



Unidos na diversidade pelo acesso à educação inclusiva,

**Unidos na diversidade pelo acesso à educação inclusiva**

# **PROJETO DE INTERVENÇÃO**

**Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Águeda**  
**Paulo Jorge de Abreu Pimentel**

## ÍNDICE

Introdução .....	1
1. Enquadramento Contextual .....	2
2. Princípios orientadores .....	4
3. Missão .....	8
4. Domínios de intervenção .....	9
4.1. Organização flexível e cooperativa .....	9
4.2. Reunião e participação da comunidade educativa/parcerias e recursos.....	9
4.3. Liderança .....	8
5. OPERACIONALIZAÇÃO DOS DOMÍNIOS DA INTERVENÇÃO .....	10
5.1. Alunos .....	10
5.2. Docentes e Não Docentes .....	12
5.3. Pais, Encarregados de Educação e Comunidade .....	13
5.4. Organização .....	14
5.5. Liderança/Lideranças .....	15
6. Notas Finais .....	17
7. Bibliografia .....	18

## Introdução

A recandidatura que apresento determina a vontade de continuar o caminho iniciado há 8 anos, assente no apoio que sinto pela comunidade educativa do Agrupamento de Escolas de Águeda.

O presente documento foca a ação educativa nas diferentes áreas que a definem, nunca se dissociando de todos os restantes pilares em que a sociedade assenta, fazendo da escola a instituição de formação mais completa e importante da vida.

Cada um destes pilares reflete o levantamento, diagnóstico e solução de cada dificuldade com que a escola se vai defrontando, no sentido de responder à diversidade cultural dos seus alunos e aos anseios de uma população que tem vindo a apostar nas aprendizagens dos seus educandos.

Tendo sempre presente o aluno e as aprendizagens como o principal motivo da existência da escola, não podemos deixar de salientar o facto de cada um de nós ser um sujeito único e diferente de todos os outros, pelo que é necessário responder individualmente às necessidades de aprendizagem de cada um de nós. No mesmo nível de importância, estão todos aqueles que na sua natureza nasceram diferentes mas iguais nos direitos, pelo que o esforço deve ser prioritário nas suas respostas educativas.

Uma vez que o professor é o protagonista do argumento educativo, será sempre foco de muita atenção por merecer toda a nossa consideração, carinho e respeito, por ser ele o alicerce das aprendizagens dos nossos alunos.

Neste sentido, a recandidatura que apresento, marca a reinvenção da escola enquanto local que primazia o esforço, a dedicação e a inclusão em prol da melhoria das aprendizagens dos alunos.

Para que todas as intenções aconteçam é necessária uma liderança que acredite no seu potencial humano, desenvolva as suas capacidades, solicite a partilha da sua práxis, promova o trabalho cooperativo, proporcione momentos de reflexão, crie um bom ambiente relacional e de desenvolvimento profissional individual e coletivo. Em paralelo com esta liderança está um homem disposto a oferecer o seu trabalho em prol de uma comunidade educativa, que espera desta liderança as respostas adequas aos seus anseios.

Esta é a liderança em que acredito, com foco nas aprendizagens dos alunos, sustentada num movimento coletivo e colaborativo que partilhe as experiências profissionais a partir do qual poderemos desenvolver *Comunidades de Aprendizagem Profissional* (Bolívar 2012), fórmula que pode alavancar esta organização no sentido da melhoria das aprendizagens dos alunos, garantindo que todos podem aprender mais e melhor de acordo com a experiência dos nossos docentes

## 1. Enquadramento Contextual

O Agrupamento de Escolas de Águeda inscreve-se num concelho composto por 11 freguesias distribuídas por uma área de 335,27 Km<sup>2</sup> com uma população residente de 46.119 (censos 2021) habitantes, situado no distrito de Aveiro na província da Beira Litoral.

O Concelho de Águeda é caracterizado por uma cultura centrada nas manifestações culturais festivas, musicais, expressivas e dramáticas, desportivas, gastronómicas, artísticas..., distribuídas um pouco por todo o concelho. Deste património cultural destaca-se o seu ex-líbris, Pateira de Fermentelos, a maior lagoa Natural da Península Ibérica que acompanhada dos seus passeios pedestres oferece condições para usufruir da natureza como ela se nos apresenta. Também não se pode deixar de relevar as suas freguesias, das serranas às mais litorais e urbanas, encontrando espigueiros, azenhas ou moinhos de água, palacetes e diversos imóveis de raro valor patrimonial. A cidade oferece uma zona ribeirinha onde se pode desfrutar de um passeio a pé ou de bicicleta tanto gozando a natureza envolvente como uma zona de comércio tradicional. A arte sacra está dispersa por todas as igrejas das freguesias do concelho. Na arquitetura sobressaem os edifícios religiosos, os pelourinhos, o parque da Alta Vila, a ponte do Cabeço do Vouga e diversos palacetes de arquitetura civil.

A Biblioteca Municipal Manuel Alegre apresenta-se como um espaço de todos e para todos, fornecendo um serviço de qualidade e que abrange o maior número possível de cidadãos. E, porque Manuel Alegre, é um importante escritor e filho da terra não esquecer também um número razoável de escritores da mesma ou que dela fazem parte há muito com imenso prestígio, mencionando : Maria da Conceição Vicente, Alice Caetano, Odete Ferreira... entre outros.

Não podia deixar de mencionar, um grande Senhor de Águeda, político, escritor, músico e pintor, Fernando Caldeira, patrono da escola sede do Agrupamento há 50 anos, comemorados este ano com a pompa e a riqueza que tanto merece.

Na área desportiva tem mais relevo o andebol, o futebol, a canoagem, o ciclismo, o atletismo, o basquetebol e as atividades todo o terreno, para além de outras as que se praticam no concelho.

Dentro do artesanato destaca-se a cerâmica, a cestaria e a doçaria que, para além de serem um forte complemento cultural e turístico, fazem parte de economia da região.

Em paralelo com todas estas riquezas culturais e naturais do Concelho de Águeda surgem os sabores da terra que para além da doçaria tradicional, oferece o famoso leitão “À Bairrada” e a tradicional chanfana de cabra e os famosos pastéis de Águeda.

Águeda possui ainda grupos de diferentes expressões artísticas, A Orquestra Típica, O Cancioneiro, o Órfeão, a d'Orfeu, Danças Ocultas, bandas de música, as quais oferecem uma variada gama de espetáculos, sendo mesmo reconhecidos a nível nacional e internacional. De referir as Sextas-feiras culturais, no teatro São Pedro, por onde passam frequentemente espetáculos com estes mesmos grupos e com muitos outros artistas portugueses de nome e estrangeiros.

As coletividades de solidariedade social, culturais e desportivas concretizam inúmeros eventos dinâmicos. Desta forma, e tendo o concelho de Águeda um forte movimento associativo, a Autarquia procura desenvolver a sua estratégia cultural, desportiva e social atendendo ao papel desempenhado pelas associações.

A cultura continuará a ser uma das grandes apostas da Autarquia na promoção e apoio de iniciativas, projetos e ações que visem o desenvolvimento cultural da região e o alargamento das suas potencialidades, bem como a preservação da sua identidade cultural e o intercâmbio cultural nas suas diversas formas de expressão.

A câmara municipal de Águeda está sediada na Cidade com o mesmo nome, onde oferece um leque de serviços técnicos à população e que tem demonstrado um crescente interesse em cooperar na área de educação.

É neste contexto histórico, social e cultural que está inserido o Agrupamento de Escolas de Águeda com um total de 1400 alunos distribuídos por 10 salas do pré-escolar, 37 turmas do 1º ciclo e 19 turmas 2º ciclo. Este Agrupamento é constituído por dois Jardins de infância (JI) Castanheira e Giesteira, a EB de Assequins, as Escolas Básicas de Águeda, Borralha e Recardães com 1º ciclo e JI e a Escola Básica Fernando Caldeira com 1º e 2º ciclo, onde está sediada a Direção Executiva e os serviços Administrativos deste Agrupamento de Escolas.

Apetrechado com diversos equipamentos tecnológicos, o agrupamento de Escolas de Águeda em parceria com a Câmara tem apostado nas novas tecnologias como alternativa aos métodos tradicionais de ensino.

## 2. Princípios orientadores

Após vinte e oito anos de docência dos quais catorze em cargos de administração e gestão, tive a oportunidade de construir um código de princípios orientadores, pelos quais conduzo o meu caminho diretivo até aos dias de hoje. Enquanto princípios orientadores, gozam de uma certa dinâmica, aberta a todos aqueles que queiram participar na construção de uma organização coletiva, partilhada e cooperativa, por toda a sua comunidade educativa. Ao mesmo tempo, procurei alinhar todos estes princípios com o Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP), Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória (Paseo), assim como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Sustentado neste três pilares, é meu intento participar com mudança e inovação, a melhoria da aprendizagem de todos os alunos, a partir dos referidos princípios:

**i) Conhecimento do contexto;** As comunidades educativas caracterizam-se pela sua cultura, distinguindo-se e identificando-se de acordo com as suas particularidades contextuais. Por sua vez, a organização educativa sofre influência dessas particularidades locais, pelo que cada escola se caracteriza pela comunidade em que se inscreve conforme *“a sua especificidade espacial e temporal: cada escola tem “uma localização concreta e um nome”*. Tyler citado por Silva (2010: 26).. Neste âmbito, o conhecimento do contexto em que a escola se insere, torna-se imprescindível à realização do trabalho pedagógico.

**ii) Visão estratégica;** Numa qualquer organização, o seu líder tem de ter a capacidade de ver para além daquilo que a maioria dos seus colaboradores conseguem ver. Neste contexto, *“se há qualidade que um líder tem de possuir é a capacidade para perspetivar o futuro e definir um rumo para lá chegar, alcançando os objetivos a que se propõe, é o que se chama visão.”* (Silva 2010: 65). De acordo com este princípio, considero essencialmente que a organização responda à diversidade dos seus alunos, valorize a práxis dos seus professores, proporcione espaços de desenvolvimento profissional dos seus docentes e não docentes, reflita sobre as suas práticas, ausculte os pais/encarregados de educação assim como a sua comunidade envolvente e faça dos seus alunos, participantes ativos na construção da sua escola.

**iii) Liderança partilhada;** Face aos desafios que hoje enfrentamos, é determinante para governação central e local a qualidade de gestão e liderança nas organizações públicas (Leadership for a high performing public, OCDE, 2022). Assim, nas organizações educativas, a liderança protagoniza-se nos órgãos de gestão das escolas que apesar de assentarem num cargo de gestão uni-pessoal, indiciam vontade de uma liderança partilhada em que todos podem dar o seu contributo para atingir os objetivos

a que o líder se propõe. Neste perspetiva, Bolívar (2012:63) afirma que *“a liderança reside na escola e não na personalidade do diretor que tem de construir a sua própria capacidade de liderança.”*

O trabalho que me proponho continuar, alicerça-se numa liderança democrática, distribuída, partilhada, agregadora, cooperativa e participada pelos docentes da organização educativa, responsabilizando cada um no desempenho da sua função, fidelizando deste modo o professor ao projeto apresentado pelo diretor da escola.

**iv) Comunicação constante;** Em educação a pluralidade dos seus intervenientes, as suas muitas competências e responsabilidades, os seus vários graus de compreensão e intervenção obrigam a uma comunicação constante por forma a esclarecer e agregar as vontades expressas para que a missão da escola se realize. Aproximando o foco à organização educativa, verificamos que a comunicação entre os docentes é um fator essencial na partilha e cooperação pedagógica, na resolução de problemas, na junção de vontades, na comunicação de diretrizes, na discussão e reflexão de visões e em tantas outras ações que reflitam a atividade docente das escolas. Também os alunos, gozam aqui do seu espaço de comunicação, por serem eles os responsáveis da existência da ESCOLA. Não menos importante é a comunicação e auscultação dos pais e restante comunidade de toda a informação relevante para acreditar e melhorar a instituição educativa.

**v) Cultura de mudança, inovação e digitalização pedagógica;** Para que a escola atenda às necessidades dos nossos alunos, é necessária a mudança e inovação pedagógica que focalize toda a sua atenção nas aprendizagens visando sobretudo a *“ideia de que todos podem aprender se virem o sentido pessoal e social do que lhes é proposto, se acreditarem nas suas capacidades, se interiorizarem a ideia de que valeu a pena trabalhar.”* (Alves, 2010: 46)

Para que a *renovação* pedagógica ocorra, é necessário recetividade do corpo docente à novidade pedagógica, onde a sua envolvência e participação é o fator primordial para que a inovação aconteça.

Também a conectividade digital e a utilização de dispositivos e plataformas tecnológicas, obriga a escola a desenvolver competências para utilizar as tecnologias/recursos digitais no ensino, na aprendizagem e avaliação dos alunos.

Deste modo torna-se fundamental o papel do diretor para convocar todas as experiências e inovações pedagógicas ocorridas no seio da sua organização, conduzindo-as à partilha e reflexão coletiva respondendo assim aos desafios da comunidade em que se insere.

**vi) Trabalho partilhado e cooperativo;** O *laboratório* de crescimento e desenvolvimento organizacional e pedagógico das instituições educativas, encontra-se nas escolas nomeadamente na da sala de aula. É essa práxis diária docente, que surgem os problemas e por sua vez a procura e

implementação de soluções e estratégia, que ajudam o aluno a melhorar a sua aprendizagem. Estas experiências de sala de aula, se partilhadas e refletidas pelo corpo docente das escolas, vão proporcionar novos conhecimentos pedagógicos que por sua vez determinam o desenvolvimento profissional docente e da própria organização.

Esta partilha de experiências pessoais e profissionais entre docentes de uma mesma escola, deve passar as suas fronteiras, no sentido da construção de comunidades de aprendizagem docente, que alimentem o crescimento estratégico e pedagógico da organização, apetrechando-a de soluções capazes de enfrentar os desafios da comunidade em que se insere.

**vii) Desenvolvimento e crescimento profissional;** A escola que desenhe o caminho da mudança e inovação pedagógica no sentido da melhoria das aprendizagens dos alunos respeitando a sua origem sociocultural, necessita de desenvolver profissionalmente o seu corpo docente e não docente, por forma a criar estratégias pedagógicas capazes de enfrentar a diversidade dos alunos.

Neste ambiente de preocupação com as aprendizagens dos alunos, é natural que surja um grupo de pessoas que *“partilhem uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão por um tema, e que aprofunde os seus conhecimentos e experiências neste âmbito, através de interação contínua.”* (Wenger, Mcdermott & Snyder, 2002: 4, citado por Bolívar 2012: 131).

**viii) Compromisso para a melhoria das aprendizagens;** No *contrato* que pretendo assinar com a escola, alunos, professores, pais, famílias e comunidade, comprometo-me a melhorar as aprendizagens de todos os alunos que a frequentam independentemente da sua origem social e cultural assim como do seu ritmo ou perfil de aprendizagem. Bolívar (2012: 237) refere-se ao *“Compromisso com os estudantes, como o cuidado e preocupações com os seus alunos: atender de modo personalizado, incrementar a aprendizagem, assim como a responsabilidade pela sua aprendizagem, particularmente naqueles casos com défices maiores.”*

Este compromisso profissional que assumo, configura-se com a missão primeira da escola, ensinar TODOS os alunos que a frequentam. Bem sei que nos dias que correm e com a escolarização de massas e os alunos migrantes, a tarefa tornou-se mais difícil, não deixando de se apresentar como um desafio para a classe docente e para as organizações educativas.

**ix) Organização aprendente;** O saber, a cultura, o conhecimento, a ciência estão em constante desenvolvimento, aperfeiçoamento e descoberta não tendo fim que se aviste aos nossos olhos. Deste modo, a escola promotora das aprendizagens das pessoas, não pode estagnar num pântano sem saída, por estar sujeita a morrer com falta de dinâmicas que permitam responder e solucionar os problemas reais da sociedade atual.

Neste âmbito é necessário rejuvenescer e convocar as organizações educativas a (re) inventarem soluções adequadas ao seu público, por forma a capacitarem o seu corpo docente a responder às necessidades da comunidade em que se insere, uma vez que o *“desejo e a responsabilidade de aprender serão eficazes se nascerem na própria escola, e serão menos eficazes caso as tarefas de aprendizagem da escola sejam impostas pelo exterior”* (Santos Guerra, 2000: 12). Neste âmbito, o desejo e a vontade de aprender para mudar o paradigma educativo, ao surgir na própria escola, gera motivação, envolvimento, partilha, valorização profissional e autoria pedagógica, na criação de valor e conhecimento para a organização.

**x) Política de auto avaliação:** As instituições que não promovem a sua auto avaliação, são desconhecedoras dos seus problemas, assim como das suas capacidades que as diferenciam de todas as outras. Saber olhar para dentro, constitui uma referência de maturidade no sentido de melhorar as suas práticas, rentabilizar os seus recursos e valorizar o capital humano de que são constituídas. Neste sentido, o processo de autoavaliação tem como missão identificar os aspetos que possam contribuir para a melhoria da qualidade educativa e dos seus níveis de eficácia e eficiência, estimulando uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade, até porque *“[...] as escolas não nascem ensinadas. Precisam de aprender a educar, cada vez mais e cada dia melhor, solidariamente com outras instituições sociais. A melhoria do desempenho de uma escola resulta de uma aprendizagem organizacional e esta não acontece por acaso, requer um aturado e estruturado trabalho, uma longa maturação, que supõe estruturas e estratégias, planos e atividades, ações e avaliação permanente dessas ações.”* (Azevedo 2011)

**XI) Desenvolvimento Sustentável:** A sustentabilidade é hoje um tema de maior importância, por ser a garantia da sobrevivência das gerações futuras. Este princípio, é desígnio essencial para capacitar a sociedade de uma mentalidade preservadora, que procure mobilizar esforços locais e globais em torno de um conjunto de objetivos de Desenvolvimento sustentável (ODS), capaz de suprir as nossas necessidades e garantindo as necessidades das gerações futuras. Não podendo a escola abraçar todos os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, vai selecionar garantidamente, aqueles que na sua dimensão e missão possam ser trabalhados e concretizados pelos seus alunos.

**XII) Marca de sucesso;** *As Impressões Digitais da Escola* (Guerra 2000) produzida pelo trabalho, pelas dinâmicas, pelo ambiente, pelos alunos, pelos pais, pelos professores, pela cultura, representam e caracterizam a organização educativa que ao mesmo tempo sinaliza a passagem dos alunos pela escola como uma marca na sua vida.

A especificidade que distingue cada instituição de ensino é a referência ou a característica que define a escola e a tornar diferente de todas as outras. A referida diferença, gera uma marca com registo próprio, cuja sua etiqueta descreve as dinâmicas organizacionais e pedagógicas, assim como o valor das aprendizagens apreendidas por cada aluno. Como em todas as marcas, só o reconhecimento público dos alunos, pais, professores e comunidade, poderão validar o trabalho desenvolvido, assim como ajudar na melhoria da etiqueta que o produto traz.

É esta *etiqueta* que pretendo criar com o projeto que agora apresento, que marca e evidencia um caminho traçado com base em todos os princípios referidos, onde as aprendizagens são o núcleo da célula organizacional envolvido por um citoplasma composto por alunos, professores, pais, encarregados de educação e restante comunidade educativa. Esta marca tem de ter exigência e sucesso educativo, ao mesmo tempo que tem de ser apetecível e atrativa para novos alunos.

### 3. Missão

Todas as instituições são caracterizadas por uma ou mais funções através das quais se encarregam de cumprir uma determinada missão. A organização educativa não é exceção, pelo que é necessário definir a sua missão onde a comunidade educativa deve agir de acordo com o compromisso assumido pela escola. Assim, de acordo com esta intenção, pretendo contribuir para a formação de cidadãos dotados de competências e aprendizagens que lhes permitam a sua integração na sociedade, garantindo a capacidade de superar de forma crítica, ética, moral e criativa, os desafios que se lhes apresentam no mundo global em que hoje vivemos, respeitando sempre a diferença e a diversidade de cada ser.

Neste contexto, elejo para esta missão os seguintes desígnios;

- Integrar e incluir todos os alunos dentro da escolaridade obrigatória, assim como todos aqueles que mostrem vontade em melhorar as suas competências e aprendizagens académicas;
- Proporcionar a cada aluno o ambiente adequado para a aquisição de competências e aprendizagens necessárias à sua formação integral e global;
- Desenvolver em cada aluno a capacidade cívica, moral e intelectual, capaz de intervir na sociedade por forma a torna-la mais justa, humana, solidária, cooperativa e democrática;
- Desenvolver nos alunos as capacidades e os conhecimentos indispensáveis ao prosseguimento da sua carreira académica ou profissional.
- Desenvolver nos alunos um espírito do desenvolvimento sustentável, com foco na proteção do ambiente, no sentido de assegurar e preservar as melhores condições para as gerações vindouras.

- Desenvolver uma escola saudável, que promova o bem-estar, a educação inclusiva e a igualdade de género, com uma perspetiva de qualidade equitativa e justa.

#### 4. Domínios de intervenção

Com este ponto pretendo apresentar as linhas mestras que guiam toda a intenção deste projeto de intervenção, através das quais desejo sustentar todo o trabalho que quero realizar no Agrupamento de Escolas de Águeda.

##### 4.1. Organização flexível e cooperativa

Desenvolver uma organização assente no princípio da flexibilização organizacional, curricular e pedagógica, moldada à **diversidade** do seu público, com foco nas **aprendizagens** dos seus alunos por forma a responder às necessidades dos aprendentes. Ao mesmo tempo a organização deve fomentar uma cultura de partilha e aprendizagem coletiva, a partir das suas experiências, da práxis da vida educativa, do conhecimento científico e do conhecimento da sociedade e cultura em que se insere.

##### 4.2. Reunião e participação da comunidade educativa/parecerias e recursos

Construir um projeto educativo participado e comungado por toda a comunidade educativa, que responda ao contexto em que se insere com o contributo para o desenvolvimento e progresso da comunidade em que se insere. Propõem-se dar continuidade ao projeto educativo em vigor, atualizado com base no diagnóstico da instituição, tendo em conta a “Análise dos resultados escolares-Benchmarking Interno”; “Relatório CAF (Common Assessment Framework) Educação-2023/2024”; “Relatório de avaliação do Programa de Acompanhamento da Ação Educativa (Plano 100%)”; “Relatório de Escola das Provas de Aferição (REPA) e Provas de Monitorização da Aprendizagem (ModA)”, *“no qual se explicitem os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo as quais o agrupamento de escolas...se propõe cumprir a sua função educativa”* (art.9 do Decreto-lei nº137/2012 de 2 de junho).

##### 4.3. Liderança

Incrementar uma liderança forte que conduza o Agrupamento de Escolas de Águeda rumo à *“melhoria das aprendizagens dos alunos e no aperfeiçoamento permanente das condições de funcionamento das suas escolas”* (Silva, 2010:65). O caminho deve ser **partilhado e participado** por uma rede de líderes e profissionais, sintonizada nos valores, princípios e metas a alcançar pela organização, com responsabilidade coletiva e empenho profissional em benefício de uma missão comum.

## 5. OPERACIONALIZAÇÃO DOS DOMÍNIOS DA INTERVENÇÃO

### 5.1. Alunos

#### Visão Estratégica

Focar o compromisso pedagógico na construção integral do ser humano, reforçando a melhoria das aprendizagens de acordo com as suas características culturais e sociais. O respeito e compreensão pela diversidade é fundamental para a construção de uma escola inclusiva, onde a multiculturalidade seja um fator de enriquecimento das aprendizagens dos alunos.

Fragilidades/problemas	Objetivos/Estratégias	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente, a saúde e bem-estar de todos;</li> <li>- Risco de insucesso escolar;</li> <li>- Dificuldades de aprendizagem;</li> <li>- Poucas dinâmicas de diferenciação pedagógica;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar medidas de melhoria do ambiente escolar, com vista à promoção da saúde e bem-estar do aluno;</li> <li>- Promover o acompanhamento aos alunos que evidenciam dificuldades de aprendizagem, com vista à prevenção do insucesso escolar e potencial risco de abandono.</li> <li>- Elaborar dispositivos pedagógicos e inovadores que procurem tornar a aprendizagem mais interessante, com vista à recuperação das competências mais comprometidas no sentido da melhoria das aprendizagens dos alunos;</li> <li>- Melhorar práticas de ensino e aprendizagem assentes em pedagogias diferenciadas, inovadoras e de inclusão, com projetos, atividades e programas que respondam à diversidade dos alunos e promovam a melhoria das aprendizagens;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preservar a saúde física e mental dos alunos;</li> <li>- Melhorar o sucesso escolar, com vista a suprimir do insucesso;</li> <li>- Recuperar as aprendizagens dos alunos;</li> <li>- Fomentar medidas adequadas ao perfil e características sociais, cultura e humanas de cada aluno;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucas ofertas para a ocupação dos tempos extra curriculares dos alunos;</li> <li>- Indisciplina, comportamentos e atitudes improprias;</li> <li>- Inclusão dos alunos Migrantes no meio educativo;</li> <li>- Pouca utilização do recursos digitais;</li> <li>- Reduzido número de modelos de avaliação;</li> <li>- Cultura de escola inclusiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a apostar na criação de projetos e dinâmicas para ocupação dos tempos extra curriculares dos aluno;</li> <li>- Criação de um código e ética e conduta para alunos, como referencial de comportamentos e atitudes, em função do documento de tipificação da indisciplina;</li> <li>- Organizar e estruturar a escola, de forma intencional e integrada, com vista a garantir o direito de todos à educação e à igualdade de oportunidades, enquanto movimento e respeito pela diversidade humana, cultural e social;</li> <li>- Reforçar a conectividade digital e utilização de dispositivos tecnológico, no sentido da promoção da utilização de recurso digitais, orientados para a melhoria das aprendizagens dos alunos;</li> <li>- Melhorar as práticas de avaliação da aprendizagens, com base na diversificação de métodos, estratégias e instrumento de avaliação.</li> <li>- Criar/procurar estratégias se suporte à aprendizagem e à inclusão dos alunos, com especial atenção aos alunos com adaptações curriculares significativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da oferta de ocupação dos tempos extra curriculares dos alunos;</li> <li>- Melhorar o ambiente a saúde e o bem-estar dos alunos;</li> <li>- Integração plena da diversidade;</li> <li>- Aumentar a utilização dos recursos digitais;</li> <li>- Promover uma política de justiça e equidade na avaliação;</li> <li>- Promover uma educação justa e inclusiva.</li> </ul>
---	---	---

## 5.2. Docentes e Não Docentes

### Visão Estratégica

Oferecer momentos de reflexão e pensamento crítico com o intuito de criar Comunidades de Aprendizagem Profissional. As dinâmicas de partilha e cooperação das práticas docentes e não docentes conduzem ao desenvolvimento profissional, à promoção de estratégias de melhoria das aprendizagens, ao estreitar das relações humanas e ao desenvolvimento de empatia e confiança entre os profissionais da educação.

Fragilidades/Problemas	Objetivos/Estratégias	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desmotivação da classe docente e não docente;</li> <li>- Pouca articulação pedagógica entre os diferentes ciclos/níveis de ensino e disciplinas.</li> <li>- Poucas iniciativas de incentivo ao trabalho colaborativo, partilhado e cooperativo.</li> <li>- Escassas estratégias de desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoiar os docentes e não docentes na sua prática pedagógica, ouvindo as suas preocupações, no sentido de procurar estratégias de remediação das mesmas;</li> <li>- Fomentar a criar equipas de trabalho, com vista articulação pedagógica entre os professores dos diferentes níveis de ensino;</li> <li>- Fomentar a união e o trabalho em equipa, colaborativo e de entreajuda entre os professores dos vários ciclos e níveis de ensino, proporcionando momentos de articulação pedagógica;</li> <li>- Proporcionar momentos de desenvolvimento profissional, adequando o plano de formação do PD e PND aos objetivos estratégicos do Agrupamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar o ambiente e bem-estar docente e não docente:</li> <li>- Criação de equipas de trabalho com docentes de diferentes níveis de ensino ;</li> <li>- Melhorar as relações interpessoais e trabalho de equipa, entre os diferentes níveis de ensino;</li> <li>- Melhorar as competências do PD e PND;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descredibilização da atividade docente e não docente perante a comunidade;</li> <li>- Reduzido o espírito crítico e reflexivo;</li> <li>- Excessivas burocracia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar e motivar para a melhoria da qualidade do desempenho profissional, valorizando o afirmando o profissionalismo docente e não docente, junto da comunidade educativa.</li> <li>- Capacitar os docentes e não docentes de espírito crítico e reflexivo, proporcionando momentos de debate e reflexão sobre as suas praticas profissionais;</li> <li>- Desburocratizar o processo de ensino, com vista ao alívio do trabalho burocrático;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar o desempenho profissional dos docentes e não docentes:</li> <li>- Melhorar a participação dos docentes e não docentes na instituição.</li> <li>- Desburocratizar a instituição</li> </ul>
---	--	---

### 5.3. Pais, Encarregados de Educação e Comunidade

#### Visão Estratégica

Ofererir condições favoráveis à participação na vida ativa do Agrupamento, convocando os pais, encarregados de educação e comunidade a dar um contributo na melhoria da prestação educativa da organização. Promover um maior acompanhamento dos percursos académicos dos alunos.

Fragilidades/Problemas	Objetivos/Estratégias	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco envolvimento dos pais e encarregados de educação no percurso académico dos seus educandos.</li> <li>- Pouca participação da comunidade na vida do Agrupamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- incentivar os pais e encarregados de educação no acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos, promovendo iniciativas que os envolvam e motivem a participar na vida ativa da organização;</li> <li>- Aproximar a escola à comunidade educativa, a partir do convite da participação na vida do Agrupamento, disponibilizando-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- melhorar o envolvimento dos pais e encarregados de educação no percurso académico dos seus educandos;</li> <li>- Aumentar a proximidade da instituição à comunidade.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precariedade social em muitos agregados familiares.</li> <li>- Inexistência de um programa de envolvimento da comunidade escolar na ação social escolar.</li> </ul>	<p>nos para a ouvir e procurar respostas para as suas preocupações;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as famílias em precariedade social, oferecendo ajuda e encaminhamento para as organizações em matéria de ação social;</li> <li>- Desenvolver um projeto de apoio e auxílio aos alunos carenciados, convidando a comunidade educativa a participar e colaborar na melhoria da condição de vida e acompanhamento escolar destes alunos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar o bem-estar social das famílias mais carenciadas;</li> <li>- Apoiar as famílias mais carenciadas, com mais dinâmicas no auxílio social e económico.</li> </ul>
--	---	--

## 5.4. Organização

---

### Visão Estratégica

**Criar condições para o desenvolvimento de uma organização aprendente, a partir da práxis e experiência profissional dos docentes e não docentes da instituição, com dinâmicas fomentadas a partir do seu seio. Ao mesmo tempo toda a comunidade educativa é convocada a participar na construção, mudança e inovação, reforçando a sua participação no sentido da criação de uma cultura de agrupamento. Articular estratégias e atividades educativas com todas as congéneres do concelho assim como com as instituições com responsabilidade na infância e juventude.**

Fragilidades	Objetivos/Estratégias	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo espírito e cultura de Agrupamento</li> <li>- Carência de parcerias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver uma cultura de Agrupamento, em que todos se reconheçam num projeto educativo comum, participado e construído com sentido de pertença e identidade em relação à organização;</li> <li>- Procurar parceiros de ensino superior, para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver uma cultura de Agrupamento, participado por toda a comunidade educativa;</li> <li>- Protocolo com uma instituição</li> </ul>

<p>com instituições de ensino superior no âmbito da prática pedagógica;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca articulação e partilha de políticas e práticas educativas entre as organizações educativas no Concelho;</li> <li>- Insuficientes práticas de supervisão pedagógica.</li> <li>- Fraco envolvimento e conhecimento do processo de autoavaliação do Agrupamento;</li> <li>- Promover a segurança, saúde e Bem-estar, saúde da comunidade escolar</li> <li>- Melhorar o acolhimento da comunidade educativa e a acessibilidade.</li> </ul>	<p>colabora no desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras, diferenciadas e inclusivas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a partilha de práticas pedagógicas entre as instituições educativas de Águeda;</li> <li>- Aumentar as práticas de supervisão pedagógica, no sentido de auxiliar a prática docente para a melhoria das aprendizagens dos alunos;</li> <li>-Aumentar o envolvimento dos docentes e não docentes no processo de autoavaliação, enquanto mecanismo de melhoria do desempenho organizacional;</li> <li>- Desenvolver um programa de segurança, saúde e Bem-estar, promovendo a cidadania e inclusão.</li> <li>- Criar mecanismos de acolhimento dos alunos, pessoal docente e não docente, no sentido de oferecer condições de conforto e bem-estar para todos.</li> </ul>	<p>de ensino superior;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar comunidades de aprendizagem profissional no concelho de Águeda</li> <li>- Melhorar a cultura de avaliação e supervisão pedagógica;</li> <li>- Integrar os docentes e não docentes no processo de autoavaliação do Agrupamento;</li> <li>- Melhorar o ambiente e a relação interpessoal da comunidade escolar.</li> <li>- Elaborar/melhorar manuais de acolhimento dos alunos, PD e PND.</li> </ul>
---	--	--

## 5.5. Liderança/Lideranças

---

### Visão Estratégica

**Constituir Lideranças fortes, centradas na melhoria da aprendizagem dos alunos, com base na visão partilhada, distribuição de responsabilidades e compromissos. O Líder enquanto motor da mudança e**

**inovação –Empowerment – deve promover e acompanhar de perto o desenvolvimento e cumprimento do Projeto Educativo, enquanto responsável máximo pelos resultados esperados. Desenvolver uma cultura de descentralização com a aproximação do líder à comunidade educativa.**

Fragilidades/Problemas	Objetivos/Estratégias	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzida participação da comunidade educativa na construção da organização;</li> <li>- Deficiente regulação com condução à burocratização;</li> <li>- Distanciamento geográfico entre a escola-sede e as escolas do primeiro ciclo do Agrupamento.</li> <li>- Pouca promoção e motivação do trabalho colaborativo.</li> <li>- Ruído na comunicação interna;</li> <li>- Pouca participação na elaboração e operacionalização dos documentos estruturantes do</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a participação da comunidade na vida do Agrupamento, ouvindo com confiança as suas sugestões, opiniões, ideias e contributos para o desenvolvimento da organização;</li> <li>- Atualizar os documentos estruturantes da instituição, no sentido de Regular o essencial, reduzindo a burocracia;</li> <li>- Marcar presença com uma maior frequência, nas diferentes escolas do Agrupamento, promovendo a proximidade à estrutura diretiva;</li> <li>- Promover e melhorar o trabalho colaborativo e partilhado, com vista à união e melhoria das relações interpessoais;</li> <li>- Fomentar uma cultura de transparência e comunicação, adotando práticas de comunicação interna e externa que respondam às necessidades da comunidade educativa;</li> <li>- Melhorar a cultura democrática, promovendo a participação e colaboração na ação de gestão, elaboração e operacionalização dos documentos estruturantes do Agrupamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproximar a liderança à comunidade educativa.</li> <li>- Diminuir a burocracia, reduzindo ao essencial;</li> <li>- Promover uma maior proximidade às escolas do Agrupamento;</li> <li>- Melhora o trabalho colaborativo e partilhado;</li> <li>- Melhorar a comunicação interna;</li> <li>- Liderar com transparência e democracia.</li> </ul>

<p>Agrupamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzida participação na ação de gestão do Agrupamento;</li> <li>- Impedimentos na proximidade da liderança com a sala de aula;</li> <li>- Algumas dificuldades nas relações interpessoais;</li> <li>- Poucas dinâmicas de flexibilidade e inovação pedagógica;</li> <li>- Poucas iniciativas que visem o desenvolvimento sustentável;</li> <li>- Melhorar a gestão dos processos-chave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar com a participação de todas as estruturas da organização, convocando as lideranças intermédias a participar na gestão da organização educativa, confiando na sua experiência e prática profissional.</li> <li>- Promover uma maior proximidade ao corpo docente no sentido de apoiar os professores para o sucesso das aprendizagens;</li> <li>- Promover uma instituição educativa mais humana, cívica e racional, valorizando as relações humanas, a saúde física e mental;</li> <li>- Promover respostas adequadas aos contextos em que se inserem as escolas do agrupamento, flexibilizando o currículo e o grupo/turma, promovendo uma cultura de inovação e abertura a novos projetos;</li> <li>- Selecionar e promover os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS, Agenda 2030), que melhor sirvam trabalho com os nossos alunos;</li> <li>- Identificar processos chave, definir responsabilidades e procedimentos.,com vista à elaboração de um documento caracterizador de cada processo-chave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver lideranças fortes, participativas e críticas.</li> <li>- Maior proximidade ao corpo docente, monitorizando as suas dificuldades;</li> <li>- Construir uma organização humana, cívica e racional.</li> <li>- Conhecer e responder às necessidades efetivas da comunidade educativa.</li> <li>- Promover o desenvolvimento sustentável.</li> <li>- Monitorização dos processos-chave.</li> </ul>
---	---	---



## 6 Bibliografia

Alves, J.M. (2010). O projeto fénix e as condições de sucesso . In Joaquim de Azevedo & José Matias Alves (Orgs). *Projeto fénix- Mais sucesso para todos: Memórias e dinâmicas de construção do sucesso escolar*. Porto: Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa, pp 37-66

Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos: O que nos ensina a investigação*. V.N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

Formosinho, J., Fernandes, A.S., Machado, J. & Ferreira, H. (2010). *Autonomia da Escola Pública em Portugal*: V.N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

Santos Guerra, M.Á. (2000). *A Escola que Aprende* (2ª edição). Porto: Asa.

Silva, J.M. (2010). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas: Protagonistas, praticas e impactos*. V.N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

AZEVEDO, Joaquim (2011), *Liberdade e Política Pública de Educação*. -Ensaio Sobre um Novo Compromisso **Social pela Educação**. **Fundação Manuel Leão, 2011, p.287**.

Agenda 2030 – Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da UNO

### Sites:

<https://www.cm-agueda.pt/>

[http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos\\_quadros](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos_quadros)

### Legislação:

Decreto-lei nº139/2012 de 5 de junho. Diário da República nº129/12 – 1.ª série. Ministério da Educação e Ciência

Decreto-lei nº137/2012 de 2 de junho. Diário da República nº126/12 - 1.ª série. Ministério da Educação e Ciência

Portaria nº214/2024/1 de 20 de Setembro

Portaria nº236/2024/1, de 27 de Setembro

### Outros documentos:

Projeto Educativo 2022/2025 Agrupamento de Escolas de Águeda

Plano de melhoria do Agrupamento de Escolas de Águeda 2024