

Agrupamento De Escolas Professor Paula Nogueira - Olhão

Projeto De Intervenção 2023 – 2027

Mafalda Cristina Gomes Sousa Guerreiro

Professora do Quadro do Agrupamento de Escolas Professor Paula Nogueira

“Ser feliz numa escola humanista, inclusiva e com qualidade”

**Procedimento concursal prévio à eleição do diretor do Agrupamento
de Escolas Professor Paula Nogueira**

**Aviso n.º 11129/2023 de 07/06/2023, Publicado no Diário da
República, 2ª Série - Parte C**

Junho 2023

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL.....	2
1.PREÂMBULO.....	3
2.INTRODUÇÃO	3
3. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS PROFESSOR PAULA NOGUEIRA	7
3.1. Integração Geográfica, Económica e Social do Concelho de Olhão.....	7
3.2. O Patrono	7
3.3. O Agrupamento de Escolas Professor Paula Nogueira	7
4. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMÁTICAS	12
4.1 Pontos Fortes e Áreas de Melhoria (Pontos Fracos).....	12
5. VISÃO, MISSÃO E VALORES	15
5.1. Visão	15
5.2. Missão	16
5.3. Valores.....	16
6. METAS GERAIS E PLANO ESTRATÉGICO	16
6.1. Metas Gerais	17
6.2. Plano de Ação Estratégico: Objetivos e Estratégias/Linhas de Ação	19
7. AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO	28
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

1. PREÂMBULO

Dando cumprimento às orientações do aviso de abertura do procedimento concursal para a eleição do Diretor do Agrupamento de Escolas de Professor Paula Nogueira (AEPPN), apresento, a minha candidatura à eleição do cargo de Diretora, conforme o previsto no Aviso n.º 11129/2023, publicado em Diário da República, 2.ª série, Parte C, de 07 de julho, e o consignado nos pontos 3 e 4 do artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, e ainda no regulamento do procedimento concursal publicado na página eletrónica do AEPPN.

O presente Projeto de Intervenção (PI) apresenta a caracterização geral do AEPPN, identifica os problemas (pontos fortes e pontos fracos), define a missão, as metas e as grandes linhas de orientação da ação, bem como a explicitação do plano estratégico a realizar no mandato.

A elaboração do PI teve como base os documentos estruturantes do AEPPN, nomeadamente o Projeto Educativo 2022-2025 (PE), o Regulamento Interno, o Relatório de Autoavaliação 2021/2022, o Relatório da Avaliação Externa das Escolas 2021-2022, o Relatório da Avaliação Externa das Escolas “Gestão Do Currículo: Ensino Experimental Das Ciências 2018-2019”, ambos os relatórios elaborados pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC). Foram também considerados os dados do Infoescolas 2020/2021 e todos os documentos¹ disponíveis na página web do AEPPN.

Igualmente importante foi o conhecimento adquirido pela experiência profissional acumulada da candidata, em particular, nos últimos dezasseis anos como docente do quadro de AEPPN. Nos últimos meses auscultei alguns elementos da comunidade escolar com o intuito de conhecer as expectativas, as perceções de sucesso e as dificuldades/constrangimentos, de modo a obter uma “fotografia” real composta pelas informações constantes nos diversos documentos consultados e pelo sentir das pessoas que constituem o AEPPN.

2. INTRODUÇÃO

Hoje, a escola assume-se como uma organização educativa complexa que integra vários elementos que interagem entre si, com o objetivo de responder com sucesso e qualidade às aprendizagens escolares dos alunos. Neste contexto, o estilo de liderança da diretora e a sua estratégia de ação, são determinantes para a concretização do cumprimento do serviço público de educação e reconhecimento pela qualidade e excelência.

1 - Projeto de intervenção MAIA 2020 2022; Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital do Agrupamento (PADDE); Plano Plurianual de Melhoria AEPPN; Plano Plurianual de Melhoria reformulado janeiro 2022; Plano de Ensino e Aprendizagem 2021 2022; Plano de Ação para a Educação Inclusiva; Plano de Ação do Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família; Plano de Ensino e Aprendizagem (elaborado devido ao Covid19); Plano de Estudos e de Desenvolvimento Curricular 2021 2022; Programa de Mentoria 2021 2022; Plano de Autonomia e Flexibilidade Curricular 2021 2022; Modelo Pedagógico Disciplinar; Plano Anual de Atividades 2021 2022; Critérios gerais de avaliação do Agrupamento; Critérios de Avaliação Específicos 2021 2022; Critérios Turmas e Horários; Estratégia Local de Educação para Cidadania 2020 2021; e Regulamento dos Prémios de Valor e de Mérito.

Como resultado das inúmeras mudanças sociais, económicas e políticas, a sociedade atualmente exige do sistema educativo um novo olhar sobre a estrutura organizacional das escolas como resposta a essas transformações. Assim, para atender às exigências da sociedade, é necessário partir da perspetiva de uma gestão escolar participativa, onde toda a comunidade escolar tenha iguais oportunidades de opinião e de decisão, ou seja, onde haja a efetivação de um trabalho em equipa colaborativo integrado numa liderança democrática (Becker, Souza, Pardal & Silva, 2017).

Garantir que todos os alunos, independentemente das suas retaguardas e dos seus contextos, realizam aprendizagens de qualidade e significativas, implica, entre outros aspetos, ter docentes e lideranças nas escolas tão bem preparados quanto possível reconhecendo e sabendo fazer do currículo um espaço de inclusão e de promoção da equidade no âmbito das mudanças das políticas educativa expressas nos normativos em vigor.

Paralelamente, está em curso um processo de transferência e assunção de competências/responsabilidades na área da educação para as Autarquias, que envolve a descentralização/municipalização (Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto), nomeadamente no âmbito: da carta educativa,

; do plano de transporte escolar; das ofertas de educação; dos apoios e complementos educativos; do funcionamento dos edifícios escolares; do pessoal não docente e a segurança escolar (Lei n.º 21 /2019 de 30 de janeiro, Portaria n.º 9/2023, de 4 de janeiro e Portaria n.º 10/2023, de 4 de janeiro).

Neste modelo de gestão, todos somos chamados a participar com responsabilidade e empenho nas relações interpessoais profícuas promotoras de um desenvolvimento transformacional e orientado em função dos recursos disponíveis numa dimensão coletiva e num aperfeiçoamento contínuo.

Na minha opinião, as escolas beneficiarão da proximidade de uma entidade com autonomia financeira e de gestão conhecedora dos problemas reais e parceira na resolução eficaz e eficiente destes. O envolvimento das autarquias nos projetos escolares será também uma mais-valia na educação dos nossos alunos.

Neste contexto, a visão estratégica de liderança na gestão deve ser por um lado integradora das várias partes que constituem a complexa organização escolar, e por outro holística, isto é, compreender a escola como um todo. Esta visão contribui para uma cultura da escola assente na integração, partilha, comunhão dos objetivos e valores da organização (Torres & Palhares, 2009) promotoras do sucesso escolar e da eficácia organizacional.

No quadro normativo em vigor, o AEPPN é desafiado a uma transformação contínua, que deverá encontrar, em cada passo, soluções: organizativas; pedagógicas e tecnológicas consentâneas com as mudanças contextuais e os desafios inframencionados na imagem:



Fig. 1 – Desafios da Educação em Portugal

Perante a abertura de concurso, apresento a minha candidatura a Diretora do AEPPN para o quadriénio 2023-2027. Enquanto professora do quadro deste agrupamento sinto-me no dever/obrigação de apresentar um PI que contribua para abraçar os atuais e futuros desafios do Agrupamento.

Ao longo da minha vida profissional procurei fortalecer as minhas habilitações académicas (ver *curriculum vitae*) por acreditar que estas têm reflexo no meu desempenho profissional e pessoal, contribuindo diretamente para a qualidade do trabalho realizado no que concerne a competências organizacionais, pedagógicas e didáticas.

Durante todo o meu percurso profissional desempenhei diferentes cargos, funções ou atividades (ver *curriculum vitae*) que contribuíram para o desenvolvimento das competências exigidas ao cargo de Diretora do AEPPN. Estive diretamente envolvida na elaboração do Plano de Melhoria TEIP do Agrupamento 2018/2021 e colaborei ativamente nas reuniões com o perito externo Prof. Doutor Célio Conceição e nas reuniões de acompanhamento realizadas pela Direção Geral de Educação (DGE) com a Dr^a Nádía Ferreira no âmbito da monitorização do Plano.

Fui docente e formadora na Escola Superior de Educação e Comunicação, Universidade do Algarve (UALG), e exerci funções técnico científico – pedagógicas no Centro de Ciência Viva do Algarve. Atualmente sou formadora pelo Conselho Científico Pedagógico da Formação Contínua (CCPFC), pela DGE em Educação Inclusiva e pelo Projeto de Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação (MAIA) na área da Avaliação Pedagógica (ver *curriculum vitae*).

Enquanto docente em mobilidade estatutária no Centro de Formação de Associação de Escolas Ria Formosa (CFAERF), como representante da Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC), nos últimos três anos, desempenhei funções: de apoio técnico-científico-pedagógico a nível da formação e apoio administrativo/logístico inerente ao desenvolvimento, implementação, monitorização e avaliação das ações de formação implementadas; assessoria técnica à Diretora do CFAERF no âmbito do apoio administrativo/logístico inerente ao processo de avaliação externa da Avaliação Desempenho Docente

(ADD) e a nível das duas candidaturas a fundos europeus - CresAlgarve Plano Transição Digital e Recuperação das Aprendizagens.

Enquanto representante AFC integrei a Equipa Regional do Algarve (Despacho n.º 9726/2018, de 17 de outubro) constituída por elementos de diferentes organismos do Ministério de Educação (ME) - Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE), DGE, IGEC, Direção Geral da Administração Escolar (DGAE), Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP)- e os representantes AFC dos Centros de Formação de Associação de Escolas (CFAEs) e desempenhei as funções previstas no n.º 17 do Despacho n.º. 9726/2018, de 17 de outubro (ver *curriculum vitae*).

O acompanhamento que realizei junto dos nove Agrupamentos de Escolas de Faro e Olhão e a integração na Equipa Regional do Algarve permitiu-me contactar e aprender com outras realidades educativas locais, regionais e nacionais, aprofundando desta forma novas e/ou diferentes abordagens educativas assentes em práticas de sucesso implementadas noutros agrupamento/escolas. Nos últimos três anos estive presente em seminários/Congressos também destinados a diretores no âmbito dos atuais e futuros desígnios/desafios da educação, conforme consta no *curriculum vitae*.

A vasta experiência profissional, o conhecimento da legislação em vigor e o contacto direto com as diferentes estruturas da tutela e com diferentes realidades educativas regionais e nacionais contribuem para um amplo e aprofundado conhecimento da realidade escolar que me habilita para o cargo de Diretora e conseqüentemente dar cumprimentos às competências previstas no artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho.

A minha liderança (alicerçada na conjugação das perspetivas transformacional, democrática e instrucional) assentará nos pilares ilustrados na imagem infra e pretende contribuir para a “agregação, vinculação e criação de sinergias na organização que no seu conjunto têm um impacto positivo e significativo” (Pina, 2015) em função de um projeto e uma visão de escola partilhadas pelos intervenientes.



Fig. 2 – Pilares de uma Liderança

3. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS PROFESSOR PAULA NOGUEIRA

3.1. Integração Geográfica, Económica e Social do Concelho de Olhão

O Município de Olhão, um dos dezasseis municípios do distrito de Faro, ocupa uma área total de aproximadamente 130 Km² e fica situado no Sotavento Algarvio, inserindo-se nas sub-regiões morfológicas do Barrocal e do Litoral a Nascente e a Norte com o concelho de Tavira, a Poente com o concelho de Faro e a Sul com o Oceano Atlântico. O concelho de Olhão é constituído por quatro freguesias: Olhão, União de Freguesias de Moncarapacho e Fuzeta, Pechão e Quelfes.

Olhão é a capital do Parque Natural da Ria Formosa - zona húmida mais importante do sul de Portugal com elevado valor ecológico e científico, económico e social. Reconhecida internacionalmente, em 1980, pela Convenção de Ramsar.

Ao nível económico as atividades estão fortemente radicadas no setor primário (agroalimentar e pescas) e na iniciativa empresarial de base individual – pequeno comércio e serviços. No âmbito cultural, o concelho de Olhão dispõe recentemente de um Auditório Municipal, uma Biblioteca, um Arquivo Histórico e um Museu. Existem na região várias associações culturais que promovem e disponibilizam serviços a todos os habitantes.

3.2. O Patrono

João Viegas de Paula Nogueira nasceu em Olhão, a 10 de junho de 1859 e morreu em Lisboa a 16 de dezembro de 1944.

Frequentou o Instituto Geral de Agricultura, onde se diplomou em medicina veterinária, em 1886.



Fig. 3 - João Viegas de Paula Nogueira

Como professor, dedicou-se especialmente a trabalhos bacteriológicos e a vacinas para gado, tendo publicado vários documentos. Quando se reformou, por ter atingido o limite de idade, em 1929, foi-lhe conferido o título de Diretor Honorário da Escola Superior de Medicina Veterinária de Lisboa.

3.3. O Agrupamento de Escolas Professor Paula Nogueira

A dia 3 de julho de 2012 foi criado, por despacho de Sua Ex.^a o Secretário de Estado da Educação, o Agrupamento de Escolas Professor Paula Nogueira como resultado da agregação do Agrupamento de Escolas Professor Paula Nogueira e do Agrupamento de Escolas EBI/JI José Carlos da Maia. A Escola EB 2/3 Professor Paula Nogueira é a sede de agrupamento.

O Agrupamento está inserido no Programa Nacional TEIP.

Atualmente a direção do Agrupamento é formada por: um diretor, uma subdiretora e duas adjuntas. Por cada escola existe um coordenador de estabelecimento, exceto na escola sede onde se encontra a direção. As estruturas funcionais do Agrupamento apresentam a seguinte organização:

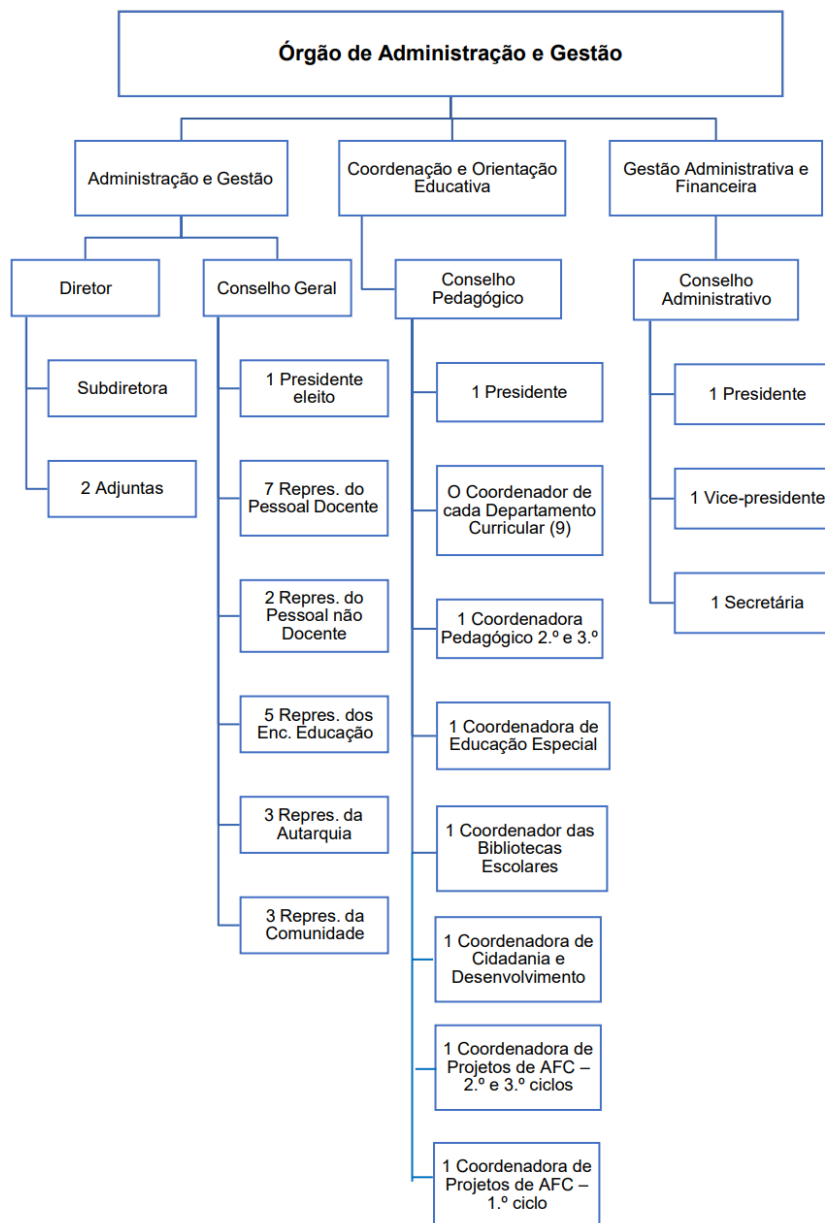


Fig. 4 – Organização das estruturas do AEPPN (fonte: PE 2022-2025, p.10)

Apresentam-se nas tabelas infra a caracterização do AEPPN. Os dados foram extraídos do PE 2022-2025, do Relatório da Avaliação Externa das Escolas 2021-2022 resultante da inspeção ocorrida nos dias 10 e 11 de março de 2022 e do relatório da Avaliação Externa das Escolas “Gestão Do Currículo: Ensino Experimental Das Ciências resultante da inspeção ocorrida entre os dias 19 e 26 de março de 2019. Ambos os relatórios produzidos pela IGEC.

CONSTITUIÇÃO DO AGRUPAMENTO				
Jardins de Infância e Escolas	EPE	1º CEB	2ºCEB	3ºCEB
Escola Básica Professor Paula Nogueira (escola sede)			X	X
Escola José Carlos da Maia	X	X	X	X
Escola Básica N.º 4 de Olhão	X	X		
Escola Básica N.º 5 de Olhão		X		
Escola Básica de Quelfes	X	X		
Jardim de Infância de Pechão	X			
Escola Básica de Brancanes		X		
Escola Básica Professor José Mariano Gago		X		

Tabela 1 – Constituição do AEPPN

OFERTA FORMATIVA		
Nível/Ciclo	Crianças/alunos Número	Grupos/turmas Número
Educação Pré-Escolar	235	10
1.º CEB	662	34
2.º CEB	359	17
3.º CEB	543	27
Cursos de Educação e Formação (CEF)	38	2
Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF)	15	1
Total	1852*	91

*De acordo com os dados do Projeto Educativo 2022-2025, cerca de 6% dos alunos são de 19 nacionalidades diferentes e 13% são alunos com medidas seletivas ou adicionais no âmbito do Dec. Lei n.º 54/2018, de 6 de julho.

Tabela 2 – Oferta formativa do AEPPN

RECURSOS HUMANOS		Número	Alunos apoiados	Número – (%)
Docentes		204		
Não Docentes	Assistentes Operacionais	79		
	Assistentes Técnicos	21	Escalão B	359 (19%)
	Técnicos Superiores	6 (4 psicólogos, 1 técnica social, 1 terapeuta fala)		
	Total	106	Total	933 (50%)

Tabela 3 – Recursos humanos do AEPPN e ação social no AEPPN

Acresce aos dados supra apresentados a caracterização apresentada no PE 2022-2025 sobre a população escolar, nomeadamente o facto de esta ser heterogénea face às origens socioeconómicas dos alunos que provêm do meio litoral/piscatório, do meio rural circundante e dos bairros limítrofes da cidade de Olhão e que variam entre alunos com grandes carências económicas (no limiar da pobreza/sobrevivência) e um razoável (ou mesmo bom) nível financeiro. Atualmente verifica-se um aumento de imigrantes na região que contribui para uma maior multiculturalidade e diversidade linguística nas escolas do concelho.

No que concerne aos resultados escolares e ao cumprimento de regras e disciplina, as tabelas 5 e 6 apresentam os dados do Relatório de Autoavaliação 2021/2022.

RESULTADOS ESCOLARES DO 3º PERÍODO APRESENTADOS NO RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO 2021-2022						
Ofertas educativas	Taxa de sucesso escolar	Taxa de alunos com positiva a todas as disciplinas	Percursos diretos	Taxa de alunos com fraca assiduidade	Taxa de alunos em interrupção precoce do percurso escolar	Taxa de alunos retidos por faltas
1ºCEB	98,66%	90%	96,6%	0%	0,00%	0,0%
2ºCEB	98,89%	78%	99%	5,3%	0,28%	0,6%
3ºCEB	97,65%	67%	93%	9,2%	0,17%	0,8%
CEF OPI – 7º Ano	94%					
CEF Carpinteiro – 8º Ano	94%					
PIEF	88%					

Tabela 4 – Resultados escolares do AEPPN em 2021-2022

AVALIAÇÃO EXTERNA – EXAMES NACIONAIS 2021-2022 - 3ºCEB				
Escolas	Taxa de Sucesso - 9º Ano			
	Exame Matemática		Exame Português	
Escola Básica José Carlos da Maia	40,86%	- 1,44% (média nacional 42,3%)	54,76%	- 7,74% (média nacional 62,5%)
Escola Básica Professor Paula Nogueira	40,00%	-2,3% (média nacional 42,3%)	42,42%	- 20,08% (média nacional 62,5%)
AEPPN	40,49%	-1,81% (média nacional 42,3%)	49,33%	-13,17% (média nacional 62,5%)

Tabela 5 – Resultados dos exames nacionais do AEPPN em 2021-2022

CUMPRIMENTO DE REGRAS E DISCIPLINA – TOTAIS DO ANO LETIVO APRESENTADOS NO RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO 2021-2022			
Nível/Ciclo	Número total de ocorrências disciplinares	Número de medidas corretivas aplicadas	Número de medidas sancionatórias aplicadas
1ºCEB	26	14	0
2ºCEB	52	22	4
3ºCEB	111	69	19
Total	189	105	23

Tabela 6 – Resultados comportamentais/atitudinais dos alunos do AEPPN em 2021-2022

A informação infra, do relatório de autoavaliação 2021/2022, permite complementar a caracterização do AEPPN:

- no âmbito do desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças/alunos, 100% dos alunos da EPE, 1º, 2º e 3º CEB estiveram envolvidos em atividades com a comunidade. O número de parcerias foi elevado assim como a diversidade de áreas de atuação social.
- em relação às medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco a percentagem de alunos referenciados ao Gabinete de Apoio ao Alunos e à Família (GAAF) representa 11% dos alunos do agrupamento. O GAFF desenvolveu ações destinadas a todos os níveis de educação e ensino através de projetos de intervenção e de prevenção com impacto positivo na redução da taxa de retenção.
- em relação às práticas de organização e gestão do currículo e da aprendizagem para uma educação inclusiva a Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) referenciou 4,7% crianças/alunos da EPE, 1º, 2º e 3º CEB. Relativamente ao Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA) a taxa dos alunos com medidas adicionais apoiados pelo CAA no 1ºCEB foi 6,6%, no 2º CEB 7% e no 3º CEB 6,2%. No Apoio Tutorial Específico (ATE) o número total alunos com esta medida de apoio foi no 2º CEB de 6 e no 3º CEB de 77.
- no âmbito da promoção da equidade e inclusão de todas as crianças/alunos - medidas de apoio à aprendizagem medidas universais, seletivas e adicionais de inclusão das crianças e alunos a taxa de alunos com Plano de Trabalho Individual (PTI) foi 32%, a taxa de alunos com Relatório Técnico-Pedagógico (RTP) - Medidas seletivas 11% e a taxa de alunos Plano Educativo Individual (PEI) - Medidas Adicionais 5%.

- no que diz respeito à articulação curricular horizontal a nível de planificação e desenvolvimento curricular não existe uma efetivação de reuniões de trabalho em todos os departamentos curriculares. A nível vertical um dos dez departamentos não realizou reuniões.
- quanto à implementação de projetos quer em Cidadania e Desenvolvimento quer em Domínios de Autonomia Curricular (DAC) no agrupamento existe uma dinâmica de promoção de atividades interdisciplinares.
- em relação às estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso no 1º CEB, o agrupamento disponibilizou apoio em sala de aula a Português e a Matemática. No 3º CEB a Explicoteca incidu nas disciplinas de: Português, Matemática, Ciências Naturais, Inglês, Francês. No Laboratório de Físico-Química abrangeu alunos dos 7º, 8º e 9º anos do 3º CEB.
- no envolvimento das Famílias na vida escolar a taxa de Encarregados de Educação (EE) presentes nas reuniões foi no 1º ECB 98%, no 2º CEB 83% e no 3º CEB 94%. O agrupamento realizou Assembleias de alunos nos 2º e 3º CEB.
- na utilização de recursos educativos – Biblioteca - verificou-se uma grande diferença na utilização do centro de recursos da Biblioteca entre as duas escolas do 2º e 3º ciclo;
- em relação ao cumprimento das metas contratualizadas nas ações do Plano de Melhoria TEIP, verificaram, sumariamente, os seguintes resultados:

AÇÕES TEIP PREVISTAS NO PLANO PLURIANUAL DE MELHORIA	CUMPRIMENTO DAS METAS TEIP	
	Sim	Não
Ação 1 - Desenvolvimento profissional dos docentes e não docentes	X	
	X	
Ação 2 – Articulação Curricular	x	
Ação 4 – Medidas de apoio à Inclusão	x	
Ação 5 - Promoção de comportamentos adequados em contexto escolar		1º , 2º e 3º Ciclos
Ação 6 – Prevenção do abandono e absentismo	1º e 2º Ciclos	3º Ciclo
Ação 7 – Revisão da atividade do GAAP e do respetivo Impacto	x	
Ação 9- Reforço à Aprendizagem e Ação 10 – Apoios Educativos e/ou coadjuvação no 1º ciclo	Classificação positiva a todas as disciplinas	1º Ciclo
	Taxa de insucesso	2º e 3º Ciclos
Ação 11 - Biblioteca em ação	1º e 2º Ciclos	3º Ciclo
Ação 12 – Dar voz aos Alunos e Encarregados de Educação	x	

Tabela 7 – Cumprimento das metas TEIP

Sobre as duas unidades de multideficiência não encontrei em nenhum documento de monitorização/avaliação referência a estes espaços escolares.

Nas tabelas infra apresentam-se os resultados escolares internos e externos com base nas estatísticas do Infoescolas (2020/2021 – último ano letivo disponível), que compara os resultados de cada escola do AEPPN com a média nacional para alunos com um perfil socioeconómico semelhante ao dos alunos da escola, em termos de apoios da ação social escolar, habilitação da mãe e natureza pública ou privada da escola.

CEB	Taxa de retenção ou desistência dos alunos da escola	Percentagem de alunos da escola que concluem o ciclo dentro do tempo normal	Provas de Aferição em 2022
1º CEB	- A maioria das escolas nos 2º 3º e 4º anos acompanham a média nacional ou apresentam taxas inferiores, exceto: as situações em que a média é superior à média nacional, nomeadamente no 2º ano em uma escola e nos 3º e 4º anos noutra escola.	- Para 2 escolas não foi possível calcular o este indicador de conclusão porque o número de alunos na amostra é muito reduzido. - Nas outras 4 escolas, 3 apresentam a média inferior à média nacional.	- Não foram consideradas 3 escolas porque o número de provas foi demasiado reduzido para apresentar estatísticas. - 2º ano - Em 3 escolas a média das provas foi inferior à média nacional nas disciplinas de matemática e português.
2º CEB	- Nas duas escolas nos 5º e 6º anos as taxas são iguais ou inferiores à média nacional.	- Nas duas escolas as taxas são superiores à média nacional	- 5º ano - Nas 2 escolas a média das provas foi inferior à média nacional em todas as disciplinas (ciências naturais, matemática, Ed. Visual e Ed. Tecnológica)
3º CEB	- Nas duas escolas as taxas são iguais ou inferiores à média nacional nos 7º, 8º e 9º anos.	- Numa escola a taxa é superior à média nacional e noutra é inferior.	8º ano - Nas 2 escolas a média das provas foi inferior à média nacional nas disciplinas de geografia, história. Numa escola acresce a disciplina de português.
	Provas Finais de Ciclo em 2022 (Percentil nacional da escola, medido pela classificação média dos seus alunos)	- Na disciplina de português nas duas escolas o percentil obtido foi baixo, 27 e 6. - Na disciplina de matemática o percentil foi baixo numa escola, 45, e mediano noutra 56.	

Tabela 8 – Resultados escolares do AEPPN em 2020/2021 e 2022

4. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMÁTICAS

Na identificação das problemáticas e das áreas de melhoria elaborei tabelas para uma melhor e mais profícua perceção do ponto da situação do AEPPN. As constatações referenciadas têm em conta os documentos internos do AEPPN, os relatórios de autoavaliação interna e os relatórios das avaliações externas realizadas pela IGEC, anteriormente referidos.

Na tabela infra apresentam-se os pontos fortes e os pontos fracos. Estes últimos reescritos como áreas de melhoria, designação também adotada pela IGEC na identificação dos pontos fracos das escolas.

4.1 Pontos Fortes e Áreas de Melhoria (Pontos Fracos)

Liderança e Gestão	
Pontos fortes	Áreas de Melhoria (Pontos Fracos)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Articulação entre as diferentes lideranças. ○ Adesão a diversas iniciativas nacionais em distintas áreas. ○ Desenvolvimento de projetos, de âmbito nacional e internacional, e de parcerias com as entidades da comunidade envolvente. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Definir com clareza a visão e a estratégia do Agrupamento com carácter mobilizador da comunidade e potenciador de uma abordagem mais integrada e contextualizada do currículo. ○ Consolidar o trabalho colaborativo nas várias estruturas de liderança - planeamento e gestão

Liderança e Gestão	
Pontos fortes	Áreas de Melhoria (Pontos Fracos)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Os vários documentos de planeamento ancorados no Programa TEIP, no PASEO, na ENEC e nos restantes referenciais curriculares. ○ Os critérios de gestão e organização dos grupos e das turmas estão explicitados nos documentos estruturantes. ○ Os recursos internos existentes e os disponíveis na comunidade são mobilizados numa lógica de eficiência e bem-estar coletivo. ○ Articulação com o centro de formação e com outras entidades. ○ Investimento na requalificação dos espaços e equipamentos escolares. ○ Distribuição das salas específicas e laboratórios nas disciplinas de Ciências Naturais e de Físico-Química. ○ Integração, no plano anual, de projetos e atividades que consideram o desenvolvimento do trabalho prático no âmbito das ciências. ○ Planeamento sistemático, em alguns dos grupos da educação pré-escolar, de atividades práticas e de observação e exploração do meio envolvente. ○ Planeamento concertado de domínios de articulação curricular, envolvendo a área de Estudo do Meio, no 1.º e 2.º anos e as disciplinas de Ciências Naturais e de Físico-Química no 5.º e 7.º anos de escolaridade. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ curricular e avaliação da eficácia das práticas pedagógicas. ○ Reestruturar os documentos orientadores internos face ao elevado número existentes e dispersão da informação. ○ Assegurar nos documentos de planeamento pedagógico, a implementação de experiências de aprendizagem que impliquem trabalho prático - experimental, laboratorial e de campo. ○ Consolidar uma atuação assente no diálogo, na motivação, na assunção de responsabilidades com todas as estruturas pedagógicas, com a associação de pais e demais parceiros comunitários. ○ Incentivar a frequência de ações de formação, no âmbito das ciências experimentais. ○ Criar oportunidades de disseminação interna das atividades de formação. ○ Salvaguardar a existência, em todos os estabelecimentos do Agrupamento e para todos os níveis de educação e ensino, de recursos materiais e equipamentos necessários ao desenvolvimento das atividades curriculares previstas/obrigatórias no ensino experimental das ciências.

Tabela 9 -Pontos fortes e áreas de melhoria no âmbito da liderança e gestão do AEPPN

Prestação do Serviço Educativo	
Pontos fortes	Áreas de Melhoria (Pontos Fracos)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Dinamização de ações transversais que promovem o bem-estar, a autonomia, a responsabilidade individual, a participação e o envolvimento na comunidade, exemplos: ação do GAAF, projetos como Dá-me Colo e Porta Amiga, programa de mentorias, o apoio tutorial específico e o programa de orientação vocacional. ○ Construção de uma cultura de inclusão materializada na diversificação da oferta educativa e formativa numa atuação concertada entre docentes, técnicos, famílias e parceiros de intervenção social e comunitária. ○ O desenvolvimento de estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso das crianças e dos alunos. ○ Práticas de avaliação pedagógica promotoras da reconfiguração e renovação, ex tempo turma. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reforçar e efetivar a articulação horizontal e vertical do currículo e o desenvolvimento, transversal, de metodologias ativas e desafiadoras. ○ Garantir que no planeamento, para os mesmos conteúdos e numa perspetiva de articulação vertical do currículo, sejam previstas atividades de base experimental, minimizando a relevância da organização apresentada pelos manuais escolares nas práticas letivas. ○ Incrementar a generalização de boas práticas pedagógicas e todos os níveis de educação e ensino, promotoras do desenvolvimento das competências consignadas no PASEO e da melhoria das aprendizagens curriculares.

Prestação do Serviço Educativo	
Pontos fortes	Áreas de Melhoria (Pontos Fracos)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Definição clara dos critérios gerais de avaliação, classificação e progressão divulgados aos interessados e coerentes com os princípios de uma avaliação pedagógica. ○ Trabalho interdisciplinar nas áreas artísticas, culturais e científicas, nos domínios de autonomia curricular e na componente experimental, com envolvimento das bibliotecas escolares. ○ Trabalho consistente e bem estruturado da equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva. ○ Alterações introduzidas na gestão dos recursos humanos, em prol da educação inclusiva, nos processos de ensino e de aprendizagem- ex: apoios pedagógicos personalizados (coadjuvação) e explicotecas, e na gestão curricular, com a criação do Tempo Turma e a organização semestral de disciplinas. ○ A participação dos pais/EE é incentivada e monitorizada através de medidas para os envolver no percurso educativo dos seus filhos e nas iniciativas escolares – ex: a associação de pais atua de forma proativa. ○ Acompanhamento, por parte do docente de Educação Especial, dos alunos, abrangidos por medidas de suporte à aprendizagem e inclusão, durante as aulas de Ciências Naturais e de Físico-Química. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fomentar o desenvolvimento de atividades regulares e diversificadas, que abranjam o trabalho o laboratorial e o experimental. ○ Rentabilizar o desdobramento de todas as turmas do 3.º ciclo do ensino básico, nas disciplinas de Ciências Naturais e de Físico-Química, para desenvolver o trabalho prático laboratorial e experimental. ○ Elaborar instrumentos de avaliação que permitam uma regulação contínua das aprendizagens, em sala de aula, incluindo exercícios, testes e tarefas de resolução de situações-problemas ○ Instituir mecanismos sistemáticos e intencionais de regulação entre pares e pelas lideranças das práticas educativas e letivas em contexto de sala de atividades/aula que permitam o questionamento e reflexão.

Tabela 10 -Pontos fortes e áreas de melhoria no âmbito da prestação do serviço educativo do AEPPN

Resultados	
Pontos fortes	Áreas de Melhoria (Pontos Fracos)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolvimento de um leque diversificado de iniciativas que fomentam a auscultação das crianças e dos alunos. ○ Grau de satisfação e reconhecimento com a qualidade do serviço prestado. ○ No âmbito dos resultados sociais o agrupamento desenvolve, de forma estruturada, um conjunto de iniciativas que promovem a formação pessoal e o exercício de uma cidadania ativa e responsável, exemplos. ○ O cumprimento de regras é incentivado e materializa-se pela a aplicação do modelo pedagógico-disciplinar. ○ Participação em ações de âmbito social e comunitário - campanhas solidárias com recolha de bens para famílias carenciadas, refugiados e animais. ○ Reconhecimento e satisfação externa com o serviço prestado pelo Agrupamento no âmbito do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Garantir que o sucesso dos alunos também se reflete na melhoria da qualidade das aprendizagens para que os resultados académicos dos alunos se aproximem ou superem os valores médios nacionais quando comparados com alunos do país com perfil semelhante (dados do Infoescolas). ○ Intensificar estratégias que contribuam para aumentar a percentagem de alunos com percursos diretos de sucesso e reduzir as assimetrias observadas entre as diferentes escolas do Agrupamento. ○ Aprofundar a reflexão sobre os fatores internos de insucesso, no sentido de tornar mais eficazes as medidas implementadas e dirimir as desigualdades decorrentes de fatores externos. ○ Implementar, no âmbito do ensino das ciências, mecanismos de monitorização e de avaliação da

Resultados	
Pontos fortes	Áreas de Melhoria (Pontos Fracos)
<p>desenvolvido no acolhimento, acompanhamento e inclusão de todas as crianças e alunos, bem como o seu envolvimento em diversificadas iniciativas e projetos nacionais e internacionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> Os sucessos individuais das crianças e dos alunos são amplamente reconhecidos e a disponibilização de espaços e equipamentos escolares para a prática desportiva reforça a interação com a comunidade envolvente. 	<p>eficácia das práticas inclusivas com base em indicadores claros e precisos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Reforçar as iniciativas que promovem a formação pessoal e social dos discentes, enquanto estratégia para assegurar o cumprimento de regras e eliminar as ocorrências disciplinares.

Tabela 11 -Pontos fortes e áreas de melhoria no âmbito dos resultados do AEPPN

Autoavaliação	
Pontos fortes	Áreas de Melhoria (Pontos Fracos)
<ul style="list-style-type: none"> Processos sistemáticos e abrangentes de recolha e análise de informação a nível organizacional e pedagógico, articulados com os documentos estruturantes da ação educativa (plano plurianual de melhoria TEIP), com auscultação da comunidade sobre o funcionamento organizacional e pedagógico. Planeamento estratégico da autoavaliação suportado nos objetivos, metas e indicadores definidos internamente, e no quadro de referência da avaliação externa das escolas. Realização de ações de capacitação neste domínio. Resultados da autoavaliação como suporte de reflexão nos órgãos e estruturas pedagógicas, com efeitos na gestão de recursos em prol da educação inclusiva, nos processos de ensino e de aprendizagem e na organização curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprofundar a articulação entre os diferentes procedimentos de autoavaliação, de forma a construir um modelo mais integrador, assegurar maior rigor e sentido crítico nesses processos e aumentar o seu impacto na tomada de decisões. Assegurar mecanismos que permitam avaliar o impacto dos contributos da formação profissional realizada ao nível da qualidade das práticas pedagógicas. Aprofundar a análise e a reflexão sobre os fatores de sucesso/insucesso com base nos resultados obtidos nos exames nacionais de 9º ano e nos dados dos Relatórios das Provas de Aferição. Intensificar as estratégias que contribuam para a apropriação, por parte de toda a comunidade, de uma cultura de autorregulação e (re)orientação sistemática das práticas pedagógicas, de modo a fomentar a eficácia da ação educativa.

Tabela 12 -Pontos fortes e áreas de melhoria no âmbito da autoavaliação do AEPPN

5. VISÃO, MISSÃO E VALORES

5.1. Visão

Agrupamento de escolas inclusivo como uma única organização social aprendente, com pensamento e ação estratégia holística e sustentável, assentem em parcerias, geradora de um serviço educativo de qualidade e de referência, onde cada criança e jovem se sinta feliz.

Um agrupamento de escolas que atenda ao facto de escolas enquanto organizações sociais e aprendentes só sobreviverem com diálogo, liberdade de ideias e opiniões, colaboração, cooperação, partilha e corresponsabilização de uma forma sincera e livre de preconceitos.

A ação educativa do AEPPN deve ambicionar ser eficaz na promoção da inclusão e na qualidade das aprendizagens proporcionada às crianças e jovens permitindo que os resultados por eles alcançados não dependam da condição social, da nacionalidade, do sexo ou da orientação sexual, da religião que professam ou de quaisquer outros fatores e variáveis que, segundo a pesquisa empírica, perturbam ou favorecem o sucesso educativo.

5.2. Missão

Formar cidadãos felizes, críticos/reflexivos do seu tempo e da sua realidade, capazes de projetar o futuro atendendo aos desafios constantes do conhecimento e da globalização.

Um agrupamento de escolas que privilegia a formação humanista, científica, técnica, tecnológica e artística dos alunos nas diferentes áreas do saber, cumprindo assim as metas previstas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) – 2030.

A prevenção do abandono escolar, do insucesso e a melhoria significativa da qualidade das aprendizagens assenta no conceito de *“os alunos como pessoas, dignos de consideração e de confiança, o acreditar no valor e no potencial de cada aluno, na sua capacidade para assumirem responsabilidades, para resolverem os seus problemas e para se aperfeiçoarem”* (Santos, 1985). Assim, importa pugnar por um agrupamento que, em sinergia com a comunidade, preste um serviço público de educação de qualidade e contribua para o envolvimento e o bem estar de todos (alunos, professores, assistentes operacionais, técnicos, famílias, encarregados de educação e parceiros comunitários) na promoção da formação integral de indivíduos críticos e reflexivos capazes de abraçar, com conhecimento, e no exercício pleno de uma cidadania participativa e responsável, os desafios presentes e futuros.

5.3. Valores

Eleger o humanismo, a empatia, o compromisso, a responsabilidade, o conhecimento, a inovação, a qualidade, a liberdade, o respeito, a criatividade, a inclusão, a equidade, o espírito crítico, a cooperação/colaboração e a confiança e como valores estruturantes de uma educação para a cidadania democrática.

Neste sentido, importa que a comunidade educativa integre na sua cultura práticas e atitudes que consubstanciem estes valores em linha com os princípios gerais de ética estabelecidos por lei, nomeadamente os da legalidade, justiça e imparcialidade, competência, proporcionalidade, transparência e boa-fé.

6. METAS GERAIS E PLANO ESTRATÉGICO

Na gestão estratégica e operacional o envolvimento/grau de esforço das pessoas envolvidas é determinante para o sucesso dos objetivos e metas que se pretendem alcançar. Como diretora a minha postura e empenho profissional e pessoal serão sempre no sentido de encontrar sinergias que permitam

identificar e resolver problemáticas emergentes de modo a estabelecer compromissos; promover um maior envolvimento de todos; e criar uma cultura de gestão fundada na avaliação, na reformulação e promoção da qualidade. Importa clarificar que a qualidade da educação não é exclusivamente medida por indicadores quantitativos de sucesso que assentam quase em exclusivo nos resultados (classificações) escolares. O conceito de qualidade da educação é atualmente mais complexo e plural, de perfil humanista, que acolhe outras dimensões, nem sempre mensuráveis, como o aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver em comunidade e aprender a ser. Aprender a ser para pertencer.

Neste sentido, após a identificação dos problemas, através da análise das problemáticas e das áreas de melhoria defini um plano estratégico que procura abordar de forma direta, com uma linguagem transparente e objetiva, as minhas linhas de ação/atuação. As áreas de intervenção definidas têm como base a visão, a missão e os valores definidos neste PI em consonância com o projeto educativo e demais documentos estruturantes e orientadores do AEPPN. Justifico esta linha de continuidade, parcial, com os resultados da avaliação externa de Muito Bom nos domínios da autoavaliação, liderança e gestão, prestação do serviço educativo, e Bom no domínio dos resultados.

Contudo, penso que devemos sempre ambicionar, enquanto instituição, a melhoria dos serviços educativos prestados à comunidade, mantendo as parcerias já existentes com as quais o AEPPN já tem um histórico significativo de colaboração, nomeadamente na partilha de recursos e na vinculação mútua com a prestação de serviço público à comunidade num quadro de apoio às aprendizagens e integração social dos alunos.

Considero também importante reforçar e/ou reformular as medidas de sucesso existentes no AEPPN no que concerne ao desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças/alunos e às práticas de organização e gestão do currículo e das aprendizagens para uma educação inclusiva no âmbito do Plano de Melhoria TEIP tomando como referência o Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE) e o Plano De Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário (PDPSC).

6.1. Metas Gerais

O plano foca-se no essencial, pelo que não pretende ser um elenar de todas as estratégias /linhas de ação que norteiam a ação da Diretora, dado que no seu dia-a-dia, são múltiplas e variadas as que congrega na sua atuação. Considero ainda, que as ações que se têm vindo a revelar de sucesso e aquelas cuja avaliação se considere positiva deverão ser mantidas e há desde já a assunção da sua integração no plano de atuação da Diretora. Contudo, importa clarificar e acentuar que este é um projeto de mudança, uma nova página no AEPPN, que olhou com seriedade para a caracterização do

AEPPN, os seus pontos fortes, as suas problemáticas e as áreas de melhoria (pontos fracos) e que com coragem pretende implementar mudanças organizativas e pedagógicas.

Neste contexto, defini um plano estratégico, que considero exequível, revelante e credível, com objetivos e estratégias/ linhas de atuação priorizadas para concretizar as cinco metas gerais que considero imprescindíveis para o AEPPN, nomeadamente:

- ✚ **Implementar novas opções pedagógicas e organizacionais**, em estrita parceria/colaboração e cooperação com as entidades locais e as estruturas do ME, que adequadas ao contexto populacional e em torno dos conceitos de inclusão e de equidade (PASEO) são conducentes à recuperação das aprendizagens (AE), à prestação de um serviço educativo inclusivo de qualidade em todas as dimensões do desenvolvimento das crianças e jovens e ao bem-estar de todos os intervenientes educativos.
- ✚ **Melhorar a qualidade das aprendizagens realizadas pelos alunos**, através de práticas pedagógicas inovadoras intencionais, diferenciadas e diferenciadoras, com reflexo nos diferentes indicadores de qualidade e equidade, nos resultados académicos externos e nas opções futuras de formação, quebrando muitas das barreiras, pessoais, culturais e sociais que estão, tantas vezes, na retaguarda dos alunos e que os impedem de ir mais longe.
- ✚ **Apostar nas relações interpessoais profissionais com base humanista**, geradoras de relacionamentos saudáveis e duradouros promotores do autoconhecimento, do reconhecimento, do respeito pela pessoa humana, da empatia, da confiança, da satisfação e do bem-estar de todos os envolvidos.
- ✚ **Criar uma verdadeira cultura de Agrupamento como organização social aprendente** que trabalha colaborativamente, articula entre as diferentes escolas, níveis e anos de educação e ensino nas diferentes áreas curriculares, estabelece parcerias, reflete criticamente e aprende sobre a sua ação com vista ao cumprimento de objetivos comuns alicerçados nos normativos de educação em vigor.
- ✚ **Garantir uma monitorização constante dos resultados e dos impactos das ações** que se desenvolvem e nos hábitos de colaboração e de reflexão que conduzem a processos de melhoria constante, gerindo de forma equilibrada e adequada os recursos disponíveis e dando oportunidade de desenvolvimento profissional aos seus educadores, professores, técnicos e assistentes operacionais.

6.2. Plano de Ação Estratégico: Objetivos e Estratégias/Linhas de Ação

Liderança e Gestão

Objetivo - Implementar um modelo de liderança assente num compromisso estratégico integrador e holístico mobilizador da comunidade educativa.	
Prioridade	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Apresentar</u>, a toda a comunidade educativa, de forma clara e objetiva a visão e a estratégia do AEPPN conferindo-lhe um carácter efetivamente mobilizador da comunidade e potenciador de uma abordagem integrada e contextualizada do currículo. ○ Fortalecer/consolidar as <u>parcerias com a Autarquia</u> em torno de um plano estratégico comum que permita um maior investimento (gestão de recursos) direcionado não só para as necessidades permanentes, mas também nas áreas prioritárias identificadas pelo Agrupamento em função da caracterização da população escolar (fatores socioeconómicos e culturais das famílias) e em harmonização com o projeto intermunicipal no âmbito da sua intervenção. ○ <u>Criar equipas multifuncionais com docentes e técnicos especializados diferenciados</u> assente em relações interpessoais saudáveis, evitando a acumulação de cargos e respeitando o perfil dos colaboradores, as competências/ aptidões individuais e a motivação pessoal. ○ <u>Garantir com os elementos envolvidos (internos e externos) um processo de avaliação de pessoal docente e não docente, imparcial, justo e equitativo nas oportunidades de progressão na carreira.</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Criar momentos de articulação entre as diferentes equipas</u> numa perspetiva de planeamento, operacionalização e monitorização. ○ <u>Atuar diariamente com base no diálogo, na motivação, na assunção de responsabilidades</u> com todas as estruturas pedagógicas, com a associação de pais e demais parceiros comunitários. ○ <u>Participar</u>, sempre que se justifica, <u>nas reuniões de trabalho das diferentes estruturas/equipas e reunir regularmente com os coordenadores de estabelecimento</u> para articular procedimentos e metodologias de atuação. ○ <u>Valorizar o mérito através de ações concretas</u> como por exemplo reconhecimento perante os pares e assunção de novas funções.
Objetivo - Promover o compromisso coletivo na prossecução da missão, das metas, dos valores e dos objetivos delineados com reforço no trabalho colaborativo e cooperativo e na intencionalidade pedagógica das decisões.	
Prioridade	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Reduzir o número de documentos de planeamento e operacionalização</u> que atualmente são variados e dispersos garantindo uma abordagem mais integrada e contextualizada dos normativos em vigor com foco na inclusão e no currículo. ○ <u>Dar continuidade do Programa TEIP</u> enquanto fonte de recursos e instrumento impulsionador da prevenção e redução do abandono escolar precoce e do absentismo, a redução da indisciplina e a promoção do sucesso educativo de todos os alunos.

Prioridade	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Garantir a explicitação clara da intencionalidade pedagógica</u> nos documentos de planeamento, assente nos princípios da inclusão, da diversificação e da qualidade das aprendizagens do currículo. ○ <u>Reformular, se necessário, as matrizes curriculares no âmbito do Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho, das Portaria n.º 181/2019 de 11 de junho, Portaria 306/2021 de 17 dezembro</u>, como resposta à melhoria da qualidade da educação atendo à diversidade de alunos. Isto é, discutir a possibilidade da criação de um <u>Plano de Inovação</u> que viabilize a organização flexível superior a 25% do currículo, a flexibilidade de turmas/grupos interturmas e de horários, permitindo a recuperação das aprendizagens, o desenvolvimento de projetos e o trabalho interdisciplinar. ○ <u>Fortalecer significativamente as relações interpessoais</u> entre todos os intervenientes educativos através da cooperação/colaboração, da empatia e da ética (respeito e da valorização da pessoa humana).
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Rever e atualizar, sempre que se justifique, os documentos estruturantes do AEPPN.</u> ○ <u>Criar condições de maior participação dos vários atores na construção de documentos estruturantes do AEPPN</u> levando as propostas a discussão em reuniões parcelares/intermédias antes da aprovação nos órgãos competentes. ○ Assegurar nos documentos de planeamento pedagógico, para todos os níveis de educação e ensino, <u>a implementação de experiências de aprendizagem que impliquem trabalho prático, sobretudo de base experimental, laboratorial e de campo</u>, de modo a estimular o seu pensamento crítico e criativo. ○ <u>Melhorar, através da atribuição de tempos de trabalho conjunto, o trabalho de cooperação e colaboração entre docentes e técnicos</u> das diferentes estruturas educativas no âmbito do planeamento, da operacionalização e da avaliação da eficácia da ação educativa. ○ <u>Consolidar o trabalho colaborativo nas várias estruturas de liderança</u>, quer ao nível do planeamento e gestão curricular, quer da avaliação da eficácia das práticas pedagógicas, no sentido de melhorar a consolidação das aprendizagens e a qualidade dos resultados escolares dos alunos. ○ Discutir e analisar com a equipa TEIP, os departamentos curriculares, o conselho Pedagógico, a EMAEI e equipa de autoavaliação, <u>estratégias de recuperação das aprendizagens e melhoria da qualidade dos resultados escolares</u> com reflexo nos resultados académicos externos e nas variadas áreas de competência sistematizadas pelo PASEO.
<p>Objetivo - Garantir uma gestão eficaz dos recursos humanos, materiais e financeiros, através da rentabilização os meios disponíveis em estrita colaboração com as entidades competentes: Município/Autarquia, DGEstE e demais estruturas do ME.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Reestruturar procedimentos e canais de comunicação internos</u>, recurso às tecnologias, no âmbito dos serviços administrativos, organizacionais e pedagógicos, envolvendo todos os colaboradores na definição e implementação de estratégias mais eficientes e eficazes.

<p>Prioridade</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Trabalhar colaborativa e cooperativamente no âmbito das boas relações interpessoais, respeito e empatia</u> com todos os envolvidos a nível da gestão organizacional e dos recursos humanos, materiais e financeiros (Município/Autarquia, Serviços Administrativos e Conselho Geral), clarificando e definindo a intervenção, o planeamento e os procedimentos a adotar por cada uma das partes de modo a rentabilizar o trabalho de cada uma das estruturas. ○ <u>Continuar a promover iniciativas e o estabelecimento de parcerias/protocolos</u> que contribuam para a melhoria do serviço educativo prestados.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Cumprir na íntegra, de acordo com os normativos em vigor, as funções de diretora</u> no que concerne à distribuição do serviço do pessoal docente e do pessoal não docente (assistentes técnicos e assistentes operacionais), à gestão criteriosa dos créditos horários do Agrupamento de forma rigorosa e assertiva e na área financeira. ○ <u>Diligenciar junto da Município/Autarquia e da DGEstE a colocação de recursos humanos</u> em função das necessidades reais na constituição de equipas multidisciplinares (inclusão de técnicos especializados) e de apoio Técnico Informático no âmbito do PADDE. ○ <u>Apresentar, sempre que possível, candidatura a projetos</u> que promovam apoios financeiros e/ou materiais. ○ <u>Trabalhar em rede com os diretores/as dos Agrupamentos de Escolas do Concelho de Olhão</u> para potenciar/maximizar os benefícios da colaboração e da cooperação. ○ <u>Diligenciar junto da Município/Autarquia e da DGEstE a colocação/manutenção/melhoria de recursos diversificados (materiais e equipamentos)</u> no apoio ao processo educativo em todas as escolas do Agrupamento, assim como no sentido de ver resolvidos problemas, em tempo útil, relacionados com infraestruturas, equipamentos e tecnologias, sempre que estes ocorram, de modo a garantir a existência, em todos os estabelecimentos do Agrupamento e para todos os níveis de educação e ensino, de recursos materiais e equipamentos necessários e suficientes ao desenvolvimento das atividades curriculares previstas/obrigatórias nas AE das diferentes áreas curriculares (com especial atenção ao equipamento necessário para a componente experimental das ciências e de segurança em laboratório). ○ <u>Gerir e rentabilizar os recursos humanos</u> tendo, em conta sempre que possível as suas potencialidades e motivações, no sentido de poderem agir sobre a sua esfera de ação mais imediata e reportar os problemas identificados no imediato.
<p>Objetivo - Promover uma contínua formação do pessoal docente e não docente como resposta coletiva às necessidades educativas do Agrupamento</p>	
<p>Prioridade</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Criar oportunidades de disseminação interna</u> das atividades de formação realizadas pelo pessoal docente e não docente, ex: jornadas internas. ○ <u>Tomar como áreas prioritárias</u> a educação inclusiva, avaliação pedagógica, a recuperação das aprendizagens pós-pandemia, as metodologias ativas com carácter prático e experimental, a interdisciplinaridade, o trabalho de projeto, a inovação pedagógica digital e o bem-estar emocional. ○ <u>Valorizar o desempenho do Pessoal Docente e Não Docente na Escola através da sua formação</u> e da sua <u>participação na tomada de decisões</u> relevantes para o funcionamento da organização.

<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Diligenciar junto da Autarquia formação para o pessoal não docente</u> no âmbito das necessidades identificadas pela direção, pelos coordenadores de estabelecimento e pelos próprios. ○ <u>Continuar a apostar na capacitação dos elementos responsáveis pela autoavaliação</u> e da melhoria das práticas neste domínio, com a colaboração de docentes do ensino superior. ○ <u>Atualizar e monitorizar o plano de formação em função das necessidades coletivas do AEPPN e do pessoal docente e não docente</u> em articulação com a Autarquia, o Centro de Formação de Escolas Ria Formosa e outras entidades formadoras de reconhecido mérito, exemplo universidades.

Tabela 13 -Objetivos e estratégias/linhas de ação no âmbito da liderança e gestão do AEPPN

Prestação do Serviço Educativo

<p>Objetivo - Continuar a aposta na diversificação das ofertas educativas atendendo às especificidades da população escolar.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Reformular</u>, em função das alterações legislativas, <u>as ofertas educativas adequando-as à população escolar</u> e em articulação com os agrupamentos do Concelho, a Município/Autarquia e estruturas do ME, consolidando a articulação em matérias decorrentes da lei e com vista à continuidade do trabalho em rede. 	
<p>Objetivo - Incrementar a intencionalidade pedagógica no planeamento do processo de ensino, aprendizagem e avaliação</p>	
<p>Prioridade</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Recentrar a ação pedagógica no currículo</u> em consonância com o PASEO e a ENEC no âmbito do Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho e do Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho. ○ <u>Apostar fortemente nas aprendizagens no 1º Ciclo</u>, como pilar estruturante dos ciclos subsequentes, a nível de orientações no departamento, das medidas de apoio ao sucesso educativos e da ação do GAAF. ○ <u>Clarificar o conceito de Domínios de Autonomia Curricular (DAC) e de projetos interdisciplinares</u> à luz dos normativos em vigor e reformular a sua operacionalização com orientações precisas para evitar excessos e contradições através da combinação parcial ou total de componentes de currículo ou de formação, áreas disciplinares e disciplina. ○ Implementar, em articulação com os departamentos, estratégias ou atividades promotoras da <u>inclusão das crianças e jovens das unidades de multideficiência</u>. ○ <u>Diminuição</u>, dentro do possível e garantindo o cumprimento das obrigações normativas, <u>da carga burocrática docente</u> de forma a rentabilizar o tempo para a preparação do processo de ensino, aprendizagem e avaliação (diferenciar entre burocracia e trabalho pedagógico).

	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Reformulação do planeamento pedagógico, expresso nos documentos próprios, das AE numa perspetiva de articulação vertical e horizontal do currículo, ao longo dos diferentes níveis de educação e ensino, promotoras da recuperação das aprendizagens atendendo ao nível crescente de complexidade, nas áreas de competências do saber científico, do pensamento crítico e criativo, e do raciocínio e resolução de problemas, minimizando a relevância da organização apresentada pelos manuais escolares nas práticas letivas.</u> ○ <u>Estudar a possibilidade de integração de projetos desenvolvidos na escola em blocos que se inscrevem no horário semanal, de forma rotativa ou outra adequada.</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Avaliar a viabilidade da alternância, ao longo do ano letivo, de períodos de funcionamento disciplinar com períodos de funcionamento multidisciplinar, em trabalho colaborativo.</u> ○ <u>Repensar o conceito e a operacionalização dos quadros de mérito à luz de uma escola inclusiva.</u>
<p>Objetivo - Incrementar a participação efetiva das famílias e EE na vida escolar dos seus educandos nas diferentes vertentes que a compõem.</p>	
Prioridade	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Repensar a participação das famílias e EE no processo de orientação vocacional de modo a aumentar a eficácia da orientação no processo final de decisão e no projeto de carreira.</u> ○ <u>Realização de um trabalho profícuo de proximidade com a Associação de Pais numa lógica de total cooperação e colaboração na vida do AEPPN.</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Sensibilizar e incentivar as famílias e EE a participarem nas reuniões para as quais são convocados ou por si solicitadas a nível do acompanhamento do processo de ensino, aprendizagem e avaliação dos seus educandos e nas opções curriculares organizativas do Agrupamento sempre que novas propostas estejam a ser consideradas e na participação nas estruturas de elaboração dos documentos estruturantes.</u> ○ <u>Continuar a promover eventos que tragam as famílias e os EE às escolas num conceito de ambientes comuns de bem-estar e de aprendizagem recíproca.</u> ○ <u>Continuar a apostar nos procedimentos regulares de auscultação e participação dos alunos na gestão flexível do currículo e nos processos de ensino, aprendizagem e avaliação.</u>
<p>Objetivo - Generalizar práticas pedagógicas de referência existentes no AEPPN, mas ainda muito alocadas a um grupo restrito de docentes, e incentivar à experimentação de outras práticas de sucesso validadas e partilhadas em contextos externos promovidos pela formação e por encontros promovidos pelas diferentes estruturas do ME.</p>	
Prioridade	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Potenciar através do trabalho cooperativo em todos os departamentos, com tempos atribuídos para o efeito, a generalização de boas práticas pedagógicas e experiências diferenciadas e/ou inovadoras mais centradas nos alunos (inclusão) e consequentemente nas competências consignadas no PASEO e na melhoria das AE. Práticas que primam pela exigência, diversidade, equidade e democracia.</u>

Prioridade	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Aprofundar a estratégia de recuperação das aprendizagens no âmbito do Plano de Melhoria TEIP e possível Plano de Inovação, assim como a operacionalização da sua implementação com a definição clara de indicadores a monitorizar de modo a proceder a reformulações atempadas em função dos balanços intermédios realizados.</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Criar momentos entre pares de partilha das aprendizagens realizadas em formação formal ou informal, exemplo: jornadas internas de formação.</u> ○ <u>Aumentar a diversificação de processos de recolha de informação na avaliação pedagógica em diferentes contextos de aprendizagem que apelem a domínios cognitivos ligados ao conhecimento e reprodução de informação (nível inferior) mas, também, aos que pressupõem maior complexidade da operação mental requerida no desenvolvimento das respostas, como aplicação/interpretação (nível médio) e raciocínio/criação (nível superior).</u> ○ <u>Fomentar, em todos os níveis de educação e ensino, o desenvolvimento de atividades regulares e diversificadas, que abranjam o trabalho o laboratorial, o experimental promovendo a melhoria das práticas educativas e, conseqüentemente, os níveis de literacia científica das crianças e dos alunos numa perspetiva de compreensão das inter-relações entre Ciência-Tecnologia-Sociedade-Ambiente (CTSA).</u> ○ <u>Rentabilizar, através do planeamento intencional e explícito, o desdobramento de todas as turmas do 3.º ciclo do ensino básico, nas disciplinas de Ciências Naturais e de Físico-Química, para desenvolver o trabalho prático laboratorial e experimental.</u> ○ <u>Criar mecanismos regulares, sistemáticos e intencionais de supervisão e regulação das práticas educativas e letivas em contexto de sala de atividades/aula, entre pares ou pelas lideranças, como meio de potenciar o desenvolvimento profissional dos docentes e da qualidade das aprendizagens.</u>
Objetivo - Garantir equipamentos e serviços escolares potenciadores de uma educação inclusiva	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Promover/estimular a (re)criação de espaços pedagógicos potenciadores das aprendizagens dos alunos, dentro dos limites dos recursos disponíveis e dos constrangimentos dos edifícios existentes (ex.: “salas de aula do futuro” laboratórios, salas de estudo, outros);</u> ○ Continuar a implementar <u>mecanismos de co-responsabilização da comunidade na conservação dos espaços e equipamentos</u> reforçando as políticas ecológicas e ambientais, através das medidas adotadas e aplicadas no funcionamento das Escolas. ○ <u>Partilhar recursos com clubes e associações do concelho, na medida em que sejam diagnosticadas e apresentadas as necessidades e estabelecidas as respetivas normas.</u>

Tabela 14 -Objetivos e estratégias/linhas de ação no âmbito da prestação do serviço educativo do AEPPN

Resultados

Objetivo - Melhorar a qualidade do serviço educativo prestado nos diferentes indicadores e no âmbito da educação inclusiva. (Qualidade da educação não é exclusivamente medida por indicadores quantitativos de sucesso que assentam quase em exclusivo nos resultados (classificações) escolares. O conceito de qualidade é atualmente mais complexo e plural, de perfil humanista, que acolhe outras dimensões, nem sempre mensuráveis, como o aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver em comunidade e aprender a ser).

Prioridade

- Implementar medidas de que tenham como objetivo claro a melhoria dos resultados académicos dos alunos de modo a aproximar ou superar os valores das médias dos alunos, em diferentes indicadores (provas de aferição, provas finais de ciclo ou exames nacionais, percursos diretos de sucesso, taxa de sucesso escolar) aos valores das médias nacionais dos alunos do país com perfil semelhante. Não se pode ignorar que as escolas são chamadas a prestar contas, através de processos de avaliação interna e externa em que os resultados académicos têm um significado e um peso expressivo (Afonso, 2012). É preciso priorizar o foco nas aprendizagens, em consonância com o PASEO, de todos os alunos em todos os níveis e ciclos de educação e ensino.
- Apostar fortemente na generalização de práticas avaliativas, da educação pré-escolar até ao 9º ano em todas as ofertas educativas, assentes nos princípios da avaliação pedagógica (MAIA), nomeadamente: Princípio da Transparência, Princípio da Melhoria da Aprendizagem, Princípio da Integração Curricular, Princípio da Positividade e Princípio da Diversificação, através de redes de partilhas internas e formação e participação em eventos promovidos por entidades do ME ou diretamente relacionadas com a educação.
- Apostar em práticas de ensino, aprendizagem e avaliação que envolvam metodologias ativas – exemplo: maior envolvimento/participação dos alunos, contexto de aprendizagem dentro e fora da sala de aula, trabalho interdisciplinar e de projeto, momentos de aprendizagem significativos e felizes, entre outras.
- Refletir em departamento e conselho pedagógico sobre os fatores internos de insucesso, no sentido de propor medidas mais eficazes e dirimir as desigualdades decorrentes de fatores externos.

- Otimizar as reuniões de departamento, de conselho de turma e de conselho de ano no que concerne ao trabalho de articulação vertical e horizontal como estratégia de recuperação das aprendizagens com impacto na melhoria dos desempenhos escolares dos alunos.
- Apostar na articulação e no trabalho cooperativo e colaborativo entre os docentes das diferentes escolas de modo a reduzir as assimetrias observadas nos resultados escolares entre as diferentes escolas do Agrupamento.

<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Continuar a reformular decisões no âmbito das medidas de apoio/suporte à aprendizagem fundamentadas nas monitorizações semestrais e anuais</u> realizadas pela equipa de autoavaliação, redireccionando em tempo útil, os recursos onde mais falta fazem, em articulação com as equipas educativas diretamente envolvidas, exemplo: EMAEI, diretores de turma/conselhos de ano, coordenação TEIP e GAAF. ○ <u>Continuar a estimular a continuação do programa Erasmus+</u> através da adesão a projetos que promovam a internacionalização e mobilidade de alunos e professores, tendo em atenção a mais-valia destes projetos na qualidade do ensino e das aprendizagens dos alunos. ○ <u>Manter o sistema de monitorização trimestral e anual</u> realizado pela equipa de autoavaliação e pela equipa TEIP. 	
<p>Objetivo - Combater os índices de indisciplina, absentismo e abandono escolar numa abordagem holística, integrada e humanista.</p>	
Prioridade	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Dinamizar e envolvimento dos alunos em atividades emocionais</u>, tendo em vista atitudes cívicas individuais, o relacionamento pessoal e o relacionamento social e intercultural, com o intuito de assegurar o cumprimento de regras e eliminar as ocorrências disciplinares e promover a Educação para a Cidadania e a Escola Inclusiva. ○ <u>Agir com celeridade e rigor nos casos de indisciplina</u>.
<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Reduzir os casos de indisciplina</u> através da aplicação do Estatuto do Aluno e Ética Escolar e do modelo pedagógico-disciplinar interno em articulação com o GAAF, com as famílias e parceiros sociais numa perspetiva humanista de prevenção e mudanças se atitudes e comportamentos, sem carácter punitivo na avaliação dos alunos. ○ <u>Estabelecer novas parcerias técnicas</u> sempre que exista oferta na comunidade como resposta a novas e imprevistas situações. 	

Tabela 15 -Objetivos e estratégias/linhas de ação no âmbito dos resultados do AEPPN

Autoavaliação

<p>Objetivo - Melhorar os aspetos organizativos da equipa de autoavaliação interna.</p>	
Prioridade	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>(Re)definição de critérios de seleção dos elementos da equipa de autoavaliação, de forma a garantir a representatividade de todos os níveis de ensino (educação pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos) e da restante comunidade escolar (EE, alunos e pessoal não docente).</u>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Garantir estabilidade nos elementos da equipa de autoavaliação e compatibilidade de horários</u> de modo permitir a monitorização e avaliação das ações de melhoria. ○ <u>Aprofundar a articulação com outros grupos de trabalho</u>, na recolha de informação, no tratamento e na análise estatística dos resultados escolares de modo a otimizar a articulação e a integração das diferentes práticas avaliativas e a assegurar uma maior coerência, rigor e sentido crítico na informação produzida.
<p>Objetivo - Aprofundar a cultura de autorregulação e reorientação sistemática das ações decorrentes da autoavaliação.</p>	
Prioridade	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Incrementar maior eficácia na análise dos dados produzidos enquanto objetos de reflexão nos órgãos e estruturas pedagógicas através da otimização da apresentação e da organização dos dados recolhidos</u> de modo a aumentar os seus efeitos na tomada de decisões. Todos os departamentos curriculares e estruturas pedagógicas devem analisar e refletir sobre os balanços efetuados de modo a contribuir com propostas de melhoria.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Reformular as estratégias de divulgação dos dados obtidos</u> de modo que exista uma evidente a apropriação dos processos autoavaliativos por parte de toda a comunidade educativa, através da criação de boletins informativos sucintos, claros, objetivos e de fácil apropriação por todos. Isto é, apresentação do relatório sob diferentes formatos analógicos e digital adequados e acessíveis a diferentes público-alvo (leitores).
<p>Objetivo - Aumentar o impacto da monitorização efetuada pela equipa, e expressa nos documentos que produz, nas decisões organizativas e pedagógicas tomadas em prol dos alunos no âmbito de uma educação inclusiva de qualidade.</p>	
Prioridade	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Redefinir os indicadores a monitorizar na dimensão dos resultados escolares no que concerne à qualidade e equidade adicionando indicadores qualitativos de sucesso para as dimensões:</u> aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver em comunidade e aprender a ser. ○ <u>Criar nas diferentes equipas educativas mecanismos de autorregulação e monitorização parcelar/recolha de informação</u> que disponibilizados posteriormente à equipa de autoavaliação otimizam o trabalho desta em função de um plano de ação estruturado de autorreflexão interna e de apoio às decisões organizativas e pedagógicas tomadas em prol dos alunos no âmbito de uma educação inclusiva de qualidade.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Aprofundar a análise e a reflexão sobre os fatores de sucesso/insucesso com base nos resultados obtidos</u> nos exames nacionais de 9º ano, nos indicadores do Infoescolas e nos dados dos Relatórios das Provas de Aferição, promovendo a conceção de novas estratégias de ação para superar as fragilidades evidenciadas nos desempenhos dos alunos. ○ <u>Criar mecanismos</u>, em articulação com os coordenadores de departamento, <u>que permitam avaliar o impacto dos contributos da formação profissional realizada ao nível da qualidade das práticas pedagógicas.</u>

Tabela 16 -Objetivos e estratégias/linhas de ação no âmbito da autoavaliação do AEPPN

7. AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

Segundo Clímaco (2005) a avaliação contribui para explicar as regularidades e irregularidades dos comportamentos do objeto de estudo, dentro de determinados parâmetros, bem como para o aperfeiçoamento ou progresso dos objetivos avaliados, quer se trate de indivíduos, programas, projetos ou organizações.

“Pretende-se com o projeto de intervenção que este não termine a sua função no momento em que a diretora é eleita, pois doutra forma não passaria de um mero cumprimento de um ritual técnico-burocrático” (Nobre, 2013).

Assim, torna-se imprescindível avaliar e monitorizar através de mecanismos/instrumentos internos (autoavaliação) e externos (Infoescolas, Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) - Educação em Números/Portugal e atos inspetivos dinamizados pela IGEC) todo o processo desde a eleição até ao fim do mandato, uma vez que este PI é um documento aberto, em permanente construção, sujeito às alterações impostas pelos normativos que se venham a produzir e pelos contributos, que possam surgir, da comunidade educativa do AEPPN.

A monitorização dos processos educativos deverá ser uma aferição séria de impactos e resultados, para lá de métricas aplicadas como rotina burocrática, para que não se reproduzam práticas ineficazes, nuns casos, e não caiam no esquecimento estratégias e práticas que atingem os propósitos, noutras situações.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este PI não se esgota nas propostas apresentadas, sendo que, através da gestão e administração escolar, é objetivo da diretora orientar a sua ação para uma prática democrática e participada, estimulando toda a comunidade educativa para a reflexão sistemática do caminho a seguir, com vista à construção de uma escola reconhecida por todos.

Existem diversos modelos de liderança (ex. transformacional, distribuída/partilhada e instrucional) que, apesar de perspetivas diferentes, podem ser utilizados em conjunto para uma prática escolar eficaz e inclusiva (Day et al., 2016). Com efeito, alguns estudos apontam que, no plano da ação da escola, a liderança é um dos fatores que mais influenciam as aprendizagens dos alunos, e que essa influência decorre da cultura e organização escolar, que uma liderança inspiradora e assertiva pode imprimir. Assim, será fundamental conseguir “o melhor saber” e “o melhor fazer” de todos: Educadores, Professores, Técnicos Superiores, Assistentes Operacionais, Alunos, Famílias e

Encarregados de Educação, Representantes de Entidades e Organismos locais em interação com o AEPPN e a Autarquia.

Como organização aprendente, o AEPPN deve estabelecer excelentes contactos e relacionamento profissional com outros agrupamentos, nomeadamente os agrupamentos do concelho e com aqueles que em eventos nacionais, promovidos pelo ME, foram apresentados como referências na inovação organizacional e pedagógica.

Com forte importância e relevo para o sucesso da diretora, há que referir o necessário bom trabalho de equipa dos elementos da direção. A diretora precisa da sua cooperação e da complementaridade da ação de cada elemento: colaboração, criatividade, compromisso, confiança, disponibilidade para o trabalho, atitude profissional encorajadora e responsável uma participação ativa e empenhada de todos na construção de um Agrupamento com futuro de que nos possamos orgulhar.

Neste sentido, estou convicta que a mudança que proponho ao AEPPN contribuirá para continuar a lutar por escolas inclusivas, equitativas, felizes, seguras e saudáveis, com condições potenciadoras de aprendizagens e competências para a vida.

Agrupamento de Escolas Professor Paula Nogueira

13 de julho de 2023

(Mafalda Cristina Gomes Sousa Guerreiro)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, A. J. (2012). Para uma concetualização alternativa de accountability em educação. *Educação & Sociedade*, 33(119), 471–484. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302012000200008>
- Becker, M. M., de Souza, M. L., Pardal, P. P. M., & Silva, J. M. (2017). Os Desafios da Liderança Participativa e Democrática na Gestão Escolar. *Revista Eletrônica Pesquiseduca*, 8(16), 394-407. Acedido em: <http://periodicos.unisantos.br/index.php/pesquiseduca/article/view/538/pdf>
- Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de sistemas em educação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes – a inteligência emocional nas organizações* (Traduzido por C. Marques). Lisboa: Gradiva.
- Lück, H. (2000). A aplicação do planeamento estratégico na escola. *Revista gestão em rede*, (19), 8-13. Acedido através de http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf
- Nobre, R. D. R. (2013). *A visão e a voz do diretor: a construção do seu projeto de Intervenção* (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa). Acedido através de <http://hdl.handle.net/10400.21/5489>
- Pina, R. (2015). *Da liderança do diretor aos resultados escolares dos alunos: um caminho a percorrer* [Universidade Católica Portuguesa]. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/20103>
- Torres, L. L., & Palhares, J. A. (2009). Estilos de liderança e escola democrática. *Revista Lusófona de Educação*, 14(14).
- Santos, M. E. B. (1985). *Os aprendizes de Pigmalião: ensaio sobre a formação de professores e alunos em democracia*.
- Seabra, T., Vieira, M. M., Castro, L., & Baptista, I. (2016). Como pode a escola mitigar a desigualdade de oportunidades? Estudos de caso em escolas do ensino básico da área metropolitana de Lisboa. *Organização Da Rede Escolar*, 59–78. <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/26526>
- Soares, S. (2016). *Envolvimento parental e sua relação com o sucesso escolar: Estudo efetuado em duas escolas TEIP* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa). Acedido através de <http://hdl.handle.net/10400.14/21473>