

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VALE DE OVIL

# PROJETO DE INTERVENÇÃO 2022-2026



NUNO MOTA

2022

“Liderança é o desejo apaixonado de fazer a diferença.”

John C Maxwell

## Índice

### Índice

<b>Índice .....</b>	<b>2</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>3</b>
<b>Siglas.....</b>	<b>3</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Quadro conceptual.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Contextualização do projeto .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Diagnóstico: o ponto de partida.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Pilares da intervenção.....</b>	<b>14</b>
4.1. Dimensão organizacional.....	14
4.2. Dimensão profissional.....	17
4.3. Inovação curricular .....	20
<b>5. Plano Estratégico e Metas.....</b>	<b>24</b>
<b>6. Monitorização .....</b>	<b>32</b>
<b>Considerações finais .....</b>	<b>33</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>34</b>

## Índice de figuras

Figura 1 – Série contínua de liderança (adaptado de Dubrin, 1998) .....	9
Figura 2 – Missão, Visão e Valores para o AEVO, in Projeto Educativo 2021-2024.....	11
Figura 3 – Análise SWOT ao AEVO.....	14
Figura 4 – O ciclo de Qualidade (Adaptado do sistema EQAVET) .....	32

## Siglas

AEVO – Agrupamento de Escolas de Vale de Ovil
AFC – Autonomia e Flexibilidade Curricular
ANQ – Agência Nacional para a Qualificação
CAA – Centro de Apoio à Aprendizagem
CATIM – Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica
CEB – Ciclo do Ensino Básico
CIM – Comunidade Intermunicipal
CLDS – Contrato Local de Desenvolvimento Social
CP – Conselho Pedagógico
CTE – Centro Tecnológico Especializado
DAC – Domínios de Autonomia Curricular
DGE – Direção Geral de Educação
DGEstE – Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares
DT – Diretor de Turma
E – Eixo
EB – Ensino básico
EE – Encarregado de Educação
EFP – Ensino e Formação Profissional
EMAEI – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva
ENEC – Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania
EQAVET – Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais
ES – Ensino Secundário
EU – União Europeia
FCT – Formação em Contexto de Trabalho
GNR – Guarda Nacional Republicana
IGE – Inspeção Geral de Educação

MAIA – Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica

O – Objetivo

ONU – Organização das Nações Unidas

PAA – Plano Anual de Atividades

PADDE – Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola

PASEO – Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória

PE – Projeto Educativo

PEA – Projeto Educativo do Agrupamento

PISA – Programa Internacional de Avaliação de Alunos

RI – Regulamento Interno

SPO – Serviço de Psicologia e Orientação

STEAM – Ciência, Tecnologia, Engenharia, Artes e Matemática

UEE – Unidade de Ensino Estruturado

UO – Unidade Orgânica

USF – Unidade de Saúde Familiar

## Introdução

O Decreto-Lei n.º 75/2018, de 22 de abril, na sua redação atual, que preconiza o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário vem instituir a figura do Diretor enquanto órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.

A publicação em Diário da República, 2.ª série, do aviso n.º 12821/2022, de 28 de junho, dá origem ao presente projeto de intervenção que “identifica os problemas, define a missão, as metas e as grandes linhas de orientação da ação, bem como a explicitação do plano estratégico a realizar no mandato” (DL n.º 137/2012).

Este plano de intervenção apresenta-se como um farol de esperança para o Agrupamento de Escolas de Vale de Ovil. Por um lado, esperança num futuro em que os nossos alunos estarão mais bem preparados para os desafios de uma sociedade marcada pela exigência e pela incerteza. Por outro, esperança na resiliência daqueles que fazem do ensino o seu modo de vida face às contingências que marcam e continuarão a marcar a área da educação.

É neste contexto de esperança que apresento este projeto e a candidatura ao cargo de Diretor. Acredito numa organização escolar de referência, onde a qualidade e a excelência darão um rumo de ambição realista ao plano estratégico desenhado ao longo deste documento.

Ainda que não esteja objetivamente dividido, este plano contempla três partes que serão facilmente compreendidas pelo leitor. A primeira, faz um enquadramento teórico do documento através do levantamento concetual a partir dos documentos orientadores da ação educativa do nosso sistema de ensino e alguma da literatura sobre liderança. As segunda e terceira partes, são dedicadas à caracterização e diagnóstico do AEVO, sustentada nos seus documentos internos e no conhecimento que adquiri com vários anos de experiência, e à definição de metas, de linhas de orientação da ação, bem como da estratégia a adotar, respetivamente.

São identificadas três dimensões que considero estruturantes para o desenvolvimento do agrupamento: organizacional, profissional e inovação pedagógica. À medida que se

apresenta o diagnóstico para cada uma destas dimensões são identificadas ações que considero relevantes para operacionalizar o plano estratégico explicado através de um conjunto de 24 objetivos que surgem na parte final deste documento.

Uma escola impulsionada para a qualidade, onde todos a entendam como um espaço de definição e construção de futuros, assente em resultados escolares de excelência é a mensagem que se pretende transmitir com este plano de intervenção.

## 1. Quadro conceptual

O evoluir das sociedades é moldado por dimensões de natureza política, social, económica e cultural e as mudanças que se verificam refletem-se na vida das escolas, de tal forma, que o papel do professor é hoje muito diferente daquilo que era há 30 anos atrás. As exigências e desafios que se lhes colocam são hoje imprevisíveis, características de uma escola contemporânea e democrática, onde impera a igualdade de oportunidades e a diversidade cultural, o que exige dos professores um conjunto de competências e capacidades que lhes permitam adaptar-se aos diferentes contextos no desenvolvimento da sua atividade.

Para tal, a escola tem que ser capaz de criar as condições necessárias para que problemas possam rapidamente ser transformados em desafios. O repto afigura-se brutal. A sensação de crescentes manifestações de indisciplina e de desinteresse dos alunos, a diversidade de funções e de papéis que os professores são chamados, ou se sentem compelidos a assumir, a instabilidade profissional, as condições de trabalho inadequadas, as mudanças cíclicas de natureza curricular que colocam os docentes perante novos desafios profissionais são identificados por escolas e professores como areias na engrenagem num processo que se quer fluído. De acordo com Silva (2002, p. 51), “para pensar e agir a partir da qualidade, é vital romper com a combinação de resignação, lamúria e autocomprazimento”. O autor refere-se à necessidade de todos assumirem a sua responsabilidade, “abandonar o tema da culpa” e todos serem “responsáveis por gerar recursos, mais e melhores recursos” (Ibidem).

Os desafios atuais são muitos e extraordinários. Educamos para profissões que não conhecemos, educamos para sociedades com dinâmicas aceleradas e moldadas pelo imprevisível e pela incerteza e no entanto, deparámo-nos com a responsabilidade de projetar o futuro.

Neste ambiente de volatilidade, deparamo-nos com documentos orientadores da ação educativa de âmbito nacional, como o PASEO e a ENEC que traçam um perfil de competências que se espera que todos os alunos alcancem no final da escolaridade obrigatória e uma sólida formação de base humanista em que se pretende que os alunos assumam uma cidadania participada que garanta o respeito pelos valores democráticos e pelos direitos humanos, respetivamente.

Ao mesmo tempo, novos normativos legais como o Decreto-Lei n.º 54/2018 e o Decreto-Lei n.º 55/2018, ambos de 6 de julho, conhecidos como os diplomas da inclusão e da autonomia e flexibilidade curricular, respetivamente, abrem às escolas a possibilidade de se adaptarem do ponto de vista organizativo, pedagógico e até curricular como forma de responder a todos e a cada um dos seus alunos.

Como se deve posicionar a escola e que educação proporcionar em tempo tão conturbados e desafiantes?

Vários cenários se nos afiguram. Por um lado, vivemos em plena era digital e o processo de digitalização do ensino está em marcha com tudo o que esta transformação implica, por outro, o problema do ambiente e do desenvolvimento sustentável que nos convoca a todos para um desafio coletivo do qual Portugal é subscritor através do compromisso internacional dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável assumido ao nível da ONU.

A educação para o desenvolvimento e a para a cidadania global visam preparar os aprendentes para os desafios do século XXI onde a inclusão, a sustentabilidade, o humanismo ou a audácia e a adaptabilidade constituem um quadro concetual de referência para o qual a escola é convocada através da valorização das áreas de competência inscritas no PASEO.

Cabe à escola desenvolver competências de pesquisa, avaliação, reflexão, mobilização crítica e autónoma de informação com vista à resolução de problemas e ao reforço da

autoestima, promover o exercício da cidadania ativa, da participação social em contextos de partilha e de confronto de ideias e implementar metodologias centradas no aluno proporcionando situações de aprendizagens significativas.

Perante este quadro, as opções curriculares e de diferenciação pedagógica exigem diferentes condições de partida para mesmos pontos de chegada.

## 2. Contextualização do projeto

A escola sempre esteve perante o desafio da busca de novos paradigmas de ensino e percursos de aprendizagem. No entanto, esta busca constante atinge uma aceleração nunca antes vista onde a implementação de mudanças de forma construtiva, consciente e articulada considerando o PASEO e os ritmos de cada um, constituem a matriz para uma educação focada no futuro.

Neste contexto, ressaltam aspetos que são tidos em conta nesta abordagem: o papel da escola como comunidade de aprendizagem; a importância da matriz de valores; a autonomia e a participação dos alunos; o respeito pelo ritmo individual no percurso de aprendizagem; o trabalho de projeto e a abertura à aprendizagem ativa, transversal e colaborativa; assim como a ligação entre o meio e o projeto educativo do agrupamento constituem-se como pedras basilares para aprendizagens mais significativas e centradas nos desafios do século XXI.

Nas investigações que tive oportunidade de desenvolver sobre liderança das organizações, encontrei referentes teóricos para vários tipos de liderança que se praticam. Como exemplo, a série contínua de liderança é uma abordagem clássica e que é referida por (Dubrin, 1998) e que classifica os líderes de acordo com o grau de autoritarismo que retêm para si em comparação com aquele que permitem aos seus subordinados. A fig. 1 exemplifica como se estabelece a liderança entre líder e liderados:

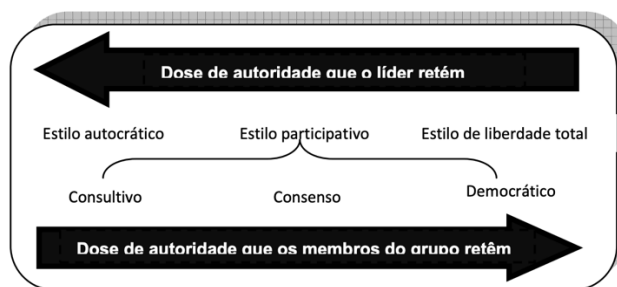


Figura 1 – Série contínua de liderança (adaptado de Dubrin, 1998)

A gestão da dose de autoridade que se distribui entre líderes e liderados traça a matriz de liderança de uma organização e será, porventura, determinante para o sucesso da mesma.

O líder precisa de identificar quais as formas do exercício de liderança em que se sente mais confortável e quais as que deverá desenvolver. O feedback a 360º, bem como o próprio feedback informal dos colaboradores são instrumentos fundamentais ao líder, para que consiga realizar uma autoavaliação conducente à melhoria da sua ação. Na opinião de Fonseca (2000, p. 151), o líder escolar “deverá ser o animador da mudança e da participação, o comunicador por excelência..., o atenuador de conflitos, o impulsionador das boas relações entre os elementos humanos da comunidade escolar, com os quais será decisor”, posicionando assim o líder escolar com aquele que coloca a ênfase da sua ação na comunicação e nas relações dentro da organização. Para a prossecução de objetivos comuns requer-se uma mobilização coletiva num ambiente de flexibilidade, criatividade, imaginação e responsabilidade, sem imposição, mas sim identificado com a participação e implicação de todos.

Neste contexto, liderar uma organização escolar exige um comprometimento entre os desafios que são colocados à escola e a envolvimento dos seus trabalhadores, de forma participada e proativa em torno de objetivos comuns num contexto de autonomia e corresponsabilização dos diferentes atores educativos.

Liderar uma organização escolar pressupõe uma visão holística da organização, numa perspetiva assente numa educação de qualidade e de base humanista no respeito por valores éticos e democráticos.

Liderar uma organização escolar é compreender o contexto em que a educação e o ensino se desenvolvem, como os que decorrem da descentralização de competências e das políticas educativas de âmbito local ou de tendências que se desenvolvem a nível nacional e internacional e mobilizar os contributos de todos para o concretizar dos objetivos do projeto de escola.

Liderar uma organização escolar exige a mobilização, o comprometimento e a proatividade de todos os *stakeholders* em torno de objetivos conducentes a mais e melhores aprendizagens em que todos têm as mesmas oportunidades.

Liderar uma organização escolar significa criar um ambiente de possibilidades, lapidar talentos, gerir conflitos e interesses, descobrir novos potenciais, ajudar a construir e atingir metas e resultados desejados, fazer com que cada um dê o seu melhor, se envolva e comprometa com o seu crescimento e o crescimento coletivo, antecipar situações, introduzir mudanças e promover a inovação, ter disponibilidade, flexibilidade e predisposição mental para a aprendizagem permanente, ter perseverança e autoestima.

O projeto educativo do AEVO identifica quatro áreas de intervenção (eixos) consideradas prioritárias para o triénio 2021-2024. A saber:

E1 – Escola de qualidade para todos;

E2 – Ambientes educativos inovadores;

E3 – Dinâmicas de planeamento e avaliação organizacional;

E4 – Educação para uma cidadania ativa e responsável (Ser+).

Para cada um destes eixos, estão identificados objetivos específicos que estão alinhados com referentes e orientações que norteiam aquilo que se espera da escola dos tempos modernos. Tal desiderato, coloca à escola e às suas lideranças o desafio de encontrar soluções inovadoras e que concorram para aprendizagens mais significativas. A flexibilidade para organizar a escola segundo dinâmicas que respondam aos desafios que vão surgindo, obriga a repensar a constituição de grupos/turma, a organização dos horários e a gestão do crédito horário. O planeamento curricular e as opções curriculares com vista a uma eficiente diferenciação pedagógica e inclusão exigem

perseverança e inovação de modo a romper com a resistência à mudança e ao medo de errar que ainda caracteriza as nossas escolas.

Perante este quadro, o projeto de intervenção que aqui se apresenta revê-se na missão, na visão e nos valores inscritos no Projeto Educativo do AEVO.



Figura 2 – Missão, Visão e Valores para o AEVO, in Projeto Educativo 2021-2024

### 3. Diagnóstico: o ponto de partida

O Agrupamento de Escolas de Vale de Ovil foi constituído em 1999 com o objetivo de criar uma unidade orgânica que incluísse todos os níveis de ensino, desde o pré-escolar até ao ensino secundário. Com uma abrangência territorial limitada às freguesias de Loivos do Monte e Campelo e Ovil até ao 3.º ciclo do ensino básico, a área de influência do agrupamento alarga-se à totalidade do concelho de Baião no ensino secundário.

O agrupamento é constituído por três estabelecimentos de ensino: o Jardim de Infância de Pranhô, a Escola Básica de Campelo (1.º CEB) e a Escola Básica e Secundária de Vale de Ovil (2.º/3.º CEB e ES) e está inserido na área de jurisdição de DGEstE Norte. Atualmente está abrangido pelo contrato interadministrativo de delegação de competências na Área da educação celebrado entre o Município de Baião e o Ministério

da Educação, ainda que haja competências em matéria de manutenção e conservação da escola sede que se mantêm sob a alçada da Parquescolar, E.P., empresa responsável pela programa de requalificação das escolas com ensino secundário levado a cabo na última década.

No agrupamento funcionam também duas unidades de ensino estruturado para alunos com o espectro do autismo com uma abrangência regional, recebendo alunos dos concelhos vizinhos de Baião.

As características socioeconómicas das famílias do concelho de Baião são marcadas por elevados níveis de baixa instrução, de empregos precários e de desemprego, o que motiva um ganho médio mensal e um poder de compra inferiores à média nacional e uma elevada percentagem de alunos que beneficia de apoio da Ação Social Escolar.

A população residente no município de Baião tem sofrido um contínuo decréscimo. A redução da população residente resulta de causas naturais (natalidade e mortalidade) e socioeconómicas (emigração e imigração). A partir de 2016, apesar de se continuar a registar um saldo migratório negativo, foram os elevados valores de mortalidade que mais contribuíram para um saldo efetivo negativo.

Ainda assim, a evolução da pirâmide etária do concelho de Baião mostra-nos um aumento populacional nos indivíduos com idades superiores a 55 anos e uma diminuição para as idades inferiores.

No presente ano letivo, o agrupamento contabiliza um total de 929 alunos: 39 crianças na educação pré-escolar (2 grupos), 156 alunos no 1.º CEB (8 turmas), 87 alunos no 2.º CEB (4 turmas), 211 alunos no 3.º CEB (9 turmas), 229 alunos no ES regular (12 turmas) e 209 alunos no ES profissional (11 turmas). Passaram ainda pela EFA cerca de 40 formandos.

Segundo dados da carta educativa do concelho de Baião (Outubro de 2021), haverá uma tendência de decréscimo da população escolar no nosso agrupamento ao longo dos próximos 10 anos que pode atingir os 32 % na educação pré-escolar e no ensino básico e 37 % no ensino secundário, fruto da tendência demográfica já elencada, mas também das evidentes dificuldades em atrair alunos dos concelhos limítrofes. O mesmo

documento situa as taxas atuais de ocupação dos edifícios escolares do agrupamento próximo dos 50 %.

Ao nível dos recursos humanos, 96 professores, dos quais 72 % integram os quadros, e 11 técnicos especializados contratados asseguram a educação e o ensino. O agrupamento conta também com 8 assistentes técnicos, 24 assistentes operacionais e 8 técnicos superiores que asseguram as valências do agrupamento desde os serviços administrativos, passando pela loja do aluno, a biblioteca ou o apoio às salas de aula até aos serviços de psicologia e orientação ou as terapias desenvolvidas no âmbito das unidades de ensino estruturado.

De acordo com dados disponibilizados no portal infoescolas até ao ano letivo 2019/2020, o agrupamento apresenta taxas de percurso direto superiores relativamente a alunos do país que apresentavam características semelhantes à partida em todos os níveis de ensino e classificações atribuídas aos alunos do ensino secundário em resultado avaliação interna alinhadas com classificações atribuídas a alunos do país com resultados dos exames nacionais semelhantes.

Pontos fortes / Oportunidades	Pontos Fracos / Constrangimentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escola aberta ao exterior;</li> <li>- Documentos reguladores facilmente acessíveis;</li> <li>- Práticas de inclusão;</li> <li>- Existência de momentos de partilha e reflexão estratégicas;</li> <li>- Articulação eficaz entre DTs e famílias;</li> <li>- Funcionamento de estruturas de apoio, como o SPO, a UEE ou a Loja do aluno;</li> <li>- Apetrechamento e funcionamento de alguns espaços;</li> <li>- Taxas de sucesso e abandono escolar;</li> <li>- Parcerias estratégicas e imagem do agrupamento na comunidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulação de informação e divulgação dos documentos reguladores;</li> <li>- Articulação vertical interciclos;</li> <li>- Trabalho colaborativo docente ainda deficitário;</li> <li>- Perceção de que poderá existir alguma indisciplina;</li> <li>- Reduzida participação de alunos e EEs no projeto de escola;</li> <li>- Classificações das provas finais de ciclo e exames nacionais de algumas disciplinas inferiores às médias nacionais;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta educativa com saídas profissionais;</li> <li>- Recursos naturais e culturais para dinamização didática e implementação de projetos;</li> <li>- Clubes e projetos de médio e longo prazo;</li> <li>- Acesso universal a computadores e ferramentas digitais;</li> <li>- Forte coesão social, identidade e sentido de pertença;</li> <li>- Possibilidade de articulação de políticas, estratégias e sinergias com entidades como a autarquia e a CIM;</li> <li>- Aposta nas ciências experimentais, no desporto e no ensino artístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condições socioeconómicas das famílias;</li> <li>- Inexistência de uma rede de transportes públicos e horários de transportes escolares nada flexível;</li> <li>- Pirâmide etária com tendência crescente do envelhecimento da população;</li> <li>- Polarização dos centros urbanos com maior dinâmica socioeconómica dos concelhos vizinhos.</li> </ul>
---	--

Figura 3 – Análise SWOT ao AEVO

## 4. Pilares da intervenção

### 4.1. Dimensão organizacional

Os desafios internos e externos que são colocados ao AEVO exigem um acompanhamento contínuo e sistemático da sua estrutura organizativa. Para já, a aferição de comportamentos e a perceção dos diferentes *stakeholders* é o farol que orienta a ação que nos propomos desenvolver.

- O AEVO tem um organigrama bem definido que considera a participação de elementos representativos dos diferentes níveis de educação e ensino nos vários órgãos da Unidade Orgânica. Conta também com atividades de coadjuvância e desenvolvimento de projetos através de trabalho conjunto de professores e outro pessoal educativo de diferentes ciclos de ensino. O desafio passa por cimentar esta articulação vertical, nomeadamente entre a educação pré-escolar e o primeiro ciclo do ensino básico e entre este e o segundo ciclo explorando de forma eficaz o trabalho colaborativo que envolva docentes e alunos dos vários

ciclos e áreas de formação capaz de proporcionar experiências positivas de ensino e aprendizagem;

- O AEVO tem uma estrutura pedagógica bem definida com a identificação de estruturas intermédias com competências bem identificadas e documentadas. No entanto, verifica-se alguma tendência para uma hierarquização vincada no que respeita à tomada de decisões motivada pelo receio do risco e da resistência à inovação e à mudança. O desafio passa pela estruturação de uma liderança em rede ao nível das estruturas intermédias em que o compromisso e a distribuição de responsabilidades se tornem basilares à visão, missão e valores do Projeto Educativo do Agrupamento;
- O modelo de autoavaliação do AEVO está relativamente consolidado e conta com ações importantes para a reflexão de opções e práticas como a monitorização dos resultados, as assembleias de turma ou o processo EQAVET. No entanto, o agrupamento será, muito brevemente, alvo de uma atividade de avaliação externa da responsabilidade da IGE e importa estruturar um modelo de autoavaliação que contemple um ciclo de qualidade alinhado com os objetivos da avaliação externa e contribua para a melhoria contínua da Unidade Orgânica. A criação de um Departamento de Qualidade, cujo coordenador possa ter assento no conselho pedagógico é um objetivo a curto prazo;
- O Projeto educativo do AEVO é um documento novo, ambicioso e alinhado com as grandes linhas orientadoras de documentos estruturantes da ação educativa como o PASEO, a Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania ou as Aprendizagens Essenciais. O desafio passa agora por fazer uma monitorização atenta e eficaz capaz de contribuir para um processo de revisão-ação de estratégias e metodologias que contribuam para que as metas traçadas possam ser alcançadas. Para tal, devem concorrer coerentemente o Projeto de Intervenção do Diretor, o Plano Anual de Atividades, compromissos nacionais e internacionais, como as provas de aferição, o PISA ou os desafios do Século XXI, ou os projetos criados ao nível do território como o Projeto Educativo Municipal;

- O AEVO produz uma série de relatórios através das mais variadas estruturas que se assumem de superior importância para a reflexão crítica da ação destas estruturas. O problema prende-se com a oportunidade para a meditação, levando-nos a concluir que é necessário encontrar um alinhamento temporal que permita a articulação entre a produção destes relatórios e momentos de reflexão;
- O AEVO possui duas Unidades de Ensino Estruturado no espectro do autismo com uma abrangência territorial alargada aos concelhos vizinhos e que disponibiliza aos alunos e às famílias um conjunto de valências ao nível terapêutico, social, psicológico e educativo de elevada qualidade. O objetivo passa pela continuidade do serviço prestado por estas unidades e pelo reforço das práticas de inclusão através de um trabalho articulado entre o CAA, a EMAEI e as restantes estruturas;
- O AEVO é o garante de espaço educativo de excelência que contempla a ocupação dos alunos em horários e períodos fora das atividades letivas através dos diferentes clubes e projetos para a generalidade da população escolar ou atividades de complemento à família que funcionam na educação pré-escolar. O objetivo passa pela procura de parcerias com outras instituições da comunidade escolar ou a autarquia e pelo envolvimento da Associação de Pais e Encarregados de Educação que permitam o reforço deste tipo de ações e/ou o seu alargamento a outros níveis de ensino;
- O processo comunicacional do AEVO está identificado com a existência de debilidades e constrangimentos que levam muitas vezes a interpretações menos claras e ao estaque de informações em pontos nem sempre identificados apesar da recente criação de um gabinete de comunicação e imagem. A estratégia passa pela estruturação de um plano de comunicação que identifique plataformas, intervenientes e ações concretas que regimem o campo de ação desta estrutura de modo a que o processo seja capaz de gerir a complexidade da

informação, fazê-la chegar com qualidade e celeridade aos vários interessados e que torne claros os compromissos assumidos pelo AEVO;

- O AEVO tem um Regulamento Interno desatualizado no tempo. O processo de revisão deste importante instrumento de gestão, entretanto iniciado, deve ser considerado tendo em conta a participação dos diferentes atores educativos;
- As instalações da escola sede do Agrupamento são recentes e conjugam uma série de espaços e equipamentos modernos que são disponibilizados para as mais variadas atividades letivas e não letivas. No entanto, parece haver algum desencanto e pouco sentido de pertença por parte de alunos e outro pessoal educativo. Importa alicerçar este sentido de pertença através da promoção de ações que levem os diferentes elementos da comunidade educativa a identificarem-se com espaços e equipamentos;
- O AEVO apresentou candidaturas para a criação de novos e inovadores espaços para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem-avaliação que vão permitir a instalação de uma Sala do Futuro e de um Clube de Ciência Viva. Importa agora organizar e flexibilizar horários e equipas de modo a proporcionar experiências e vivências autênticas de aprendizagens significativas através de projetos interdisciplinares alinhados com as áreas de competência do PASEO e que deem sentido ao património cultural de cada disciplina;

#### 4.2. Dimensão profissional

Os profissionais de educação estão em permanente atualização e desenvolvimento da sua profissionalidade. São-lhes solicitadas estratégias adequadas às necessidades dos alunos, centradas na avaliação, reflexão, mobilização crítica e autónoma de informação com vista à resolução de problemas e ao reforço da autoestima, a promoção do exercício da cidadania ativa, da participação social em contextos de partilha e de

confronto de ideias e a implementação de metodologias centradas no aluno proporcionando situações de aprendizagens significativas. Este quadro aponta para a necessidade de uma abordagem em que a partilha e o trabalho colaborativo são essenciais para os objetivos do projeto educativo do AEVO.

- O Plano de formação do AEVO é rico e diversificado e procura responder aos anseios de formação de pessoal docente e não docente e do agrupamento através de um levantamento das necessidades de formação prévio. Há uma articulação eficiente com o Centro de Formação na elaboração dos cursos e turmas mediante a disponibilidades de recursos. O problema mais evidente do plano de formação do AEVO prende-se com a calendarização de algumas formações;
- O AEVO tem algumas parcerias ativas e consideradas estratégicas que contribuem para processos formativos e de enriquecimento pessoal e profissional de pessoal não docente e alunos como a Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Baião, a GNR, o CLDS, a USF de Baião, a Associação Empresarial de Baião, a Santa Casa da Misericórdia de Baião ou o CATIM. Importa cimentar e alargar estas relações de parceria com estas e outras entidades, aferir da pertinência das formações e desenvolver esforços para, através delas, promover a participação de pais e encarregados de educação;
- O AEVO tem há alguns anos um plano de internacionalização em marcha. No presente ano letivo este plano atingiu o auge relativamente aos objetivos a que se propôs. É uma escola com acreditação ERASMUS+ para a Educação Escolar e para o Ensino e Formação Profissional, é uma escola de acolhimentos para alunos do Ensino e Formação Profissional através da disponibilização de FCT em articulação com entidades locais, é uma escola de envio de alunos do mesmo grau de ensino para FCT no estrangeiro, participou e organizou atividades de *job-shadowing*, participou e organizou mobilidades de grupo de alunos da educação escolar, participa em vários projetos *e-Twinning*, alguns professores participam em ações de formação desenvolvidas ao nível europeu à distância ou

presencialmente desenvolvidas por organizações como a *European Schoolnet Academy*. O desafio passa pela disponibilização de meios essenciais à sustentabilidade deste plano, pela disseminação das ações e atividades desenvolvidas e pela apropriação da sua pertinência por parte da generalidade dos elementos da comunidade educativa;

- Estão identificados alguns projetos relevantes para os objetivos do AEVO patrocinados pela DGE, pela UE, pela ANQ, entre outros. O desafio passa por manter estas parcerias e alargar o seu campo de ação colocando estes projetos ao serviço do desenvolvimento da profissionalidade dos vários elementos da comunidade educativa;
- O AEVO considerou tempo e espaço para momentos de reflexão e partilha no horário dos professores com disponibilização de uma hora nos horários no presente ano letivo. Esta medida torna-se indispensável a uma ação mais focada nos objetivos traçados. No entanto, urge que todos saibam tirar partido deste tempo não letivo abandonando uma certa estatização, tornando-a dinâmica e capaz de produzir verdadeira intencionalidade pedagógica, tirando partido do trabalho colaborativo e da partilha numa perspetiva transdisciplinar promotora de opções curriculares relevantes para mais e melhores aprendizagens;
- Os projetos de parceria com instituições do ensino superior são esporádicos e descontinuados no tempo. A interioridade do AEVO é um constrangimento relevante a considerar na sua relação com institutos e universidades. Ainda assim, é importante desenvolver esforços para que as parcerias com tais instituições se tornem mais efetivas e produtivas para os objetivos do AEVO;
- O AEVO integra as micro redes de reflexão e partilha da Autonomia e Flexibilidade Curricular promovidas pela Equipa Regional Norte da DGEstE e pelo Centro de Formação da Associação de Escolas de Amarante e Baião nas mais variadas temáticas. Atualmente, há professores que participam nas reuniões promovidas pelo centro de formação de forma regular e outros professores que

são convidados a participar nas reuniões promovidas pela Equipa Regional Norte, ora como assistentes ora como intervenientes ativos nas sessões. O objetivo é alargar a participação de mais docentes nestas sessões e criar condições para que estas possam ser eficazmente disseminadas entre os pares ao nível do agrupamento;

- A criação de uma Associação de Antigos Alunos do AEVO é uma ambição antiga cujo processo foi interrompido pela situação pandémica da COVID-19. No entanto, os primeiros passos estão dados e é já mais do que um processo de intenções. Importa agora definir formas de participação e representação desta Associação que pode vir a ter um papel vital para a credibilização e imagem do agrupamento;

#### 4.3. Inovação curricular

A inovação será, por ventura, o maior desafio que se coloca à organização escolar. A tradição fortemente orientada para a instrução, o peso que a possibilidade do insucesso acarreta para os docentes e a conhecida resistência à mudança e ao risco fazem do desígnio de inovar um sistema com atritos vários que urge tornar mais fluído e potenciar os desafios que a inovação nos reserva ao nível do currículo.

- O DL n.º 55/2018, de 06 de julho, prevê uma série de medidas de flexibilização curricular como forma de responder mais eficazmente à heterogeneidade dos alunos e das famílias. Ainda que se identifiquem situações pontuais de flexibilização no AEVO urge torná-las mais compreendidas por todos e ampliar a sua aplicação como forma de responder às necessidades dos alunos colocando a flexibilidade curricular ao serviço do sucesso educativo;
- A Portaria n.º 181/2019, de 11 de julho, estabelece os termos e condições em que as escolas, nos termos da sua autonomia e flexibilização curricular, possam

criar um plano de inovação que permite implementar uma gestão superior a 25 % das matrizes curriculares base dos ensinos básico e secundário. O AEVO deve considerar esta possibilidade através de uma discussão alargada aos vários órgãos da escola para avaliar as vantagens de adotar um plano de inovação como resposta curricular e pedagógica adequada ao contexto da sua comunidade educativa que vise a promoção da qualidade das aprendizagens e o sucesso de todos;

- As medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão previstas no DL n.º 54/2018, de 06 de julho, são consideradas pelo AEVO e há uma estratégia bem definida para a sua implementação. No entanto, o tempo que medeia a estratégia à ação deverá ser mais célere e acompanhado de uma necessária monitorização que leve à rápida reorientação e reafetação de meios como forma de garantir o sucesso da sua aplicação;
- O AEVO produz relatórios e instrumentos de monitorização vários como o relatório de autoavaliação, a monitorização dos resultados escolares ou o relatório de avaliação do plano anual de atividades que fazem o retrato do desempenho da escola. São analisados os resultados escolares, taxas de sucesso e de qualidade do sucesso e é agora também considerado o sucesso pleno dos alunos. No entanto, há alguns aspetos que falta considerar: uma real comparação com os resultados de avaliação externa, nomeadamente os resultados das provas de aferição, das provas de final de ciclo e dos exames nacionais; mobilizar estes resultados e os relatórios que são produzidos para uma avaliação formativa mais rica e capaz de regular o ensino e a aprendizagem; priorizar a qualidade do sucesso das aprendizagens na disciplina de Português no 1.º ciclo do ensino básico; considerar a evolução das competências alcançadas pelas crianças que frequentam o ensino pré-escolar.
- O Gabinete de Comunicação e Imagem recentemente criado no AEVO surge da necessidade identificada de melhorar os sistemas de comunicação interna e com o exterior identificados como um dos constrangimentos da escola. O desafio da

circulação de informação célere e pertinente, diferenciada em função do público alvo continua vivo, sendo necessários identificar plataformas e processos de comunicação eficazes;

- O Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) está bem desenhado e vai ao encontro dos eixos de atuação do projeto educativo. Trata-se de um documento novo que pretende dar resposta ao desafio da inclusão do digital ao serviço das práticas de ensino-aprendizagem-avaliação. Considero que o recurso a ferramentas digitais em áreas como a pedagógica e documental é insuficiente e pouco diversificada sendo necessária uma reflexão acerca das plataformas e ferramentas que melhor possam contribuir para práticas mais eficientes como a patilha documental e o trabalho colaborativo;
- O projeto MAIA conferiu ao AEVO critérios transversais de avaliação alinhados com o quadro legal em vigor que começaram a ser implementados muito recentemente. Neste contexto, insta realizar uma necessária reflexão acerca do processo de implementação destes critérios como forma de reforçar o alinhamento das competências específicas de cada disciplina com as competências globais previstas no Perfil do Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. Por outro lado, urge cortar caminho em direção à apropriação da pertinência destes critérios transversais de avaliação por parte de professores, alunos e encarregados de educação;

Entender os critérios como uma ferramenta ao serviço da aprendizagem focada nos resultados e não como um elemento facilitador. O foco na preparação e no treino dos alunos com vista ao sucesso académico ao nível da avaliação interna e externa não pode ser descurado;

- O AEVO tem vários projetos e clubes cujos objetivos estão alinhados com as áreas de competência do PASEO e com os grandes desígnios das sociedades atuais, como o ambiente e a sustentabilidade, a digitalização e pensamento crítico e criativo ou a interculturalidade e o empreendedorismo. Faz falta uma

visão mais globalizante e integradora destes com os currículos das diferentes disciplinas e anos de escolaridade;

- A constituição de grupos/turmas em cada ano de escolaridade que permanecem estáticos e imutáveis ao longo de um ano escolar caracteriza a orgânica do AEVO. Este modelo, característico de sistemas de produção em massa, não satisfaz as necessidades de uma escola de massas. Insta discutir a constituição de grupo permeáveis organizados em função de propósitos bem definidos como forma de responder aos anseios dos alunos através da criação de espaços coabitados e de complementaridade profissional;
- O AEVO promove medidas de apoio aos alunos e às famílias como o apoio tutorial específico ou o programa de mentoria, o programa de reforço alimentar, as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão ou as modalidades de apoio educativo. É reconhecido o mérito destes programas na identificação de situações de risco e na procura de respostas que permitam minimizar o impacto dos fatores que concorrem para tais situações. No entanto, é necessário alargar o espetro e criar uma estrutura que atue no âmbito da intervenção disciplinar em articulação com outras estruturas internas de apoio à aprendizagem e à inclusão ou externas como aquelas que operam em áreas como a proteção civil, a saúde ou a segurança social;
- A dimensão do agrupamento confere pouca diversidade no que respeita à oferta de cursos profissionais que se situa na abertura de 3 ou 4 cursos anuais. Esta realidade coloca desafios à escola ao nível de fixação dos alunos no final do 9.º ano, passando a estratégia pela especialização e credibilização desta oferta profissionalizante em áreas-chave. Neste sentido, o Agrupamento apresentará uma candidatura para a instalação na escola sede de um Centro Tecnológico Especializado (CTE) no âmbito do Investimento RE-C06-i01: “Modernização da oferta dos estabelecimentos de ensino e da formação profissional” previsto no Plano de Recuperação e Resiliência;

- O AEVO possui o selo de garantia de qualidade para o Ensino e Formação Profissional através da verificação EQAVET. Importa agora sustentar este processo e considerar as sugestões emanadas pelo relatório final de verificação EQAVET produzido pela equipa de peritos externos como a intervenção consistente de um *focus group* que comprometa os *stakeholders* externos nos processos de decisão, a maior visibilidade da oferta educativa, do processo EQAVET, das atividades e casos de sucesso no site institucional da escola ou a criação de um sistema de alerta eficaz que permita antecipar desvios aos objetivos traçados no plano de ação;

## 5. Plano Estratégico e Metas

As secções anteriores enquadram este projeto de intervenção do ponto de vista concetual e atendendo a uma caracterização e diagnóstico feitos ao AEVO. Este é o ponto de partida para a estruturação de um plano e para a definição de metas que se pretende sejam atingidas no final do mandato. Ainda que perfeitamente identificado com os eixos do projeto educativo em vigor, o motor deste projeto de intervenção centra-se no objetivo do sucesso educativo para todos e na melhoria contínua da qualidade das aprendizagens. Assim, identificamos um conjunto de objetivos, atendendo às dimensões do desenvolvimento organizacional, do desenvolvimento profissional e da inovação pedagógica, que se pretende venha a ser operacionalizado ao longo dos próximos quatro anos.

### A. Domínio organizacional

<b>Objetivo</b>	O1. Proporcionar uma articulação vertical interciclos indutora de experiências de aprendizagem positivas	
<b>Estratégias</b>	- Identificar elementos curriculares e pedagógicos facilitadores de articulação interciclos; - Planificar e implementar atividades promotoras de aprendizagens significativas.	<b>Calendarização</b> - 2022/2023;  - 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.

<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planos elaborados;</li> <li>Número de ações implementadas;</li> <li>Indicadores de qualidade do sucesso.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envolver todos os alunos em atividades dinâmicas interciclos no mínimo 2 vezes por semestre.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	O2. Dotar as lideranças intermédias de mais autonomia e responsabilidade na gestão das suas competências		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunir os coordenadores das diferentes estruturas intermédias;</li> <li>Rever organigramas e regimentos;</li> <li>Monitorizar a atividades das estruturas intermédias.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023 a 2025/2026.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> </ul>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atas das reuniões;</li> <li>Relatórios de monitorização.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos os documentos estratégicos do AEVO elaborados/revistos são estruturados a partir das lideranças intermédias.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	O3. Reestruturar o modelo de autoavaliação do AEVO		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar o departamento de qualidade;</li> <li>Definir um modelo e um plano de ação para a autoavaliação;</li> <li>Aplicar o modelo de autoavaliação;</li> <li>Monitorizar o ciclo de qualidade implementado.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> </ul>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituição do departamento de qualidade;</li> <li>Modelo de autoavaliação;</li> <li>Relatórios de autoavaliação e monitorização.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de um relatório de autoavaliação anual que respeite um ciclo de qualidade que vise a melhoria contínua da UO.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	O4. Criar uma equipa de acompanhamento à execução do Projeto Educativo		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorizar a execução do Projeto Educativo;</li> <li>Aferir a coerência de outros documentos e atividades com os objetivos do PEA;</li> <li>Proporcionar momentos de reflexão acerca do documento em sede de CP.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> </ul>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taxas de concretização dos objetivos do Projeto Educativo;</li> <li>Relatório de monitorização do Projeto Educativo.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas as ações com origem em documentos como o PAA ou o PE municipal são coerentes com os objetivos do PEA (2023 e seguintes).</li> <li>Existência de um novo PEA em 2024.</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	O5. Ajustar os momentos de elaboração de relatórios e de reflexão sobre os mesmos		
<b>Estratégias</b>	- Definir a informação a disponibilizar nos relatórios em sede de CP; - Definir os momentos de entrega de relatórios de modo a que a reflexão sirva de base à preparação do ano escolar seguinte.	<b>Calendarização</b>	- 2022/2023.  - 2022/2023 a 2025/2026.
<b>Indicadores de avaliação</b>	• Relatórios elaborados segundo <i>template</i> comum; • Atas do CP.	<b>Metas (2026)</b>	• <i>Template</i> comum a todos os relatórios (2023 e seguintes).
<b>Objetivo</b>	O6. Alargar a oferta de atividades de complemento à família para lá da educação pré-escolar e ajustá-las às suas necessidades.		
<b>Estratégias</b>	- Reunir com stakeholders externos para estudar eventuais soluções; - Fazer um levantamento junto das famílias das suas necessidades.	<b>Calendarização</b>	- 2022/2023.  - 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.
<b>Indicadores de avaliação</b>	• Resposta disponibilizada pelo agrupamento; • Alunos cobertos por atividades de complemento à família.	<b>Metas (2026)</b>	• 100 % das famílias de alunos da EPE e dos 1.º e 2.º CEB que solicitam atividades de complemento à família com resposta.
<b>Objetivo</b>	O7. Construir um plano comunicacional e de circulação de informação célere e eficaz		
<b>Estratégias</b>	- Elaborar um plano de comunicação e imagem; - Implementar o plano de comunicação e imagem; - Auscultar a comunidade educativa acerca do plano e, se necessário, proceder a melhorias.	<b>Calendarização</b>	- 2022/2023.  - 2022/2023.  - 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.
<b>Indicadores de avaliação</b>	• Plano de comunicação e imagem do AEVO; • Resultados da auscultação da comunidade.	<b>Metas (2026)</b>	• 70 % da comunidade educativa satisfeita com a comunicação e imagem do agrupamento.
<b>Objetivo</b>	O8. Atualizar o regulamento interno		
<b>Estratégias</b>	- Constituir uma equipa para elaborar/atualizar o RI; - Fazer um levantamento de propostas para o RI ao nível das estruturas do agrupamento; - Propor a aprovação do RI em sede de Conselho Geral; - Atualizar o RI sempre que tal se imponha.	<b>Calendarização</b>	- 2022/2023.  - 2022/2023.  - 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.  - 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.
<b>Indicadores de avaliação</b>	• Regulamento Interno; • Resultados da auscultação da comunidade.	<b>Metas (2026)</b>	• Existência do RI atualizado (anualmente).

<b>Objetivo</b>	O9. Alicerçar o sentido de pertença da comunidade educativa em relação aos espaços do agrupamento		
<b>Estratégias</b>	- Identificar ações/projetos que promovam relação com espaços e equipamentos; - Promover estas ações/projetos envolvendo outros elementos da comunidade; - Decorar espaços escolares de forma controlada e identitária.	<b>Calendarização</b>	- 2022/2023.  - 2022/2023 a 2025/2026.  - 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.
<b>Indicadores de avaliação</b>	• PAA.	<b>Metas (2026)</b>	• 70 % dos elementos da comunidade identificam-se com um ou mais espaços do agrupamento.

<b>Objetivo</b>	O10. Instalar um clube de ciência viva e uma sala do futuro na escola sede do agrupamento		
<b>Estratégias</b>	- Constituir equipas dinamizadoras destes novos espaços; - Promover atividades sustentadas na metodologia STEAM; - Considerar metodologias ativas e inovadoras em contexto de AFC; - Promover a implementação de trabalho de projeto e DAC.	<b>Calendarização</b>	- 2022/2023.  - 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.  - 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.  - 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.
<b>Indicadores de avaliação</b>	• Atas dos Conselhos de Turma; • Relatório de monitorização de trabalho colaborativo e supervisão pedagógica.	<b>Metas (2026)</b>	• Taxa de ocupação destes espaços para desenvolver trabalho de projeto e DAC acima dos 90 %.

## B – Domínio profissional

<b>Objetivo</b>	O11. Sustentar a rede de parceiros regionais, nacionais e internacionais como motor do desenvolvimento profissional		
<b>Estratégias</b>	- Identificar necessidade de parceria para atividades/projetos relacionados com desenvolvimento profissional; - Organizar responsabilidades das várias parcerias; - Implementar as ações a desenvolver.	<b>Calendarização</b>	- 2022/2023.  - 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.  - 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.
<b>Indicadores de avaliação</b>	• PAA; • Rácio atividades/projetos envolvendo parcerias/parcerias estabelecidas.	<b>Metas (2026)</b>	• Todas as atividades envolvendo parceiros em linha com os eixos do PE; • Rácio superior a 2.

<b>Objetivo</b>	O12. Considerar tempo e espaço para momentos reflexão e partilha no horário dos docentes		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar temáticas a incluir nos momentos de trabalho colaborativo;</li> <li>- Considerar a ocupação de espaços específicos e a atribuição de crédito horário para a flexibilização curriculares;</li> <li>- Flexibilizar a utilização de parte do horário dos docentes.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> </ul>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atas CP;</li> <li>• N.º de opções curriculares (DAC, trabalho de projeto, ...) planeadas;</li> <li>• Rácio opções curriculares/ n.º de professores envolvidos.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O planeamento curricular baseado em opções curriculares envolve todas as turmas do EB e metade das do ES;</li> <li>• 75 % dos professores envolvidos.</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	O13. Disseminar as mais-valias da participação nas microredes pelos professores e educadores		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alargar a participação de elementos do AEVO nas microredes de partilha;</li> <li>- Proporcionar momentos de partilha de procedimentos e práticas entre pares.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> </ul>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de professores participantes;</li> <li>• N.º de opções curriculares (DAC, trabalho de projeto, ...) planeadas;</li> <li>• Rácio opções curriculares/ n.º de professores envolvidos.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O planeamento curricular baseado em opções curriculares envolve todas as turmas do EB e metade das do ES;</li> <li>• 25% de professores participantes em sessões de microrede.</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	O13. Definir formas de participação da Associação de Antigos Alunos do AEVO		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunir com os promotores da Associação;</li> <li>- Encontrar forma de representatividade e participação no AEVO;</li> <li>- Fomentar a imagem do AEVO.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> </ul>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de ações/ intervenções da Associação no AEVO;</li> <li>• PAA.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A associação intervém colaborativamente na escola com atividades lúdicas, académicas ou formativas.</li> </ul>

### C - Inovação Curricular

<b>Objetivo</b>	O14. Implementar projetos de flexibilização curricular previstos no DL n.º 55/2018 como medida de promoção do sucesso escolar		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizar a flexibilidade curricular em sede de CP;</li> <li>- Promoção da implementação de boas práticas no trabalho direto com os alunos;</li> <li>- Promover atividades de projetos com impacto na comunidade.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> </ul>

<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º de professores envolvidos;</li> <li>• N.º de planificações contruídas em articulação;</li> <li>• Taxas de sucesso e qualidade do sucesso.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas de percursos direto e de sucesso pleno alinhadas com as metas do PE.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	O15. Avaliar as vantagens e os constrangimentos da implementação de um plano de inovação curricular		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a discussão em sede de CP;</li> <li>- Auscultar <i>stakeholders</i> internos e externos;</li> <li>- Decidir de forma participada e comprometida sobre a necessidade de elaborar o plano.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> </ul>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atas de CP;</li> <li>• Reuniões com stakeholders.</li> <li>• Existência/Não existência do plano.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão bem fundamentada da existência/não existência de um plano de inovação.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	O16. Tornar a aplicação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão mais eficazes		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorizar de forma contínua e sistemática as medidas aplicadas;</li> <li>- Flexibilizar estratégias e meios sempre que tal se justifique.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> </ul>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios técnico-pedagógicos;</li> <li>• Taxas de sucesso e qualidade do sucesso de alunos sujeitos a medidas.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso pleno de todos os alunos com medidas implementadas.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	O17. Alargar a abrangência da monitorização dos resultados das aprendizagens		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparar os resultados das avaliações interna e externa;</li> <li>- Priorizar a qualidade do sucesso na disciplina de Português no 1.º CEB;</li> <li>- Considerar a evolução das competências adquiridas pelas crianças do ensino pré-escolar;</li> <li>- Mobilizar a monitorização dos resultados escolares para reorientar o ensino e a aprendizagem.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023 a 2025/2026.</li> <li>- 2022/2023 a 2025/2026.</li> <li>- 2022/2023 a 2025/2026.</li> <li>- 2022/2023 a 2025/2026.</li> </ul>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorização dos resultados;</li> <li>• Relatórios de provas de aferição;</li> <li>• Relatórios produzidos ao nível do agrupamento.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencial entre avaliação interna e externa em linha com a média nacional;</li> <li>• Aumentar em 10 % a qualidade do sucesso na disciplina de Português (1.º CEB).</li> </ul>

<b>Objetivo</b>	O18. Concretizar a inclusão do digital ao serviço do processo ensino-aprendizagem-avaliação		
<b>Estratégias</b>	- Promover uma discussão alargada em torno das opções previstas no PADDE; - Colocar plataformas e ferramentas ao serviço da partilha e do trabalho colaborativo.	<b>Calendarização</b>	- 2022/2023.  - 2022/2023 a 2025/2026.
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorização do PADDE;</li> <li>• Taxas de utilização de processos de recolha de informação suportados no digital;</li> <li>• Taxas de utilização de recursos digitais.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % dos processos de recolha de informação são em suporte digital;</li> <li>• Ocupação temporal da sala do futuro nos 75 %.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	O19. Promover a apropriação dos critérios transversais de avaliação		
<b>Estratégias</b>	- Promover uma discussão alargada em torno das opções previstas no plano de intervenção no âmbito da avaliação pedagógica (MAIA); - Promover ações que levem os vários <i>stakeholders</i> a apropriarem-se dos critérios.	<b>Calendarização</b>	- 2022/2023.  - 2022/2023 a 2025/2026.
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorização do MAIA;</li> <li>• N.º de alunos e EEs que conhecem os critérios de avaliação.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75 % dos alunos e 50 % dos EEs conhecem os critérios de avaliação;</li> <li>• 50 % dos alunos reconhece participar na sua própria avaliação.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	O20. Concretizar a articulação dos projetos e clubes com as diferentes áreas curriculares		
<b>Estratégias</b>	- Fazer um levantamento da pertinência de projetos e clubes existentes e/ou propostos em sede de CP; - Planificar de forma a integrar os clubes e projetos nos currículos das diferentes disciplinas; - Dar intencionalidade pedagógica aos projetos e clubes.	<b>Calendarização</b>	- 2022/2023.  - 2022/2023 a 2025/2026.
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atas do CP;</li> <li>• Relatório de avaliação do PAA;</li> <li>• Planos e planificações das diferentes áreas curriculares e de flexibilização curricular.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % das atividades promovidas por clubes e projetos desenvolvidas concorrem para a articulação e/ou flexibilização curricular.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	O21. Considerar a constituição de turmas dinâmicas		
<b>Estratégias</b>	- Identificar formas de organização condizentes com a realidade do AEVO; - Organizar espaço e tempo de modo a operacionalizar inovadoras formas de organização;	<b>Calendarização</b>	- 2022/2023.  - 2022/2023 a 2025/2026.

	- Potenciar a gestão pedagógica e a inovação curricular.		- 2022/2023 a 2025/2026.
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos de turma;</li> <li>• Planos e planificações das diferentes áreas curriculares e de flexibilização curricular;</li> <li>• Taxas de sucesso e de qualidade do sucesso.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades implementadas abrangem todas as turmas do ensino básico e metade das do ensino secundário;</li> <li>• Taxas de percursos direto e de sucesso pleno alinhadas com as metas do PE.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	O22. Criar uma estrutura que atue no âmbito da intervenção disciplinar		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituir uma estrutura de intervenção disciplinar;</li> <li>- Criar um sistema de alerta que identifique situações de indisciplina e absentismo;</li> <li>- Promover ações de remediação em articulação com entidades internas e externas.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2022/2023 a 2025/2026.</li> <li>- 2022/2023 a 2025/2026.</li> </ul>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regimento da estrutura;</li> <li>• Mecanismos de alerta identificados;</li> <li>• Taxas de absentismo e participações disciplinares.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuir em 50 % as taxas de absentismo e de participações disciplinares.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	O23. Apresentar a candidatura para a instalação de um CTE no agrupamento		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Candidatar a escola a um dos CTE previstos para o território da CIM;</li> <li>- Infraestruturar a escola com vista a formação prática e tecnologicamente especializada.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> </ul>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado da candidatura;</li> <li>• Taxas de procura dos CP a funcionar em articulação com o CTE.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CTE em funcionamento;</li> <li>• Taxa de ocupação do CTE atinge os 70 %.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	O24. Dar continuidade ao processo EQAVET como reforço à credibilização do EFP		
<b>Estratégias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interligar a equipa do EQAVET com o Departamento da Qualidade;</li> <li>- Colocar em prática as recomendações do relatório final de verificação;</li> <li>- Promover ações que contribuam para a visibilidade do EFP.</li> </ul>	<b>Calendarização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022/2023.</li> <li>- 2023/2024; 2024/2025; 2025/2026.</li> </ul>
<b>Indicadores de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas de participação dos <i>stakeholders</i> externos;</li> <li>• Relatórios de Operador e da equipa de autoavaliação;</li> <li>• Página Web do agrupamento.</li> </ul>	<b>Metas (2026)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stakeholders</i> externos participam, no mínimo em duas reuniões anuais;</li> <li>• Diminuir em 50 % as taxas de absentismo e de participações disciplinares.</li> </ul>

## 6. Monitorização

Como se exige a qualquer plano, a execução e implementação deste plano de intervenção será alvo de monitorização contínua e sistemática capaz de aferir ações e estratégias e reorientá-las sempre que tal seja considerado pertinente.

O ciclo de qualidade do EQAVET “promove uma cultura de melhoria contínua na qualidade” sustentada na aferição de dados qualitativo e quantitativos e na monitorização baseada em processo de auto e heteroavaliação. A figura 4 apresenta as fases deste ciclo.



Figura 4 – O ciclo de Qualidade (Adaptado do sistema EQAVET)

É no contexto das 4 fases identificadas na figura que nos propomos monitorizar o plano, através da elaboração de um relatório anual a submeter ao Conselho Geral, enquanto órgão representativo dos elementos da comunidade educativa. Estes relatórios farão o reporte do grau de consecução dos objetivos propostos, dos critérios de conformidade e dos constrangimentos identificados de modo a que a fase de revisão possa contribuir para melhor planeamento. A reflexão e o diálogo, o compromisso e a proatividade farão do processo de monitorização um elemento fundamental para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem-avaliação assente no caminho da qualidade e da excelência.

## Considerações finais

O quadro concetual de referência, a caracterização do AEVO e o profundo conhecimento adquirido ao longo de vários anos de experiência acumulada na planificação e administração escolar culminaram neste projeto de intervenção que se quer de base humanista, assente em princípio de equidade e inclusão e que encare as oportunidades e os desafios como motores para os resultados.

Trata-se de um projeto aberto à sociedade civil, que pretende convocar a massa crítica e a liberdade de pensamento crítico, criativo e corajoso em torno do objetivo de mais e melhor escola para todos.

Os tempos são de transformação e mudança e a escola não escapa a este desiderato, quer seja por via das políticas educativas, como a descentralização e a crescente territorialização, quer seja pelas exigências que emergem da sociedade, como as respostas sociais e profissionais. É sabido que não podemos ficar à espera que a escola se transforme por si só. Também sabemos que muito dificilmente conseguimos transformar a escola sozinhos.

Por isso, este projeto conta com todos os elementos da comunidade educativa – docentes e não docentes, alunos e encarregados de educação, autarquias locais e instituições de solidariedade social, empresas e empregadores – para executar o plano estratégico que aqui se apresenta. Se tivermos a capacidade de nos mobilizarmos de modo a potenciar práticas educativas em torno de ambientes onde a autonomia, a complementaridade, a inovação ou a participação sejam o norte das ações e estratégias certamente que a escola se constituirá como um ecossistema educacional avançado e não perderá o caminho da mudança.

O cenário afigura-se desafiante e de grande complexidade, mas de que valeria este projeto sem desafios? Estou certo de que todos nós, Agrupamento de Escolas de Vale de Ovil, estaremos à altura.

## Bibliografia

Agrupamento de Escolas de Vale de Ovil (2021). *Projeto Educativo 2021-2024*. Baião: <http://www.agrupamento-vale-ovil.edu.pt/webpage/2122/documentos/PE.pdf>

Câmara Municipal de Baião (2021). *Carta Educativa de Baião*. Baião: disponível em <https://www.cm-baião.pt/viver/educacao/carta-educativa/>.

Conselho Nacional de Educação – CNE (2019). *Estado da Educação 2018*. Lisboa: CNE.

Dubrin, A. (1998). *Princípios de administração (4ª ed.)*. Rio de Janeiro: UC.

Fonseca, A. (2000). *A liderança escolar e a comunicação relacional*. In J. Costa, A. Mendes, & A. Ventura, *Liderança e estratégia nas organizações escolares (pp. 137-151)*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Martins, G. et al (2018). *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. Lisboa: Ministério da Educação / Direção Geral de Educação.

Mota, N. (2009). *Escola, Avaliação, Liderança*. Porto: Dissertação de mestrado (não editada).

Silva, A. (2002). *Por uma política de ideias em educação*. Porto: Edições Asa.

Verdasca, J. (2017). *Contributos para o desenvolvimento de um sistema de monitorização e (auto) regulação escolar*. Fórum Estatístico, Metodologia de acompanhamento e monitorização do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar. 26. Lisboa: DGEEC-ME.