esmoriz Ovar Norte

Maria Estela Tomé da Rocha



“A educação é um processo social, é desenvolvimento.
Não é a preparação para a vida, é a própria vida.”

John Dewey

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o estipulado no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, com as redações dadas pelo Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro e do Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, apresenta-se o Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Esmoriz, adiante designado por AEEON, relativo à candidatura ao cargo de Diretor, para o quadriénio 2021/2025.

Esta candidatura pressupõe estar ciente que o cargo de Diretor envolve competências no plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, em que a experiência e a reflexão sobre as práticas conduzem à qualidade da prestação do serviço.

As motivações que levam à apresentação da presente candidatura assentam:

- na consciência do papel relevante que a função de diretor desempenha numa organização que existe para os alunos, em que todos os intervenientes deverão desenvolver a sua ação no sentido de se alcançar uma educação e formação de excelência para todos eles;
- no conhecimento da realidade local, construído ao longo de 20 anos, em que desempenhei funções de Direção, primeiramente na Escola Secundária de Esmoriz, e desde 2012 no Agrupamento de Escolas de Esmoriz Ovar Norte;
- no conhecimento do Agrupamento construído por fazer parte da sua génese e do seu percurso de afirmação no contexto concelhio e regional;
- na empatia e relações de trabalho estabelecidas ao longo dos anos com os mais variados atores e parceiros, que me estimularam a prosseguir um processo de construção de sinergias coeso, que dê resposta às necessidades desta comunidade educativa;
- na consciência que serão muitos os desafios e as mudanças que a Escola terá que enfrentar nos próximos tempos, mas também que será possível congregar competências e vontades para alcançar objetivos comuns, em que o meu contributo possa ser uma mais-valia.

O crescimento do AEEON é o resultado de um grande investimento de profissionais empenhados, com os quais tive o privilégio de trabalhar, que desempenhando as mais diversas funções e integrando equipas distintas, foram corresponsáveis pelo seu desenvolvimento e projeção.

Este é um projeto que é alicerçado na continuidade, nos resultados alcançados, na aposta de consolidação das boas práticas, no aperfeiçoamento de procedimentos e no respeito

existente pelos diversos atores educativos, mas que também promove e potencia a procura de soluções inovadoras que permitam responder cada vez mais eficazmente às exigências da educação dos dias de hoje, centradas na aquisição de competências para o século XXI.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

O AEEON foi constituído em 2012, com a agregação entre a Escola Secundária de Esmoriz, o Agrupamento de Escolas Florbela Espanca e o Agrupamento de Escolas de Maceda.

O Agrupamento situa-se na região Centro de País (NUT II), no Distrito de Aveiro (NUT III), na zona norte do concelho de Ovar. Ovar faz, ainda, parte da Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (CIRA), sofrendo uma forte influência das principais dinâmicas socioeconómicas desta região.

Neste momento, o AEEON é constituído por 9 escolas EB do 1º ciclo (8 com Jardim de Infância), 1 Jardim de Infância, 2 Escolas Básicas com 2º e 3º ciclo e 1 Escola Secundária, totalizando 13 estabelecimentos de ensino.

No ano letivo 2020/21, serve uma população escolar de 2230 alunos, com a seguinte distribuição:

	Pré-escolar	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino Secundário	Total
Nº de alunos	316	686	340	506	382	2230
Nº de turmas	16	35	16	23	19	109

Tabela 1- população escolar

No ensino secundário estão integrados 123 alunos do ensino profissional, distribuídos por 6 turmas.



Figura 1 – Concelho de Ovar

Os estabelecimentos de ensino distribuem-se por quatro das cinco freguesias do concelho de Ovar.

Na União de Freguesias de Ovar localizam-se as EB1/JI da Murteira e do Outeiral; na freguesia de Maceda localizam-se as escolas EB23 de Maceda e a EB1/JI da Estrada; em Cortegaça as escolas EB1 e o JI de Gavinho. Na freguesia de Esmoriz localizam-se as EB1/JI da Vinha, da Relva, do Campo Grande, da Torre e da Praia e ainda a EB23 Florbela Espanca e a Escola Secundária de Esmoriz, que é a escola sede do AEEON.

A Oferta formativa no Agrupamento tem sido ao longo dos anos bastante diversificada, apostando-se nas diferentes áreas de ensino, procurando dar resposta a todos os alunos. Assim o Agrupamento dá resposta desde a Educação Pré-escolar até ao Ensino Secundário.

A oferta do Ensino Secundário abrange os Cursos de Científico - Humanísticos de Ciências e Tecnologias, Línguas e Humanidades, Ciências Socioeconómicas. Nos Cursos Profissionais existe o de Técnico de Desporto, de Multimédia e de Informática – Sistemas. O ensino especializado da música também está presente através de Protocolos estabelecidos com a Academia de Música de Espinho, de Paços de Brandão e ainda com o Conservatório de Música Terras de Santa Maria, através do ensino articulado, em turmas mistas, havendo também uma turma vocacionada.

Cerca de 33% dos alunos são apoiados pela Ação Social Escolar. A escolaridade dos pais e encarregados de educação, distribui-se maioritariamente, em valores semelhantes, entre o 3º ciclo e o ensino secundário.

Os pais e encarregados de educação estão organizados em oito Associação de Pais, a saber: Associação de Pais da Escola Secundária de Esmoriz, da Escola Florbela Espanca, da Escola Básica de Maceda, das Escolas do 1º ciclo/JI de Esmoriz, das Escolas do 1º ciclo/JI de Cortegaça, da Escola do 1º ciclo/JI da Estrada, da Escola do 1º ciclo/JI da Murteira e da Escola do 1º ciclo/JI do Outeiral.

O Pessoal que trabalha no AEEON, distribui-se da seguinte forma:

		Total
Pessoal Docente	Quadro (AE ou QZP): 218 Contratados: 33	251
Pessoal Não Docente	Assistentes Operacionais AE:76 Assistentes Operacionais CMO: 23 Assistentes Técnicos:11	110
Outros-Técnicos Superiores	Psicólogos-3* Terapeuta da Fala- 1,5** Assistente Social-1*	5,5

Tabela 2- Pessoal

*Uma Psicóloga e a Assistente Social estão colocadas ao abrigo do Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário

** Uma das terapeutas trabalha apenas 18 horas mensais

Há um conjunto alargado de entidades externas que trabalham em articulação com o AEEON: existe um Protocolo no âmbito da Educação Inclusiva com o Centro de Recursos para a Inclusão de Ovar (CRI- CERCI Ovar), pelo que há um conjunto de Técnicos Superiores (Psicólogos, Terapeutas da Fala e Terapeutas Ocupacionais) que prestam apoio aos alunos. Há ainda a articulação com o CRTIC (Centro de Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação), o qual presta apoio a nível de equipamentos específicos aos alunos que venham a deles necessitar e ainda com a ELI (Equipa Local de Intervenção Precoce) que apoia crianças do ensino pré-escolar.

Ainda no âmbito da Educação Inclusiva, estão constituídos três CAA-Centro de Apoio à Aprendizagem (na Escola Secundária, na Escola Florbela Espanca e na Escola de Maceda), existindo ainda duas Unidades de Ensino Estruturado, uma localizada na Escola da Vinha destinada aos alunos até ao final do 1º ciclo e outra na Escola Florbela Espanca direcionada para os restantes ciclos de ensino.

Na promoção da equidade e inclusão de todas as crianças e alunos, os serviços técnico-pedagógicos do AEEON integram a EMAEI (Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva), trabalhando em articulação com o SPO (Serviço de Psicologia e Orientação) e com o GAMES (Gabinete de Apoio à Mediação Escolar e Social).

No âmbito do apoio às famílias, nas escolas do 1º ciclo está implementado o serviço da CAF (Componente de Apoio à Família) e das AAFs (Atividades de Apoio às Famílias- no pré-escolar), em articulação com a Autarquia de Ovar e com as Associações de Pais, para além das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC) disponibilizadas para todos os anos do 1º ciclo e em todas as escolas. Nas férias escolares, através do Programa *Faz-te às Férias*, a Autarquia de Ovar tem disponibilizado um conjunto de atividades nas escolas da EB Praia, JI do Gavinho e na escola da EB Estrada.

3. DIAGNÓSTICO

Na elaboração deste Projeto de Intervenção foram tidos em conta os documentos estruturantes do Agrupamento, nomeadamente, o Regulamento Interno, o Projeto Educativo, o Relatório da Avaliação Externa do AEEON elaborado pela IGEC, o Plano de Melhoria do Agrupamento e o Plano de Promoção do Sucesso, Estatísticas do Ensino Básico e Secundário/Info-Escolas, os Relatórios de Avaliação Interna do Agrupamento e os Planos Anuais de Atividades.

Foram considerados também os diversos diplomas legais que consubstanciam as diversas áreas da Educação e das Escolas, desde a articulação curricular, a educação inclusiva, a transição digital, o perfil do aluno e aprendizagens essenciais, avaliação de aprendizagens, citando apenas as mais significativas.

Igualmente relevantes são o conhecimento que adquiri e a experiência acumulada, resultantes do percurso profissional, em particular, nesta instituição. O conhecimento e a experiência adquiridos no âmbito da gestão do AEEON constituem uma mais-valia na conceção da visão deste projeto e, conseqüentemente, para a sua operacionalização. Coloca-se como objetivo maior a promoção do Agrupamento para patamares de qualidade e excelência, reconhecido como uma referência.

O pressuposto de que cabe ao Estado a responsabilidade de democratizar o ensino, garantindo o direito a uma justa e efetiva igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares, de acordo com o explanado na Lei de Bases do Sistema Educativo, a par da realidade da sociedade atual e dos desafios mais urgentes que lhes são colocados, dos quais se destaca a questão da sustentabilidade ambiental, as migrações e as desigualdades sociais, os avanços científico-tecnológicos e a digitalização, enquadram o quadro conceptual de referência na abordagem da realidade e ao diagnóstico do AEEON.

Neste pressuposto, são elencadas as áreas em que o Agrupamento tem desempenhos consolidados e reconhecidos pela comunidade escolar, como também as áreas onde urge intervir.

Pontos Fortes:

- A dinamização de atividades e projetos diversificados que concorrem para o desenvolvimento e formação pessoal, cultural e social das crianças e dos alunos;
- A atitude proactiva e articulada dos agentes internos e externos, materializada num trabalho concertado e atento sobre o absentismo escolar com reflexos muito positivos nas baixas taxas de interrupção precoce do percurso escolar dos alunos do ensino básico e secundário;
- As respostas de oferta educativa diversificadas para os alunos, com impacto positivo no seu processo de aprendizagem e na sua integração na vida pós-escolar;
- O estabelecimento de parcerias pertinentes e diversificadas com entidades externas, com impacto na abertura ao exterior e no serviço educativo prestado;
- O estilo de lideranças consensual e de proximidade, promotor do sentimento de pertença da comunidade escolar e de uma cultura organizacional;
- A atitude pró-ativa demonstrada por docentes, alunos e encarregados de educação durante o período de Ensino à Distância;
- A relação próxima e construtiva entre Diretor de Turma/Professor Titular e Encarregados de Educação.

Áreas de Melhoria:

- A identificação rigorosa dos fatores internos que condicionam o desempenho dos alunos nas disciplinas com menor sucesso, tendente à implementação de estratégias de ensino potenciadoras da eficácia da ação educativa e, conseqüentemente, da melhoria dos resultados escolares;

- O aprofundamento do trabalho colaborativo entre os docentes tendo em vista a partilha de práticas pedagógicas relevantes, a articulação curricular e a reflexão sobre a eficácia das diferentes metodologias de ensino aplicadas;
- O acompanhamento da prática letiva em sala de aula, com carácter sistemático, enquanto dispositivo de autorregulação e de formação entre pares, com impacto no desenvolvimento profissional e na inovação de práticas pedagógicas;
- A definição e instituição de metas objetivas e pertinentes, promotoras da eficácia dos planos de ação de melhoria, com impacto na regulação do processo educativo e no progresso organizacional;
- A consolidação do processo de autoavaliação, vertido em planos de ação orientados para a melhoria dos resultados e para o seu desenvolvimento sustentável.
- A operacionalização de forma ampla dos domínios de articulação curricular, como forma de potenciar mecanismos de inclusão de todos os alunos, numa crescente motivação para as tarefas escolares;
- A valorização da autonomia e da flexibilidade curricular, como forma de melhorar a diferenciação pedagógica, com uma orientação clara para as aprendizagens significativas e para as competências transversais necessárias no século XXI;
- A implementação de um plano de ação para a escola digital, em que os recursos tecnológicos sejam postos ao serviço de novas estratégias de ensino, que traduzam uma melhoria da aprendizagem por parte dos alunos e um estímulo à inovação pedagógica no que respeita aos professores;
- O envolvimento e participação dos alunos nos processos de decisão que lhes dizem respeito, em moldes efetivos e sistemáticos, que valorizem os seus contributos e fomentem o exercício da cidadania responsável;
- A requalificação de alguns estabelecimentos de ensino, nomeadamente as Escolas EB Maceda, EB Florbela Espanca, ES Esmoriz, EB Praia, EB Gavinho e JI Gavinho e ainda EB Relva.

São apresentadas ainda as Oportunidades:

- Utilização das novas tecnologias para aumentar a interação entre todos os elementos da Comunidade Educativa e melhorar o Serviço Educativo;
- Envolvimento da Comunidade na vida escolar, nomeadamente dos encarregados de educação;

- Diversidade de instituições, organizações e empresas, na área de influência do AEEON, aumentando a possibilidade de alargar o número de parcerias e de sinergias;
- Valorização dos projetos implementados, promovendo a sua integração nos objetivos estratégicos do Agrupamento;
- Integração da formação profissional do AEEON no tecido empresarial local, adequando-o às necessidades das empresas;
- A nova legislação a integrar no Regulamento Interno e em outros documentos estruturais como os Planos de Ação/ Inovação/ Estratégicos/Melhoria, que venham a alavancar as mudanças pedagógicas necessárias.

E as Ameaças:

- Dispersão geográfica da comunidade escolar e dos estabelecimentos de ensino;
- Rede de transportes insuficiente sobretudo entre Arada e Maceda;
- Número elevado de alunos em algumas turmas;
- Envelhecimento de um número elevado de docentes e não docentes;
- Ambiente socioeconómico desfavorável de um conjunto considerável de famílias que coloca constrangimentos à articulação das mesmas com as escolas;
- Estabelecimentos de ensino com instalações antigas e desadequadas;
- Insuficiência de crédito de horas para desenvolvimento de atividades com os alunos, como reforço curricular, coadjuvações de docentes, formação de grupos homogéneos;
- Processo de colocação/substituição de professores.

4. MISSÃO, VISÃO E VALORES

Ao AEEON “está confiada a missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do país” (Decreto-Lei no 75/2008, de 22 de abril).

Pretende-se que o Agrupamento seja uma organização em que se rentabilize os recursos e em que se continue a promover o combate à exclusão social, ao absentismo e ao abandono escolar, prosseguindo a vontade de ser um espaço de valorização pessoal e de construção de futuros sólidos, na qual a comunidade educativa se revê.

É neste enquadramento que se insere a visão de construção de futuro para o AEEON, o qual se propõe educar e formar crianças e jovens para a sociedade global, melhorando a qualidade das aprendizagens, capacitando-os para serem cidadãos:

- Pensantes, criativos, críticos e com capacidade comunicativa;
- Competentes ao nível do relacionamento interpessoal;
- Empreendedores na resolução de problemas e na consolidação de saberes;
- Respeitadores das liberdades e garantias de cada um e da sociedade democrática.

É com base no Perfil do Aluno à Saída do Ensino Secundário que são apresentados os valores para o Agrupamento, tendo consciência que serão fundamentais para que a escola seja para todos, de forma integradora e equitativa, respeitado a pluralidade e a diferença:

- Curiosidade, reflexão e inovação;
- Respeito e integridade;
- Excelência e exigência;
- Cidadania, participação e inclusão.

5. PLANO DE AÇÃO

Não esquecendo que a organização do Agrupamento é sempre influenciada pelas regras e orientações emanadas da legislação em vigor, do disposto no Regulamento Interno e no Projeto Educativo, é importante definir as respostas necessárias para as áreas de melhoria antes identificadas, para além da abordagem às áreas de consolidação, numa perspetiva de inovação motivadora de novas soluções. É importante conhecer o conjunto de ações que promovem e operacionalizam as mudanças necessárias, de forma a atingir os objetivos pretendidos para a organização, possibilitando que cada um dos atores consiga situar o seu campo de intervenção.

De forma a dar sentido à missão do Agrupamento, surge o planeamento estratégico com a definição do sentido em que se vai atuar, assente num conjunto de princípios que deverão proporcionar a eficácia educativa.

5.1. PRINCÍPIOS DO PLANO

O modelo da ação educativa do Agrupamento terá de assentar em princípios que estarão sempre presentes e nortearão as ações implementadas, dos quais destaco:

- Defesa e promoção da democratização da educação e da igualdade de oportunidades no sucesso educativo;
- Promoção da qualidade das aprendizagens;
- Promoção da cultura, da ciência e do conhecimento, da arte e da tecnologia;
- Defesa e promoção de uma escola inclusiva;
- Defesa e promoção da humanização da Escola/Agrupamento;
- Defesa e promoção do trabalho colaborativo no sentido da construção de práticas profissionais de qualidade;
- Promoção da realização pessoal e profissional de toda a comunidade escolar;
- Exercício e desenvolvimento da autonomia da Escola/Agrupamento nos planos cultural, pedagógico e administrativo;
- Envolvimento e participação de todos os agentes no processo educativo e na vida da Escola/Agrupamento;
- Defesa dos valores locais, nacionais e europeus;
- Integração da Escola/Agrupamento no contexto da Sociedade Digital e do Conhecimento;
- Defesa e apoio da inovação enquanto processo de melhoria das aprendizagens;

5.2. PLANO ESTRATÉGICO- EIXOS DE AÇÃO

Por uma questão de sistematização e facilidade de tratamento, o conjunto de ações, que no seu todo se constitui como o plano estratégico, agruparam-se em quatro eixos – Prestação do Serviço Educativo, Resultados Escolares, Liderança e Gestão e Autoavaliação – que sendo áreas diferentes, são complementares e interligadas.

Com base no diagnóstico efetuado foram identificadas as principais áreas de melhoria, organizadas nos quatro eixos, que apontam para um conjunto de objetivos suportados por estratégias de intervenção e de recursos para a resolução ou mitigação dos problemas/constrangimentos detetados.

As estratégias, os objetivos e os problemas/áreas de melhoria não são estanques e este arranjo descritivo apenas tenta responder a uma clarificação na perceção das intenções. A realidade sistémica e dinâmica do AEEON, obriga a que a intervenção que se opera em determinado eixo, tenha implicação(ões) no(s) outro(s) eixo(s).

5.2.1. EIXO 1- PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

O serviço educativo, explicitando de uma forma simples, diz respeito à forma como os alunos aprendem e como a comunidade educativa percebe essa aprendizagem, constituindo-se como um dos aspetos que mais define uma organização escolar.

ÁREAS DE MELHORIA

- Articulação curricular, nas dimensões vertical e horizontal;
- A gestão do currículo e da aprendizagem para uma educação inclusiva;
- Inovação curricular e pedagógica;
- Trabalho colaborativo entre equipas pedagógicas/órgãos da Escola;
- Acompanhamento e supervisão da prática letiva;
- Aferição dos critérios e instrumentos de avaliação;
- Eficácia das medidas de promoção do sucesso;
- Integração das potencialidades do desenvolvimento digital ao serviço da atividade pedagógica;
- Formação profissional dos docentes e não docentes.

OBJETIVOS

- Melhorar a articulação pedagógica como fator da qualidade do ensino e da aprendizagem;
- Promover o trabalho colaborativo entre equipas educativas/órgãos da Escola;
- Melhorar as práticas de organização e gestão do currículo e da aprendizagem para uma educação inclusiva;
- Assegurar a aplicação de critérios e instrumentos de avaliação diversificados e aferidos;
- Elaborar um plano de formação para docentes e não docentes, de acordo com as suas necessidades e articulado com os objetivos do AEEON;
- Estimular os mecanismos de acompanhamento e supervisão interna das práticas letivas;
- Aplicar o desenvolvimento do desenvolvimento digital na melhoria das práticas pedagógicas;
- Promover o sucesso educativo, pessoal e emocional dos alunos.

ESTRATÉGIAS E RECURSOS

- Promoção da **articulação curricular** vertical e horizontal a nível da planificação e desenvolvimento curricular, incluindo as atividades de enriquecimento curricular/ atividades de animação e de apoio à família, através de reuniões regulares e de constituição de equipas educativas por ano e por área disciplinar, organizadas em calendários estruturados;
- Incentivo do trabalho colaborativo entre docentes do mesmo conselho de ano na definição de estratégias de ensino e de avaliação, promotoras de aprendizagens transversais e de melhoria de resultados para todos os alunos, num contexto de trabalho de equipa multidisciplinar, no âmbito da flexibilidade curricular e na definição de instrumentos de avaliação com sentido para professores e alunos.
- Apoio a iniciativas de inovação curricular e pedagógica, através da promoção de grupos de trabalho-piloto em todos os departamentos curriculares;
- Promoção nos conselhos de turma da problemática de organização da aprendizagem para uma verdadeira educação inclusiva;
- Inclusão do **projeto MAIA**: Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica nos processos avaliativos de forma gradual e sustentada para todos os docentes;
- Estabilização de práticas de análise consequente dos resultados académicos em sede de departamento curricular e de conselho de turma;
- **Semestralização** de algumas disciplinas de modo a facilitar a introdução de novas práticas na sala de aula e o incremento da avaliação formativa e numa segunda fase a organização semestral do currículo para todos os níveis de ensino;
- Integração da **escola digital** nas novas dinâmicas pedagógicas, proporcionando uma aposta clara nas estratégias inovadoras;
- Apoio a todas as iniciativas que promovam a cultura, o desporto e o empreendedorismo, como promotoras da qualidade do Agrupamento;
- Incentivo à **formação** do pessoal docente e não docente do Agrupamento, em articulação com a Autarquia, com o Centro de Formação ou outros parceiros;
- Desenvolvimento da motivação crescente das equipas (docentes, assistentes técnicos e operacionais) pela importância que reveste na dinâmica organizacional.

5.2.2. EIXO 2- RESULTADOS ESCOLARES

Assumem-se como ponto nevrálgico da ação educativa, implicando o desenvolvimento social e escolar dos alunos, num comprometimento permanente com a aprendizagem.

ÁREAS DE MELHORIA

- Sucesso escolar em algumas disciplinas/anos, traduzido por elevada taxa de níveis negativos;
- Qualidade do sucesso em algumas disciplinas/anos;
- Taxa de conclusão em função do nº de anos previstos para o ciclo;
- Participação dos alunos em diferentes estruturas e órgãos da escola/AEEON;
- Ambiente educativo e disciplina na sala de aula;
- Envolvimento dos alunos em projetos e ações de cidadania e solidariedade;
- Desenvolvimento do grau de satisfação da Comunidade Educativa.

OBJETIVOS

- Melhorar os resultados escolares, por forma a que sejam equilibrados internamente e ajustados aos valores nacionais ou de alunos com o mesmo contexto;
- Melhorar as taxas de conclusão no ciclo em função do nº de anos exetáveis;
- Aumentar os valores da qualidade do sucesso escolar;
- Reajustar planos e estratégias decorrentes da análise dos resultados dos alunos.
- Valorizar a inovação pedagógica e didática;
- Aumentar a participação dos alunos nas estruturas do AEEON;
- Estimular os alunos a participar em projetos e ações que promovam as competências do Perfil do Aluno;
- Melhorar a disciplina na sala de aula;
- Melhorar a participação dos pais, quer através das Associações de Pais e Encarregados de Educação, como dos Representantes das Turmas e ainda individualmente como Pais, na vida do AEEON.

ESTRATÉGIAS E RECURSOS

- Constituição de **equipas pedagógicas**, com inclusão dos Técnicos Especializados, para organização do currículo adequado à diversidade dos perfis e dos ritmos de aprendizagem dos alunos;
- Operacionalização de medidas promotoras de melhoria de sucesso escolar, através dos apoios, reforços curriculares, coadjuvações, tutorias e mentorias, grupos de nível, adequações de horários e apoio a projetos, promovendo ainda o reconhecimento do mérito e da excelência sobretudo dando continuidade às Cerimónias de Entrega de Prémios de Mérito;
- Diversificação dos instrumentos de avaliação pedagógica, centrados na aprendizagem e adequados ao perfil dos alunos, adequando a constituição de equipas pedagógicas a esta tarefa;
- Desenvolvimento dos **Domínios de Autonomia Curricular** através de trabalho de projeto - 3 desafios por cada um dos trimestres e rotativos (Arte; Ciências e Línguas);
- Desenvolvimento de parcerias ativas com os representantes dos EE, no sentido de prevenir comportamentos e de se comprometerem com a necessidade de cumprimento de normas dos seus educandos, valorizando os procedimentos de articulação (realização de ligação regular para o efeito com o diretor de turma (que poderá ser pelo MEET));
- Apoio a iniciativas potenciadoras de bons ambientes educativos, em especial as que envolvam diretamente os alunos;
- Promoção da participação dos alunos nas estruturas da escola como forma de desenvolvimento cívico e social, recorrendo sobretudo a assembleias de alunos, participação nas atividades do Desporto Escolar, participação nos Clubes, na Associação de Estudantes e das atividades do Plano Anual de Atividades;
- Estímulo aos alunos para participarem em projetos e ações que promovam as competências do Perfil do Aluno (Projeto ETWINNING, Plano de Educação para a Saúde, projetos de voluntariado, Parlamento dos Jovens e outros);
- Incentivo à participação dos pais na vida da escola, na perspetiva de que são importantes para o sucesso escolar dos alunos, continuando a promover ações de formação para pais, “Cafés com Pais” e lançando em colaboração com o Serviço de Psicologia e Orientação uma “Escola de Pais”;

- Promoção de momentos de celebração/ mostra de atividades/ espetáculos/ competições desportivas, congregando elementos de toda a comunidade escolar;
- Potencializar todas as valências e capacidades dos diferentes Técnicos que trabalham no Agrupamento no apoio e orientação dos alunos.

5.2.3. EIXO 3- LIDERANÇAS E GESTÃO

A gestão e as lideranças assumem uma importância particular numa organização complexa e de grande dimensão como é o caso do AEEON; é nelas que está depositada a responsabilidade de criar sinergias, organizar equipas, gerir expectativas e adequar estratégias, respondendo em cada momento a novos desafios e aos anseios dos vários elementos da Comunidade Educativa.

ÁREAS DE MELHORIA

- Gestão eficiente e de qualidade da ação educativa promotora do sucesso escolar;
- Motivação das pessoas e desenvolvimento profissional;
- Gestão dos recursos humanos que impulsiona a autonomia e a diversidade organizativa;
- Valorização dos diferentes níveis de liderança, nomeadamente as lideranças intermédias;
- Incentivo à crescente participação dos diferentes atores educativos na vida do Agrupamento;
- Promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem inclusivo e cordial;
- Estabelecimento de novas de Parcerias com instituições e agentes da comunidade que mobilizem recursos e promovam a melhoria do sucesso educativo dos alunos;
- Eficácia da comunicação para o envolvimento e motivação da comunidade educativa nos processos de mudança;

OBJETIVOS

- Continuar a desenvolver os processos de articulação entre os docentes, visando melhorar a ação educativa;

- Reforçar uma liderança democrática e sustentável que estabeleça níveis de Responsabilidade, promovendo a motivação e o empenho individual e também das equipas de trabalho;
- Comprometer os alunos e demais membros da comunidade escolar e educativa nos projetos estratégicos do Agrupamento;
- Melhorar a articulação com instituições e empresas da região através da promoção de novas Parcerias;
- Continuar a apostar na eficiência e eficácia dos circuitos de comunicação e informação de modo a melhorar o envolvimento da comunidade escolar;
- Reforçar o papel e a identidade do Agrupamento, em estreita articulação com os órgãos Autárquicos e o Conselho Geral;
- Atualizar e reforçar a articulação dos documentos orientadores do AEEON;
- Continuar a promover a melhoria dos recursos (humanos, financeiros, espaços e equipamentos).

ESTRATÉGIAS

- Promoção da interação e **articulação** pedagógica sistemática entre docentes da mesma área disciplinar e também das equipas pedagógicas;
- Organização dos horários dos professores que permita o trabalho colaborativo, o acompanhamento e a supervisão da prática letiva.
- Troca de experiências e práticas de inovação pedagógica e didática entre docentes dos diferentes grupos disciplinares.
- Elaboração/Atualização dos **documentos orientadores** do AEEON, recorrendo à constituição de equipas de trabalho alargadas;
- Organização de novos procedimentos específicos que agilizem e melhorem os circuitos de comunicação e informação;
- Prosseguir a articulação com as Associações de Pais através de reuniões regulares e continuar a privilegiar o papel do diretor de turma na ligação com os encarregados de educação, prevendo a formação interna adequada às exigências crescentes que lhe serão colocadas;
- Integração e desenvolvimento das potencialidades dos Programas de Software já existentes (Inovar, SIGE) no sentido de tornar a informação/**comunicação** entre

diretor de turma/professor titular/escola e **encarregados de educação** ainda mais eficaz;

- Continuar a melhorar o Portal do Agrupamento, quer a nível da sua apresentação, como da pertinência e atualidade da informação;
- Previsão de formação direcionada para as lideranças, a par da criação de mecanismos de colaboração estruturada, ajustando tempos de trabalho conjunto;
- Prosseguimento de diligências junto de quem de direito no sentido da **requalificação dos edifícios**, prosseguindo o esforço de melhoria a nível dos equipamentos e dos espaços;
- Continuação de uma política de redução de desperdícios, rentabilização dos recursos (humanos e financeiros), privilegiando a sustentabilidade ambiental e mantendo o foco no apoio ao desenvolvimento das atividades letivas;
- Promoção do Orçamento de Compensação e Receita como estratégia de obtenção de Receita para o Agrupamento.

5.2.4. EIXO 4- AUTOAVALIAÇÃO

A Autoavaliação permite uma melhoria contínua das Organizações, possibilitando a cada um dos intervenientes melhorar a sua atuação e o seu empenho.

ÁREAS DE MELHORIA

- Organização e sustentabilidade da autoavaliação;
- Planeamento estratégico da autoavaliação;
- Consistência das práticas de autoavaliação;
- Impacto das práticas de autoavaliação;

OBJETIVOS

- Melhorar a organização do processo de autoavaliação do AEEON, criando níveis de análise que permitam a sua sustentabilidade;
- Colocar o processo de ensino/aprendizagem no centro da autoavaliação;
- Melhorar o processo de comunicação dos resultados da autoavaliação;
- Melhorar os procedimentos de análise do impacto da autoavaliação com a melhoria das aprendizagens.

ESTRATÉGIAS E RECURSOS

- Reorganização dos procedimentos da autoavaliação, criando níveis diferentes de análise, partindo da auscultação abrangente da comunidade educativa e da sua representatividade na Comissão da Avaliação Interna;
- Reforço da **organização da autoavaliação**, dando uma centralidade estratégica aos processos do ensino/aprendizagem e às ações de melhoria;
- Criação de mecanismos de comunicação simples e ágeis dos resultados da autoavaliação, que também incluem a formalização de relatórios;
- Monitorização das evidências da autoavaliação na melhoria dos processos de ensino aprendizagem, na melhoria da educação inclusiva e na melhoria organizacional do Agrupamento, através da construção de roteiros de análise próprios;
- Promoção de **formação** adequada aos novos desafios da temática da autoavaliação para os elementos das equipas de trabalho constituídas.

6. PRINCIPAIS METAS A ATINGIR

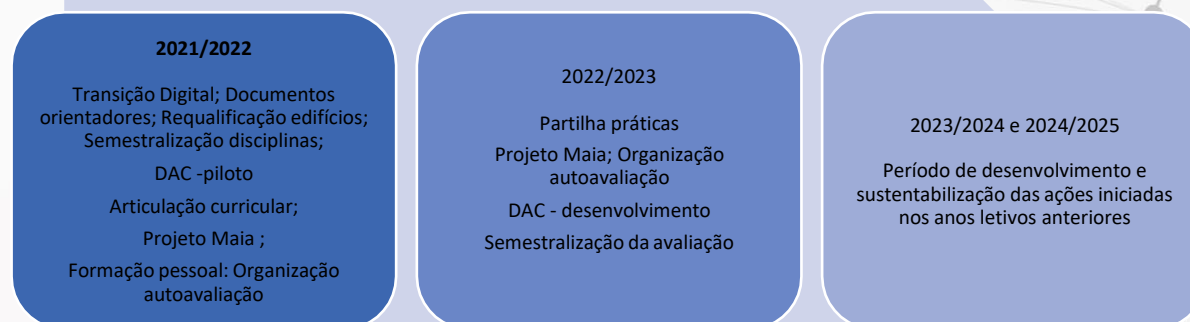
Tendo já apresentado os objetivos a atingir em cada um dos quatro eixos de ação, importa agora de forma muito sucinta, mas com relevância de destaque, identificar as principais metas que são propostas para o horizonte de quatro anos, numa sequência que não pode ser valorada em termos de importância:

- Pelo menos 95% dos alunos do ensino básico deverão concluir o 9º ano aos 15 anos; Pelo menos 80% dos alunos deverão concluir o ensino secundário em três anos;
- No ensino básico, os níveis da qualidade do sucesso escolar deverão globalmente ser superiores a 60%, não devendo haver mais de 10% de diferença entre ciclos; no ensino secundário o nível deverá ser superior a 50%;
- Mais de metade dos alunos deverão participar ativamente em pelo menos um projeto de índole diversa: científicos, literários, artísticos, desportivos, sociais, etc;
- Os encarregados de educação deverão evidenciar níveis de satisfação com o serviço educativo prestado pelo Agrupamento em valores nunca inferiores a 80%;
- Mais de 90% dos docentes e não docentes, quando questionados em momentos determinados, identificam-se com a cultura organizacional do Agrupamento;

- Pelo menos metade dos docentes do AE evidenciaram a inclusão de práticas inovadoras na intervenção pedagógica e/ou partilha de práticas.
- A concretização da requalificação das seis escolas antes apontadas;
- Os processos de autoavaliação produzem sempre evidências de mecanismos de autorregulação e de melhoria;
- 80% das lideranças sentem-se empenhadas e motivadas com a eficácia do trabalho desenvolvido nas diversas equipas;
- Providenciar para que todo o pessoal, docente e não docente, tenha oportunidade de realizar 2 atividades de formação profissional durante o quadriénio;
- A rentabilização dos recursos financeiros, físicos e materiais, permitem melhorar o apoio às atividades letivas e às iniciativas educativas, evidenciada pelo grau de satisfação da comunidade educativa.

7. CRONOGRAMA DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

Apresenta-se a organização temporal das ações estratégicas a desenvolver, assinalando apenas as de maior impacto no AEEON, no primeiro e segundo anos, sendo que estas e as outras, que não estão assinaladas, deverão ter o seu desenvolvimento sustentado nos anos subsequentes, pressupondo sempre a interligação existente entre os diversos eixos estratégicos.



8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto abarca desafios para quatro anos e a conjuntura de Pandemia que ainda vivemos introduz uma grande dose de incerteza e de receio no curto prazo; por outro lado, vivemos num mundo em que os novos desafios são múltiplos, com a emergência de

grandes questões como o clima, as migrações, os radicalismos, a pobreza e a exclusão, que certamente nos interpelarão num tempo próximo.

A escola, como palco de vivência quotidiana da sociedade em que está inserida, terá de se ajustar, e procurar, em cada momento dar a melhor resposta, correspondendo às expectativas de todos aqueles que em primeira mão deverá servir.

Ao longo dos últimos anos como Diretora do AEEON foi nesta perspetiva que trabalhei, em colaboração com todos, docentes e não docentes, pais, autarcas, parceiros, entidades externas, e todos eles foram essenciais para a construção de um Agrupamento com identidade própria, que conciliou todos e todas as suas vivências, e que hoje é reconhecido na e pela Comunidade.

Os dois últimos anos letivos apresentaram às escolas novos problemas e grandes desafios, dos quais destaco as adaptações e as estratégias que foram necessárias para fazer face à Pandemia e às exigências colocadas pela Direção Geral de Saúde e os respetivos diplomas legais que vieram a obrigar aos Planos de Contingência e ao Ensino a Distância. O AEEON respondeu (e ainda continua a responder) muito positivamente a esta conjuntura complexa, sempre com elevados padrões de exigência na qualidade do serviço prestado, na salvaguarda das aprendizagens de todos os alunos, sendo isso reconhecido pela comunidade educativa.

A qualidade dos nossos recursos humanos, a disponibilidade dos nossos parceiros, a garantia do trabalho em equipa, são a motivação extra para prosseguir um serviço a esta Comunidade Educativa.

O projeto que agora apresento pretende estimular todos a prosseguir um trabalho conjunto iniciado há algum tempo, trabalho este em que nos revemos e que sempre analisamos criticamente para poder identificar os objetivos menos conseguidos, as estratégias menos eficazes e os seus motivos. A solução que agora proponho incorpora esse tempo, mas tem o seu foco no futuro. Estou certa, pelo conhecimento dos espaços e das suas valências, pela experiência acumulada, pela capacidade de decisão, pelas relações interpessoais que ao longo de todos estes anos tive oportunidade de construir, pelo sentimento intrínseco de defesa da escola pública, estar preparada para este desafio, com perfeita consciência de todas as dificuldades que lhe são inerentes.

Esmoriz, 4 de maio de 2021

Assinado por : MARIA ESTELA TOMÉ DA ROCHA
Num. de Identificação: BI054105226
Data: 2021.05.03 17:13:35+01'00'