

# Projeto de Intervenção



**Agrupamento de Escolas Rio Novo do Príncipe**

**- Cacia -**

**2023/2027**

José Eugénio Santos Pereira Bartolomeu

Março 2023

# Índice

<b>MOTIVAÇÕES DA CANDIDATURA</b> .....	3
<b>1. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DIAGNOSTICADOS</b> .....	3
<b>1.1. Área Pedagógica</b> .....	4
1.1.1. Práticas Pedagógicas.....	4
1.1.2. Avaliação Pedagógica.....	4
1.1.3. A tecnologia como meio pedagógico.....	4
1.1.4. Comportamentos desajustados dos alunos.....	4
1.1.5. A Escola e a Família.....	5
1.1.6. Escola e Comunidade.....	5
<b>1.2. Gestão de recursos humanos</b> .....	5
<b>1.3. Área Administrativa</b> .....	5
<b>1.4. Área Patrimonial</b> .....	5
<b>1.5 Autoavaliação do Agrupamento</b> .....	6
<b>1.6. Área Cultural</b> .....	6
<b>1.7. Área Financeira</b> .....	6
<b>2. MISSÃO, OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS, METAS E GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO</b> .....	7
<b>2.1. Missão</b> .....	7
<b>2.2. Objetivos</b> .....	7
<b>2.3. Estratégias</b> .....	8
<b>2.4. Metas</b> .....	11
<b>2.5. Linhas de orientação da ação</b> .....	12
<b>3. PLANO ESTRATÉGICO</b> .....	13
<b>3.1. Área Pedagógica</b> .....	13
3.1.1. Práticas Pedagógicas.....	13
3.1.2. Avaliação Pedagógica.....	14
3.1.3. A tecnologia como meio pedagógico.....	15
3.1.4. Comportamentos desajustados dos alunos.....	15
3.1.5. A Escola e a Família.....	16
3.1.6. Escola e Comunidade.....	16
<b>3.2. Gestão de recursos humanos</b> .....	17
<b>3.3. Área Administrativa</b> .....	17
<b>3.4. Área Patrimonial</b> .....	17
<b>3.5 Autoavaliação do Agrupamento</b> .....	17
<b>3.6. Área Cultural</b> .....	17
<b>3.7. Área Financeira</b> .....	18
<b>4. RECURSOS A MOBILIZAR</b> .....	18
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	20
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b> .....	20

---

## MOTIVAÇÕES DA CANDIDATURA

---

Cacia é o local que habito há 48 anos, o meu berço, a minha comunidade.

Esta seria motivação suficiente para me sentir atraído a ocupar o cargo de diretor do Agrupamento de Escolas Rio Novo do Príncipe. Contudo, a emoção não pode inebriar a importância do cargo, os objetivos a atingir, nem muito menos as estratégias a desenvolver para a obtenção de metas de aprendizagem dos nossos alunos.

Na minha perspetiva, a gestão e administração de um Agrupamento deve ser sustentada no rigor, na exigência e numa estratégia alicerçada numa visão intemporal, mal estará uma instituição que trabalha apenas para o presente.

A abertura à inovação e à mudança de diversos paradigmas, desde a avaliação, enquanto meio estratégico para a aprendizagem, à prática pedagógica, numa perspetiva de proporcionar aos alunos o desenvolvimento de competências de futuro, as quais estejam na base de profissões que, muito provavelmente, hoje ainda não existem.

A Escola tem de estar integrada no meio envolvente e além-fronteiras, pois só com esta abertura e com o conhecimento que os diversos *stakeholders* proporcionam, haverá uma melhor noção do investimento que deveremos fazer no desenvolvimento de determinadas competências.

A ação do diretor, enquanto líder, deve estar muito centrada também na mobilização dos seus pares, impulsionando dinâmicas de trabalho colaborativo e partilha, como base de desenvolvimento de projetos na comunidade, onde a interdisciplinaridade e o espírito cívico e crítico dos alunos sejam fatores primordiais.

A contribuição para que os nossos jovens desenvolvam competências, sejam ativos, intervenientes e preparados para construírem conhecimentos que lhes abram perspectivas profissionais, será um desígnio da minha atuação, enquanto diretor do Agrupamento de Escolas Rio Novo do Príncipe.

---

### 1. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DIAGNOSTICADOS

---

Para a identificação das problemáticas diagnosticadas realizei um estudo exaustivo de documentos estruturantes do Agrupamento: Projeto Educativo; Linhas e Critérios Orientadores; Relatório de Avaliação Externa e Plano de Ações de Melhoria.

Segundo o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, (Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado e republicado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho), cabe ao diretor a administração e gestão do Agrupamento nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. Neste sentido, irei, com base nos documentos anteriormente apresentados, identificar as áreas onde se identificaram fragilidades.

Uma vez designado diretor do Agrupamento de Escolas Rio Novo do Príncipe irei de imediato solicitar todos os estudos de monitorização existentes, de todas as áreas de atuação, de modo a complementar estratégias ou ampliá-las, no sentido da melhor implementação de medidas que respondam aos reais problemas de docentes e discentes.

### **1.1. Área Pedagógica**

Cada Agrupamento, de acordo com a comunidade onde está inserido e com as dinâmicas instituídas pelos seus atores, estrutura o seu modelo pedagógico, procurando dar a melhor resposta às necessidades dos seus alunos.

A área pedagógica é o coração de uma organização educativa, o cerne, o princípio e o fim de todos os paradigmas.

#### 1.1.1. Práticas Pedagógicas

Neste campo, de acordo com as Linhas e Critérios Orientadores 2022-2026 há necessidade de aumentar a implementação da Metodologia de Projeto no processo de ensino e de aprendizagem. Sendo este um fator determinante, para que se concretize deverá ter subjacente dinâmicas de trabalho colaborativo e interdisciplinar enraizadas.

Ainda tendo como referência o mesmo documento, destaco a forte preocupação com a promoção da transdisciplinaridade, da aplicação da metodologia STEAM. Estes vetores são fundamentais para uma escola do século XXI, onde o aluno é o foco ativo e construtor do seu conhecimento.

#### 1.1.2. Avaliação Pedagógica

A avaliação pedagógica, enquanto fragilidade de todo o sistema de ensino, ainda não evoluiu na compreensão filosófica e conceptual para uma boa parte da comunidade docente. Por este motivo, devem ser envolvidos todos os intervenientes, devem ser dadas práticas e perspetivas de orientação para que a mudança não aconteça por imposição, mas por reconhecimento.

#### 1.1.3. A tecnologia como meio pedagógico

O imobilismo é uma das grandes ameaças do atual sistema de ensino e sê-lo-á no futuro, sendo que com o passar do tempo se julga que irá acabar por se extinguir.

A prática pedagógica da atualidade tem obrigatoriamente de ter na tecnologia, no digital, uma ferramenta base. O manual, como único apoio e trabalho de docentes e discentes, é limitado, seja no tempo, seja como recurso, seja como potenciador da busca de mais informação.

#### 1.1.4. Comportamentos desajustados dos alunos

De acordo com a análise *swot* explanada no Projeto Educativo do Agrupamento, o comportamento desajustado e perturbador dos alunos, em especial no segundo ciclo e no sétimo ano, é uma fragilidade.

Prevedo-se que esta situação esteja relacionada com alunos com baixas expectativas em relação à escola, muitos deles oriundos de meios familiares destrutturados ou desfavorecidos. Estes

necessitam de respostas específicas, orientadoras e globais, onde se enquadrem não só os alunos, mas também as suas famílias e outras entidades.

#### 1.1.5. A Escola e a Família

Esta ligação é fundamental para todo o real funcionamento de uma Escola.

Voltando a salientar o Projeto Educativo do Agrupamento, mais uma vez na sua análise *swot*, destaca-se como oportunidade a colaboração ativa da APEEAE Cacia, sendo este um fator que se louva e mesmo se exalta. Contudo, mostra-se como fragilidade o acompanhamento de algumas famílias aos seus educandos, algo que deve motivar uma atuação imediata.

#### 1.1.6. Escola e Comunidade

Um Agrupamento que apenas esteja teoricamente integrado na sua comunidade, é um espaço artificial no interior de uma localidade.

“Um dos eixos estratégicos de intervenção das pedagogias inovadoras foi o impulso do diálogo entre escola e comunidade, a fim de se construírem pontes permanentes entre o conhecimento que é produzido dentro e fora dessa instituição.” (Carbonell, J.).

### **1.2. Gestão de recursos humanos**

A rentabilização ao nível da gestão das atribuições de funções docentes, bem como dos assistentes operacionais e assistentes técnicos deverá ser uma prioridade.

Segundo os documentos divulgados pelo Agrupamento, o número de assistentes operacionais é insuficiente, bem como existem fragilidades detetadas no funcionamento dos serviços administrativos, o que motivará uma análise e intervenção aprofundada.

### **1.3. Área Administrativa**

Esta área merece destaque, enquanto fragilidade, na análise *swot* do Projeto Educativo do Agrupamento: “Lacunas na otimização plena dos Serviços Administrativos”. Sendo também um item destacado nas estratégias do Plano de Ação do referido documento a melhoria da eficácia dos serviços Administrativos, aspeto também focado nas Linhas e Critérios Orientadores 2022-2026. Assim, torna-se imperiosa uma intervenção nesta área, de modo a rentabilizar, ajustar e otimizar o trabalho aí desenvolvido.

### **1.4. Área Patrimonial**

Em termos de infraestruturas, com o edifício sede a justificar os mais de 20 anos de idade, apresentando sinais evidentes da necessidade de renovação, que promova uma diferente forma de rentabilização de espaço de aulas, bem como de conforto. As suas paredes e madeiras apelam por manutenção e modernidade, adaptando cada espaço de sala a explorações múltiplas, para além de mais conforto e climatização, os quais ficam limitados pela caixilharia existente e pelas condicionantes de aquecimento de espaços.

A este nível, será mesmo a Escola Sede aquela que, atualmente necessita de maior atenção, a par da Escola Básica de Taboeira, um edifício antigo, exíguo e com lacunas estruturais evidentes, as quais merecem uma intervenção com uma profundidade extrema.

As restantes escolas do 1º ciclo e pré-escolar sofreram remodelações de fundo, as quais se perspetivam de francas melhorias e adaptadas às necessidades atuais. De qualquer modo, também nestes espaços haverá a necessidade de avaliar condições estruturais e materiais, no sentido de tirar o máximo partido de infraestruturas recentes, as quais têm que ser exploradas de acordo com o momento evolutivo que a sociedade vive e onde a educação tem que ocupar um lugar de vanguarda.

### **1.5 Autoavaliação do Agrupamento**

A necessidade de monitorização constante de processos e medidas implementadas é decisiva em qualquer organização. Da leitura de documentos do Agrupamento verifica-se que as práticas a este nível não são muito consistentes, para além da carência de um reforço da equipa a quem foi conferida esta tarefa.

### **1.6. Área Cultural**

Verifica-se a necessidade de investimento na área cultural, com especial enfoque na ligação da comunidade com o Agrupamento, onde se regista uma exígua existência de eventos abertos ao exterior. Deste modo, será importante o investimento em ações que levem o Agrupamento à comunidade, não só com a implementação de projetos, mas também com a exposição dos mesmos, promovendo-se todo o trabalho realizado pelos alunos.

Enquadrado nesta área, mas numa vertente informativa e de divulgação além-fronteiras, denota-se a baixa incidência de uma comunicação eficaz e atrativa com o exterior. Sendo a imagem atualmente um elemento diferenciador, torna-se um aspeto a explorar com obrigatoriedade.

### **1.7. Área Financeira**

A este nível, com o processo de descentralização no domínio da Educação, os Agrupamentos deixaram de ter a seu cargo algumas das responsabilidades, passando estas para as autarquias. Contudo, existe uma fatia orçamental que as Escolas gerem, de acordo com as linhas orientadoras definidas pelo Conselho Geral para a elaboração do orçamento.

As receitas do Agrupamento provêm do orçamento de estado e das receitas próprias, oriundas de alguns projetos, de subsídios e apoios das autarquias, entre outros. Ora, estes recursos são habitualmente insuficientes para fazer face a todas as necessidades, o que implica encontrar novas fontes de receita.

## 2. MISSÃO, OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS, METAS E GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO

### 2.1. Missão

A sociedade exige e apela à existência de uma aprendizagem de qualidade, onde cada aluno adquira competências de base para o seu futuro, pelo que o Agrupamento de Escolas Rio Novo do Príncipe, deve ter como missão a preparação dos seus jovens para um futuro do qual haverá perspectivas, mas não uma definição exata.

Num momento de massificação do conhecimento, cabe à Escola preparar os seus alunos para exercerem profissões que, muito possivelmente, nos dias de hoje ainda não existam. Este é o grande desafio!

Para tal, aos alunos tem de ser proporcionado um ensino globalizante, baseado na aquisição de competências, através da utilização de metodologia de projeto, num trabalho colaborativo e interativo dos docentes, os quais, tendo por base os seus programas curriculares, tenham a sapiência de os explorar em contextos de participação ativa na sociedade, na construção de respostas para situações reais que envolvem o quotidiano dos discentes.

A criação de condições de aprendizagens potenciadoras de ações empreendedoras, criadoras de novos mercados, em constante trabalho de equipa e da criação de perfis de liderança, são alguns dos desígnios que a Escola tem hoje pela frente. Estas ações evolutivas e enquadradas nas necessidades da sociedade apenas terão provimento num contexto de aprendizagem de múltiplas literacias, as quais, conjugadas, potenciarão o desempenho de funções condizentes com os padrões de exigência para uma efetiva construção do amanhã que se preconiza.

A Escola, enquanto ecossistema educativo, baseado na participação de todos, construído com toda a comunidade, apenas pode ter esta conceção com um desempenho cada vez mais envolvente e interdisciplinar, seja no contexto, seja no espaço, uma vez que qualquer lugar é um local de aprendizagem, seja uma sala, um recreio, um largo ou jardim. A sala de aula como único espaço de ensino, com o docente detentor de todo o saber, tornando o aluno como um mero espectador de algo que, muitas vezes, não consegue ter perceção, não é mais aceite ou concebível.

### 2.2. Objetivos

A intencionalidade de ações a desenvolver tem como fim atingir objetivos que sejam congregadores e deem resposta a todos e a cada um, na sua especificidade.

Defino os seguintes objetivos:

- Promover metodologias ativas de aprendizagem, que potenciem o desenvolvimento de competências nos alunos e aprendizagens significativas, como base para a melhoria dos resultados académicos;

- Intensificar massivamente a aprendizagem segundo a metodologia de projeto, criando condições para estimular a criatividade, autonomia, espírito crítico e cívico;
- Reforçar a aplicação da metodologia STEAM na aprendizagem, no desenvolvimento de competências, potenciando ainda a realização de projetos;
- Aumentar progressivamente o digital como ferramenta base no processo de ensino e de aprendizagem;
- Reforçar o trabalho colaborativo entre docentes, como base de articulação disciplinar das aprendizagens essenciais;
- Aumentar a interligação do Agrupamento ao meio, com forte investimento na aproximação aos agentes culturais, económicos e autárquicos, através do desenvolvimento de projetos, estabelecimento de protocolos e parcerias;
- Potenciar a relação com os pais e encarregados de educação, para que desse modo se estabeleçam laços de cooperação a vários níveis, que vão desde a formação parental, ao envolvimento destes em projetos;
- Garantir aos profissionais a frequência periódica de formação, com base num plano de formação que tenha em conta as suas necessidades e expectativas e de acordo com opções estratégicas da instituição;
- Diligenciar junto da autarquia uma gestão mais profícua, ao nível do número de assistentes operacionais no Agrupamento;
- Operacionalizar o funcionamento dos serviços administrativos, tornando-os mais operacionais e eficientes;
- Implementar sistemas de acompanhamento e monitorização de toda a atividade do Agrupamento.

### 2.3. Estratégias

Considerando que a estratégia é um método para alcançar os objetivos definidos, elenco seguidamente as conceções para a execução deste projeto.

Em primeiro lugar, o ambiente entre docentes deve ser o melhor, o mais construtivo possível, funcionar como uma equipa – “A sinergia é força, mas o trabalho em equipa é poder.” (Santos, J. & Carvalho, H.). Para tal deverão existir, ao longo do ano, momentos de trabalho colaborativo, para construção de estratégias que deem resposta às necessidades dos alunos, mas também momentos em que os docentes se relacionem, de modo informal, em situações de *team building*, conjugado com uma ação de pertença ao Agrupamento.

Ainda neste âmbito, pretendo implementar as “Jornadas do AERNP”, evento de apresentação de toda a linha estratégica do Agrupamento, no início de cada ano letivo, aquando da preparação das actividades a desenvolver. Com a participação de todos os docentes do Agrupamento, podendo

ainda ter a presença de convidados, com reconhecidas publicações em diversas áreas da educação, nas quais se pretenda refletir ou investir durante o ano letivo que aí irá iniciar.

No final do ano lectivo será implementado um momento lúdico/cultural para todos os docentes e não docentes.

No que respeita à área pedagógica, deve existir um foco constante na inovação, pelo que se preconiza a constituição de um grupo de trabalho focado nesta temática, o qual estará em permanente interligação com o diretor e restantes membros da direção, no sentido de se delinearem estratégias a implementar. Dando-se o nome de Núcleo de Inovação Pedagógica.

Com o objetivo de impulsionar o trabalho colaborativo entre docentes e a articulação curricular, pretendo constituir Equipas Educativas que tenham a seu cargo não só a gestão do dia-a-dia de um conjunto de turmas, mas também a gestão do currículo desse conjunto de turmas (dado o número previsível de turmas, deverá ser constituída uma equipa por ano de escolaridade – escola sede – e uma equipa por escola – pré escolar e primeiro ciclo).

Para que a tipologia de trabalho anteriormente evidenciada tenha um fator impulsionador, pretendem-se implementar os “Espaços DAC”, a decorrer num conjunto de dias (3 a 5 dias seguidos, por semestre). Aqui as equipas educativas proporcionam aprendizagens aos alunos de modo integrado e interdisciplinar, com forte domínio do trabalho sob metodologia de projeto.

Em suma, de modo orientado e sequenciado, através da implementação de metodologias ativas de aprendizagem, terminar com o que ainda possa restar das práticas de ensino do século XIX.

Numa perspetiva de evolução, a escola tem de olhar para a avaliação de uma forma pedagógica, estando esta ao serviço das aprendizagens e não de catalogação ou transformação de um aluno num número. Para tal, deverá dar-se continuidade à implementação do projeto MAIA, bem como se deve realizar uma análise aprofundada ao referencial de avaliação pedagógica, no sentido de verificar a sua aplicabilidade relativamente às estratégias de ensino a implementar.

No processo de avaliação é fundamental que os encarregados de educação estejam envolvidos, desde logo para que o percebam e não o interpretem como facilitismo ou falta de rigor, uma vez que a obrigatória diversificação de instrumentos de recolha de informação poderá contribuir para essa forma de pensar. Por outro lado, a constante informação, envolvimento e colaboração, serão fundamentais neste processo.

Retomando o foco no aspeto pedagógico e didático, a tecnologia tem que estar presente na sala de aula. Será, porventura, uma necessidade para todos, mesmo para aqueles mais céticos. Assim, pretendo que os manuais digitais sejam uma ferramenta de uso diário para todos, sendo esta uma medida a implementar no segundo ano de mandato, uma vez que requer alguns requisitos de retaguarda, desde logo conhecimentos dos professores ao nível digital e a criação de condições

para que os alunos utilizem os seus computadores ou meios análogos em segurança. Deste modo também se combate o peso das mochilas.

Para que o ambiente na escola seja saudável para todos e que todos se sintam felizes no espaço onde passam a maior parte do seu dia, o Agrupamento tem que garantir respostas aos alunos que manifestem comportamentos menos próprios. Numa primeira instância a compreensão e assunção da problemática do aluno, para posteriormente dar resposta às suas necessidades. Tudo isto antes das ações punitivas.

Dentro das estratégias que se pretendem implementar, destaque para o desenvolvimento de um projeto de mentoria, a atribuição de tutorias, dinamização do gabinete de apoio ao aluno e ainda a assembleia de delegados de turma, onde se pretende dar a voz aos alunos, de modo a que contribuam para a evolução do Agrupamento. Sendo ainda de grande importância a criação de condições para a existência de uma Associação de Estudantes.

Tendo como objetivo um planeamento sustentado do futuro dos nossos alunos, preconiza-se a implementação de ações de orientação vocacional a partir do 7º ano de escolaridade, sendo esta estratégia delineada com os serviços de psicologia e orientação.

Como anteriormente referi, o envolvimento dos pais e encarregados de educação é cada vez mais importante, uma vez que esta proximidade impulsiona à existência de laços mais fortes e envolventes. Daí a decisão da realização de reuniões cíclicas com estes, para auscultar as suas opiniões e recolher sugestões. Aproveitando para que esta envolvência os traga a participar em atividades e projetos.

Para além desta proximidade com todos os pais e encarregados de educação, a relação com a APEEAECacia é determinante, uma vez que poderá ser o elo potenciador para estabelecer diversas mais-valias para o Agrupamento.

A aproximação à comunidade é, estrategicamente, um dos pilares determinantes deste projeto, uma vez que se pretende que muitas das ações a desenvolver sejam de intervenção na comunidade, no sentido dos alunos se sentirem influentes na evolução da sua localidade.

Neste enquadramento, destaque ainda para as relações institucionais do Agrupamento com a Junta de Freguesia e Câmara Municipal, com as quais se pretende que exista um amplo trabalho colaborativo, de modo que cada vez mais estas entidades tenham um espaço determinante na escola, mas também o AERNP tenha uma marca indelével no capítulo da educação do município.

Um outro vetor de especial enfoque é o que se prende com a gestão de recursos humanos, em especial no que diz respeito ao exíguo número de assistentes operacionais, algo que deverá ser diligenciado junto da autarquia, uma vez que a ação destes profissionais é fulcral no quotidiano de uma escola, seja por segurança, limpeza, acompanhamento e colaboração em todos os momentos.

Na área cultural, para além de dar continuidade à dinamização da Biblioteca Escolar, não só na sua atividade interna, mas também na participação em concursos locais e nacionais. Pretendo que se desenvolvam eventos abertos à comunidade, de âmbito diverso, a participação no Programa de Ação Educativa do Município de Aveiro, bem como a dinamização de um Clube de Teatro que tenha expansão para o exterior das paredes da escola, sendo que Cacia teve, outrora, uma grande tradição a este nível.

Num momento em que a imagem é um meio difusor de excelência, devem ser criadas condições para a existência de um grupo de trabalho dedicado à comunicação e imagem do Agrupamento.

No que se refere à área administrativa, deverá existir uma análise aprofundada de procedimentos, de modo a que estes sejam reorganizados, reformulados e ajustados às necessidades. A gestão eficiente da burocracia e a simplificação de procedimentos serão fatores chave para a melhoria, a par da modernização, especialmente com inclusão cada vez maior do digital. Sendo uma vertente sensível do Agrupamento, a monitorização de processos será cíclica, de modo que estes serviços estejam sempre ajustados às necessidades de todos.

A área financeira é determinante em qualquer organização, mesmo numa altura em que, à luz dos contratos de delegação de competências, algumas áreas tenham deixado o âmbito das escolas, esta é uma vertente fundamental. Deve o Agrupamento ser ativo na procura de mais-valias, através da participação em concursos que proporcionem financiamento e/ou apetrechamento de espaços, no sentido de melhorar as condições de trabalho de todos.

Neste contexto, enquadra-se ainda a área patrimonial, uma vez que, especialmente a escola sede, necessita de intervenções de vária ordem, as quais devem ser ajustadas com a autarquia, mas também através do desenvolvimento de parcerias externas. Esta necessidade é sentida internamente por docentes e discentes, para além da imperiosa requalificação de espaços exteriores, para que visual e estruturalmente a escola sede seja atrativa e funcional.

#### **2.4. Metas**

- Taxa de sucesso - reduzir, anualmente, a percentagem de níveis negativos em 2% em cada ano de escolaridade;
- Taxa de transição - 100%
- Taxa de aprovação - aumentar, anualmente, a taxa de aprovação em 1% por ciclo;
- Número de percursos limpos - aumento anual de 5% por ano de escolaridade;
- Número de alunos que completam o seu percurso no tempo devido - aumento anual de 0,5% nos 1º e 2º ciclos e 1% no 3º ciclo;
- Parcerias - aumento anual de 5 novas parcerias;
- Stakeholders externos - aumento anual de 10 novos Stakeholders externos
- Projetos na comunidade – 1 (um) por Equipa Educativa;

- Projetos nacionais - aumento de 2 (dois) por ano, na globalidade do Agrupamento;
- Projetos internacionais - aumento de 1 (um) por ano, na globalidade do Agrupamento;
- Ocorrências disciplinares – redução anual de 5%, na globalidade do Agrupamento;
- Processos disciplinares – redução anual de 1%, na globalidade do Agrupamento;
- Absentismo – 0,5, na globalidade do Agrupamento.

## **2.5. Linhas de orientação da ação**

- Enquadrar os objetivos estratégicos do Agrupamento com as diretrizes europeias, nacionais e locais para a educação;
- Promover práticas pedagógicas ativas potenciadoras de aprendizagens significativas;
- Potenciar o trabalho colaborativo docente, enquanto estratégia determinante de atuação pedagógica, que proporcione aos alunos aprendizagens congregadoras complementadas por vários saberes;
- Potenciar a participação dos alunos no desenvolvimento de projetos a nível local, nacional e internacional, para promoção de aprendizagem, espírito crítico e autonomia;
- Estimular nos alunos a participação ativa na sociedade, com especial enfoque na sua localidade, tornando-os cidadãos interventivos e responsáveis na construção dos alicerces da sua comunidade;
- Ampliar o número de *Stakeholders* externos, no sentido de estabelecer parcerias integradoras que fomentem o desenvolvimento do Agrupamento e promovam a sua participação em projetos empreendedores;
- Reforçar a posição do Agrupamento junto de agentes culturais e autárquicos para que este ganhe, cada vez mais, uma posição de protagonismo na construção do futuro da comunidade;
- Potenciar a utilização do digital nas diversas áreas de atividade do Agrupamento, desde a vertente pedagógica, à vertente administrativa;
- Promover a valorização de docentes e não docentes, garantindo formação periódica, para aquisição e reforço de competências, de acordo com as suas necessidades e expectativas, bem como com as linhas estratégicas do Agrupamento;
- Reforçar o trabalho colaborativo com a comunidade, em especial com os pais e encarregados de educação, no sentido de uma construção partilhada de ações que contribuam para o desenvolvimento de processos de aprendizagem e bem-estar dos alunos;
- Implementar estratégias de monitorização que proporcionem a perceção do funcionamento dos mais diversos setores do Agrupamento.

## 3. PLANO ESTRATÉGICO

### 3.1. Área Pedagógica

#### 3.1.1. Práticas Pedagógicas

- Constituição de um Núcleo de Inovação Pedagógica (NIP) – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;

Neste âmbito, a necessidade de preparação dos alunos para um futuro de grandes desafios, exige a promoção de ruturas com alguns paradigmas atuais. Assim, pretende-se que este grupo de trabalho aprofunde a análise e proponha ações para potenciar a inovação, através de uma reflexão conjunta sobre conceções metodológicas e práticas atuais, comparando-as com os paradigmas da educação do século XXI, no sentido de estabelecer meios para a inovação pedagógica. Neste enquadramento, urge uma reflexão sobre as matrizes curriculares, propondo alterações que sejam exequíveis, à luz das necessidades do Agrupamento, bem como das condições para as implementar, tendo em atenção as condições existentes e o crédito horário disponível.

Esta equipa deverá ter ainda sob a sua responsabilidade a gestão de todos os projectos existentes no Agrupamento que vão para além dos realizados em contexto das equipas educativas.

- Constituição de Equipas Educativas – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;

Sem exclusão de outro tipo de trabalho colaborativo e interdisciplinar, pretende-se a constituição de equipas educativas que alberguem um conjunto de turmas (2 a 4 turmas por equipa), privilegiando, dentro do possível, um conjunto de professores comuns. Esta equipa será responsável pela gestão pedagógica dos alunos que a compõem, podendo inclusivamente, de modo momentâneo, realizar atividades onde agrupa conjuntos de alunos da equipa, independentemente da turma de origem.

No momento de receção a alunos e encarregados de educação no início do ano letivo, os professores que compõem cada equipa educativa serão apresentados, no sentido não só de conhecimento entre todos, mas também para que todos tenham a noção que este grupo de docentes é uma real equipa de trabalho.

No primeiro ciclo será constituída uma equipa por escola, de modo a que desenvolvam projectos interdisciplinares envolvendo todos os alunos e anos de escolaridade.

- “Espaços DAC” (Domínios de Autonomia Curricular) – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;

Sendo esta uma metodologia de trabalho a potenciar, a mesma deverá ser realizada a dois níveis:

- a) De modo autónomo e momentâneo, de acordo com as aprendizagens de cada disciplina, realizado de modo constante, sob programação realizada em equipa educativa;
- b) Análise da matriz curricular adotada para avaliação da possibilidade de reformulação e a fim de fomentar interdisciplinaridade e flexibilidade curricular, através da implementação de um conjunto

de dias, por semestre, apenas dedicados ao Desenvolvimento de Articulação Curricular, para a realização de um Projeto da equipa educativa.

Numa perspetiva integradora de trabalho, as equipas educativas, no âmbito dos Espaços DAC, deverão desenvolver um Projeto anual, de fundo, de intervenção na comunidade, o qual será uma das grandes linhas estratégicas de intervenção no Agrupamento.

Através da metodologia de projeto, os alunos poderão realizar algo impactante na comunidade, partindo de um tema congregador, cada Equipa Educativa escolherá um subtema para desenvolver durante o ano letivo, o qual, no final do ano será apresentado à comunidade e às entidades competentes, de acordo com a sua área de intervenção.

Com a execução deste Projeto, o aluno irá intervir na sua comunidade, perceber que pode/deve ser uma voz ativa na construção de soluções que proporcionem melhorias no meio onde se insere. Convocam-se todos os elementos da comunidade educativa para intervirem neste Projeto, sendo claramente um meio para potenciar aprendizagens significativas, trabalho colaborativo, com recurso à metodologia de projeto e que envolve todos.

A participação em Projetos diferenciados aplicando metodologias STEAM devem ser potenciados, sejam em parceria com a Autarquia, Universidade de Aveiro ou outras entidades. Para além deste enquadramento, também os alunos, individualmente ou em contexto de turma, devem ser motivados a realizar Projetos com recurso a esta metodologia.

- Criação de equipas de trabalho docente para elaboração de documentos - implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Abandono da organização tradicional do espaço de sala de aula, criando zonas de aprendizagem diferenciadas – implementação a partir do ano letivo 2024/2025;
- Aplicação de metodologias ativas – implementação a partir do ano letivo 2023/2024.
- Dinamização e exploração da sala Tech Labs e do Clube de Ciência Viva na Escola, enquanto locais de excelência para a elaboração de projetos – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Continuidade da existência de Clubes que sejam enriquecedores e proporcionem vivências e aprendizagens aos alunos, privilegiando contactos exteriores à escola – implementação a partir do ano letivo 2023/2024.

### 3.1.2. Avaliação Pedagógica

Devendo a avaliação estar ao serviço da aprendizagem, o próprio processo avaliativo deve fazer parte da forma de aprender. A avaliação tem múltiplas funções: “serve para certificar, serve para identificar dificuldades, serve para saber o que fazer para melhorar, serve para reforçar situações de aprendizagem em que os resultados não foram satisfatórios, serve para voltar atrás, se necessário.” (Costa, J. & Couvaneiro, J.).

- Projeto MAIA – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;

Dar continuidade à implementação do Projeto MAIA, analisando os critérios de avaliação, os quais incidirão nos domínios das áreas disciplinares.

- Reformulação do Referencial de Avaliação Pedagógica – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;

Reformular o Referencial de Avaliação Pedagógica à luz das mais recentes diretrizes neste âmbito, com especial enfoque na exclusão de critérios gerais de avaliação e na ampliação dos processos de recolha de informação, os quais devem proporcionar igualdade de oportunidades a todos.

- Envolvência dos Encarregados de Educação no processo de avaliação pedagógica – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;

Os encarregados de educação deverão ser informados e esclarecidos sobre os procedimentos, filosofias e objetivos da avaliação pedagógica desde o início do ano letivo. Assim, aquando da receção a alunos e encarregados de educação, o diretor ou outro membro da equipa que constitui a direção deverá apresentar, informar e esclarecer todos sobre este processo.

Ao longo do ano letivo, o feedback constante a alunos e seus familiares sobre a evolução das aprendizagens realizadas ou a realizar será um aspeto determinante e fulcral neste processo.

### 3.1.3. A tecnologia como meio pedagógico

O desenvolvimento tecnológico deverá ser um forte aliado, em termos didáticos, na rotura de práticas pedagógicas enraizadas no séc. XIX.

- Privilegiar o uso de recursos pedagógicos digitais a partir do 2º ano de escolaridade – implementação a partir do ano letivo 2024/2025;
- Criação de condições para a utilização diária de computador pessoal, pelos alunos – implementação a partir do ano letivo 2024/2025;
- Potenciar a literacia digital nos docentes – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Criação de momentos de partilha na utilização de plataformas digitais – implementação a partir do ano letivo 2024/2025;

A existência de momentos de partilha na utilização de plataformas digitais é um fator de enorme enriquecimento para todos. Estas sessões de trabalho poderão ser de âmbito geral, bem como departamental ou em grupo de recrutamento.

### 3.1.4. Comportamentos desajustados dos alunos

- Projeto de mentoria – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;

A mentoria entre iguais tem-se mostrado um meio para alcançar diversos objetivos. O auxílio entre pares terá impacto na postura dos alunos face à escola, para além de que estimula o sentido de cidadania e ajuda ao próximo.

- Estabelecer um critério sequencial de intervenção em situações de desajuste comportamental – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Dinamização do Gabinete de Apoio ao Aluno – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Envolvimento dos alunos que manifestem comportamentos desviantes em projetos – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Assembleias de Delegados de Turma – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;

Uma vez por semestre, os alunos apresentam críticas e opiniões sobre o funcionamento da escola, alicerçadas com sugestões de melhoria. O diretor dinamizará estas reuniões;

- Criação de condições para a existência de uma Associação de Estudantes - implementação a partir do ano letivo de 2023/2024;
- Revisão do Código de Conduta – implementação a partir do ano letivo de 2023/2024.

#### 3.1.5. A Escola e a Família

- Reuniões com Encarregados de Educação – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;

Realização de, no mínimo, uma reunião, por ciclo, por semestre com os representantes dos encarregados de educação. Estas reuniões devem ocorrer em cada estabelecimento de ensino, no pré-escolar e no primeiro ciclo, e na escola sede nos segundo e terceiro ciclos.

- Colaboração com a APEEAECacia – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Desenvolvimento de atividades realizadas pelos SPO ao nível da formação parental – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Promover a mobilidade sustentável - implementação a partir do ano letivo 2024/2025.

#### 3.1.6. Escola e Comunidade

Envolver o Agrupamento com a sua comunidade, a todos os níveis será uma preocupação constante. A dinâmica de proximidade com a Câmara Municipal, Junta de Freguesia, parceiros e, globalmente, com a toda a população, serão um dos sustentáculos para o desenvolvimento de todo o trabalho a desenvolver. Será determinante ligar umbilicalmente o Agrupamento com todos os agentes locais.

Este estreitar de ligação do Agrupamento às suas raízes não significa a quebra de relacionamento ao nível nacional e internacional, pelo que se dará continuidade à realização de projetos de Erasmus, por exemplo, sendo estes uma fonte de expansão de conhecimentos, vivências e exposição do AERNP ao exterior.

### 3.2. Gestão de recursos humanos

- Diligenciar junto da autarquia a gestão do número de assistentes operacionais no Agrupamento – implementação a partir do ano letivo 2023/2024.

Realizar um estudo aprofundado sobre a distribuição dos recursos humanos disponíveis e, a partir deste estudo, apresentar à autarquia, com dados concretos, mediante as evidências, a quantificação de recursos necessários.

### 3.3. Área Administrativa

- Reorganização e reformulação de procedimentos e processos – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Introdução de sistema digital de gestão documental – implementação a partir do ano letivo 2024/2025;
- Inserção de medidas de monitorização e automatização de processos – implementação a partir do ano letivo 2024/2025.

### 3.4. Área Patrimonial

- Reparações, manutenção e reorganização de espaços na escola sede – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Criação de espaços de lazer exteriores na escola sede – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Apetrechamento da escola sede de materiais desportivos e didáticos, sugeridos pelos alunos – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Avaliação e melhoramentos na exploração de espaços nas escolas do pré-escolar e do primeiro ciclo - implementação a partir do ano letivo 2023/2024.

### 3.5 Autoavaliação do Agrupamento

- Constituição de uma equipa de autoavaliação (restrita e alargada) que tenha na sua composição todos os níveis de ensino, para além da parceria de um “amigo crítico”, por exemplo, oriundo do ensino superior – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Introduzir meios de monitorização do impacto das medidas executadas – implementação a partir do ano letivo 2023/2024.

### 3.6. Área Cultural

- Candidatura ao Programa (re)Criar a Biblioteca – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;

Através desta candidatura pretende-se recriar, adaptar e adquirir recursos que respondam às necessidades das metodologias ativas de aprendizagem. Potenciar este espaço, dando-lhe uma dinâmica de utilização que responda aos atuais desafios.

- Dinamização da BE (Biblioteca Escolar) – implementação a partir do ano letivo 2023/2024; Ampliar a diversificação da oferta, nomeadamente ao nível digital. Incrementar dinâmicas de leitura, potenciando concursos, bem como rotinas diárias de leitura.

- Promover eventos culturais abertos à comunidade – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;

Com a participação de alunos, pessoal docente e não docente e famílias.

- Clube de Teatro – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;

Numa primeira fase criar condições para a existência de um Clube de Teatro, no qual participem alunos, pessoal docente e não docente, podendo ser aberto a toda a comunidade.

Numa segunda fase, quando esta ação já estiver completamente alicerçada, iniciar a apresentação de peças de teatro à comunidade.

- Criação do Serviço de Imagem e Comunicação – implementação a partir do ano letivo 2024/2025;

Tem como objetivo a dinamização de toda a comunicação do Agrupamento, realizada através dos diversos canais adotados. Esta equipa, também, supervisiona e monitoriza todas as ações implementadas no âmbito da imagem e comunicação.

- Participação no Programa de Ação Educativa do Município de Aveiro (PAEMA) – implementação a partir do ano letivo 2023/2024.

### **3.7. Área Financeira**

- Apresentação de candidaturas a projetos nacionais, europeus e transnacionais para financiamento de atividades e equipamentos – implementação a partir do ano letivo 2023/2024;
- Atração de entidades para apadrinhamento de espaços pedagógicos e de cultura, convívio e recreio – implementação a partir do ano letivo 2024/2025.

---

## **4. RECURSOS A MOBILIZAR**

---

Na exposição do plano estratégico foi já realizado o enquadramento de implementação das ações que o constituem, contudo, estas estão assentes em recursos/medidas que subjazem à sua concretização:

- 1) Gestão eficiente da carga horária letiva e de estabelecimento dos docentes;
- 2) Garantir espaços de trabalho colaborativos entre docentes para dar resposta à conceção do trabalho a realizar, sobretudo no âmbito das equipas educativas;
- 3) Sequenciar tempos e espaços de trabalho dos docentes, de modo que se dê continuidade ao trabalho realizado em sede de departamento curricular;
- 4) Reuniões, com periodicidade definida, de articulação entre ciclos;

- 5) Criação de equipas de trabalho para elaboração de documentos orientadores e articulados;
- 6) Potenciar o acesso dos docentes a formação, elaborando um Plano de Formação do Agrupamento, contextualizando-o com o Centro de Formação da Associação de Escolas dos Concelhos de Aveiro e Albergaria-a-Velha;
- 7) Criação de momentos de partilha de procedimentos reconhecidamente enriquecedores, sobretudo ao nível da utilização de plataformas digitais;
- 8) Diligenciar junto das diversas instâncias do ministério da educação e da autarquia, no sentido de uma atualização de meios informáticos;
- 9) Proatividade, no sentido de realizar candidaturas aos mais diversos concursos de beneficiação das escolas, os quais se mostram como oportunidades fundamentais;
- 10) Estabelecimento de protocolos com diversos *stakeholders* para melhoria do parque informático;
- 11) Dar continuidade a candidaturas do programa Erasmus;
- 12) Definir procedimentos de atuação em casos de alunos que apresentem comportamentos desajustados, em estreita ligação entre os diretores de turma, tutores e serviços de psicologia e orientação;
- 13) Conceber um Programa de Mentoria e um Plano de Tutoria;
- 14) Revisão do Código de Conduta;
- 15) Realização de ações de proximidade com os pais e encarregados de educação, com o objetivo de solucionar problemas e projetar ações futuras envolvendo todos;
- 16) Ter na APEEAECacia um parceiro fundamental para a realização de ações a vários níveis;
- 17) Explorar a parceria com a Universidade de Aveiro, elemento estratégico de dinamização e ampliação de aprendizagens e vivências.
- 18) Proceder a uma avaliação profunda de todas as necessidades do Agrupamento ao nível dos recursos humanos;
- 19) Diligenciar junto da autarquia o aumento de assistentes operacionais no Agrupamento, algo que vem sendo apontado nos documentos divulgados;
- 20) Proporcionar formação aos assistentes operacionais, de modo que potenciem a eficácia do seu serviço;
- 21) Potenciar a dinamização da BE, ampliando a diversificação da oferta e estimulando a participação em concursos e candidaturas a projetos que possibilitem o seu enriquecimento;
- 22) Promover ações culturais com a comunidade, envolvendo a Junta de Freguesia;
- 23) Criar condições junto da Câmara Municipal, Junta de Freguesia e GNR para implementar um programa de mobilidade sustentável;
- 24) Criação de um grupo de trabalho que constitua o Serviço de Imagem e Comunicação;

- 25) Reorganização e reformulação profunda de procedimentos, com posterior acompanhamento através de monitorização;
- 26) Introdução de sistema digital de gestão documental;
- 27) Angariação de fundos através de candidaturas a projetos nacionais, europeus e transnacionais para financiamento de atividades e equipamentos;
- 28) Atração de entidades para apadrinhamento de espaços pedagógicos e de cultura, convívio e recreio;
- 29) Dar continuidade ao trabalho desenvolvido no âmbito das linhas orientadoras para a elaboração do orçamento do Agrupamento.
- 30) Criar condições para a realização de reparações, manutenção e reorganização de espaços na escola sede, com recurso ao apoio da Câmara Municipal, Junta de Freguesia e de outros parceiros.

---

## 5. CONCLUSÃO

“A educação já não cabe no formato escolar do final do século XIX. Eu gosto da escola e da cor das paredes. Mas isso não me leva a perpetuar um modelo que não serve para educar crianças no século XXI. A escola precisa da coragem da metamorfose, de transformar a sua forma.” (António Nóvoa).

---

## 6. BIBLIOGRAFIA

- CARBONELL, J. (2016). Pedagogias do século XXI: bases para a inovação educativa. 3ª Edição: Editora Penso;
- COSTA, J. & COUVANEIRO, J. (2019). Conhecimentos vs Competências: Uma Dicotomia Disparatada na Educação. Guerra e Paz, Editores;
- Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho – Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de ensino;
- Decreto-lei nº54/2018, de 6 de julho - Regime jurídico da educação inclusiva;
- Decreto-lei nº55/2018, de 6 de julho - Currículo dos ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens;
- NÓVOA, A. (2022). Escolas e professores – proteger, transformar, valorizar. Salvador, Bahia;
- SANTOS, J. & CARVALHO, H. (2023). Corporator – Como Evitar os Principais Erros de Gestão. Editora Kairosport.

---

Cacia, 28 de Março de 2023

---