

Agrupamento de Escolas de Penacova

PROJETO DE INTERVENÇÃO



Uma ESCOLA aberta ao MUNDO

Cristina Isabel do Rosário Simões

Fevereiro | 2023

***"Comece por fazer o que é necessário;
depois o que é possível;
e de repente estará a fazer o impossível!"***

São Francisco de Assis (1182-1226)

"A elaboração, desenvolvimento e avaliação de um projeto educativo não se concretizam sem uma liderança afirmativa que permita canalizar numa direção comum as necessidades, os interesses e as expectativas de todos quantos interagem numa organização escolar".

Azevedo *et al.*, 2011:15

Nota Prévia

No âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor(a) do Agrupamento de Escolas de Penacova, publicitado pelo Aviso n.º 3040/2023, de 14 de fevereiro, no Diário da República, Série II, n.º32, observando o plasmado nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril na sua redação atual e no n.º 3 do artigo 6.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho, que definem a apresentação de um projeto de intervenção no pedido de admissão ao concurso a Diretor(a), apresento o meu Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas de Penacova, a desenvolver no quadriénio de 2023-2027.

Em conformidade com a alínea b), ponto 2.2, do Aviso n.º 3040/2023, de 14 de fevereiro, o Projeto de Intervenção contempla os problemas, a definição da missão, das metas, das grandes linhas de orientação e ação, bem como a explicitação do plano estratégico, a realizar durante o mandato, que viabilize o bom funcionamento da instituição e assegure a prestação de um serviço público de excelente qualidade.

Para um melhor enquadramento do projeto são, igualmente, expostas as minhas motivações e é apresentada uma caracterização geral do Agrupamento e do contexto socioeconómico do concelho de Penacova.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	iii
1. INTRODUÇÃO	1
2. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE PENACOVA.....	2
3. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO	3
4. ANÁLISE SWOT (<i>Strenghts/Weaknesses/Opportunities/Threats</i>)	5
5. PLANO ESTRATÉGICO DE INTERVENÇÃO.....	7
5.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES DO AEP	7
5.2. LINHAS DE ORIENTAÇÃO E AÇÃO	8
5.3. PLANO ESTRATÉGICO	9
6. CALENDARIZAÇÃO E AVALIAÇÃO.....	14
7. REFERÊNCIAS.....	15

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AEP – Agrupamento de Escolas de Penacova

AO – Assistentes Operacionais

AT – Assistentes Técnicos

BE – Biblioteca(s) Escolar(es)

CCH – Cursos Científico-Humanísticos

CE – Comunidade Educativa

C Ex – Classificação de Exame

CH – Crédito Horário

CIF – Classificação Interna Final

CIM-RC – Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra

CP – Cursos Profissionais

DA – Domínios de Ação

EBSP – Escola Básica e Secundária de Penacova

ECI – Estruturas de Coordenação Intermédias

EE – Encarregado(s) de Educação

EPE – Educação Pré-Escolar

EQAVET – Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional

LOA – Linha Orientadora de Ação

MSAI - Medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão

p. ex. – por exemplo

PAA – Plano Anual de Atividades

PADDE – Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola

PASEO – Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória

PE – Projeto Educativo

PEI – Programa Educativo Individual

PI – Plano de Inovação

RI – Regulamento Interno

RTP – Relatório Técnico-Pedagógico

SA – Serviços Administrativos

SANQ – Sistema de Antecipação de Necessidades de Qualificações

1. INTRODUÇÃO

Um bom chefe faz com que homens comuns façam coisas incomuns.
Peter Drucker

A Escola, como realidade institucional, não se pode isolar do contexto social. Atualmente, e cada vez mais, interesses de ordem política, económica, social e cultural determinam que a ESCOLA tenha no meio envolvente grande parte da sua base de construção.

As escolas são organizações complexas, estando o papel de

Diretor imbuído de grande complexidade, exigindo-se que domine as áreas cultural, pedagógica, administrativa, financeira e de recursos humanos, exercendo a sua capacidade de liderança e de articulação com todos os órgãos de administração e gestão e com toda a Comunidade Educativa (CE).

Gerir uma escola exige também que o Diretor possua uma enorme capacidade de abertura a novas ideias e ao debate das diferentes conceções de Escola, propiciando um ambiente de confiança e de envolvimento de diferentes estruturas organizacionais e da restante CE.

A liderança unipessoal, substituindo a gestão colegial, faz com que o estilo de liderança adotado pelo Diretor influencie de forma indelével o ritmo e o rumo da Organização, positiva ou negativamente.

Face ao exposto, a apresentação da minha candidatura constitui, evidentemente, um enorme desafio e é o culminar de uma profunda reflexão pessoal e profissional.

O profundo conhecimento da realidade do Agrupamento de Escolas de Penacova (AEP), após quase onze anos de experiência na Direção (enquanto adjunta da diretora e posteriormente como subdiretora) e o incentivo de diversos elementos da CE, permitiram-me concluir que possuo as condições necessárias para liderar o processo de melhoria do funcionamento organizacional do AEP, assegurando a continuidade de um serviço educativo de qualidade.

É com este sentido de responsabilidade e missão que me proponho liderar o AEP, procurando um modelo de gestão integrada, baseado na liderança ativa, na participação dos colaboradores, na comunicação e avaliação e que exige a reunião de vontade, integridade, humildade, sentido de justiça, e o envolvimento pleno, que todos quantos já trabalharam comigo, conhecem.

2. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE PENACOVA

O concelho de Penacova, cuja sede dista cerca de 20 km de Coimbra, insere-se na Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra (CIM-RC). Possui uma área total de 217 Km² e divide-se em 8 freguesias.

De acordo com os Resultados Preliminares do Censos 2021, a população do concelho diminuiu 14,02% entre 2011 e 2021, situando-se, atualmente, nos 13 113 habitantes. A tendência para o envelhecimento da população, acarreta uma conseqüente diminuição da população escolar [1359 em 2013, 1303 em 2016, 1161 em 2021 e 1138 em 2023 - fonte: Serviços Administrativos (SA) do AEP], que assume maior relevância nas freguesias mais periféricas, afetando diretamente os estabelecimentos de educação e ensino que as servem, reforçado também pelas ligações económicas, históricas e de proximidade com os concelhos limítrofes.

Registou-se um aumento da percentagem de população residente com nacionalidade estrangeira (+1,3% em 2021, face a 2011), taxa que tem vindo a aumentar desde o acolhimento e integração de crianças e alunos vindos da Ucrânia e também de nacionalidade brasileira, o que inevitavelmente exige da Escola uma gestão eficiente dos recursos humanos e do crédito horário (CH) para implementar as medidas educativas de promoção do sucesso escolar que lhes proporcionem condições para uma integração plena no nosso sistema educativo.

Em termos económicos, um indicador que destaca o concelho no seu contexto territorial é o poder de compra *per capita*. Com efeito e tendo por referência a média nacional em 100, o seu valor não ultrapassa 64,6 (valor de 2019, PORDATA), bastante inferior ao de concelhos vizinhos.

A insuficiente oferta de emprego e os condicionalismos de atratividade genérica, como os relativos aos equipamentos estruturais, levam a uma “fuga” da população jovem para concelhos mais urbanos e até à emigração (*in* Diagnóstico Social de Penacova - 2019). Em consequência, a deslocação, por motivos laborais, dos pais/Encarregados de Educação (EE), acarreta uma grande dificuldade no acompanhamento dos seus educandos, sendo que o contacto com a Escola através de plataformas digitais ou via *email* não substitui de todo o contacto direto e presencial junto dos responsáveis escolares.

Também a extensão e dispersão territoriais constituem entraves significativos à deslocação das crianças e dos alunos entre casa e a Escola, sendo que a

planificação da rede de transportes escolares é um elemento chave para o bem-estar dos discentes e conseqüentemente para o seu sucesso educativo. A melhoria muito significativa, já registada no presente ano letivo, requer um planeamento atempado e uma articulação eficiente entre o Município e o AEP, à qual pretendo dar continuidade.

Para fazer face às dificuldades económicas, em matéria de ação social escolar, são bonificados, em 2022/2023, 203 alunos dos ensinos básico e secundário (21,3%), sendo que este valor é ligeiramente inferior ao dos últimos dois anos letivos (fonte: SA). No atual contexto socioeconómico, importa reforçar a divulgação de todo o processo de candidatura aos auxílios económicos, dado que é do meu conhecimento que nem sempre este é absolutamente eficiente nem chega a todas as famílias.

3. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O AEP foi constituído a 14 de junho de 2010, por agregação do Agrupamento de Escolas António José de Almeida com o Agrupamento de Escolas de S. Pedro de Alva, com sede na Escola Básica e Secundária de Penacova (EBSP), a partir do ano letivo 2010/2011. Engloba 14 estabelecimentos de educação e ensino: 7 Jardins de Infância (Educação Pré-Escolar-EPE), 2 Centros Escolares (EPE e 1.º Ciclo do Ensino Básico-CEB), 3 Escolas Básicas do 1.º CEB, a Escola Básica Integrada de S. Pedro de Alva (1.º, 2.º e 3.ºCEB) e a EBSP [2.º e 3.ºCEB e Ensino Secundário: Cursos Científico-Humanísticos (CCH) e Cursos Profissionais (CP)]. Encontram-se a frequentar o AEP, 1138 crianças e alunos, distribuídos por 77 turmas. Na EPE, as 187 crianças encontram-se distribuídas por 12 grupos. Quanto ao 1.ºCEB, os 303 alunos estão distribuídos por 18 turmas. No 2.ºCEB, os 176 alunos estão distribuídos por 10 turmas, que funcionam na EBI de S. Pedro de Alva (3) e na Escola Sede (7). As turmas do 3.ºCEB, funcionam em duas escolas e os 257 alunos estão distribuídos por 15 turmas, das quais 2 são turmas de Percursos Curriculares Alternativos, constituídas ao abrigo de um Plano de Inovação - PI (Portaria 181/2019, de 11 de junho, alterada pela Portaria n.º 306/2021, de 17 de dezembro).

Existem 55 alunos, distribuídos por 14 turmas, a frequentar o Curso Básico de Música, em regime de Ensino Articulado, numa parceria com a Escola de Artes de Penacova, tutelada pela Filarmónica Boa Vontade Lorvanense, o que constitui

uma mais-valia para os nossos alunos, evitando deslocações para Coimbra e uma sobrecarga na sua mancha horária.

O Ensino Secundário funciona na EBSP, com 8 turmas de CCH e 3 turmas de CP, num total de 164 e 51 alunos, respetivamente. No presente momento, o AEP pauta-se por uma oferta formativa diversificada e que vai ao encontro das opções dos alunos, de forma quase plena; sendo que nos dois últimos anos letivos conseguiu-se autorização para a abertura de turmas de todos os CCH. Quanto aos CP, a oferta formativa é mais limitada, sendo que desde 2016/2017, o CP de Técnico de Desporto tem sido a via profissionalizante mais procurada pelos alunos. Está a funcionar meia turma do CP de Técnico Psicossocial, curso com Relevância SANQ (Sistema de Antecipação de Necessidades de Qualificações) de 7 na CIM-RC.

O AEP integra 143 docentes e 4 técnicos especializados, a maioria pertence ao quadro, garantindo um trabalho de continuidade. No entanto, esta realidade tem vindo a sofrer alterações, nomeadamente, desde o ano letivo anterior, devido às aposentações ou ausências prolongadas por motivo de doença. No que se refere ao pessoal não docente [assistentes operacionais (AO) e assistentes técnicos (AT)], desde 1 de setembro de 2020, que integra os mapas de pessoal da Câmara Municipal de Penacova; o mapa dos AO irá sofrer uma redução de efetivos ainda durante o presente ano letivo, por motivos de aposentação, sendo imprescindível a sua substituição célere, a fim de garantir o devido acompanhamento, vigilância e segurança das crianças e alunos no espaço escolar.

A transferência de competências para os órgãos municipais e para as entidades intermunicipais no domínio da educação implica a elaboração de novos instrumentos de planeamento, bem como a definição de investimento no domínio da construção, requalificação e modernização dos edifícios escolares, do equipamento, conservação e manutenção dos edifícios escolares. Compete-lhes ainda a gestão no domínio dos apoios e complementos educativos, assim como a contratação de fornecimento e serviços externos para o funcionamento dos edifícios escolares e da segurança escolar.

Destaca-se a salvaguarda da autonomia pedagógica e curricular dos agrupamentos, reforçada pela faculdade conferida às escolas para gerir parcialmente o currículo e a estrita observância dos direitos de participação dos docentes no processo educativo, previstos no Estatuto da Carreira Docente.

4. ANÁLISE SWOT (Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats)

A análise do contexto e a identificação de fragilidades e potencialidades é a condição fundamental para a elaboração de um plano de ação ajustado e eficiente. Procedeu-se à análise dos documentos estruturantes publicados na página do AEP e ao conhecimento que detenho da realidade organizacional e dos documentos orientadores, tendo-se identificado como principais **Pontos Fortes:** Taxas de aprovação/transição/conclusão bastante satisfatórias, com valores percentuais nunca abaixo de 90%, exceto no 12.ºano; Taxas de sucesso por disciplina bastante elevadas, na sua grande maioria, muito acima dos 90%; Resultados da avaliação externa, no ensino secundário, em linha com a média nacional e em algumas disciplinas, acima da média nacional; Percursos diretos, na sua grande maioria, iguais ou superiores aos dos alunos do país com perfil socioeconómico semelhante; Taxa de abandono escolar praticamente nula; Diminuição do número de ocorrências graves de indisciplina; Trabalho colaborativo, de partilha de materiais e recursos e instrumentos de avaliação; estabilidade do corpo docente e boa dinâmica das equipas pedagógicas, criando ambiente global bastante positivo e facilitador de relações interpessoais; Semestralidade como fator preponderante para a implementação de estratégias pedagógicas diferenciadoras e inovadoras, para a diversificação de instrumentos de avaliação e para o incremento do *feedback* aos alunos e pais/EE; Excelente dinâmica dos clubes/oficinas e projetos, com a obtenção de diversos prémios e distinções para os alunos; Reconhecimento das práticas inovadoras implementadas no AEP, com a atribuição de diversos “selos de qualidade” e outras distinções; Espaços de trabalho e de estudo com boas condições e equipamentos desportivo, científico, artístico e outro requerido para as atividades pedagógicas, adequados, em qualidade e quantidade; Existência de 4 BE integradas na Rede de Bibliotecas, devidamente equipadas; Existência de espaços inovadores e promotores do contacto com a Ciência e Tecnologia: Clube de Ciência Viva e futura instalação de um Laboratório de Educação Digital.

Existem igualmente alguns **PONTOS FRACOS/ÁREAS A MELHORAR:**

Não cumprimento pleno da meta do atual PE “Manter ou melhorar as taxas de transição de ano e conclusão de ciclo”; Taxa de retenção do 2.º ano e taxa de conclusão do 12.ºano; Diferencial entre avaliação interna e externa deve ser reduzido e a qualidade do sucesso escolar deve ser melhorada em algumas

disciplinas; Inexistência de um Referencial de Avaliação, com uniformização de critérios de avaliação, por domínios e dos processos de recolha de informação; Implementação plena das medidas educativas previstas no DL n.º 54/2018, de 6 de julho, na sua redação atual: uniformização e clarificação de procedimentos; Número de alunos com Relatórios Técnico-Pedagógicos (RTP) e/ou Planos Educativos Individuais (PEI), por turma, existem cerca de 155 crianças e alunos com RTP/PEI; Número significativo de alunos com problemas comportamentais em sala de aula e fora dela, embora considerados de gravidade reduzida; Aplicação mais célere das medidas disciplinares corretivas e/ou sancionatórias; Organização e articulação entre algumas equipas de trabalho requer melhorias; Criação de projetos interdisciplinares (“*aprender com e por projetos*”) como forma de desenvolver as competências previstas no PASEO; Ausência do Selo de Qualidade EQAVET; Desinteresse/desmotivação de alguns alunos relativamente à Escola e às aprendizagens essenciais; Envolvimento e participação dos alunos e de alguns pais/EE nas dinâmicas da Escola é ainda reduzido; Envolvimento das Estruturas de Coordenação Intermédias (ECI) na resolução de problemas; Redes de comunicação interna e externa requerem melhoria; Rede digital: deficiente rede *wifi*, necessidade urgente de aumentar a largura de banda e equipamento informático das salas de aulas obsoleto; Processo de autoavaliação: ainda não está completamente consolidado, enquanto instrumento de gestão potenciador da melhoria da qualidade do serviço prestado.

Naturalmente, existem **Oportunidades**, que devem ser exploradas ou melhoradas, em prol de toda a Organização, p.ex.: Bom ambiente e o clima relacional como suporte ao desenvolvimento pessoal e profissional dos vários atores educativos; Programa Escola Digital pode constituir uma mais-valia; implementação das medidas de recuperação de aprendizagens do Plano 21|23 Escola+; Continuidade da implementação do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE); Articulação eficiente com o Município (apoios e parcerias), com a realização de reuniões periódicas; Associação de Pais/EE empenhada e interventiva e disponível para colaborar com o AEP; Parcerias com instituições e entidades locais, regionais, nacionais e internacionais com impacto na valorização das aprendizagens.

E como qualquer Organização, também esta possui alguns **Constrangimentos**, riscos que devem ser reduzidos e desafios a vencer, tais como: Reduzido tecido

empresarial do meio; Falta de técnicos especializados; CH insuficiente para implementar todas as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão (MSAI) previstas para os alunos; Inadequação de algumas infraestruturas e equipamentos tecnológicos para favorecer a mudança nas práticas educativas que tanto se preconiza nos documentos estruturantes; Baixas expectativas de algumas famílias em relação à Escola; Insatisfação do pessoal docente e não docente face às políticas educativas, à valorização profissional e à legislação e orientações educativas pouco claras.

5. PLANO ESTRATÉGICO DE INTERVENÇÃO

O AEP tem assumido o compromisso de encontrar respostas pedagógicas ajustadas às características, necessidades e interesses dos alunos, facultando-lhes, deste modo, a aquisição de competências que lhes permitam enfrentar e responder às dinâmicas da Sociedade atual e futura, enquanto cidadãos autónomos, responsáveis, criativos, interventivos, solidários e tolerantes e capazes de aprender a aprender ao longo da vida.

5.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES DO AEP

A educação deve procurar consciencializar o indivíduo para as suas raízes, a fim de o dotar de referências que lhe permitam situar-se no Mundo e ensinar-lhe o respeito pelos outros, desenvolvendo, ao mesmo tempo, atitudes de empatia e de solidariedade. A missão da educação é, também, fornecer todos os meios ao seu alcance para um desenvolvimento harmonioso de todo o potencial de cada criança e aluno (Carta Educativa de Penacova, 2007).

A Missão e Visão do AEP devem assentar em dois pilares fundamentais, a ESCOLA e a COMUNIDADE EDUCATIVA e é nesta linha que se define como lema do presente projeto de intervenção: **“UMA ESCOLA ABERTA AO MUNDO”**. A Escola deve sustentar a sua ação em pressupostos fortes e duradouros, assentes em convicções alicerçadas no conhecimento da CE e nas suas necessidades, **porque a Educação não pode ser delegada somente à Escola**. O diretor deve ser capaz de identificar e potenciar as capacidades de todos, mobilizando-as na busca do sucesso e da melhoria contínua. Só com uma gestão de proximidade, partilhada, será possível envolver os atores educativos e só com o envolvimento e a cooperação de todos, a Escola poderá afirmar-se e perdurar.

É na definição da razão de ser, da essência, da finalidade do AEP, que se define a sua **Missão**:

Prestar à comunidade um serviço educativo de elevada qualidade, preparando as crianças e os alunos para melhor conhecerem e compreenderem a Sociedade e as suas dinâmicas, podendo agir sobre elas, garantindo a igualdade de oportunidades de aprendizagem para todos.

A Missão do AEP é complementada pela Visão e pelos Valores que servem de orientação de todo o trabalho e participação dos diversos atores educativos. A **Visão** organizacional é o conjunto de convicções que definem todo o planeamento estratégico da Instituição:

A Visão do AEP é ser reconhecido como uma instituição pública de referência pela qualidade do seu ensino e formação; reconhecido como uma comunidade inclusiva, que respeita a diferença, que valoriza valores humanistas, a criatividade, a inovação, com um papel ativo no desenvolvimento social e cultural local; reconhecido como um espaço de qualidade, tanto ao nível do ambiente interno, como nas parcerias com a Comunidade e Instituições.

A Escola quer-se de todos e para todos; não se esgota na componente educativa e formativa. Pretende-se que seja também um espaço de socialização, pelo que existem **Valores** que fundamentam as escolhas em termos de conduta dos atores educativos e da própria Organização. Embora possa haver lugar a ajustamentos, na sequência de um amplo debate, propõem-se como valores:

Compromisso, Exigência, Rigor, Eficiência, Responsabilidade, Inclusão, Equidade, Respeito, Solidariedade, Tolerância, Cooperação, Liberdade, Consciência, Curiosidade, Criatividade, Inovação e Defesa do Ambiente.

5.2. LINHAS DE ORIENTAÇÃO E AÇÃO

Para responder aos pontos fracos/áreas a melhorar identificados, são delineadas três grandes Linhas Orientadoras de Ação (LOA), a partir das quais se deverá desenvolver toda a ação do AEP:

LOA 1: Organizar para o Sucesso;

LOA 2: Incluir, para formar cidadãos do (para o) Mundo;

LOA 3: Envolver, Comprometer e Corresponsabilizar.

Tendo como guia a educação para o sucesso, a educação inclusiva, a educação para a cidadania, a **Educação para o Mundo**, o AEP pretende atingir as

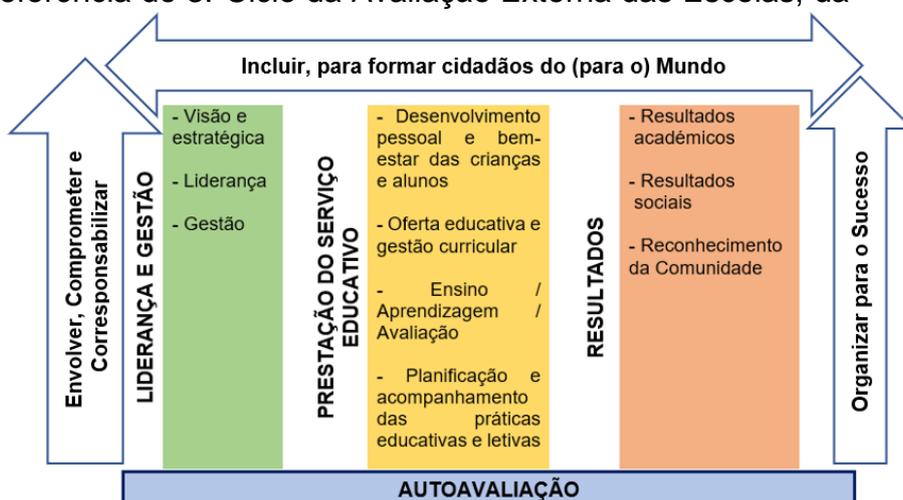
seguintes metas: Competências globais das crianças e alunos, evidenciadas pelos resultados escolares e pelos seus percursos diretos de sucesso, assim como pela aplicação dos seus conhecimentos e competências em projetos/concursos/situações reais; Consolidação de regras de conduta, evidenciada pela postura no contexto de sala de aula e nos espaços de convívio/recreio; Hábitos promotores do bem-estar físico e mental, evidenciados pela aplicação dos conhecimentos adquiridos; Envolvimento da Escola em atividades da CE, como campanhas de solidariedade, voluntariado e participação cívica; Contribuição coletiva da Escola para o conhecimento dos conteúdos locais e regionais e para a sua sustentabilidade e envolvimento dos alunos nesse objetivo; Capacidade empreendedora e de resiliência, evidenciada através da participação em projetos, concursos e competições; Formação de cidadãos responsáveis e preparados para o futuro, com consciência da “...lista das coisas a fazer em nome dos povos e do planeta”; Apresentação de candidaturas a projetos do programa ERASMUS+ e de candidaturas de acreditação ERASMUS+ (KA120-VET e KA120-SCH); Otimizar os procedimentos administrativos e organizacionais e gerir racionalmente o orçamento de escola atualmente atribuído ao AEP e contribuir para a desburocratização de procedimentos.

Em suma, pretende-se que cada ator educativo contribua para a formação/educação de todas as crianças e alunos, promovendo a sua aprendizagem, o seu bem-estar global, o seu crescimento como pessoa preparada para o Futuro e para o Mundo.

5.3. PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico (Domínios de Ação - DA, Objetivos e Estratégias) assenta na matriz do Quadro de Referência do 3.ºCiclo da Avaliação Externa das Escolas, da Inspeção Geral da Educação e Ciência:

Figura 1: Plano Estratégico 2023/2927 do AEP.



LINHA ORIENTADORA DE AÇÃO: ORGANIZAR PARA O SUCESSO

DA	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS / AÇÕES
Resultados Académicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover o sucesso educativo e a melhoria da qualidade das aprendizagens das crianças e dos alunos; ● Garantir que os percursos diretos dos alunos se mantêm, na sua grande maioria, iguais ou superiores aos dos alunos do país com perfil socioeconómico semelhante; ● Contribuir para que os resultados da avaliação externa, no ensino secundário, continuem em linha com a média nacional e o diferencial entre CIF e CEx seja residual; ● Implementar medidas de melhoria da ação educativa; ● Envolver mais os alunos nos órgãos de Gestão Pedagógica da Escola; ● Dar a conhecer o Regulamento Interno (RI), no que respeita às regras de convivência no espaço escolar; 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorização dos resultados escolares no final do período letivo e no final do ano, promovendo uma reflexão contextualizada, com vista à redefinição de estratégias pedagógicas; - Realização de reuniões de grupo para partilha e aferição das propostas de níveis; - Monitorização dos resultados dos alunos com RTP e/ou PEI, adequando, se necessário, a implementação das medidas educativas; - Realização anual da cerimónia de entrega dos prémios do Quadro de Excelência e Valor e outros considerados relevantes; - Continuidade da aplicação das MSAI, dando prioridade à EPE e 1.ºCEB (foco nos 1.º e 2.º), neste último com recurso à coadjuvação e ao CH para apoios educativos; - Alteração da metodologia dos apoios educativos nos restantes ciclos (p.ex.: oficinas de leitura e escrita, de gramática, de cálculo, de resolução de problemas; de preparação para exames nacionais no secundário); - Desdobramento de um tempo letivo a Ciências Naturais do 2.ºCEB, para fomentar as atividades práticas e o trabalho de projeto, caso o CH o permita; - Continuidade do PI e das suas áreas de intervenção, enquanto se revelarem eficientes; - Implementação, nos CP, do sistema de certificação de qualidade EQAVET; - Envolvimento do AEP em projetos e atividades promovidas por diversas entidades, regionais, nacionais e internacionais; - Realização de Assembleias de Delegados dos ensinos básico e secundário; - Participação dos alunos na elaboração dos documentos estruturantes da Escola (PE; Plano de Turma, RI e na tipificação de infrações – Plataforma INOVAR);
RS	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar o cumprimento das regras e da disciplina; ● Incentivar a participação dos alunos e EE na vida da escola; 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço e valorização da autoridade do pessoal docente e não docente e corresponsabilização de todos os atores educativos, em particular os EE; - Entrega, aos discentes, do excerto do RI que diz respeito a deveres e direitos dos alunos e preservação dos espaços e equipamentos da Escola, e assinatura da declaração de aceitação do RI pelos EE; - Integração dos pais/EE nas atividades do PAA, fomentando a sua participação na vida do AEP, assim como a sua integração em equipas de trabalho;

Resultados Sociais - RS	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover um ambiente escolar saudável, socialmente acolhedor, inclusivo e cordial; ● Fomentar uma oferta educativa diversificada, de acordo com as reais necessidades do meio envolvente e da procura dos nossos jovens; ● Conhecer o impacto da escolaridade no percurso dos alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo à realização de ações de solidariedade, de voluntariado que integrem entidades ou instituições da CE; - Desenvolvimento de parcerias e protocolos com diversas entidades da CE, com vista à criação das melhores condições para o cumprimento da medida disciplinar sancionatória de suspensão e do respetivo plano de atividades; - Implementação de medidas de redução da indisciplina escolar: envolvimento em clubes, reativação do Gabinete do Aluno... - Implementação de atividades de divulgação de ofertas formativas, garantindo a todos os alunos a orientação escolar e vocacional, necessária a uma escolha informada e responsável; - Formação de uma equipa de trabalho para conhecer/acompanhar o percurso dos alunos que concluem o ensino secundário.
Reconhecimento da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Divulgar e valorizar as aprendizagens e as atividades do AEP; ● Contribuir para o desenvolvimento da CE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria nas redes de comunicação externa (e também interna), otimizando potencialidades da página eletrónica, para melhor divulgar as atividades dinamizadas e publicitar informações relevantes; - Divulgação, de forma mais regular, das atividades do AEP, na página <i>web</i>, no jornal local (Penacova Atual) e nos jornais regionais – criação de uma equipa de trabalho; - Continuidade do jornal “<i>O Alvinho</i>” (ponderar a alteração do formato de publicação); - Valorização e promoção de outros saberes, mediante a inclusão no currículo/PAA de conteúdos locais e de experiências multiculturais (projetos locais, nacionais e internacionais); - Organização de exposições ou outras atividades na CE, como forma de divulgação do AEP; - Utilização da ferramenta INOVAR PAA, a fim de melhorar os canais de comunicação entre os atores educativos, principalmente com os pais/EE.

LINHA ORIENTADORA DE AÇÃO: INCLUIR, PARA FORMAR CIDADÃOS DO (PARA O) MUNDO

DA	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS / AÇÕES
	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprofundar os mecanismos de gestão e articulação curricular entre os atores educativos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de um Referencial de Avaliação que conduza a uma uniformização de procedimentos, clarificação de conceitos e uma avaliação objetiva, transparente e equitativa; - Promoção de reuniões de articulação curricular entre docentes de diferentes ciclos e de interdisciplinar;

Prestação do serviço educativo	<ul style="list-style-type: none"> ● Recorrer, sempre que se proporcione, à metodologia de projeto em sala de aula e a atividades experimentais; ● Utilizar estratégias diversificadas de ensino e aprendizagem com vista à melhoria das aprendizagens e ao desenvolvimento do PASEO; ● Promover o trabalho colaborativo e a articulação entre as ECI e entre as Equipas de Trabalho; ● Reforçar as infraestruturas e conetividade digital e a utilização dos equipamentos tecnológicos; ● Incentivar as iniciativas de inovação curricular e pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção e apetrechamento das salas de aula, laboratórios, BE, espaços desportivos e outros espaços com materiais e equipamentos necessários ao desenvolvimento de atividades e projetos de natureza prática e/ou inovadores (em parceria e estreito diálogo com a Autarquia); - Iniciação de práticas de supervisão pedagógica, com observação de aulas, para partilha de saberes e experiências e divulgação de boas práticas; - Promoção de reuniões periódicas (com tempos comuns nos horários) entre coordenadores de departamento e Direção, entre coordenadores de ECI, a fim de melhorar a planificação de atividades e a concretização dos objetivos dos documentos estruturantes; - Incentivo à prática letiva numa abordagem interdisciplinar, através da realização de Domínios de Autonomia Curricular e integração de projetos/oficinas/clubes/BE no desenvolvimento do currículo; - Envolvimento da Associação de Estudantes em atividades no âmbito da cidadania, de solidariedade, de voluntariado e preservação de espaços da CE; - Continuidade das ações plasmadas no PADDE, o qual será reformulado a aplicação de uma nova <i>SELFIE</i>; - Solicitação junto da Tutela e/ou Município, no sentido de melhorar os equipamentos tecnológicos e de aumentar a taxa de transferência de internet e rede wireless, assim como a revisão do número de pontos de acesso; - Manutenção e/ou criação de espaços para o desenvolvimento de ambientes de aprendizagem inovadores.
---------------------------------------	--	--

LINHA ORIENTADORA DE AÇÃO: ENVOLVER, COMPROMETER E CORRESPONSABILIZAR

DA	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS / AÇÕES
	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar, em todos os atores educativos, um sentido de pertença e de identificação com o AEP; 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção do envolvimento de todos os elementos da CE nos processos de tomada de decisão do AEP: elaboração de documentos estruturantes e participação em atividades; - Retoma das reuniões com a Associação de Pais/EE e agendamento de reuniões com os Representantes dos EE, no sentido de os envolver na melhoria dos resultados dos seus educandos e na melhoria dos equipamentos e recursos;

<p style="text-align: center;">Liderança e Gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover a imagem do AEP junto da CE e a nível regional; ● Valorizar o papel das ECI, envolvendo-as nos processos de decisão; ● Operacionalizar as linhas orientadoras da gestão do AEP; ● Desenvolver projetos e parcerias que promovam a qualidade das aprendizagens; ● Promover a Internacionalização do AEP através de projetos Erasmus+; ● Promover a qualidade dos espaços e equipamentos escolares; ● Planear, gerir os recursos financeiros, materiais e humanos, em conformidade com a Missão e Visão Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de <i>e-mails</i> institucionais para todos os alunos, a partir do 5.ºano; - Planificação, atempada, das ações organizativas fundamentais para a dinâmica do AEP; - Reuniões periódicas com os coordenadores das ECI e com os assistentes técnicos e operacionais; - Promoção de uma proximidade efetiva com todos os estabelecimentos do AEP, através de deslocações regulares aos mesmos por parte de elementos da Direção; - Elaboração dos documentos estruturantes do AEP, com definição clara da Missão e Visão da organização que sustenta a sua ação para a consecução do PASEO; - Elaborar os documentos necessários a uma eficiente gestão de recursos humanos; - Alocação do CH à implementação das MSAI: PLNM, alunos do 1.ºCEB (sobretudo 1.º e 2.ºanos), disciplinas com mais insucesso (2.º e 3.ºCEB), disciplinas com avaliação externa e medidas educativas plasmadas nos RTP; - Elaboração de um plano de formação, que contribua para a concretização dos objetivos/metasp do AEP (formação interna e formação externa, em articulação com o CFAE Minerva); - Adesão a iniciativas/atividades/projetos promovidas por entidades externas parceiras, desde que as mesmas se enquadrem na ação do AEP e no seu PAA; - Incentivo ao desenvolvimento e à participação em concursos, projetos de inovação pedagógica e tecnológica, que promovam a qualidade das aprendizagens e apelem à participação ativa das crianças e alunos; - Elaboração, em cada ano, de pelo menos duas candidaturas a programas de mobilidade, no âmbito do Erasmus+ e elaboração das candidaturas de Acreditação Erasmus+, nomeadamente, na tipologia KA120-VET para o ensino profissional; - Preservação, manutenção e reparação das instalações e equipamentos, usando recursos próprios do AEP ou solicitando a colaboração da Autarquia; - Otimização de procedimentos administrativos e organizacionais e gestão racional do reduzido orçamento de escola atualmente atribuído ao AEP.
<p style="text-align: center;">Auto avaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistematizar uma cultura de autoavaliação apontando para a excelência; ● Aplicar um sistema de autoavaliação potenciador do progresso e de melhoria; 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço da Equipa de Autoavaliação do AEP com mais docentes e com elementos externos; - Reforço do papel das ECI e supervisão pedagógica e outras estruturas de coordenação nos processos avaliativos do AEP; - Implementação do sistema de qualidade no âmbito do EQAVET; - Definição de planos de melhoria, em função dos resultados obtidos e das informações recolhidas.

6. CALENDARIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

O projeto que apresento, para ser bem-sucedido, e porque se quer dinâmico, deve ser objeto de uma reapreciação sistemática, no sentido de se efetuarem os reajustes necessários, sendo que a sua concretização está dependente de fatores internos e externos.

A calendarização das ações propostas dependerá da disponibilidade de recursos humanos e materiais, assim como do aumento do CH do AEP. São prioritárias as que se referem aos procedimentos/ações relacionadas com a melhoria da qualidade das aprendizagens, assim como as que referem à definição da visão estratégica do AEP.

Nesse sentido, o presente documento constitui-se como um instrumento dinâmico de suporte à ação da Diretora e a sua avaliação regular favorecerá a tomada de decisões adequadas aos interesses do AEP. Proponho que a sua avaliação e, por conseguinte, a minha ação, seja realizada:

- De forma contínua, procedendo a ajustes pontuais, caso se justifique;
- O plano estratégico apresentado seja incluído na sua totalidade, com as devidas alterações após participação ativa da CE, no PE;
- Anualmente, mediante apresentação ao Conselho Geral de relatório das atividades desenvolvidas à luz deste projeto, permitindo identificar dificuldades na concretização do Projeto e (re)definir formas de as ultrapassar;
- No final do mandato, através da elaboração de um relatório final colocado à consideração do Conselho Geral que deverá incidir nos aspetos constantes do plano de intervenção, designadamente nas áreas de intervenção estratégicas.

A implementação deste meu projeto depende, em grande medida, do envolvimento dos diversos elementos da CE. Esta cultura de participação e partilha será determinante na construção de uma escola aberta à mudança, capaz de refletir sobre a sua ação, de aprender, de se reajustar e de responder à exigência contínua de melhoria...na construção permanente de uma **Escola aberta ao Mundo e para o Mundo**.

Lousã, 28 de fevereiro de 2023

A Candidata

Cristina Isabel do Rosário Simões

7. REFERÊNCIAS

7.1. Referências Bibliográficas

- AZEVEDO, Rui, *et al.*; 2011. *Projetos educativos - elaboração, monitorização e avaliação - guião de apoio*. Lisboa, Agência Nacional para a Qualificação, I.P. ISBN: 978-972-8743-72-7
- Centro de Estudos Geográficos, Câmara Municipal de Penacova, sob coordenação científica de António Rochette Cordeiro; 2007. *Carta Educativa de Penacova*. Edição da Secção de textos da FLUC. Coimbra.
- FALCÃO, Filipa, RIBEIRO, Mafalda, MACHADO, Sandra & FÉLIX, Sérgio; 2021. *Manifesto para uma escola (quase) perfeita*. 1.ª edição. Alfragide. Oficina do Livro. ISBN: 978-989-661-158-3
- NOBRE, Rui. *A visão e a voz do diretor: a construção do seu Projeto de Intervenção*. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de mestre em Ciências da Educação. Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2013.

7.2. Webgrafia

- <https://www.pordata.pt/municipios> Acedido a 31 de janeiro de 2023
- <https://infoescolas.medu.pt/> Acedido a 20 de fevereiro de 2023

7.3. Legislação

- Aviso n.º 3040/2023, de 14 de fevereiro. *Diário da República, Série II, n.º32*. Ministério da Educação. Lisboa
- Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho). *Diário da República, 1.ª série, n.º 126*. Ministério da Educação e Ciência. Lisboa
- Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho. *Diário da República, Série I, n.º 131*. Ministério da Educação. Lisboa
- DL n.º 21/2019, de 30 de janeiro. *Diário da República, Série I, n.º 21 – páginas 674-679*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa

7.4. Outros documentos/Outras Fontes

- Projeto Educativo do AEP (2020/2023); Relatórios de Autoavaliação do AEP (2019); Regulamento Interno do AEP; Relatório de Avaliação Intercalar do PE; Planos de Inovação de 2021/2022 e 2022/2023; Relatório de Monitorização do Plano de Inovação 21/22; Plano de Melhorias e Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE); Serviços Administrativos do AEP.