



Agrupamento de Escolas de Amares



Projeto de Intervenção **Investir no Presente...**



Ganhar o Futuro!

CANDIDATURA A DIRETORA



Candidata
Flora Manuela Antunes Monteiro



abril 2025

Índice

Nota Introdutória	3
1. As Minhas Motivações	5
2. A Identidade do Agrupamento de Escolas de Amares	6
2.1. As Escolas e os Centros Escolares	6
2.2. A População Escolar e a Oferta Educativa	7
2.2.1. Alunos e turmas.....	7
2.2.2. Alunos com RTP e/ou PEI:	8
2.2.3. Alunos Migrantes.....	8
2.2.4. Centro Qualifica	9
2.3. Recursos Humanos	9
2.3.1. Pessoal Docente	9
2.3.2 - Pessoal Não Docente e Técnicos Especializados	10
3. Projetos e Atividades Inovadoras do AEAmare	10
3.1. Recursos e Projetos Transversais	10
3.1.1. Projetos dos Centros Escolares	10
3.1.2. Projetos da Escola Básica de Amares	11
3.1.3. Projetos da Escola Secundária de Amares	11
4. Parcerias com outras instituições e agentes da Comunidade	12
5. Identificação de Fragilidades e Pontos Fortes.....	12
5.1. Alunos	13
5.2. Pessoal Docente	14
5.3. Pessoal não docente.....	15
5.4. Pais e Encarregados de Educação.....	15
5.5. Instalações.....	16
6. A Missão e as Metas a Concretizar	18
7. Plano Estratégico	20
7.1. Linhas de Orientação	20
7.2. Eixos e Ações	22
7.2.1. Consolidar a Identidade do AEAmare	22
7.2.2. Garantir um Ensino de Qualidade	24
7.2.3. Promover Competências Orientadas para o Futuro	26
7.2.4. Incentivar práticas de Autoavaliação para a Melhoria.....	28
Conclusão	30
Bibliografia	32

Nota Introdutória

Apresento esta candidatura com a firme convicção de que o conhecimento aprofundado que possuo sobre o Agrupamento de Escolas de Amores, aliado a mais de vinte e cinco anos de experiência na área da gestão escolar, ao vínculo afetivo e à paixão que nutro por esta comunidade educativa, bem como ao projeto que idealizei — e continuo a idealizar —, constituem uma mais-valia essencial, no sentido de impulsionar a melhoria contínua desta organização. Acredito que poderei contribuir para elevar os padrões de qualidade e excelência, não apenas nas vertentes pedagógica e didática, mas também no campo da administração, gestão, imagem institucional e, acima de tudo, na formação integral das crianças e jovens que aqui estudam.

Foi neste espírito que aceitei o compromisso e o desafio de me candidatar novamente ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas de Amores, conforme previsto no artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Neste sentido, e em cumprimento do estipulado na alínea c) do n.º 6 do Aviso n.º 8918/2025, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 164, de 3 de abril, assim como do artigo 4.º do Regulamento do processo concursal para eleição do Diretor do Agrupamento de Escolas de Amores e do artigo 22.º-A do Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 4 de maio, apresento o meu “Projeto de Intervenção no AEAmores - *“Investir no Presente... Ganhar o Futuro!”* para o quadriénio de 2025 a 2029. Acredito na importância vital do presente e de uma escola vivida intensamente, em cada momento, em cada hora, em cada dia porque, parafraseando Dewey, considero que “A educação não é (somente) preparação para a vida; é a própria vida.”

Neste projeto, apresento as motivações que me definem e a visão que tenho para o Agrupamento, sustentada numa Missão e em metas a concretizar. Em seguida, traço uma caracterização detalhada da Identidade do AEAmores, dos seus alunos, das ofertas formativas, dos docentes, técnicos superiores, assistentes técnicos e operacionais. Elenco os principais projetos que estão em curso no agrupamento e que são diferenciadores e inovadores, estando espalhados pelas diversas escolas, quer de forma transversal, quer específica de ciclos ou escolas. Assinalo também os pontos fortes diferenciadores que distinguem o Agrupamento.

Com base nas reflexões promovidas no âmbito da autoavaliação institucional, aponto os principais desafios e fragilidades identificadas, apresentando propostas e estratégias que considero adequadas para os ultrapassar e promover melhorias.

Dando forma ao plano estratégico, priorizo quatro grandes eixos de intervenção e de concretização para conduzir o AEAmores a patamares de excelência.

As metas e as principais linhas orientadoras que sustentam a concretização do projeto aparecem como fruto de um trabalho presente e futuro que se pretende partilhado com as diferentes lideranças do Agrupamento. Estas orientações visam responder às debilidades identificadas e contribuir, em articulação com a minha equipa e com todos os intervenientes da comunidade educativa, para construir com sucesso o presente e o futuro do AEAmares.

Uma parte significativa do projeto assenta na continuidade do trabalho que tenho vindo a desenvolver com as minhas equipas desde 2017.

Acredito que este é um projeto já firmemente alicerçado, mesmo num contexto de enorme exigência e complexidade como aquele que a educação enfrentou nos últimos anos. Enfrentámos, entre outros desafios, o descongelamento da carreira docente em 2018, a transição para o ensino a distância durante o período da pandemia de Covid-19 e, posteriormente, o ensino num cenário pós-pandémico, com todas as repercussões sociais, pedagógicas e emocionais que este ocasionou e todo o processo de Municipalização, ocorrido em maio de 2022, que trouxe algumas alterações ao nível de gestão das escolas e das definições de autonomia.

Adicionalmente, a instabilidade resultante da contestação docente, que se prolongou até cerca de 2024, bem como a necessidade de acolher e integrar um número crescente de alunos oriundos de outros países, têm exigido da comunidade escolar uma resposta constante, empenhada e assente em lideranças fortes, humanizadas e atentas. Muitos desses desafios ainda fazem parte da nossa realidade e continuam a ser enfrentados diariamente com práticas que visam mitigar as dificuldades e promover a inclusão e o sucesso de todos.

1. As Minhas Motivações

"Educar é impregnar de sentido o que fazemos a cada instante."

Paulo Freire

Os papéis que a vida me permitiu viver nestas escolas foram de vária índole. Como aluna, inaugurei a ESA, e nela integrei todos os projetos pioneiros, desde a criação da primeira associação de estudantes, às primeiras jornadas culturais, à primeira biblioteca, entre outros. Como mãe, pude observar e sentir as escolas numa outra perspetiva, uma vez que os meus filhos percorreram todos os ciclos de formação nestas escolas, o que sempre foi enriquecedor para a compreensão dos problemas e dos pontos fortes, e para a busca de melhores soluções.

"Investir no Presente... Ganhar o Futuro!"

Este é o mote que me seduz diariamente, a missão que me orienta, desde há cerca de três décadas em que fiz da profissão docente e da gestão escolar um percurso de vida e uma prática profissional que desenvolvo com empenho, determinação e muito entusiasmo. Procuro também manter-me atualizada ao nível da investigação sobre estas áreas e a minha formação contínua foi seguindo este percurso, como é possível ver através do meu currículo. O Curso de especialização e consequente Mestrado em Organização e Administração Escolar, bem como as inúmeras formações e cursos que frequentei nesta área, conduziram-me ao contacto com os grandes pensadores da educação, abrindo-me horizontes de reflexão fundamentais para o meu desempenho profissional. É importante, sempre que possível, ouvir e refletir com "os melhores", os pensadores da educação, que nos ajudam a perceber de forma mais consistente a nossa missão, que nos perspetivam novas reflexões e que nos abrem caminhos de futuro.

Ao longo dos anos, fui-me apercebendo das missões essenciais da escola, dos problemas sérios e reais que todos vivemos, dos contextos em que temos de intervir e dos alvos da nossa ação - cada aluno, como ser único, as turmas, os docentes, os pais e encarregados de educação, os assistentes, a comunidade educativa, a autarquia, os diversos parceiros. Paralelamente, temos de lidar com outros tipos de problemáticas: o aumento da parafernália diária do trabalho executivo, os papéis, a burocracia, assim como o pouco tempo que sobra para "pensar a escola". É imperioso termos a capacidade de, sempre que possível, parar ou abrandar o ritmo de rotinas de trabalho de gestão e ouvir as pessoas desta comunidade educativa, que nos ajudam a perceber melhor a nossa missão e que nos conduzem a práticas mais eficazes e eficientes. A escola tem de ser pensada e liderada para que o futuro seja construído, com um caminhar em direção à qualidade, em busca de valores de excelência, de sucessos reais e efetivos, para TODOS, aberta a um multiculturalismo, cada vez em maior crescimento.

Como foi concluído no estudo de Costa, "Existem vários domínios de intervenção do diretor escolar e o tipo de tarefas desempenhado situam-no mais próximo da dimensão da gestão do que da liderança. (Porém só com esta se conquistam e congregam as pessoas e os seus empenhos)." (2007: 111). Tento praticar uma liderança humana, transformadora, empenhada e comprometida com o Presente, de modo a garantir o melhor Futuro possível para os nossos jovens.

2. A Identidade do Agrupamento de Escolas de Amares

O Agrupamento de Escolas de Amares, único estabelecimento de ensino da rede pública de educação de Amares, foi criado em 4 de julho de 2012 e dele fazem parte oito estabelecimentos.

2.1. As Escolas e os Centros Escolares

O Agrupamento é constituído pelas seguintes Escolas e Centros Escolares:

- Escola Secundária de Amares – Escola sede
- Escola Básica 2,3 de Amares - cerca de 1 km da escola sede
- Centro Escolar de Bouro - cerca de 12 km da escola sede
- Centro Escolar de Caldelas - cerca de 7 km da escola sede
- Centro Escolar de Ferreiros - cerca de 1,5 km da escola sede
- Centro Escolar de D. Gualdim Pais - cerca de 3 km da escola sede
- Centro Escolar do Vale do Cávado - cerca de 6,5 km da escola sede
- Centro Escolar de Vale do Homem - cerca de 5 km da escola sede

A sede do AEAmare situa-se na Escola Secundária de Amares. Também faz parte deste Agrupamento o Centro Qualifica que responde à necessidade de formação ao longo da vida, por parte dos adultos e se localiza na escola sede.

A Escola Sede é de tipologia Técnica, constituída por 2 blocos de aulas, um bloco administrativo e de um pavilhão polidesportivo. A Escola Básica é da tipologia pavilhonar e constituída por 2 blocos de aulas, um pavilhão administrativo, um pavilhão de serviços e um pavilhão polidesportivo.

Os centros escolares resultam de projetos de remodelação de antigas escolas EB1 ou de projetos construídos de raiz.

2.2. A População Escolar e a Oferta Educativa

Nos primeiros meses do ano 2025, contamos com uma população estudantil de 2133 e algumas dezenas de adultos a frequentar o Centro Qualifica do AEAmares. De notar que, quase semanalmente, este número varia de acordo com os processos de mobilidade das famílias e a chegada de alunos de outros países.

2.2.1. Alunos e turmas

A distribuição dos alunos por ciclo é a seguinte:

Pré-escolar	398
1º Ciclo do Ensino Básico	608
2º Ciclo do Ensino Básico	274
3º Ciclo do Ensino Básico	466
Ensino Profissional	96
Ensino secundário	291
Total	2133

A distribuição dos alunos por escola é a seguinte:

CENTRO ESCOLAR D. GUALDIM PAIS

- Educação Pré-Escolar – 6 salas – 141 alunos
- 1º ciclo – 8 turmas – 178 alunos

CENTRO ESCOLAR DE BOURO

- Educação Pré-Escolar – 1 sala – 12 alunos
- 1º ciclo – 2 turmas – 37 alunos

CENTRO ESCOLAR DE CALDELAS

- Educação Pré-Escolar – 2 salas – 27 alunos
- 1º ciclo – 3 turmas – 51 alunos

CENTRO ESCOLAR DE FERREIROS

- Educação Pré-Escolar – 4 salas – 100 alunos
- 1º ciclo – 9 turmas – 175 alunos

CENTRO ESCOLAR DE VALE DO CÁVADO

- Educação Pré-Escolar – 3 salas – 56 alunos
- 1º ciclo – 4 turmas – 85 alunos

CENTRO ESCOLAR DE VALE DO HOMEM

- Educação Pré-Escolar – 3 salas – 62 alunos
- 1º ciclo – 4 turmas – 82 alunos

ESCOLA BÁSICA 2,3

TOTAL DE ALUNOS: 429

- 5º ano – 6 turmas – 122 alunos

- 6º ano - 8 turmas – 152 alunos
- 7º ano - 7 turmas – 155 alunos

ESCOLA SECUNDÁRIA

TOTAL DE ALUNOS: 698

- 8º ano - 7 turmas – 155 alunos
- 9º ano - 7 turmas – 159 alunos
- 10º ano (cursos científico-humanísticos): 5 turmas – 110 alunos
- 10º ano (cursos profissionais): 1 turmas – 27 alunos
- 11º ano (cursos científico-humanísticos): 5 turmas – 94 alunos
- 11º ano (cursos profissionais): 2 turmas – 48 alunos
- 12º ano (cursos científico-humanísticos): 5 turmas – 87 alunos
- 12º ano (cursos profissionais): 1 turma – 21 alunos

De realçar que, ao nível do ensino secundário, se oferecem 4 cursos científico-humanísticos (Artes Visuais, Ciências Socioeconómicas, Ciências e Tecnologias e Línguas e Humanidades). No ensino profissional, estão a funcionar dois cursos (Técnico de Gestão de Equipamentos Informáticos e Técnico de Comunicação e Serviço Digital).

2.2.2. Alunos com RTP e/ou PEI:

- Pré-escolar** – 2 crianças Medidas Seletivas (com ACNS)
- 1º Ciclo** – 19 alunos Medidas Seletivas (13 com ACNS e 6 sem ACNS-PEALE)
3 alunos Medidas Adicionais (com ACS)
- 2º Ciclo** – 11 alunos Medidas Seletivas (8 com ACNS e 3 sem ACNS-PEALE)
3 alunos Medidas Seletivas e Adicionais (com ACS)
- 3º Ciclo** – 30 alunos Medidas Seletivas (20 com ACNS e 10 sem ACNS-PEALE)
3 alunos Medidas Seletivas e Adicionais (com ACS)
- Secundário** – 15 alunos Medidas Seletivas (13 com ACNS e 2 sem ACNS-PEALE)
4 alunos Medidas Seletivas e Adicionais (com ACS)

2.2.3. Alunos Migrantes

274 alunos estrangeiros de 23 países - 52 turmas com alunos estrangeiros

- Brasil -166
- França - 16
- Venezuela - 15
- Luxemburgo e Angola - 12
- Argentina - 11
- Moçambique - 8
- Suíça - 7
- Reino Unido - 4
- Peru, EUA e Colômbia - 3
- Itália, Afeganistão e Cuba - 2
- Moldávia, Canadá, Ucrânia, Andorra, Países Baixos, Alemanha, Espanha e Irlanda - 1

2.2.4. Centro Qualifica

O Centro Qualifica encaminha e orienta os adultos para as ofertas mais adequadas ao seu perfil e faz o reconhecimento e validação de competências dos adultos da região. Temos em permanência a funcionar cursos EFA e Unidades de Formação de Curta Duração.

Adultos acompanhados no CQ - dados de 2024:

- 581 adultos
- 412 inscrições
- 42 certificações, 30 foram para conclusão do ensino secundário e 12 para conclusão do 3º ciclo (9º ano)
- 22 comissões técnicas

Oferta educativa do CQ:

- Curso EFA tipo C, para a conclusão do nível secundário (17 alunos)
- Reconhecimento e validação de competências escolares (RVCC) - Nível Básico - B1, B2 e B3 e Nível secundário (60 adultos acompanhados)
- Cursos de Português Língua de Acolhimento (PLA) A1 e A2 e B1 e B2 (20 adultos)
- Técnico/a de Ação Educativa nível 4 (32 adultos)
- Técnico de administrativo/a nível 4 (16 alunos)
- Técnico/a Auxiliar de Curso Técnico/a Auxiliar de Farmácia, nível 4 (18 alunos)
- Técnico(a) informática- instalação e gestão de redes (RVCC profissional)
- Unidades de Formação de Curta Duração integradas nos cursos técnicos
- Unidades de Formação de Curta Duração de carácter geral que evidenciam bastante interesse e procura por parte dos adultos: Português - técnicas de escrita, CLC língua estrangeira (inglês), Noções de informática, entre outras.

2.3. Recursos Humanos

O AEAmare tem ao seu dispor os seguintes recursos humanos:

2.3.1. Pessoal Docente

Quadro de Agrupamento	Mobilidade Interna (Destacamento)	Quadro Zona Pedagógica	Quadro Zona Pedagógica (Destacamento)/MPD	Contratado	Total
155	26	25	6	27	239

2.3.2 - Pessoal Não Docente e Técnicos Especializados

Categoria	Vínculo			Total
	Quadro – Cont. Ind. Trab C.M.A.	Contratados (Psicólogos, TORVC e Mediadores)	Técnicos Especializados (Psicólogos, TORVC e Mediadores)	
Assistente Técnico	12			12
Assistente Operacional	85	4		89
Coordenador Técnico	1			1
Técnico Superior		1 + 2 + 1	2	6
AECs		30		27
TOTAL:	98	38	2	135

3. Projetos e Atividades Inovadoras do AEAmares

O AEAmares tem sido reconhecido interna e externamente pela qualidade e excelência do seu Plano de Atividades, com a diversidade que nos caracteriza desde há vários anos e em que as atividades extracurriculares constituem mais um meio de cumprir os Objetivos Educativos do AEAmares e são, reconhecidamente, uma mais valia como medidas e iniciativas promotoras do sucesso educativo dos nossos alunos

3.1. Recursos e Projetos Transversais

- ★ Bibliotecas Escolares;
- ★ Clube do Desporto Escolar;
- ★ Clube da Solidariedade e Voluntariado;
- ★ Plano Nacional de Leitura;
- ★ Estratégia do Agrupamento para a Cidadania;
- ★ Clube Ciência Viva na Escola: "A Ciência por detrás da Laranja";
- ★ Plano Nacional das Artes (Projeto Cultural de Escola);
- ★ Serviços de Psicologia e Orientação;
- ★ Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA);
- ★ Mediador Linguístico e Cultural;
- ★ SeMenteVital.

3.1.1. Projetos dos Centros Escolares

- Atividades de Animação Socioeducativa na Educação Pré-Escolar (Prolongamento de horário);
- Atividades de Enriquecimento Curricular no 1.º Ciclo;
- Projeto Educação Financeira: "No Poupar Está o Ganho";

- Projeto HYPATIAMAT;
- Projeto Piloto Manuais Digitais;
- Bibliotecas;
- Leitura em Vai e Vem - pré-escolar;
- Já sei Ler - 1º ciclo;
- Projeto BE com/VIDA - pré-escolar e 1º ciclo.

3.1.2. Projetos da Escola Básica de Amares

- Biblioteca/Centro de Recursos;
- 10 minutos a ler - 2º, 3º ciclos;
- Ler + o Holocausto - 3º ciclo;
- Gabinete de Apoio e Informação ao Aluno;
- Projeto Piloto Manuais Digitais;
- Projetos "Pais envolvidos, Filhos bem-sucedidos";
- Conta comigo: acolhimento aos alunos do 5º ano;
- Apazigua – Gabinete de Mediação de conflitos;
- Clube Amar'Arte;
- Clube das Artes;
- Projeto "Dias com Ciência";
- Gabinete de Psicologia e Orientação;
- Tutorias.

3.1.3. Projetos da Escola Secundária de Amares

- Biblioteca/Centro de Recursos;
- Projeto Ágora - Secundário;
- 14-20 a ler - Secundário;
- 10 minutos a ler - 3º ciclo e secundário;
- Ler + o Holocausto - 3º ciclo e secundário;
- Gabinete de Apoio e Informação ao Aluno;
- Projeto de Mentorias "Apoio Curricular entre Pares";
- Clube Ciência Viva na Escola - "A Ciência por de trás da Laranja";
- Clube Amar'Arte;
- Academia de Líderes UBUNTU - Clube UBUNTU;
- Clube Europeu;
- Laboratório LED,
- Centro Qualifica;
- Oficina de Preparação para Exames;
- Salas Abertas;
- Reforço Curricular em Disciplinas de Exame;
- Tutorias.

4. Parcerias com outras instituições e agentes da Comunidade

Existe uma valorização por parte da comunidade educativa e de diversas instituições do concelho de Amares e de fora do concelho, relativamente ao reconhecimento do trabalho e valor das escolas do Agrupamento.

Foram estabelecidas parcerias com diversas instituições:

- Amares Citrus;
- Bombeiros Voluntários de Amares;
- Biblioteca Municipal de Amares
- Caixa de Crédito Agrícola de Amares
- Câmara Municipal de Amares;
- Centro de Ciência Viva de Braga;
- Centro de Formação do Alto Cávado;
- Centro de Recursos para a Inclusão (CRI);
- Centro de Recursos para a Educação especial (CRTIC);
- Centro Regional de Segurança Social – Núcleo Local de Inserção;
- Clube Recreativo e Cultural de Amares;
- Comissão de Proteção de Menores e Jovens em Risco;
- Cruz Vermelha de Amares;
- Empresas de diversas Áreas;
- Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Viana do Castelo;
- Escola Superior de Saúde Fernando Pessoa;
- GNR e Núcleo "Escola Segura";
- Instituto Superior de Saúde- ISAVE;
- Instituto Politécnico do Cávado e do Ave – IPCA;
- Juntas de Freguesia;
- Ordem dos Contabilistas Certificados;
- Santa Casa da Misericórdia de Amares;
- ULS de Braga – UCC de Amares;
- Universidade Católica Portuguesa;
- Universidade de Lisboa;
- Universidade do Minho;
- (Entre outras).

5. Identificação de Fragilidades e Pontos Fortes

A identificação das fragilidades foi construída com base numa análise diagnóstica realizada junto dos vários intervenientes (professores, alunos, encarregados de educação, assistentes e outros elementos da comunidade educativa), utilizando as

diversas formas de monitorização que vamos praticando diariamente e também com recurso à nossa sensibilidade e atenção permanentes.

5.1. Alunos

Fragilidades:

- Desvalorização da escola e do que ela representa;
- Debilidades nos hábitos e métodos de trabalho e estudo;
- Falta de cumprimento de algumas regras de educação cívica por parte de alguns alunos;
- Resultados abaixo da média nacional em algumas disciplinas;
- Diferença entre a classificação interna final e a classificação de exame;
- Reduzido número de alunos do ensino profissional que, após conclusão do curso, trabalha na área do curso;
- Reduzida valorização do CAA;
- Diferença entre o número de alunos inscritos para exame e os alunos que, efetivamente, apresentam candidatura ao ensino superior;
- Alguma falta de recursos humanos e materiais para responder à Multiculturalidade do AEA e para alunos com necessidades específicas;
- Algumas debilidades na prestação do serviço de atividades de animação e apoio à família por parte das empresas.

Aspetos Fortes:

- Melhoria dos resultados gerais nos exames nacionais do ensino secundário dos últimos anos;
- Ausência de problemas disciplinares graves;
- Adesão entusiasta a muitos projetos de escola e eventos públicos;
- Produção escrita consistente em duas obras escritas (de periodicidade anual)- A Revista do AEAmare e o Livro do pré-escolar e 1º ciclo;
- Produção de muitos trabalhos para projetos de Amare, regionais e nacionais;
- Relação de proximidade com os docentes e assistentes das escolas;
- Sensação de pertença, segurança e familiaridade que os alunos sentem nas nossas escolas;
- Participação voluntária e solidária em projetos sociais, mormente através do clube da solidariedade e voluntariado e com a Missão Amar(es);
- Ambiente de respeito por parte da maioria dos alunos, relativamente a outros agentes educativos;
- Inserção profissional dos alunos com PIT na vida pós-escolar;
- Abandono escolar residual;

- Número significativo de alunos a integrar os quadros de mérito, excelência e desportivo;
- Práticas excelentes de equidade e inclusão;
- Comunicação eficaz com a Direção e outros níveis de lideranças, como os Diretores de Turma.
- Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA) para TODOS os alunos, como estrutura agregadora dos recursos humanos e materiais, dos saberes e competências do Agrupamento;
- CAA - espaço dotado de recursos materiais específicos potenciadores de uma boa integração e inclusão para todos os alunos e de modo particular, alunos excecionais, alunos migrantes e alunos com perturbações específicas de aprendizagem.

5.2. Pessoal Docente

Fragilidades:

- Débil envolvimento de alguns grupos disciplinares nos processos de articulação pedagógica entre ciclos e entre níveis de escolaridade, na articulação curricular horizontal e vertical, por falta de tempo para o fazer com consistência;
- Muita burocratização do trabalho docente, que asfixia a necessária disponibilidade para a função docente propriamente dita (um problema que ultrapassa as fronteiras deste agrupamento);
- Dificuldade na exploração das potencialidades do CAA;
- Mecanismos de regulação por pares do trabalho colaborativo que carecem de melhorar a frequência/consistência e sistematicidade dos momentos de trabalho colaborativo.

Aspetos Fortes:

- Estabilidade de um núcleo forte de professores em todos os ciclos;
- Bom relacionamento interpessoal entre os docentes das várias escolas e com as diversas estruturas do agrupamento;
- Motivação para organizar e desenvolver os projetos da escola;
- Participação ativa em várias equipas de trabalho;
- Envolvimento empenhado nas inúmeras atividades desenvolvidas;
- Qualidade e profissionalismo, por parte de uma maioria, no modo como se envolve no trabalho;
- Aceitação imediata dos desafios e propostas apresentados;
- Comunicação eficaz com a Direção;
- Relação muito próxima com os alunos e outros elementos da comunidade;
- Conhecimento e implementação das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, mediante a abordagem multinível, avaliação e monitorização dessas medidas;

- Preocupação na identificação das barreiras à aprendizagem com que os alunos se confrontam, de forma a considerar as estratégias adequadas para as ultrapassar;
- Oportunidades de formação para docentes em temas relevantes, nomeadamente: pedagogias atuais em sala de aula, implementação de práticas pedagógicas inclusivas em sala de aula e capacitação digital.

5.3. Pessoal não docente

Fragilidades:

- Número insuficiente de assistentes operacionais e técnicos, perante as complexidades das missões a desenvolver;
- Aumento da complexidade das tarefas, nomeadamente da existência de muitas plataformas para responder;
- Muitos assistentes de baixa média prolongada;
- Idade de alguns que dificulta a resposta a alguns desafios atuais;
- Fraca assertividade na atitude com os alunos, na exigência do cumprimento de algumas regras de conduta;
- Alguma conflitualidade ao nível das relações interpessoais;
- Reduzida formação especializada para lidar com crianças /jovens com necessidades específicas e alguma resistência em desempenhar funções com esses alunos.

Aspetos Fortes:

- Boa relação interpessoal com os alunos;
- Entrega total às suas tarefas, em diversas dimensões do agrupamento;
- Participação na gestão de muitas atividades das escolas;
- Vontade manifestada por muitos de fazer sempre o melhor para a sua escola;
- Disponibilidade para responder a alguns trabalhos que não correspondem às tarefas rotineiras;
- Gestão de proximidade nas relações institucionais.

5.4. Pais e Encarregados de Educação

Fragilidades:

- Em alguns, ainda se identifica reduzida valorização da escola, no dia-a-dia dos seus filhos;
- Fracas expectativas de alguns pais/encarregados de educação relativamente ao futuro dos seus educandos;
- Reduzida exigência relativamente aos trabalhos escolares dos filhos;

- Dificuldade em educar para o cumprimento integral de regras de civismo na escola;
- Excessiva tentativa de controlo do ambiente de sala de aula, currículos e avaliação e decisões superiores dos órgãos de gestão;
- Não aceitação de algumas regras e limites impostos pela escola, bem como dificuldades na aplicação de algumas medidas aos seus educandos;
- Reduzido envolvimento dos encarregados de educação, em especial para os alunos mais problemáticos.

Aspetos Fortes:

- Total colaboração e interligação permanente com a Associação de Pais;
- Disponibilidade da Associação de Pais, para colaborar com a Direção na resolução de problemas;
- Intervenções significativas na melhoria das escolas, nomeadamente em espaços de recreio, com o auxílio da Associação de Pais e de grupos de pais;
- Participação significativa dos pais e encarregados de educação na presença em reuniões ordinárias;
- Grandes envolvimento nas reuniões e na preparação de cada ano letivo;
- Vontade, de muitos deles, de colaborar com os agentes educativos no cumprimento de obrigações escolares;
- Existência de procedimentos para garantir que todas as famílias são informadas e podem participar nas decisões relativas à educação dos seus educandos, verificando-se que as suas vozes são consideradas e valorizadas;
- Participação em momentos fundamentais de Escola: Conselho Geral, Eventos, Equipa Alargada de Autoavaliação, atividades realizadas nas oito escolas, entre outros;
- Iniciativa dos encarregados de educação na dinamização de atividades, de modo muito sistemático, no pré-escolar e 1º ciclo;
- Resposta positiva a inúmeros desafios lançados para apoio e colaboração em atividades;
- Participação na elaboração de documentos e estratégias a implementar, no âmbito do RTP e PEI.

5.5. Instalações

Fragilidades:

- A escola mais antiga do concelho de Amares - Escola Secundária (inaugurada em 1985) - apresenta um elevado nível de degradação dos edifícios, que têm mais de 40 anos. Há necessidade urgente de efetuar obras de requalificação e atualização dos espaços, adequando-os às novas exigências do ensino atual, mas sobretudo à dignidade

de um espaço que os nossos alunos merecem ter como segundo lar, pois é esse o sentido de estar na escola. Aguarda-se a grande obra de requalificação, tão desejada e tão urgente;

- Na escola EB23, as condições da portaria têm sido apontadas constantemente como pouco ajustadas pelos pais e encarregados de educação, assim como pelos funcionários que lá exercem funções;
- As instalações, de modo geral, revelam-se pouco adequadas para pessoas com mobilidade condicionada;
- Os sistemas de segurança contra incêndios existentes são desadequados e insuficientes face ao Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndio em Edifícios (RJ-SCIE);
- Os centros escolares, apesar de novos, apresentam algumas deficiências de construção, como infiltrações e rachas nas paredes. Para além disso, o principal problema será a falta de espaços exteriores cobertos para os momentos de recreio, em dias de chuva, ou de muito sol, em alguns centros escolares;
- O parque informático dos centros está demasiado envelhecido e obsoleto para propiciar uma utilização plena das novas tecnologias;
- Em todas as escolas, existem dificuldades, apesar de muitas intervenções realizadas, com os equipamentos digitais e a sua manutenção, sobretudo, com as redes de internet, indispensáveis nos tempos atuais.

Aspetos Fortes:

- A curto-médio prazo, a ESA terá obras de requalificação.
- Na ESA, tem sido feito um esforço enorme, no sentido de ir combatendo a degradação própria do tempo, com a comparticipação da DGESTE e do Município.
- Foram realizadas obras e substituídas todas as coberturas dos blocos da ESA, com investimento do Ministério da Educação;
- Verificou-se uma participação assídua e empenhada por parte do Município no cumprimento da verba estipulada para obras de manutenção, o que tem permitido combater algum do grave desgaste que se sente nas instalações da escola secundária.
- Os alunos e os professores dos cursos de informática têm feito algum trabalho de conservação e manutenção dos materiais informáticos dos centros escolares, tentando minimizar as fragilidades. Na escola EB 2,3 fazem uma revisão periódica do material informático, mantendo os PCs atualizados e, na ESA, realizam reparações no parque informático da escola, sempre que necessário e apoiam a comunidade escolar na reparação e manutenção dos computadores pessoais e os da Escola Digital.
- A instalação do LED na ESA visou criar um espaço de suporte à aprendizagem, que possibilita a integração das tecnologias digitais e que proporciona aos professores e alunos o contacto e a utilização de recursos e equipamentos tecnológicos

especializados, em estreita articulação com o desenvolvimento de atividades curriculares.

- A instalação do CTE no agrupamento permitirá colocar soluções inovadoras ao serviço de uma formação de qualidade e inovadora, centrada no ser humano, e cujos conhecimentos técnicos adquiridos podem favorecer a transição para uma indústria sustentável e resiliente da região.
- Os Centros Escolares são considerados, de uma maneira geral, espaços muito atrativos, com mobiliário e outros materiais didáticos novos, com boas condições de trabalho, ao nível dos espaços de sala de aula e de salas para trabalho de docentes, bem como, na sua maioria, de espaços exteriores bem cuidados e atrativos para os alunos e de sala polivalente para determinados eventos. Aguardam-se também obras de melhoria nos Centros Escolares, asseguradas por projetos já candidatados pelo Município.

6. A Missão e as Metas a Concretizar

A organização escolar é uma organização especial e peculiar, que se distingue de todas as outras pela sua especificidade. Esta organização trabalha para o futuro e para o desenvolvimento de todas as outras organizações, ao preparar os cidadãos, futuros profissionais, futuros cidadãos, cuja formação integral é fundamental para garantir um futuro melhor, para todos.

Também Barroso, ao caracterizar a escola como uma organização distinta, nos diz que se trata de

“uma organização social onde coabitam adultos, jovens, crianças e/ou adolescentes (...), uma organização com fins educativos. Isto é, se nós quiséssemos pensar em termos de produto de uma escola, ele não é só o saber, não são somente os resultados escolares. O produto de uma escola é o crescimento dos alunos” (Afonso, Barroso, Fonseca e Lima, 1995: 22).

Azevedo centraliza a questão no fundamental: é necessário dar resposta a TODOS. Não podemos fazer a escola só para alguns. Temos de saber enquadrar cada aluno e ajudá-lo na construção do seu projeto de vida. Devemos saber focar-nos nos melhores projetos, para obter os melhores resultados, aprendendo a trabalhar com as comunidades locais, com os parceiros e vizinhos do lado, procurando as melhores respostas para as necessidades do nosso agrupamento.

A escola atual que perspetiva o futuro é, na opinião do Professor Joaquim Azevedo, uma escola plena de mandatos sociais, demasiado densa, a quem se pede um vestido XXL, que se pretende que sirva ao corpo infantil da escola portuguesa.

Um aspeto caracterizador da instituição escolar atual prende-se com o facto de a sociedade exigir que a escola preste um serviço público integral, pedindo-lhe que faça tudo, nomeadamente, que promova a instrução académica (a sua primeira missão), que desenvolva a educação para a cidadania, que oriente a educação rodoviária e ambiental, que faculte a educação sexual, que promova a educação para a saúde, que cuide da saúde física e mental, entre tantos outros objetivos.

Esta Escola plena e carregada de missões é o que Nóvoa chama de *transbordamento*.

“Começou pela instrução, mas foi juntando a educação, a formação, o desenvolvimento pessoal e moral, a educação para a cidadania e os valores... Começou pelo cérebro, mas prolongou a sua ação ao corpo, à alma, aos sentimentos, às emoções, aos comportamentos... Começou pelas disciplinas, mas foi abrangendo tudo...” (Nóvoa, 2006: 1).

A sociedade exige que a escola assuma também a função de suplência dos pais e que promova a instrução dos alunos numa imensa variedade de domínios, transferindo para esta instituição diversas expectativas. E é impossível fugir a estes mandatos.

Sinto-o diariamente no meu trabalho. E, muitas vezes, temos a sensação de impotência, de angústia, pois nem sempre é possível às escolas corresponder a muitas destas solicitações. A escola nem sempre tem capacidade para dar tudo, para responder a todas as missões e mandatos porque às vezes “não somos suficientes, não “chegamos” para tudo! Mas temos a obrigação de fazer cumprir uma visão que deverá ser partilhada por todos os atores, sabendo priorizar e definir o mais importante para este Agrupamento. Uma visão atual precisa de tentar corresponder a todas estas solicitações, pois a escola deste tempo é efetivamente composta por todas estas dimensões.

Nos tempos atuais, quando ainda estão profissões para serem inventadas, é muito importante que a escola apareça como entidade formadora de uma cidadania global, crítica, interventiva, consciente e também, digital. Todas estas dimensões nos aparecem como fundamentais no mundo presente e vitais para a garantia do futuro.

São estes os desafios que não posso ignorar e aos quais pretendo dar resposta, nuns casos e, noutros, continuar a implantar um projeto já com provas dadas.

A sociedade mudou, o mundo deu voltas e hoje os papéis e missões da escola são cada vez mais exigentes e nós temos de estar à altura e responder cabalmente, pois formamos os jovens, concretizamos dia-a-dia o futuro! É fundamental acreditar nos professores, nos alunos e na “pessoa” que mora e vive em cada um, que é única e irrepetível!

É necessário despertar vontades, acordar consciências, apontar urgências, gerar e gerir expectativas, criar necessidades, provocar quereres, alinhar emoções, estabelecer princípios, definir valores - criar um clima humano facilitador de um espírito de missão, que pode e deve proporcionar um ambiente favorável à mudança e melhoria contínuas,

uma mudança que se quer, para conseguir o melhor futuro para os nossos jovens do AEAmare, numa escola aprendente e ensinante, inovadora e criativa, acolhedora e rigorosa, inclusiva e com qualidade.

Acredito de forma intensa no trabalho coletivo e colaborativo. Acredito na capacidade de conduzir pessoas. Acredito na congregação de ideias e esforços. Acredito na qualidade dos nossos recursos humanos. Acredito na nossa comunidade. Acredito no futuro do AEAmare.

Temos de refletir sobre a escola, sobre o nosso desempenho, o que queremos, a missão e as metas que queremos prosseguir e continuar a desenvolver. Segundo Nóvoa, “as instituições escolares adquirem uma dimensão própria, enquanto espaço organizacional onde também se tomam importantes decisões educativas, curriculares e pedagógicas” (1992a: 15). E é isso que todos nós, com responsabilidades na educação, procuramos seguir como missão, definindo os objetivos e as metas.

A sociedade, por seu turno, espera da escola que cumpra o papel fundamental de consciencializar o Homem para o exercício perfeito da cidadania e da qualificação profissional.

Pretendo continuar a trabalhar, na senda da Direção atual, para que o Agrupamento de Escolas de Amare seja uma instituição pública comprometida com a formação integral de crianças, jovens e adultos, a cultura, a qualidade e a inovação e, por isso, prioriza a inclusão, a cooperação, a responsabilidade, a autonomia, a criatividade, o espírito crítico e empreendedor. Neste sentido, a missão ou missões terão de ir no sentido de alguns objetivos centrais, dando continuidade ao trabalho que se tem desenvolvido e procurando, cada vez mais, atingir valores de excelência ao nível do ensino.

7. Plano Estratégico

7.1. Linhas de Orientação

Num trabalho de proximidade, de auscultação, de colaboração e partilha com a minha Equipa da Direção, o Presidente do Conselho Geral, os Conselheiros, os elementos do Conselho Pedagógico, os Coordenadores dos vários estabelecimentos, os diversos Coordenadores de Departamento e Delegados de Disciplina, os Coordenadores de Diretores de Turma, os Diretores de Turma e de Curso, os Coordenadores dos diversos projetos, o Coordenador das Bibliotecas e professores Bibliotecários, o coordenador da Cidadania e da Autoavaliação, todas as lideranças intermédias, todos os professores, os Alunos e seus representantes, a Associação de Estudantes, o Presidente da Associação

de Pais e outros elementos da Associação, os pais e encarregados de educação, a Coordenadora Técnica e os assistentes técnicos, as Encarregadas dos Assistentes Operacionais e Assistentes Operacionais, a Autarquia e restantes atores escolares, gostaria de projetar o AEAmare para que se consolidasse como uma organização:

- de excelência, com capacidade para ministrar todos os graus de ensino, do pré-escolar ao secundário, passando pelos cursos profissionais, pela formação de adultos e no âmbito da educação inclusiva;
- com um ensino de qualidade, permitindo aos seus jovens conquistar diversos sucessos académicos e prepararem-se para um futuro exigente;
- com um ambiente escolar seguro, saudável, ecológico, acolhedor e desafiante;
- que promova uma educação integral onde se privilegie a dimensão académica, cívica e humana;
- que promova ambientes de aprendizagem acessíveis e desafiantes, para TODOS os alunos, garantindo a equidade e a igualdade de oportunidades de acesso ao currículo de frequência e de progresso no sistema educativo;
- com professores, assistentes técnicos e operacionais, psicólogos, técnicos superiores altamente motivados e qualificados para projetar os alunos para níveis de excelência e cujo mérito e motivação sejam reconhecidos;
- que promova parcerias com agentes sociais, económicos, culturais e científicos, de forma consistente e eficaz;
- que seja efetivamente o segundo lar para as crianças e jovens que nele habitam e para todos os profissionais que nele trabalham diariamente;
- que seja reconhecida pela qualidade e relevância das atividades que desenvolve, do papel que tem em toda a comunidade, da participação em diversos eventos locais e fora do concelho;
- que apoia a inserção na vida ativa e que acompanha o percurso académico e profissional dos seus alunos;
- que se organiza segundo uma estrutura ágil e participada, baseada numa gestão orientada por objetivos claros, sustentada em sistemas de informação e comunicação eficazes, na transparência de procedimentos e na racionalização e sustentabilidade dos recursos;
- que dê continuidade ao excelente trabalho desenvolvido pela equipa de coordenação de autoavaliação do agrupamento, no sentido de procurar sempre a melhoria;
- que combata o absentismo, a desmotivação e a desvalorização da escola no seu papel fundamental e insubstituível de consolidação da sociedade democrática, baseada no conhecimento, na justiça social, na igualdade, na solidariedade e em princípios sociais e éticos;
- que solidifique o seu papel integrador e enquanto oportunidade única para romper com situações económicas e sociais desfavoráveis e precárias;

- que promova as múltiplas literacias necessárias à compreensão e intervenção no mundo atual.

7.2. Eixos e Ações

O presente projeto de intervenção procura construir-se em volta da necessidade de olhar para o Agrupamento de Escolas de Amares como uma organização capaz de ser inovadora, de responder aos desafios futuros e aos que diariamente lhe são colocados, mas, acima de tudo, de se construir como um programa que, através da mobilização dos seus atores (alunos, professores, pessoal não docente, pais e encarregados de educação, autarquia e restantes parceiros da comunidade), seja capaz de colocar o Agrupamento em sintonia com a qualidade do serviço educativo desejado, combater os diversos problemas e fragilidades, investir nas suas principais potencialidades e consolidar os pontos fortes, uma vez que estamos perante o único agrupamento do concelho.

Assim, como tenho vindo a explicitar ao longo deste documento, proponho a apresentação de alguns vetores ou eixos prioritários para a minha intervenção e respetivas ações, que pretendem construir e melhorar o futuro do AEAmare.

7.2.1. Consolidar a Identidade do AEAmare

Pretende-se trabalhar para o fortalecimento da cultura organizacional do Agrupamento, criado em julho de 2012, com a finalidade de promover um acréscimo na satisfação e na qualidade do serviço prestado e a de dignificar a imagem do Agrupamento junto da comunidade. Tem enfoque no Agrupamento enquanto unidade de gestão, o modo como se organiza e gere os seus recursos. Compreende ações de interação entre os vários estabelecimentos de ensino do Agrupamento, na formação e forma de exercício da função docente, no único agrupamento de escolas de Amares. Assim, desejamos afirmar e projetar, de forma plena, a imagem positiva do AEAmare, junto de todas as instituições do concelho e de todos os elementos da comunidade, procurando como vetor essencial a prática de uma gestão de proximidade, de prevalência de um pendor humano muito forte e de procura de soluções para muitos vetores desta comunidade.

Dentro do Agrupamento

- Trabalhar para a melhoria de condições de trabalho dos vários agentes educativos;
- Melhorar a qualidade dos equipamentos e dos espaços escolares, assim como a sua manutenção;
- Gerir de forma eficaz os recursos materiais, humanos e financeiros, em articulação com o Município de Amares;

- Promover condições de trabalho que contrariem a desmotivação dos vários agentes educativos e que, simultaneamente, promovam a formação, a melhoria do desempenho individual, as aprendizagens e os resultados escolares dos alunos;
- Desenvolver pressão, conjuntamente com outras estruturas, junto das entidades responsáveis no sentido de avançar com urgência na requalificação da escola secundária;
- Preparar espaços mais atrativos para o dia-a-dia na ESA, como a substituição do mobiliário da cantina e salas específicas (laboratórios de Biologia, salas de artes e CAA);
- Fomentar a participação de todos os atores do AEAmare na operacionalização e acompanhamento dos documentos estruturantes e ajudar a reorganizar todos os documentos fundamentais do AEAmare, ajustando e melhorando;
- Fomentar dinâmicas de trabalho conducentes à criação de um espírito de Agrupamento e de sentido de pertença (organização única com identidade e estratégia);
- Valorizar, respeitar e divulgar a especificidade de cada escola que compõe o AEAmare, enquanto tendo a sua própria história e cultura específica;
- Promover reuniões regulares com as estruturas fundamentais para ir avaliando os problemas, necessidades, solicitações e sugestões de melhoria (presidente do Conselho Geral e Conselheiros, Associação de Estudantes e outros Representantes de alunos, Conselho pedagógico, elementos dos Centros Escolares, Coordenadores de Estabelecimento, Coordenadores de Departamento, Coordenadores de Diretores de Turma e Curso, Coordenadores de todas as estruturas e projetos, entre outros);
- Valorizar e reforçar os diferentes níveis de liderança, dando-lhes voz ativa;
- Promover um trabalho muito próximo entre os coordenadores de estabelecimento e o órgão de gestão de modo a que as principais questões sejam pensadas e planeadas em conjunto;
- Ajudar no desenvolvimento profissional de docentes e não docentes procurando ações nas áreas mais deficitárias, tendo em vista o desenvolvimento profissional dos agentes educativos e a melhoria do Agrupamento enquanto organização;
- Utilizar mecanismos e recursos de apoio ao sucesso pedagógico (plataformas tecnológicas de âmbito pedagógico, entre outros);
- Fomentar formas eficazes de comunicação interna e externa, de modo a que a comunicação seja mais rigorosa e eficaz;
- Impulsionar a utilização de plataformas eletrónicas facilitadoras da partilha de materiais/informação entre professores e alunos (ex: e-mail das turmas, e-mail institucional dos Encarregados de Educação);
- Manter atualizada a página web do AEAmare e as redes sociais;
- Agendar, no início de cada período, as principais reuniões de trabalho que decorrerão nesses meses;
- Apoiar o clube do Desporto Escolar como uma das marcas identificativas do AEAmare.

- Apresentar no início de cada ano o Plano de Ação Estratégica e Melhoria do AEAmare - documento orientador e aglutinador do Agrupamento.

Com o exterior:

- Continuar a estabelecer parcerias com outras instituições/entidades com vista a fomentar apoios complementares, alternativas curriculares diferenciadas e apoios qualificados, em áreas mais sensíveis, no desenvolvimento do Plano Individual de Transição e inserção no mundo do trabalho, com a intervenção do Instituto do Emprego e Formação Profissional e estágios (FCT) dos cursos profissionais;
- Incrementar ações promotoras da melhoria na relação Agrupamento - Encarregados de Educação;
- Continuar a trabalhar numa política de maior proximidade com a Associação de Pais;
- Envolver a comunidade educativa na execução, operacionalização e monitorização de documentos estruturantes do Agrupamento;
- Divulgar, sempre que possível, os trabalhos dos alunos junto da comunidade;
- Divulgar ações, eventos e sucessos junto da comunicação social;
- Promover eventos que possam trazer a comunidade às escolas do AEAmare;
- Trabalhar com o Município de Amare e outras estruturas representativas do Conselho, na organização e promoção dos valores, tradições e costumes amarenses;
- Incrementar a participação da comunidade educativa, em particular pelo seu envolvimento no processo educativo, por via da participação no planeamento e na concretização de atividades e projetos do Agrupamento, bem como em seminários, workshops e sessões de sensibilização;
- Continuar a manter protocolos de colaboração com a comunidade envolvente.

7.2.2. Garantir um Ensino de Qualidade

Neste eixo incluem-se ações com reflexo na melhoria dos resultados escolares, nas descidas das taxas de absentismo e na saída precoce dos alunos do sistema educativo (embora residual). Outras ações incidirão na articulação entre ciclos de ensinos, entre os diversos docentes, de modo a incentivar a partilha e a organização de uma escola que procura os melhores resultados.

Temos também um número considerável de alunos com necessidades educativas, para os quais as medidas universais não são suficientes para suprir as suas fragilidades, sendo necessário a implementação de medidas seletivas, com ou sem adaptações curriculares não significativas, e medidas adicionais, com adaptações curriculares significativas. Para estes últimos, procuramos dar as melhores respostas para a concretização das suas aprendizagens e projetos de vida.

Com o contributo de todos os agentes educativos, pretende-se

- Desenvolver o planeamento dos processos de ensino e aprendizagem, valorizando o trabalho colaborativo (nos grupos disciplinares e entre grupos disciplinares e nos departamentos) promovendo a articulação horizontal (por ano) e vertical, em cada ciclo de estudos, ao nível de competências, metas e conteúdos de aprendizagem;
- Privilegiar ações e projetos que promovam a adesão a iniciativas inovadoras de âmbito local, nacional e internacional, com impacto na melhoria dos resultados escolares dos alunos e nas suas aprendizagens;
- Continuar a investir no desenvolvimento das literacias e da numeracia - nas competências da leitura, da interpretação, da escrita e do cálculo (fundamentais para a aprendizagem ao longo da vida, para uma sociedade em mudança acelerada);
- Promover, em todas as disciplinas, o relacionamento interpessoal, a perseverança, a curiosidade, a reflexão, a inovação, a cidadania e a participação;
- Privilegiar a diversificação de práticas e instrumentos de avaliação, nas diferentes modalidades;
- Monitorizar a implementação das medidas de promoção da equidade e inclusão;
- Promover a integração pedagógica das tecnologias digitais no processo de ensino e aprendizagem de forma transversal e significativa;
- Incentivar a utilização de recursos educativos diversificados (TIC, biblioteca, Charco Pedagógico, Estufa, Laboratórios, Laboratórios LED);
- Continuar a apostar na política de tutorias, sistematizando os principais objetivos e estratégias a desenvolver;
- Continuar a promover os apoios individualizados em contexto de sala de aula e CAA para alunos com necessidades específicas e alunos migrantes;
- Rentabilizar o CAA para todos os alunos, desmistificando a visão redutora do espaço, que ainda é visto como exclusivo para apoio de alunos com medidas adicionais;
- Dinamizar a Equipa Multidisciplinar à inclusão dos alunos Migrantes e a Equipa Multidisciplinar da Educação Inclusiva, no sentido de apoiar a integração de todos os alunos do AEA, com a coadjuvação do Mediador Linguístico;
- Apresentar aos pais e EE estratégias de acompanhamento que eles poderão desenvolver com os seus educandos;
- Melhorar as Ações de Orientação Escolar e Profissional pelo SPO e Centro Qualifica;
- Continuar a afirmar a ação das bibliotecas escolares enquanto estruturas de apoio educativo orientado para a promoção da informação e do conhecimento no processo formativo dos alunos;
- Incentivar todas as modalidades de desporto escolar como marcas identificativas do nosso sucesso.

- Valorizar o sucesso dentro do insucesso, criando patamares de melhoria e motivação para os alunos;
- Ajustar a política de Avaliação e Classificação do Agrupamento;
- Continuar a reforçar a importância das práticas e estratégias promotoras de avaliação formativa e insistir na importância de dar feedback aos alunos sobre o seu desempenho e de os envolver na sua autoavaliação;
- Adequar a oferta educativa aos interesses dos alunos e às necessidades de formação da comunidade envolvente;
- Adequar as respostas educativas às dos alunos, com vista ao desenvolvimento do Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória;
- Reforçar a participação da Associação de Pais, na construção de soluções que contribuam para um maior e melhor envolvimento das famílias na vida escolar dos seus educandos e na conquista do ensino de qualidade;
- Monitorizar e orientar (dentro do que a lei permite) as atividades prestadas por empresas, de ocupação de tempos não letivos, nos centros escolares, nomeadamente as atividades de animação e apoio à família.

7.2.3. Promover Competências Orientadas para o Futuro

A prioridade deste eixo é preparar os alunos para o desenvolvimento ativo e consistente das competências do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, procurando estratégias de formação que desenvolvam um sentido de cidadania e de cumprimento de outras competências fundamentais de um cidadão do futuro. Assim, as novas tecnologias, a reflexão crítica, a criatividade, a inovação, os valores da solidariedade, entre tantos outros são o foco deste Eixo prioritário.

O Conselho da Europa declarou 2025 como o Ano Europeu da Educação para a Cidadania Digital, com o objetivo de destacar a importância da Educação Digital como ferramenta essencial para capacitar crianças, jovens e toda a sociedade, no mundo digital contemporâneo. Porque o consideramos fundamental, pretendo:

- Promover uma cidadania e literacia digital, integrando-as nos contextos de ensino-aprendizagem;
- Garantir a melhoria das redes de internet, indispensáveis na educação do Século XXI;
- Continuar a reflexão e a mediação acerca da utilização dos dispositivos móveis em espaço escolar criando ocupações alternativas e incentivando a limitação do seu uso nas escolas ou manter a proibição, no caso dos centros escolares e EB2,3 (após fazermos um estudo do impacto desta medida que vigora desde fevereiro de 2025);
- Promover e expandir as potencialidades do Espaço Laboratório de Educação Digital;

- Incrementar e desenvolver o Centro Tecnológico Especializado (uma ousadia em que decidimos investir, mesmo sabendo que não possuímos as condições de espaço ideais para a sua instalação);
- Valorizar as boas práticas de inovação já implementadas (Robótica, PADDE, manuais digitais);
- Fomentar estratégias diversificadas de ensino e aprendizagem, com vista à melhoria da qualidade das aprendizagens, incluindo o desenvolvimento do espírito crítico, a resolução de problemas e o trabalho em equipa;
- Promover a integração curricular de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas;
- Incentivar iniciativas de inovação curricular e pedagógica;
- Promover projetos transversais no âmbito da Estratégia da Educação para a Cidadania;
- Promover projetos no âmbito do Erasmus+;
- Privilegiar o recurso à metodologia de projeto e atividades experimentais;
- Desenvolver ações para a melhoria dos resultados dos alunos em grupos de risco, como os oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos;
- Continuar a promover uma política de acolhimento e inclusão dos alunos migrantes;
- Melhorar a disciplina e a vigilância no exterior das escolas;
- Evitar e impedir os pequenos conflitos que ocorrem nos espaços mais livres - recreios, polivalente, cantinas, bares, blocos de aulas;
- Priorizar atitudes mais rigorosas na exigência de cumprimento de regras em sala de aula, criando padrões específicos de procedimentos de conduta mais uniformes, por parte de todos os agentes educativos, nomeadamente em conselho de turma;
- Desenvolver, juntamente com a Associação de Pais, formação na área da educação parental;
- Fomentar uma prática de bons exemplos e influências, por parte dos alunos mais velhos, através de políticas de mentoria;
- Aprofundar as práticas de auscultação dos alunos, nomeadamente, convocar Assembleias de delegados e assembleias de alunos, contribuindo também para o desenvolvimento de um espírito crítico e empreendedor;
- Promover mais reuniões com a Associação de Estudantes;
- Promover ações de sensibilização e acompanhamento junto dos alunos mais novos e em fase de transições mais difíceis – turmas de 4º e 5º anos e promover um trabalho mais assíduo de formação na área da postura e atitude nos alunos de 5º e 6º ano, com o auxílio do SPO;
- Valorizar mais o quadro de mérito humano e rever os critérios de modo a servir como um bom exemplo;

- Procurar dinamizar os espaços de recreio, com o envolvimento dos alunos e dos pais, quer na introdução de jogos e atividades lúdica, quer no embelezamento dos espaços, de forma a promover a sua valorização e consequente utilização;
- Incentivar atitudes de vida saudável: prática desportiva, reciclagem, não desperdício alimentar.

7.2.4. Incentivar práticas de Autoavaliação para a Melhoria

O Agrupamento de Escolas de Amares vê-se como uma instituição com constante preocupação de oferta de um serviço de qualidade, capaz de se autoavaliar e autorregular, de reconhecer e trabalhar na resolução dos seus problemas e valorizar as suas qualidades e boas práticas.

Este eixo incorpora ações que visam sistematizar a recolha, tratamento e divulgação de diversos dados relacionados com todas as vertentes do Agrupamento de modo a promover uma cultura de avaliação e monitorização contínuas, com vista à definição concreta de medidas que conduzam a um acréscimo na qualidade do serviço prestado pelo Agrupamento e ações que permitam melhorar o desempenho organizacional, através da definição de planos de ação que contribuam para o incremento da qualidade, eficácia e eficiência do Agrupamento:

- Atualizar o Plano Estratégico de Autoavaliação do Agrupamento, adequando-o à realidade do Agrupamento;
- Continuar a analisar e refletir sobre os resultados escolares (em sede de Grupo, Departamento e Conselho Pedagógico), com vista à sua melhoria;
- Ser consequente com os resultados da avaliação por disciplina e por turma na afetação de recursos, na perspetiva de corrigir debilidades identificadas;
- Apresentar, trimestralmente, o Relatório de Balanço e Monitorização que avalia os níveis de sucesso por turma, por ciclo, por curso, por disciplina e monitoriza, também, o trabalho de todas as estruturas do Agrupamento;
- Analisar o Relatório de Balanço e Monitorização em reunião de Conselho Pedagógico e de Conselho Geral e posteriormente apresentá-lo à comunidade. (este projeto de monitorização destaca os aspetos positivos, apresenta os constrangimentos e consequentes propostas de melhoria para que se possa evoluir na ação concreta);
- Monitorizar o grau de concretização do PEA, do Plano Anual de Atividade e de melhoria do Agrupamento;
- Manter a prática sistemática de autoavaliação da eficácia das diferentes medidas de promoção do sucesso escolar, concretamente do Plano de Ação Estratégica, facilitando a seleção das que se revelem mais produtivas na melhoria dos resultados;
- Dar continuidade à implementação do Sistema de Monitorização para a Educação Inclusiva;

- Manter a articulação da autoavaliação do Agrupamento com os restantes processos de avaliação que ocorrem nas diversas estruturas;
- Continuar a incentivar a participação, no processo de autoavaliação, da comunidade envolvente;
- Promover a consistência das práticas de autoavaliação do Agrupamento para a melhoria contínua do processo de autoavaliação;
- Continuar a avaliar o impacto das práticas de autoavaliação para a melhoria organizacional do Agrupamento, para a melhoria do desenvolvimento curricular, para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem e para a melhoria da educação inclusiva.

Apesar desta apresentação sistematizada, tal não significa que se entenda a existência de compartimentos estanques entre os diferentes planos, porquanto a atuação em qualquer um deles será sempre suscetível de promover alterações noutros domínios, igualmente com influência nos processos e nos resultados.

Conclusão

A escola contemporânea enfrenta inúmeros reptos, nomeadamente a preparação das crianças e jovens para um futuro altamente desafiante e cheio de incógnitas. Nunca fez tão sentido a ideia de Jean Piaget, quando nos diz que *“O principal objetivo da educação é criar pessoas capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que outras gerações fizeram.”*

Este projeto insere-se numa lógica de ação transformadora, centrada na cooperação, na escuta ativa e na construção conjunta de soluções sustentáveis. A sua implementação será acompanhada por momentos regulares de monitorização e avaliação, garantindo a coerência e eficácia da intervenção proposta.

O importante é ter sempre presente que a escola é uma comunidade de aprendizagem e “quando falamos de aprendizagem não nos limitamos somente à aquisição de novos conceitos ou ideais, mas também à assimilação de capacidades, competências e procedimentos encaminhados para a compreensão e melhoramento do mundo” (Santos Guerra, 2000: 41).

A UNESCO, no final do século XX, aponta a necessidade de uma educação ao longo da vida, alicerçada em quatro pilares: “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser” (Delors, 2003: 88). Manifestamente, um diretor de escola terá de perceber que tem a responsabilidade ética de contribuir para o desenvolvimento de todas estas dimensões e de ajudar a criar condições para que os alunos da sua instituição consigam caminhar em direção a estes objetivos. A escola tem de abraçar estes desafios e possibilidades para poder contribuir para revelar o *tesouro escondido* em cada um dos seus atores, para ser ela própria uma *escola aprendente*, que se reinventa e floresce com todos os que nela habitam.

Como responder a estas solicitações?

“A resposta ao como é sim!” (Peter Block, 2002).

“A liderança fará toda a diferença na condução destes processos e terá de ser uma liderança ética. Para lidar com estes condicionalismos terá de exercer uma liderança atenta que deverá ser pedagógica e transformadora (sempre que as condições o permitirem), ética e moral, porque só uma liderança com estas características responde às expectativas atuais que recaem sobre a escola” (Costa, 2006: 15)

Este projeto seguirá esse princípio e estará sempre em aberto para ser reformulado e reconfigurado, conforme as necessidades e reflexões que se vão proporcionando e inspirando caminhos de aprimoramento.

Ao terminar gostaria de salientar que a concretização e a luta pela prossecução deste Projeto de Intervenção (caso seja escolhida para este cargo) será realizada com uma

equipa que terei a honra de convidar, constituída por pessoas altamente competentes, empenhadas, dedicadas aos propósitos que nos movem e fiéis ao AEAmores!

Assim, todos juntos, devemos e podemos...

Investir no Presente de modo a Ganhar o Futuro!

Bibliografia

- Afonso**, Natércio, Barroso, João, Fonseca, Protes, Lima, Licínio (1995). “A Administração Escolar. Reflexões em Confronto (Mesa Redonda)”. *Inovação*, volume 8, nº 1 e 2, 7-40.
- Azevedo**, Joaquim (1996). *Avenidas de Liberdade. Reflexões sobre a Política Educativa*. Porto: Edições ASA.
- Azevedo**, Joaquim (2002). *O Fim de Um Ciclo? A Educação em Portugal no Início do Século XXI*. Porto: Edições ASA.
- Azevedo**, Joaquim (2003). *Cartas aos Directores de Escolas*. Porto: Edições ASA.
- Costa**, Flora Monteiro (2006). *Gestão e Liderança nas Escolas: Uma Análise do Quotidiano do Diretor Escolar*. Porto: Universidade Católica Portuguesa.
- Costa**, Flora Monteiro, & Costa, Jorge Adelino (2007). *Gestão e liderança organizacional: Uma incursão pelo quotidiano de um diretor escolar*. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 6, 111-126.
- Costa**, Jorge Adelino (2000). “Liderança nas Organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas”. In Jorge Adelino Costa, António Neto-Mendes, e Alexandre Ventura (org.). *Estratégia e Liderança nas Escolas*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 15-33.
- Dewey**, J. (1916). *Democracy and Education*. Macmillan.
- Duart**, Josep Maria (1999). *La Organización Ética de la Escuela y la Transmission de Valores*. Barcelona: Paidós.
- Freire**, P. (1996). *Pedagogia da Autonomia*. Paz e Terra.
- Justino**, David (2011). *Educação: da Crise da Escola à Escola da Crise*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Nóvoa**, António (2006). “Transbordamento?”. In *Revista Correio da Educação*, nº 244 de 9 de janeiro.
- Pacheco**, José (2006). *Educação: Território do Encantamento*. Vozes.
- Piaget**, J. (1966). *A Psicologia da Criança*. Bertrand Brasil.
- Referencial para a Inovação Pedagógica nas Escolas (2023). Conselho Nacional de Educação.
- Roldão**, M. C. (2007). *Didática e Formação de Professores: Percursos de Interrogação e Construção*. Porto Editora.
- Roldão**, M.C. (2018). *Gestão Curricular para a Autonomia das Escolas e Professores*. Direção-geral da Educação.
- Santos Guerra**, Miguel Ángel (2000). *A Escola que Aprende*. Porto: Edições ASA