Agrupamento de Escolas Michel Giacometti

Projeto de Intervenção 2025–2029

Maria João Amaro Pinto

Abril de 2025

A educação é a arma mais poderosa que pode ser utilizada para mudar o mundo

Nelson Mandela.

A melhor maneira de fazer crianças boas, é fazer crianças felizes

Oscar Wilde

Índice

Introdução ... 1
1. Enquadramento pessoal e estratégico ... 1
1.1- Motivação da candidatura ... 1
1.2. Definição do Lema, Visão, Missão e Valores ... 3
2. Enquadramento contextual ... 3
2.1. A Educação no contexto Global e Nacional ... 4
2.2 O contexto local: Desafios e oportunidades ... 7
2.3. A Escola como motor de mudança ... 8
3.Avaliação Diagnóstica do Agrupamento ... 9
3.1. Caraterização do Agrupamento de Escolas Michel Giacometti ... 9
3.1.1. Perfil da comunidade escolar ... 9
3.1.2 Pessoal Docente e Pessoal Não docente ... 11
3.2. Projetos/ Parcerias/ Protocolos ... 12
3.3. Resultados escolares ... 12
3.4. Modelo de Autoavaliação CAF ... 16
3.5. Pontos Fortes do AEMG ... 18
3.6. Orientações de Melhoria (Oportunidades) / Meios e Resultados (OM1, 2,3,4,5,6,7) ... 19
3.6.1. Meios ... 19
3.6.2. Resultados ... 21
3.7. Conclusões gerais do diagnóstico ... 21
4. Plano de Ação Estratégica do Plano de Intervenção ... 22
4.1.A adoção do modelo *Happy Schools* ... 22
4.3. O modelo *Happy Schools* ... 23
4.4. Domínios, Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Orientações de Melhoria ... 25
4.5. Domínios ... 27
4.5.1. PESSOAS ... 27
4.5.2. PROCESSOS ... 31
4.5.3 ESPAÇOS ... 39
4.5.4 PRINCÍPIOS ... 41
5. Monitorização, avaliação e divulgação do Plano de intervenção do Diretor ... 43
6. Conclusão ... 43
Referências ... 44

Siglas

AE- Agrupamento de Escolas

AEMG- Agrupamento de Escolas Michel Giacometti

ANQEP- Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional

CAF- *Common Assessment Framework*

DAC-Domínios de Autonomia Curricular

DGAE- Direção da Administração Escolar

DGE- Direção Geral da educação

DGEEC- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

IEFP- Instituto de Emprego e Formação Profissional

INA- Instituto Nacional de Administração

MECI- Ministério de Educação Ciência e Inovação

OECD-*Organization for Economic Cooperation and Development*

ONU- Organização das Nações Unidas

OMS- Organização Mundial da Saúde

PADDE- Plano de Ação de Desenvolvimento Digital da Escola

PDPSC- Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário

PASEO- Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória

PATD- Plano de Ação para a Transição digital

PISA- *Programme for International Student Assessment*

PNPSE- Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar

RVCC NB-Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, Nível Básico

RVCC NS- Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, Nível secundário

UNESCO- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

Índice de Figuras

Figura 1. Lema, Visão, Missão e Valores do Projeto de Intervenção 3
Figura 2 Retrato dos adolescentes portugueses (Público,2018) 6
Figura 3 Modelo CAF, 2019 17
Figura 4 Esquema concetual do Plano de intervenção (construção própria) 23
Figura 5 O Plano de Ação Estratégica 24

Índice de Tabelas

Tabela 1 Nº de alunos por Nível de Ensino 9
Tabela 2 Nº de turmas por Nível de Ensino 10
Tabela 3 Nº de turmas do Secundário por Curso Científico Humanístico/ Ensino Profissional 10
Tabela 4 Nº de turmas do Secundário por Curso Científico Humanístico/ Ensino Profissional 10
Tabela 5 Escalão ASE/ N º de alunos (INOVAR, fevereiro, 2025) 11
Tabela 6 Idade / % de Docentes (INOVARpessoal, fevereiro, 2025) 11
Tabela 7 Pessoal Docente/ Tempo de serviço 11
Tabela 8 Nº Pessoal Não Docente/ Categoria 12
Tabela 9 REPAS 2ºano/ avaliação em % por Domínios 13
Tabela 10 REPAS 5ºano/ avaliação em % por Domínios 13
Tabela 11 REPAS 8ºano/ avaliação em % por Domínios 14
Tabela 12 Pontos Fortes do AEMG 19
Tabela 13 Orientações de Melhoria para o AEMG 21
Tabela 14 Domínios do modelo Happy Schools 24
Tabela 15 Domínios/Objetivos Estratégicos/Objetivos Operacionais 26
Tabela 16 Domínio Pessoas/Plano de Ações/ Indicadores, Calendarização 30
Tabela 17 Domínio Processos/ Plano de Ações/ Indicadores, Calendarização 39
Tabela 18 Domínio Espaços/ Plano de Ações/ Indicadores, Calendarização 40
Tabela 19 Domínio Princípios/ Plano de Ações/ Indicadores, Calendarização 42

Introdução

Este projeto de intervenção para o Agrupamento de Escolas Michel Giacometti (AEMG) surge no âmbito do procedimento concursal para provimento ao cargo de Diretor, tal como consta no Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril, no Decreto-Lei nº137/2012, de 2 de julho que procede à segunda alteração do anterior e na Portaria nº604/2008, de 9 de julho e ainda no aviso nº7988/ 2025/ 2, publicado no Diário da República nº60/ 2025, Série II de 2025-03-26. Este projeto é um instrumento estratégico para a definição das linhas orientadoras da ação do diretor abordando a missão, os desafios, os objetivos e as estratégias a implementar no mandato 2025-2029.

A Educação, enquanto pilar fundamental para o desenvolvimento das sociedades, enfrenta desafios complexos que exigem **lideranças capacitadas, inovadoras e comprometidas com o sucesso educativo**. Neste sentido, as escolas são espaços de construção do conhecimento, mas também de cidadania, inclusão, sustentabilidade e desenvolvimento pessoal. É neste enquadramento que surge a presente candidatura, assente numa visão transformadora da escola.

Este projeto de intervenção pretende refletir um compromisso com a **melhoria contínua da qualidade das aprendizagens**, a **inovação pedagógica**, a **valorização dos profissionais da educação e o bem-estar da comunidade escolar**.

O documento está organizado em 6 secções:

- **1) No enquadramento Pessoal e Estratégico** apresento as motivações da candidatura, o percurso profissional e também o lema, visão, missão e valores que norteiam o projeto de intervenção para o Agrupamento;
- **2) No enquadramento Contextual** analiso os desafios globais, nacionais e locais que influenciam a educação e o contexto específico do AEMG;
- **3) Na avaliação Diagnóstica do Agrupamento** caracterizo a realidade do AEMG, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria com base no modelo de autoavaliação CAF;
- **4) No plano de Ação Estratégica** apresento as linhas orientadoras da intervenção, organizadas segundo o modelo *Happy Schools*, detalhando os objetivos estratégicos, operacionais e ações concretas;
- **5) Na monitorização e avaliação e divulgação do Plano de intervenção do Diretor** refiro como será realizado o processo de acompanhamento, execução e divulgação do plano.
- **6) Na conclusão** sintetizo os principais eixos de ação e reforço o meu compromisso com o AEMG.

1. Enquadramento pessoal e estratégico

1.1- Motivação da candidatura

Iniciei o meu percurso na educação como professora há 30 anos, 13 dos quais dedicados a funções de coordenação e gestão escolar. Entre 2007 e 2016 exerci, em regime de mobilidade estatutária, funções de coordenação técnico-pedagógica no Centro de Formação Profissional do Seixal (IEFP, IP). Regressei à

docência em 2016/2017 e estou neste Agrupamento desde 2017/ 2018. No ano letivo 2021/2022, assumi funções na Direção neste Agrupamento, no primeiro ano, como assessora e nos três seguintes como adjunta.

As minhas experiências de coordenação foram enriquecedoras e permitiram-me desenvolver uma compreensão aprofundada da gestão e da liderança nas organizações e da importância que têm na construção de uma comunidade escolar. Acredito que a escola deve ser um espaço de aprendizagem, de crescimento, onde todos- alunos, professores e pessoal não docente – se sintam valorizados e que pertencem aquela comunidade.

Convicta de que o conhecimento nos dá ferramentas e competências para tomar decisões informadas e estratégicas, para responder a desafios emergentes, completei o mestrado em Administração e Política Educacional e, no presente momento, sou doutoranda na mesma área de especialidade. Este percurso académico reveste-se de mais importância para o exercício deste cargo porque as linhas de investigação que segui, nestes trabalhos académicos, permitiram-me ampliar o conhecimento sobre a educação no concelho, na medida em que me tenho debruçado sobre questões relativas à regulação local da educação, como a descentralização de competências da Educação para a autarquia.[1]

Paralelamente, aprofundei competências práticas em liderança e gestão através do curso de *Atualização para Diretores Escolares* (INA), e do curso *Ferramentas para construir uma Happy Schoool: Docentes, Lideranças e Organizações Educativas* (DGAE e Universidade Atlântica). Simultaneamente, frequentei ações de curta duração nas áreas de desenvolvimento pessoal e profissional (ANQEP).

Estou convicta de que reúno o conhecimento especializado, a experiência e a determinação necessária para assumir a função de diretora do AEMG. Tenho consciência que, no atual quadro legislativo, o cargo de diretor é um órgão de natureza unipessoal, mas entendo que só é possível ser-se bem-sucedido se se trabalhar em equipa e, foi por isso, que reuni uma equipa experiente, motivada e que comunga da minha visão para o Agrupamento.

Acrescento ainda, que no processo de decisão à candidatura e na elaboração deste projeto, foram também determinantes o incentivo, os contributos e sugestões de diversos membros da comunidade educativa. Este envolvimento revelou-se profundamente inspirador, permitindo-me integrar perspetivas valiosas que enriqueceram a minha visão do Agrupamento. É com este espírito de abertura, diálogo e partilha que encaro esta candidatura, acreditando que a construção de um Agrupamento se faz através do esforço coletivo.

Assim sendo, entendo que o projeto de intervenção “deve ser uma manifestação concreta da liderança do diretor, alinhada intimamente com o contexto educativo e em sintonia com as necessidades e aspirações da comunidade educativa. Este alinhamento exige uma comunicação efetiva e um entendimento profundo dos diversos atores que compõem a comunidade educativa, garantindo que o PID não só represente a visão do diretor, mas também as dinâmicas e os valores do ambiente escolar em que se insere”.[2]

[1] https://repositorio.ipl.pt/entities/publication/6960ffcb-4aff-4a49-90e4-597568631a4f

[2] https://fpae.com.pt/publication/a-construcao-do-projeto-de-intervencao-do-diretor-uma-reflexao/

1.2. Definição do Lema, Visão, Missão e Valores

- O projeto que proponho assenta no **Lema**.

"Formar Cidadãos do Futuro: promovendo valores humanistas e competências digitais"

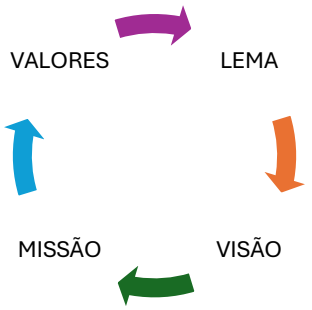

Figura 1. Lema, Visão, Missão e Valores do Projeto de Intervenção

Contudo, para que as mudanças ocorram na escola não basta desejar, querer e esperar *que as coisas aconteçam* da forma que desejamos. Devem ser desenvolvidas estratégias e ações pensadas e geridas com empenho, conhecimento, confiança e capacidade de comunicação. Tenho uma **Visão** bem definida que permite conduzir os processos de mudança e direcionar os esforços coletivos para a sua concretização. O AEMG deve **preparar cidadãos para os desafios da era digital, promovendo a valorização da diversidade de pensamento e o respeito pelos valores humanistas, tornando-se um espaço de realização e desenvolvimento contribuindo para uma comunidade educativa comprometida com a paz e felicidade.**

Entendo que a definição da **Missão** ajuda a manter o foco e permite o alinhamento do plano de ações com os objetivos estratégicos pelo que pretendo **desenvolver um conjunto de ações que possam contribuir para a valorização da inovação, inclusão, sustentabilidade, digitalização e promoção dos valores democráticos.**

Por fim, considero que a Escola deve estar assente em **Valores** como o **respeito, integridade e reconhecimento** que traduzem a importância do passado, das conquistas alcançadas, dos desafios superados e da identidade da escola; **a empatia, o compromisso e a responsabilidade** que transmitem a valorização e envolvimento do presente e, por fim, valores como a **inovação, sustentabilidade, inclusão e felicidade** que apontam para a importância do desenvolvimento e confiança no futuro.

2. Enquadramento contextual

A Escola não é um ambiente isolado ou estéril, pelo contrário, é influenciada por múltiplos fatores globais, nacionais e locais que afetam todo o processo educativo. Por isso, este **projeto de intervenção é um instrumento estratégico** que responde ao contexto educativo atual e à especificidade do AEMG, criando um fundamento sólido para a definição das estratégias de intervenção.

2.1. A Educação no contexto Global e Nacional

> A nova Agenda das Nações Unidas para 2030 constitui um plano de ação centrado nas pessoas, no planeta, na prosperidade, na paz e nas parcerias (5P), tendo como objetivo final a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável, no âmbito do qual todos os Estados e outras partes interessadas assumem responsabilidades próprias no que diz respeito à sua implementação, enfatizando-se que ninguém deve ser deixado para trás (Governo de Portugal, 2017, p.1)

Em resultado da Agenda 2030 a União Europeia (UE) definiu um conjunto de políticas sectoriais e instrumentos financeiros que visam alcançar o cumprimento dos 17 Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)[3] .

Portugal "materializa nos ODS 4, 5, 9, 10, 13 e 14 as suas prioridades estratégicas na implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável" (Governo de Portugal, 2017, p.8)

A identificação dos ODS, em 2017, demonstrava que enfrentamos, numa primeira linha, desafios globais e que só uma ação concertada entre as Nações poderá ser bem-sucedida. Contudo, o mundo hoje (2025) apresenta ainda circunstâncias mais críticas.[4] A crise pandémica, as alterações climáticas, as tensões geopolíticas globais, o aumento de conflitos e de guerras, as migrações forçadas, o avanço acelerado da tecnologia e da inteligência artificial, a valorização do imediato e do descartável, bem como a polarização da sociedade, ultrapassam fronteiras e alteram as dinâmicas económicas, sociais e culturais.

É neste contexto que a Educação assume um papel muito relevante, na medida em que prepara cidadãos capazes de compreender e agir perante os desafios que lhes são colocados. Reflexo disto mesmo, é o facto da **ODS 4** se centrar na **Educação de qualidade.**

Diante deste contexto, no espaço europeu têm-se delineado diretrizes que procuram alinhar os sistemas educativos com os desafios do séc. XXI.

Portugal tem seguido essas orientações, adotando **políticas educativas** que promovem a **qualidade do sucesso escolar, a inclusão e a inovação pedagógica**.

De entre as mais significativas destacam-se:

- **A Flexibilidade curricular e inclusão (Decretos-lei nº54/ 2018 e nº55/ 2018)** que deu a possibilidade às escolas de poderem gerir 25% das matrizes curriculares das ofertas educativas e formativas do Ensino Básico e Secundário, para adaptarem os currículos às necessidades específicas dos seus alunos, podendo promover práticas pedagógicas inclusiva e inovadoras;
- **O Plano de Ação para a Transição Digital (PATD)** focado no reforço da literacia digital e utilização de novas metodologias. Para tal, o MECI (Ministério da Educação Ciência e Inovação)-solicitou às escolas que desenvolvessem o Plano de Ação de Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) como um

[3] 1) Erradicar a Pobreza, 2. Erradicar a Fome, 3. Saúde de Qualidade, 4. Educação de Qualidade, 5. Igualdade de Género, 6. Água Potável e Saneamento, 7. Energias renováveis e acessíveis, 8. Trabalho Digno e Crescimento Económico, 9. Indústria, Inovação e Infraestruturas, 10. Reduzir as Desigualdades, 11. Cidades e Comunidades Sustentáveis, 12. Produção e Consumo Sustentáveis, 13. Ação Climática, 14. Proteger a Vida Marinha, 15. Proteger a Vida Terrestre, 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes, 17. Parcerias para Implementação dos Objetivos.
[4] A Agenda 2030 foi publicada em 2015.

instrumento que reúna informações sobre as competências digitais da comunidade educativa, mas que defina uma visão estratégica para a gestão e aproveitamento dos recursos tecnológicos existentes, de modo a incorporar as tecnologias digitais quer no ensino e aprendizagem quer na avaliação.

- **O Programa Nacional do Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE)** dirigido à redução do insucesso e abandono escolar através de metodologias pedagógicas diferenciadas. Este plano permitiu a cada escola definir planos de ação estratégica com o objetivo de melhorar a aprendizagem dos alunos.
- **Os Planos: Plano 21|23 Escola, Plano + Aulas + Sucesso e Plano Aprender Mais Agor**a
  - o Plano 21|23 Escola + estruturou-se em torno de três eixos principais: Ensinar e Aprender, Apoiar as Comunidades Educativas e Conhecer e Avaliar. Deste modo, não só se centrou no reforço das aprendizagens como procurou dotar as escolas de mais recursos e meios com vista à transição digital, à formação dos professores e ao reforço das equipas multidisciplinares. Ainda neste âmbito, foi desenvolvido o Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário (PDPSC) que tinha como objetivo a possibilidade de contratar técnicos especializados, como psicólogos, mediadores sociais e terapeutas, para garantir o desenvolvimento pessoal e social dos alunos, promover o bem-estar psicológico e fomentar competências sociais;
  - No ano 2024-2025 destacam-se os Plano + Aulas + Sucesso" e o "Plano Aprender Mais Agora". O primeiro contem medidas que têm o objetivo de mitigar a falta de professores e evitar que os alunos fiquem sem aulas por períodos prolongados. O segundo plano. centra-se por um lado, na melhoria das aprendizagens, dando importância à intervenção precoce, e, por outro, na promoção da inclusão e sucesso dos alunos migrantes;
- A par dos anteriores podemos mencionar outras orientações /publicações como o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO), o Referencial de Educação para o Desenvolvimento e Objetivos de Aprendizagem, a Estratégia Nacional para a Cidadania lançada pela Direção Geral da educação (DGE) em 2017. Este último, pretende integrar a educação para a cidadania ao longo de toda a escolaridade obrigatória, promovendo valores como a democracia, os direitos humanos, a igualdade de género, a sustentabilidade ambiental e a interculturalidade. (Silva, 2020).
- De referir ainda que a Direção Geral de Educação tem disponibilizado um conjunto de orientações e documentos de referência de âmbito internacional, mas também europeu e desenvolvido referenciais de Educação que se constituem como documentos orientadores, em diversas áreas, e que são importantes porque guiam o desenvolvimento de competências essenciais na aprendizagem.[5]

Para que a escola consiga ter um papel transformador, é preciso conhecer e procurar mitigar, através das suas ações, os problemas estruturais que ameaçam a qualidade do ensino como:

- **A escassez de docentes**- a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2023) e a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) sublinham a escassez de professores e a dificuldade de recrutamento de docentes como problemas a nível mundial. Em Portugal, estima-se a carência de 34.500 docentes até 2030 (DGEEC, 2021). A falta de reconhecimento e a perda de prestígio social dos professores têm sido apontados como fatores determinantes para aumentar a desmotivação para o ingresso e permanência na carreira docente;

[5] https://www.dge.mec.pt/educacao-para-a-cidadania/documentos-de-referencia#

- **A falta de Assistentes Operacionais (AO), de Professores de Educação Especial e Técnicos Especializados impactam na segurança e saúde dos alunos.** Neste sentido, Relatório Anual de Segurança Interna (RASI, 2023) dá nota de que há um aumento de ocorrências de natureza disciplinar ou criminal no interior das escolas (RASI, 2023); por outro lado, a importância da formação dos **AO**[6] para lidar com emergências médicas e/ou com alunos com necessidades específicas. Por fim, numa escola que se pretende inclusiva faltam os professores de Educação Especial e os Técnicos Especializados;
- **A descida no desempenho escolar dos alunos** é apresentada em relatórios do *Programme for International Student Assessment* (PISA 2015-2018). Esta constatação induz uma reflexão sobre a qualidade do ensino que as escolas estão a ministrar. Ao mesmo tempo, procura identificar os fatores que estão na base do decréscimo do aproveitamento, indicando que, por exemplo, os alunos de contextos socioeconómicos desfavorecidos tendem a ter menor desempenho académico;
- **O aumento dos problemas de saúde mental**- a Organização Mundial de Saúde (OMS) em 2021 alerta que o aumento dos níveis de *stress* e ansiedade entre os adolescentes está diretamente ligado às mudanças no ambiente educacional e aos novos desafios sociais. Quem está dia a dia nas escolas confirma o aumento da vulnerabilidade emocional e social dos alunos. Por conseguinte, realça-se a necessidade de se aumentar nas escolas a atenção ao bem-estar emocional dos alunos (Público, 2018);

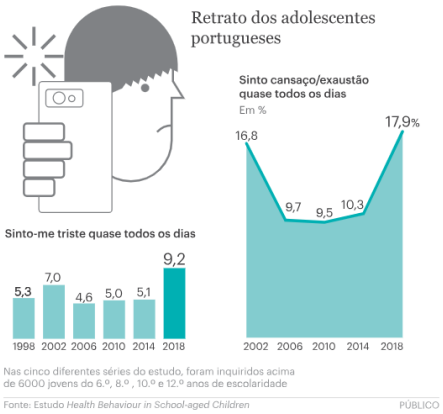

Figura 2 Retrato dos adolescentes portugueses (Público,2018)

- A **falta de gosto em aprender, a perda da resiliência perante a adversidade e a dificuldade na adaptação a diferentes realidades** é demonstrada em vários estudos "Três em cada dez não gostam da escola de acordo com o estudo, 29,6% dos jovens não gostam da escola, (…) das aulas (35,3%) e o "menos mau" são os intervalos/recreios (8,3%) "(Renascença, 2018).

Consequentemente, o contexto global em que a escola se insere exige lideranças com competência, capazes de entender as diretrizes internacionais, conhecer as políticas nacionais e adaptá-las às realidades locais, implementando estratégias eficazes que conduzam ao sucesso educativo e que consigam minorar os problemas estruturais e os desafios operacionais e organizacionais locais.

[6] Na Conferência sobre Sucesso Educativo na Região de Lisboa, o Secretário de Estado da Educação, Alexandre Homem Cristo, afirmou que o MECI está a debruçar-se sobre a carreira do Pessoal Não Docente. O MECI pretende clarificar e distinguir as funções educativas do enquadramento profissional, assumindo que os AO são fundamentais no funcionamento de um AE (AML, 2024).

2.2 O contexto local: Desafios e oportunidades

O Agrupamento de Escolas Michel Giacometti situa-se na freguesia da **Quinta do Conde**, no concelho de Sesimbra, uma das áreas de maior crescimento populacional da região. Segundo os **Censos 2021**, a Quinta do Conde representa **51,7% da população total do concelho**, caracterizando-se por uma comunidade jovem e diversificada.

O crescimento acelerado da freguesia trouxe desafios significativos para a rede escolar, refletindo-se em aspetos[7] como:

- **Os desafios socioeconómicos** observados no diagnóstico social do concelho (Câmara Municipal de Sesimbra, 2015) que aponta para um aumento do número de famílias em situação de vulnerabilidade, refletindo-se na crescente procura de apoios sociais. No Agrupamento, cerca de 268 alunos beneficiam de Ação Social Escolar, reforçando a importância da adoção de medidas que garantam a equidade educativa e a redução do impacto das desigualdades sociais no sucesso escolar;
- **A dificuldade em recrutar professores e o envelhecimento do corpo docente acompanha** o contexto global. Os sucessivos horários a concurso que permanecem sem candidatos e a constatação de que a maioria do corpo docente tem mais de 50 anos;
- **A exiguidade de espaços e a degradação das infraestruturas escolares** põem em causa o normal funcionamento da atividade letiva e a capacidade de corresponder aos desafios da educação digital;
- **O aumento do número de alunos estrangeiros**. Este indicador também surge alinhado com a tendência nacional. Dados do ano letivo 2024-2025 indicam que 8% da população do concelho é estrangeira, destacando-se nacionalidades como brasileira, angolana, ucraniana e cabo-verdiana. Este contexto reforça a necessidade de políticas eficazes de inclusão e ensino de Português Língua Não Materna (PLNM)[8];
- **Transferência de competências da Educação para a autarquia** – no cumprimento da Lei 50/2018 de 16 de agosto, a Câmara Municipal de Sesimbra celebrou, em setembro de 2024, o contrato de delegação de competências com o AEMG nos termos do nº1 do artigo 4º do Decreto-Lei nº21/2019 de 30 de janeiro abrangendo as áreas dos recursos humanos, a conservação e funcionamento dos edifícios escolares e investimento e o fornecimento e serviços externos.

  A descentralização da gestão da Educação e o reforço da autonomia das escolas é um fenómeno de carácter global (Verger, 2018) com adaptações aos diferentes contextos, mas que, de uma forma geral, é nos apresentado como uma forma de melhorar a eficiência e a qualidade no sistema educativo. Investigadores como João Pinhal (2011) sustentam que a descentralização da Educação no *Local* deve ser uma ação concertada por diversos atores locais e coordenada pelos órgãos municipais por forma a garantir o reforço da autonomia local, a resposta às necessidades e especificidades das comunidades locais e assim melhorar a qualidade da Educação. Por conseguinte, a descentralização representa **uma oportunidade para uma gestão mais próxima da realidade local**, mas evidencia novos **desafios como a articulação entre a escola e o município**.

[7] São apresentados dados do concelho e dados do AEMG
[8] Na *Conferência sobre Sucesso Educativo na Região de Lisboa*, o Secretário de Estado da Educação, Alexandre Homem Cristo, afirmou que as questões relativas aos alunos migrantes são uma das prioridades do MECI (*AML*, 2024).

Perante este contexto global, nacional e local, o AEMG tem de dar resposta às necessidades educativas de uma comunidade em crescimento, garantindo a inclusão, a inovação e a melhoria da qualidade das aprendizagens.

2.3. A Escola como motor de mudança

A Escola encontra-se nesta encruzilhada, tanto exige a compreensão das influências do contexto global como o conhecimento aprofundado da realidade local "as políticas são interpretadas e recriadas em contextos locais, levando em conta as particularidades e necessidades específicas de cada comunidade" (Ball, Maguire & Braun, 2016, p. 13). Tal como Barroso (2018) entendo que os diferentes níveis de regulação- transnacional, nacional, municipal e escolar interagem na formulação e implementação das políticas educativas.

Assim sendo, o plano de ações (apresentado no ponto 4 deste documento) e as estratégias para enfrentar os desafios no Agrupamento não serão apenas o cumprimento das *imposições de cima para baixo*, mas que *emergem de baixo para cima*, a partir da análise do contexto específico da escola e do diagnóstico das suas necessidades. Alinho-me com Fullan (2014) na ideia de que **as mudanças educacionais mais eficazes são aquelas em que os professores, a comunidade e os líderes escolares se tornam agentes ativos no processo.**

É partindo destas premissas que pretendo exercer uma liderança transformacional que não se limita à gestão administrativa e ao cumprimento estrito da lei. Pretendo criar condições para que todos se sintam motivados e comprometidos em desenvolver na escola uma cultura de colaboração que dinamize experiências de aprendizagem de qualidade, que promova a equidade e a coesão social num ambiente educacional positivo.

Num mundo em constante aceleração e mutação, em que os jovens têm *o mundo na mão*, onde do longe se faz perto, o tempo encolhe e a complexidade se simplifica, o grande desafio é despertar nos jovens a importância e o **valor do conhecimento, mostrando-lhes que este é a chave para a autonomia e liberdade.** Portanto, o primeiro propósito é fazê-los **compreender a importância da aprendizagem e reconhecer a Escola como um espaço privilegiado, não apenas de aquisição de conteúdos programáticos, mas também de cidadania, de socialização e crescimento pessoal.**

Aqui chegados impõe-se a seguinte questão:

Como pode o desenvolvimento de um projeto de intervenção do diretor contribuir para a construção de uma cultura organizacional estruturada, promotora do bem-estar, da inclusão e da inovação, assegurando a qualidade das aprendizagens e o desenvolvimento integral dos alunos?

No meu entender, o projeto de intervenção do diretor dá um forte contributo para "a construção contínua de inovação, para a organização do trabalho pedagógico da escola, para a clarificação das intencionalidades educacionais e escolares e para a articulação solidária das participações dos diferentes protagonistas" (Veiga, 2016). **O projeto de intervenção é um instrumento de ação estratégica que deve definir um percurso estruturado e coerente alinhado com as exigências do contexto.**

De forma a traçar este caminho é fundamental conhecer a realidade do Agrupamento, pelo que no ponto seguinte apresento a Avaliação Diagnóstica do Agrupamento.

3.Avaliação Diagnóstica do Agrupamento

A avaliação diagnóstica do AEMG foi organizada de forma a apresentar uma leitura integrada da realidade do AE, a partir de dados objetivos e de uma análise crítica fundamentada. Neste sentido, optei por iniciar este ponto do trabalho com a caracterização da comunidade educativa, os projetos em curso e ainda os resultados escolares dos últimos anos. Esta análise permite compreender o contexto do Agrupamento nas suas diferentes dimensões. Em seguida, apresento o modelo que utilizei para elaborar o diagnóstico do AEMG, o modelo de autoavaliação CAF, que permite identificar os pontos fortes do Agrupamento bem como aponta para as orientações de melhoria a efetuar.

3.1. Caraterização do Agrupamento de Escolas Michel Giacometti

O AEMG é composto por três estabelecimentos de ensino:

- **Jardim de Infância da Quinta do Conde (JIQC)**
- **Escola Básica nº3 da Quinta do Conde (EB3QC)** (Pré-escolar e 1.º ciclo)
- **Escola Básica e Secundária Michel Giacometti (EBSMG)** (2.º, 3.º ciclos e Ensino Secundário)

Além da oferta regular, o Agrupamento integra um **Centro Qualifica**, permitindo a Educação e Formação de Adulto (EFA) de Nível Básico (NB) e o Reconhecimento Validação e Certificação de Competências (RVCC).

3.1.1. Perfil da comunidade escolar

O Agrupamento acolhe **1792 alunos** (+ 20 formandos do EFA e + 30 formandos em processo de RVCC**)** distribuídos por diferentes níveis de ensino:

Nível de Ensino	Nº de Alunos
Pré-escolar	174
1.º ciclo	463
2.º ciclo	222
3.º ciclo	405
Ensino Secundário	469
Ensino Profissional	46
EFA NB	20
RVCC	30 (em março de 2025 inicia mais um grupo de 24)

Tabela 1 Nº de alunos por Nível de Ensino

Estes alunos estão integrados, ao longo do ano, em 75 grupos/turma distribuídos da seguinte forma:

Nº de Grupos/Turmas								
JIQC	**EB3QC**/JI	**EB3QC**	**EBSMG**				*Qualifica **RVCC**	TOTAL
Pré-escolar	Pré-escolar	1º ciclo	2ºciclo	3ºciclo	Secundário	Profissional	NB _ 1 Grupo (7 utentes) NS_ 3 Grupos (28 utentes)	
4	4	20	9	17	19 (3mistas)	2	15 utentes certificados	75

Tabela 2 Nº de turmas por Nível de Ensino

Cursos /Secundário		
10ºano	11º ano	12ºano
• 2 Línguas e Humanidade • 3 Ciências e Tecnologias • 1 Socioeconómicas • 1 Artes Visuais e Humanidades • 1 Técnico de Desporto (Ensino Profissional)	• 2 Línguas e Humanidade • 3 Ciências e Tecnologias • 1 Artes Visuais e Socioeconómicas	• 2 Línguas e Humanidade • 3 Ciências e Tecnologias • 1 Socioeconómicas e Artes Visuais • 1 Técnico de Desporto (Ensino Profissional)

Tabela 3 Nº de turmas do Secundário por Curso Científico Humanístico/ Ensino Profissional

A população discente do AEMG provém maioritariamente da freguesia da **Quinta do Conde**, mas há alunos de freguesias limítrofes, inclusive, de concelhos vizinhos. Entre o ano letivo 2008/2009 e 2020/2021 o número de crianças a frequentar as escolas na Quinta do Conde aumentou 22,6% (Atualização de indicadores para PEC - 2017-2021). No documento de apresentação da Carta Educativa e Plano Municipal Estratégico Educativo Municipal 2025/2035 a taxa de ocupação da Escola Básica e Secundária Michel Giacometti, é de 1,9.[9]

Como referido anteriormente, o **número de alunos estrangeiros tem aumentado**, refletindo a diversidade cultural do Agrupamento. A população estrangeira a residir no concelho de Sesimbra passou de 2157 residentes em 2011 para 4570 residentes em 2023, o que constitui 8,3% da população total residente no concelho. Seguindo a tendência nacional [10] no Agrupamento também têm aumentado o Nº de alunos estrangeiros.

As nacionalidades mais representadas são:

Nacionalidade	Nº de alunos
Brasil	135
Angola	21
Ucrânia	9
Cabo Verde	7
Outras*	15

*Inclui China (2), Moldávia (2), Espanha (2), Rússia (2), Costa Rica (1), Itália (1), Suíça (1),, Bulgária (1), África do Sul (1), Guiné-Bissau (1) e Luxemburgo (1).

Tabela 4 Nº de turmas do Secundário por Curso Científico Humanístico/ Ensino Profissional

O contexto socioeconómico da Quinta do Conde tem repercussão direta na realidade do Agrupamento. Segundo o diagnóstico social do concelho (Câmara Municipal de Sesimbra, 2015), há **um aumento do número de famílias em situação de vulnerabilidade**, refletido na **elevada percentagem de alunos abrangidos pela Ação Social Escolar (ASE)**. Neste relatório ainda se identificam o aumento de famílias com carências alimentares e a crescente procura de apoios sociais. Menciona-se ainda, a dificuldade em conseguir dar uma resposta adequada às novas realidades sociais (Câmara Municipal de Sesimbra & Conselho Local de Ação

[9] Apresentação da Carta educativa, 07 março de 2025, p.113

[10] "o Nº de estrangeiros no ensino não superior a disparar de 53 mil para 140 mil em apenas cinco anos letivos - representavam 5,3% da população escolar em 2018/19 e eram 13,9% em 2023/24 " (Expresso, 2025)

Social de Sesimbra, 2015). No que diz respeito à população escolar do Agrupamento, cerca de 268 dos alunos recebem, em 2024-25, auxílios sociais e económicos.

Escalão ASE	Nº Alunos
Escalão A	162
Escalão B	182
Escalão C	4

Tabela 5 Escalão ASE/ N º de alunos (INOVAR, fevereiro, 2025)

3.1.2 Pessoal Docente e Pessoal Não docente

O Agrupamento conta com **158 docentes**, distribuídos pelas seguintes faixas etárias:

Idade	% de Docentes
≤ 29 anos	1,3%
30 a 39 anos	3,2%
40 a 49 anos	27,2%
50 a 59 anos	45,6%
≥ 60 anos	22,8%

Tabela 6 Idade / % de Docentes (INOVARpessoal, fevereiro, 2025)

Verifica-se que 68,4% dos docentes tem mais de 50 anos de idade e 22,8% apresenta uma idade superior a 60 anos.

No que diz respeito à distribuição do pessoal docente (PD) pelo tempo de serviço

	Quadro de Pessoal Docente – Tempo de serviço				
Tempo de serviço	≤9 anos	10-19 anos	20-29 anos	≥ 30 anos	TOTAL
Nº	27	18	55	58	158
%	17,1%	11,4%	34,8%	36,7%	100%

Tabela 7 Pessoal Docente/ Tempo de serviço

No que diz respeito ao PD, o Agrupamento tem um quadro estável com a maioria dos docentes pertencentes ao Quadro de Agrupamento (aproximadamente 92,4 %).

O Pessoal Não Docente (PND) é composto por 73 elementos, incluindo assistentes técnicos, assistentes operacionais e técnicos especializados. Em 2024 o Departamento de Educação/Divisão de Gestão de Equipamentos e Recursos Educativos da Câmara Municipal de Sesimbra abriu o procedimento concursal para vincular 35 assistentes operacionais nas escolas do concelho. Neste momento, o quadro de PND é o que a seguir se apresenta

	Nº/Quadro de Pessoal Não Docente					
Categoria	Assistentes Técnicos	Coordenador Técnico	Técnicos Superiores	Assistentes Operacionais	Encarregado Operacional	TOTAL
Nº	11	1	5	56	0	73

Tabela 8 Nº Pessoal Não Docente/ Categoria

3.2. Projetos/ Parcerias/ Protocolos

O Agrupamento conta com vários parceiros na Comunidade, dos quais destaco a Câmara Municipal de Sesimbra, a Junta de Freguesia da Quinta do Conde. O Agrupamento estabelece protocolos com diferentes entidades como com o Centro de Formação Ordem de Santiago, o Instituto Politécnico de Setúbal e o Agrupamento de Centros de Saúde da Arrábida, a Escola Segura e o Centro de Recursos Educativos e de Formação de Sesimbra, o Ginásio Vitaminas, a ADQC, Férias Jovens, o *Controline* Clube de Aeromodelismo (Relatório de Autoavaliação do AEMG, 2022-2023, p.4).

O AEMG desenvolve e colabora em Clubes e Projetos como Assembleia Municipal de Jovens, Fórum Peço a Palavra, Literacia Financeira, Jogos Desportivos Escolares do Concelho de Sesimbra, Projeto Ciência Viva, Escola a Voar, Mostra de Teatro Escolar, Programa "Devagar se vai ao longe", GISC, Desporto Escolar, Centro de Formação Desportiva das Atividades Náuticas, e o Programa Eco-Escolas. Integra também Program como a EPIS (Empresários pela Inclusão Social) e Projetos Internacionais como o projeto *Includ-ed*, projeto *E-Twining*, *Delf Scolaire*. (*idem*)

3.3. Resultados escolares

Tendo por base o último Relatório de autoavaliação do Agrupamento (2022-2023), os resultados dos REPAS (Relatórios Escola para a Aprendizagem dos alunos 2023-2024) e os Exames Nacionais (2023-2024), destacam-se os seguintes resultados académicos relativos ao 1º ciclo, 2º ciclo, 3º ciclo e secundário.

1ºciclo

A taxa de sucesso no 1º ciclo está compreendida entre os 88% e os 100%. Desta forma, apesar de se tratar de uma taxa de sucesso elevada verifica-se que em apenas 6 das 19 das turmas a taxa de sucesso se situa acima da meta esperada[11], 97, 5%. Nos REPAS verifica-se que os resultados obtidos pelas turmas do 2ºano especificamente na disciplina de Educação Física, foram os que se apresentam no quadro seguinte:

Ano de escolaridade	Área Disciplinar	Domínio Cognitivo	Resultado da Escola	Resultado Nacional
2ºano	Educação Física	Conhecer/Reproduzir	82,0%	89,6%
		Aplicar/Interpretar	62,0%	72,5%
		Raciocinar/Criar	81,9%%	89,0%

[11] As taxas de sucesso são por referência são as determinadas pelo Ministério de Educação e Ciência (MECI)

Tabela 9 REPAS 2ºano/ avaliação em % por Domínios

Neste sentido, a escola revela desempenhos abaixo da média nacional em todos os domínios cognitivos na disciplina de Educação Física no 2ºano, em particular no domínio Aplicar/Interpretar. Deste modo, identificam-se dificuldades na execução, mas também na compreensão de atividades motoras. Por conseguinte, estes resultados indicam que se devem reforçar as metodologias que promovem a prática e a compreensão dos conceitos da disciplina e ainda a estimulação da aplicação prática e raciocínio motor.

No relatório de autoavaliação (2022-2023) e, no que se refere à apreciação global do aproveitamento no 1º ciclo, são sinalizadas dificuldades ao nível da leitura, da interpretação e da escrita bem como dificuldades no raciocínio matemático, nas contagens, no cálculo, na geometria e na resolução de problemas.

2ºciclo

A taxa de sucesso no 2º ciclo situa-se entre os 95,3% e os 99,1%, superando a taxa de sucesso esperada (98,2 e 98,4%, 5ºano e 6º ano, respetivamente).

O quadro seguinte apresenta os resultados gerais dos REPAS aplicado às turmas de 5ºano nas disciplinas de: Educação Visual e Educação Tecnológica e em Matemática e Ciências Naturais.

Ano de escolaridade	Área Disciplinar	Domínio Cognitivo	Resultado da Escola	Resultado Nacional
5ºano	Ed. Visual e Ed. Tecnológica	Conhecer/Reproduzir	87,0%	86,3%
		Aplicar/Interpretar	86,2%	86,2%
		Raciocinar/Criar	93,4%	92,1%
	Matemática e Ciências Naturais	Conhecer/Reproduzir	40,3%	45,3%
		Aplicar/Interpretar	41,5%	47,6%
		Raciocinar/Criar	21,6%	31,2%

Tabela 10 REPAS 5ºano/ avaliação em % por Domínios

Os REPAS revelam que nas disciplinas de Educação Visual e Educação Tecnológica os alunos do Agrupamento apresentam desempenhos muito semelhantes ou superiores às médias nacional e regional, destacando-se principalmente no *item* Raciocinar/Criar (93,4% em relação à média nacional que é 92,1%).

No que concerne às disciplinas de Matemática e Ciências Naturais os alunos demonstram desempenhos abaixo da média nacional e regional, em todos os domínios, sobretudo no domínio Raciocinar/Criar. Neste sentido, será necessário priorizar metodologias e estratégias que estimulem o raciocínio lógico e a interpretação de problemas.

3º ciclo

No 3º ciclo a taxa de sucesso está compreendida entre os 74,1% e os 100% -a taxa de referência é de 93,8% (CNE, 2023). Os REPAS realizados no 8ºano às disciplinas de Português, História, Geografia e Educação Física

Ano de escolaridade	Área Disciplinar	Domínio Cognitivo	Resultado da Escola	Resultado Nacional
8ºano	Português	Conhecer/Reproduzir	50,4%	66,9%
		Aplicar/Interpretar	43,3%	57,9%
		Raciocinar/Criar	37,5%	52,3%
	História	Conhecer/Reproduzir	51,1%	59,7%
		Aplicar/Interpretar	42,8%	50,1%
		Raciocinar/Criar	6,00%	15,8%
	Geografia	Conhecer/Reproduzir	32,8%	45,0%
		Aplicar/Interpretar	28,5%	37,8%
		Raciocinar/Criar	15,9%	27,8%
	Educação Física	Conhecer/Reproduzir	50,5%	65,8%
		Aplicar/Interpretar	25,6%	48,8%
		Raciocinar/Criar	56,1%	56,1%

Tabela 11 REPAS 8ºano/ avaliação em % por Domínios

Os resultados demonstram a necessidade de se reforçar as estratégias pedagógicas que estimulem o raciocínio crítico. Será fundamental o desenvolvimento de atividades interdisciplinares para melhorar a aplicação dos conteúdos de Português, História e Geografia.

No que diz respeito aos exames nacionais (2023-2024) do 3º ciclo e em relação à Prova de Português (91). Em 136 alunos admitidos a exame de Português, 8 não foram aprovados na disciplina, correspondendo a uma percentagem de 6%. Trata-se de um resultado de 94% de aprovação.

Em relação à Prova PLNM (Português Língua Não Materna (93). Os resultados são positivos. Os 7 alunos inscritos obtiveram nível igual ou superior a 3, sendo que 2 alunos obtiveram nível 5.

No que concerne à Prova de Matemática (92), a nível da avaliação externa, o 9ºano apresentou resultados pouco satisfatórios, sendo que a percentagem de níveis maiores ou iguais a três foi de 28,3%.

Secundário

No que diz respeito aos resultados académicos do nível secundário e no que diz respeito às classificações obtidas por frequência nas diferentes disciplinas, relativos ao ano letivo 2022/2023, apresentados no Relatório de Autoavaliação do AEMG assinalam-se, de forma muito sintética, as principais conclusões[12]:

Na **área de Ciências e Tecnologias** é referido o seguinte:

10.º Ano- As disciplinas de Matemática A e Física e Química A registam as percentagens de sucesso mais baixas;

[12] Relativamente às áreas de Socioeconómicas, Artes Visuais e Curso Profissional, não foi possível obter os dados necessários para a sua inclusão neste trabalho

11.º Ano- A existência de maior uniformização das percentagens de sucesso nas diferentes disciplinas. O nível de sucesso aumentou nas disciplinas de Matemática e de Física Química A quando comparado com o 10ºano;

12.º Ano- A percentagem de sucesso na disciplina de Matemática A é a mais baixa.

Na **área de Línguas e Humanidades** destaca-se que no:

10.º Ano- A percentagem de sucesso na disciplina de MACS. As disciplinas de Filosofia e Geografia registam as percentagens mais baixas;

11.º Ano- A existência de uma maior uniformização das percentagens de sucesso nas diferentes disciplinas;

12.º Ano- A percentagem de sucesso na disciplina de História é a mais baixa.

No AEMG, no ensino secundário e no que diz respeito aos Exames Nacionais (2023-2024) realizaram-se 763 exames nacionais. Na 1ª fase as classificações acima de 95 pontos foram de 38% e na 2ª fase de 41%. A disciplina que apresentou a média mais alta foi o Inglês, com 135 pontos. As disciplinas com médias mais baixas foram a Geometria Descritiva, quer na 1ª quer na 2ª fase. O maior desvio padrão entre a nota de frequência e a classificação de exame encontram-se nas disciplinas de Desenho A (50,9) e Filosofia (42,3%). [13]

De uma forma muito geral, verifica-se que a disciplina de Matemática é que apresentou menor percentagem de sucesso. No relatório de Autoavaliação 2022-2023 do AEMG, como sugestões de melhorias, propõe-se que se faça um diagnóstico detalhado na identificação dos fatores que estão subjacentes ao insucesso na Matemática, destaca-se a necessidade de um maior acompanhamento dos alunos seja por coadjuvação em sala de aula, seja pela prática de experiências e práticas colaborativas.

Na caracterização do AEMG, no que concerne aos resultados escolares, o **resultado das avaliações obtidas no AEMG revelam que o desempenho dos alunos se encontra ligeiramente abaixo da média nacional.**

No sentido de estabelecer uma relação entre os resultados do AEMG e os do PISA que **"**mede o desempenho dos alunos de 15 anos que frequentam o sistema educativo, entre o 7.º e o 12.º ano de escolaridade o que, na generalidade dos países e economias participantes, corresponde ao final da escolaridade obrigatória**"** (IAVE, 2023, p.5) demonstra-se que o referido decréscimo dos resultados obtidos em **Matemática** no Agrupamento estão em linha com o que se regista quer a nível nacional, quer à média registada na OCDE. Neste relatório sublinha-se que "os alunos portugueses, a par da média da OCDE, obtiveram 472 pontos a literacia matemática em 2022, menos 21 pontos significativos face ao ciclo de 2018" (IAVE, 2023, vi).

Importa ainda reter, relativamente aos resultados do PISA e no que concerne às **ciências** "Os alunos portugueses obtiveram 484 pontos a literacia científica, um ponto abaixo da média da OCDE (485 pontos), o que corresponde a uma descida de 17 pontos significativos em relação a 2015 (último ciclo em que as ciências foram o domínio principal) e de 7 pontos relativamente a 2018" (IAVE, 2023, vi). No que diz respeito à **leitura**

[13] Na 1ª fase as disciplinas com melhores médias foram: Matemática B –121; Biologia e Geologia – 115; Desenho A -144; Literatura Portuguesa –108. As disciplinas com pior desempenho: Geometria Descritiva A: 46; História A : 48; Economia A : 49; Física e Química A : 96. Na 2ª fase obtiveram as melhores classificações, as disciplinas Inglês-135 e Matemática B -127 Biologia e Geologia- 111 e Física e Química A-108 .As disciplinas com pior desempenho foram Geometria Descritiva A: 25; Economia : 95; História A : 88; Matemática Aplicada às Ciências Sociais : 102

"os alunos portugueses obtiveram 477 pontos a literacia de leitura, um ponto acima da média da OCDE (476 pontos), o que corresponde a uma descida de 15 pontos significativos em relação a 2018" (IAVE, 2023, p.viii).

Segundo o Conselho Nacional de Educação (2023) "os resultados (PISA) demonstraram um **agravamento das dificuldades dos jovens na realização de tarefas básicas a Matemática e a Leitura**, sendo que em Portugal, os resultados obtidos a partir da prova de Matemática do PISA, realizada por cerca de sete mil estudantes portugueses, vão ao encontro desta tendência**".**

Estes resultados oferecem vários itens de reflexão. Neste sentido, o investigador Miguel Borges, no Seminário PISA (comunicação pessoal, 24 de fevereiro de 2024) alerta para a importância da "ciência da leitura", do desenvolvimento da "consciência fonológica" logo a partir da Educação Pré-Escolar, como forma de desenvolver as competências *Ler* e *Escrever*. A investigação aponta as referidas competências como determinantes na aprendizagem e preditores do sucesso educativo dos alunos. No mesmo sentido, o MECI sublinha que a fluência na leitura é uma das prioridades do Plano Aprender Mais Agora uma vez que "a fluência na Leitura é um forte preditor do desempenho académico dos alunos (…) e está estritamente ligada à compreensão do texto, uma competência essencial para o sucesso em todas as disciplinas" (MECI, 2025)[14]

Por fim, se considerarmos o sucesso educativo com base no número de transições e progressões, verificamos **que, de um modo geral, cada vez menos alunos ficam retidos ou deixam de progredir** (Fundação Belmiro de Azevedo, 2019). No entanto, os estudos, nomeadamente o PISA, evidenciam **fragilidades na qualidade das aprendizagens**.

Neste sentido, os dados do AEMG devem ser lidos à luz desta realidade mais ampla e embora os indicadores de sucesso e transição escolar revelem uma evolução positiva, é essencial que a **escola adote uma perspetiva integrada, que continue a desenvolver estratégias para resolver o abandono escolar e a progressão dos alunos, mas que ao mesmo tempo valorize a profundidade e relevância da qualidade das aprendizagens, garantindo a sua formação integral.**

3.4. Modelo de Autoavaliação CAF

A avaliação diagnóstica é sustentada em instrumentos como: a Avaliação Externa do Agrupamento (2017), Projeto Educativo do Agrupamento 2020 - «Formar o cidadão do séc. XXI», Plano de Intervenção do Atual Diretor (2017), Relatório de Autoavaliação (2022-2023), REPAS (2023-2024), Resultados do Exames Nacionais (2023-2024), Relatório do Plano Anual de Atividades (2023-2024) e os Resultados dos Inquéritos *Happy Schools* (outubro, 2024)[15]

A análise diagnóstica do AEMG baseou-se no modelo ***Common Assessment Framework*** **(CAF)**, que avalia a organização escolar a partir de cinco dimensões: **Liderança, Planeamento, Pessoas, Parcerias e Recursos, e Processos**. Adotei este modelo porque:

[14] O MECI na nota Informativa de 05.03.2025 informa que o diagnóstico da fluência leitora aos alunos do 2º ano decorrerá entre os dias 9 e 20 de junho de 2025.

[15] **Pinto, M. J.** (no prelo). Felicidade e bem-estar no ambiente escolar: Contributo para a construção de uma *Happy School* no Agrupamento de Escolas Michel Giacometti. In J. Dias (Org.), *Perspetivas sobre a felicidade: Contributos para Portugal no World Happiness Report (ONU). Volume Happy Schools 2.* Gabinete PROJECT@.

- permite recolher dados para um diagnóstico abrangente da comunidade educativa que possibilitará desenhar um plano de ação estratégica baseado em evidências concretas.
- o novo referencial de avaliação externa publicado pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência em 19.02.2019, identifica o CAF como o modelo a adotar no âmbito do Terceiro Ciclo de Avaliação Externa das Escolas que se iniciou em 2021. (DGAEP, fevereiro de 2019).

A **metodologia** que adotei para aplicar o modelo de autoavaliação CAF ao AEMG na avaliação diagnóstica seguiu os seguintes passos:

- Para cada critério e subcritério do CAF identifiquei, nos instrumentos utilizados para o diagnóstico, os aspetos que se apresentavam como **pontos fortes e os que devem ser objeto de Orientações de Melhoria (OM)**.[16]

Desta forma, quero garantir que obtenho os *insights* necessários para **construir um plano de ação estratégica** que assegure uma **gestão eficaz dos processos e recursos, a melhoria contínua das aprendizagens e o desenvolvimento do bem-estar na comunidade educativa**.

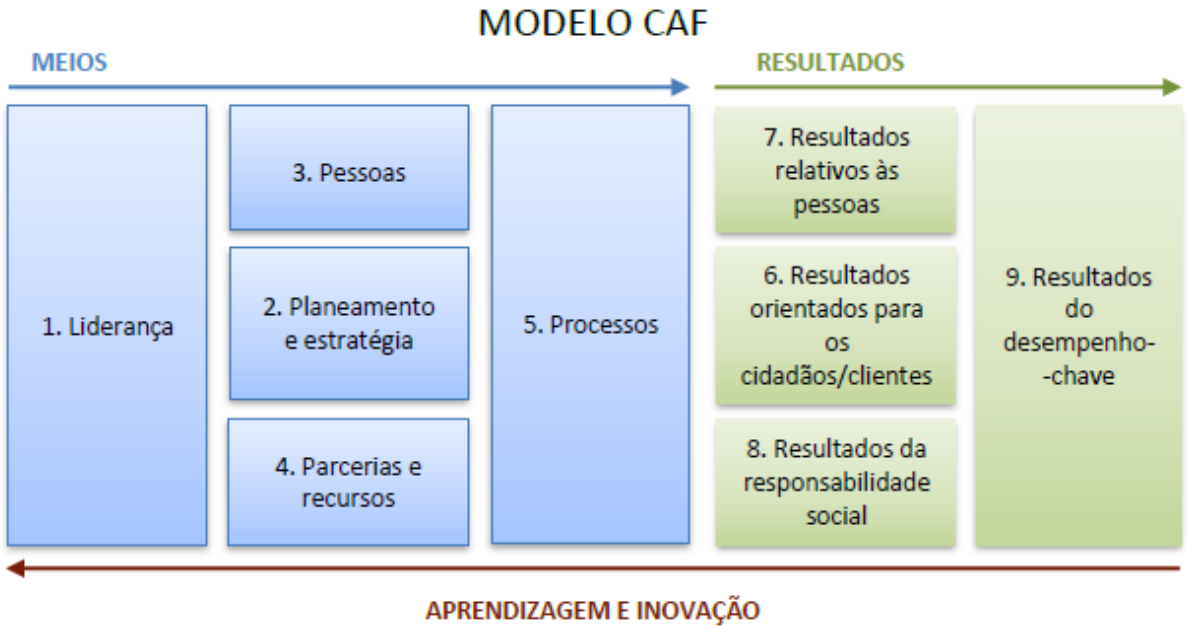

Figura 3 Modelo CAF, 2019

Na aplicação do modelo ao AEMG verificamos que uma das lacunas mais evidentes é a orientação para os resultados, tal como foi registado pela IGEC na Avaliação Externa (2017).

[16] Duas observações: 1) Não recorri ao painel de pontuação proposto pela CAF. O objetivo foi realizar uma análise direcionada e rigorosa, sem um carácter totalmente avaliativo, porque essa abordagem não se ajusta a este documento. O modelo serviu como referente para orientar o olhar analítico; 2) Neste projeto, a terminologia **"Orientações de Melhoria" (OM)** refere-se aos pontos fracos identificados no Agrupamento. Esta designação foi adotada para estar alinhada com a terminologia utilizada no modelo CAF.

3.5. Pontos Fortes do AEMG

MEIOS		
1.Lideranças	**2.Planeamento e Estratégia**	**3. Pessoas**
-Desenvolve relações de cordialidade com os elementos da comunidade educativa; - Promove um clima de "porta aberta"; -Estabelece ações com a comunidade para a promoção da segurança, preservação - Institui canais de comunicação como a página do Agrupamento de Escolas (AE), programa INOVAR e redes sociais (Facebook, Instagram, *Tik Tok e blog* da Escola); - Participa em atividades de âmbito local, nacional (Exº AMJ, Mostra Escola, Desporto Escolar, *Included, Delf Scolaire*, Eco-Escolas)	- Recolhe informação sobre as necessidades/interesses dos alunos relativamente às ofertas formativas baseado na auscultação prévia dos alunos - Define respostas educativas com vista à integração, inclusão escolar, solidariedade- Unidade de Apoio à Multideficiência; Encaix'arte; Loja Solidária - Constroi um plano anual de atividades alinhado com o projeto educativo; - Define linhas gerais do plano de flexibilização curricular. O AE define um tema geral a trabalhar pela escola (todos os níveis de ensino e percursos educativos) podendo articular com outras escolas	-Distribui o serviço docente: analisando as potencialidades e os constrangimentos dos vários docentes na distribuição do serviço letivo e na estruturação dos horários; prática de permutas do serviço docente; - Analisa regularmente as carências de Recursos Humanos; -Contrata com critérios claros e objetivos e faz a respetiva divulgação (ex: referência à lei que sustenta a contratação; existência de grelhas de análise e classificação para análise de portefólio e entrevista; critérios de avaliação de candidaturas publicados na página web da AE e na plataforma SIGRHE da DGAE;
4.Parcerias e Recursos		
-Estabelece parcerias com entidades externas promotoras da inclusão - Dispõe de serviços de informação e comunicação integrados em rede - Participa em projetos que promovem a reciclagem, a segurança - Atribui tempos da componente não letiva aos docentes do "grupo de recrutamento" TIC para apoiar e colaborar com os utilizadores, ajudando-os nas dificuldades encontradas, bem como para verificação dos equipamentos e deteção/resolução de avarias		
5.Processos		
- Promove Programa de tutorias para os alunos em risco de abandono escolar - Promove o desenvolvimento da ação dos mediadores EPIS - Divulga e reconhecimento do desempenho dos alunos: a atribuição de prémios de mérito e excelência, - Existem psicólogos para orientação/acompanhamento escolar dos alunos		

RESULTADOS
- Analisa periodicamente os resultados escolares através dos balanços por grupo de recrutamento - Realiza relatórios finais dos departamentos curriculares -Elabora o relatório de autoavaliação do Agrupamento - Preenche *google forms* sobre as atividades inseridas no Plano Anual de atividades. - Elabora relatórios dos diferentes projetos desenvolvidos no Agrupamento.

Tabela 12 Pontos Fortes do AEMG

3.6. Orientações de Melhoria (Oportunidades) / Meios e Resultados (OM1, 2,3,4,5,6,7)

3.6.1. Meios

MEIOS	
1.Lideranças - OM 1	**2.Planeamento e Estratégia- OM 2**
Desenvolver ações para divulgar a missão, a visão e os valores do AE -Transmitir linhas de orientação à comunidade educativa -Assegurar um sistema eficaz de informação e gestão, na perspetiva da melhoria contínua -Criar condições para uma comunicação interna e externa eficaz -Comunicar com a comunidade as razões para as iniciativas de mudança e que efeitos se pretendem obter -Apoiar a comunidade educativa na realização das tarefas -Proporcionar *feedback* -Promover a prestação de contas -Reconhecer e compensar os esforços individuais e das equipas -Respeitar e gerir as necessidades individuais da comunidade escolar -Desenvolver contactos proativos e regulares com as autoridades políticas locais -Estimular parcerias em rede com instituições e partes interessadas - Desenvolver uma estratégia promocional e comunicacional do AE	Recolher informação das necessidades da comunidade educativa -Planificar/estabelecer metas/objetivos /Reflexão sobre o desempenho do AE -Promover ações de reflexão e introdução de projetos de melhoria- PD, PND, EE e alunos -Aplicar métodos de recolha para avaliar os procedimentos que sustentam o planeamento da ação -Promover reuniões com a participação da comunidade escolar- EE, autarquia -Desenvolver a construção do Projeto Educativo de forma partilhada Definir metas mensuráveis para os diferentes níveis e áreas da escola -Aumentar as respostas relativas à inclusão escolar -Desenvolver um Plano de ação estratégica em virtude dos diferentes desafios que o AE enfrenta -Comunicar de forma eficaz os objetivos, planos e atividades ao AE e comunidade - Promover a modernização e a inovação assegurando e otimizando os recursos necessários para implementação da mudança -Realizar uma abordagem top down e bottom up .

3. Pessoas OM 3

Definir perfis de funcionalidade para apoio à distribuição de serviço ao PND
-Elaborar um manual de acolhimento para PD
-Elaborar manuais de procedimentos em coprodução com os Assistentes Técnicos (AT) e AO
-Comunicar e definir objetivos/metas aos AT e AO
-Estabelecer ciclos de atividade nos diferentes setores do PND
-Monitorizar/avaliar os procedimentos/metas acordados com o PND
-Desenvolver planos de formação e desenvolvimento pessoal para os colaboradores e equipas
-Desenvolver atividades de *Team build*
-Liderar e orientar os novos colaboradores (tutorias, mentores…)
-Desenvolver planos de formação de comunicação nas áreas de riscos, integridade e ética
-Avaliar o impacto dos programas de formação e desenvolvimento
-Assegurar que os colaboradores possam dar *feedback* sobre a qualidade da gestão da liderança
-Proporcionar sistemas e métodos de recompensa de forma não financeira (reconhecimento públicos, apoio especial em projetos e formação)

4.Parcerias e Recursos - OM 4

-Identificar parceiros-chave privados (setor empresarial local), públicos e sociedade civil para desenvolvimento de parcerias multifacetadas utilizando os recursos atuais da sociedade e empresas que contribuam para os processos educativos dos alunos/formandos e professores/formadores
-Desenvolver acordos de parceria, nomeadamente para realização de tarefas específicas
-Fomentar e desenvolver a relação com a autarquia e Junta de Freguesia
-Divulgar as "boas práticas
-Incentivar os alunos e os EE a expressarem as suas necessidades e de forma podem participar na resolução dos problemas do AE
-Introduzir um sistema de controlo e monitorização orçamental
-Introduzir-nos documentos orçamentais- informações sobre os objetivos em termos de resultados e impactos
-Melhorar a gestão da informação: melhorar os circuitos de informação interna
-Garantir uma utilização segura, eficaz e eficiente da tecnologia
-Utilizar as TIC para melhorar a prestação de serviços
-Otimizar a gestão dos recursos materiais
- Garantir a utilização eficiente e eficaz dos edifícios e equipamentos

5.Processos OM 5

Promover a adoção de práticas de diferenciação pedagógica e de supervisão/intervisão em sala de aula (com sensibilização e inicialmente em regime de voluntariado para os docentes)
-Promover da discussão da diferenciação dos critérios de avaliação e instrumentos de avaliação entre as disciplinas sujeitas e não sujeitas a exame nacional
-Divulgar e reconhecer do desempenho dos alunos
-Promover o trabalho colaborativo entre os docentes
-Monitorizar o percurso dos alunos pós-secundário
-Reforçar do Programa das tutorias
-Dar visibilidade ao trabalho dos alunos na comunidade educativa
-Monitorizar do processo ensino Aprendizagem em reuniões de departamento/grupo disciplinar
-Promover as reuniões com os EE para acompanhamento do progresso dos alunos
-Aprofundar o acompanhamento aos alunos recém-chegados à escolas (resposta diferenciada aos alunos estrangeiros
-Desenvolver de práticas integradoras dos alunos de diferentes origens culturais
-Regular os serviços de informação/atendimento à comunidade educativa
-Estimular a atividade da Associação de Estudantes
- Criar incentivo e condições para o desenvolvimento de serviços partilhados

3.6.2. Resultados

RESULTADOS
6. Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave- OM 6
Desenvolver indicadores sobre a perceção da comunidade escolar sobre o desempenho da escola -Desenvolver indicadores internos que revelem o desempenho do AE ao nível do envolvimento, acessibilidade, transparência e qualidade dos serviços prestados
7. Resultados relativos às pessoas- OM 7
Desenvolver indicadores sobre a perceção dos colaboradores ao nível da liderança, desenvolvimento da carreira, das competências e condições de trabalho

Tabela 13 Orientações de Melhoria para o AEMG

3.7. Conclusões gerais do diagnóstico

- Fragilidades na comunicação interna, dificultando a circulação eficaz de informações; [17]
- Coordenação insuficiente entre as lideranças, comprometendo a articulação estratégica;
- Definição pouco clara de objetivos e metas, afetando a coerência na ação educativa;
- Dificuldades na compreensão dos critérios de avaliação;
- Falta de reconhecimento do trabalho desenvolvido;[18]
- Desmotivação crescente entre docentes e não docentes;[19]
- Baixo envolvimento e empenho escolar dos alunos, comprometendo o sucesso educativo;
- Fragilidade na qualidade das aprendizagens, evidenciando a necessidade de estratégias pedagógicas mais eficazes;
- Fraca participação dos encarregados de educação na vida escolar, limitando a colaboração entre escola e família;
- Aumento da animosidade dos encarregados de educação em relação à escola, indicando desafios na relação entre escola e comunidade;
- Necessidade de aprofundar o envolvimento das entidades locais (autarquias, junta de freguesia e comunidade.

Os indicadores resultantes do diagnóstico demonstram a necessidade de um projeto que se deverá centrar na **organização, gestão e comunicação na escola**, promovendo um funcionamento estruturado e articulado. É premente garantir **a qualidade das aprendizagens**, adotando um **processo educativo colaborativo e inovador**. Neste contexto, importa sublinhar a importância da intervenção nos primeiros anos de escolaridade, apostando no diagnóstico de **dificuldades e na preocupação do desenvolvimento precoce de competências estruturantes**. Simultaneamente, deve ser assegurada uma **articulação**

[17] Resultado obtido no contexto dos Inquéritos realizados para o trabalho realizado Pinto, M. J. (no prelo). Felicidade e bem-estar no ambiente escolar: Contributo para a construção de uma *Happy School* no Agrupamento de Escolas Michel Giacometti. In J. Dias (Org.), Perspetivas sobre a felicidade: Contributos para Portugal no *World Happiness Report (ONU). Volume Happy Schools 2. Gabinete PROJECT@*
[18] *idem*
[19] *ibidem*

vertical entre ciclos, permitindo a **continuidade das aprendizagens e a superação das lacunas identificadas ao longo do percurso escolar**.

Neste sentido a construção de cenários de aprendizagem, orientados para a diferenciação pedagógica e a interdisciplinaridade bem como o envolvimento ativo de professores e alunos são uma estratégia estruturante. Esta perspetiva está diretamente alinhada com as orientações do MECI e representam um forte contributo para o desenvolvimento de práticas inovadoras, em que se reforça a equidade e o sucesso educativo.

Em suma, a formulação do Plano de Ação Estratégica resultou da interpretação das evidências recolhidas na avaliação diagnóstica, cruzada com a análise dos contextos global, nacional e local.

4. Plano de Ação Estratégica do Plano de Intervenção

O Plano de Ação Estratégica define as linhas orientadoras e as estratégias a implementar no Agrupamento de Escolas Michel Giacometti (AEMG) no quadriénio 2025-2029. Este plano responde aos desafios identificados e tem como base o **modelo *Happy Schools***, proposto pela UNESCO, adaptado ao contexto do Agrupamento.

4.1.A adoção do modelo *Happy Schools*

A opção por este modelo para a construção do Plano de Ação Estratégico deve-se a diversos fatores:

- Os desafios globais que impactam a educação, como a pandemia da Covid-19, as mudanças demográficas, as migrações, as inovações tecnológicas e a crescente influência das redes sociais exigem novas abordagens para promover um ambiente escolar positivo e resiliente;
- O *Happy Schools* é apontado como modelo de referência; pela DGAE; pela Comissão Europeia através da Rede *Eurydice*;
- A importância da Felicidade e do bem-estar no processo da aprendizagem e no sucesso educativo; estão plasmados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); na criação de índices globais de felicidade pela UNESCO tais como o *Relatório Mundial da Felicidade*, o *Índice do Planeta Feliz*, a *Pesquisa de Valores Mundiais* e o *Índice de Melhor Vida* ; nas recomendações do PISA que incluem os indicadores de felicidade como promotores do sucesso nas aprendizagens e do desenvolvimento do bem-estar na comunidade educativa;
- A crescente preocupação com o Bem-Estar e Felicidade nas organizações são também identificadas em Portugal em publicações como a Norma Portuguesa de Bem Estar e Felicidade Organizacional - NP4590/2023- e a publicação do despacho conjunto nº2/2023 do Gabinete do Ministro da Educação;
- A adequação do modelo ao lema, visão, missão e valores que me proponho desenvolver, garantindo coerência e alinhamento estratégico na implementação do plano.

Por fim, dizer ainda, que a aplicação do conceito de felicidade às escolas é recente (início do século XXI). Durante muito tempo, olhou-se para a escola como uma forma de preparar os jovens para o mundo do trabalho, negligenciando-se a importância da escola como organização que pode e deve potenciar a felicidade.

Filio-me na ideia de que "A educação para a felicidade e o bem-estar deveria ajudar a pessoa a construir o seu projeto de vida" (Dias, 2021).

No meu entender é esse o **propósito da escola, assegurar que as crianças e jovens desenvolvem competências que lhes permitam construir o seu projeto de vida**.

4.2.1. Modelo concetual do plano de ação estratégica

Na figura 4 representa-se o modelo concetual em que assenta este Projeto de intervenção. A aplicação da CAF permitiram elaborar a avaliação diagnóstica para, posteriormente, se traçar um plano de ação onde se adota o modelo *Happy Schools.*

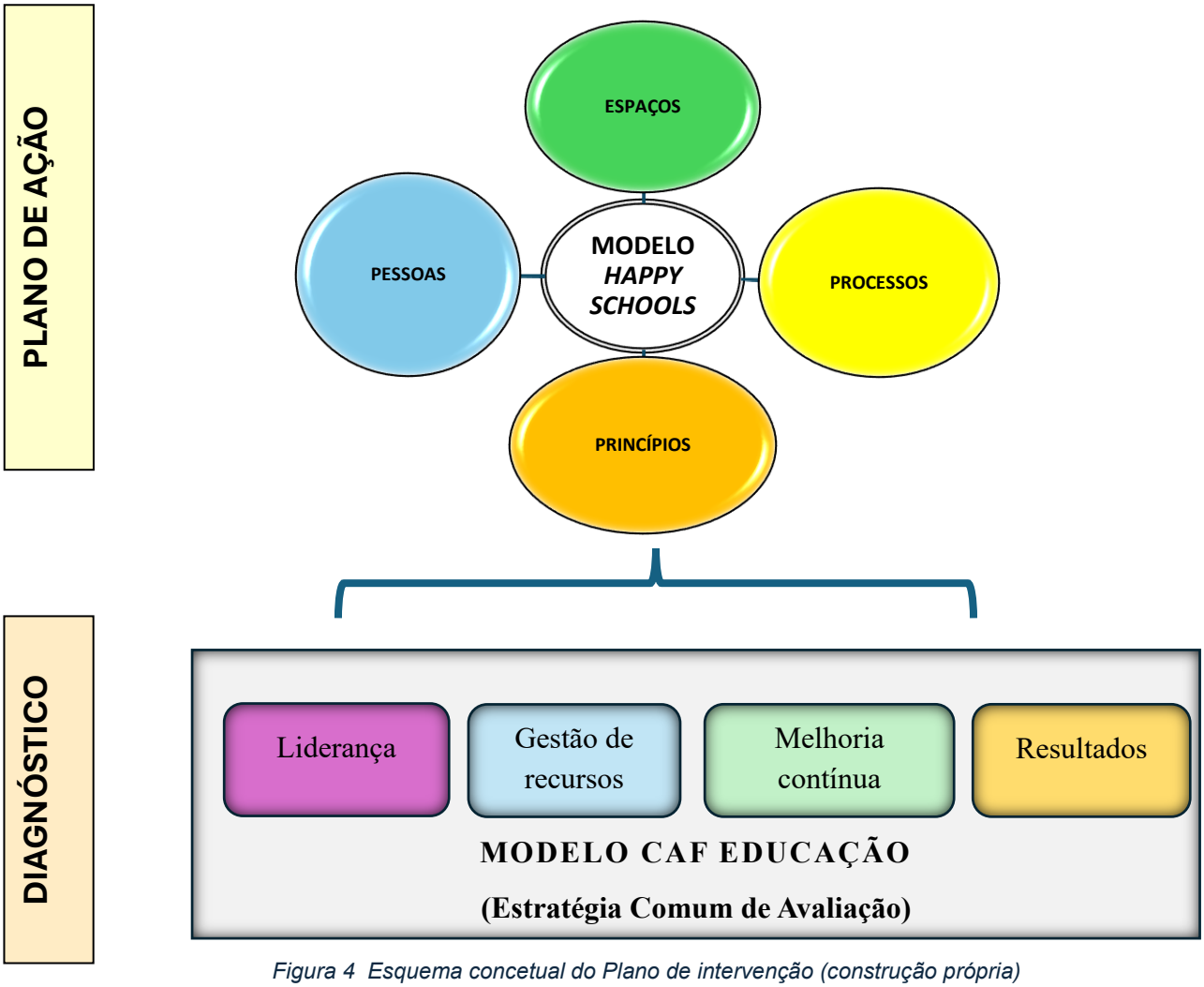

Figura 4 Esquema concetual do Plano de intervenção (construção própria)

4.3. O modelo *Happy Schools*

O plano estrutura-se em quatro domínios fundamentais: **Pessoas, Processos, Espaços e Princípio**s. Os domínios *Pessoas e Processos* são os mais detalhados no plano de ação estratégica porque abrangem a maioria das ações. Os domínios *Espaços e Princípios* surgem diversas vezes de uma forma transversal nos domínios Pessoas e Processos. Além disso, no que respeita aos *Espaços,* a capacidade de intervenção direta do Agrupamento é limitada.

PLANO *HAPPY SCHOOLS*

PESSOAS

- Priorizar o bem-estar e a motivação dos indivíduos na comunidade escolar e a sua relação com os EE, autarquia e comunidade local;
- Trabalhar diretamente com as pessoas e criar mecanismos de motivação para melhorar o comprometimento com o trabalho e o desempenho escolar;
- Promover empatia, reconhecimento e valorização, que são essenciais para construir um ambiente harmonioso e cooperativo

PROCESSOS

- Promover processos eficazes são essenciais para melhorar a coordenação da escola e a definição e avaliação de metas e objetivos;
- Implementar processos claros, transparentes e colaborativos ajudará a criar estratégias de comunicação eficazes e a estabelecer um sistema de feedback constante, promovendo eficácia e trabalho colaborativo.

ESPAÇOS

- Desenvolver estratégias para gerir a Escola nas degradadas infraestruturas escolares, sensibilizando e apresentando soluções à autarquia;
- Reforçar junto do governo central a necessidade de decisões estruturais e de investimento duradouro;
- Refletir sobre a rede escolar com as entidades competentes para mitigar a falta de espaço.
- Rentabilizar os recursos existentes com reajustes funcionais e otimização dos espaços e equipamentos, mesmo em contextos exíguos ou degradados, promovendo ambientes mais acolhedores e funcionais

PRINCÍPIOS

- Transmitir valores institucionais sólidos, como transparência, colaboração, e respeito mútuo.
- Estabelecer princípios claros e compartilhados para alinhar os diferentes atores em torno de objetivos comuns, fortalecendo a identidade e a cultura escolar.

Tabela 14 Domínios do modelo Happy Schools

Cada domínio desdobra-se em **objetivos estratégicos**, que se concretizam através de **objetivos operacionais e ações específicas**

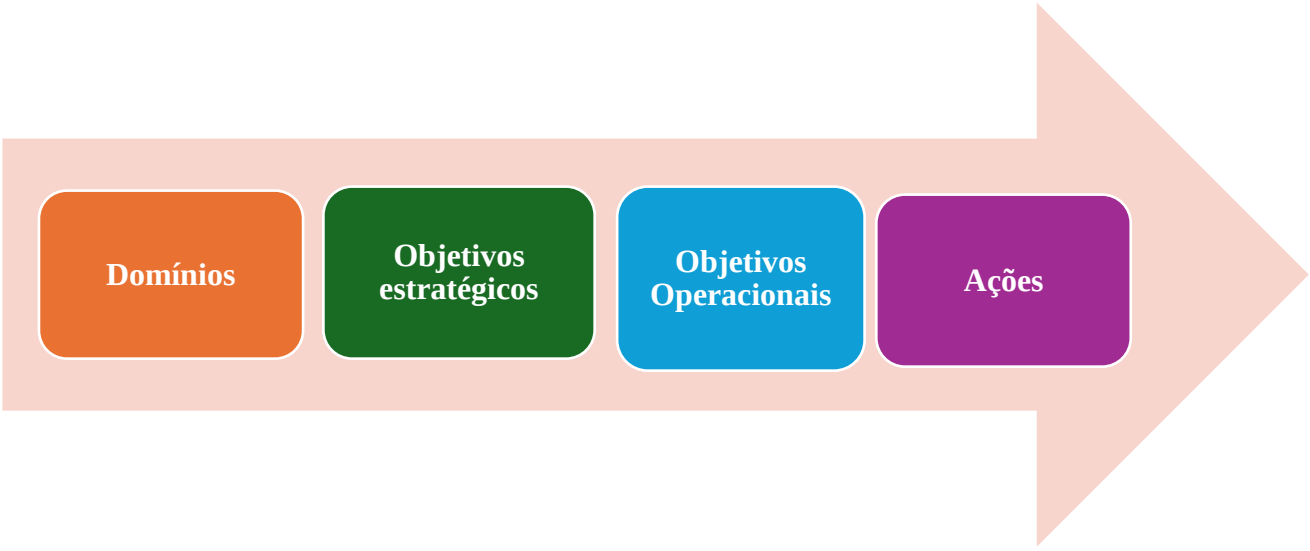

Figura 5 O Plano de Ação Estratégica

4.4. Domínios, Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Orientações de Melhoria

Os quadros seguintes identificam o Domínio a que se referem, o(s) objetivo(s) estratégico(s) a alcançar, os objetivos operacionais que permitem a sua concretização e as Orientações de Melhoria (OM 1,2,3,4,5,6 e 7) a que pretendem dar resposta, relativamente ao identificado na avaliação diagnóstica (no ponto 3.6 do projeto).

Domínio/ PESSOAS		
Objetivo Estratégico	**Objetivos Operacionais**	**Orientações de Melhoria**
Valorizar e capacitar os membros da comunidade escolar, promovendo o bem-estar e a integração	Desenvolver uma liderança assertiva, empática, motivadora e transformacional	①②③④⑤⑥⑦
	Implementar estratégias de integração e inclusão na comunidade escolar (PD, PND, alunos)	①②③⑤
	Desenvolver competências e bem-estar para o PD e PND	①②③⑤
	Promover o envolvimento da comunidade	①②③④⑤

Domínio/ PROCESSOS		
Objetivo Estratégico	**Objetivos Operacionais**	**Orientações de Melhoria**
Garantir o sucesso educativo e a qualidade das aprendizagens	Fomentar o gosto e o interesse por aprender	②③⑤
	Melhorar o sucesso educativo	②③⑤
	Promover dinâmicas colaborativas de desenvolvimento curricular	②③⑤
	Implementar ações de diferenciação pedagógica e apoio educativo	②③⑤
	Promover uma organização pedagógica inovadora e integrada que assegura a qualidade das aprendizagens e a articulação interdisciplinar	①②③⑤
	Refletir sobre a avaliação das aprendizagens	①②③④⑤⑥⑦
	Reforçar o envolvimento, a participação e responsabilização dos pais no processo educativo, no que se refere ao aproveitamento, comportamento, pontualidade e assiduidade dos seus educandos	①②③
	Promover um ambiente educativo positivo e seguro	① ③
Melhorar a comunicação, organização e gestão	Implementar mecanismos regulares e eficazes de partilha de informação e acompanhamento dos processos organizativos da escola	①②⑤
	Reorganizar os processos de gestão e administração de modo a promover a eficiência e inovação	①②③⑤⑥⑦
	Melhorar os processos de gestão relacionados com a área pedagógica	①②⑤

Domínio/ ESPAÇOS		
Objetivo Estratégico	**Objetivos Operacionais**	**Orientações de Melhoria**
Requalificar os espaços físicos e digitais, tornando-os mais funcionais, acolhedores e propícios à aprendizagem e ao bem-estar	Garantir espaços saudáveis, funcionais e acolhedores para todos os membros da comunidade escolar	①④⑤
	Garantir espaços/equipamentos para modernizar e ampliar o recurso a meios digitais, tecnológicos para o desenvolvimento de atividades práticas	①④⑤

Domínio/ PRINCÍPIOS		
Objetivo Estratégico	**Objetivos Operacionais**	**Orientações de Melhoria**
Garantir uma cultura organizacional centrada na inclusão, no mérito, na inovação e na responsabilidade social	Promover uma cultura inclusiva e de cidadania ativa	①③⑤
	Valorizar o mérito e a responsabilidade social.	①③④
	Promover a internacionalização do AEMG	①②④⑤
	Promover o Agrupamento como um centro de conhecimento, aglutinador e integrador da comunidade	①②③④

Tabela 15 Domínios/Objetivos Estratégicos/Objetivos Operacionais

Nota: A calendarização das ações privilegia o 1º ano de mandato, assegurando um arranque sólido e organizado. Não obstante, muitas das ações terão continuidade ao longo do quadriénio, garantindo a sua consolidação.

4.5. Domínios

4.5.1. PESSOAS

AÇÕES	INDICADORES	CALENDARIZAÇÃO 1º	2º	3º	4º
Objetivo Estratégico- Valorizar e capacitar os membros da comunidade escolar, promovendo o bem-estar e a integração					
Objetivo Operacional: Desenvolver uma liderança assertiva, motivadora e transformacional					
Constituição de uma equipa competente, com capacidade de comunicação e trabalho colaborativo	Equipa constituída e formalizada no início do ano letivo	x			
Nomeação/Indicação de lideranças intermédias fortes e motivadoras capazes de fazer funcionar as estruturas intermédias	Nomeação das lideranças intermédias/Grau de estabilidade e permanência	x	x	x	x
Exercício de uma liderança presente, disponível e descentralizada com a presença em todas as escolas do Agrupamento	Reunião mensal em cada escola do AE/ Nº de reuniões realizadas	x	x	x	x
Presença ativa da diretora e/ ou outro elemento da Direção promovendo o diálogo e a articulação com os órgãos autárquicos e a tutela, de forma a defender os interesses do agrupamento e a fomentar soluções colaborativas que beneficiem toda a comunidade educativa	Nº de reuniões realizadas com entidades externas/Nº de propostas apresentadas pelo AE	x	x	x	x
Promoção de ações/reuniões com os membros da comunidade (Associações locais, Associação de Pais, representantes dos Encarregados de Educação, empresas) implicando-os na vida do Agrupamento e incluindo-os na tomada de decisões estratégicas da unidade orgânica.	Nº de reuniões com parceiros externos por ano/ % das entidades envolvidas	x	x	x	x
Realização de reuniões regulares com o pessoal não docente	Nº de reuniões realizadas/ 1 por período	x	x	x	x
Articulação com a Associação de Estudantes de modo a envolver os alunos na vida da escola (ações de prevenção da indisciplina, de combate ao insucesso escolar, organização de atividades de enriquecimento curricular)	Nº de reuniões realizadas / 1 por período	x	x	x	x
Realização de reuniões regulares com os delegados e subdelegados de turma.	Nº de reuniões por ano/ 1 por período letivo	x	x	x	x
Seleção/nomeação da Encarregada das Assistentes Operacionais (AO) em conjunto com a autarquia.	Nomeação formal realizada até final do 1º Período do 1º ano	x			

Objetivo Operacional: Implementar estratégias de integração e inclusão na comunidade escolar- PD, PND e alunos					
Dinamização de uma semana de acolhimento- Jornadas de Acolhimento e Partilha para PD (ateliers formativos: direção de turma, Inovar, projetos/clubes/atividades em curso-apresentação dos relatórios do ano anterior)	Realização da semana de acolhimento no início do ano letivo/Nº de docentes envolvidos	x	x	x	x
Desenvolvimento do Programa Loop[20] (programa de mentoria para novos professores)	Nº de novos docentes integrados no Programa e Frequência de Ações				
Promoção da visita do Pessoal Docente e Não Docente a todos os Estabelecimentos do Agrupamento	Nº de visitas aos estabelecimentos por ano/taxa de participação de PD e PND	x	x	x	x
Distribuição de manuais de acolhimento aos docentes, alunos e novos Encarregados de Educação (no AE) (entregar o manual de acolhimento aos EE e alunos estrangeiros numa língua que seja percetível para os próprios);	% de novos elementos que receberam o manual/ Disponibilização de versões adaptadas a EE e alunos estrangeiros	x	x	x	x
Apoio aos novos elementos do PND permitindo o acompanhamento e orientação direta de outro elemento do PND mais experiente.	Nº de duplas de mentoria criadas entre elementos do PND/Grau de acompanhamento	x	x	x	x
Desenvolvimento de um processo de acolhimento efetivo de alunos migrantes que contemple etapas, intervenientes, meios, avaliação e monitorização[21].	Existência de um plano estruturado com etapas e responsáveis/ Nº de alunos abrangidos/Taxa de integração linguística e social				
Apadrinhamento de alunos novos por alunos mais velhos- Projeto mentorias	Nº de pares aluno mentor/ mentorando criados por ano/ Grau de participação e envolvimento dos alunos	x	x	x	x
Desenvolvimento de ações de Português Língua de Acolhimento no Centro Qualifica	Nº de ações realizadas/ Nº de formandos a frequentar	x	x	x	x
Dar a conhecer a nova escola aos alunos do 5º ano (início do ano letivo ou programar um dia para virem à escola no final do ano letivo, com desenvolvimento de atividades**)**	Visita dos alunos dos alunos à escola sede	x	x	x	x
Objetivo Operacional: Desenvolver competências e bem-estar para o PD e PND					
Identificação/ Divulgação do coordenador para a formação no Agrupamento.	Nomeação do coordenador	x			
Reforço da ligação entre o coordenador da Formação do AE e o Centro de Formação Ordem Santiago (CFOS);	Nº reuniões entre coordenador e o CFOS (mínimo 2 por ano)	x	x	x	x
Promoção de ações de formação para o PD e PND alicerçada num plano que considere as necessidades e expectativas individuais, dos grupos em que se inserem e das opções estratégicas do AE	Nº de ações desenvolvidas/ Pelo menos 2 por ano/Grau de adequação às necessidades sentidas	x	x	x	x

[20] https://www.dgae.medu.pt/noticias/projeto-loop-2024
[21] Direção-Geral da Educação. (2024). Inclusão de alunos migrantes em meio educativo

Desenvolvimento de ações para promoção do bem-estar e de *Team Build*	Nº de atividades realizadas por ano letivo/ 50% de taxa de participação de PD e PND	x	x	x	x
Introdução de um sistema de reconhecimento e valorização do mérito	Implementação do sistema		x	x	x
Organização de três convívios anuais entre o PD e o PND	Nº de convívios realizados/ 3 por ano/60% de participação do PD e PND	x	x	x	x
Elaboração de um plano estratégico para a felicidade no AE	Elaboração do plano		x	x	x
Objetivo estratégico: Promover o envolvimento entre a comunidade e o Agrupamento					
Promoção do Dia Aberto à Comunidade	Realização do evento/ 3ºPeríodo / Nº de participantes da comunidade/ 80% de participação das escolas do AE	x	x	x	x
Reforço da presença da autarquia, da Junta de Freguesia e entidades locais em eventos desenvolvidos no AE	Nº de presenças das entidades locais nos eventos/2 por ano	x	x	x	x
Planificação anual de ações com a Escola Segura, nas áreas do *bullying,* violência juvenil, cibersergurança, segurança rodoviária, estupefacientes	Nº de ações planeadas e realizadas / 1 por estabelecimento de ensino/Nº de alunos e profissionais envolvidos	x	x	x	x
Planificação anual de ações de sensibilização com a proteção civil: Segurança e prevenção- Riscos naturais; risco de incêndio; promoção de simulacros.	Nº de ações planeadas e realizadas / 1 por estabelecimento de ensino/Nº de alunos e profissionais envolvidos	x	x	x	x
Dinamização de um Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família nas escolas do AE (GAAF)	Implementação do GAAF no 1º ano de mandato/Nº de atendimentos por escola	x	x	x	x
Dinamização de um Gabinete de Promoção da Saúde (GPS) em articulação com a unidade de Saúde Familiar da Quinta do Conde	Implementação do GPS no 1º ano / Nº de ações realizadas/ Nº de alunos abrangidos/ Nº de ações em articulação com a unidade de saúde familiar	x	x	x	x
Maior envolvimento do CAA nas atividades do AE	Nº de reuniões com a Equipa EMAEI/CAA por ano / Nº de alunos com participação ativa em atividades extracurriculares adaptadas /Nº de adaptações curriculares/acompanhamentos específicos propostos em articulação com o CAA	x	x	x	x
Captação de contextos laborais para os alunos com medidas adicionais possam desenvolver o seu PIT (Plano Individual de Transição) e para os alunos dos Cursos Profissionais realizarem a Formação Prática em Contexto de Trabalho	Nº de alunos com medidas adicionais colocados em contexto real de trabalho /Taxa de execução dos PIT com componente prática /Nº de contextos de trabalho formalizados	x	x	x	x
Promoção da articulação entre o SPO (Serviço de Psicologia e Orientação) e o GAAF	Nº de reuniões conjuntas SPO–GAAF por período letivo/Nº de alunos apoiados em articulação direta entre os serviços	x	x	x	x
Sistematizar o envolvimento do Centro Qualifica na resposta aos jovens que atingem a maioridade sem o 12ºano concluído.	Nº de encaminhamentos para o Centro Qualifica por ano /Nº de jovens integrados em percursos de qualificação /Taxa de adesão aos planos definidos	x	x	x	x

Promoção da articulação de trabalho entre os docentes do 1ºciclo e os dinamizadores das AEC (atividades de Enriquecimento curricular)	Nº de reuniões de articulação realizadas por ano/Nº de propostas integradas no PAA em resultado dessa articulação	x	x	x	x
Reforço da participação do AE nos projetos desenvolvidos no concelho garantindo uma maior articulação com os serviços socioeducativos da autarquia	Nº de projetos concelhios com participação ativa do AE/ Nº de serviços/parceiros envolvidos	x	x	x	x
Divulgação das iniciativas e projetos desenvolvidos no AE em espaços públicos do concelho	Nº de eventos em que o AE esteve representado fora da escola /Nº de exposições, apresentações ou partilhas em espaços públicos	x	x	x	x
Divulgação das iniciativas e projetos do AE no Portal SER ((https://www.sesimbra.pt/ser).	- Nº de publicações anuais no Portal SER	x	x	x	x
Garantia de alinhamento do Projeto Educativo (PE) do AE com a Carta Educativa e Plano Estratégico Educativo Municipal.	Existência de correspondência formal entre os documentos (PE, Carta e Plano Estratégico) / Atualização do PE no 1.º ano de mandato	x	x	x	x
Reforço dos interesses na rede escolar	Nº de participações em reuniões de rede /Nº de propostas do AE acolhidas ou discutidas nas instâncias da rede escolar	x	x	x	x
Contribuição para fomentar a articulação entre os Agrupamentos de escolas do concelho.	Nº de reuniões interagrupamentos realizadas por ano /Nº de ações/projetos conjuntos entre AE do concelho	x	x	x	x
Divulgação da oferta de Formação de Adultos pelo Centro Qualifica	- Nº de ações de divulgação organizadas por ano/Nº de adultos inscritos /Taxa de articulação entre AE e Centro Qualifica	x	x	x	x
Desenvolvimento de ações para a abertura do EFA Secundário na EBSMG	Nº de reuniões realizadas com entidades /Proposta formal de abertura /Nº de interessados pré-identificados	x	x	x	x
Auscultação da comunidade na definição da oferta educativa e formativa	Nº de inquéritos/consultas realizados à comunidade educativa /Taxa de resposta às auscultações/Inclusão de sugestões no planeamento da oferta	x	x	x	x
Promoção da rede de parcerias entre o AE e as entidades/empresas locais.	Nº de parcerias/protocolos formalizados por ano/Nº de projetos/atividades desenvolvidos com parceiros externos	x	x	x	x
Realização de Tertúlias abertas à Comunidade	Nº de tertúlias realizadas por ano letivo/Nº de participantes externos	x	x	x	x
Reforço da promoção das atividades da biblioteca junto à comunidade	Nº de atividades dinamizadas pela biblioteca com abertura à comunidade/Nº de participantes externos/Nº de parcerias com bibliotecas municipais ou outras entidades culturais	x	x	x	x
Contribuição para o aumento da resposta ao nível da ocupação de tempos livres durante as interrupções letivas e parte das férias escolares para jovens.	Nº de programas/atividades oferecidas em períodos não letivos/Nº de jovens participantes por ciclo/ano	x	x	x	x

Tabela 16 Domínio Pessoas/Plano de Ações/ Indicadores, Calendarização

4.5.2. PROCESSOS

AÇÕES	INDICADORES	CALENDARIZAÇÃO 1º	2º	3º	4º
Objetivo Estratégico- Garantir o sucesso educativo e a qualidade das aprendizagens					
Objetivo Operacional- Fomentar o gosto e o interesse por aprender					
Promoção de atividades significativas de diagnóstico e de autorreflexão das aprendizagens	Nº de atividades implementadas com foco em diagnóstico e autorreflexão				
Desenvolvimento de estratégias que estabeleçam uma relação entre as aprendizagens e as experiências vividas, de modo a tornar as aprendizagens significativas	Nº de estratégias/metodologias ativas aplicadas (ex: aprendizagem baseada em projetos, trabalho de campo, estudo de caso				
Objetivo Operacional- Melhorar o sucesso educativo					
Alinhamento progressivo das avaliações/ classificações finais com as metas nacionais de desempenho escolar"	Taxas de sucesso internas por disciplina/ano de escolaridade comparadas anualmente com a média nacional	x	x	x	x
Aproximação entre as avaliações/classificações internas e os resultados dos exames nacionais	Comparação entre as classificações internas e as classificações obtidas na avaliação externa, ModA e Exames Nacionais	x	x	x	x
Implementação de práticas de intervenção precoce no 1º ciclo, com foco na leitura e cálculo	Nº de turmas/alunos com práticas sistemáticas de leitura orientada e cálculo mental	x	x	x	x
Criação de equipas pedagógicas para acompanhamento de alunos com dificuldades persistentes	Nº de equipas constituídas/ Nº de alunos acompanhados				
Objetivo Operacional- Promover dinâmicas colaborativas de desenvolvimento curricular					
Realização de reuniões periódicas de articulação curricular numa perspetiva vertical interciclos (pré/1ºciclo; 2º e 3ºciclo;3ºciclo /secundário	Nº de reuniões realizadas por ciclo/ano letivo/Nº de propostas de articulação efetiva integradas nas planificações /Grau de continuidade das aprendizagens verificado em momentos-chave (ex: transição de ciclo)	x	x	x	x
Realização de reuniões periódicas de articulação curricular numa perspetiva horizontal (entre grupos disciplinares)	Nº de reuniões por grupo disciplinar/ano/ Nº de estratégias/metodologias comuns definidas/Grau de alinhamento das práticas de avaliação e ensino	x	x	x	x
Dinamização de atividades de articulação entre ciclos	Nº de atividades interciclos realizados anualmente/Nº de alunos e docentes envolvidos por ciclo	x	x	x	x
Objetivo Operacional- Implementar ações de diferenciação pedagógica e apoio educativo					

Reforço do trabalho desenvolvido pela EMAEI no apoio aos docentes (em particular aos DT's) na implementação de práticas pedagógicas inclusivas, nomeadamente, no apoio aos alunos com medidas de suporte à aprendizagem, incluindo os alunos migrantes.	Nº de ações de formação/sensibilização dinamizadas com a EMAEI / 2/ano/ Nº de alunos com medidas seletivas/ adicionais acompanhados / Nº de DT envolvidos diretamente com a equipa	x	x	x	x
Participação dos professores de PLNM e/ou mediador cultural e linguístico como elementos variáveis na Equipa EMAEI	Nº de reuniões/ações da EMAEI com elementos PLNM e/ou mediador cultural presentes	x	x	x	x
Acompanhamento dos alunos em diferentes modalidades de apoio educativo com recurso a práticas pedagógica em coadjuvância: apoio individualizado em sala de aula pelo professor, apoio individualizado em sala de aula por outro professor, Apoio Pedagógico Acrescido,	Nº de alunos com apoio individualizado em sala/Nº de docentes envolvidos em coadjuvação e apoio direto /Frequência das intervenções e adequação às dificuldades diagnosticadas	x	x	x	x
Reforço das tutorias	Nº de alunos acompanhados por tutor por ano letivo/Frequência das sessões de tutoria (média mensal)	x	x	x	x
Celebração de contratos de aprendizagem com os alunos	Nº de contratos de aprendizagem celebrados por ano letivo/Nº de situações em que o contrato resultou em melhoria efetiva (redução de faltas, melhoria do comportamento, etc.)	x	x	x	x
Introdução do Nível 0 de PLNM para a inclusão linguística e curricular de alunos migrantes	Nº de alunos abrangidos pelo Nível 0/ Nº de sessões semanais realizadas	x	x	x	x
Desenvolvimento de esforços para a existência de terapia de fala nos jardins de infância para facilitar a aquisição da leitura e escrita no 1ºciclo	Nº de crianças referenciadas para terapia da fala/Nº de casos com resposta efetiva /Articulação entre escolas e técnicos da autarquia/entidades de saúde	x	x	x	x
Reforço e alargamento do programa "Devagar se vai ao longe"	Nº de turmas abrangidas por ano letivo /Nº de sessões realizadas com os alunos	x	x	x	x
Objetivo Operacional- Promover uma organização pedagógica inovadora e integrada que assegura a qualidade das aprendizagens e a articulação interdisciplinar					
Intervenção precoce no desenvolvimento da leitura e do pensamento matemático como elementos fundamentais no sucesso e qualidade das aprendizagens	Nº de turmas do pré-escolar e 1.º ciclo abrangidas/ Nº de docentes envolvidos na implementação/ Resultados dos alunos nos instrumentos de avaliação inicial e final (progressão observada)	x	x	x	x
Introdução da Expressão Musical como ferramenta pedagógica na pré e no 1º ciclo	Nº de turmas com Expressão Musical integrada no plano de atividades /Nº de sessões dinamizadas por período conjunta)	x	x	x	x
Promoção da articulação entre os Departamentos Curriculares e as Áreas de Enriquecimento Curricular	Nº de reuniões conjuntas realizadas por ano/ Nº de propostas conjuntas integradas no PAA /Grau de integração curricular das AEC nos projetos pedagógicos de turma	x	x	x	x

Promoção de atividades que fomentem a interdisciplinaridade e flexibilidade curricular, nomeadamente, nos Domínios de Autonomia Curricular (DAC)	Nº de DAC implementados por ano letivo/ Nº de disciplinas integradas por DAC	x	x	x	x
Disseminação de práticas pedagógicas inovadoras: metodologias ativas, aula invertida, grupos interativos, tertúlias dialógicas	Nº de práticas inovadoras partilhadas/implementadas/Nº de docentes envolvidos em ações de formação interna/partilha	x	x	x	x
Desenvolvimento dos domínios da Cidadania e Desenvolvimento de forma transversal no ensino Secundário.	Nº de projetos interdisciplinares desenvolvidos no âmbito da Cidadania/ Grau de transversalidade dos temas definidos no Projeto Cidadania e Desenvolvimento /Participação dos alunos em ações/atividades de cidadania	x	x	x	x
Promoção do alargamento do alargamento da oferta de Ensino Profissional a outros cursos.	Nº de alunos interessados identificados /1º ano de mandato/Articulação com a DGEstE e parceiros locais para construção da oferta	x	x	x	x
Nomeação de um coordenador de projetos	Nomeação formal efetuada até final do 1.º período de 2025/2026/ Definição e divulgação do perfil funcional do cargo)	x	x	x	x
Nomeação de uma equipa multidisciplinar LED	Nomeação formal da equipa no 1.º ano do mandato/ Nº de sessões dinamizadas sobre utilização pedagógica dos LEDs	x	x	x	x
Desenvolvimento de ações de formação/ partilha de informação relativa aos LED	Nº de ações dinamizadas (formações, workshops, partilhas internas) /Nº de docentes participantes	x	x	x	x
Desenvolvimento de cenários de aprendizagem pela equipa multidisciplinar LED	Nº de cenários de aprendizagem por ano letivo/ Nº de cenários de aprendizagem em contexto de aula	x	x	x	x
Criação de um espaço/ tempo semanal de trabalho Colaborativo Digital	Nº de recursos produzidos em regime colaborativo	x	x	x	x
Elaboração de um portefólio digital para recolha, partilha e disseminação dos cenários de aprendizagem e recursos produzidos no âmbito da Equipa multidisciplinar LED	Plataforma criada até ao final do 1º ano de mandato/ Nº de recursos disponibilizados or período letivo/Nº de docentes utilizadores dos cenários				
Desenvolvimento da metodologia de projeto e atividades experimentais	Nº de projetos com base na metodologia de projeto por ano/ Nº de turmas abrangidas por atividades experimentais				
Criação do Projeto “Laboratórios fora da caixa” (3ºciclo/secundário)	Projeto estruturado e implementado/Nº de atividades realizadas/Nº de alunos e docentes envolvidos				
Promoção das atividades do Clube Ciência Viva na Escola com envolvimento de todos os níveis de ensino	Nº de atividades realizadas por ano/Nº de alunos inscritos no clube				
Desenvolvimento de atividades no âmbito da Eco -escola	Nº de projetos de sustentabilidade implementados/Nº de alunos envolvidos diretamente				

Desenvolvimento do Projeto Encaix'arte	Nº de atividades realizadas no âmbito do projeto Encaix'arte/ Nº de alunos e docentes envolvidos				
Desenvolvimento do eixo C – Educação, Participação e Acesso do Plano Nacional das Artes- Programa Artista residente	Nº de atividades implementadas no âmbito do eixo C/Nº de alunos e turmas envolvidas/ Parcerias estabelecidas com instituições culturais				
Expansão das ações no âmbito do Programa Nacional das Artes	Nº de ações artísticas e culturais realizadas por ano letivo/Nº de alunos e docentes envolvidos/Grau de articulação com o Plano Nacional das Artes				
Definição de um Plano Cultural do AE	Plano elaborado e validado até final do 1.º ano de mandato / Nº de atividades culturais integradas no PAA/ Diversidade de áreas artísticas abrangidas (teatro, música, dança, literatura…)				
Promoção de atividades no centro de atividades Náuticas	Nº de turmas/visitas realizadas por ano/Nº de alunos envolvidos				
Divulgação do Projeto *Included e etwinning* à comunidade educativa	Nº de momentos de divulgação realizados (reuniões, exposições, redes sociais escolares, etc)/Nº de alunos/docentes envolvidos em atividades ligadas aos projetos/Nº de produtos/resultados partilhados publicamente				
Participação do AE no PISA FOR SCHOOLS	Nº de alunos participantes na amostra/Participação de acordo com a calendarização proposta apresentada	x	x	x	x
Objetivo Operacional- Promover o reforço e a diversificação da oferta curricular					
Adoção de estratégias que promovam a leitura e o cálculo	Nº de práticas pedagógicas focadas em literacia e numeracia integradas por ano/ Nº de alunos acompanhados em planos de desenvolvimento específico	x	x	x	x
Aumentar a oferta curricular nas disciplinas de opção no 12º ano	Nº de novas disciplinas de opção integradas na oferta formativa/ Nº de alunos inscritos nas novas opções	x	x	x	x
Desenvolver a disciplina de Cidadania e Desenvolvimento de forma transversal no Ensino Secundário	Nº de projetos e atividades integrados no domínio de CD/ Nº de docentes/turmas envolvidos/	x	x	x	x
Recuperação de 1 tempo letivo/semanal nas disciplinas específicas trienais nos 10ºe 11º.	Implementação da medida em todas as turmas abrangidas/ Nº de tempos letivos repostos por disciplina/ano	x	x	x	x
Formação de equipas pedagógicas com tempos em comum para desenvolvimento de trabalho colaborativo	Nº de equipas pedagógicas constituídas com horários compatíveis / Nº de reuniões colaborativas realizadas por período	x	x	x	x
Adoção de manuais de PLNM por níveis de proficiência	Nº de manuais selecionados/adaptados por nível/Nº de alunos abrangidos por nível de proficiência	x	x	x	x

Objetivo Operacional- Refletir sobre a avaliação das aprendizagens					
Revisão dos critérios de avaliação	Existência de nova versão dos critérios aprovada em Conselho Pedagógico/ Nº de departamentos/grupos disciplinares que atualizaram os seus critérios	x	x	x	x
Construção de grelhas de autoavaliação com critérios significativos para os alunos e EE.	Nº de grelhas construídas e aplicadas nos vários níveis de ensino/ Nº de turmas que utilizaram as grelhas por período	x	x	x	x
Promoção de reuniões de trabalho para análise e debate dos resultados obtidos nas avaliações por período, dos REPAS e dos Exames Nacionais	Nº de reuniões realizadas por ciclo após divulgação dos resultados/ Nº de propostas de melhoria construídas a partir da análise de dados/ Participação dos DT, grupos disciplinares e direção nas sessões	x	x	x	x
Objetivo Operacional: Reforçar o envolvimento, a participação e responsabilização dos pais no processo educativo, no que se refere ao aproveitamento, comportamento, pontualidade dos seus educandos					
Articulação com a Associação de Pais e Encarregados de Educação alertando para a importância do exercício de uma parentalidade consciente.	Nº de reuniões formais com a Associação de Pais/ano/ Nº de ações de sensibilização/informação para EE/ Grau de envolvimento dos EE em momentos de decisão ou consulta	x	x	x	x
Celebração de contratos de Aprendizagem (envolvimento dos EE)	Nº de contratos assinados por ano letivo/ Grau de melhoria comportamental ou académica dos alunos envolvidos/ Participação ativa dos EE no processo	x	x	x	x
Dinamização de uma Academia Digital para Pais[22]	Programa estruturado até ao final do 1.º ano de mandato /Nº de sessões formativas dinamizadas por ano/ Nº de pais/ EE participantes	x	x	x	x
Objetivo Operacional: Promover um ambiente educativo positivo e seguro					
Elaboração de um plano de Prevenção e Gestão da indisciplina, articulando Direção, SPO, GAAF, DTs e estruturas pedagógicas, com foco na promoção do comportamento positivo, mediação de conflitos envolvendo os Encarregados de Educação na definição de estratégias e regras de convivência escolar.	Plano de Prevenção e Gestão da Indisciplina elaborado e divulgado até ao final do 1.º ano de mandato/ Nº de reuniões de articulação entre DT, SPO e GAAF/ Nº de ações de formação ou sensibilização dirigidas a docentes e PND sobre estratégias de gestão do comportamento/Nº de contratos de comportamento formalizados com alunos e famílias	X	X	X	X

[22] https://www.dge.mec.pt/academia-digital-para-pais-5a-edicao

Objetivo Estratégico- Melhorar a comunicação, organização e gestão					
Objetivo Operacional- Implementar mecanismos regulares e eficazes de partilha de informação e acompanhamento dos processos organizativos da escola					
Elaboração de um guia organizacional no AE que defina responsabilidades, fluxos de trabalho e formas de articulação interna.	Guia elaborado e validado até ao final do 1.º ano /Nº de setores/serviços/cargos abrangidos	x			
Elaboração de um guia organizacional no AE que defina responsabilidades, fluxos de trabalho e formas de articulação externa	Guia elaborado e partilhado com os principais parceiros externos	x			
Desenvolver as potencialidades do Programa INOVAR de modo a concentrar a informação e comunicação – simplificação de processos	Nº de funcionalidades do INOVAR implementadas/utilizadas por docentes / Nº de sessões de formação interna sobre o uso do INOVAR	x	x	x	x
Elaboração de um tutorial de apresentação do INOVAR aos EE	Tutorial criado e disponibilizado até ao final do 1.º período/Nº de visualizações ou acessos ao tutorial	x	x	x	x
Criar uma equipa responsável pela Comunicação e imagem do AE: Divulgação das atividades, projetos e sucessos do agrupamento através de diferentes canais	Nomeação da equipa no 1.º ano do mandato/Nº de publicações/divulgações periódicas realizadas/Nº de canais de comunicação ativos e atualizado	x	x	x	x
Elaboração e divulgação de uma *Newsletter* do Agrupamento	Nº de edições da mensal newsletter durante o ano letivo Nº de visualizações/envios registados	x	x	x	x
Utilização do email institucional dos AO	Nº de AO com email institucional criado e ativo- meta: 90%) /Nº de AO que utilizam regularmente o email	x	x	x	x
Objetivo Operacional- Reorganizar os processos de gestão e administração de modo a promover a eficiência e inovação					
Elaboração de um manual de procedimentos administrativos com a identificação e competências dos Serviços de administração Escolar	Manual elaborado e divulgado até final do 1.º ano de mandato	x			
Utilização de um repositório único de procedimentos e dos documentos de suporte aos processos	Repositório digital atualizado / Nº de documentos/processos integrados no repositório	x	x	x	x
Revisão dos instrumentos de autonomia: Projeto Educativo, Regulamento interno, Plano Anual de atividades, Orçamento.	Nº de documentos revistos e aprovados pelos respetivos órgãos/	x	x	x	x
Avaliação dos riscos de gestão e adotar medidas preventivas: manual de prevenção da corrupção, canal de denúncias interno	Existência de um relatório de avaliação de riscos Nº de medidas preventivas implementadas com base no diagnóstico	x	x	x	x
Identificação do Encarregado da Proteção de dados	Nomeação do EPD formalizada Divulgação do nome e contacto em todos os suportes legais	x	x	x	x

Consolidar os mecanismos internos de verificação e validação dos procedimentos administrativos e financeiros, em articulação com os serviços administrativos e o Conselho Administrativo, promovendo uma cultura de responsabilidade e melhoria contínua.	Criação e validação de um manual interno de procedimentos financeiros até dezembro de 2026		x		
Criar oportunidades de formação contínua para assistentes técnicos, com foco em contabilidade pública, SNC-AP e Código dos Contratos Públicos, garantindo maior eficácia, rigor e segurança nos procedimentos de aquisição e execução orçamenta	N.º de ações de formação específicas frequentadas por assistentes técnicos por ano/% da equipa administrativa com formação atualizada /Criação de um plano de formação interno articulado com as necessidades do setor administrativo	x	x	x	x
Definir um calendário interno de reuniões regulares do Conselho Administrativo e pontos de verificação orçamental, que permita uma maior previsibilidade na gestão de recursos e evite decisões de última hora	N.º de reuniões do Conselho Administrativo realizadas com periodicidade definida legalmente/N.º de relatórios internos de execução orçamental partilhados com a direção e assistente técnica	x	x	x	x
Reforço na vigilância na Portaria.	Garantir a existência de 2 AO na Portaria/ Registo de ocorrências	x	x	x	x
Reorganização dos horários permitindo uma redefinição dos intervalos	Reorganização implementada nos horários a partir do 1º mandato	x			
Desenvolvimento de ações que possam gerar fontes de receita própria	Nº de ações implementadas com potencial gerador de receita	x	x	x	x
Apresentação de candidaturas a projetos nacionais e internacionais para financiamento de atividades e equipamentos	Nº de candidaturas apresentadas por ano/Nº de projetos aprovados/financiados /Montante total angariado anualmente	x	x	x	x
Promoção de ações de formação para os Assistentes Técnicos.	Nº de ações de formação realizadas por ano/Nº de Assistentes Técnicos envolvidos	x	x	x	x
Agendamento de reuniões com a empresa exterior de limpeza.	Nº de reuniões realizadas por ano / Registo de reclamações/incidentes associados à limpeza	x	x	x	x
Definição de um processo de manutenção informática	Procedimento definido e divulgado até final 1.º ano letivo /Tempo médio de resposta a avarias informáticas/Nº de equipamentos reparados/manutenções efetuadas	x	x	x	x
Contratualização com empresa para pequenas reparações.	Nº de intervenções realizadas por período/ Tempo médio de resolução das ocorrências	x	x	x	x
Registo dos acidentes/indisposições num formulário (nome/turma) e posterior comunicação ao DT	Formulário implementado em todas as escolas do AE/ Nº de ocorrências devidamente registadas e comunicadas	x	x	x	x
Elaboração do manual das funções de conteúdo funcional das assistentes operacionais	Manual elaborado e divulgado até final do 1.º ano de mandato/Nº de funções definidas por categoria ou nível de responsabilidade	x	x	x	x
Elaboração de um regulamento do refeitório (EB nº3)	Documento aprovado e divulgado no 1.º ano letivo	x	x	x	x

Elaboração do regulamento da sala multidisciplinar/ unidade de autismo	Regulamento elaborado e aprovado em Conselho Pedagógico	x	x	x	x
Reorganização dos momentos da administração do flúor e da distribuição da fruta	Calendário/Horário definido e comunicado aos docentes	x	x	x	x
Reorganização da dinâmica dos almoços na EB nº3	Plano de reorganização definido e implementado até ao final do 1.º período	x	x	x	x
Designação da equipa de autoavaliação do AE	Nomeação formal da equipa até ao final do 1.º período de 2025/2026	x	x	x	x
Desenvolvimento dos procedimentos para a implementação e desenvolvimento do processo de autoavaliação do AE- CAF	Roteiro de autoavaliação elaborado (com fases CAF: *Plan, Do, Check, Act*)/ Nº de instrumentos produzidos e aplicados	x	x	x	x
Monitorização periódica de atividades e resultados (inquéritos, *focus group)*	Nº de momentos de monitorização aplicados por ano (mínimo 2)/ Nº de públicos-alvo envolvidos (docentes, alunos, EE, pessoal não docente)				
Objetivo Operacional- Melhorar os processos de gestão relacionados com a área pedagógica					
Divulgação dos critérios na distribuição do serviço docente e das normas para a elaboração dos horários	Documento de critérios divulgado antes do início da construção dos horários		x	x	x
Assegurar a continuidade pedagógica em especial nas disciplinas/anos de exame sempre que for possível e desejável.	Nº de turmas com manutenção de docentes em anos de exame	x	x	x	x
Planificação das reuniões do Conselho Pedagógico/ Distribuição prévia dos documentos de apoio/informações	Calendário anual do CP elaborado no início do ano letivo/ Nº de reuniões com envio antecipado dos documentos	x	x	x	x
Organização de secções de trabalho dentro do Conselho Pedagógico	Nº de secções/grupos de trabalho formados no CP Nº de propostas emanadas das secções integradas em decisões do CP	x	x	x	x
Nomeação de um coordenador de projetos	Nomeação formal no 1.º ano do mandato Nº de projetos acompanhados pelo coordenador	x	x	x	x
Constituição de uma equipa para a elaboração dos horários do Agrupamento	Equipa formalmente definida no início de cada ano letivo	x	x	x	x
Utilização do INOVAR para uniformização e melhoria da acessibilidade à informação:	Nº de funcionalidades do INOVAR efetivamente utilizadas por cada grupo profissional	x	x	x	x
Divulgação do PAA junto da comunidade educativa utilizando a newsletter e *placard* físico com a informação mensal.	Divulgação mensal da newsletter por ano Atualização regular do placard com informação útil	x	x	x	x
Possibilidade de reuniões *online,* exceto as reuniões finais de avaliação.	Nº de reuniões realizadas em modelo online Grau de adesão e participação dos docentes	x	x	x	x

Elaboração do Regimento do Centro de Apoio à aprendizagem (CAA)	Regimento elaborado e aprovado pelo CP no 1.º ano	x	x	x	x
Promoção da articulação entre o Centro de Recursos para a Inclusão (CRI) – Cerzimbra- na elaboração das medidas de suporte à aprendizagem e Inclusão.	Nº de reuniões conjuntas entre AE e CRI /Nº de alunos com medidas de suporte elaboradas em articulação	x	x	x	x
Alteração nos horários dos alunos: os alunos com exame -11º e 12º- devem ter aulas preferencialmente de manhã.	Nº de turmas de 11.º e 12.º com horários ajustados com aulas nucleares de manhã	x	x	x	x

Tabela 17 Domínio Processos/ Plano de Ações/ Indicadores, Calendarização

4.5.3 ESPAÇOS

AÇÕES	INDICADORES	CALENDARIZAÇÃO 1º	2º	3º	4º
Objetivo Estratégico: Requalificar os espaços tornando-os mais funcionais, acolhedores e propícios à aprendizagem e ao bem-estar					
Objetivo Operacional: Garantir espaços saudáveis, funcionais e acolhedores para todos os membros da comunidade escolar					
Sensibilização da comunidade escolar para a limpeza, organização e conservação do espaço escolar	Nº de campanhas ou ações de sensibilização realizadas por ano/ Nº de turmas/EE envolvidos	x	x	x	x
Articulação com a autarquia para se proceder à eliminação de monos	Nº de recolhas realizadas em articulação com a autarquia	x	x	x	x
Reorganização de espaços de arrumos	Nº de salas ou arrecadações reorganizadas Existência de sistema de etiquetagem ou inventário atualizado	x	x	x	x
Avaliação da possibilidade de deslocar processos de arquivo para outra escola do agrupamento	Estudo de viabilidade realizado e documentado/ Definição de nova localização ou arquivo alternativo (se aplicável)	x	x	x	x
Melhoria das áreas de convívio aos alunos: bar de alunos e espaço exterior	Nº de melhorias implementadas (equipamento, mobiliário, decoração, etc.)	x	x	x	x
Diversificação da oferta alimentar no Bar de alunos, de forma a garantir a promoção de uma alimentação saudável e um melhor rendimento escolar.	Introdução de novos produtos saudáveis/Nº de utilizadores/ Registo do volume de receita	x	x	x	x
Articulação com a autarquia para reparação do palco na Escola Básica nº3	Pedido formal submetido à autarquia /Obra executada ou faseada no decurso do quadriénio	x	x	x	x
Identificação de uma sala com armário para os ensaios do Grupo de Teatro Encaixarte.	Sala atribuída e organizada com os recursos necessários	x	x	x	x

Atribuição de salas/armários aos diferentes departamentos para arquivo de materiais.	Nº de armários atribuídos por grupo/departamento/Existência de sistema de registo de materiais (mínimo: inventário simplificado)	x	x	x	x
Garantir as condições para o desenvolvimento funcionamento das atividades práticas nos laboratórios	Nº de materiais repostos/ Nº reparações de equipamentos/Nº melhorias estruturais.	x	x	x	x
Embelezamento de espaço exterior: clube de jardinagem.	Criação do Clube de jardinagem/ nº de ações para embelezar espaços	x	x	x	x
Realização de eventos e reuniões gerais nas escolas do Agrupamento.	Nº de eventos/reuniões realizados por ano	x	x	x	x
Reorganização do espaço da direção.	Espaço definido até final do 1.º ano letivo	x	x	x	x
Organização de um espaço para entrega e recolha dos Kits digitais.	Espaço funcional definido com regras de utilização/Nº de kits entregues/recolhidos com registo	x	x	x	x
Otimização da utilização dos cacifos	Levantamento das necessidades e atribuições atualizado/Nº cacifos atribuídos	x	x	x	x
Definir um plano de limpeza com a empresa do exterior	Plano revisto e validado até final do 1.º período/Nº de reuniões de articulação realizadas por ano	x	x	x	x
Criação de condições para melhorar o funcionamento e organização dos alunos da Escola Nº3 no período do almoço	Nº de medidas implementadas (ex: arrumos, supervisão)	x	x	x	x
Objetivo Operacional- Garantir espaços/equipamentos para modernizar e ampliar o recurso a meios digitais, tecnológicos para o desenvolvimento de atividades práticas					
Rentabilizar os espaços criando kits pedagógicos - “laboratórios fora da caixa” para as aulas experimentais.	Nº de kits criados e distribuídos/ Nº de disciplinas ou professores que os utilizam	x	x	x	x
Aquisição de materiais de laboratório	Lista de materiais adquiridos com verbas próprias ou financiamentos	x	x	x	x
Construção de maletas pedagógicas para diferentes disciplinas para realização de atividades práticas.	Nº de maletas criadas (por disciplina ou área) Nº de docentes e turmas que recorrem às maletas	x	x	x	x
Redefinição dos circuitos dos kits digitais e assegurar apoio técnico às dificuldades informáticas	Manual interno de circulação/apoio definido e divulgado	x	x	x	x
Acompanhamento da atribuição dos kits digitais a todos os alunos, com vista à identificação dos constrangimentos e procura de soluções para os mesmos.	Nº de alunos com kit digital atribuído (meta: 100%)/ Nº de situações de constrangimento identificadas e resolvidas	x	x	x	x
Maior divulgação e dinamização da implementação do PADDE	Nº de ações de formação ou partilha associadas ao PADDE	x	x	x	x
Desenvolvimento e articulação com a autarquia para garantir sinal de internet suficientemente forte para possibilitar o trabalho em todos os espaços.	Nº de docentes envolvidos ativamente no plano digital/ Grau de integração do PADDE nas práticas pedagógicas	x	x	x	x

Tabela 18 Domínio Espaços/ Plano de Ações/ Indicadores, Calendarização

4.5.4 PRINCÍPIOS

AÇÕES	INDICADORES	CALENDARIZAÇÃO 1º	2º	3º	4º
Objetivo Estratégico: Garantir uma cultura organizacional centrada na inclusão, no mérito, na inovação e na responsabilidade social					
Objetivo Operacional- Promover uma cultura inclusiva e de cidadania ativa					
Desenvolver projetos multiculturais	Nº de projetos implementados por ano/ Nº de alunos envolvidos	x	x	x	x
Envolvimento dos alunos mais problemáticos em atividades de enriquecimento do currículo	Nº de alunos integrados através atividades específicas	x	x	x	x
Participação em movimentos cívicos e projetos de cidadania	Nº de iniciativas realizadas com participação de alunos/Nº de turmas/ciclos envolvidos	x	x	x	x
Desenvolvimento de ações dinamizadas pela EPIS junto dos alunos, PD, PND e EE.	Nº de alunos abrangidos pelas ações/Nº de sessões ou encontros realizados com parceiros da EPIS	x	x	x	x
Apresentação à autarquia da proposta de criação e desenvolvimento de um evento anual, as “Jornadas Educativas do Concelho”	Proposta formalizada e apresentada à autarquia no 1.º ano	x			
Objetivo Operacional- Valorizar o mérito e a responsabilidade social					
Comemoração do Dia do Mérito, celebrando conquistas de alunos, docentes e não docentes	Nº de edições anuais realizadas/ Nº de alunos e profissionais distinguidos por categorias (académico, social, cultural, desportivo)	x	x	x	x
Desenvolver ações de prevenção de riscos e simulações de emergência (simulacros)	Nº de ações e simulacros realizados por ano/Nº de ciclos e edifícios abrangidos	x	x	x	x
Dinamização de ações de voluntariado: reorganização da Loja Solidária	Loja Solidária reorganizada e funcional no 1.º ano de mandato/ Nº de campanhas ou recolhas realizadas por ano/ Nº de alunos e famílias apoiadas através das ações	x	x	x	x
Promoção de ações de sensibilização sobre responsabilidade social, cidadania e ética em colaboração com entidades locais e nacionais	Nº de ações realizadas em parceria/Nº de alunos envolvidos por ano/ Diversidade de temáticas abordadas	x	x	x	x
Objetivo Operacional- Promover a internacionalização AEMG					
Candidatura do AE à acreditação para participar em projetos Erasmus	Candidatura submetida no 1.º ou 2.º ano do mandato/Aprovação da candidatura e obtenção do estatuto de escola acreditada		x	x	x
Candidatura a projetos em parceria ou em consórcio com outros Agrupamentos de escolas.	Nº de consórcios/parcerias estabelecidos/ Nº de mobilidades de docentes, alunos e PND integradas nesses projetos		x	x	x
Alargamento do projeto *etwinning* e *Included* a um maior Nº de professores e alunos	Nºde docentes e alunos envolvidos por ano em projetos *eTwinning/Included*/ Nº de projetos internacionais em curso no AE	x	x	x	x

Objetivo Operacional- Promover o Agrupamento como um centro de conhecimento, aglutinador e integrador da comunidade					
Envolvimento dos EE/ elementos da comunidade em atividades letivas e não letivas	Nº de atividades com participação direta de EE/comunidade/ Nº de ciclos envolvidos	x	x	x	x
Dinamização de ações abertas à comunidade	Nº de ações abertas realizadas por ano (tertúlias, exposições, sessões formativas, etc.)/Nº de participantes externos/Tipologia das ações desenvolvidas (educativas, culturais, informativas…)	x	x	x	x
Disponibilização do espaço escola para acolher iniciativas da comunidade	Nº de iniciativas externas acolhidas por ano letivo Nº de entidades/parceiros locais que utilizam o espaço escolar	x	x	x	x

Tabela 19 Domínio Princípios/ Plano de Ações/ Indicadores, Calendarização

5. Monitorização, avaliação e divulgação do Plano de intervenção do Diretor

A monitorização e avaliação do plano será assegurada através da recolha de dados com recurso a inquéritos, grelhas de observação e análise documental, entre outros instrumentos que a equipa poderá definir, ajustando-os às necessidades identificadas ao longo do processo. Sempre que possível, estes dados serão articulados com os instrumentos utilizados no processo de autoavaliação do Agrupamento, no âmbito da metodologia CAF, potenciando sinergias e evitando a duplicação de processos. A equipa de autoavaliação poderá, nesse sentido, colaborar na recolha, análise e sistematização de dados, nomeadamente no que respeita ao grau de satisfação dos diferentes intervenientes, à execução das ações e ao impacto global do plano na melhoria contínua do Agrupamento.

Os dados recolhidos, serão posteriormente analisados e, em seguida, apresentados à Direção, ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral para que possa ser feita uma reflexão, sobre os resultados alcançados, e as propostas de reformulação que se considerarem necessárias.

A divulgação do projeto de intervenção será efetuada logo após o início do mandato, por forma a partilhar com a comunidade educativa a visão e o plano de ação estratégica. O plano ficará, posteriormente, disponível para consulta no *site* do Agrupamento.

6. Conclusão

Estruturar um Agrupamento de Escolas com foco na **qualidade das aprendizagens, inclusivo, inovador e onde se valorizam as pessoas, a sua felicidade e o bem-estar, exige uma liderança transformacional, capaz de mobilizar a comunidade educativa em torno de um propósito comum**. Ao mesmo tempo quero **reconhecer e respeitar as boas práticas e pontos fortes já existentes no Agrupamento, para que se consolidem as dinâmicas que têm demonstrado resultados positivos.**

Assim, este Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas Michel Giacometti reflete um **compromisso com a melhoria contínua**, assente em **estratégias de valorização das pessoas, inovação pedagógica e modernização dos processos.**

Ao longo deste documento, apresentei um diagnóstico detalhado da realidade do AEMG, destacando os seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Com base nessa análise, delineei um **Plano de Ação Estratégica** que integra medidas concretas para:

- **Melhorar a qualidade das aprendizagens**, promovendo metodologias ativas, diferenciação pedagógica e reforço da avaliação formativa.
- **Valorizar o bem-estar da comunidade educativa**, criando condições para um ambiente escolar positivo, motivador e colaborativo.
- **Fortalecer a comunicação e a participação**, aproximando alunos, docentes, pessoal não docente, encarregados de educação e autarquias.

- **Modernizar a gestão e os processos administrativos**, garantindo maior eficiência e transparência.
- **Desenvolver ações** para mitigar a degradação e a falta de infraestruturas de modo a favorecer as necessidades de ensino e aprendizagem**.**
- **Desenvolver um sistema de monitorização e avaliação** que permita a autoavaliação, a orientação para os resultados visando implementar ações de melhoria contínua.
- **Reforçar a identidade do Agrupamento**, promovendo a inovação, a inclusão e a cidadania ativa.

Adicionalmente, pretendo assumir um papel ativo no acompanhamento do processo de construção da nova escola. O meu objetivo é contribuir para que esta infraestrutura se torne uma realidade e que corresponda às necessidades pedagógicas e organizacionais do Agrupamento, permitindo um ensino inovador, inclusivo e de qualidade.

É com esta visão, pautada pelo rigor, pela inovação e pelo humanismo, que me candidato ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas Michel Giacometti.

Referências

- ✓ AML. (2024). *Conferência sobre sucesso educativo na região de Lisboa*. Área Metropolitana de Lisboa. https://www.aml.pt/noticias/conferencia-sobre-sucesso-educativo-na-regiao-de-lisboa/
- ✓ Ball, S. J., Maguire, M., & Braun, A. (2016). *Como as escolas fazem as políticas: atuação em escolas secundárias*. Ponta Grossa: Ed. UEPG.
- ✓ Barroso, J. (2018). A transversalidade das regulações em educação: Modelo de análise para o estudo das políticas educativas em Portugal. *Educação & Sociedade*, 39(145), 1075-1097. https://doi.org/10.1590/es0101-73302018214219
- ✓ Câmara Municipal de Sesimbra & Conselho Local de Ação Social de Sesimbra. (2015). *Diagnóstico social do concelho de Sesimbra*. Gabinete de Habitação e Ação Social.
- ✓ Câmara Municipal de Sesimbra. Atualização de es para PEC - 2017-2021. Sesimbra: Câmara Municipal de Sesimbra, 2021. Disponível em: https://www.sesimbra.pt/documento/atualizacao-es-pec-2017-2021. Acesso em: 23 fev. 2025
- ✓ **Conselho Nacional de Educação.** (2023, dezembro 6). *IAVE apresenta os resultados do projeto PISA 2022*. Conselho Nacional de Educação. https://www.cnedu.pt/pt/noticias/nacional/2145-iave-apresenta-os-resultados-do-projeto-pisa-2022
- ✓ European Institute of Public Administration. (2006). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2006): Estrutura Comum de Avaliação – Melhorando as organizações públicas através da autoavaliação*. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. ISBN: 978-972-9120-73-2.
- ✓ Leiria, I. (23 janeiro, 2025). Escolas receberam mais de 47 mil novos alunos estrangeiros nos dois últimos anos letivos. *Expresso*. https://expresso.pt/sociedade/ensino/2025-01-23-escolas-receberam-mais-de-47-mil-novos-alunos-estrangeiros-nos-dois-ultimos-anos-letivos-5bce1952
- ✓ Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change.* Jossey-Bass.
- ✓ OECD. (2019). PISA 2018 Results (Volume I): What students know and can do. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5f07c754-en
- ✓ Jacques, D. (1998). Education for the twenty-first century ([edition unavailable]). UNESCO. https://www.perlego.com/book/1839038
- ✓ **Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2021).** *Estudo de diagnóstico das necessidades docentes de 2021 a 2030.* DGEEC. https://www.spzn.pt/uploads/documentos/documento_1637162470_8679.pdf

- ✓ **Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). (2019).** *Modelo Integrado: CAF Educação, Referencial da Avaliação Externa & EQAVET*. DGAEP
- ✓ Dutra, R. M. S. (2023). A interação dos estudantes com o contexto cultural do entorno da escola ([edition unavailable]). Editora Dialética. https://www.perlego.com/book/4187983
- ✓ Fundação Belmiro de Azevedo. (2019). *O problema das reprovações*. EDULOG. https://edulog.pt/artigos/em-analise/o-problema-das-reprovacoes
- ✓ Governo de Portugal. (2017). *Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável: Portugal*. Apresentação Nacional Voluntária no Fórum Político de Alto Nível das Nações Unidas, Nova Iorque, julho 2017. Disponível em https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/14966Portugal(Portuguese)2.pdf
- ✓ Instituto de Avaliação Educativa. (2023). *PISA 2022 – Portugal: Relatório Nacional*. https://iave.pt/wp-content/uploads/2023/12/Relatorio-Final-1.pdf
- ✓ Instituto Nacional de Estatística. (2022). *Censos 2021 – Resultados definitivos*. Instituto Nacional de Estatística. https://www.ine.pt
- ✓ Ministério da Educação, Ciência e Inovação. (2025, março 5). *Nota informativa – 05.03.2025*.
- ✓ OECD. (2024). *Education at a Glance 2024: OECD indicators*. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://doi.org/10.1787/c00cad36-en
- ✓ OECD. (2018). Equity in education: Breaking down barriers to social mobility. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264073234-en
- ✓ Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). (2023). *Relatório global sobre professores: enfrentando a escassez e promovendo a qualidade na educação*. Paris: UNESCO. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388832
- ✓ Pinhal, J. (2011). A construção do sistema educativo local em Portugal: uma história recente. *Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional*, 12, 13-20. Recuperado de https://app.utp.br/cadernosdepesquisa/pdfs/cad_pesq12/2_a_construcao_cp12.pdf
- ✓ Pinto, M. J. (no prelo). Felicidade e bem-estar no ambiente escolar: Contributo para a construção de uma Happy School no Agrupamento de Escolas Michel Giacometti. In J. Dias (Org.), *Perspetivas sobre a felicidade: Contributos para Portugal no World Happiness Report (ONU). Volume Happy Schools 2.* Gabinete PROJECT@.
- ✓ Pinto, M. J. (s.d.). *A construção do Projeto de Intervenção do Diretor – uma reflexão*. Federação Portuguesa de Associações de Escolas. https://fpae.com.pt/publication/a-construcao-do-projeto-de-intervencao-do-diretor-uma-reflexao/
- ✓ Público. (2018, 19 de dezembro). *Adolescentes portugueses estão exaustos e percentagem dos que não gostam da escola triplicou nos últimos 20 anos*. Público. https://www.publico.pt/2018/12/19/sociedade/noticia/adolescentes-portugueses-estao-exaustos-percentagem-nao-gostam-escola-triplicou-ultimos-20-anos-1855029
- ✓ Rádio Renascença. (2018, 19 de dezembro). *Estudo: 30% dos adolescentes não gosta da escola e 17,9% dizem-se exaustos*. Rádio Renascença. https://rr.pt/noticia/pais/2018/12/19/estudo-30-dos-adolescentes-nao-gosta-da-escola-e-179-dizem-se-exaustos/134745/
- ✓ Sistema de Segurança Interna. (2024). *Relatório Anual de Segurança Interna 2023*. Governo da República Portuguesa
- ✓ Silva, M. S. (2020). *ABC dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Comunidade Educativa*. Instituto Marquês de Valle Flôr. Recuperado de https://rumoa2030.pt/wp-content/uploads/2021/03/ABC-ODS-Professores.pdf
- ✓ UNESCO, UNICEF, & World Bank. (2021). The state of the global education crisis: A path to recovery. UNESCO. https://www.unicef.org/reports/state-global-education-crisis
- ✓ Veiga, I. P. A. (2016). Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico (1st ed.). Papirus Editora. https://www.perlego.com/book/4193884
- ✓ World Health Organization. (2021). *World mental health report: Transforming mental health for all.* WHO. https://www.who.int/publications/i/item/9789240060752

✓ VERGER, A., PARCERISA, L., & FONTDEVILA, C. The growth and spread of large-scale assessments and test-based accountabilities: A political sociology of global education reforms. Educational Review, v. 71, n. 01, p. 1-26, 2018. DOI:10.1080/00131911.2019.1522045

Data: _____

Assinado por: **Maria João Felício Lopes Amaro Pinto**
Num. de Identificação: 09830949
Data: 2025.04.07 18:55:08+01'00'

(Maria João Amaro Pinto)