

# Marco António da Silva Costa



## PROJETO DE INTERVENÇÃO

"Tu tornas-te eternamente responsável por aquilo que cativas." – O Príncipezinho, Antoine de Saint-Exupéry. Este projeto assume o compromisso de cativar a aprendizagem, a inclusão e a excelência, construindo um futuro educativo mais justo e inovador.

**2025-2029**

Abraçar e educar



## ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES .....	3
RESUMO .....	4
SUMÁRIO.....	5
INTRODUÇÃO.....	7
I – O AGRUPAMENTO .....	9
1. As escolas e a população escolar.....	9
2. Diagnóstico.....	10
a. Áreas consolidadas e reconhecidas.....	10
b. Áreas problemáticas onde é necessário intervir .....	11
II - LINHAS ORIENTADORAS.....	14
III - VISÃO DA ESCOLA.....	17
1. Missão.....	18
2. Visão .....	18
3. Valores .....	18
4. Compromissos Estratégicos.....	19
5. Metas Prioritárias.....	19
IV PLANO ESTRATÉGICO.....	20
1. EIXO 1: LIDERANÇA E GESTÃO .....	21
a. Objetivos Estratégicos .....	22
b. Impacto Esperado .....	27
2. EIXO 2: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO.....	28
a. Objetivos Estratégicos .....	30
b. Impacto esperado.....	34
3. EIXO 3: RESULTADOS .....	35
a. Objetivos Estratégicos .....	36
b. Impacto Esperado .....	39
4. EIXO 4: CAPACIDADE DE AUTORREGULAÇÃO E MELHORIA .....	41
a. Objetivos Estratégicos .....	41
b. Impacto Esperado .....	45
V - ILAÇÕES ESTRATÉGICAS DO PROJETO DE INTERVENÇÃO: ANÁLISE DOS EIXOS E DAS AÇÕES .....	47
a. Eixo 1: Liderança e Gestão.....	47
b. Eixo 2: Prestação do Serviço Educativo.....	47
c. Eixo 3: Resultados.....	47

d. Eixo 4: Capacidade de Autorregulação e Melhoria .....	48
e. Conclusão .....	48
V- BIBLIOGRAFIA .....	49

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Fatores que contribuem para o sucesso educacional.....	11
Figura 2: Áreas a intervir.....	13
Figura 3: Rumo a uma escola inovadora e inclusiva.....	16
Figura 4: Metas Prioritárias.....	19
Figura 5: Confluência dos eixos.....	20

## RESUMO

O presente projeto de intervenção define a visão estratégica para a direção do Agrupamento de Escolas Coelho e Castro, com foco na melhoria do ensino, na inovação pedagógica e na inclusão. O documento analisa o contexto da escola, identificando áreas consolidadas e desafios a superar, como infraestruturas com necessidades de melhoria e necessidade de maior envolvimento das famílias (envolvimento da comunidade educativa). Estruturado em quatro eixos – Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo, Resultados e Capacidade de Autorregulação –, o plano propõe ações para fortalecer a liderança, modernizar infraestruturas, melhorar o sucesso escolar e garantir a sustentabilidade das boas práticas. A implementação dessas estratégias visa consolidar o Agrupamento de Escolas como uma referência na qualidade educativa, promovendo equidade, inovação e participação ativa da comunidade.

**Palavras-chave:** educação, liderança escolar, inovação pedagógica, inclusão, sustentabilidade, sucesso escolar, participação comunitária, digitalização, autoavaliação, equidade.

## SUMÁRIO

### 1. Introdução

O projeto de intervenção apresenta um plano estratégico para a direção do Agrupamento de Escolas Coelho e Castro, alinhado com os princípios da educação inclusiva, equitativa e de qualidade.

### 2. O Agrupamento

- **Caracterização:** Inclui várias escolas, desde o pré-escolar ao ensino secundário.
- **Diagnóstico:** Pontos fortes como liderança eficaz e inovação pedagógica, mas desafios em infraestruturas e participação das famílias (participação da comunidade educativa dando especial relevo às famílias) - (*integração no plano de ação das freguesias*).

### 3. Linhas Orientadoras

O projeto foca-se na melhoria contínua da escola, na inclusão, na inovação pedagógica e na sustentabilidade.

### 4. Visão da Escola

- **Missão:** Promover um ensino de excelência, inclusivo e inovador.
- **Visão:** Ser uma escola de referência na qualidade das aprendizagens (A qualidade das aprendizagens aliada ao equilíbrio e bem-estar emocional).
- **Valores:** Trabalho, cooperação, inclusão, inovação, consciência ambiental.
- **Compromissos Estratégicos:** Qualidade educativa, sustentabilidade, inovação tecnológica e envolvimento da comunidade.

### 5. Plano Estratégico

Estruturado em quatro eixos:

- **Eixo 1: Liderança e Gestão**
  - Reforço da liderança colaborativa e melhoria da comunicação interna e externa.
  - Modernização da infraestrutura e digitalização dos processos (Existe uma necessidade imediata de redistribuir tarefas e proporcionar formação às Assistentes Técnicas. Para concretizar as mudanças necessárias, é fundamental intervir de imediato numa área fulcral: a tesouraria e a contabilidade).
  - Implementar programas de capacitação para professores e equipa administrativa.

- 
- **Eixo 2: Prestação do Serviço Educativo**
  - Melhoria do sucesso escolar e combate ao abandono. (Reduzir a incidência de comportamentos disruptivos e antissociais no Agrupamento, promovendo um ambiente escolar mais seguro, inclusivo e propício à aprendizagem).
  - Implementação de metodologias inovadoras e apoio personalizado aos alunos (envolver as famílias).
- **Eixo 3: Resultados**
  - Monitorização dos resultados académicos.
  - Valorização dos percursos dos alunos e reforço do envolvimento das famílias.
  - Ajustar estratégias conforme necessidade, promovendo uma cultura de melhoria contínua.
- **Eixo 4: Capacidade de Autorregulação e Melhoria**
  - Implementação de processos de autoavaliação contínua. Aplicar pesquisas de satisfação com alunos, professores e famílias.
  - Mobilizar os resultados para ajustes estratégicos e pedagógicos.
  - Reforço da cultura de melhoria e inovação pedagógica.
  - Criar canais de escuta ativa e feedback para melhorias.
  - Publicitar relatórios de desempenho e ações institucionais.

## INTRODUÇÃO

O Projeto de Intervenção que aqui se apresenta enquadra-se na candidatura ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas Coelho e Castro, designado doravante como Agrupamento. De acordo com o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na sua redação atual, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, e pelo Decreto-Lei n.º 72/2015, de 11 de maio, o candidato deve identificar os problemas, definir a missão, as metas e as grandes linhas de orientação da ação, bem como explicitar o plano estratégico a realizar durante o mandato (artigo 22.º-A, ponto 3).

Acreditamos profundamente na missão de serviço público da escola, tal como defendido na Constituição da República Portuguesa, que estabelece que “o Estado promove a democratização da educação e as demais condições para que a educação, realizada através da escola e de outros meios formativos, contribua para a igualdade de oportunidades, a superação das desigualdades económicas, sociais e culturais, o desenvolvimento da personalidade e do espírito de tolerância, de compreensão mútua, de solidariedade e de responsabilidade, para o progresso social e para a participação democrática na vida coletiva” (n.º 2 do artigo 73.º).

Neste sentido, o presente Projeto de Intervenção justifica-se pelo contributo que poderá dar para o contínuo processo de aperfeiçoamento do serviço público de educação, promovendo a qualidade das aprendizagens das crianças e jovens do Agrupamento. Através do desenvolvimento de projetos de excelência, de melhoria e inovação, pretendemos reforçar o compromisso com uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade, alinhada com os valores e princípios consagrados no Projeto Educativo do Agrupamento (2022-2025).

Comprometemo-nos a pautar o exercício do cargo, a que diz respeito esta candidatura, por princípios éticos consagrados na Constituição e na lei, designadamente os da legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé. Estes princípios serão a base da nossa ação, visando sempre o bem-estar e o sucesso da comunidade educativa, bem como a promoção de um ambiente escolar que valorize a inclusão, a inovação e a sustentabilidade.

Este projeto tem como objetivo principal contribuir para a concretização da visão e missão do Agrupamento, que se propõe a ser uma escola de referência, reconhecida pela qualidade das aprendizagens, pela formação integral dos alunos e pela promoção da

equidade e do respeito pela diversidade. Através de um plano estratégico bem definido, que inclui a melhoria das condições físicas e tecnológicas, o reforço da participação comunitária e a implementação de práticas pedagógicas inovadoras, pretendemos garantir que o Agrupamento continue a ser um espaço de excelência educativa, onde cada aluno possa desenvolver o seu potencial e contribuir ativamente para a sociedade.

## **I – O AGRUPAMENTO**

### **1. As escolas e a população escolar**

O Agrupamento de Escolas Coelho e Castro (AECC) é composto por uma diversidade de estabelecimentos de ensino, que incluem jardins de infância, escolas do 1.º ciclo do ensino básico e a escola sede localizada em Fiães, Santa Maria da Feira. A escola sede, que integra o ensino básico e secundário, situa-se na Rua das Escolas, nº 200, e é rodeada por uma extensa área arborizada, proporcionando um ambiente de trabalho saudável e agradável.

A população escolar do Agrupamento é diversificada, abrangendo alunos desde o pré-escolar até ao ensino secundário, incluindo ofertas formativas regulares e profissionais. Nos últimos anos, o Agrupamento tem registado uma distribuição equilibrada de alunos entre os diferentes ciclos de ensino, com um total de 158 alunos no pré-escolar, 340 no 1.º ciclo, 188 no 2.º ciclo, 334 no 3.º ciclo, 318 no ensino secundário regular, 203 no ensino secundário com dupla certificação (Curso Profissional) e 27 alunos na Educação e Formação de Adultos, no presente ano letivo de 2024/2025.

O Agrupamento recebe alunos oriundos de famílias com baixos níveis de escolaridade e situações socioeconómicas desfavorecidas, o que se reflete no elevado número de alunos que beneficiam de apoios da Ação Social Escolar (ASE). Em 2021/2022, 48,32% dos alunos do 1.º ciclo, 58,08% do 2.º ciclo, 50,52% do 3.º ciclo e 58,33% dos alunos dos cursos profissionais receberam auxílios económicos.

Além disso, o Agrupamento acolhe alunos com necessidades educativas especiais, tendo implementado medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, como o Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA) e a Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI). No ano letivo de 2021/2022, 84 alunos beneficiaram de medidas seletivas e adicionais de apoio à aprendizagem, demonstrando o compromisso do Agrupamento com a inclusão e a equidade.

A diversidade cultural e socioeconómica da população escolar exige uma abordagem educativa diferenciada e inclusiva, que garanta o sucesso de todos os alunos, independentemente das suas origens ou condições de vida. O Agrupamento tem, assim, como prioridade, a promoção de uma escola democrática e inclusiva, onde cada aluno possa desenvolver o seu potencial e alcançar o sucesso educativo.

## 2. Diagnóstico

### a. *Áreas consolidadas e reconhecidas*

O Agrupamento de Escolas Coelho e Castro (AECC) apresenta várias áreas consolidadas e reconhecidas, que contribuem para o seu sucesso educativo e para a valorização da comunidade escolar. Entre estas, destacam-se:

- **Liderança e Gestão:** O Agrupamento tem demonstrado uma gestão eficaz, com uma liderança forte e comprometida, que promove a colaboração entre os diferentes agentes educativos. A acessibilidade e a limpeza dos espaços escolares, bem como a agradabilidade dos ambientes interiores e exteriores, são pontos fortes reconhecidos pela comunidade.
- **Articulação Curricular:** Existe uma forte articulação entre ciclos de ensino, especialmente nas disciplinas de Português e Matemática, com projetos e atividades que promovem a continuidade e a coerência das aprendizagens.
- **Inclusão e Equidade:** O Agrupamento tem implementado medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, como o Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA) e a Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI), garantindo o apoio necessário a alunos com necessidades educativas especiais.
- **Participação Comunitária:** A colaboração com as famílias e a comunidade local é uma marca distintiva do Agrupamento, com uma comunicação eficaz e transparente com os encarregados de educação e a promoção de atividades que envolvem toda a comunidade educativa.
- **Inovação Pedagógica:** A integração de metodologias inovadoras, como a Aprendizagem Cooperativa e o uso de ferramentas digitais, tem contribuído para a melhoria das práticas pedagógicas e para o desenvolvimento de competências essenciais nos alunos.

## Fatores que Contribuem para o Sucesso Educacional



Figura 1: Fatores que contribuem para o sucesso educacional

### b. Áreas problemáticas onde é necessário intervir

Apesar dos pontos fortes, o Agrupamento enfrenta alguns desafios que exigem intervenção prioritária para garantir a melhoria contínua do serviço educativo:

- **Condições Físicas e Térmicas das Salas de Aula:** Algumas salas de aula, principalmente na escola sede, apresentam problemas de conforto térmico e acústico, o que pode afetar o bem-estar e o desempenho dos alunos e professores.
- **Infraestruturas Digitais:** Apesar dos avanços, a infraestrutura digital em algumas escolas do 1.º ciclo e jardins de infância é insuficiente (Neste momento, o maior problema é a potência dos quadros elétricos que não têm capacidade para aguentar o funcionamento de todo o equipamento, com equipamentos

informáticos obsoletos e acesso limitado à internet, o que dificulta a implementação plena de práticas pedagógicas inovadoras e metodologias ativas.

- **Participação das Famílias:** Embora a comunicação com as famílias seja eficaz, a participação ativa dos encarregados de educação em atividades escolares e na vida do Agrupamento ainda é limitada, necessitando de maior envolvimento e compromisso. É fundamental criar um ambiente mais colaborativo, fortalecendo a relação com a comunidade educativa.
- **Abandono Escolar e Resultados Académicos:** Apesar de o Agrupamento ter reduzido significativamente as taxas de abandono escolar, é necessário continuar a monitorizar e apoiar os alunos em risco, especialmente nos cursos profissionais. Além disso, é essencial melhorar os resultados académicos, com foco na literacia e numeracia, para garantir o sucesso educativo de todos os alunos. O **abandono escolar** e os **fracos resultados académicos** são desafios que exigem uma intervenção estratégica e multidimensional. É essencial implementar medidas de identificação precoce e sua monitorização; promover o Bem-estar e Educação Socio emocional; Criar um ambiente Escolar Acolhedor e Motivador
- **Recursos Humanos:** A diminuição do número de assistentes operacionais e a necessidade de formação contínua para docentes e não docentes são áreas que requerem atenção, de modo a garantir a qualidade do serviço prestado e a satisfação profissional dos colaboradores. A intervenção nos Recursos Humanos é essencial para garantir um ensino de excelência. Uma gestão estratégica, motivadora e de valorização do corpo docente, dos Assistentes Operacionais e Técnicos pode transformar a qualidade da educação. É fundamental valorizar as *soft skills* dando importância às competências emocionais, à comunicação e gestão dos serviços e da sala de aula. É necessário apostar na formação contínua e na troca de boas práticas que garantam a qualidade do serviço prestado. A promoção de um ambiente escolar positivo envolvendo os docentes nas decisões estratégicas da escola, criando canais de escuta ativa e sistemas de feedback construtivo, sem carácter punitivo, garantirá uma escola com profissionais motivados e, como consequência, um ensino de excelência.

Estas áreas problemáticas exigem uma intervenção estratégica e planeada, com a definição de metas claras e a implementação de medidas concretas, para que o Agrupamento continue a evoluir e a consolidar-se como uma referência no panorama educativo.

## Áreas a intervir

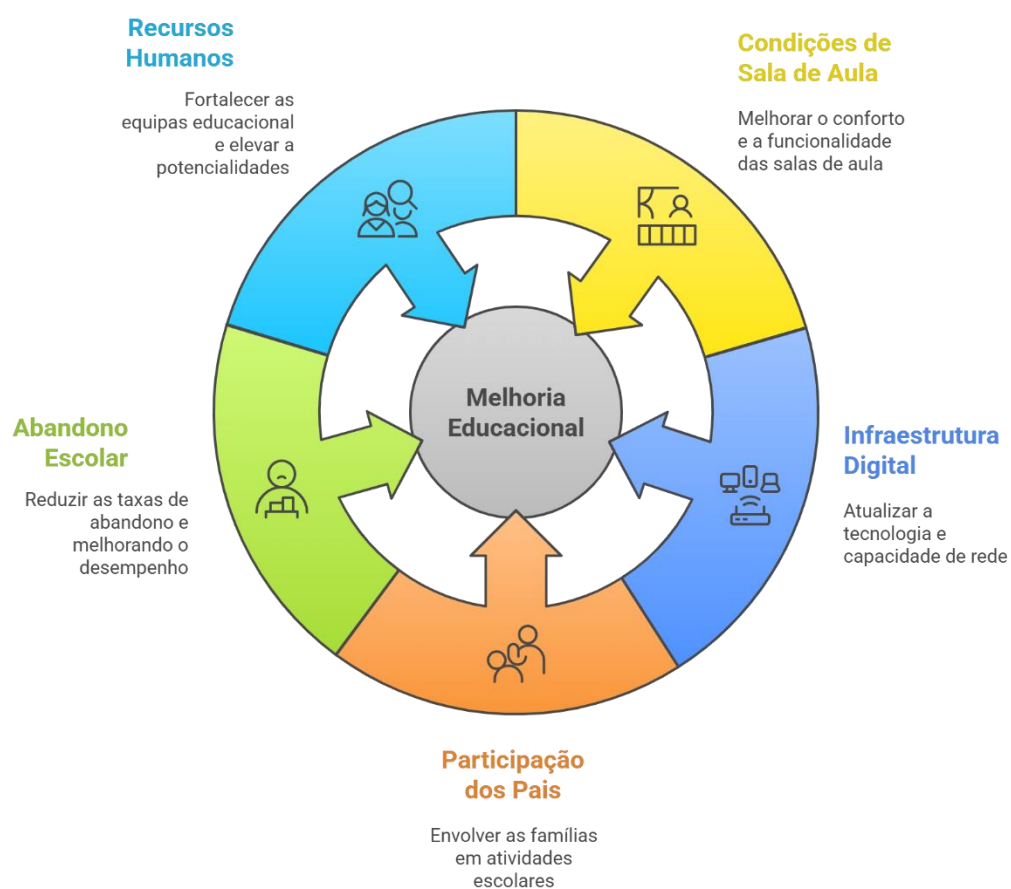


Figura 2: Áreas a intervir

## II - LINHAS ORIENTADORAS

O presente projeto de intervenção estrutura-se como um compromisso com a melhoria contínua do Agrupamento de Escolas Coelho e Castro, orientado para a criação de um ambiente educativo mais inclusivo, inovador e centrado no sucesso dos alunos. A necessidade de uma liderança escolar eficaz, como defendem Alarcão e Tavares (2019), impõe a implementação de estratégias que envolvam ativamente a comunidade educativa, promovendo a articulação curricular e a monitorização dos processos de ensino e aprendizagem.

Uma das linhas mestras deste projeto é a melhoria do sucesso escolar e a redução do abandono. A monitorização contínua dos resultados académicos e a implementação de ações de melhoria são fundamentais para assegurar a equidade na aprendizagem e mitigar o insucesso escolar. De acordo com Black e Wiliam (1998), a diversificação dos métodos de avaliação e a adoção de estratégias de ensino diferenciadas potenciam o desempenho dos alunos e garantem uma aprendizagem mais significativa. Neste sentido, a aposta em metodologias pedagógicas inovadoras e no apoio individualizado surge como uma resposta necessária para consolidar o progresso académico dos alunos.

A promoção de um clima escolar positivo e disciplinado assume-se igualmente como um eixo primordial deste projeto. Um ambiente harmonioso e seguro é essencial para o desenvolvimento integral dos alunos. Como enfatizam Hargreaves e O'Connor (2018), a criação de espaços de acolhimento e acompanhamento para alunos com dificuldades comportamentais, associada ao envolvimento ativo dos encarregados de educação, fortalece a coesão escolar e minimiza a indisciplina. Além disso, a implementação de um Código de Conduta claro e objetivo promove a previsibilidade das normas e estimula o respeito mútuo dentro da comunidade educativa (Martins, 2018).

A inovação pedagógica e tecnológica é outro pilar estruturante deste plano. A utilização de tecnologias digitais no ensino tem-se revelado uma ferramenta essencial para diversificar as práticas pedagógicas e envolver os alunos no seu próprio processo de aprendizagem. Mishra e Koehler (2006) argumentam que a integração das tecnologias digitais no ensino não só favorece a autonomia dos alunos, como também promove a diferenciação pedagógica, permitindo responder melhor às especificidades de cada aluno. A modernização das infraestruturas tecnológicas e a capacitação dos docentes são, por

isso, fundamentais para garantir um ensino alinhado com as exigências do século XXI (OECD, 2019).

O desenvolvimento de competências socio emocionais e a promoção da cidadania ativa constituem igualmente elementos centrais deste projeto. Programas focados na educação sócio emocional demonstraram ter um impacto positivo no bem-estar dos alunos, na sua capacidade de autorregulação emocional e na melhoria do seu desempenho académico (CASEL, 2020). Estudos conduzidos por Elias et al. (1997) apontam que os alunos que desenvolvem estas competências revelam maior resiliência e maior envolvimento nas dinâmicas escolares, contribuindo para a construção de um ambiente de aprendizagem mais positivo e colaborativo.

Para além destes eixos prioritários, torna-se imprescindível reforçar a articulação curricular e o trabalho colaborativo entre docentes. Como salientam Rodrigues e Vieira (2022), a partilha de práticas pedagógicas entre equipas educativas e a construção de estratégias comuns favorecem a coerência do percurso educativo dos alunos. A colaboração entre professores permite uma maior integração curricular e a implementação de abordagens transdisciplinares, tornando o ensino mais significativo e ajustado às necessidades dos alunos.

A par destas iniciativas estruturais, existem linhas potenciadoras do desenvolvimento do Agrupamento, entre as quais se destaca a valorização da avaliação como ferramenta de regulação do ensino. A diversificação dos instrumentos avaliativos e a promoção da autoavaliação permitem uma melhor adaptação das estratégias pedagógicas às necessidades individuais dos alunos, conforme defendido por Black e Wiliam (1998). Além disso, a monitorização contínua do desempenho escolar possibilita a implementação de medidas de suporte atempadas e eficazes (Carvalho, 2017).

Outro fator determinante é o envolvimento da comunidade educativa e o estabelecimento de parcerias locais. A criação de redes de cooperação com entidades externas e a participação ativa das famílias no percurso escolar dos alunos são aspetos fundamentais para consolidar a identidade institucional do Agrupamento. Epstein (2011) enfatiza que uma colaboração estreita entre a escola e a comunidade resulta numa melhoria dos resultados escolares e num ambiente educativo mais inclusivo e motivador.

Por fim, a modernização das infraestruturas escolares e a atualização dos recursos educativos são também aspetos cruciais. Como salientam Barrett et al. (2015), um ambiente de aprendizagem bem estruturado, com espaços físicos adequados e tecnologicamente equipados, favorece o desenvolvimento das competências dos alunos e

torna o ensino mais dinâmico e inovador. O investimento na requalificação das salas de aula, bibliotecas e espaços de recreio contribui significativamente para a qualidade do ensino e o bem-estar dos alunos (OECD, 2021).

A implementação deste projeto implica a identificação de prioridades de intervenção imediata. Entre as ações mais urgentes, destacam-se o reforço das diferentes literacias através da implementação de programas de apoio ao sucesso escolar, a criação de estratégias de combate ao abandono escolar e a modernização das infraestruturas tecnológicas. Paralelamente, é fundamental apostar na melhoria do clima escolar, promovendo medidas que fomentem a convivência harmoniosa e a redução da indisciplina.

Deste modo, este projeto de intervenção assume-se como um compromisso com a excelência educativa e com a criação de um ambiente de aprendizagem inovador e inclusivo. A conjugação de metodologias pedagógicas eficazes, a modernização dos espaços escolares e o reforço das parcerias com a comunidade são elementos-chave para consolidar o Agrupamento de Escolas Coelho e Castro como uma referência na promoção do sucesso educativo e do desenvolvimento integral dos seus alunos.



Figura 3: Rumo a uma escola inovadora e inclusiva

### **III - VISÃO DA ESCOLA**

A concepção de escola atual reflete a necessidade de um sistema educativo que responda às exigências de uma sociedade em constante transformação. A escola não se limita a ser um espaço de transmissão de conhecimento, mas sim um ambiente de desenvolvimento integral, onde os alunos adquirem competências que os preparam para a vida pessoal, social e profissional. Este modelo é sustentado por documentos orientadores como o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO), que estabelece um conjunto de princípios e valores fundamentais para a formação de cidadãos ativos e responsáveis (Ministério da Educação, 2017).

A escola atual deve posicionar-se como uma organização aberta, interligada com a família e a comunidade, promovendo uma aprendizagem significativa e sustentável. Segundo Alarcão (2001), a escola deve ser entendida como uma organização reflexiva, capaz de se adaptar aos desafios contemporâneos e fomentar o desenvolvimento de metodologias inovadoras e colaborativas. Assim, torna-se essencial a construção de um ambiente educativo centrado no aluno, respeitando a sua individualidade e diversidade.

A autonomia e a flexibilidade curricular são aspetos essenciais na escola moderna, permitindo um ensino diferenciado e ajustado às necessidades de cada aluno. De acordo com Nóvoa (2009), a educação do século XXI deve ser centrada no aluno e promover uma aprendizagem personalizada, evitando a uniformização curricular e favorecendo a inclusão de metodologias ativas. O PASEO enfatiza, igualmente, a importância do pensamento crítico, da resolução de problemas e da criatividade como pilares estruturantes do ensino, sendo necessário que os docentes assumam um papel de mediadores da aprendizagem, guiando os alunos na construção do conhecimento.

Para que a escola cumpra eficazmente o seu papel, a articulação entre as diferentes estruturas educativas é crucial. A comunicação organizacional na escola assume-se como um fator determinante para garantir um ambiente colaborativo, conforme defendido por Costa (2022), que salienta a importância das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na facilitação da comunicação e da partilha de boas práticas. A incorporação das TIC na gestão escolar contribui para um ensino mais dinâmico e inclusivo, reforçando a ligação entre os diferentes intervenientes do processo educativo (OECD, 2019).

No entanto, existem desafios que devem ser trabalhados de imediato para garantir a eficácia deste modelo educativo. A necessidade de formação contínua dos docentes, a implementação de estratégias que previnam o abandono escolar e a criação de

mecanismos de apoio psicopedagógico são aspetos prioritários. O investimento em espaços de aprendizagem inovadores e na modernização das infraestruturas escolares também se revela essencial para proporcionar um ensino de qualidade e adaptado às novas exigências educativas (Barrett et al., 2015).

Neste contexto, a escola deve ser um espaço de inclusão, promovendo a equidade no acesso ao conhecimento e garantindo que todos os alunos tenham as mesmas oportunidades de sucesso. Como refere Morin (2000), a educação deve preparar os indivíduos para enfrentar a complexidade do mundo atual, promovendo valores como a solidariedade, a cooperação e a cidadania ativa. Assim, a conceção de escola deve estar alinhada com um modelo que privilegie a formação integral do aluno, preparando-o para os desafios da sociedade global.

### **1. Missão**

Proporcionar um ensino de excelência que forme cidadãos ativos, autónomos, responsáveis, cooperantes e solidários. Valorizar o potencial de cada aluno, promovendo inclusão, inovação e consciência ambiental como pilares fundamentais do percurso educativo.

### **2. Visão**

Ser uma escola de referência, reconhecida pela qualidade das aprendizagens, pela formação integral dos alunos e pela promoção da equidade e do respeito pela diversidade.

### **3. Valores**

- **Trabalho:** Esforço e dedicação como alicerces do sucesso educativo.
- **Cooperação:** Cultura de partilha e trabalho colaborativo.
- **Inclusão:** Igualdade de oportunidades para todos.
- **Inovação:** Desenvolvimento de competências científicas, tecnológicas e culturais.
- **Saber:** Aprendizagem como processo contínuo. incentivando a curiosidade e o pensamento crítico.
- **Consciência Ambiental:** Práticas sustentáveis e cidadania responsável. assumindo um compromisso coletivo para garantir um futuro sustentável.

#### 4. Compromissos Estratégicos

- **Qualidade Educativa:** Investir em metodologias pedagógicas diferenciadas e inovadoras e ativas.
- **Inclusão e Equidade:** Práticas pedagógicas inclusivas e apoio personalizado.
- **Participação Comunitária:** Envolvimento ativo das famílias e da comunidade. A valorização do património e da identidade local.
- **Sustentabilidade:** Incorporação de educação ambiental no dia a dia.
- **Inovação Tecnológica:** Integração de ferramentas digitais na educação.
- **Acompanhamento e Avaliação:** Monitorização regular para melhoria contínua, revendo estratégias com base nos resultados.

#### 5. Metas Prioritárias

- Melhorar os resultados escolares, com foco na literacia e numeracia.
- Reduzir o abandono escolar para próximo de zero.
- Fortalecer o envolvimento das famílias na vida escolar.
- Garantir condições físicas e tecnológicas adequadas.
- Promover competências socio emocionais, culturais e cidadãs.

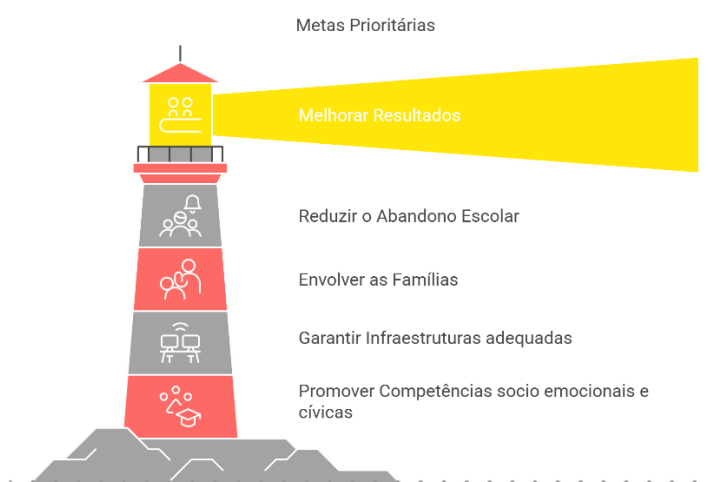


Figura 4: Metas Prioritárias

## IV PLANO ESTRATÉGICO

Com o plano estratégico, pretendo estabelecer um futuro de médio e longo prazo, alicerçado em metas claras e nas ações necessárias para alcançá-las. Numa organização educativa, a diferença significativa pode estar na garantia de um clima de confiança e segurança interna, na oferta de opções curriculares diversificadas, no apetrechamento tecnológico, na cobertura do tempo livre dos alunos e na exigência colocada no ensino de determinadas matérias. Estes elementos, entre outros, podem constituir a marca distintiva de um Agrupamento (Silva, 2000), funcionando como um fator de atração e preferência para a comunidade onde se insere.

O plano estratégico está estruturado em quatro eixos principais, alinhados com os domínios do Quadro de Referência da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC):

- 1. Liderança e Gestão;**
- 2. Prestação do Serviço Educativo;**
- 3. Resultados;**
- 4. Capacidade de Autorregulação e Melhoria do Agrupamento.**

Cada domínio define objetivos, metas e ações/estratégias específicas, que se interligam de forma sistémica para garantir a melhoria contínua do Agrupamento de Escolas. A figura 1 ilustra graficamente estes quatro eixos e as influências que se cruzam, destacando a importância de uma abordagem integrada e colaborativa para o sucesso educativo.

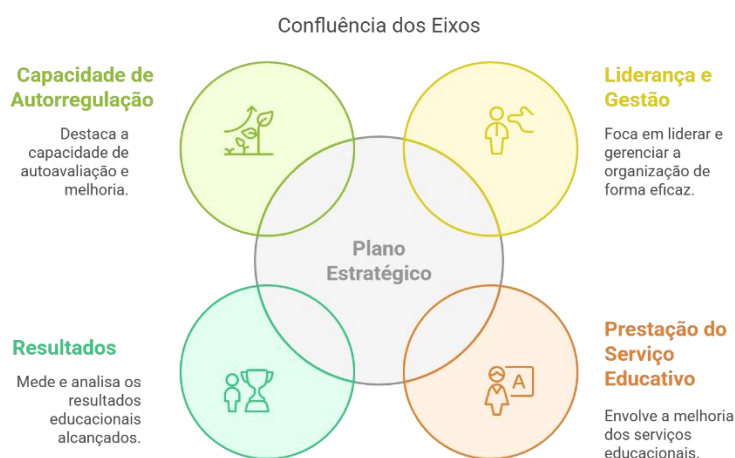


Figura 5: Confluência dos eixos

Apresento, a seguir, as metas, estratégias e ações delineadas para o Agrupamento de Escolas Coelho e Castro, assegurando a sua adequação aos Objetivos Estratégicos.

## **1. EIXO 1: LIDERANÇA E GESTÃO**

A liderança e a gestão escolar são componentes fundamentais para o sucesso das instituições educativas, influenciando diretamente a qualidade do ensino, o envolvimento da comunidade e a eficiência organizacional (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). O Eixo 1: Liderança e Gestão estrutura um conjunto de metas e ações estratégicas destinadas a fortalecer a governação escolar, promovendo uma cultura organizacional eficiente, inovadora e participativa.

A importância da liderança na educação tem sido amplamente estudada, destacando-se que as escolas mais bem-sucedidas são aquelas onde os líderes desenvolvem uma visão clara e promovem uma cultura de colaboração e inovação (Fullan, 2014). Assim, este eixo visa fortalecer a liderança de proximidade, fomentar a valorização profissional e modernizar a gestão escolar, alinhando-se com os princípios da gestão educacional eficaz (Hargreaves & Fink, 2006).

Um dos desafios da atualidade é a digitalização dos processos administrativos e a melhoria da comunicação interna e externa, fatores essenciais para tornar a escola mais transparente e acessível a toda a comunidade educativa (Selwyn, 2016). O desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas modernizadas e ambientes escolares bem estruturados também desempenha um papel determinante no bem-estar dos profissionais e alunos, contribuindo para a criação de um espaço de aprendizagem mais inclusivo e eficiente (Barrett et al., 2015).

Finalmente, a articulação com entidades externas, como autarquias, instituições de ensino superior e associações locais, reforça o compromisso da escola com uma abordagem integradora e sustentável. O envolvimento da comunidade educativa no processo de gestão é essencial para o sucesso dos alunos e para a implementação de políticas educativas eficazes (Epstein, 2011).

O Eixo 1: Liderança e Gestão, portanto, consolida um conjunto de medidas destinadas a melhorar a organização e funcionamento da escola, promovendo uma liderança participativa, inovação tecnológica e melhoria contínua das infraestruturas. Estes elementos são determinantes para a construção de um Agrupamento mais eficiente, sustentável e centrado no sucesso educativo.

### ***a. Objetivos Estratégicos***

1. ***Promover uma liderança de proximidade e colaborativa, incentivando a comunicação eficaz e a participação ativa de toda a comunidade escolar.***
2. ***Reforçar a valorização e o desenvolvimento profissional dos docentes e não docentes, criando um ambiente motivador, inclusivo e de trabalho em equipa.***
3. ***Melhorar a comunicação interna e externa do Agrupamento, através da digitalização de processos, modernização da infraestrutura e implementação de canais eficazes de informação.***
4. ***Aprofundar a cooperação com entidades externas e a comunidade educativa, estabelecendo parcerias estratégicas com autarquias, ensino superior e associações locais.***
5. ***Garantir a melhoria contínua das condições físicas e tecnológicas das escolas, proporcionando espaços adequados ao ensino, aprendizagem e bem-estar da comunidade escolar.***
6. ***Aumentar a eficiência organizacional e administrativa, através da reestruturação de espaços, simplificação de processos e implementação de soluções inovadoras para gestão escolar.***

Apresento, agora, as metas e medidas estratégicas delineadas no Eixo 1: Liderança e Gestão, que visam fortalecer a organização e o funcionamento do Agrupamento. Estas medidas abrangem diversas áreas essenciais, como a promoção de uma liderança de proximidade e colaborativa, a valorização profissional dos docentes e não docentes, a modernização das infraestruturas e a melhoria da comunicação interna e externa. Através da reformulação do Projeto Educativo, do estabelecimento de parcerias estratégicas e da digitalização dos processos administrativos, pretende-se aumentar a eficiência organizacional e fomentar um ambiente escolar mais inclusivo e sustentável (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Além disso, a implementação de ações inovadoras na gestão escolar, como a otimização dos espaços físicos e o incentivo à participação ativa da comunidade educativa, contribui para um modelo de escola mais dinâmico e preparado para os desafios contemporâneos (Fullan, 2014). Com estas metas e medidas, o Agrupamento procura consolidar-se como um espaço de excelência educativa, onde a inovação e a participação coletiva são pilares fundamentais para a melhoria contínua (Epstein, 2011).

**EIXO 1: LIDERANÇA E GESTÃO**

<b>Metas</b>	<b>Ações / Estratégias</b>
<b>M 1 Reformulação do Projeto Educativo</b>	<i>LG 1 Reformulação do Projeto Educativo com equipa multidisciplinar. LG 2 Disponibilizar formação específica para a equipa responsável.</i>
<b>M 2 Desenvolver uma liderança de proximidade</b>	<i>LG 3 Criar rotinas de contacto direto com docentes, pessoal não docente, alunos e encarregados de educação. LG 4 Institucionalizar apoio de proximidade a todos os estabelecimentos escolares. LG 5 Estar presente em eventos e atividades do Agrupamento.</i>
<b>M 3 Criar equipas de lideranças intermédias comprometidas</b>	<i>LG 6 Selecionar perfis adequados para funções de liderança. LG 7 Implementar sessões de trabalho colaborativo. LG 8 Disponibilizar recursos para as coordenações, dentro das possibilidades do Agrupamento.</i>
<b>M 4 Otimizar reconhecimento e valorização dos profissionais</b>	<i>LG 9 Demonstrar reconhecimento pelo esforço do pessoal docente e não docente.</i>
<b>M 5 Fomentar participação do Agrupamento em projetos</b>	<i>LG 10 Criar uma estrutura para selecionar projetos (Projetos adequados e interdisciplinares) adequados às necessidades do Agrupamento.</i>
<b>M 6 Estabelecer protocolos e parcerias estratégicas</b>	<i>LG 11 Analisar protocolos existentes. LG 12 Identificar parceiros prioritários. LG 13 Reforçar parceria com a Câmara Municipal e Junta de Freguesia.</i>
<b>M 7 Envolver Associações de Pais na vida escolar</b>	<i>LG 14 Co-organizar sessões de apoio e esclarecimento para pais e encarregados de educação. LG 15 Complementar iniciativas lançadas pelas Associações de Pais.</i>

Metas	Ações / Estratégias
	<p><i>LG 16 Solicitar mediação das Associações em conflitos graves com encarregados de educação.</i></p> <p><i>LG 17 Realização de reuniões periódicas com associações de pais.</i></p>
<p><b>M 8 Envolver Associações de Estudantes na vida escolar</b></p>	<p><i>LG 18 Envolver a Associação de Estudantes na identificação de desafios e propostas para a melhoria das condições de ensino e aprendizagem.</i></p> <p><i>LG 19 Criar um espaço regular de diálogo entre a direção, a Associação de Estudantes e os representantes de turma.</i></p> <p><i>LG 20 Envolver a Associação de Estudantes na dinamização de tutorias informais e atividades de reforço escolar.</i></p> <p><i>LG 21 Criar concursos e iniciativas que incentivem a criatividade e o talento dos alunos.</i></p> <p><i>LG 22 Instituir reuniões entre a direção e a Associação de Estudantes para análise de propostas e desafios.</i></p>
<p><b>M 9 Melhorar comunicação interna e externa</b></p>	<p><i>LG 23 Aprimorar a página do Agrupamento com notícias de todas as escolas do Agrupamento.</i></p> <p><i>LG 24 Criar uma Newsletter sobre atividades do Agrupamento.</i></p> <p><i>LG 25 Disponibilizar ações formativas para utilização da plataforma INOVAR.</i></p> <p><i>LG 26 Criar uma plataforma digital centralizada para documentos pedagógicos essenciais.</i></p> <p><i>LG 27 Implementar um sistema de notificações automáticas para os encarregados de educação.</i></p> <p><i>LG 28 Padronizar processos para melhorar a articulação pedagógica entre departamentos.</i></p>
<p><b>M 10 Digitalização e Reuniões Online</b></p>	<p><i>LG 29 Utilizar plataformas digitais como (p.ex. Google Meet) para reuniões.</i></p> <p><i>LG 30 Disponibilizar atas e materiais digitais para transparência.</i></p> <p><i>LG 31 Implementar um calendário híbrido de reuniões presenciais e online.</i></p>

<b>Metas</b>	<b>Ações / Estratégias</b>
<b>M 11 Melhoria do ambiente físico de trabalho</b>	<p><i>LG 32 Melhorar conforto térmico e acústico das salas de aula com recursos a parcerias institucionais, nomeadamente Câmara Municipal e Juntas de Freguesia.</i></p> <p><i>LG 33 Reforçar limpeza e manutenção das instalações.</i></p> <p><i>LG 34 Melhorar a infraestrutura digital.</i></p>
<b>M 12 Reorganizar Secretaria para otimizar eficiência</b>	<p><i>LG 35 Realizar limpeza geral do espaço</i></p> <p><i>LG 36 Digitalizar arquivos e documentos.</i></p> <p><i>LG 37 Estruturar áreas de trabalho para otimizar fluxo de tarefas.</i></p>
<b>M 13 Reorganizar Sala de Professores para maior conforto</b>	<p><i>LG 38 Disponibilizar mobiliário adequado.</i></p> <p><i>LG 39 Criar zonas específicas para trabalho, descanso e reuniões informais.</i></p> <p><i>LG 40 Implementar sistema de manutenção e limpeza regular.</i></p>
<b>M 14 Melhorar sinalização interna da escola</b>	<p><i>LG 41 Criar concurso entre alunos para desenvolver pictogramas.</i></p> <p><i>LG 42 Selecionar e padronizar os melhores pictogramas.</i></p> <p><i>LG 43 Implementar nova sinalização nas áreas escolares.</i></p>
<b>M 15 Promover um ambiente de trabalho colaborativo e motivador.</b>	<p><i>LG 44 Realização de atividades de team building para docentes e não docentes, como workshops, dinâmicas de grupo e eventos sociais.</i></p> <p><i>LG 45 Organização de reuniões periódicas entre todos os funcionários para partilha de boas práticas e resolução de desafios comuns.</i></p> <p><i>LG 46 Implementação de um sistema de mentoria, onde funcionários mais experientes apoiam os novos colaboradores.</i></p> <p><i>LG 47 Aprimorar um espaço de convívio para funcionários, onde possam relaxar e interagir fora do ambiente de trabalho formal.</i></p> <p><i>LG 48 Realização de sessões de formação sobre trabalho em equipa, comunicação eficaz e gestão de conflitos.</i></p>

<b>Metas</b>	<b>Ações / Estratégias</b>
	<p><i>LG 49 Incentivo à participação dos funcionários em decisões estratégicas do Agrupamento, através de consultas e grupos de trabalho.</i></p> <p><i>LG 50 Promoção de eventos culturais e desportivos que envolvam toda a comunidade escolar, incluindo funcionários.</i></p> <p><i>LG 51 Criação de um canal de comunicação interno (ex.: plataforma digital) para facilitar a partilha de ideias e feedback entre funcionários.</i></p>
<p><b>M 16 Modernizar a infraestrutura digital do Agrupamento de Escolas</b></p>	<p><i>LG 52 Realizar um diagnóstico detalhado das necessidades de infraestruturas digitais em todas as escolas do Agrupamento, com foco no 1.º ciclo e jardins de infância.</i></p> <p><i>LG 53 Elaborar um plano de investimento para a modernização dos equipamentos informáticos, (promovendo parcerias com entidades externas), priorizando as escolas com maiores carências.</i></p> <p><i>LG 54 Criar uma equipa de apoio técnico para manutenção e suporte das infraestruturas digitais, garantindo a resolução rápida de problemas.</i></p> <p><i>LG 55 Criar um plano de sustentabilidade para garantir a atualização contínua dos equipamentos e a manutenção da rede de internet.</i></p>
<p><b>M 17 Melhoria do estacionamento para a comunidade escolar</b></p>	<p><i>LG 56 Estabelecer diálogo com a Junta e Câmara Municipal.</i></p> <p><i>LG 57 Propor soluções como ampliação do estacionamento ou zonas temporárias de paragem.</i></p> <p><i>LG 58 Sensibilizar a comunidade escolar para uso eficiente do espaço. (Asseio do espaço envolvente)</i></p>

## ***b. Impacto Esperado***

O impacto concreto das metas e ações delineadas no eixo Liderança e Gestão transcende a mera operacionalização de processos internos e reflete-se na melhoria global da qualidade educativa, do clima organizacional e do envolvimento da comunidade escolar. A liderança escolar eficaz é amplamente reconhecida como um fator determinante para o sucesso das instituições de ensino (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Ao promover uma liderança de proximidade e fomentar equipas de lideranças intermédias comprometidas, o Agrupamento não só assegura uma gestão mais eficiente, mas também estimula a participação ativa dos diversos agentes educativos.

A reformulação do Projeto Educativo com a participação de uma equipa multidisciplinar garante que o documento reflita as reais necessidades e desafios do contexto escolar (Bolívar, 2012). Além disso, a disponibilização de formação específica para a equipa responsável contribui para o desenvolvimento profissional contínuo, uma estratégia amplamente recomendada para melhorar a qualidade do ensino (Day, Sammons & Leithwood, 2011; Fernandes, 2016).

A valorização e o reconhecimento dos profissionais são essenciais para o aumento da motivação e da retenção de talentos, como destacado por Hargreaves & Fullan (2012). Demonstrar reconhecimento pelo esforço dos docentes e não docentes cria um ambiente mais colaborativo e produtivo, reforçando o sentido de pertença e o compromisso institucional (Alarcão & Tavares, 2019).

A comunicação eficaz, interna e externa, é outro aspeto central abordado pelas metas estabelecidas. Melhorar os canais de comunicação, como a página do Agrupamento, newsletters e plataformas digitais, fortalece a transparência e o envolvimento dos diversos *stakeholders* (Epstein, 2011; Nóvoa, 1992). A digitalização de processos e a realização de reuniões online representam um avanço na modernização da gestão escolar, alinhando-se com as tendências contemporâneas de governação educacional (Selwyn, 2016; Cardoso, 2015).

O envolvimento das Associações de Pais e Encarregados de Educação é um dos pilares fundamentais para a criação de uma cultura escolar colaborativa e participativa. A literatura evidencia que a parceria entre escola e família melhora o desempenho académico dos alunos e contribui para um ambiente escolar mais positivo (Desforges & Abouchar, 2003; Costa & Ventura, 2020). A realização de reuniões periódicas e a co-

organização de sessões de apoio reforçam este laço, promovendo um clima de confiança e cooperação.

A modernização da infraestrutura digital e a melhoria do ambiente físico de trabalho são estratégias que influenciam diretamente a qualidade da aprendizagem e o bem-estar dos profissionais e alunos. A criação de um plano de investimento para a renovação dos equipamentos informáticos e a implementação de um sistema de apoio técnico são práticas recomendadas para reduzir desigualdades no acesso às tecnologias (OECD, 2021; Pinto & Osório, 2014). Simultaneamente, a otimização do conforto térmico e acústico das salas de aula está diretamente relacionada com a melhoria da concentração e do desempenho dos alunos (Barrett et al., 2015).

A promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, através de atividades de team building e dinâmicas de grupo, fomenta o desenvolvimento de uma cultura organizacional coesa e inovadora. Segundo Senge (2006), as organizações que aprendem continuamente e promovem espaços de reflexão e colaboração são mais eficazes na adaptação a desafios e mudanças.

Finalmente, a criação de parcerias estratégicas com entidades locais, como a Câmara Municipal e Juntas de Freguesia, reforça a sustentabilidade das iniciativas do Agrupamento e amplia as oportunidades para alunos e profissionais. Estudos demonstram que colaborações institucionais bem estruturadas aumentam a capacidade de resposta das escolas às necessidades da comunidade e promovem uma educação mais inclusiva e equitativa (Ainscow, Dyson & Weiner, 2013; Alves, 2018).

Em síntese, o impacto das metas e ações delineadas reflete-se na melhoria do desempenho organizacional, na valorização dos profissionais, na modernização das infraestruturas e na criação de um ambiente escolar mais colaborativo e inclusivo. O sucesso dessas iniciativas dependerá da sua implementação consistente e da capacidade da liderança em mobilizar os diversos agentes educativos para um compromisso comum de melhoria contínua.

## **2. EIXO 2: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO**

A prestação do serviço educativo é um eixo central das políticas e estratégias das instituições escolares, sendo fundamental para a promoção do sucesso educativo e para a adaptação do ensino às necessidades da comunidade. De acordo com Costa (2019), a melhoria da qualidade do ensino depende da implementação de metodologias

pedagógicas inovadoras e do reforço da literacia e numeracia, aspetos essenciais para o desenvolvimento das aprendizagens. Neste sentido, Fullan (2014) defende que a inovação educacional deve estar orientada para a criação de ambientes de aprendizagem estimulantes, capazes de promover a autonomia dos alunos.

A diversificação da oferta educativa é outro fator determinante para garantir que a escola responde de forma eficaz às especificidades dos alunos. Como defendem Silva e Pereira (2021), a criação de respostas diferenciadas, incluindo ensino secundário, formação de adultos e atividades extracurriculares, contribui para um sistema educativo mais inclusivo e equitativo. Nesse sentido, Darling-Hammond et al. (2020) sublinham a importância da flexibilidade curricular e da personalização do ensino como estratégias essenciais para aumentar a motivação e o envolvimento dos alunos.

A inovação pedagógica e tecnológica também se destaca como um elemento estruturante do ensino atual. Segundo Almeida e Fonseca (2020), o uso de tecnologias digitais e metodologias ativas favorece a diferenciação pedagógica e amplia os espaços de aprendizagem, tornando o ensino mais dinâmico e interativo. Mishra & Koehler (2006) argumentam que a integração eficaz da tecnologia na educação exige uma interseção entre conhecimento pedagógico, tecnológico e disciplinar, sendo essencial para o desenvolvimento de práticas inovadoras.

Além disso, o desenvolvimento das competências socioemocionais e cidadãs tem ganho crescente relevância, uma vez que a educação não deve centrar-se apenas em conteúdos curriculares, mas também na formação integral do aluno. De acordo com Martins (2018), a criação de programas de educação socioemocional e de cidadania ativa permite preparar os alunos para uma participação responsável na sociedade. CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning) (2020) reforça esta visão, destacando que o desenvolvimento das competências socioemocionais melhora o desempenho académico e fortalece o bem-estar dos alunos.

A articulação curricular e o trabalho colaborativo são, igualmente, fatores fundamentais para a coerência do percurso educativo dos alunos. Conforme apontam Rodrigues e Vieira (2022), a promoção de práticas articuladas entre ciclos de ensino e dentro dos próprios departamentos disciplinares fortalece a continuidade pedagógica e a partilha de boas práticas. Hargreaves & O'Connor (2018) argumentam que a colaboração entre professores e equipas educativas permite a criação de ambientes de aprendizagem mais coesos e eficazes, resultando em melhores experiências para os alunos.

A avaliação e o acompanhamento do processo de aprendizagem devem ser encarados como instrumentos reguladores do ensino. Como realça Carvalho (2017), a diversificação das formas de avaliação, a valorização da autoavaliação e a monitorização periódica do desempenho dos alunos permitem uma adaptação mais eficaz das estratégias pedagógicas, favorecendo o sucesso escolar. Black & Wiliam (1998) defendem que a avaliação formativa, quando bem implementada, contribui significativamente para a aprendizagem dos alunos, fornecendo informações essenciais para a regulação do ensino.

Desta forma, a prestação do serviço educativo deve assentar numa abordagem integrada e dinâmica, que valorize tanto a inovação e diferenciação pedagógica como a participação ativa da comunidade escolar e o acompanhamento contínuo das aprendizagens.

#### ***a. Objetivos Estratégicos***

1. ***Melhoria do Sucesso Escolar*** – Implementar metodologias inovadoras para reforçar a literacia e a numeracia, promovendo práticas pedagógicas inclusivas e apoio personalizado aos alunos.
2. ***Diversificação e Adequação da Oferta Educativa*** – Garantir uma resposta formativa ajustada às necessidades da comunidade, incluindo ensino secundário, formação de adultos e atividades extracurriculares.
3. ***Promoção da Inovação Pedagógica e Tecnológica*** – Estimular o uso de tecnologias digitais e metodologias ativas no ensino, favorecendo a diferenciação pedagógica e a aprendizagem em espaços diversificados.
4. ***Desenvolvimento das Competências Socioemocionais e Cidadãs*** – Criar programas que promovam o bem-estar emocional, a cidadania ativa e a participação da comunidade educativa no processo de ensino-aprendizagem.
5. ***Reforço da Articulação Curricular e do Trabalho Colaborativo*** – Fomentar práticas de articulação entre ciclos de ensino e equipas educativas, promovendo a partilha de recursos e a otimização da organização pedagógica.
6. ***Valorização da Avaliação e do Acompanhamento do Processo de Aprendizagem*** – Desenvolver estratégias para diversificar a avaliação, monitorizar as aprendizagens e garantir uma comunicação eficaz com os encarregados de educação.

Apresento, agora, as metas e as medidas estratégicas delineadas para o eixo de Prestação do Serviço Educativo, visando um ensino mais inclusivo, inovador e adequado às necessidades da comunidade escolar. Estas metas incluem a promoção do sucesso escolar, a diversificação da oferta formativa, a valorização da inovação pedagógica e tecnológica, o desenvolvimento de competências socioemocionais e cidadãs, e o reforço

da articulação curricular e do apoio aos alunos. As ações propostas abrangem a implementação de metodologias ativas, a adaptação dos currículos, a disponibilização de apoios educativos e a criação de iniciativas que incentivem a participação da comunidade educativa (OECD, 2019; ME-DGE, 2021).

## EIXO 2: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

<b>Metas</b>	<b>Ações / Estratégias</b>
<b>M 1 Melhorar resultados escolares focando literacia e numeracia</b>	<i>PSE 1 Desenvolver metodologias pedagógicas inovadoras para reforço da literacia e numeracia.</i>
<b>M 2 Manter oferta formativa adequada à comunidade</b>	<i>PSE 2 Criar respostas educativas diferenciadas e adequadas às particularidades dos alunos.</i>
<b>M 3 Promover o ensino secundário (científico-humanísticos e profissionais)</b>	<i>PSE 3 Implementar soluções adequadas às expectativas dos alunos e às necessidades do meio.</i>
<b>M 4 Aprimorar os cursos de formação para adultos</b>	<i>PSE 4 Procurar soluções para formação de adultos.</i>
<b>M 5 Promover desenvolvimento artístico, desportivo e social</b>	<i>PSE 5 Apoiar atividades extracurriculares. PSE 6 Ajustar horários para facilitar participação. PSE 7 Relacionar atividades extracurriculares com interesses da comunidade.</i>
<b>M 6 Promover competências socioemocionais e cidadãs</b>	<i>PSE 8 Criar programas de educação socioemocional para alunos, envolvendo docentes e funcionários (Curadoria SPO). PSE 9 Desenvolver iniciativas de cidadania ativa na escola.</i>
<b>M 7 Fomentar práticas pedagógicas inclusivas e apoio personalizado</b>	<i>PSE 10 Criar dispositivos de apoio individualizado para alunos com dificuldades.</i>

<p><b>M 8 Incorporar sustentabilidade na educação</b></p>	<p><i>PSE 11 Desenvolver projetos pedagógicos voltados para a educação ambiental.</i></p>
<p><b>M 9 Promover práticas pedagógicas inovadoras e o uso de tecnologias digitais.</b></p>	<p><i>PSE 12 Incentivar o uso de metodologias ativas e tecnologias digitais.</i></p> <p><i>PSE 13 Desenvolvimento de dinâmicas pedagógicas que favoreçam a diferenciação pedagógica.</i></p> <p><i>PSE 14 Valorização dos meios tecnológicos de informação e comunicação.</i></p> <p><i>PSE 15 Promoção de outros espaços que não sejam a sala de aula para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.</i></p> <p><i>PSE 16 Incentivo e apoio ao desenvolvimento de projetos disciplinares e multidisciplinares.</i></p> <p><i>PSE 17 Disponibilização de ações formativas contextualizadas e adequadas aos novos desafios da flexibilidade curricular. (CFAE)</i></p>
<p><b>M 10 Promover a articulação curricular entre ciclos de ensino.</b></p>	<p><i>PSE 18 Promoção de práticas de articulação entre ciclos de ensino.</i></p> <p><i>PSE 19 Valorização do trabalho colaborativo e de partilha dentro do departamento/grupo disciplinar.</i></p> <p><i>PSE 20 Otimização de Equipas Educativas responsáveis por vários grupos turma.</i></p> <p><i>PSE 21 Disponibilização de um espaço temporal comum para trabalho colaborativo das Equipas Educativas.</i></p>
<p><b>M 11 Reforçar o apoio a alunos com necessidades educativas especiais.</b></p>	<p><i>PSE 22 Organização de um dispositivo de deteção precoce.</i></p> <p><i>PSE 23 Mobilização dos recursos de apoio necessários.</i></p> <p><i>PSE 24 Disponibilização de vários tipos de apoios educativos (aulas de apoio, coadjuvação, tutorias).</i></p>

	<p><i>PSE 25 Organização do modelo de sala de estudo como local de estudo e pesquisa com apoio de docentes.</i></p> <p><i>PSE 26 Implementação de apoio interpares com alunos de excelência.</i></p> <p><i>PSE 27 Disponibilização dos recursos necessários para o Centro de Recursos (BE).</i></p> <p><i>PSE 28 Mobilização dos alunos para participar em concursos/atividades promovidas pelas Bibliotecas Escolares.</i></p> <p><i>PSE 29 Disponibilização dos recursos existentes aos estabelecimentos escolares do Agrupamento.</i></p>
<p><b>M 12 Envolver a comunidade educativa no Plano Anual de Atividades.</b></p>	<p><i>PSE 30 Estabelecer a ligação do Plano Anual de Atividades com a autarquia e as coletividades, integrando iniciativas como atividades de férias, culturais e desportivas.</i></p> <p><i>PSE 31 Promover atividades que envolvam a comunidade educativa e os parceiros do Agrupamento, tais como o Dia do Patrono, saraus, eventos desportivos, ações de prevenção e segurança, e a cerimónia de entrega de diplomas.</i></p>
<p><b>M 13 Favorecer a implementação de atividades complementares e de apoio ao reforço das aprendizagens.</b></p>	<p><i>PSE 32 Promover atividades no âmbito do Plano Anual de Atividades, visando o reforço das aprendizagens.</i></p>
<p><b>M 14 Incentivar a implementação de atividades educativas e pedagógicas adaptadas a cada nível de ensino, promovendo o sucesso escolar desde o pré-escolar até ao 12.º ano.</b></p>	<p><i>PSE 33 Implementação de dinâmicas pedagógicas que promovam a diferenciação do ensino, como a coadjuvação.</i></p> <p><i>PSE 34 Potenciação dos meios tecnológicos de informação e comunicação como ferramentas de apoio à prática letiva.</i></p>

	<p><i>PSE 35 Utilização de espaços alternativos à sala de aula para enriquecer o processo de ensino e aprendizagem.</i></p> <p><i>PSE 36 Estímulo e apoio à criação de projetos disciplinares e multidisciplinares. (p. ex. Clube de Teatro...)</i></p>
<p><b>M 15 Valorizar a avaliação como instrumento de regulação do processo de ensino aprendizagem.</b></p>	<p><i>PSE 37 Promoção da diversificação das formas de avaliação das aprendizagens.</i></p> <p><i>PSE 38 Incentivo ao cumprimento dos critérios gerais e específicos aferidos.</i></p> <p><i>PSE 39 Explicitação dos critérios gerais e específicos junto dos alunos e encarregados de educação.</i></p> <p><i>PSE 40 Valorização da autoavaliação como um processo de autorreflexão do aluno integrado no processo de ensino aprendizagem.</i></p> <p><i>PSE 41 Uniformizar um modelo de informação do desempenho escolar dos alunos para os encarregados de educação (Avaliação Intercalar).</i></p> <p><i>PSE 42 Monitorizar periodicamente a avaliação das aprendizagens dos alunos.</i></p> <p><i>PSE 43 Revisão do modelo existente, no sentido de (re)construir um que integre informação clara e relevante.</i></p> <p><i>PSE 44 Desburocratizar a vida do professor.</i></p>

***b. Impacto esperado***

A implementação de estratégias educativas inovadoras e integradas tem um impacto significativo na qualidade do ensino, promovendo melhores resultados académicos e uma formação mais completa dos alunos (Fullan, 2007). O reforço da literacia e numeracia, por exemplo, tem sido amplamente reconhecido como um fator determinante para o sucesso escolar e a inclusão social (OECD, 2018). A diversificação da oferta educativa, ao garantir respostas adaptadas às necessidades da comunidade,

contribui para a redução do abandono escolar e para a equidade no acesso ao ensino (CNE, 2020).

A incorporação de metodologias pedagógicas inovadoras e o uso de tecnologias digitais, como proposto, são essenciais para a diferenciação pedagógica e a personalização da aprendizagem, permitindo maior envolvimento e motivação dos alunos (Dede, 2010). Estudos indicam que a utilização de metodologias ativas e ferramentas digitais favorece a autonomia dos alunos e melhora a retenção de conhecimento (Kirschner, Sweller & Clark, 2006).

No campo do desenvolvimento socioemocional, a promoção de competências cidadãs e emocionais tem um impacto positivo na convivência escolar e na aprendizagem (CASEL, 2017). Programas que integram a educação socioemocional são reconhecidos por melhorar o bem-estar dos alunos e reduzir comportamentos de indisciplina (Elias et al., 1997). Além disso, a articulação curricular e o trabalho colaborativo são fundamentais para a criação de percursos educativos coerentes e eficazes (Hargreaves & O'Connor, 2018).

A valorização da avaliação e do acompanhamento do processo de aprendizagem é outro ponto central. A diversificação das formas de avaliação e o reforço da autoavaliação promovem um ensino mais reflexivo e ajustado às necessidades individuais dos alunos (Black & Wiliam, 1998). Estratégias de monitorização contínua da aprendizagem possibilitam intervenções pedagógicas mais eficazes e personalizadas (Brookhart, 2013).

Por último, a integração da comunidade educativa nas atividades escolares fortalece o vínculo entre escola e sociedade, promovendo uma cultura de participação ativa e responsabilidade coletiva na educação (Epstein, 2011). A criação de parcerias locais para apoio social e psicológico reforça as condições necessárias para o sucesso escolar e a inclusão de todos os alunos (UNESCO, 2019).

### **3. EIXO 3: RESULTADOS**

A melhoria dos resultados escolares e do ambiente educativo tem sido uma prioridade nas políticas educativas, refletindo a necessidade de adotar estratégias eficazes para garantir o sucesso académico, a inclusão e a participação ativa da comunidade escolar (OECD, 2019). Neste contexto, apresentam-se objetivos estratégicos fundamentais, como a promoção do sucesso escolar, a prevenção da indisciplina, a redução do abandono escolar e o reforço da identidade do Agrupamento enquanto

instituição de referência (ME-DGE, 2021). Segundo Matias Alves (2011), a escola deve funcionar como uma organização aprendente, promovendo práticas colaborativas e centradas no desenvolvimento integral dos alunos. Para atingir estas metas, são delineadas diversas ações, incluindo a monitorização dos resultados, a implementação de programas de apoio individualizado, a valorização dos percursos educativos dos alunos e o incentivo ao voluntariado e empreendedorismo (Eurydice, 2020). Estas medidas alinham-se com diretrizes internacionais sobre boas práticas educativas, promovendo um ensino mais equitativo, inovador e centrado nas necessidades dos alunos (UNESCO, 2021).

#### ***a. Objetivos Estratégicos***

- 1. Melhoria do Sucesso Escolar*** – Implementar estratégias de monitorização e apoio para elevar os resultados académicos e reduzir a taxa de insucesso, garantindo a preparação adequada para provas e exames.
- 2. Promoção da Disciplina e do Clima Escolar Positivo*** – Adotar medidas preventivas e corretivas para reduzir a indisciplina, envolvendo ativamente docentes, encarregados de educação e alunos na construção de um ambiente escolar harmonioso.
- 3. Redução do Abandono Escolar e Apoio à Inclusão*** – Desenvolver programas de acompanhamento individualizado para alunos em risco de abandono, reforçando parcerias com entidades locais para suporte social e psicológico.
- 4. Acompanhamento e Valorização dos Percursos Educativos e Profissionais*** – Criar mecanismos para monitorizar o percurso de ex-alunos, reconhecendo o mérito e divulgando as suas trajetórias académicas e profissionais como inspiração para a comunidade escolar.
- 5. Desenvolvimento Pessoal e Cidadania Ativa*** – Fomentar iniciativas que incentivem o voluntariado, o empreendedorismo e a participação ativa dos alunos, promovendo valores de solidariedade e responsabilidade social.
- 6. Reforço da Imagem e Identidade do Agrupamento*** – Consolidar a instituição como uma referência educativa, garantindo a satisfação da comunidade escolar e promovendo a excelência académica, cultural e desportiva.

Apresento, agora, as metas e as medidas estratégicas delineadas para a melhoria do Eixo, Resultados Educativos, a promoção da disciplina e do clima escolar positivo, a redução do abandono escolar, o acompanhamento dos percursos educativos e profissionais, o desenvolvimento pessoal e a cidadania ativa, bem como o reforço da imagem institucional do Agrupamento. A melhoria do sucesso escolar e a monitorização contínua das aprendizagens são fundamentais para a regulação do ensino e a adaptação

das práticas pedagógicas às necessidades dos alunos, tal como preconizado por Alarcão e Tavares (2019). Paralelamente, a promoção de um ambiente escolar positivo e disciplinado revela-se essencial para o sucesso educativo, conforme defendido por Matias (2005), ao destacar a importância da coesão e do envolvimento de toda a comunidade educativa na construção de um clima propício à aprendizagem. A redução do abandono escolar exige a implementação de estratégias de apoio individualizado e o fortalecimento de redes de suporte, seguindo as recomendações da UNESCO (2019) sobre inclusão e equidade educativa. Além disso, a valorização dos percursos académicos e profissionais dos alunos e a promoção de iniciativas que estimulem a cidadania ativa e o empreendedorismo alinham-se com as diretrizes de Alarcão (2001), que enfatiza o papel da escola na formação integral dos indivíduos e na construção de uma sociedade mais participativa.

### EIXO 3: RESULTADOS

<b>Metas</b>	<b>Ações / Estratégias</b>
<b>M 1 Melhorar resultados académicos</b>	<p><i>RE 1 Monitorizar resultados escolares.</i></p> <p><i>RE 2 Criar ações de melhoria.</i></p> <p><i>RE 3 Incentivar docentes a ter expectativas elevadas dos alunos.</i></p> <p><i>RE 4 Organização de atividades específicas de apoio à preparação para provas/exames.</i></p>
<b>M 2 Prevenir a indisciplina dos alunos dentro e fora da sala de aula.</b>	<p><i>RE 5 Implementação de um espaço dedicado ao acolhimento e acompanhamento dos alunos que receberam ordem de saída da sala de aula devido a comportamentos inadequados.</i></p> <p><i>RE 6 Envolvimento ativo dos encarregados de educação e das respetivas associações como parceiros na prevenção da indisciplina.</i></p> <p><i>RE 7 Garantia do cumprimento das normas estabelecidas no Regulamento Interno, promovendo um ambiente escolar harmonioso.</i></p> <p><i>RE 8 Criação de um Código de Conduta</i></p>
<b>M 3 Alcançar média nacional nos exames</b>	<p><i>RE 9 Criar projectos/planos de apoio aos exames.</i></p>

Metas	Ações / Estratégias
<b>M 4 Reduzir módulos em atraso no ensino profissional</b>	<i>RE 10 Sensibilizar alunos para cumprir objetivos.</i>
<b>M 5 Reduzir abandono escolar para próximo de zero</b>	<i>RE 11 Implementar programas de acompanhamento individualizado para alunos em risco de abandono. RE 12 Reforçar parcerias com entidades locais para apoio social e psicológico.</i>
<b>M 6 Acompanhar percurso de ex-alunos</b>	<i>RE 13 Criar observatório para acompanhar saídas do Agrupamento.</i>
<b>M 7 Promover o desenvolvimento pessoal e social dos alunos.</b>	<i>RE 14 Consciencialização dos docentes para o desenvolvimento de um discurso focalizado na importância do cumprimento da escolaridade. RE 15 Incentivo às iniciativas dos alunos em contexto escolar. RE 16 Implicação de representantes de alunos em sessões de trabalho. RE 17 Apoio ao clube de solidariedade e iniciativas de solidariedade social. RE 18 Incentivo ao voluntariado e empreendedorismo</i>
<b>M 8 Reforçar a imagem do Agrupamento como uma instituição de referência.</b>	<i>RE 19 Preocupação em dar resposta às expectativas dos alunos e encarregados de educação. RE 20 Auscultação da opinião da comunidade educativa sobre o serviço educativo prestado. RE 21 Reconhecimento do esforço e empenho dos alunos. RE 22 Organização de cerimónias condignas para assinalar o valor e mérito dos alunos. RE 23 Divulgação dos percursos académicos e profissionais de ex-alunos. RE 24 Promoção da atividade cultural e desportiva da comunidade envolvente.</i>

## **b. Impacto Esperado**

A implementação das estratégias delineadas no eixo "Resultados" reflete uma abordagem integrada e sistêmica para a melhoria da qualidade educativa. O impacto concreto destas metas e ações pode ser analisado sob três grandes dimensões: o sucesso escolar e a redução do abandono, a promoção de um ambiente escolar positivo e inclusivo, e o fortalecimento da identidade institucional do Agrupamento.

### Melhoria do Sucesso Escolar e Redução do Abandono

A monitorização contínua dos resultados escolares e a criação de ações de melhoria constituem práticas essenciais para elevar a qualidade do ensino e garantir a equidade na aprendizagem (Black & Wiliam, 1998). A implementação de apoios específicos à preparação para exames e a sensibilização dos docentes para a definição de expectativas elevadas têm um efeito comprovado na motivação dos alunos e na sua perceção de autoeficácia (Dweck, 2006). Além disso, a redução do abandono escolar exige uma abordagem multidimensional, que combine o acompanhamento individualizado dos alunos em risco com a articulação de respostas sociais e psicológicas, garantindo uma rede de suporte que atenda às suas necessidades específicas (OECD, 2019).

Estudos apontam que o insucesso escolar não resulta apenas de dificuldades cognitivas, mas também de fatores emocionais e socioeconómicos (Silva & Pereira, 2021). Assim, o reforço de parcerias com entidades locais para apoio psicológico e social pode contribuir significativamente para a retenção dos alunos, assegurando que a escola se constitui como um espaço de acolhimento e de promoção do bem-estar (Carvalho, 2017).

A disciplina em contexto escolar está diretamente relacionada com o sucesso académico e a qualidade das interações dentro da comunidade educativa (Hargreaves & O'Connor, 2018). A criação de um espaço de acolhimento e acompanhamento para alunos com comportamentos inadequados, juntamente com o envolvimento dos encarregados de educação na prevenção da indisciplina, promove uma cultura escolar baseada na responsabilidade e no respeito mútuo (Fullan, 2014).

Além disso, a implementação de um Código de Conduta reforça a previsibilidade e a clareza das normas, garantindo que todos os intervenientes compreendem as expectativas institucionais (Martins, 2018). A garantia do cumprimento do Regulamento

Interno contribui para um ambiente mais harmonioso, reduzindo conflitos e favorecendo um clima propício à aprendizagem (Darling-Hammond et al., 2020).

O acompanhamento do percurso dos ex-alunos através da criação de um observatório educativo tem um duplo impacto: por um lado, permite avaliar a eficácia do sistema de ensino e, por outro, inspira os atuais alunos ao apresentar modelos de sucesso (Rodrigues & Vieira, 2022). Esta valorização das trajetórias académicas e profissionais, bem como a organização de cerimónias de mérito, fortalece o sentido de pertença e identidade dos alunos, incentivando-os a persistir nos seus estudos e a definir objetivos de longo prazo (Costa, 2019).

Paralelamente, a promoção de iniciativas que fomentem o desenvolvimento pessoal e social dos alunos, como o voluntariado e o empreendedorismo, prepara-os para uma participação ativa na sociedade (CASEL, 2020). Estas competências socioemocionais são fundamentais para a empregabilidade e para a cidadania ativa, aspetos cada vez mais valorizados num mundo globalizado (OECD, 2018).

A preocupação em responder às expectativas da comunidade educativa e a auscultação das suas opiniões são elementos essenciais para a construção de uma escola que se adapta e evolui de acordo com as necessidades reais dos seus alunos e famílias (Almeida & Fonseca, 2020). O reconhecimento do esforço e do mérito dos alunos não só eleva a autoestima e motivação dos alunos, como também projeta uma imagem positiva do Agrupamento na sociedade (Carvalho, 2017).

A divulgação dos percursos dos ex-alunos, aliada à promoção de atividades culturais e desportivas, contribui para a consolidação da identidade institucional e para a construção de uma escola de referência, onde a excelência académica e a formação integral dos alunos são prioridades (Costa, 2019).

De forma integrada, as metas e ações delineadas têm um impacto transformador na escola, atuando em várias frentes para garantir um ensino de qualidade, inclusivo e centrado no sucesso dos alunos. A literatura científica sustenta que abordagens holísticas e baseadas em evidências, como as propostas, são essenciais para a promoção de uma educação equitativa e eficaz (Mishra & Koehler, 2006; OECD, 2019). Assim, a concretização destas estratégias não só beneficia os alunos a nível individual, mas também fortalece a escola enquanto instituição educativa de referência.

#### 4. EIXO 4: CAPACIDADE DE AUTORREGULAÇÃO E MELHORIA

A capacidade de autorregulação e melhoria contínua nas organizações escolares é um fator determinante para o sucesso educativo e a eficiência da gestão escolar. O processo de autoavaliação constitui um mecanismo essencial para diagnosticar pontos fortes e áreas a melhorar, permitindo a implementação de estratégias que promovam o sucesso académico dos alunos e a sustentabilidade das boas práticas. Segundo Costa (2011), a autoavaliação institucional é um instrumento fundamental na construção de uma cultura de melhoria contínua, possibilitando uma tomada de decisão informada e sustentada.

No contexto da educação, a autoavaliação deve estar alinhada com referenciais de qualidade, como os preconizados pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), assegurando um acompanhamento rigoroso do desempenho escolar e organizacional (Alarcão & Roldão, 2010). Para tal, torna-se essencial a criação de modelos estruturados de autoavaliação, com equipas representativas da comunidade educativa que garantam um processo participativo e transparente (Silva, 2018).

Além disso, a cultura de melhoria contínua deve integrar-se na rotina escolar, traduzindo-se na definição de planos estratégicos e ações concretas que promovam a inovação pedagógica e a modernização organizacional (Azevedo, 2019). A valorização do trabalho colaborativo entre docentes e a articulação entre a escola e a família são fatores determinantes para a consolidação de práticas pedagógicas eficazes e inclusivas (Vieira, 2015).

Por último, o acompanhamento do impacto das medidas implementadas e a articulação entre a avaliação interna e externa são indispensáveis para garantir a transparência e a responsabilização na gestão escolar. Como referido por Morgado (2020), a utilização dos relatórios da IGEC como referência estratégica possibilita um alinhamento mais efetivo entre os objetivos educativos e as necessidades da comunidade escolar, promovendo uma cultura de prestação de contas e inovação sustentável.

##### *a. Objetivos Estratégicos*

1. ***Aprimorar os processos de autoavaliação através da implementação de um sistema estruturado, alinhado com os referenciais da IGEC, que permita monitorizar e analisar periodicamente o desempenho escolar e organizacional.***
2. ***Promover uma cultura de melhoria contínua, garantindo que a autoavaliação se traduza em planos de ação eficazes para o sucesso académico, reforçando a monitorização e a transparência na divulgação dos resultados.***

3. *Assegurar a sustentabilidade das boas práticas e fomentar a inovação, consolidando práticas pedagógicas inclusivas, o trabalho colaborativo entre docentes e a cooperação entre a escola e a família.*
4. *Reforçar a modernização e a eficiência organizacional, através da melhoria das infraestruturas escolares, da atualização dos equipamentos e da criação de ferramentas digitais de suporte à gestão e ensino.*
5. *Garantir o acompanhamento e a avaliação das medidas implementadas, promovendo ajustes estratégicos sempre que necessário para otimizar os resultados obtidos.*
6. *Fortalecer a articulação entre a avaliação interna e externa, utilizando os relatórios da IGEC como referência para a definição de estratégias e fomentando uma cultura de prestação de contas baseada na transparência e participação.*

Apresento, agora, as metas e as medidas estratégicas definidas para fortalecer a capacidade de autorregulação e melhoria contínua nas organizações escolares. Estas metas centram-se na implementação de um sistema eficaz de autoavaliação, na promoção de um ciclo contínuo de melhoria, na sustentabilidade das boas práticas e inovação, no acompanhamento do impacto das medidas implementadas e na valorização da cultura de inovação pedagógica. De acordo com Alarcão e Roldão (2010), a autoavaliação sistemática permite não só diagnosticar desafios institucionais, mas também promover estratégias de melhoria sustentada. Assim, estas medidas incluem a criação de equipas representativas da comunidade educativa para a autoavaliação, a dinamização de práticas pedagógicas inclusivas, a modernização das infraestruturas escolares e o reforço da transparência através da utilização dos relatórios da IGEC como referência estratégica (Morgado, 2020). Além disso, a aposta na colaboração entre docentes e na articulação escola-família assume-se como um pilar fundamental para o sucesso educativo (Vieira, 2015), garantindo que a melhoria contínua se traduza em impactos concretos na aprendizagem dos alunos.

#### **EIXO 4: CAPACIDADE DE AUTORREGULAÇÃO E MELHORIA**

<b>Metas</b>	<b>Ações / Estratégias</b>
<b>M 1 Implementar um sistema eficaz de autoavaliação</b>	<i>AM 1 Criar/otimizar um modelo sistemático de autoavaliação alinhado com os referenciais da IGEC.</i>

<b>Metas</b>	<b>Ações / Estratégias</b>
	<p><i>AM 2 Criar uma equipa representativa da comunidade educativa para a autoavaliação.(Observatório da Qualidade)</i></p> <p><i>AM 3 Recolher e analisar dados periodicamente sobre o desempenho escolar e organizacional.</i></p>
<b>M 2 Promover um ciclo contínuo de melhoria</b>	<p><i>AM 4 Revisão do modelo de informação do desempenho escolar dos alunos.</i></p> <p><i>AM 5 Promoção de um acompanhamento periódico do desempenho escolar dos alunos.</i></p> <p><i>AM 6 Dinamização de uma avaliação periódica do sucesso académico alcançado pelos alunos.</i></p> <p><i>AM 7 Divulgar os resultados da autoavaliação à comunidade educativa.</i></p> <p><i>AM 8 Criar planos de melhoria contínua com base nas avaliações internas e externas.</i></p> <p><i>AM 9 Integrar a autoavaliação na rotina da escola como ferramenta de regulação.</i></p>
<b>M 3 Garantir a sustentabilidade das boas práticas e a inovação.</b>	<p><i>AM 10 Valorização das boas práticas e manutenção da sustentabilidade dos pontos fortes do Agrupamento.</i></p> <p><i>AM 11 Dar continuidade às ações do Plano de Melhoria .</i></p> <p><i>AM 12 Continuar a valorizar o trabalho colaborativo entre docentes.</i></p> <p><i>AM 13 Consolidar a partilha de práticas científico-pedagógicas.</i></p> <p><i>AM 14 Aprofundar as práticas pedagógicas inclusivas.</i></p> <p><i>AM 15 Dar continuidade à promoção de uma cultura colaborativa escola-família.</i></p>

<b>Metas</b>	<b>Ações / Estratégias</b>
	<p><i>AM 16 Incentivar o contacto regular dos encarregados de educação com o diretor de turma/professor titular/educador.</i></p> <p><i>AM 17 Promover a participação e envolvimento dos encarregados de educação nas atividades da escola/Agrupamento.</i></p> <p><i>AM 18 Reforçar as ações para a melhoria das condições físicas dos edifícios/salas.</i></p> <p><i>AM 19 Reavaliar as necessidades de mobiliário e equipamento das salas de aula.</i></p> <p><i>AM 20 Apurar a possibilidade de concretizar a criação de uma equipa de apoio às tecnologias digitais”.</i></p> <p><i>AM 21 Concretizar a “Criação de uma plataforma digital de registo e gestão de anomalias”.</i></p> <p><i>AM 22 Rever os procedimentos adotados na vigilância dos espaços exteriores na escola sede.</i></p>
<p><b>M 4 Acompanhar o impacto das medidas implementadas</b></p>	<p><i>AM 23 Monitorizar a eficácia das ações implementadas e reajustá-las conforme necessário.</i></p> <p><i>AM 24 Desenvolver ferramentas digitais para facilitar a recolha e análise de dados.</i></p>
<p><b>M 5 Valorizar a cultura de inovação e melhoria pedagógica</b></p>	<p><i>AM 25 Incentivar os docentes a refletirem sobre as suas práticas e partilharem boas práticas.</i></p> <p><i>AM 26 Criar um espaço de debate sobre inovação e melhoria contínua da escola.</i></p>
<p><b>M 6 Reforçar a articulação entre avaliação interna e externa</b></p>	<p><i>AM 27 Utilizar os relatórios da IGEC como referência para o desenvolvimento de estratégias.</i></p>

Metas	Ações / Estratégias
	<i>AM 28 Fomentar uma cultura de prestação de contas com base na transparência e participação.</i>

### ***b. Impacto Esperado***

A definição de objetivos estratégicos e a implementação de ações concretas no âmbito da autoavaliação e melhoria contínua assumem um papel determinante na qualidade e eficácia das organizações educativas. A construção de um sistema estruturado de autoavaliação, alinhado com os referenciais da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), permite não apenas monitorizar o desempenho escolar e organizacional, mas também atuar sobre os resultados obtidos, promovendo um ciclo de melhoria contínua (Santiago et al., 2016).

Um dos impactos mais evidentes deste modelo é a consolidação de uma cultura de avaliação como instrumento de regulação interna, garantindo que os processos educativos sejam constantemente ajustados às necessidades dos alunos e da comunidade escolar (Barroso & Carvalho, 2010). A valorização da autoavaliação enquanto prática sistemática não se limita à recolha de dados, mas conduz à formulação de planos de ação orientados para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem (Alarcão & Roldão, 2010).

A promoção da cultura de colaboração entre docentes e entre a escola e a família revela-se igualmente essencial para a sustentabilidade das boas práticas e para a inovação pedagógica. Estudos demonstram que o envolvimento da comunidade educativa e a participação ativa dos encarregados de educação influenciam positivamente o desempenho académico dos alunos (Epstein, 2011). Neste sentido, ações como a valorização do trabalho colaborativo, a partilha de práticas pedagógicas e a promoção de uma relação mais estreita entre professores e famílias contribuem significativamente para um ambiente educativo mais inclusivo e eficaz (Bolívar, 2019).

A modernização das infraestruturas escolares e a aposta na digitalização representam outro vetor de impacto fundamental. A criação de ferramentas digitais para apoio à gestão e ensino facilita a recolha e análise de dados, otimiza os processos administrativos e reforça a transparência na comunicação de resultados (Fullan, 2020). Estas medidas permitem não só a melhoria das condições físicas dos espaços educativos,

como também a adoção de estratégias de ensino mais inovadoras e adaptadas às exigências da era digital (Selwyn, 2011).

Por último, a articulação entre a avaliação interna e externa reforça a credibilidade do sistema educativo e fomenta uma cultura de prestação de contas baseada na transparência e participação. A utilização dos relatórios da IGEC como referência para a definição de estratégias contribui para um alinhamento mais eficaz entre os diferentes níveis de gestão escolar, garantindo uma resposta ágil e fundamentada às necessidades identificadas (Nevo, 2002).

Assim, o impacto das metas e ações delineadas manifesta-se numa transformação estrutural e organizacional das escolas, assegurando a implementação de práticas pedagógicas sustentáveis, o reforço da inovação e a consolidação de uma cultura de avaliação orientada para a melhoria contínua.

## **V - ILAÇÕES ESTRATÉGICAS DO PROJETO DE INTERVENÇÃO: ANÁLISE DOS EIXOS E DAS AÇÕES**

O projeto de intervenção em análise estrutura-se em quatro eixos fundamentais, cada um com metas e ações estratégicas delineadas para a melhoria do desempenho escolar e organizacional do Agrupamento de Escolas. A relação entre o número de metas e de ações/estratégias evidencia as prioridades do projeto e as áreas que exigem maior intervenção.

### ***a. Eixo 1: Liderança e Gestão (17 Metas, 58 Ações Estratégicas)***

A liderança escolar é amplamente reconhecida como um fator determinante para o sucesso educativo (Alarcão & Tavares, 2019). O elevado número de ações estratégicas associadas a este eixo revela a necessidade de uma gestão eficaz, assente na modernização dos processos, na digitalização e na promoção de um ambiente organizacional colaborativo. A aposta na formação de lideranças intermédias e na melhoria da comunicação interna e externa é essencial para aumentar a eficiência organizacional (Fernandes, 2016). Adicionalmente, a implementação de processos de tomada de decisão participativos reforça a identidade institucional e o compromisso da comunidade educativa (Bolívar, 2012).

### ***b. Eixo 2: Prestação do Serviço Educativo (15 Metas, 44 Ações Estratégicas)***

A melhoria da qualidade do ensino e a promoção de uma educação mais inclusiva e inovadora constituem os pilares deste eixo. A existência de um elevado número de metas e ações reflete a preocupação com a diversificação da oferta educativa, o apoio aos alunos e a inovação pedagógica (OECD, 2019). A integração de metodologias ativas e o uso das tecnologias digitais no ensino são fundamentais para a diferenciação pedagógica (Almeida & Fonseca, 2020). A aposta no desenvolvimento das competências socioemocionais e cidadãs através de programas específicos é igualmente relevante, dado que estas competências estão associadas ao sucesso escolar e ao bem-estar dos alunos (Martins, 2018).

### ***c. Eixo 3: Resultados (8 Metas, 24 Ações Estratégicas)***

A monitorização dos resultados escolares e a redução do abandono escolar são aspetos centrais deste eixo. A avaliação formativa e a adoção de medidas de apoio

individualizado aos alunos revelam-se essenciais para a melhoria dos desempenhos académicos (Black & Wiliam, 1998). A promoção da disciplina e de um clima escolar positivo é um fator determinante para o sucesso educativo, pois influencia a motivação dos alunos e a sua permanência na escola (Hargreaves & O’Connor, 2018). O acompanhamento dos percursos académicos e profissionais dos ex-alunos reforça a identidade institucional e motiva os estudantes a persistirem nos seus estudos (Costa, 2019).

**d. Eixo 4: Capacidade de Autorregulação e Melhoria (6 Metas, 28 Ações Estratégicas)**

Este eixo destaca a importância da autoavaliação e da melhoria contínua no contexto escolar. A implementação de sistemas estruturados de autoavaliação, alinhados com os referenciais da IGEC, permite identificar fragilidades e definir estratégias de intervenção (Morgado, 2020). A colaboração entre docentes e o envolvimento das famílias na vida escolar reforçam a inclusão e a melhoria das práticas pedagógicas (Epstein, 2011). A modernização das infraestruturas e a aposta na digitalização são aspetos fundamentais para a eficácia organizacional e para a promoção de um ensino de qualidade (Fullan, 2020).

**e. Conclusão**

A análise do quadro de metas e ações estratégicas permite concluir que o projeto de intervenção atribui grande importância à modernização da gestão escolar, à melhoria da qualidade educativa, à promoção de um ambiente escolar inclusivo e à avaliação contínua para garantir a sustentabilidade das boas práticas. A liderança forte, a inovação pedagógica, a monitorização dos resultados e a melhoria organizacional constituem os principais pilares de um projeto que visa transformar o Agrupamento de Escolas numa instituição de referência na qualidade educativa e na promoção do sucesso escolar.

<b>Eixo</b>	<b>Número de Metas</b>	<b>Número de Ações/ Estratégias</b>
<b>Eixo 1: Liderança e Gestão</b>	17	58
<b>Eixo 2: Prestação do Serviço Educativo</b>	15	44
<b>Eixo 3: Resultados</b>	8	24
<b>Eixo 4: Capacidade de Autorregulação e Melhoria</b>	6	28

## V- BIBLIOGRAFIA

Ainscow, M., Dyson, A., & Weiner, S. (2013). *Developing equitable education systems*. Routledge.

Alarcão, I. (2001). *Escola Reflexiva e Supervisão: Uma Escola para o Século XXI*. Porto: Porto Editora.

Alarcão, I., & Roldão, M. C. (2010). *Avaliação das aprendizagens e sucesso escolar*. Porto Editora.

Alarcão, I., & Tavares, J. (2019). *Supervisão da Formação e do Ensino: Uma Perspetiva de Desenvolvimento e Aprendizagem*. Coimbra: Almedina.

Almeida, J., & Fonseca, C. (2020). *Tecnologias digitais na educação: desafios e potencialidades*. *Revista Portuguesa de Educação*, 33(1), 45-62.

Alves, M. (2011). *A escola como organização aprendente*. Porto Editora.

Alves, M. (2018). *Políticas Educativas e Gestão Escolar em Portugal*. Edições Sílabo.

Azevedo, J. (2019). *Gestão escolar e inovação pedagógica: desafios e estratégias*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Barrett, P., Zhang, Y., Davies, F., & Barrett, L. (2015). *Clever Classrooms: Summary report of the HEAD project*. University of Salford.

Barroso, J., & Carvalho, L. M. (2010). *Políticas de accountability na educação: Entre a regulação e a emancipação*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Black, P., & Wiliam, D. (1998). *Inside the Black Box: Raising Standards through Classroom Assessment*. London: King's College London.

- Bolívar, A. (2012). *Liderazgo y autonomía de centros educativos*. Octaedro.
- Bolívar, A. (2019). *A avaliação como aprendizagem institucional*. Porto Editora.
- Brookhart, S. M. (2013). *How to Create and Use Rubrics for Formative Assessment and Grading*. Alexandria, VA: ASCD.
- Cardoso, M. (2015). *Transformação Digital na Educação: Desafios e Oportunidades*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- CASEL (2017). *Core SEL Competencies*. Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning.
- CASEL (2020). *SEL: What Are the Core Competencies?* Disponível em: <https://casel.org/>
- CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning). (2020). *SEL: What Are the Core Competencies?* Disponível em: <https://casel.org/>
- Conselho Nacional de Educação (CNE) (2020). *Estado da Educação 2019*. Lisboa: CNE.
- Costa, A., & Ventura, S. (2020). *Família e Escola: Uma Relação em Construção*. Porto Editora.
- Costa, J. (2019). *Inovação pedagógica e melhoria do sucesso escolar*. Porto: Edições Asa.
- Costa, J. A. (2011). *A autoavaliação das escolas: um instrumento para a melhoria contínua*. Coimbra: Almedina.
- Costa, M. A. (2022). *A Comunicação Organizacional na estratégia da gestão escolar com recurso às Novas Tecnologias*. Fafe: Estudo de Caso.

Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). *Implications for educational practice of the science of learning and development*. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97-140.

Day, C., Sammons, P., & Leithwood, K. (2011). *Successful school leadership: Linking with learning and achievement*. McGraw-Hill Education.

Dede, C. (2010). *Comparing Frameworks for 21st Century Skills*. Harvard Graduate School of Education.

Desforges, C., & Abouchar, A. (2003). *The impact of parental involvement, parental support and family education on pupil achievement and adjustment: A literature review*. Department for Education and Skills.

Dweck, C. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

Elias, M. J., et al. (1997). *Promoting Social and Emotional Learning: Guidelines for Educators*. Alexandria, VA: ASCD.

Epstein, J. L. (2011). *School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools*. Routledge.

Eurydice (2020). *Equity in School Education in Europe: Structures, Policies and Student Performance*. European Commission. Disponível em: <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice>

Fernandes, R. (2016). *Desenvolvimento Profissional Docente e Qualidade Educativa*. Universidade do Minho.

Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.

Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.

Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. John Wiley & Sons.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Corwin Press.

Kirschner, P. A., Sweller, J., & Clark, R. E. (2006). *Why Minimal Guidance During Instruction Does Not Work: An Analysis of the Failure of Constructivist, Discovery, Problem-Based, Experiential, and Inquiry-Based Teaching*. *Educational Psychologist*, 41(2), 75-86.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.

Martins, L. (2018). *Educação socioemocional e desenvolvimento integral do aluno*. Porto: Editora U.Porto.

Matias, M. (2005). *Disciplina e Indisciplina na Escola: Um Olhar Psicopedagógico*. Lisboa: Relógio d'Água.

ME-DGE (2021). *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. Ministério da Educação – Direção-Geral da Educação (DGE). Disponível em: <https://www.dge.mec.pt>

Ministério da Educação (2017). *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. Lisboa: DGE.

- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). *Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge*. Teachers College Record, 108(6), 1017-1054.
- Morgado, J. (2020). *Autoavaliação e melhoria das escolas: Caminhos para uma cultura de qualidade*. Lisboa: Fundação Manuel Leão.
- Morin, E. (2000). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. UNESCO.
- Nevo, D. (2002). *School-based evaluation: An international perspective*. JAI Press.
- Nóvoa, A. (1992). *Os Professores e a sua Formação*. Dom Quixote.
- Nóvoa, A. (2009). *Para uma formação de professores construída dentro da profissão*. Revista Educação, Sociedade & Culturas, 28, 139-155.
- OECD (2018). *The Future of Education and Skills: Education 2030*. Paris: OECD.
- OECD (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. OECD Publishing.  
Disponível em: <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>
- OECD (2019). *Future of Education and Skills 2030*. OECD Publishing.
- OECD (2021). *Smart Education Systems: Future Learning Environments*. OECD Publishing.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2018). *The Future of Education and Skills: Education 2030*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Digital Education Outlook 2021: Pushing the frontiers with AI, blockchain and robots*. OECD Publishing.
- Pinto, M., & Osório, A. (2014). *Tecnologias Educativas e Inovação Pedagógica*. Porto Editora.

Rodrigues, A., & Vieira, P. (2022). *Trabalho colaborativo e inovação pedagógica: Estratégias para o sucesso escolar*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Santiago, P., Donaldson, G., Herman, J., & Shewbridge, C. (2016). *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Portugal 2016*. OECD Publishing.

Selwyn, N. (2011). *Education and technology: Key issues and debates*. Bloomsbury Publishing.

Selwyn, N. (2016). *Is technology good for education?* Polity Press.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Silva, M., & Pereira, T. (2021). *Educação inclusiva e diferenciação pedagógica: desafios e perspectivas*. Lisboa: Edições Almedina.

Silva, P. (2018). *Autonomia e responsabilidade na gestão escolar: O papel da autoavaliação institucional*. Porto: Edições Afrontamento.

UNESCO (2019). *Global Education Monitoring Report 2019: Migration, Displacement and Education – Building Bridges, Not Walls*. Paris: UNESCO.

UNESCO (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org>

Vieira, C. (2015). *A relação escola-família: estratégias para o sucesso educativo*. Lisboa: Texto Editores.

Vieira, C. (2015). *Escola e família: Parcerias para o sucesso educativo*. Coimbra