



Projeto de \_\_\_\_\_

2025-2029

Autoria: Joaquim Almeida



**INTERVENÇÃO**



## PROJETO DE INTERVENÇÃO

### PARA O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE OLIVEIRA DO BAIRRO

(de acordo com o ponto 3, do Artigo 6.º, da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho)

*Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas  
Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo  
Pássaros engaiolados são pássaros sob controle  
Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser  
Pássaros engaiolados sempre têm um dono  
Deixaram de ser pássaros, porque a essência dos pássaros é o voo  
Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados  
O que elas amam são pássaros em voo  
Existem para dar aos pássaros coragem para voar  
Ensinar o voo, isso elas não podem fazer, porque o voo já nasce dentro dos pássaros  
O voo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado  
[Rubem Alves]*

## NOTA PRÉVIA

Este documento surge no âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor do **Agrupamento de Escolas de Oliveira do Bairro**, publicitado pelo Aviso n.º 11178/2025/2, de 30 de abril, observando o disposto nos artigos 21.º e 22.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, e no n.º 3 do artigo 6.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho, que estabelecem a existência de um Projeto de Intervenção para o **Agrupamento de Escolas de Oliveira do Bairro**, a desenvolver no mandato relativo ao quadriénio de 2025-2029. De acordo com a alínea b) do n.º 3 do Aviso n.º 11178/2025/2, de 30 de abril, o Projeto de Intervenção contempla: identificação dos problemas, definição da missão, das metas e das grandes linhas de orientação da ação e explicitação do plano estratégico a realizar no mandato. Para um melhor enquadramento e compreensão deste projeto, antecipadamente são apresentadas as motivações e feita uma caracterização muito sumária e geral do Agrupamento e contexto da realidade socioeconómica onde está implantado.

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Nota Prévia .....                                       | 2  |
| 1. Motivações da candidatura .....                      | 4  |
| 2. Breve caracterização do Agrupamento de Escolas ..... | 6  |
| 3. Análise SWOT .....                                   | 7  |
| 4. Plano de Intervenção .....                           | 12 |
| 4.1. Missão, Visão e Valores .....                      | 12 |
| 4.2. Linhas de Ação Estratégica .....                   | 14 |
| Referências Bibliográficas .....                        | 29 |
| Nota Final .....  | 29 |

## Siglas

AEOB – Agrupamento de Escolas do Oliveira do Bairro  
 PIT – Plano Individual de Transição  
 DL – Decreto Lei  
 BE – Biblioteca Escolar  
 PASEO – Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória  
 EB – Escola Básica  
 ES – Escola Secundária  
 GAA – Gabinete de Apoio ao Aluno  
 EFP – Ensino e Formação Profissional  
 PNL – Plano Nacional de Leitura  
 PNC – Plano Nacional de Cinema  
 IPB – Instituto Profissional da Bairrada

EMAEI – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva  
 MOB – Município de Oliveira do Bairro  
 PCA – Projeto Curricular do Agrupamento  
 PE – Projeto Educativo do Agrupamento  
 PI – Plano de Inovação  
 CPCJ – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens  
 RBE – Rede de Bibliotecas Escolares  
 RI – Regulamento Interno  
 PAA – Plano Anual de Atividades  
 SPO – Serviço de Psicologia e Orientação  
 PNA – Plano Nacional das Artes

## 1. Motivações da candidatura

É com a maior satisfação que apresento esta candidatura que pretende ser de e para todos nós. Será uma candidatura que visa apostar na continuidade da afirmação do AEOB na região e no país, reforçando assim o efetivo investimento nas pessoas e no processo de ensino-aprendizagem e promovendo uma cidadania ativa e inclusiva.

A minha candidatura ao cargo de Diretor do AEOB tem por base as seguintes motivações:

- i)** o contributo para um serviço educativo de qualidade e para uma escola saudável e feliz;
- ii)** a intenção de colocar as minhas competências, aptidões e experiência profissional ao serviço da comunidade de Oliveira do Bairro;
- iii)** o incentivo por parte de elementos da comunidade educativa de Oliveira do Bairro para colaborar num processo de melhoria do funcionamento organizacional do AEOB e dos serviços educativos prestados;
- iv)** o orgulho em integrar a equipa diretiva do AEOB desde 2013;
- v)** a assunção de um carácter resiliente e de um potencial inovador e criativo;
- vi)** a vontade e o orgulho de servir a comunidade.

O contributo para um serviço educativo de qualidade será, presumivelmente, um propósito comum a qualquer candidato, sendo que, neste desiderato, serão características diferenciadoras a formação e experiência profissional, sustentadas num percurso de quase 30 anos, assim como o espírito de missão, a capacidade empreendedora e a criatividade, não descurando a formação profissional base.

Em todas as funções que desempenhei na minha carreira profissional, sempre tive o foco nos destinatários da minha ação, neste caso, os alunos. Acredito e defendo uma Escola Pública de qualidade, inovadora, em permanente evolução e centrada nos alunos.

Profissionalmente, para além da formação base para a docência, aprofundei a minha formação académica (Mestre em Ensino de Física e Química, grau adquirido na Universidade de Aveiro), seguindo-se uma especialização em Administração e Organização Escolar na área de Administração Escolar e Educacional, conferida pelo Instituto de Estudos Superiores de Fafe. Considero a experiência enquanto membro do órgão diretivo do AEOB, desde 2013, primeiro como adjunto da diretora e posteriormente como subdiretor, muito enriquecedora, estimulando e pondo em evidência diversas características que abriram portas a múltiplas funções na área da organização e gestão escolar, conferindo fundamento e robustez a esta candidatura. Fazer parte do órgão de direção de um Agrupamento com 12 estabelecimentos, cada um com características específicas, de ensino e mais de 3.000 alunos de diversas nacionalidades e estratos sociais contribuiu para uma visão de Escola alargada e inclusiva.

Também nos tempos livres, as minhas principais ocupações revertem em prol da comunidade local, quer enquanto elemento dirigente do Corpo Nacional de Escutas, quer como secretário da direção

do Conservatório de Música da Bairrada, parceiro do AEOB na implementação do ensino artístico especializado, curso básico de música, função exercida entre 2022 e 2025.

Entendi o incentivo de alguns elementos da comunidade educativa de Oliveira do Bairro como um reconhecimento das minhas aptidões e espírito de serviço à causa pública, incentivo esse vindo de quem interagiu e interage comigo enquanto elemento do órgão diretivo do AEOB, mas também de quem foi acompanhando o meu percurso profissional e formativo, valorizando as experiências em diferentes contextos, que certamente enriquecerão o trabalho na continuidade e fortalecimento da missão AEOB. A experiência e os saberes adquiridos, o “olhar externo” sobre a realidade, a capacidade reflexiva, baseada em problemas e sucessos organizacionais, percecionados através da minha ação enquanto membro de associações do concelho de Oliveira do Bairro que integram alunos do AEOB, são ingredientes para uma visão holística da comunidade local e para a construção do sentido crítico necessário a uma melhoria contínua que responda aos desafios que a Educação e a sociedade apresentam.

Não sendo bairradino de nascimento, tornei-me bairradino de coração após a vivência de cerca de vinte anos em Oliveira do Bairro. Provenho da região de Viseu, de uma família humilde, que emigrou para o Brasil na procura de melhores oportunidades, dedicando-se sempre à área do comércio, em que dei também os primeiros passos. Dos meus pais, herdei a humildade, a perseverança, a resiliência e a vontade de ir mais além, conducentes a uma visão de Escola como local de oportunidades, tendo-me tornado o primeiro elemento da família com formação universitária. Desde pequeno, senti paixão pela educação, por isso, ser professor aconteceu de forma natural. O espírito criativo e inovador, conferiu à minha ação, enquanto professor, alguma irreverência e diferença, destacando-me dos demais. Foi graças a essa diferença que fui chamado a pertencer à equipa diretiva do AEOB em 2013, sem que algum dia perspetivasse ser esse o meu caminho. Foram doze anos de muita aprendizagem com aqueles que muito se dedicaram à educação e que partilham uma visão de escola feita de saber empírico. Esta convivência alavancou o meu potencial inovador e crítico para que pudesse também construir a minha própria visão de Escola, atualizada aos dias e sociedade de hoje, e colocada ao serviço da comunidade local de modo a potenciar as suas oportunidades e trabalhar as suas fragilidades.

Ao diretor, além das exigências burocráticas e técnicas, cabe-lhe a missão de liderar a equipa educativa, a comunidade escolar e mediar os parceiros educativos para melhor responder às novas dinâmicas sociais, económicas e políticas.

A confiança que fui recebendo dos meus pares foi potenciadora desta candidatura ao cargo de diretor do AEOB, sentindo-me hoje motivado e preparado para contribuir para o crescimento desta comunidade educativa, de forma empática e agregadora de sinergias, zelando por uma escola cada vez mais multicultural, onde tod@s têm lugar.

É minha intenção reinventar o AEOB sob o mote “CONSTRUIR UMA ESCOLA COM ASAS PARA ENCORAJAR O VOO”, na senda do que sabiamente diz o poeta “Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas [...]”.

## 2. Breve caracterização do Agrupamento de Escolas

Oliveira do Bairro é um concelho situado na Região Centro (NUTS II) e na Sub-Região de Aveiro (NUTS III), pertencendo ao distrito de Aveiro. Caracteriza-se por ser um concelho de pequena dimensão (área geográfica 87,3 km<sup>2</sup>). Oferece uma boa localização relativamente à proximidade de centros urbanos relevantes (Aveiro, Coimbra), sendo, ainda, favorecido por boas vias de comunicação, quer rodoviárias (A1, A17, A25), quer ferroviárias (Linha do Norte).

O AEOB, criado em agosto de 2010, é uma instituição pública que presta serviço educativo, percorrendo todos os níveis de escolaridade, da Educação Pré-escolar ao Ensino Secundário. É constituído por doze estabelecimentos de ensino: oito centros escolares, uma Escola Básica do 1.º, 2.º e 3.º ciclos, duas Escolas Básicas do 2.º e 3.º Ciclos e uma Escola Secundária. Estas estruturas distribuem-se pelas quatro freguesias do concelho - União de Freguesias de Bustos, Mamarrosa e Troviscal; Palhaça; Oiã e Oliveira do Bairro.

As escolas dos 2.º e 3.º Ciclos e a Escola Secundária situam-se a Norte e Nascente do concelho; a zona Poente é assegurada pela Escola Básica Frei Gil. A população escolar ronda os 3250 alunos, 325 docentes/formadores, 130 assistentes operacionais/técnicos. Com o fluxo migratório que se verifica na atualidade, é importante explanar o seu impacto na comunidade educativa do AEOB, pois a comunidade/população migrante provém de 28 países diferentes, num total de 645 alunos, em que O Brasil e a Venezuela se constituem como as maiores comunidades do AEOB. Ainda se constata que existe uma afluência considerável de alunos (cerca de 120) com o castelhano como língua materna, oriundos de sete países diferentes (Argentina, Chile, Colômbia, Espanha, Paraguai, Peru e Venezuela).

O corpo docente é, na sua maioria, estável, o que lhe permite aliar a experiência profissional ao conhecimento da comunidade educativa e do contexto escolar em que se insere. Este facto favorece não só o acompanhamento dos alunos ao longo do seu percurso escolar, mas também um acolhimento próximo aos docentes recém-chegados, de modo a propiciar uma integração facilitadora. Saber acolher e integrar é uma das marcas fortes do AEOB.

O Agrupamento constitui-se como Escola de Referência na Educação Inclusiva, disponibilizando uma Unidade de Ensino Estruturado e outra de Apoio Especializado para alunos portadores de Multideficiência, na EB integrada de Oiã e na Escola Secundária. É ainda lecionado o Ensino Artístico Especializado, Curso Básico de Música, em parceria com o Conservatório de Música da Bairrada.

No ano letivo 2017/2018, o Agrupamento implementou um Projeto de Autonomia e Flexibilização Curricular, visando o sucesso escolar (Despacho n.º 5908/2017, de 5 de julho). Em 2019, numa nova etapa, apresentou um Plano de Inovação, ao abrigo da Portaria 181/2019, iniciado em setembro de 2019

e aplicado progressivamente nos dois anos letivos subsequentes. Em 2022, apresentou um novo PI baseado num modelo oficial com disciplinas agregadoras, sustentado na facilitação da concretização do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e aplicado progressivamente nos dois anos letivos subsequentes. Neste momento, o AEOB encontra-se em fase de finalização da proposta de um novo Plano de Inovação para o triénio 2025/2028, com a tónica de continuidade do PI vigente.

A Câmara Municipal é titular de todos os estabelecimentos de ensino do AEOB, responsável pela sua manutenção, aquisição de material e apetrechamento, assumindo ainda a Ação Social Escolar e o vínculo, desde 2013, do Pessoal Não Docente. O parque escolar apresenta muito boas condições de trabalho, com edifícios construídos de raiz e/ou requalificados. A Escola Secundária encontra-se em obras de requalificação com data prevista de conclusão para abril de 2026, ficando apenas a Escola Básica Frei Gil, localizada na vila de Bustos, a aguardar obras de melhoria.

O AEOB é um Agrupamento que se orgulha de ter uma identidade inclusiva, humanista, capaz de valorizar as diferenças numa constante dinâmica de adaptação à mudança: **“Ser certo, num mundo incerto”**.

A oferta formativa do AEOB é diversificada, de modo a dar/desenvolver oportunidades para todas as crianças/alunos residentes do concelho de Oliveira do Bairro e esta pode ser consultada em <https://www.aeob.edu.pt/index.php/oferta-formativa/oferta-formativa-22-24>. Relativamente à oferta não curricular, o AEOB desenvolve um conjunto de atividades de enriquecimento curricular, com vista a uma formação integral que contribua para o sucesso pleno de todos os alunos. Algumas destas atividades fazem parte de projetos que são uma marca do Agrupamento.

### 3. Análise SWOT

Delinear um Projeto de Intervenção pressupõe um diagnóstico estratégico para a avaliação e análise de oportunidades e constrangimentos. A análise SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) – serve de base ao planeamento estratégico e de gestão, permite “cruzar as oportunidades e as ameaças externas à Escola com os seus pontos fortes e fracos, sendo a avaliação realizada a partir da matriz SWOT uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da Escola. As quatro áreas servem como indicadores da definição do estado de uma Escola” (Chiavenato e Sapiro, 2003, citados por Silva et.al., p.3). A análise SWOT permite a identificação dos principais pontos que caracterizam a posição estratégica do Agrupamento, tanto a nível interno como a nível externo. A informação que dela resulta deve ser interpretada de forma global e integrada, de forma a tornar as oportunidades o atributo facilitador para concretização dos objetivos a que nos propomos, considerando e ultrapassando as ameaças que a poderiam impedir.

Assim, com base nos dados recolhidos do PE (2021/2025), do RI (2020/2024), do Relatório da Avaliação Externa (2024), do Relatório de Autoavaliação (2023/2024), que inclui a monitorização do PI (2022/2025), do relatório do PAA (2023/2024), do PCA (2024/2025), bem como do conhecimento que adquiri, enquanto docente e elemento da direção do AEOB, elaborei a análise SWOT que passo a apresentar:

### **Ambiente interno:**

#### **PONTOS FORTES:**

- Relação de parceria com o município;
- Operacionalização de um processo de autoavaliação contínuo e estruturado, concentrado na análise dos resultados académicos e na avaliação do projeto educativo e do plano de inovação, por meio de uma equipa de autoavaliação dedicada e com capacidade de trabalho;
- Visão estratégica do Agrupamento fundamentada nas diretrizes delineadas no Projeto Educativo, com dimensão humanista e tendo em vista promover o desenvolvimento das áreas de competências inscritas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e proporcionar a melhoria evolutiva do conhecimento;
- Desenvolvimento de uma ação articulada, entre a direção e as lideranças intermédias, em prol do compromisso com os objetivos e metas do AEOB;
- Dinâmica na adesão e desenvolvimento de atividades, projetos e soluções inovadoras, sustentada na colaboração com uma vasta rede de parceiros, com impacto na formação integral dos discentes;
- Oferta educativa diversificada, com integração de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas, ajustada aos interesses dos alunos e às necessidades da comunidade;
- Oferta educativa profissionalizante diversificada, ajustada às necessidades dos alunos e complementar à oferecida pelo IPB, instituição particular de EFP do concelho de Oliveira do Bairro;
- Tradição em inovação pedagógica com o desenvolvimento e execução do plano de inovação, que promove a flexibilidade curricular e a diversidade das opções educativas, bem como a interdisciplinaridade e o trabalho colaborativo, consolidando o PASEO e com impacto no sucesso dos alunos e na melhoria dos resultados escolares;
- Colaboração entre a EMAEI, os diversos profissionais e entidades parceiras, com vista à adequação das respostas proporcionadas no âmbito da inclusão;
- Dimensão cívica reforçada com a participação dos alunos em projetos/atividades de natureza social e democrática: Dar voz aos alunos, Parlamento dos Jovens, Orçamento Participativo, Clubes UBUNTU, Eco Escolas, etc;
- Cooperação mútua e participação ativa entre o AEOB e associações de pais;
- Participação ativa das famílias em momentos festivos;
- Cultura de inclusão e multiculturalidade através da integração cultural e linguística dos migrantes;

- Serviço consistente e arraigado do GAA na orientação e encaminhamento dos alunos, no apoio psicopedagógico, na articulação com as estruturas internas (direção, diretores de turma, docentes, assistentes operacionais, etc) e externas (estruturas que acompanham alunos e famílias, encarregados de educação, etc) da comunidade educativa e na deteção e acompanhamento de alunos em risco de abandono;
  - Melhoria progressiva dos resultados dos alunos dos 1º e 3º CEB beneficiários da ação social escolar;
  - Envolvimento ativo dos alunos e das famílias nas atividades promovidas pelo AEOB e pelos parceiros locais, com efeito na sua formação académica e pessoal e desenvolvimento da cidadania;
  - Existência de boas instalações físicas, com excelentes recursos tecnológicos nas escolas básicas do 1º CEB, unidades especializadas bem equipadas e bibliotecas escolares bem organizadas e propícias ao desenvolvimento de atividades promotoras do sucesso em diversas áreas curriculares;
  - Plano Anual de Atividades diversificado, articulado com o currículo e com atividades que promovem o conhecimento e que contribuem para a concretização do PASEO;
  - Reconhecimento de boas práticas através da atribuição de selos/certificações: Escola sem Bullying; Escola Amiga da Criança, Escola Digital e EQAVET;
  - Reconhecimento do mérito e de valores dos alunos;
  - Rede de parcerias alargada para enriquecimento curricular e interação com a comunidade envolvente (autarquia, instituições educativas, de solidariedade social, de saúde, empresas, etc);
  - Sinergia entre o AEOB e a Autarquia na priorização da educação no sentido de alavancar o nível cultural do concelho e seu conseqüente progresso;
  - Corpo docente com qualidade científico-pedagógica e pessoal não docente, na generalidade, ciente da realidade escolar, afável e eficiente.
- PONTOS FRACOS:
- Mecanismo de autoavaliação ainda insuficiente no contributo para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem e dos resultados dos alunos e da articulação com outros processos de avaliação em curso no AEOB;
  - Ausência de uma política que promova a formação, o reconhecimento e a participação ativa dos assistentes técnicos e operacionais na vida do AEOB;
  - Necessidade de melhoramento dos circuitos para comunicação eficaz e eficiente para todos os membros da comunidade educativa;
  - Ineficácia da ação educativa, com intenção de estabilizar a consistência na melhoria dos resultados dos alunos, reduzindo as discrepâncias internas;
  - Carência de procedimentos sistemáticos de regulação e monitorização das atividades educativas e letivas, promotores da reflexão sobre a eficácia das metodologias de ensino e aprendizagem adotadas, bem como a partilha de boas práticas pedagógicas;

- Reduzida participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar, particularmente a partir do 2º ciclo;
- Desvalorização da escola pelas famílias e, conseqüentemente, pelos alunos;
- Dificuldade na gestão de um PAA ambicioso, na articulação e/ou sobreposição e divulgação das várias atividades;
- Equipamento informático (ligação à internet e kits digitais) ainda insuficiente para uma ação pedagógica promotora da autorregulação do aluno;
- Pouco envolvimento de alguns alunos na superação das suas dificuldades, não consolidando hábitos e métodos de trabalho, por baixa autonomia, espírito crítico e criatividade;
- Desempenho insuficiente de alguns alunos nos domínios da leitura, escrita e oralidade que condicionam as aprendizagens das diferentes disciplinas, numa perspetiva de uso transversal da língua portuguesa;
- Resistência, por parte de alguns alunos, em interiorizar valores cívicos, cumprir regras e reconhecer o respeito pelas hierarquias;
- Desvalorização dos valores cívicos por parte de algumas famílias e conseqüente da sua importância na formação integral do cidadão;
- Maus hábitos alimentares;
- Pouco envolvimento da comunidade educativa na elaboração e construção dos documentos estruturantes do AEOB;
- Grande mobilidade anual de docentes como resultado de um quadro aquém das necessidades;
- Instabilidade e insuficiência de pessoal não docente;
- Ausência de uma cultura de proteção civil, através da realização de simulacros;
- Parcerias do tecido empresarial ainda insuficiente/não consolidadas, de modo a garantir de forma eficaz a formação em contexto de trabalhos dos alunos de EFP e o desenvolvimento dos Planos Individuais de Transição (PIT) para a vida pós-escolar.

### **Ambiente externo**

#### **• OPORTUNIDADES:**

- O MOB constituir-se como membro da CIRA (Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro), comunidade ativa, coesa e dinâmica, conferindo, entre outros, a melhoria na rede de transportes;
- Integração na RBE, PNL, PNA e PNC;
- Enriquecimento do PAA, ao longo do ano, através da participação em projetos da comunidade (MOB, CPCJ, Centro Saúde, etc) e do desenvolvimento de ações de solidariedade, de promoção da saúde física e mental e de consciência ecológica;
- AEOB como única instituição pública de ensino no concelho de Oliveira do Bairro, localizada próxima de grandes centros científicos, conferindo excelente oportunidade de:
  - reforçar o papel das parcerias existentes, que constituem uma rede alargada;

- alargar a rede de parcerias, estabelecendo protocolos eficientes com instituições de ensino superior, para reforço de competências inscritas no PASEO;
- alargar a rede de empresas parceiras, para tornar eficiente a formação em contexto de trabalho dos alunos do EFP, para concretizar os PIT, dos alunos com medidas adicionais ao abrigo do DL nº 54/2018, para reduzir as dificuldades orçamentais e para estabelecer a conexão com o tecido empresarial da região;
- Diversidade e abrangência de projetos internacionais (ERASMUS + e Intercâmbio de Lamballe) permitindo ao corpo docente e discente experiências únicas com culturas e realidades diferentes;
- Desporto Escolar, atividade de complemento curricular favorável ao combate ao sedentarismo, à adoção de estilos de vida saudável, à melhoria das aprendizagens e ao envolvimento dos alunos em dinâmicas de cooperação;
- Constituir o Programa PESSOAS 2030 como facilitador na formação das vias profissionalizantes, na recuperação de aprendizagens, na promoção do sucesso escolar e no combate ao insucesso;
- Estreita relação com o MOB no âmbito da delegação de competências na área da educação, gerando eficácia na manutenção de edificado, participação ativa na implementação do Plano Estratégico Educativo Municipal, etc;
- Um corpo docente experiente, conferindo identidade do AEOB e ligação emocional; e com alguma mobilidade, certificando as dinâmicas implementadas e incrementando novas propostas;
- Aumento do número de alunos, sobretudo migrantes, conferindo heterogeneidade à comunidade discente do AEOB.

#### • AMEAÇAS:

- AEOB como única instituição pública de ensino no concelho de Oliveira do Bairro, com dispersão geográfica das diversas unidades orgânicas, conferindo-lhe uma dimensão que cria limitações numa gestão e liderança eficaz, nomeadamente na uniformização de procedimentos;
- Excessiva burocracia imposta pelos diversos diplomas legais que originam desgaste no desempenho da profissão docente e estabelecem desequilíbrios com as exigências pedagógicas;
- Algum absentismo do pessoal docente e do pessoal não docente, criando constrangimento na ação pedagógica, nomeadamente em escolas de educação pré-escolar e 1º ciclo;
- Insuficiente formação para pessoal não docente;
- Número insuficiente de técnicos especializados, em diferentes áreas, para colmatar dificuldades que inibem a aprendizagem;
- Falta de formação em supervisão pedagógica e avaliação do desempenho docente;
- Algumas famílias com características inibidoras de uma escola ativa e eficaz, como por exemplo: formação escolar mínima; desvalorização da escola e do seu papel social; desvalorização do papel do

professor; défice socioeconómico, cultural e educativo; desresponsabilização dos alunos; resistência à mudança.

## 4. Plano de intervenção

### 4.1. Missão, Visão e Valores

Analisando a missão e visão descritas no PE 2022-2025 do AEOB, concluo que remete para as finalidades do sistema educativo e para a função da escola. Assim, como orientação deste projeto de intervenção, vejo-me a liderar uma equipa que tem como missão a construção de uma cultura de escola com identidade, inclusiva, humanista e humanizante, capaz de valorizar as diferenças e gerar equidade de oportunidades; uma escola promotora da qualidade, assente nos valores fundamentais da cidadania ativa, formando cidadãos responsáveis, íntegros e participativos, autónomos e críticos, criativos e aptos, orientados pelos valores e pelas suas raízes culturais, capazes de responder aos desafios de uma sociedade que se antevê volátil, incerta, complexa e ambígua.

Esta formulação de missão coloca o enfoque na prestação de serviço educativo com finalidades e intencionalidades claras, sublinhando a importância do desenvolvimento multidimensional do aluno, o conhecimento de si próprio e dos outros, o desenvolvimento das suas competências e adaptação ao meio envolvente, os valores universais do humanismo e da democracia, a abertura à mudança num mundo cada vez mais caracterizado pela incerteza, pela diversidade e pela mudança. A missão tem subjacente o cumprimento das finalidades do sistema educativo orientadas pela qualidade, o direito da educação para todos, os princípios da cidadania e da realização do indivíduo, a prestação de um serviço público de excelência. A criança, o jovem ou o adulto são o centro da ação e da mobilização dos recursos, não o funcionamento da Escola enquanto estrutura. No entanto, se a Escola não funcionar adequadamente, compromete o seu objetivo primordial. A missão para o AEOB é complementada pela visão e pelos valores que servem como orientação do trabalho e da participação dos diversos atores, guiando as estratégias de intervenção e fundamentando as relações entre os *stakeholders*.

A visão organizacional é o conjunto de convicções que definem uma trajetória ou uma direção desejada de trabalho e das relações, nos contextos interno e externo, remetendo para a melhoria contínua, para o empreendedorismo e para a valorização do que já existe de bom e deve ser mantido. Trata-se de saber: O que somos? Quem somos? Onde queremos estar ou chegar?

Sem prejuízo de alguns ajustes envolvendo a comunidade educativa, proponho como visão “CONTINUAR A AFIRMAR A IDENTIDADE DO AEOB”, solidificando uma cultura de escola de base humanista capaz de:

- prestar um serviço educativo de referência pelo sucesso escolar, formação global e integração profissional, mas também pela segurança dos seus alunos;
- fomentar nas crianças e nos jovens os valores fundamentais da democracia identitária da nossa sociedade;

- valorizar o aluno como um “todo” e que aprende nas suas demais vivências, contribuindo para a formação global do indivíduo;
- levar as crianças e os jovens a aprender a sorrir e a sorrir a aprender, motivados para a descoberta, sob a orientação de educadores ambiciosos, otimistas, valorizados e preocupados com a felicidade dos seus educandos;
- orientar o aluno na construção de certezas, facilitadoras de sucesso perante a incerteza do futuro que se avizinha;
- incluir sem estigma e despretensiosamente e reconhecer a multiculturalidade como mais-valia na aprendizagem;
- garantir equidade de oportunidades, com vista à promoção do sucesso de qualidade, valorizando o mérito e a excelência;
- garantir um espaço de qualidade ao nível do ambiente interno e das relações externas com a comunidade e com os parceiros.

Os valores são princípios que fundamentam escolhas em termos de conduta dos indivíduos e da Escola: - Que comportamentos e atitudes valorizamos, que podem contribuir para fazer diferente?

- Que significado têm esses valores humanos no contexto do AEOB?

Estes referenciais atendem às necessidades das pessoas e aos objetivos da Escola, clarificando o que é valorizado porque concorre para o bem-estar comum num determinado contexto. De igual modo, podendo haver lugar a reajustes na sequência de um debate amplo, proponho a promoção dos seguintes valores, que abarcam os definidos no PE (2022/2025) do AEOB:

- **Compromisso** – cumprir a missão educativa e formativa dos alunos com determinação, responsabilidade, persistência, disponibilidade, entreajuda e lealdade;
- **Profissionalismo** – desenvolver um trabalho de rigor e exigência, que incentive a construção do conhecimento através do mérito e excelência; com competência, de forma consistente e ética, orientado para a melhoria contínua e com boa capacidade de comunicação;
- **Humanização** – promover a dignidade humana, ser tolerante perante a diferença, atuar tendo a pessoa como foco da ação, respeitar os direitos, liberdades e garantias;
- **Respeito** – usar de urbanidade, apreço, deferência e consideração entre todos os elementos da comunidade educativa, bem como o seu trabalho, pensamento, crenças e expetativas;
- **Transparência** – projetar a intervenção a partir da realidade, apresentar resultados e comunicar de forma clara e aberta;
- **Reconhecimento** – cultivar uma cultura de gratidão e respeito pelas atitudes e esforço do outro, mas também de celebração dos resultados e propósitos conseguidos;
- **Criatividade** – ser criativo e procurar inovar nas respostas a problemáticas existentes e emergentes, com flexibilidade e transdisciplinaridade, e de forma empreendedora.

## 4.2. Linhas de Ação Estratégica

A ação estratégica define-se “como o quadro da ação presente e futura, assente no pensamento estratégico, orientado por metas de médio a longo prazo consubstanciadas em ações gerais que determinam a direção da organização garantindo a sustentabilidade da mesma” (Davies, 2006, p.11).

Torna-se então impreterível precisar os princípios gerais de atuação para o AEOB:

- Construir um PE original, com objetivos e metas claras, de forma participada e integradora, através da mobilização de todos os elementos da comunidade educativa, e adequado às características e recursos do AEOB;
- Reconhecer o PAA como um instrumento de exercício da autonomia da escola, que inclui ações e atividades a desenvolver ao longo do ano e que reflete a missão do AEOB;
- Melhorar os resultados escolares, através da promoção de práticas de pedagogia diferenciada e da mobilização dos alunos para a participação em atividades/projetos e apoios diversificados, que fomentem o desenvolvimento das competências inscritas no PASEO;
- Apostar na participação em novos projetos (nacionais e internacionais) e dar continuidade ao desenvolvimento dos já existentes, numa perspetiva diferenciadora;
- Criar condições para a promoção do trabalho colaborativo/cooperativo entre pares (elaboração de horário com tempos coincidentes) para que num esforço articulado de responsabilidade partilhada, se transformem os problemas em soluções e se criem as condições necessárias para uma aprendizagem mais rica e mais significativa por parte dos alunos;
- Monitorizar continuamente o PI do AEOB, previsto na Portaria 181/2019, de 11 de julho, na sua redação atual, e disseminar as boas práticas que daí possam surgir;
- Promover ativamente a disciplina, através da motivação em sala de aula, como forma de eliminar os comportamentos disruptivos e de educar para a tolerância, respeito, integração e solidariedade;
- Manter reduzida a taxa de abandono escolar, sinalizando os casos com dificuldades de integração e em situação de risco, ativando recursos e proceder ao seu encaminhamento, reunindo com as famílias;
- Construir uma escola humanista, inovadora, com políticas de desenvolvimento sustentável e de responsabilidade ambiental;
- Apostar na educação pré-escolar e 1º ciclo, como forma de sustentar a aprendizagem e promover o sucesso educativo nos restantes ciclos;
- Promover uma melhoria contínua do processo de autoavaliação do Agrupamento, tendo em vista o seu carácter formativo e autorregulador;
- Proporcionar formação a pessoal docente e não docente, como forma de dar resposta às suas necessidades de capacitação e desenvolvimento profissional e melhorar a qualidade do serviço público da educação;

- Continuar a estreitar a relação de proximidade com as Associações de Pais e de Encarregados de Educação, mobilizando ativamente a sua participação nas atividades e projetos do Agrupamento, tendo em vista a educação integral dos seus filhos e educandos;
- Zelar pela manutenção dos equipamentos educativos, das instalações e dos espaços escolares;
- Melhorar o circuito comunicacional, quer interno quer externo, como forma de difundir eficazmente informações relevantes e publicitar a qualidade de tudo aquilo que se faz no AEOB;
- Exercer uma gestão equilibrada, assente em critérios de eficácia, de eficiência e de sustentabilidade, sob o cunho de uma liderança democrática que apela à participação e à colaboração dos diferentes órgãos e estruturas intermédias;
- Gerir os recursos financeiros de forma equilibrada e sustentável: elaboração e monitorização do orçamento, de acordo com as linhas orientadoras definidas no Conselho Geral; planeamento em aquisições e investimentos, redução da despesa e receita própria, recorrendo a candidaturas a programas e projetos;
- Dialogar com a tutela e o MOB, tendo em conta o aumento acelerado de alunos nos últimos anos e os indicadores que preveem crescimento até 2030 (cerca de 2700 alunos, em 2018 e cerca de 3250, em 2025), com vista à tomada de decisões que garantam uma gestão eficaz da Educação no concelho de Oliveira do Bairro.

Estes princípios gerais integram-se em quatro grandes Linhas de Ação Estratégica, concebidas em articulação com as dimensões previstas no Quadro de Referência do 3º Ciclo de Avaliação Externa de Escolas, nomeadamente: Resultados Escolares; Prestação do Serviço Educativo; Liderança e Gestão; e Autoavaliação. Estas encontram-se organizadas por áreas, domínios de intervenção, objetivos, metas e estratégias, a seguir explicitadas:

- L.1 | MELHORIA DOS RESULTADOS ESCOLARES - *engloba a qualidade do sucesso escolar, os critérios de avaliação, a valorização das aprendizagens, o combate ao abandono escolar, o comportamento e a disciplina, a participação e o envolvimento cívico.*

- L.2 | MELHORIA DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO – *engloba a oferta educativa, a articulação e sequencialidade, o trabalho e acompanhamento da prática em sala de aula, a diferenciação e os apoios educativos, a abrangência do currículo e valorização de diferentes saberes.*

- L.3 | MELHORIA DA LIDERANÇA E GESTÃO – *engloba os espaços escolares; a informação e comunicação; a interação com o meio, as dinâmicas de trabalho, as lideranças, a cultura organizacional, aspetos de equidade e justiça, os instrumentos de gestão organizacional, a conceção, o planeamento e o desenvolvimento das atividades, os procedimentos internos, a gestão dos recursos e dos serviços de apoio.*

- L.4 | MELHORIA DA AUTOAVALIAÇÃO – *engloba o sistema de autoavaliação e de autorregulação.*

#### 4.2.1. Linhas de Ação Estratégica: L1 | MELHORIA DOS RESULTADOS ESCOLARES

##### Área de intervenção: L1.1: Resultados académicos

| Domínios de intervenção                                 | Objetivos/Metas   | Estratégias  |
|---|---|--|
| <p>• <b>Sucesso educativo e respetiva qualidade</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover e concretizar aprendizagens significativas;</li> <li>• Melhorar a qualidade do sucesso.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de apoios diferenciados, o mais precocemente possível, como resposta à heterogeneidade do público-alvo, e avaliação da sua eficácia;</li> <li>• Promoção do trabalho com as famílias;</li> <li>• Monitorização das medidas de promoção do sucesso escolar e os resultados alcançados e redefinição das linhas de ação.</li> </ul> |
| <p>• <b>Evolução dos resultados de sucesso</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximar a média global dos resultados escolares da avaliação interna e a média nacional da avaliação externa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise, reflexão e monitorização dos resultados da avaliação e externa, tendo em vista a identificação das assimetrias internas de resultados;</li> <li>• Uso potenciado dos resultados das provas de aferição para a definição de estratégias com vista a superar as dificuldades detetadas.</li> </ul>                                 |

##### Área de intervenção: L1.2: Resultados sociais

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a participação dos alunos na construção do PAA e nos órgãos da escola;</li> <li>• Evitar a retenção por faltas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusão da voz dos alunos nas reuniões das estruturas intermédias aquando da definição do PAA;</li> <li>• Incentivo dos alunos à participação nos órgãos da escola, como facilitador da integração no Quadro de Valor;</li> <li>• Avaliação e ajuste das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão dos alunos em risco de abandono escolar, com implicação da EMAEI;</li> <li>• Recuperação e reforço do programa Mentoria #EntrePares;</li> <li>• Alargamento do programa “Dar Voz aos Alunos” ao 1º CEB.</li> </ul> |
| <p><b>Cumprimento das regras e disciplina</b></p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuir o número de ocorrências em que são</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussão, de forma alargada, dos deveres, direitos dos alunos, medidas disciplinares corretivas, delineados no regulamento interno e no código de conduta, pelos professores e</li> </ul>  |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <p>aplicadas medidas disciplinares sancionatórias</p>   | <p>diretores de turma com os pais e encarregados de educação e alunos, numa perspetiva preventiva de comportamentos inadequados;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediação e resolução de conflitos, de acordo com a especificidade de cada situação, pelo diretor de turma e técnicos do GAA;</li> <li>▪ Criação de um conselho disciplinar de alunos por ano de escolaridade.</li> </ul>  |
| <p><b>Solidariedade e cidadania</b></p>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar os alunos à participação em ações voluntárias de solidariedade, de apoio à inclusão e de participação democrática.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforço, pelo diretor de turma, da importância da ação voluntária, também como facilitadora da integração no Quadro de Valor;</li> <li>• Inserção no PAA de ações que valorizem a solidariedade, o apoio à inclusão e à participação democrática, recorrendo à área de Cidadania e Desenvolvimento para reforçar a sua ação e participação;</li> <li>▪ Criação de um grupo de voluntariado em cada estabelecimento de ensino (EE, alunos);</li> <li>▪ Divulgação e participação nas escolas dos grupos de voluntariado do concelho.</li> </ul> |
| <p><b>Impacto da escolaridade no percurso dos alunos</b></p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar os alunos no prosseguimento de estudos, percurso profissional ou na vida pós-escolar dos alunos com PIT.</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificação EQAVET, como exigência do acompanhamento do percurso dos alunos pós EFP;</li> <li>• Envolvimento dos diretores de turma, docentes de educação especial e técnicos de acompanhamento, na transição para a vida pós-escolar dos alunos com PIT;</li> <li>• Criação, em parceria com a Associação de Estudantes da ESOB, do programa “De volta a casa”, que consiste na realização de conversas com ex-alunos sobre o impacto da sua escolaridade no seu percurso.</li> </ul>  |
| <p><b>Área de intervenção: L1.3: Reconhecimento da comunidade</b></p> |   |   |
| <p><b>Grau de satisfação da comunidade educativa</b></p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a satisfação da comunidade educativa acerca do papel da escola</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforço do papel Escola/Família através da seleção de diretores de turma com perfil empático;</li> <li>• Clarificação e adequação dos critérios de distribuição de serviço do pessoal não docente;</li> <li>• Reforço da formação adequada às necessidades do pessoal não docente;</li> <li>▪ Acordo de estratégias e procedimentos com o MOB.</li> </ul>  |

### Valorização dos sucessos dos alunos

• Reforçar a valorização do esforço dos alunos nos resultados académicos e sociais.

- Realização do “Dia do Diploma”, como forma de evidenciar o Quadro de Honra do AEOB que reconhece o mérito dos alunos através da excelência académica, da representação destacada do AEOB em eventos externos e, ainda, o valor através da sua ação social;
- Realização de exposições temporárias em espaços públicos do AEOB e município, evidenciando o esforço dos alunos através de trabalhos realizados em ambiente académico;
- Realização do “Dia do Diploma do ensino secundário”, como forma de assinalar o fim de uma etapa e distinguir o melhor aluno de cada curso científico-humanístico e profissional;
- Divulgação de “êxitos” dos alunos, relativos a práticas consideradas exemplos a seguir.

### Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente

• Abrir a escola à comunidade e divulgar a qualidade e as boas práticas do Agrupamento.

• Ultrapassar a dispersão geográfica pela promoção de uma ligação forte e coesa entre as escolas do Agrupamento e o meio exterior.

- Aposta na atribuição do Selo de Conformidade European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (EQAVET);
- Participação em eventos/atividades que promovam o AEOB na comunidade;
- Aposta no “Dia do Agrupamento” como forma de promover a participação da comunidade educativa (alunos, docentes, não docentes, associações de pais, encarregados de educação) num evento de identidade do Agrupamento;
- Disponibilização da oferta curricular diversificada na colaboração com entidades parceiras e na participação em projetos para que se possam gerar dinâmicas de desenvolvimento nas vertentes curricular, social, artística, desportiva e cultural;
- Divulgação, na página eletrónica e redes sociais do AEOB, de todas as atividades realizadas pelos alunos e nos meios de comunicação social, as mais relevantes;
- Visita a empresas ou entidades locais;
- Vinda de elementos da comunidade à escola (testemunhos em aulas ou outras atividades);
- Motivação das empresas para a promoção de concursos ou atividades para alunos.

#### 4.2.2. Linhas de Ação Estratégica: L2 MELHORIA DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

##### Área de intervenção: L2.1: Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos

| Domínios de intervenção  | Objetivos/Metas  | Estratégias   |
|--|--|---|
| <b>Desenvolvimento pessoal e emocional das crianças e dos alunos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar refletidamente uma cultura educativa que valorize o desenvolvimento de capacidades sociais e de promoção da cidadania.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento das <i>Global Skills</i> em todas as oficinas do PI, através da sua integração nos indicadores de monitorização do PI;</li> <li>• Inclusão, no conteúdo funcional do pessoal não docente, de estratégias promotoras de um ambiente próximo e acolhedor;</li> <li>• Responsabilização individual e consciência social, através do envolvimento dos alunos em várias iniciativas, como o orçamento participativo, tutorias e mentorias, voluntariado e ações sociais; <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formação de grupos de apoio constituídos por alunos;</li> <li>▪ Programas de formação para EE orientados por alunos (informática, redes sociais, língua estrangeira, etc).</li> </ul> </li> </ul>                                       |
| <b>Apoio ao bem-estar das crianças e alunos</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer apoio às necessidades individuais dos alunos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento do SPO no apoio aos alunos nas suas escolhas académicas e profissionais;</li> <li>• Implementação do projeto <i>Ginásio de Competências</i>, que tem como prioridade estimular a inteligência socioemocional e o desenvolvimento pessoal, promovendo competências pessoais e sociais dos alunos que potenciam a sua autonomia e responsabilidade individual;</li> <li>• Implementação do projeto de mediação linguística e cultural, com o propósito de apoiar os alunos migrantes nas suas necessidades linguísticas e sociais, considerando o seu percurso de vida e o nível de proficiência na língua portuguesa;</li> <li>• Desenvolvimento de sessões de controle emocional orientadas com o apoio do MOB e de possíveis EE (técnicos).</li> </ul> |

**Área de intervenção: L2.2: Oferta educativa e gestão curricular**

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Oferta educativa</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptar a oferta educativa às necessidades da comunidade escolar.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento, em estreita colaboração com o MOB, de atividades de animação e de apoio às famílias/atividades de enriquecimento curricular adaptadas às necessidades e expectativas das famílias e comunidade;</li> <li>Implementação da Portaria n.º 226-A/2018, de 17 de agosto, de forma a corresponder à expectativa dos alunos na definição do seu percurso formativo próprio do ensino secundário;</li> <li>Oferta do curso de Português Língua de Acolhimento para adultos, como forma de corresponder às expectativas da comunidade migrante adulta;</li> <li>Oferta do ensino artístico especializado, em parceria com a Escola de Artes da Bairrada, como forma de reforçar a vertente musical intrínseca à comunidade de Oliveira do Bairro;</li> <li>Adaptação da oferta profissionalizante em equilíbrio com as expectativas dos alunos e as reais necessidades do mercado de trabalho local.</li> </ul> |
| <b>Inovação curricular e pedagógica</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Destacar, a nível regional, o AEOB como escola de inovação pedagógica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação de uma gestão curricular inovadora, definida no PI 2025/2028, como forma de gerar dinâmica e criatividade pedagógica e promover a flexibilidade curricular, a diversidade das opções educativas, a interdisciplinaridade e o trabalho colaborativo, concretizado pela criação de disciplinas agregadoras e alinhado com o PASEO e os interesses identificados pelo Agrupamento em processos de monitorização interna.</li> </ul>  |
| <b>Articulação curricular</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enfatizar a articulação vertical e horizontal.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusão, no planeamento das práticas pedagógicas de cada grupo/turma, dos domínios de autonomia curricular (DAC), em articulação com as oficinas do PI (articulação horizontal);</li> <li>Implementação do trabalho colaborativo de forma a tornar efetiva uma articulação entre os diferentes níveis de desenvolvimento do currículo (articulação vertical);</li> <li>Elaboração de trabalhos com competências interdisciplinares, propostos pelos alunos e/ou outros elementos da comunidade.</li> </ul>   |

## Área de intervenção: L2.3: Ensino, aprendizagem e avaliação

### Estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso

- Concretizar cenários de aprendizagem recorrendo a metodologias ativas diversificadas como forma de motivação para a aprendizagem efetiva.

- Inclusão no PI:
  - da construção de cenários de aprendizagem participado por todos e que incluam diversas propostas de metodologias ativas;
  - de ambientes de sala de atividades/aula propícios à aprendizagem;
  - da definição de objetivos transversais que incluam o desenvolvimento da autonomia, responsabilidade, do espírito crítico, a resolução de problemas e o trabalho em equipa;
- Disseminação da proposta pedagógica de desenvolvimento do PI às restantes disciplinas e níveis de ensino.

### Promoção da equidade e inclusão de todas as crianças e de todos os alunos

- Adequar e tornar eficiente as medidas de suporte à aprend. e à inclusão das crianças e dos alunos;
- Promover o sucesso de alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos;
- Prevenir a retenção, o abandono e a desistência.

- Reforço do papel da EMAEI no desenvolvimento de uma estratégia de referenciação e identificação de dificuldades na aprendizagem de crianças e alunos, em colaboração com:
  - estruturas internas: SPO, direções de turma, professores, terapeutas da fala, educadores sociais, assistentes operacionais;
  - parceiros externos: centro de saúde, MOB, santa casa da misericórdia, etc;
- Implementação do projeto “Falar Bem, Aprender Melhor”, como medida inovadora de suporte à aprendizagem e à inclusão;
- Proposta, em conselho de docentes/turma, de medidas adaptadas às necessidades dos alunos de famílias migrantes e pertencentes a etnias e àqueles que são oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos;
- Articulação de medidas de prevenção da retenção, abandono e desistência entre conselho de docentes/turma, EMAEI, CPCJ e parceiros externos que atuam no contexto das famílias com fragilidade social.

**Avaliação para e das aprendizagens**

• Promover um Referencial de avaliação com enfoque na aprendizagem dos alunos.

- Processo avaliativo transparente pela definição clara dos critérios de avaliação e comunicação aos alunos e pais e encarregados de educação;
- Implementação de um referencial de avaliação orientado para os objetivos formativos e reguladores do ensino e aprendizagem, utilizando uma variedade de práticas e instrumentos de recolha de informação;
- Reforço da utilização de ferramentas digitais para dar feedback contínuo aos alunos em práticas avaliativas.

**Recursos educativos**

• Diversificar e potenciar os recursos educativos no AEOB.

- Mobilização do projeto BE como instrumento promotor de práticas e de aprendizagens diferenciadas e inovadoras;
- Construção de um espaço museológico na ESOB (após a requalificação) com o espólio em arquivo, para ser usado como instrumento pedagógico no processo ensino-aprendizagem;
- Rentabilização dos Laboratórios de Educação Digital para a ação pedagógica curricular e extracurricular, através da elaboração de um regulamento;
- Rentabilização das salas TIC, computadores portáteis e kits digitais para as atividades de ensino e cumprimento dos propósitos do PI;
- Rentabilização da cozinha e restaurante pedagógico para a prática dos formandos do curso profissional de Cozinha-Pastelaria, também em contexto de serviço externo;
- Rentabilização dos laboratórios para a dinamização da componente experimental das disciplinas e atividades providas pelo parceiro externo IEC (Instituto de Educação e Cidadania);
- Ações previstas no PADDE (Plano de Ação de Desenvolvimento Digital das Escolas) do AEOB, que permite envolver o aluno na sua aprendizagem;
- Rentabilização das salas do ensino artístico especializado para a ação pedagógica do curso básico de música;

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Envolvimento das famílias na vida escolar</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar formas de participação das famílias na escola;</li> <li>• Envolver os pais e encarregados de ed. no processo educativo do seu educando.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilização do Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA), envolvendo docentes de diversas áreas disciplinares.</li> <li>• Rentabilização das plataformas digitais de comunicação (INOVAR, grupos de WhatsApp e correio eletrónico institucional), para a resolução de problemas de aprendizagem e para a diminuição dos problemas disciplinares/comportamentais;</li> <li>• Reuniões/encontros dos encarregados de educação com diversas estruturas e organismos do AEOB, com vista ao seu comprometimento no percurso escolar dos seus educandos;</li> <li>▪ Motivação das Associações de Pais para organizar atividades interculturais (mostras de comida, vestuário, vivências, desfiles, etc).</li> </ul> |
|---|--|--|

#### Área de intervenção: L2.4: Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>Mecanismos de regulação por pares e trabalho colaborativo</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover o trabalho cooperativo entre pares para desenvolvimento profissional e melhoria da prática letiva.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização dos horários dos docentes, com tempos comuns (Trabalho Cooperativo), para promover o trabalho cooperativo;</li> <li>• Organização dos horários das equipas pedagógicas interdisciplinares do PI, com tempos comuns (Equipa Pedagógica), para planificar, implementar e monitorizar a ação pedagógica das oficinas do PI;</li> <li>• Implementação do programa IP – Intervisão Pedagógica entre docentes, como estratégia de desenvolvimento profissional e de partilha de experiências, tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino;</li> <li>• Utilização das plataformas digitais como um meio de partilha de materiais pedagógicos e de conhecimentos;</li> <li>• Capacitação (formação interna/externa), orientada para a implementação de práticas inovadoras em contexto de sala de aula.</li> </ul> |
|---|---|--|

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Mecanismos de regulação pelas lideranças</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderar as lideranças intermédias para a melhoria da prática letiva.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha das lideranças intermédias de acordo com o perfil profissional, relações interpessoais, visão e estratégia;</li> <li>• Reforço da importância das lideranças intermédias, incentivando à tomada de decisões, tendo em vista a delegação de tarefas/competências;</li> <li>• Realização de conselhos pedagógicos temáticos para discussão de assuntos pertinentes e relevantes para a ação pedagógica do AEOB.</li> </ul> |
|---|--|---|

#### 4.2.3. Linhas de Ação Estratégica: L3 MELHORIA DA LIDERANÇA E GESTÃO

##### Área de intervenção: L3.1: Visão e estratégia

| Domínios de intervenção   | Objetivos/Metas   | Estratégias  |
|---|---|--|
| <b>Visão estratégica orientada para a qualidade das aprendizagens</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferir coesão aos documentos estruturantes com o intuito de promover o desenvolvimento das AE's e a concretização do PASEO.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção, participada, de um PE com diretrizes fundamentadas em eixos que constituem a base estratégica e orientadora do AEOB, com o intuito de assegurar o sucesso educativo através do desenvolvimento das Aprendizagens Essenciais e a concretização do PASEO.</li> </ul>  |
| <b>Documentos orientadores da escola</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferir clareza e coerência aos documentos orientadores do AEOB.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição, clara e coerente, dos objetivos, metas e estratégias do PE;</li> <li>• Articulação, clara e coerente, entre os documentos orientadores da ação do AEOB (PE, PAA, RI, projeto de intervenção do diretor, projeto curricular e PI);</li> <li>• Construção de um PAA com participação dos alunos, outros intervenientes educativos em parceria com entidades externas e assistentes técnicos e operacionais.</li> </ul> |

##### Área de intervenção: L3.2: Liderança

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Mobilização da comunidade educativa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatizar a empatia perante a comunidade educativa;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões periódicas com as estruturas da comunidade educativa, de modo a reforçar a empatia para estabelecer compromissos em alcançar os objetivos e as metas estabelecidas, com vista ao desenvolvimento da visão estratégica;</li> </ul> |
|--|---|---|

- Incentivar os elementos da comunidade educativa à participação na escola;
- Aumentar a eficácia das lideranças intermédias através do empoderamento e autonomia na ação.
- Realização do “Dia do Agrupamento”, da “Festa de Natal” e da “Festa da Flor”, como forma de promover a participação ativa das crianças e alunos e encarregados de educação na vida da escola;
- Construção de um PAA com propostas variadas feitas pelos diversos agentes da comunidade educativa, como por exemplo, a realização do “Passeio Cultural do AEOB” organizado pelo pessoal não docente em colaboração com o grupo de professores de História;
- Articulação da ação das lideranças intermédias ao nível do planeamento e implementação de atividades estratégicas que visem a melhoria do serviço educativo, num ambiente de autonomia, valorização e motivação pessoal;
- Delegação de competências nas lideranças intermédias.

**Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens**

- Incentivar o desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras;
- Aumentar a rede de parceiros que mobilizem recursos e promovam o acesso às aprendizagens e a qualidade das mesmas.
- Filtro das propostas de participação em projetos em função do contexto e público-alvo, em articulação com o conselho pedagógico e definir a sua participação como facilitadora da integração no Quadro de Valor;
- Alargamento da rede de parceiros do tecido empresarial, de forma a consubstanciar a formação em contexto de trabalho dos formandos das vias profissionalizantes;
- Reforço da atual rede de parceiros que promovem o acesso às aprendizagens: MOB, as universidades de Aveiro e Coimbra e empresas locais e regionais e alargar a novas.

**Área de intervenção: L3.3: Gestão**

**Práticas de gestão e organização das crianças e dos alunos**

- Constituir grupos e turmas pautados pelos princípios da equidade, heterogeneidade e inclusão;
- Organização e gestão dos grupos/turmas orientados por critérios que são parte integrante do regulamento interno e divulgá-los à comunidade educativa;
- Organização dos horários dos alunos adequando-os à efetiva participação em apoios diversos, projetos, atividades e clubes;

- Reforçar a implementação do cód. de conduta e RI;
- Envolver os alunos na vida da escola.
- Clarificação dos alunos e encarregados de educação, através dos diretores de turma, os deveres e direitos dos alunos explanados no regulamento interno e as medidas corretivas e medidas disciplinares sancionatórias constantes do código de conduta, numa lógica preventiva de comportamentos desadequados;
- Alargamento do programa “Dar Voz aos Alunos” ao 1º CEB, como mecanismo de envolvimento de todos os alunos na vida da escola.

**Ambiente escolar**

- Promover um ambiente escolar desafiador da aprendizagem; seguro, saudável e ecológico; socialmente acolhedor, inclusivo e cordial.
- Rentabilização dos espaços físicos e pedagógicos do AEOB, de modo a propiciar um ambiente escolar desafiador da aprendizagem;
- Realização de simulacros, em parceria com a proteção civil, que garantam a segurança nas escolas, em situações de risco;
- Implementação de dinâmicas formais e informais de convívio entre todos os profissionais do AEOB, que potenciem o desenvolvimento das relações interpessoais e do sentido de pertença, como por exemplo a celebração dos aniversários, o “Jantar de Reis”, etc.

**Organização, afetação e formação dos recursos humanos**

- Definir critérios de distribuição de serviço docente, rentabilizando os recursos humanos do AEOB, de forma equilibrada;
- Assegurar a qualidade dos serviços técnicos e operacionais;
- Incentivar a formação contínua de todos os profissionais.
- Continuidade pedagógica e constituição de equipas pedagógicas, com base em competências pessoais e profissionais, perfil e experiência, e fundamentadas na consulta às estruturas intermédias;
- Atribuição de tempos comuns aos docentes da mesma área disciplinar ou de uma equipa pedagógica, para a articulação e desenvolvimento de trabalho cooperativo, promovendo assim uma prática letiva que facilita a partilha de experiências a partir da reflexão sobre práticas pedagógicas individuais, além de facilitar a integração de novos docentes.
- Valorização do trabalho dos assistentes técnicos e operacionais, através de definição de procedimentos e implementação de mecanismos de controlo interno;

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do departamento dos Mais Experientes (DME), constituídos por docentes aposentados voluntários para a execução de serviços técnicos e/ou pedagógicos pontuais e posição de amigo crítico do AEOB;</li> <li>• Elaboração, de forma articulada, com o Centro de Formação de Associação de Escolas (CFAECIVOB) e outras instituições parceiras, os planos de formação solicitados pelos profissionais da educação (pessoal docente e não docente);</li> <li>• Continuação da implementação do programa “4SHARE”, que promove a partilha de boas práticas por via de ações de curta duração promovidas por elementos internos e externos.</li> </ul> |
| <p><b>Organização e afetação dos recursos materiais</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilizar, de forma equilibrada e ajustada, os recursos materiais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de normas para o uso dos excelentes equipamentos tecnológicos e lúdicos;</li> <li>• Reforço do recurso a plataformas digitais com impacto positivo na qualidade das aprendizagens;</li> <li>• Conservação, limpeza e higiene dos espaços escolares;</li> <li>• Diálogo com o MOB no sentido da requalificação das oficinas da ESOB, para reforço do ensino profissionalizante.</li> </ul>   |
| <p><b>Comunicação interna e externa</b></p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a comunicação interna e externo no AEOB.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseminação do plano de comunicação para melhorar a eficácia dos circuitos de informação e comunicação do AEOB;</li> <li>• Disseminação do correio eletrónico institucional entre docentes, não docentes, alunos e associações de pais e encarregados de educação, de forma a agilizar a comunicação e diminuir o consumo de papel;</li> <li>• Agilização e simplificação da comunicação com as famílias através da plataforma Inovar;</li> <li>• Divulgação dos documentos estruturantes e informações relevantes para a comunidade através da página web do AEOB;</li> </ul>   |

- Divulgação da riqueza de atividades e projetos desenvolvidos no AEOB através das redes sociais: Facebook, Instagram e Youtube e ainda por meio da newsletter periódica enviada por e-mail a todos os elementos da comunidade educativa.

#### 4.2.4. Linhas de Ação Estratégica: L4| MELHORIA DA AUTOAVALIAÇÃO

##### Área de intervenção: L4.1: Desenvolvimento

| Domínios de intervenção                                | Objetivos   | Estratégias   |
|--|---|---|
| <b>Organização e sustentabilidade da autoavaliação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentar a autoavaliação com uma monitorização contínua, estruturada e com acuidade.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituição da equipa de autoavaliação por elementos de diversos setores da comunidade educativa.</li> </ul>  |
| <b>Planeamento estratégico da autoavaliação</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercer estrategicamente a ação da equipa de autoavaliação.</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de um processo de monitorização contínuo, estruturado e com acuidade, através de um plano de ação bianual bem delineado e articulado com os demais processos avaliativos do AEOB.</li> </ul> |

##### Área de intervenção: L4.2: Consistência e impacto

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Consistência das práticas de autoavaliação</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abranger, no processo de autoavaliação, a plena ação educativa do AEOB.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusão da coordenação de projetos e demais estruturas intermédias na equipa alargada de autoavaliação de modo a espelhar a diversidade e a riqueza dos programas e projetos em que o AEOB se envolve;</li> <li>• Análise rigorosa e sistemática dos dados de sucesso.</li> </ul>   |
| <b>Impacto das práticas de autoavaliação</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferir propósito ao processo de autoavaliação do AEOB.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso à autoavaliação como forma de, através de um plano de melhoria, contribuir para: <ul style="list-style-type: none"> <li>- explicar os níveis de (in)sucesso e recomendar medidas concretas para a melhoria;</li> <li>- a efetiva melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem;</li> <li>- a progressiva elevação da qualidade organizacional;</li> <li>- aprimorar a educação inclusiva oferecida pelo AEOB;</li> <li>- identificar as necessidades de formação contínua e avaliar o seu impacto.</li> </ul> </li> </ul> |

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- IGEC (2019). Quadro de Referência do Terceiro Ciclo de avaliação Externa das Escolas. Acedido a 7 de maio de 2025 in [https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3\\_2018/AEE\\_3\\_Quadro\\_Ref.pdf](https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3_2018/AEE_3_Quadro_Ref.pdf)
- Silva, J.M.C. (2008). *Líderes y Liderazos En Escuelas Portuguesas. Trayectos Individuales y Impactos Organizacionales. Tese de Doutoramento. Universidad de Extremadura.*
- Davies, B. (2006). *Processes Not Plans Are the Key to Strategic Development. Management in Education (Education Publishing Worldwide Ltd), Vol. 20 Issue 2, p. 11-15.*
- Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril. In Diário da República n.º 79/2008, Série I de 2008-04-22 (Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário)
- Decreto-Lei nº137/2012 de 2 de julho. In Diário da República n.º 126/2012, Série I de 2012-07-02 (Procede à segunda alteração do DL n.º 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário).
- Contrato de Autonomia do AEOB In <https://aeob.edu.pt/>
- Plano Anual de Atividades 2024/2025 In <https://aeob.edu.pt/>
- Plano Curricular 2024/2025 In <https://aeob.edu.pt/>
- Plano de Inovação 2022/2025 In <https://aeob.edu.pt/>
- Projeto Educativo 2022/2025 In <https://aeob.edu.pt/>
- Regulamento Interno 2020/2024 In <https://aeob.edu.pt/>
- Relatório de Autoavaliação 2023/2024 In <https://aeob.edu.pt/>
- Relatório de Avaliação Externa 2024 In <https://www.igec.mec.pt/>

## NOTA FINAL

A elaboração deste projeto constituiu para mim um desafio, na medida em que fui participante ativo na implementação dos projetos de intervenção anteriores, por fazer partes das equipas diretivas. Esta condição, levou-me a uma avaliação profunda das práticas anteriores e definição clara do caminho a seguir. O conhecimento consolidado da comunidade educativa, das práticas já experimentadas e seus resultados, obrigam-me a desenvolver um projeto credível, com cunho pessoal assente nas minhas capacidades, diferenciador, com estratégias eficazes, metas alcançáveis e que beneficiem toda a comunidade.

O profundo conhecimento do atual AEOB, reforça a vontade e o entusiasmo de (re)integrar esta Organização Educativa para desenvolver conjuntamente este plano de intervenção. A oportunidade de liderar um projeto inovador e diferenciador, guiado por referenciais claros, pelo rigor na gestão e pela

abertura aos contributos dos que querem ser parte da mudança e da excelência educativa, é um compromisso, pois estes existem para dar aos pássaros coragem para voar!

“Construir a Excelência - Educação transformadora num mundo dinâmico” é o mote, mas também a esperança e a alegria com que queremos enfrentar o dia-a-dia para preparar crianças e jovens para a vida e contribuir para a sua felicidade, mas também de criar espaços de realização para os profissionais do ofício “Educar”.

Oliveira do Bairro, 14 de maio de 2025.

O Candidato

Joaquim Luís Pereira de Almeida

(Docente QA, GR 510)