

Projeto de Intervenção 2021-2025

Concurso Prévio à Eleição do
Diretor do Agrupamento de
Escolas de Nelas
Aviso nº 19945/2021 de 22
de outubro

Olga Maria Costa Carvalho

Projeto de intervenção 2021-2025

Concurso prévio à eleição do diretor

Agrupamento de Escolas de Nelas

Aviso nº 19945/2021

de 22 de outubro

ÍNDICE

Sumário Executivo	4
Projeto de Intervenção	8
1. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE NELAS	10
1.1. Constituição do Agrupamento	10
1.2. Breve contextualização do meio envolvente	12
1.3. Pontos fracos e pontos fortes	14
1.4. Constrangimentos e oportunidades	16
2. MISSÃO E VISÃO	18
3. OBJETIVOS E METAS	21
4. LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO	22
5. PLANO ESTRATÉGICO	23
DOMÍNIO 1: LIDERANÇA E GESTÃO	23
ÁREA DE INTERVENÇÃO 1.1: Visão e estratégia	23
ÁREA DE INTERVENÇÃO 1.2: Liderança	23
ÁREA DE INTERVENÇÃO 1.3: Gestão	25
DOMÍNIO 2: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	28
ÁREA DE INTERVENÇÃO 2.1: Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos	28
ÁREA DE INTERVENÇÃO 2.2: Oferta educativa e gestão curricular	30
ÁREA DE INTERVENÇÃO 2.3: Ensino/Aprendizagem/Avaliação	33
ÁREA DE INTERVENÇÃO 2.4: Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva	35
DOMÍNIO 3: RESULTADOS	36
ÁREA DE INTERVENÇÃO 3.1: Resultados académicos	36
ÁREA DE INTERVENÇÃO 3.2: Resultados sociais	38
ÁREA DE INTERVENÇÃO 3.3: Reconhecimento da comunidade	39
DOMÍNIO 4: AUTOAVALIAÇÃO	42
ÁREA DE INTERVENÇÃO 4.1: Desenvolvimento	42
ÁREA DE INTERVENÇÃO 4.2: Consistência e impacto	43
6. MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DA IMPLEMENTAÇÃO	44
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44

Sumário Executivo

O presente *Projeto de Intervenção* integra a candidatura a Diretora do Agrupamento de Escolas de Nelas para o quadriénio 2021-2025, e cumpre o disposto no artigo 22.º-A do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

Neste novo contexto, profundamente marcado por uma pandemia que afetou a sociedade global, esta candidatura pretende não só dar continuidade às múltiplas medidas decorrentes de uma mudança na política educativa introduzida a partir de 2017, como também dar parte da assunção de que a escola foi confrontada com desafios que a obrigaram a uma resposta célere a um conjunto de problemas imprevistos no nosso horizonte, se reajustou e tem agora pela frente reptos que exigem uma reconfiguração da sua ação educativa, uma vez que a hodierna sociedade já é diferente daquela que tínhamos antes da pandemia.

É com o propósito de contribuir para esta reconfiguração no Agrupamento que, sumariamente, identificamos **os problemas**, clarificamos **a missão**, **apontamos as metas** e delineamos **linhas de orientação** para os próximos quatro anos:

✓ Identificação dos problemas

O Agrupamento de Escolas de Nelas tem, ao longo dos anos, desenvolvido a sua missão, assumindo o compromisso de encontrar respostas pedagógicas ajustadas às características, necessidades e interesses dos alunos, facultando-lhes, deste modo, a aquisição de competências (conhecimentos, capacidades, atitudes) que lhes permitam enfrentar e responder às dinâmicas da sociedade atual e futura, enquanto cidadãos autónomos, responsáveis, interventivos, solidários e tolerantes, capazes de aprender a aprender ao longo da vida.

A publicação do *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, das *Aprendizagens Essenciais* e da *Estratégia Nacional da Educação para a Cidadania* trouxe à Escola uma orientação mais definida para a sua ação suportada pelos Decretos-Lei n.º 54/2021 e 55/2021, que promovem uma mudança do paradigma de escola, tornando-se esta mais inclusiva, multifacetada, tolerante, solidária e humanista.

Neste início do ano letivo de 2021/22, e da reflexão produzida pelos diversos órgãos pedagógicos sobre os últimos dois anos, o Agrupamento de Escolas de Nelas reconhece os seguintes problemas e necessidades:

- Recuperação das aprendizagens afetadas pela pandemia que obrigou a um ensino a distância sem que os intervenientes estivessem devidamente preparados e com recursos tecnológicos apropriados.
- Bem-estar e desenvolvimento socioemocional de crianças e alunos afetado por inúmeras situações decorrentes da pandemia, mas também da instabilidade familiar, social e económica mais acentuada numa sociedade vulnerável a mudanças repentinas.
- Falta de assiduidade, de disciplina, de sentido de responsabilidade no cumprimento de obrigações e tarefas inerentes ao ofício de aluno, e ainda de comprometimento com a aprendizagem e a escola principalmente por grupos bem determinados (comunidade de etnia cigana e alunos de cursos

profissionais) que ainda resistem à definição de projetos de vida ajustados à sociedade atual.

- Fraco envolvimento e participação dos alunos nas dinâmicas da Escola e na comunidade.
- Acompanhamento da vida escolar com pouca eficácia por parte significativa de famílias, muitas vezes condicionadas pela situação laboral e/ou socioeconómica.
- Desenvolvimento profissional docente e não docente que permita a sua adaptação às novas exigências, de modo a promover a inovação e o bem-estar da comunidade escolar e a responder a problemas emergentes.
- Inadequação de alguns edifícios e equipamentos tecnológicos insuficientes para favorecer a mudança nas práticas educativas.
- Emergência de ofertas educativas e formativas convergentes com os interesses e necessidades dos alunos, com o mercado de trabalho (cursos profissionais), com o acesso ao ensino superior, com a internacionalização (Erasmus+, Línguas) ...
- Reconhecimento do mérito, da resiliência, da proatividade de alunos, docentes e não docentes.

✓ **Missão**

Num tempo de incertezas e permanentes mudanças, deve ser propósito fundamental do Agrupamento...

... incluir todos os alunos, num olhar, em primeiro lugar, centrado nos grupos de maior vulnerabilidade, e, em última instância, direcionado a TODOS os alunos, objetivando a excelência, ou seja, a melhoria, a otimização de cada potencial, para todos.

... promover a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos e de competências técnicas e científicas, comportamentais e sociais, pessoais e organizacionais que preparem os alunos para se adaptarem à sociedade e ao mundo do trabalho, tornando-os cidadãos proativos e futuros profissionais que contribuam para a vida económica, social e cultural do país e para a melhoria da sua qualidade de vida, adotando e respeitando princípios básicos de uma educação para a sustentabilidade.

✓ **Metas**

Tendo como guia e meta da educação inclusiva – “A educação só o é se for inclusiva” (Carvalho, 2020) – as diretrizes internacionais seguidas por Portugal, o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* e os normativos estruturais legais que enformam esta nova etapa da educação e tendo ainda como instrumento de operacionalização académica as *Aprendizagens Essenciais* ou outros referentes que sejam legalmente previstos, o Agrupamento de Escolas de Nelas cumpre-se no propósito de elevar cada aluno e restantes intervenientes no processo de construção do saber ao último degrau do potencial, **proporcionando experiências de ensino e de aprendizagem que não teriam fora da escola ou mesmo noutras escolas.**

Pretende-se elevar o progresso dos alunos em quatro níveis:

- A nível pessoal, pretende-se desenvolver o sentido de identidade e o autoconhecimento, a autoconfiança e a resiliência, elevando os níveis de autoestima.

Pretende-se ainda desenvolver uma aprendizagem responsável para cuidar da saúde pessoal, boa forma e bem-estar.

- A nível interpessoal, pretende-se preparar os jovens para desenvolverem relações interpessoais e sociais, de afeto, respeito e empatia, em sociedades diversas e cada vez mais automatizadas, estimulando ainda a aprendizagem intergeracional.

- A nível social, pretende-se fomentar uma aprendizagem sustentável que reduza a desigualdade, capacitando os aprendentes para navegarem num mundo de trabalho disruptivo e incerto.

Pretende-se, ainda, preparar os jovens para reinventarem uma democracia mais participativa, autêntica e significativa que contribua para a paz e reconciliação, num diálogo intercultural, atenta às questões de género, à pobreza e à exclusão social.

- A nível global, pretende-se desenvolver a consciência, os conhecimentos e a competência para proteger o ecossistema planetário, de forma a garantir a sua sustentabilidade.

✓ **Linhas de orientação da ação**

Para levar a cabo esta missão, pretende-se que o Agrupamento de Escolas de Nelas venha a reger-se pelos seguintes princípios orientadores na atuação diária das escolas que o compõem, e que estão plasmados no DL n.º 54/2018, de 6 de julho, e os valores previstos no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*:

1. “Ninguém se educa sozinho”

1.1. A escola e os professores orientam, motivam, favorecem a aprendizagem, através de estratégias e atividades inovadoras, da diferenciação pedagógica, da criação de novos ambientes educativos, através de novas iniciativas e experiências motivadoras.

1.2. A escola abre caminhos, como nenhuma outra estrutura, pois apenas ela consegue dar acesso a novas visões e imagens da vida que favorecem e se articulam com o trabalho realizado por toda a sociedade.

1.3. Este trabalho da escola é uma urgência. Dadas as rápidas e constantes mudanças tecnológicas e sociais a que assistimos, urge a capacidade de as escolas adaptarem a sua formação “a empregos que ainda nem sequer podemos imaginar”.

1.4. Decorre daí a necessidade de articulação deste trabalho da escola com a sociedade, em particular com o meio laboral e com a família.

1.5. A partilha e o diálogo com os colegas são favoráveis à aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências, não só através do convívio diário, como também através do trabalho colaborativo e cooperativo.

2. “A competência só existe, e só pode ser considerada como tal, na ação”, logo só possuindo conhecimentos é que é possível pô-los em prática, experienciá-los, vivenciá-los. Estas práticas deverão ocorrer em todos os contextos direta ou indiretamente ligados à escola, incluindo, naturalmente, a família, o trabalho e a sociedade geral.

3. Os conhecimentos e as competências técnicas e científicas (*hard skills*) são insuficientes no contexto do século XXI. Cada vez mais se exigem, no mundo social e laboral, as *soft skills*, ou seja, as

competências comportamentais (responsabilidade, empenho, dinamismo, motivação), de relacionamento interpessoal (diálogo, comunicação, empatia), pessoais (reflexão, sentido crítico, iniciativa, criatividade, resolução de problemas, autonomia), e de enquadramento organizacional (assiduidade, pontualidade, saber trabalhar em equipa, cooperação, colaboração, saber fazer sugestões de melhoria).

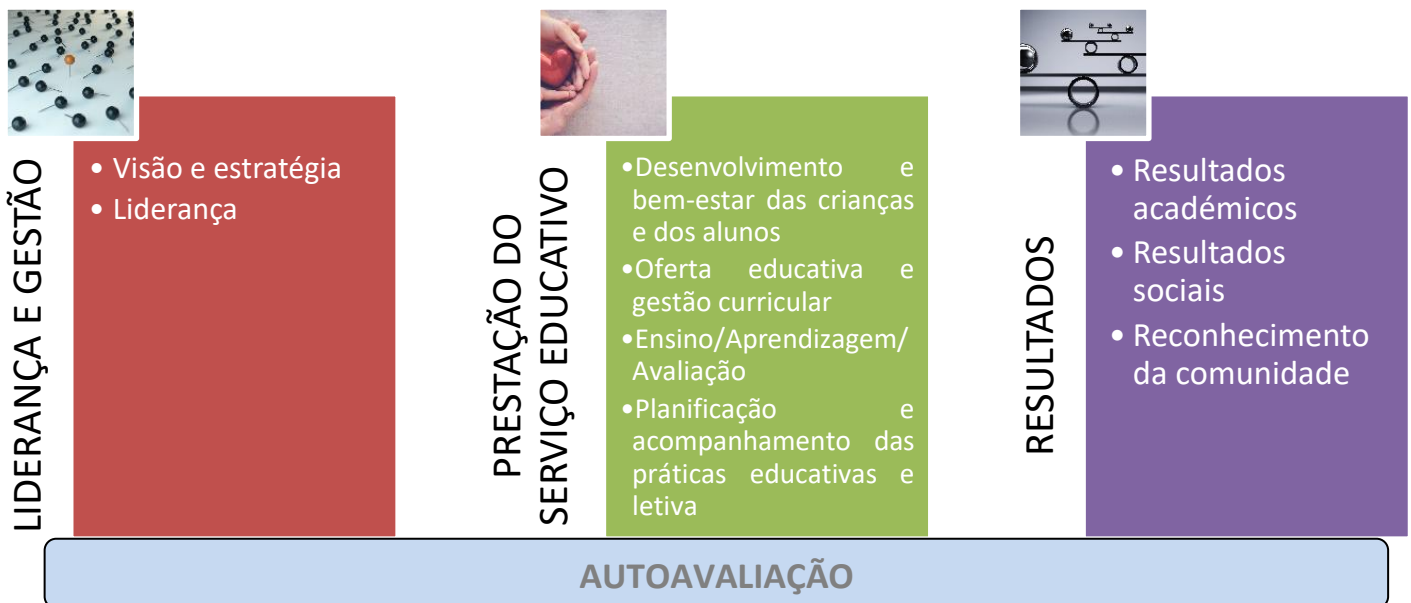
4. A escola tem de ser um espaço de cidadania, concretizando-se em ações específicas.

5. A cidadania e o profissionalismo não se esgotam no muro da escola. É preciso trazer a sociedade para dentro da escola e levar esta para a sociedade, eliminando as fronteiras entre as duas. Neste sentido, a missão da escola só se cumpre eficazmente se tivermos uma “imagem de uma escola sem muros”.

✓ Plano estratégico

Sem romper com as estratégias que têm vindo a ser delineadas, numa Escola orientada para o futuro, pretendo, no próximo quadriénio, reformular aquelas que se revelarem pouco eficazes, aperfeiçoar ou introduzir outras que se julguem mais adequadas às problemáticas e desafios que, entretanto, vão surgindo.

Este *Projeto de Intervenção* sintetiza, em três pilares, a intencionalidade e o foco nas seguintes áreas de intervenção com as ações estratégicas da escola de futuro que almejamos:



Projeto de Intervenção

A educação do ser humano é um processo permanente e contínuo e traduz-se na construção do seu saber e das suas aptidões, mas também da sua capacidade de discernir e agir.

Jacques Delors

“Se queremos gerações de bons cidadãos globais, não é suficiente ensiná-los a ler e escrever, devemos incluir ética e valores humanos em sua educação também”.

Hanan Al-Hroub,

Vencedora do Global Teacher Prize 2016

Nota introdutória

Uma escola eficaz deve ser uma escola que gera nos alunos, nos professores e nos funcionários uma vontade de investigar, de conhecer e de aprender. É uma escola que desenvolve uma dinâmica interna, através das suas políticas e práticas pedagógicas, que potenciam a aprendizagem e o desempenho escolar de todos os seus alunos. As lideranças têm um papel fundamental na definição de direção e na criação de uma cultura escolar positiva, incluindo a mentalidade pró-ativa da escola, e apoiando e aumentando a motivação e o compromisso necessários, para promover melhorias e o sucesso dos alunos.

É com este sentido de responsabilidade e missão que me proponho liderar por mais quatro anos o Agrupamento de Escolas de Nelas, procurando um modelo de governação integrada, baseada na liderança ativa, na participação dos colaboradores, na comunicação e avaliação. O exercício deste desígnio exige a reunião de vontades, integridade, sentido de retidão e de justiça, e envolvimento pleno.

O Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na sua redação atual, é explícito quanto às amplas competências que ao diretor dizem respeito, o que, tendo em conta os dezanove anos que tenho como elemento de Direção da Escola Secundária de Nelas e do AENelas e os oito anos como Diretora deste Agrupamento me permitem não só conhecer a realidade escolar, social, económica e cultural que envolve as nossas escolas e jardins de infância de hoje, como também me ajudarão a continuar a desenhar um futuro sólido para o Agrupamento, diretamente, e um desenvolvimento regional e nacional, indiretamente, possivelmente num novo contexto. Depois de vários adiamentos, fundamentados na “necessidade de garantir o sucesso total de um processo de grande complexidade, no quadro de enorme exigência e assegurando sempre a melhor qualidade dos serviços prestados aos cidadãos no âmbito das áreas da educação e da saúde,” aproxima-se o prazo de 31 de março de 2022 para a transferência de competências da educação para as autarquias e entidades intermunicipais prevista no Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro.

Consolidada que está a organização vertical do Agrupamento, proponho-me nos próximos quatro anos investir nas áreas de intervenção que adiante explicito e desenvolvo, contando com a motivação das equipas, começando pela equipa dirigente estruturada, empenhada e conhecedora do meio, por professores e técnicos especializados diligentes e disponíveis para melhorarem as suas práticas pedagógicas, cientificamente bem preparadas e para assumirem cargos intermédios indispensáveis ao bom funcionamento das escolas, por um serviço de psicologia e orientação competente, colaborante e proativo, por assistentes operacionais e assistentes técnicos zelosos e próximos dos alunos, por encarregados de educação (EE) envolvidos e participativos na vida escolar dos seus educandos, por alunos responsáveis e comprometidos com os seus deveres de estudantes. A todos queremos envolver e de todos esperamos colaboração, na certeza de que só desse modo podemos almejar o sucesso escolar e educativo que perpassa em todos os documentos legais que emanam da tutela e que pretendemos para os nossos alunos, sejam os dos cursos voltados para o prosseguimento de estudos quer os que capacitam os nossos estudantes para o mundo empresarial e do trabalho. É nosso ensejo ver o mote que preside ao *Projeto Educativo* consubstanciado em resultados: **«Crescer numa escola de futuro: Por uma educação de qualidade... pela excelência»**. Pretendemos acrescentar agora... **Por uma educação humanista... Por uma educação tecnológica e inclusiva... Por uma educação para a cidadania mais inovadora e sustentável...**

1. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE NELAS

1.1. Constituição do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Nelas (AENelas), constituído ao abrigo do disposto no Despacho Normativo n.º S/19230/2010, de 29 de junho de 2010, e demais legislação, resulta da agregação do então Agrupamento de Escolas Dr. Fortunato de Almeida e da escola não agrupada, a Escola Secundária de Nelas (ESN), tendo passado esta a ser a sede do Agrupamento de Escolas de Nelas.

Atualmente, o Agrupamento de Escolas de Nelas engloba, em termos geográficos e de acordo com a sua área de influência, estabelecimentos de ensino das freguesias de Carvalhal Redondo (União de Freguesias de Carvalhal Redondo e Aguieira), Santar (União de freguesias Santar e Moreira), Senhorim, Vilar Seco e Nelas, plasmados no seguinte organograma:



Fig. 1 – Distribuição dos alunos por ciclos e escolas

No início deste ano letivo de 2021/22, e no que concerne ao ensino pré-escolar, encontram-se matriculadas 112 crianças distribuídas por 8 grupos/salas: 3 em Nelas (Centro Escolar) e os cinco restantes em cada uma das localidades que constam na figura 1., envolvendo diretamente 8 Educadoras de Infância.

Quanto ao 1.º CEB, os 266 alunos, num total de 16 turmas, concentram-se principalmente no Centro Escolar (169 alunos - 10 turmas). Os restantes 97 encontram-se distribuídos pelas EB1 de Carvalhal Redondo, Santar e Vilar Seco (2 turmas em cada uma das localidades).

Para além dos respetivos professores titulares de turma (16), estão ainda colocados no Agrupamento outros docentes que exercem funções de coadjuvação ou apoio pedagógico e, tendo em conta que algumas destas crianças, por apresentarem problemáticas diferenciadas e específicas, necessitam de acompanhamento individual, acrescem ainda docentes de apoio socioeducativo e/ou da educação especial. Também os professores que usufruem da redução total da componente letiva ao abrigo do artigo 79 do ECD articulam com os professores titulares o desenvolvimento de projetos (Plano Nacional de Leitura/RBE, Plano Nacional das Artes/Projeto Cultural de Escola, EPS, Silabar, ...).

Relativamente ao 2.º CEB, este funciona apenas na Escola Básica Dr. Fortunato de Almeida (EBFA), havendo 4 turmas de 5.º ano (79 alunos) e 3 turmas do 6.º ano (53 alunos), num total de 132 alunos. Em cada um destes anos de escolaridade, uma das turmas integra alunos que optaram pelo Ensino Artístico Especializado: Curso Básico de Música, protocolado com o Conservatório de Música de Seia. As outras turmas seguem o plano curricular do ensino geral.

As turmas do 3.º CEB encontram-se divididas entre duas escolas, sendo que os 7.º (4 turmas) e 8.º anos (5 turmas) funcionam na Escola Básica Dr. Fortunato de Almeida (EBFA) e as turmas do 9.º ano (5 turmas) na Escola Secundária de Nelas (ESN). Frequentam este ciclo de ensino 247 alunos. Também em cada um destes anos de escolaridade, uma das turmas integra alunos que optaram pelo Ensino Artístico Especializado: Curso Básico de Música, enquanto as outras seguem o plano curricular do ensino geral.

Todas as turmas do Ensino Secundário, a exemplo dos anos anteriores, funcionam na ESN, independentemente de se tratar de turmas de cursos científico-humanístico ou de cursos profissionais. No presente ano letivo oferecemos, em função da matrícula dos alunos:

♦ Cursos científico-humanísticos:

- 2 turmas mistas de 10.º ano de Ciências e Tecnologias (29 alunos) e Línguas e Humanidades (20 alunos).
- 2 turmas de 11.º ano de Ciências e Tecnologias (21 alunos) e outra de Línguas e Humanidades (23 alunos).
- 2 turmas de 12.º ano de Ciências e Tecnologias (28 alunos) e de Línguas e Humanidades (14 alunos).

♦ Cursos profissionais:

- ½ turma do 1.º ano do *Curso Profissional de Técnico de Mecatrónica* (9 alunos).
- ½ turma do 1.º ano do *Curso Profissional de Técnico de Programador de Informática* (9 alunos).
- ½ turma do 1.º ano do *Curso Profissional de Técnico de Design de Comunicação Gráfica* (9 alunos).
- ½ turma do 1.º ano do *Curso Profissional de Técnico de Animador Sociocultural* (9 alunos).
- ½ turma do 2.º ano do *Curso Profissional de Técnico de Mecatrónica* (9 alunos).

- ½ turma do 2.º ano do *Curso Profissional de Técnico de Design de Comunicação Gráfica* (16 alunos).
- 1 turma do 3.º ano do *Curso Profissional de Técnico de Mecatrónica* (13 alunos).
- 1 turma do 3.º ano do *Curso Profissional de Técnico de Desenho Gráfico* (17 alunos).

Relativamente ao corpo docente, dos cento e trinta professores e técnicos especializados, a maioria pertence ao quadro do Agrupamento, dando garantias de um trabalho de continuidade.

Resta-nos referir que, no que respeita aos assistentes operacionais, dos cerca de oitenta em exercício, apenas trinta e oito têm vínculo de emprego com o Ministério da Educação. Os restantes pertencem ao mapa de pessoal da Autarquia que, para suprir as necessidades, tem recorrido à colocação de Contratos de Emprego e Inserção (CEI's), com carácter temporário, o que leva à sua substituição em diversas alturas do ano letivo, mesmo depois da adaptação às funções e aos seus destinatários, originando alguma instabilidade nos serviços.

O Decreto-lei n.º 21/2019, de 30/01, concretiza a transferência de competências para os órgãos municipais e das entidades intermunicipais no domínio da educação, que se prevê concretizar-se a 01 de abril de 2022. Esta transferência implica a elaboração de novos instrumentos de planeamento, como a carta educativa, o plano de transporte escolar e a rede de oferta de educação, bem como a definição de investimento no domínio da construção, requalificação e modernização dos edifícios escolares, do equipamento, conservação e manutenção dos edifícios escolares. Competirá ainda àquelas entidades a gestão no domínio dos apoios e complementos educativos (ação social escolar, refeitórios escolares, transportes escolares, escola a tempo inteiro), passando ainda a integrar o mapa de pessoal da autarquia o pessoal não docente, à exceção dos técnicos especializados, que exercem funções no Agrupamento e que assim continuarão. Neste novo contexto, e no que respeita à gestão de pessoal, o diretor do agrupamento terá competências delegadas pelo presidente da câmara e outras previstas no referido diploma. A contratação de fornecimento e serviços externos para o funcionamento dos edifícios escolares e a segurança escolar será da competência do município.

Destaca-se a salvaguarda da autonomia pedagógica e curricular dos agrupamentos de escolas, recentemente reforçada pela faculdade conferida às escolas para gerir parcialmente o currículo dos ensinos básico e secundário, partindo das matrizes curriculares-base, e a estrita observância dos direitos de participação dos docentes no processo educativo, previstos no *Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário*, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139 -A/90, de 28 de abril, na sua redação atual, designadamente a autonomia técnica e científica.

1.2. Breve contextualização do meio envolvente

De acordo com os *Resultados Preliminares do CENSUS 2021*, a população do concelho de Nelas diminuiu 6,5% entre 2011 e 2021, situando-se agora em 13 124 habitantes (6188 masculinos e 6939 femininos), o que se refletiu na redução do número de alunos no Agrupamento nos últimos anos (1195, em 2012, 1094, em 2017, e 985, em 2021). A população em idade ativa do concelho (entre os 15 e os 64 anos) é de 60,9% (- 2,1% do que em 2010), a percentagem de jovens (<15 anos) é de 11,8% (- 2,2% do que em 2010) e a população idosa (>65 anos) é de 27,3% (+4,3% do que em 2010) (Fonte: PORDATA). O número de alunos no ensino não superior reduziu de 2257, em 2010, para

1802, em 2019, o que está alinhado com a tendência nacional.

Em termos socioeconómicos, o concelho registou uma redução significativa do número de beneficiários do rendimento social de Inserção (RSI) (de 841, em 2010, para 261, em 2019), bem como o número de desempregados inscritos nos centros de emprego (758, em 2010, e 384, em 2019) [in *PORDATA*]. O concelho caracterizava-se, em 2019, por um *“grande desenvolvimento e dinâmica empresarial fruto da existência de população jovem em idade ativa que determina algum dinamismo socioeconómico; pela existência de três polos industriais e tecido empresarial em expansão, determinado por um forte espírito empreendedor, com distinção de algumas empresas do tecido empresarial, com o estatuto de Pequenas e Médias Empresas (PME) Líder e PME Excelência; pela existência de serviços de apoio ao empreendedorismo (Unidade Empreende); GAA – Gabinete de Apoio ao Agricultor, GIP – Gabinete de Inserção Profissional; pela diversidade de produtos endógenos/ gastronomia (Vinho do Dão), turismo termal – estância termal das Caldas da Felgueira.* [in. *Diagnóstico social, plano local e avaliação da CPCJ, de acordo com o Projeto Adélia*]

Apesar de se verificar nos últimos anos uma melhoria do nível sociocultural e socioeconómico das famílias (mais jovens), uma parte ainda significativa dos alunos provém de agregados familiares com um grau de literacia não muito elevado, havendo dificuldades em acompanhar os filhos no que concerne às responsabilidades que lhes são devidas enquanto encarregados de educação. Por outro lado, quando questionados [in. *Diagnóstico social, plano local e avaliação da CPCJ de acordo com o Projeto Adélia*], a maioria dos pais assume que os seus afazeres profissionais nem sempre lhes deixam tempo suficiente para dedicar aos seus filhos, por trabalharem por turnos e/ou com horários que nem sempre se adaptam aos seus compromissos familiares. Daí alguma dificuldade em conciliar as vindas à escola para se informarem sobre a vida escolar dos seus educandos com um acompanhamento escolar consequente. Os avós desempenham um papel importante na gestão familiar, sendo muitas vezes decisivos na escolha da escola a frequentar, principalmente pelas crianças mais novas.

Um outro aspeto a considerar é a alteração na configuração das famílias com o número de casamentos a diminuir (68, em 2010, e 39, em 2019) e uma reconstituição mais frequente das famílias resultante da separação dos progenitores. Casos há, ainda, em que a instabilidade profissional dos casais os leva a equacionarem a mudança da família, trazendo ou levando consigo as crianças que deixam para trás amigos e colegas de escola para enfrentarem novos desafios em Nelas, noutros pontos do país ou mesmo outros países e testarem a sua capacidade de adaptação a uma nova realidade.

É também relevante o número significativo de famílias de etnia cigana que habita no concelho e que se mantém arreigada às tradições culturais para justificar a sua fraca vontade de se integrar socialmente e cumprir as suas responsabilidades enquanto cidadãos de pleno direito na educação e formação das suas crianças e jovens e no cumprimento da escolaridade obrigatória, justificando maioritariamente a percentagem de absentismo/abandono escolar registado neste Agrupamento, ainda que, gradualmente, se tenha vindo a registar uma ligeira descida.

Em matéria de ação social escolar, são bonificados com auxílios económicos, em 2021/22, 246 alunos dos ensinos básico e secundário, o que corresponde a cerca de 28,2% do total dos alunos destes níveis de ensino, sendo que, no 1.º e no 3.º CEB, se registam, respetivamente, 30% dos alunos

a beneficiarem destes auxílios, no 2.º CEB 20%, e no Ensino Secundário 18%.

Os últimos dois anos foram particularmente exigentes para a sociedade mundial e, concomitantemente, para os residentes no concelho, em virtude da situação pandémica da doença COVID-19 que obrigou a decisões inéditas de confinamento geral da população com graves efeitos no bem-estar emocional, psicológico, social e económico das famílias.

Num mundo “virado do avesso”, a escola viu as suas responsabilidades acrescidas repentinamente para dar resposta a um conjunto de necessidades emergentes e para as quais teve de se reorganizar com grande impacto não só na vida escolar mas também familiar: suspensão das atividades letivas presenciais, ensino a distância, identificação de alunos para quem o regime não presencial era ineficaz e em especial perigo de abandono escolar, dinâmicas de apoio às famílias (fornecimento de refeições a alunos dos escalões A e B, acolhimento de alunos cujos pais eram mobilizados para serviços essenciais e não podiam fazer o seu acompanhamento em casa), empréstimo de computadores e dispositivos de acesso à internet por parte dos alunos e professores que deles careciam, alterações no calendário escolar, adoção de regras de proteção e controlo da pandemia em contexto escolar (uso de máscara, distanciamento físico/social, etiqueta respiratória, arejamento e higienização dos espaços,...).

Sempre atento às vivências dos seus alunos, desde há muito a defender uma escola inclusiva que apoia cada um deles, através dos seus recursos e inúmeras ofertas educativas (aulas de apoio personalizado, apoio tutorial específico, clubes de artes e de ciência, projetos de leitura, educação ambiental e empreendedorismo, viagens de estudo, palestras/conferências /colóquios/debates, representações teatrais, concertos musicais, Projeto Investir na Capacidade (PIC), Projeto Silabar, *Apps for Good*, etc), através da autonomia e flexibilidade curricular e os domínios de autonomia curricular (DAC), o Agrupamento procura o que de mais inovador se vai fazendo e sugerindo a nível nacional, tendo em vista o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, homologado em 26 de julho de 2017.

Apesar das suas limitações geográficas e demográficas, o Agrupamento procura dar resposta aos anseios de alunos e famílias (dentro das possibilidades) através de ofertas formativas que possam ter empregabilidade na região (cursos profissionais), bem como aquelas que permitem o prosseguimento de estudos em cursos superiores desejados, trabalhando posteriormente na área para que se especializaram e fomentando a formação ao longo da vida.

1.3. Pontos fracos e pontos fortes

Na elaboração do *Projeto Educativo 2016/19*, que ainda mantém a atualidade das suas linhas orientadoras, os vários agentes educativos pronunciaram-se, através da metodologia de *world cafe*, sobre a perceção e expectativas da comunidade em relação à Escola. De realçar que os dois últimos anos, marcados pelos efeitos da COVID-19, fizeram sobressair as inúmeras fragilidades da sociedade e o papel da educação para preparar cidadãos capazes de resolver problemas e de promover a equidade social.

Já naquele ano letivo, questionados sobre os desafios da escola para uma sociedade moderna, em mudança, com contínuas transformações tecnológicas e económicas, apontou-se para a uma visão de educação em que as mudanças devem ser mais negociadas entre os agentes educativos, cabendo à escola o papel de as tornar mais visíveis e reais, aproximando, deste modo, as famílias,

tornando-as mais envolvidas, próximas e conscientes da sua importância. Neste campo, o caminho percorrido tornou recíproco o reconhecimento da interdependência entre a escola, a família e a comunidade, sendo de considerar uma participação mais ativa das famílias na vida escolar dos seus educandos. O ensino à distância tornou mais visíveis as necessidades das famílias perante uma sociedade cada vez mais tecnológica e mais digital.

No que concerne às ofertas educativas, designadamente aos cursos profissionais, a obtenção do Selo de Qualidade EQAVET para três anos decorre de uma avaliação por peritos que procederam a uma auditoria feita em 28/01/2021, e que concluiu que existe um alinhamento com o EQAVET avançado. De acordo com a verificação realizada, consideram-se as seguintes recomendações para a melhoria do processo de garantia de qualidade: incrementar as iniciativas de promoção da escola no exterior; aumentar e diversificar os projetos de mobilidade internacional; aumentar a relação entre os docentes e *stakeholders* com os “players” da região; aumentar a cooperação com e entre instituições EPF da região e nacionais – cooperação em rede; manter e, se possível, aumentar a participação da escola na comunidade local, regional e nacional; incentivar a atitude empreendedora; divulgar os resultados dos inquéritos por parte dos *stakeholders*; criar e implementar um plano de comunicação; criar um sistema (ex. caixa de sugestões) para *stakeholders* internos e externos; incrementar a participação ativa e pró-ativa dos *stakeholders* internos; aumentar a quantidade de *stakeholders* externos regionais, nacionais e/ou internacionais e potenciar a relação institucional com esse parceiro, de modo a aumentar a atratividade da Escola; fazer maior uso das plataformas digitais na comunicação com a comunidade escolar, aumentando os canais de comunicação interna e externa; dar maior visibilidade à oferta formativa; aumentar a participação interdisciplinar entre os *stakeholders* internos; os resultados da satisfação do formador pelo formando devem ser analisados pela direção, de forma a medir esse fator.

Esta análise e propostas de melhoria por um olhar externo apontam caminhos para uma abertura ao exterior, que não são tão partilhadas pelos departamentos curriculares, registando, no entanto, como evidências de pontos fortes a abertura da escola à comunidade e as parcerias com as diversas entidades, os apoios e desenvolvimento de atividades solidárias, a oferta educativa adequada tendo em conta a dimensão do Agrupamento. Consideraram ainda pontos fortes a dinâmica das equipas pedagógicas, a diversidade de instrumentos de avaliação e utilização frequente da avaliação formativa, a participação do aluno avaliada de forma contínua, progressiva, diferenciada e criterial. Sugerem, no entanto, como áreas a melhorar para o sucesso a responsabilidade individual e coletiva (espírito competitivo saudável), a disciplina e pontualidade, o maior e melhor envolvimento e participação dos encarregados de educação e família na vida escolar, o reforço da articulação vertical e horizontal, a partilha e uniformização de planificações entre ciclos, a reflexão, espírito crítico e autonomia dos alunos, o trabalho experimental, a regularidade na informação transmitida aos alunos e a melhoria na rede digital e na formação nesta área.

A necessidade de diversificação dos meios de interação com as famílias, a criação de equipas multidisciplinares e o apoio de técnicos em mediação familiar é indicadora de maior preocupação com o bem-estar e a saúde mental, devendo a implementação de mentorias ser mais vocacionadas para o bem-estar e não apenas para as aprendizagens. Há ainda a registar a necessidade de criação de projetos interdisciplinares (aprender com e por projetos), para resolução de problemas que promovam

o conhecimento, o desenvolvimento do raciocínio e o espírito crítico, bem como o domínio pleno da língua portuguesa. Sugere-se ainda a promoção de estratégias para uma melhor articulação entre ciclos e entre equipas disciplinares, bem como aumentar o trabalho colaborativo entre pares.

A força motriz para estas mudanças estará, naturalmente, na rentabilização dos recursos humanos, que deverão partilhar e unir esforços com vista a uma renovada gramática com a escola como centro nevrálgico de uma comunidade voluntariamente implicada. Há unanimidade na defesa absoluta da disciplina e do respeito do aluno para com a autoridade, seja na família, na escola e nas instituições onde o aluno, futuro adulto, participa na sua formação como indivíduo e cidadão, parte de um todo que é a sociedade. Esse deverá constituir o paradigma e a premissa que facilitará, então, práticas de aprendizagem mais eficazes, dentro e fora do espaço escolar. Estas assentarão não apenas no cumprimento das planificações curriculares, que decorrem das políticas educativas vigentes, no espaço circunscrito à escola, mas na saída para o contacto e descoberta frequentes com o meio ambiente – conhecer e conviver com a Natureza, com as dinâmicas culturais, os serviços sociais, associativos e empresariais, ...; também, em sentido inverso, deverão ser concertadas estratégias para levar o exterior ao interior da escola, nomeadamente as famílias, as instituições e empresas, para o acompanhamento e participação na vida escolar – em atividades do *Plano Anual de Atividades*, nos intervalos (a família poderá ter oportunidade de melhor perceber o aluno em meio escolar).

O Agrupamento deverá ainda continuar a investir mais capital humano na dinamização dos valores dos alunos, uma vez que a escola pode ser decisiva ao nível da promoção da autonomia, do espírito crítico e da cooperação. A escola transformadora não pode cumprir apenas programas, deverá cultivar boas relações e empatias, apostar no empreendedorismo humano e constituir uma espécie de charneira ao capitalizar a comunidade, criando sinergias que possam permitir à escola ter uma visão estratégica mais consentânea com a realidade envolvente.

Constituem ainda pontos fortes a experiência, dedicação e estabilidade do corpo docente e não docente, capital humano empenhado numa constante atualização e formação em diferentes níveis.

1.4. Constrangimentos e oportunidades

A interioridade do concelho e a inexistência de medidas para a atração e fixação de jovens, por um lado, conduz à redução da população, e em particular da população escolar com os conhecidos efeitos a nível de ofertas educativas e de deslocação de alunos para outras escolas; outra condicionante, é o acesso a formas mais diferenciadoras de cultura potenciadoras do sucesso educativo. Mas, por outro lado, desafia a escola e a comunidade local a procurar alternativas que respondam às necessidades das famílias, das crianças e dos jovens, recorrendo a visitas de estudo e também à criação de sinergias locais como entidade locais, além do município, com objetivos fundamentalmente culturais, educativos e de preservação do património, como um tecido empresarial disponível e colaborante com a escola e a comunidade, como instituições do ensino superior recetivas a apoiar a inovação nas escolas.

A oportunidade de candidaturas a fundos europeus por parte da autarquia e investimento próprio da mesma (Câmara e Juntas de Freguesia) permitiu a requalificação recente de algumas das escolas

do 1.º CEB e JI's do Agrupamento, beneficiando em muito as condições físicas e de bem-estar das crianças e alunos, o que se espera igualmente, com a transferência de competências nesta matéria para o município, no que respeita à requalificação da Escola Secundária bem como uma desejável intervenção na Escola Básica Dr. Fortunato de Almeida e necessária no Centro Escolar.

Se as fragilidades a nível de disponibilização e utilização de equipamentos e recursos tecnológicos, já antes identificadas, foram evidenciadas no período de confinamento, a implementação de programas como o *Plano de Ação para a Transição Digital*, que constitui um desígnio nacional para responder a compromissos europeus com o objetivo de desenvolver as competências digitais dos docentes para a utilização das tecnologias digitais em contexto profissional, e ainda o *Programa Escola Digital*, através da disponibilização de equipamentos e acessibilidade à internet, significam um avanço importante no acesso às tecnologias e à informação, não resolvendo, porém, totalmente as desigualdades nas literacias digitais.

É igualmente de salientar o incentivo à implementação de práticas pedagógicas inovadoras e potenciadoras da melhoria do processo educativo e ainda do desenvolvimento pessoal, social e comunitário, através da criação e lançamento de planos de ação por parte do Ministério, a partilha e comunicação de práticas entre escolas a nível nacional, a disponibilização de recursos digitais e roteiros de aprendizagem, de abertura a projetos no âmbito do Ensino a Distância (plataforma *Estamos On*), da Escola+ (Plano 21|23), da Rede de Bibliotecas Escolares, do Plano Nacional das Artes, do Plano Nacional do Cinema, etc.

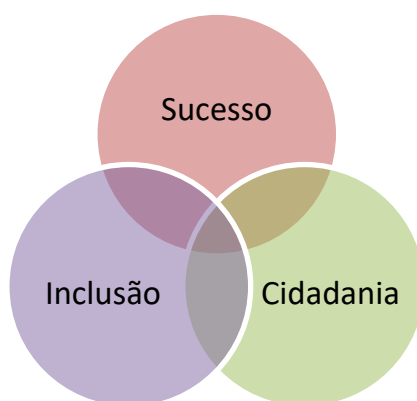
Como oportunidades para o seu desenvolvimento e sustentabilidade, o Agrupamento continua a contar com o dinamismo gerado pelas parcerias com instituições regionais e nacionais, a receptividade das entidades locais para colaborarem em iniciativas promovidas pelas e com as escolas. São de destacar as parcerias e protocolos com instituições e entidades locais, regionais e nacionais (Autarquia, Centro de Saúde, CLDS, Fundação Lapa do Lobo, Associação Portuguesa de Crianças Sobredotadas, Instituto Português do Desporto e da Juventude, Pólo Regional da Universidade Católica (Viseu), Instituto Politécnico de Viseu, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, empresas, casas comerciais, ...) e outras formas de colaboração pontuais importantes para o desenvolvimento de projetos e estágios profissionais.

São referidos, neste ponto, apenas alguns aspetos das problemáticas que serão objeto de intervenção no próximo quadriénio, e explanadas no plano estratégico adiante apresentado.

2. MISSÃO E VISÃO

Defendemos, como deixámos expresso no sumário executivo, que será missão do Agrupamento a inclusão de todos os alunos, em particular dos mais vulneráveis, bem como a promoção de capacidades, competências e talentos que os conduzam ao sucesso, até ao limite das suas potencialidades, dotando-os de ferramentas que lhes permitam tornar-se cidadãos proativos, capazes de transformar a sociedade do futuro, onde prevaleçam os valores que garantam a sustentabilidade (na saúde, no ambiente, na democracia).

Sustentamos, assim, a missão do Agrupamento em três conceitos fulcrais:



O grande desafio que continua a impor-se ao Agrupamento passa pela própria desconstrução do conceito de **sucesso escolar** e que estará relacionado, também, com uma outra forma de perceber hoje a escola, cada vez mais afastada do modelo de escola tradicionalista, dos referenciais padronizados de avaliação, da seleção e da hierarquização do conhecimento. Pretende-se continuar na construção de uma escola que favoreça, efetivamente, percursos diferenciados, que integre e valorize as diferentes áreas do conhecimento e os múltiplos processos de ensino e aprendizagem, ou seja, uma escola que favoreça o desenvolvimento de múltiplos sucessos educativos em consonância com os princípios democráticos e multiculturais e numa lógica emancipatória dos sujeitos. Nesta lógica, o sucesso escolar é uma dinâmica escolar que implica todos os seus protagonistas principais – professores, alunos, pais e escola, como um todo – e que se ocupa da criação de condições de aprendizagem eficaz por parte de cada um e de todos os alunos.

Para além de ser, em primeiro lugar, um Direito Humano, a **inclusão** é, também, um direito multiplicador, na medida em que quando se assegura um ambiente inclusivo nele vão florescer outros direitos humanos. A inclusão é também um instrumento fundamental para promover a equidade que consiste em fazer com que as condições de cada um (p.ex. a etnia, o género, a origem socioeconómica e cultural, etc.) não originem desigualdades. A equidade olha as diferenças como características que, se adequadamente encaradas, podem tornar-se úteis e positivas para todos, proporcionando a oportunidade de vivermos juntos, de aproveitar as nossas diferenças e, assim, combater a desigualdade. Ao falar de inclusão estamos também a falar de humanismo, porque promove cada um a partir de onde está através de uma visão alargada da capacidade de resolver problemas, de trabalhar cooperativamente, de encontrar e desenvolver soluções criativas, de delinear e concretizar projetos. Este respeito pela diversidade e pela

dignidade de cada pessoa é um valor altamente inclusivo. A implementação de oportunidades de aprendizagem, assentes nos princípios da equidade e flexibilidade, características de uma escola genuinamente inclusiva, constituir-se-ão como os alicerces de uma sociedade mais justa em que o grande desafio é assegurar a máxima aprendizagem para todos os alunos...

Defendemos também que, cada vez mais, a educação só é eficaz se estiver assente nos valores de **cidadania**. Hoje vivemos num mundo com problemas globais como as alterações climáticas, os extremismos, as desigualdades no acesso aos bens e direitos fundamentais e as crises humanitárias, entre outros, em que a solução passa por trabalharmos em conjunto, unindo esforços para encontrar soluções para os desafios que ameaçam a humanidade. O futuro do planeta, em termos sociais e ambientais, depende da formação de cidadãos com competências e valores não apenas para compreenderem o mundo que os rodeia, mas também para procurarem soluções que contribuam para se colocarem na rota de um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Que escola queremos?

À escola, enquanto ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências, onde os alunos adquirem as múltiplas literacias que precisam de mobilizar, exige-se uma reconfiguração, a fim de responder às exigências destes tempos de imprevisibilidade e de mudanças aceleradas. O caminho traçar-se-á no processo de ensino e aprendizagem em que o aluno é uma centralidade, com um papel ativo e autónomo.

A evolução da política educativa permitiu estabelecer como referenciais das várias dimensões do desenvolvimento curricular os seguintes documentos para permitir um trabalho global no qual se relacionem os temas e domínios das diferentes disciplinas:

- o **Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória** (PASEO) e a identificação de **Aprendizagens Essenciais**, com uma consequente atualização do currículo dos ensinos básico e secundário e uma maior autonomia e flexibilidade na gestão curricular, pretendem alterar um paradigma educativo mais focado na transmissão de conteúdos do que na sua apropriação, pouco compatível com os contextos contemporâneos acelerados e de maior imprevisibilidade, de intenso desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico, e de problemáticas complexas como as ligadas à sustentabilidade, saúde, segurança e identidade.
- A **Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania** (ENEC) integra um conjunto de direitos e deveres que devem estar presentes na formação cidadã das crianças e dos jovens portugueses, para que no futuro sejam adultos com uma conduta cívica que privilegie a igualdade nas relações interpessoais, a integração da diferença, o respeito pelos Direitos Humanos e a valorização de conceitos e valores de cidadania democrática, no quadro do sistema educativo, da autonomia das escolas e dos documentos curriculares em vigor.
- Os **perfis profissionais/referências de competência para os Cursos Profissionais** (PPCP), conjunto de referenciais de âmbito escolar e profissional, de acordo com os níveis do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), traçam o perfil profissional, o referencial de formação e o referencial de competências que os alunos que optam por esta oferta educativa e formativa de dupla certificação devem desenvolver por serem necessárias ao desenvolvimento económico do país, tendo em conta a sua relevância e adequação às necessidades das empresas e do mercado de trabalho.
- As **Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar** baseiam-se nos objetivos globais pedagógicos definidos pela Lei-Quadro (Lei n.º 5/97, de 10 de fevereiro) e destinam-se a apoiar a

construção e gestão do currículo no jardim de infância, da responsabilidade de cada educador/a, em colaboração com a equipa educativa do estabelecimento educativo/agrupamento de escolas. Este período é essencial para o desenvolvimento de aprendizagens fundamentais, bem como para o desenvolvimento de atitudes e valores estruturantes para aprendizagens futuras.



A globalização conduziu à consciencialização da necessidade de se promover as potencialidades de cada um e a escola (como resposta à diversidade de alunos que pretende formar); tem de saber responder individualmente a cada um através de uma diferenciação pedagógica.

De forma a poder-se responder eficazmente a um mundo de mudanças há que apostar na formação de jovens cidadãos preparados para um futuro resultante das mudanças sociais e tecnológicas que hoje se vive, sendo urgente inovar o processo educativo. Mais do que mudar, é essencial inovar! E porquê inovar e não apenas mudar?

As novas tecnologias fazem parte do quotidiano dos jovens, pelo que devem ser aproveitadas pelos professores ao longo do processo de ensino e aprendizagem, contribuindo, deste modo, para um aumento da motivação e mais fácil integração da vida académica nos seus quotidianos naturais. Mas todas as alterações e a utilização das novas metodologias tem de ser feita com recursos a novos materiais de forma pensada e organizada de acordo com um propósito específico.

A inovação pedagógica deve ser então perspetivada como a condução planeada de novas práticas pedagógicas com recurso a novos materiais e/ou tecnologias, tendo como objetivo a melhoria do processo educativo. Para que isso aconteça a escola deve:

- estar impregnada de uma cultura de escola forte, aberta à mudança e capaz de perspetivar a inovação como um desafio. A criação de comunidades profissionais de aprendizagem possibilita que os profissionais aprendam novas práticas e originem novos conhecimento, com o objetivo de melhorar a aprendizagem dos alunos.

- ter uma definição clara de valores e objetivos para a comunidade escolar.

- ter uma liderança determinada e persistente que apoia os professores e insiste na mudança, mantendo sempre o foco no objetivo pretendido e não permitindo que os momentos de dúvidas e incertezas dominem os professores, nem que as inovações implementadas desapareçam, desenvolvendo e reforçando equipas de trabalho.

- ter uma liderança (direção) aberta para o exterior, mantendo estreitas relações com outras escolas, de forma a promover a disseminação de boas práticas pedagógicas em estabelecimentos educativos da mesma zona. Esta prática de partilhas pedagógicas de diferentes escolas contribui para uma melhoria continuada das aprendizagens dos alunos, para a garantia da igualdade de oportunidades dentro do sistema educativo e também para um fortalecimento do tecido social pela partilha de responsabilidades.

- promover o envolvimento de pais e encarregados de educação, reforçando a cultura escolar, ajudando a controlar expectativas e dominando receios que são despoletados por iniciativas inovadoras nas salas de aula e que chegam aos encarregados de educação através dos alunos.

Em suma, uma liderança de escola eficaz, capaz de comunicar, mobilizar e motivar professores, equipas de trabalho, pais/EE's e, sempre que possível, outras escolas que com ela possam estabelecer redes de aprendizagem, disseminando práticas pedagógicas eficazes.

3. OBJETIVOS E METAS

Tendo como guia e meta a educação para o sucesso, a educação inclusiva e a educação para a cidadania, o Agrupamento de Escolas de Nelas pretende que se verifiquem os seguintes “*outputs*”:

- competência global do aluno evidenciada não só por um percurso direto de sucesso, mas também na aplicação de conhecimentos e destrezas em situações reais.
- desempenho demonstrado em estágios ou formação em contexto de trabalho.
- capacidade empreendedora evidenciada em produtos do mundo real, na participação em concursos sociais e ideias de negócio.
- forte disponibilidade para a aprendizagem evidenciada pela capacidade de iniciativa e liderança.
- boa saúde mental, hábitos promotores de bem-estar físico e evidências de aplicação dos conhecimentos para a saúde pessoal.
- experiências de uma relação de aprendizagem ao longo do tempo, nomeadamente com gerações mais velhas.
- contributos para a Escola como uma microcomunidade com relações positivas e de cuidado como norma.
- envolvimento efetivo em programas na comunidade, campanhas e participação cívica documentada em termos de tempo, produtos e realização.
- contribuição coletiva da escola para a sustentabilidade local e envolvimento dos alunos nesse objetivo.

Em última análise, pretende-se que cada membro da comunidade escolar desenvolva uma ética do

cuidado: cuidar de si, cuidar do outro, cuidar da sua aprendizagem, cuidar da escola, cuidar da comunidade, cuidar do mundo, cuidar do futuro.

4. LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO

O AENelas há de reger-se pelos seguintes princípios orientadores na atuação diária das escolas que o compõem, e que estão plasmados no DL n.º 54/2018, de 6 de julho, e os valores previstos no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, já enunciados no sumário executivo deste projeto e sobre as quais definimos um plano estratégico que, sem romper com estratégias que já estão em implementação, pretende reformular aquelas que se revelarem pouco eficazes, aperfeiçoar e/ou introduzir outras que se julguem mais adequadas às problemáticas e desafios que, entretanto, vão surgindo.

Este plano estratégico centra o seu foco e intencionalidade nas áreas de intervenção e ações que se apresentam calendarizadas em cada ano de escolaridade pela fase de aplicação, ou seja, para iniciar (I), melhorar (M) e/ou consolidar (C), depois de uma fase de avaliação e de medida a sua eficácia.

5. PLANO ESTRATÉGICO

DOMÍNIO 1: LIDERANÇA E GESTÃO

ÁREA DE INTERVENÇÃO 1.1: Visão e estratégia

Problemática identificada:

Cabe à liderança assegurar que a organização seja orientada por uma **clara missão** (qual a razão por que existimos/o que pretendemos contribuir para a sociedade), **visão** (para onde queremos ir/qual a nossa ambição/quem são os alunos que pretendemos educar e formar?) e **os valores** (o que orienta o nosso comportamento?) requeridos para o sucesso a longo prazo, bem como comunicar e assegurar a sua realização.

Face às mudanças económicas, sociais e tecnológicas dos últimos anos, justifica-se que a escola, no âmbito da sua autonomia, assegure de forma mais clara e participada por todos, a defesa de valores como a inclusão, a democracia, a diversidade e equidade de género, a transparência, a ética e o princípio do serviço para a sociedade.

Objetivo(s):

- Criar condições para rever a missão, visão e valores do Agrupamento, ajustados às mudanças da sociedade, partilhados pelos diferentes atores educativos e mobilizadores da sua ação.
- Garantir que a visão estratégica do Agrupamento é orientada para a qualidade das aprendizagens e sustenta a ação da escola com vista à consecução do *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*.
- Assegurar um sistema de comunicação amplo e eficaz no interior e exterior do Agrupamento, incluindo a missão, visão, valores da organização, bem como os objetivos estratégicos (de médio e longo prazo) e operacionais (que implementam as tarefas e atividades), comunicando-os a todos os colaboradores (docentes e não docentes) e às partes interessadas (alunos, encarregados de educação, parceiros, comunidade local).

Ação(ões) estratégica(s)	Calendarização e fase de concretização			
	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
1. Estabelecer procedimentos e objetivos/metasp de apoio à revisão da missão, visão e valores do Agrupamento, comunicando-os à comunidade educativa.	I	M	C	C
2. Realizar ações de sensibilização ou de formação, se necessárias, para o cumprimento dos objetivos/metasp.	I	M	C	C
3. Envolver toda a comunidade educativa na revisão da missão, visão e valores através de 1) fórum de discussão aberto a toda a comunidade numa plataforma digital 2) auscultação de docentes, alunos, pais e parceiros através de <i>focus group</i> ou de questionários.	I	M	C	C
4. Proceder a uma ampla divulgação da missão, visão e valores pela comunidade educativa através de página <i>web</i> do agrupamento, de folheto de divulgação entregue aos pais no início de cada ano letivo e em reuniões com as diferentes estruturas diretivas e pedagógicas.	I	M	C	C
5. Definir de forma clara a responsabilidade pela comunicação interna.	M	M	C	C
6. Proceder à avaliação da missão, visão, valores e estratégias de gestão dos conflitos de interesses e, se necessário, à sua revisão, tendo em consideração a evolução do sistema educativo e as necessidades da sociedade ao longo do quadriénio.	---	I	M	C
7. Elaborar e articular os documentos orientadores da ação do Agrupamento -projeto educativo (PE), regulamento interno (RI), plano de organização pedagógica (POP), plano anual de atividades (PAA) - dando relevância às opções curriculares para o desenvolvimento de todas as áreas de competências consideradas no <i>Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória</i> na prossecução da visão e dos valores partilhados pela comunidade educativa.	M	M	C	C

ÁREA DE INTERVENÇÃO 1.2: Liderança

Problemática identificada:

Numa sociedade em rápida mudança, de grande exigência educacional, requer-se que a comunidade educativa seja mobilizada para orientar a sua ação para o cumprimento das metas e objetivos operacionais a que se propôs, **sem**

perder o foco. Frequentemente os níveis de motivação e de participação na escola dos diferentes atores educativos alteram-se, sendo necessário fazer uma boa gestão de conflitos, promover o desenvolvimento profissional e valorizar as lideranças intermédias.

Reconhecendo a importância das parcerias com outras instituições e agentes da comunidade para o desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras, torna-se necessário valorizar aquelas que promovam a qualidade das aprendizagens, em primeiro lugar, pelo que é necessário pensar numa boa avaliação da eficácia dos projetos e parcerias.

Objetivo(s):

- Criar condições para uma comunicação interna e externa eficaz
- Demonstrar o compromisso das lideranças (direção e coordenadores) para a melhoria organizacional contínua e inovação através da promoção de uma cultura de aprendizagem global e inovação, favorecendo, desse modo, o *feedback* dos colaboradores (docentes e não docentes).
- Promover uma cultura de confiança mútua e respeito entre as lideranças e os colaboradores através de medidas proativas que contribuam para que os mesmos se sintam valorizados, apoiados e integrados, enquanto elementos vitais no processo educativo, construindo dessa forma uma cultura de escola forte.
- Gerir de forma eficaz as relações com os diversos elementos da comunidade educativa (alunos, professores, pessoal não docente, pais e encarregados de educação), respeitando as competências dos demais órgãos da escola, resolvendo problemas, conciliando recursos e mobilizando vontades.
- Contribuir para melhorar a boa reputação, imagem positiva, reconhecimento público e consciencialização do Agrupamento e dos serviços que presta.

Ação(ões) estratégica(s)	Calendarização e fase de concretização			
	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
1. Definir claramente responsabilidades de liderança e de gestão, tarefas e áreas de competência.	I	M	C	C
2. Informar os colaboradores (docentes e não docentes), com regularidade, sobre todas as matérias de interesse referentes ao Agrupamento através de um canal de informação interno, preferencialmente o <i>email</i> , de forma eficiente e eficaz.	M	M	C	C
3. Apoiar os colaboradores (docentes e não docentes) na realização das suas tarefas e planos em prol da realização dos objetivos globais do Agrupamento.	M	M	C	C
4. Ouvir e proporcionar <i>feedback</i> a todos os colaboradores (docentes e não docentes) para melhorar o seu desempenho pessoal e das equipas.	M	M	C	C
5. Estimular, encorajar e capacitar colaboradores (docentes e não docentes) através da delegação de poderes, responsabilidades e competência, incluindo a prestação de contas.	M	M	C	C
6. Promover uma cultura de aprendizagem e estimular os colaboradores (docentes e não docentes) a apresentarem sugestões e a serem proativos no trabalho diário.	M	M	C	C
7. Demonstrar vontade pessoal e incentivar as lideranças a acolherem recomendações/propostas dos colaboradores, reagindo ao <i>feedback</i> construtivo de outros.	M	C	C	C
8. Identificar e negociar, dentro dos meios à disposição do Agrupamento, formas de reconhecer e recompensar os esforços individuais e das equipas.	I	M	C	C
9. Respeitar e gerir devidamente as necessidades individuais e as situações pessoais dos colaboradores (docentes e não docentes) do Agrupamento, garantindo o seu bem-estar profissional e compromisso com a instituição.	M	M	C	C
10. Manter contactos proativos e regulares com as autoridades políticas, apoiando-as na definição de políticas públicas relacionadas com a Educação, fornecendo dados e participando em reuniões de trabalho, quer nacionais quer no âmbito da transferência de competências para a autarquia (participação no conselho municipal de educação).	M	M	C	C
11. Assegurar que os objetivos e metas do Agrupamento são claros, exequíveis e coerentes com as decisões e projetos políticos, organizando contactos regulares com as autoridades políticas (Ministério da Educação e Município) para debater os recursos necessários.	M	M	C	C
12. Envolver as autoridades políticas e administrativas, nomeadamente o Município, e outras partes interessadas, na fixação dos resultados e impactos a atingir.	I	M	C	C

13. Desenvolver e manter parcerias e trabalho em rede com outras instituições e partes interessadas de 'primeira linha' (<i>stakeholders</i> e <i>players</i>), tais como: alunos/formandos; cidadãos; associações de pais/antigos alunos/colaboradores; contactos na área socioeconómica, médica e cultural; ONG's; grupos de interesse; outras pessoas coletivas e organismos públicos.	M	M	C	C
14. Assegurar o acesso à informação do Agrupamento pela comunidade educativa: <ul style="list-style-type: none"> o Garantir a divulgação da informação respeitando princípios éticos e deontológicos o Desenvolver uma estratégia promocional e de comunicação relativa aos produtos/serviços disponibilizados e orientados para a comunidade educativa, promovendo a imagem positiva e reconhecimento público das Escolas e do Agrupamento no seu conjunto. 	M	M	C	C

ÁREA DE INTERVENÇÃO 1.3: Gestão

Problemática identificada:

A recolha de informação é uma condição para podermos desenvolver a estratégia e fazer um planeamento eficiente, sendo importante a sua comunicação e implementação em toda a organização, bem como a sua revisão de forma regular.

Partindo desta recolha permanente de informação e do conhecimento do Agrupamento, compete à gestão planear, implementar e rever a inovação e a mudança que se pretende para aumentar os níveis de qualidade da prestação do serviço educativo.

1. Gestão de pessoas - a composição do corpo docente, maioritariamente estável, atinge níveis etários que absorvem um número crescente de horas de redução da componente letiva que deve ser afetada a outras funções não letivas com o mesmo propósito de melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem.
 - a necessidade de técnicos especialistas na área da psicologia e da terapia da fala, temporariamente suprida através de candidaturas a programas promovidos pelo Ministério da Educação, justifica a integração destes técnicos de forma permanente e prolongada no tempo para garantir a eficácia da intervenção em vigor.
 - a afetação de assistentes operacionais é gerida de forma repartida entre o Agrupamento e a autarquia, cabendo a esta a atribuição de assistentes operacionais com perfil e formação adequada para dar resposta ao alargamento de horário que cumpra a escola a tempo inteiro.
2. Gestão das turmas e horários – a dimensão das escolas, a distribuição das turmas pelas mesmas, as opções curriculares em cada ano de escolaridade, as deslocações dos docentes entre escolas implicam inúmeras condicionantes na constituição de turmas, na distribuição de serviço docente e nos horários das turmas e dos docentes.
3. Gestão patrimonial, das instalações e dos equipamentos: constitui preocupação da Direção promover um ambiente limpo, seguro, moderno e atualizado, dotar a escola dos recursos necessários para assegurar as metodologias mais adequadas à melhoria das aprendizagens dos alunos e ao aperfeiçoamento do trabalho dos professores e funcionários.
4. Gestão financeira: é da responsabilidade da Direção/membros do Conselho Administrativo fazer uma gestão racional e eficiente das verbas provenientes do Ministério da Educação e vir a articular com o município a gestão das despesas de funcionamento no quadro da transferência de competências previstas no Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro.

Objetivo(s):

- Planear, gerir e melhorar os recursos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia do Agrupamento.
- Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.
- Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar.
- Melhorar as práticas de gestão e organização das crianças e dos alunos.
- Promover um ambiente escolar desafiador da aprendizagem e do bem-estar dos alunos.
- Garantir a melhoria da qualidade dos recursos materiais e tecnológicos, tendo em vista as necessidades de bem-estar, segurança, modernização, atualização, e inovação, na concretização dos objetivos estratégicos do Agrupamento.
- Melhorar a comunicação interna e externa, gerindo o conhecimento e a informação.
- Atualizar o CIBE, nos termos previstos na Portaria 671/2000-Cadastro e Inventário de Bens do Estado
- Gerir os recursos financeiros e a organização dos serviços administrativos

Ação(ões) estratégica(s)	Calendarização e fase de concretização			
	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações ou entidades. 				
1. Atualizar os critérios pedagógicos na constituição e gestão dos grupos e turmas, de acordo com as medidas a implementar para a melhoria das aprendizagens no Agrupamento.	M	M	C	C
2. Promover a distribuição e gestão dos recursos humanos, de acordo com as necessidades das crianças e alunos, em contextos pedagógicos, sociais, emocionais e de bem-estar.	M	M	C	C
3. Proceder a uma gestão dos recursos que valorize as pessoas, o seu desenvolvimento profissional e bem-estar: <ul style="list-style-type: none"> Identificar o perfil e reconhecer as competências pessoais e profissionais dos docentes e não docentes que permitam melhorar a afetação dos recursos às funções a desempenhar e que melhor se adequam ao <i>Projeto Educativo</i>. (Re)definir e clarificar os critérios de distribuição do serviço docente e não docente, não descurando a possibilidade de conciliar, na medida do possível, a vida profissional, familiar e a saúde. Criar condições de trabalho favoráveis à concretização do objetivo de valorização académica (flexibilização do horário de trabalho). 	M	M	C	C
4. Implementar uma gestão dos recursos humanos que impulse a autonomia e a diversidade organizativa: <ul style="list-style-type: none"> Promover ajustamentos organizativos que permitam o trabalho em equipas de professores e demais intervenientes no processo educativo, tendo em vista as medidas previstas para a recuperação das aprendizagens e a melhoria do processo educativo (Escola+). 	M	M	C	C
5. Implementar práticas de formação contínua dos profissionais, por iniciativa da escola, adequadas às necessidades identificadas e às suas prioridades pedagógicas: <ul style="list-style-type: none"> Promover o desenvolvimento profissional dos docentes e não docentes através da atualização do <i>Plano de Formação do Agrupamento</i>, com a participação dos diversos intervenientes e interessados no processo, estruturado e baseado na identificação dos pontos fracos e das áreas a melhorar por prioridades: capacitação digital dos docentes; metodologias ativas no processo de ensino aprendizagem; desenvolvimento de competências socioemocionais; cidadania e sustentabilidade; aprendizagem por e com projetos; trabalho em equipa; suporte básico de vida; segurança e higiene no trabalho; literacia digital; etc. 	M	M	C	C
6. Apoiar o desenvolvimento de projetos de investigação-ação, incentivando os docentes com maior número de horas de redução da componente letiva a envolverem-se ativamente nos mesmos e em projetos estratégicos para o Agrupamento, colaborando na organização de atividades, produção de materiais didáticos, execução de procedimentos burocráticos de suporte à implementação dos projetos, e na sua divulgação. (Eco-Escolas, Plano Nacional das Artes, PADDE, EPS, Ciência Viva, ...)	M	M	C	C
7. Constituir e dinamizar uma equipa de trabalho (gabinete de informação e comunicação) que torne a comunicação intra-agrupamento mais eficaz e que, por outro lado, assegure a divulgação do nome do Agrupamento, da sua cultura, das suas iniciativas e projetos junto da comunidade, envolvendo os docentes e alunos de cursos profissionais (Técnico de Design de Comunicação Gráfica) e da equipa da Biblioteca.	I	M	C	C
8. Diligenciar junto do Município a possibilidade de contratação e afetação de técnicos especialistas, como psicólogos, terapeutas da fala e mediadores sociais para intervenção com crianças, alunos e famílias socioeconomicamente desfavorecidas e/ou emocionalmente instáveis.	I	M	C	C
9. Procurar que as opções tomadas tenham em conta as necessidades e expetativas de todas as crianças e alunos e tenham impactos positivos na qualidade das aprendizagens: <ul style="list-style-type: none"> Proceder à monitorização das opções e ajustá-las quando necessário 	M	M	C	C

10. Elaborar, em articulação com o Município, um manual de procedimentos para a implementação do CIBE, onde estejam definidas regras de inventariação, autorizações para alienação, abate ou transferência de bens.	I	M	C	C
11. Manter, em articulação com Município e no âmbito da transferência de competências, o procedimento de levantamento de obras estruturais ou de melhorias a executar nas escolas (JI e 1.º CEB, Centro Escolar, Escola Básica Dr. Fortunato de Almeida).	M	M	C	C
12. Acompanhar o processo de requalificação da Escola Secundária de Nelas, no âmbito da candidatura apresentada a financiamento pelo Município em abril de 2021.	I	I	-	-
13. Fazer a prospeção das necessidades das salas de aula, a orçamentação para aquisição de equipamento necessário ao bom funcionamento das atividades letivas.	M	M	C	C
14. Provir ao levantamento das necessidades do Agrupamento quanto à intervenção ao nível dos equipamentos tecnológicos e diligenciar no sentido do apetrechamento dos equipamentos em falta, recorrendo designadamente a candidaturas a ser lançadas no âmbito do Plano 21 23 (ex: Laboratório de Educação Digital), pela CIMViseu Dão-Lafões (CIMVDL), ...	I	M	C	C
15. Colaborar na implementação do programa Escola Digital, contribuindo para a sua eficiência na atribuição e entrega de equipamentos tecnológicos aos alunos e professores.	M	C	C	C
16. Apoiar a concretização do Plano de Melhoria das Bibliotecas, resultante da aplicação do MABE (Modelo da Avaliação das Bibliotecas Escolares) da RBE, disponibilizando anualmente uma verba mínima para apetrechamento com livros, materiais e equipamentos, apresentando inclusivamente candidaturas à Rede de Bibliotecas Escolares (RBE) para requalificação e/ou apetrechamento das bibliotecas do Agrupamento.	M	M	C	C
17. Promover um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico. <ul style="list-style-type: none"> ○ Promover campanhas de sensibilização sobre a conservação, limpeza e melhoria dos espaços escolares, no âmbito de projetos de educação para a cidadania: Eco-Escolas, Escola Promotora de Saúde (EPS), PNA/PCE, Orçamento Participativo de Escola (OPE), ... 	M	M	C	C
18. Proceder à avaliação do funcionamento dos serviços administrativos e realizar os ajustes necessários: <ul style="list-style-type: none"> ○ redefinindo, se necessário, as funções e a afetação de recursos humanos, tendo em conta o número de assistentes técnicos, a sua formação e competências, as áreas funcionais (alunos, contabilidade, pessoal, tesouraria, ASE e expediente geral); ○ reorganizando o(s) espaço(s), tendo em vista o melhor funcionamento e atendimento ao público. ○ Atualização do Manual de Procedimentos e monitorização da sua aplicação. 	M	M	C	C
19. Analisar as condições de funcionamento e serviço dos bufetes e de refeições dos refeitórios do Agrupamento e sugerir/introduzir alterações que justifiquem a sua melhoria.	M	M	C	C
20. Apresentar e/ou apoiar a candidatura do(as) Agrupamento/escolas a projetos financiados: adesão a candidaturas de projetos pedagógicos (ex: Erasmus+, Ciência Viva) e de ofertas formativas (ex: POCH).	M	M	C	C
21. Dinamizar a venda de material escolar nas escolas, promovendo a diversificação da oferta da papelaria.	M	M	C	C
22. Reforçar ações para a racionalização dos recursos, reutilização de desperdícios e redução de consumos, nomeadamente da eletricidade, da água, do papel, ...	M	M	C	C
23. Prever a possibilidade de alugar espaços escolares fora do horário letivo, se solicitados e em articulação com o Município: pavilhão gimnodesportivo, salas de aula, ...	--	I	M	C
24. Angariar patrocínios/mecenas junto dos empresários da região: ex.: prémios de mérito, publicidade no cartão eletrónico, construção de uma parede de escalada, outros ...	---	I	M	C
25. Promover e reforçar a dimensão europeia e internacionalização do Agrupamento incentivando a candidatura e o envolvimento em Projetos Erasmus+.				

DOMÍNIO 2: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

ÁREA DE INTERVENÇÃO 2.1: Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos

Problemática identificada:

O problema da indisciplina e da violência são hoje uma das grandes preocupações das escolas em geral, tendo-se registado uma queda nos níveis de empatia entre estudantes e que se manifesta em práticas de *bullying*. Foi também estudado que a capacidade de reconhecer os sentimentos e os pensamentos de outra pessoa está na base da redução da violência.

Na aplicação do projeto *PISA para as escolas*, a uma amostra constituída por alunos de 15 anos do Agrupamento, analisando os resultados da “Voz do aluno”, de um modo geral, os alunos revelam um elevado grau de satisfação face ao ambiente escolar. Porém devemos centrar-nos em delinear práticas educativas dirigidas e estratégias didáticas adaptadas, no sentido de continuar a desenvolver e intensificar as relações positivas e construtivas entre professor e alunos, promovendo-se, assim, um melhor bem-estar social e emocional dos alunos.

Os resultados obtidos no estudo das dimensões das competências socioemocionais em subdomínios (otimismo, assertividade, empatia, autocontrolo e curiosidade) revelam que o ambiente disciplinar na nossa escola/Agrupamento é favorável ao desenvolvimento dessas competências nos alunos. A correlação positiva obtida, quando relacionado o ambiente disciplinar da sala de aula com as competências socioemocionais dos alunos, mostra-nos que devemos continuar a implementar medidas tendentes a aumentar o índice do ambiente disciplinar na sala de aula, sendo esperado um aumento correspondente na satisfação dos alunos com a vida em geral.

A avaliar pelo registo de ocorrências e incidentes pelos professores na sala de aula ou de participações fora dela, concluímos que as situações de conflitualidade e de indisciplina nas escolas do Agrupamento registam-se com maior frequência no ensino básico, havendo alguns casos mais preocupantes (comportamentos agressivos ou de risco) no ensino secundário.

Não são ainda de descurar os efeitos socioemocionais que o período de pandemia provocou nas famílias e nos alunos, devido ao isolamento social, à oscilação empresarial, às relações interpessoais comprometidas. Neste período, com a utilização intensiva de tecnologia, a conexão com as redes sociais e o conhecimento intercultural aumentou exponencialmente, havendo, no entanto, razões de preocupação com a qualidade dessas relações, tanto mais agravadas por algumas evidências de práticas de *cyberbullying*.

Objetivo(s):

A importância de um ambiente seguro e disciplinado é evidente. Se os professores e os alunos não se sentirem seguros, não terão a energia psicológica necessária para ensinar e aprender. Sem um nível mínimo de segurança e ordem, a escola tem poucas oportunidades de, positivamente, influenciar os níveis de realização escolar. Neste sentido, propomos os seguintes objetivos:

- Promover o desenvolvimento pessoal e emocional das crianças e alunos:
 - Desenvolver a autonomia e responsabilidade pessoal.
 - Promover a participação e envolvimento na comunidade.
 - Promover uma atitude de resiliência.
 - Promover a assiduidade e pontualidade.
- Apoiar o bem-estar das crianças e alunos:
 - Implementar medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco.
 - Promover o reconhecimento e respeito pela diversidade.
 - Implementar medidas de orientação escolar e profissional.
- Promover um relacionamento saudável entre todos os elementos da comunidade escolar, assente no absoluto respeito pelos direitos e na integral assunção de deveres por parte de cada um.
- Promover um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico.

Ação(ões) estratégica(s)	Calendarização e fase de concretização			
	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
1. Criar mecanismos de divulgação, análise e reflexão sobre os deveres e direitos dos alunos, a autoridade dos docentes e não docentes e a responsabilidade dos pais e encarregados de educação constantes num documento legal, a Lei n.º 51/2012, de 05/09, que aprova o <i>Estatuto do Aluno e Ética Escolar</i> , e no <i>Regulamento Interno do Agrupamento</i> (início do ano, na	M	C	C	C

recepção dos alunos e reuniões com pais/EE), dando ênfase à importância do seu conhecimento e cumprimento para a construção de um bom ambiente numa escola que se quer segura e respeitadora.				
2. Diligenciar ações junto de professores e envolvendo os conselhos de turma para que haja concertação de estratégias em situação de escola e de sala de aula, sendo-se íntegro nas atuações (código de conduta), identificando as causas e a frequência de incidentes e participações disciplinares.	M	C	C	C
3. Assegurar, de acordo com a lei, a implementação de mecanismos de atuação rápida e eficaz na resolução de problemas disciplinares.	M	C	C	C
4. Prevenir a ocorrência, através da formação de professores e de assistentes operacionais, em gestão de conflitos e relações interpessoais.	M	M	C	C
5. Realizar reuniões institucionais e atividades/encontros (formais e informais) com os pais e encarregados de educação para prevenir comportamentos de risco por parte dos alunos.	M	M	C	C
6. Incentivar o desenvolvimento de projetos e/ou ações inovadoras (por parte de alunos, professores, pessoal não docente, pais e/ou outras entidades) destinados à promoção da inteligência emocional e à prevenção da indisciplina (ex: <i>Mindfulness</i> , <i>Mente Serena</i> , <i>Academia Ubuntu</i> , ...)	M	M	C	C
7. Promover um ambiente escolar socialmente acolhedor, inclusivo e cordial, incentivando, apoiando e viabilizando a realização de... <ul style="list-style-type: none"> o atividades no âmbito da <i>Estratégia de Educação para a Cidadania na Escola</i> (EECE) que promovam as relações de confiança, cuidado, respeito mútuo entre colegas, entre alunos e adultos, entre alunos e famílias, o reconhecimento e o respeito pela diversidade (<i>Escola Amiga da Criança</i>, acolhimento dos alunos mais novos pelos alunos mais velhos, ações solidárias, ...) 	M	C	C	C
8. Incentivar a implementação de Programas de Mentorias entre pares com o objetivo de: <ul style="list-style-type: none"> o estimular o relacionamento interpessoal e a cooperação entre alunos (mentor e mentorando), desenvolvendo-se através da identificação de alunos que, em cada escola, se disponibilizem para apoiar os seus pares acompanhando-os, designadamente, no desenvolvimento das aprendizagens, no esclarecimento de dúvidas, na integração escolar, na preparação para os momentos de avaliação e em outras atividades conducentes à melhoria dos resultados escolares. 	M	C	C	C
9. Apresentar candidatura e apoiar a implementação de projetos inovadores que permitam a afetação de recursos especializados (Psicólogos, Terapeutas, Animadores, Mediadores, Artista Residente, ...) e/ou formação para capacitar alunos e professores para: <ul style="list-style-type: none"> o a promoção do bem-estar no seio da comunidade escolar, as relações interpessoais, o gosto pela escola, a motivação para aprender. Ex: Plano de desenvolvimento pessoal, social e comunitário (PDPSC), Plano Nacional das Artes (PNA), ... o promover o desenvolvimento integrado de competências, focadas no indivíduo (autoconhecimento, autoconfiança e resiliência) e competências socioemocionais/relacionais (empatia/serviço), com especial enfoque nas capacidades dos jovens para a liderança ao serviço das comunidades, começando pela comunidade educativa. Ex: <i>Academia UBUNTU</i> 	M	M	C	C
10. Apoiar a implementação de projetos de educação ambiental nacionais e internacionais: <ul style="list-style-type: none"> o <i>Eco-Escolas</i>, já consolidado na EBFA com a atribuição da bandeira verde, incentivando outras escolas do Agrupamento a apresentarem também a candidatura, vendo reconhecido o envolvimento dos alunos na melhoria do desempenho ambiental da sua Escola e na divulgação das suas ações na escola e na comunidade. o <i>Nature is a Treasure</i> (Erasmus+), em parceria com países europeus, para desenvolver a consciência ambiental e a educação para a sustentabilidade, conhecendo o mundo natural, as suas potencialidades, os problemas comuns aos países... 	M	C	C	C
11. Apoiar, implementar e valorizar as práticas de atividade física e desportiva da iniciativa os alunos, dos docentes e não docentes, e dos encarregados de educação, nomeadamente no âmbito do Desporto Escolar, da Associação de Estudantes, da Comissão de Finalistas,....	M	C	C	C
12. Promover um ambiente escolar desafiador da aprendizagem: <ul style="list-style-type: none"> o Incentivar a promoção de atividades inovadoras que desenvolvam as várias literacias (a informação, a reflexão, e a sensibilização para a prevenção e proteção de comportamentos 	M	M	C	C

de risco (Escola Promotora da Saúde, Plano Nacional de Leitura, Escola Segura, <i>SeguraNet</i> , ...), destinadas a alunos, docentes e não docentes, e também a pais e encarregados de educação (Academia Digital para Pais), promovendo a interação entre os vários intervenientes.				
13. Apoiar a dinamização de atividades de orientação escolar e profissional, promovidas pelo psicólogo escolar, pelos diretores de curso, pelos diretores de turma, convidando pais e encarregados de educação, antigos alunos, empresários, investigadores, e em articulação com entidades locais como a CLDS, o Serviço Educativo da CMN, instituições de ensino superior, ...	M	C	C	C
14. Providenciar o reforço das condições de segurança nas escolas do Agrupamento e nas áreas envolventes, através de ações de acompanhamento e vigilância, prevenindo a indisciplina e a violência (Direção, assistentes operacionais, Escola Segura,...).	M	C	C	C
15. Aperfeiçoar os procedimentos existentes para entrada e permanência de pessoas nas escolas do Agrupamento.	M	C	C	C

ÁREA DE INTERVENÇÃO 2.2: Oferta educativa e gestão curricular

Problemática identificada:

A sociedade enfrenta atualmente novos desafios, decorrentes de uma globalização e desenvolvimento tecnológico em aceleração, tendo a escola de preparar os alunos, que serão jovens e adultos em 2030, para empregos ainda não criados, para tecnologias ainda não inventadas, para a resolução de problemas que ainda se desconhecem. Nesta incerteza quanto ao futuro, onde se vislumbra um indeterminado número de novas oportunidades para o desenvolvimento humano, é necessário desenvolver nos alunos competências que lhes permitam questionar os saberes estabelecidos, integrar conhecimentos emergentes, comunicar eficientemente e resolver problemas complexos.

Uma escola inclusiva, promotora de melhores aprendizagens para todos os alunos e a operacionalização do perfil de competências que se pretende que os mesmos desenvolvam, para o exercício de uma cidadania ativa e informada ao longo da vida, implicam que seja dada às escolas autonomia para um desenvolvimento curricular adequado a contextos específicos e às necessidades dos seus alunos.

A realização de aprendizagens significativas e o desenvolvimento de competências mais complexas pressupõem tempo para a consolidação e uma gestão integrada do conhecimento, valorizando não só os saberes disciplinares, mas também o trabalho interdisciplinar, a diversificação de procedimentos e instrumentos de avaliação, a promoção e capacidades de pesquisa, de relação e análise, o domínio de técnicas de exposição e argumentação, a capacidade de trabalhar cooperativamente e com autonomia.

No âmbito dos decretos-lei n.º 54/2018 e 55/2018, de 6 de julho, o Agrupamento de Escolas tem ajustado a oferta educativa às necessidades e expectativas dos seus alunos, sem que, no entanto, atinja o sucesso pleno, uma vez que nem todos os alunos conseguem fazer as aprendizagens do seu nível etário para um percurso direto de sucesso.

Objetivo(s):

- Garantir uma oferta educativa adequada às necessidades e expectativas dos alunos e das famílias, tendo em vista o sucesso de todos os alunos
- Fomentar a inovação curricular e pedagógica que potencie ambientes desafiadores de aprendizagem
- Reforçar a articulação curricular como meio de garantir aprendizagens significativas e efetivas

Ação(ões) estratégica(s)	Calendarização e fase de concretização			
	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
1. Encontrar nos normativos legais as respostas educativas adaptadas às necessidades de formação dos alunos com vista ao desenvolvimento do <i>Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória</i> : <ul style="list-style-type: none"> ○ analisar as ofertas educativas e formativas previstas, envolvendo os conselhos de turma, o psicólogo escolar, os alunos e os pais e encarregados de educação, o Conselho Pedagógico e o Conselho Geral. ○ delinear as opções organizativas mais ajustadas à realidade do Agrupamento, apresentando propostas, debatendo e aprovando as mesmas em conselho pedagógico. 	M	C	C	C
2. Manter/Reforçar a valorização da dimensão lúdica no desenvolvimento das atividades de enriquecimento curricular/atividades de animação e de apoio à família:	M	C	C	C

<ul style="list-style-type: none"> ○ articular com o serviço educativo do município, entidade promotora, as propostas de ofertas de atividades de enriquecimento curricular (AEC); ○ aprovar em conselho pedagógico as planificações das atividades e promover a articulação dos professores titulares com os técnicos das AEC a concretização das atividades; ○ promover a articulação das atividades de animação e de apoio à família (AAAF) das educadoras titulares de grupo e das dinamizadoras destas atividades. 				
<p>3. Participar nas reuniões de antecipação das necessidades de formação da Rede de Cursos Profissionais e garantir a adequação da oferta educativa aos interesses dos alunos e às necessidades de formação da comunidade envolvente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recolher a auscultação dos alunos, pais e encarregados de educação, dos diretores de turma e do psicólogo escolar para definir um plano estratégico de ofertas em concertação com a CIM-Viseu Dão Lafões e a DGESTE. ○ Apostar nos cursos com sucesso no Agrupamento, quer em termos de resultados (taxa de conclusão) quer de empregabilidade no concelho e ainda de acesso ao ensino superior. ○ Integrar redes de parcerias para o desenvolvimento dos cursos (REDE PEPPER). ○ Prestar informação atualizada aos alunos sobre as diversas alternativas de integração no mundo do trabalho e de acesso ao ensino superior de cada curso. 	M	C	C	C
<p>4. Manter a oferta do Ensino Artístico Especializado de Música.</p>	C	C	C	C
<p>5. Incentivar práticas de organização e gestão do currículo e da aprendizagem para uma educação inclusiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fomentar o trabalho de flexibilidade curricular. ○ Incentivar as atividades práticas e experimentais, através de tempos na organização do currículo desde a educação pré-escolar destinado a: <ul style="list-style-type: none"> - promoção do gosto pela leitura. - componente experimental das ciências. - treino da oralidade. - resolução de problemas. - componente artística. - atividade física e desportiva. - treino de competências digitais. - (...). ○ 	M	C	C	C
<p>6. Promover a integração curricular de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivar os professores a explorar o sentido crítico, a responsabilidade, a participação ativa dos alunos através de apresentações e debate de ideias em sala de aula sobre as iniciativas em que participam os alunos, promovidas por entidades locais, integrando-as no currículo, tendo em vista as competências do <i>Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória</i>: <ul style="list-style-type: none"> . Projeto Alcateia (oficinas, espetáculos e conferências) da Fundação Lapa do Lobo. . Concursos matemáticos e outros. . <i>Cuida-te</i>. . <i>Gap Year</i>. . (...) ○ Envolver o conselho pedagógico na definição de critérios e estratégias para esta integração curricular. ○ Promover um sistema eficaz de avaliação pelos alunos e professores das atividades desenvolvidas, recorrendo a ferramentas digitais. ○ (...) 	M	M	C	C

<p>7. Fomentar as iniciativas de inovação curricular:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Analisar, em conselho pedagógico, as medidas constantes dos normativos legais que apontam para iniciativas de inovação curricular, nomeadamente a criação de novas disciplinas, e definir a estratégia do Agrupamento nesse âmbito. ○ Incentivar os docentes a participarem em ações de divulgação e partilha de iniciativas em desenvolvimentos noutra escolas (<i>webinars</i>, jornadas, ACD, ...). ○ Incluir na ordem de trabalhos do Conselho Pedagógico a apresentação e debate pelos seus membros de iniciativas de inovação curricular. ○ Criar momentos no Agrupamento para apresentação e motivação dos docentes para delinearem iniciativas de inovação curricular que vão ao encontro dos objetivos e metas deste <i>Plano de Intervenção</i> e do <i>Projeto Educativo</i>. ○ Incentivar os professores a promoverem a aprendizagem por projetos e com projetos, integrando no currículo das disciplinas os projetos em desenvolvimento ou a desenvolver no Agrupamento, apoiados pela DGE e outras entidades: <ul style="list-style-type: none"> . Plano Nacional de Leitura/RBE: Aprender com a Biblioteca e outros . Plano Nacional das Artes: <i>Projeto Cultural de Escola</i> . ABAE: <i>Eco-Escolas</i> . Ciência Viva: <i>Clubes de Ciência Viva na Escola</i> . DGE: Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde (PES) . CIM Viseu Dão Lafões: No poupar é que está o ganho; Laboratório Móvel das Ciências, Empreendedorismo nas Escolas e outros . CDI Portugal: <i>Apps for good</i> . Erasmus +: Nature is a Treasure . Erasmus +: REF 2 e STREAM this TEAM . Projeto Investir na Capacidade . (...) ○ Valorizar as iniciativas, promovendo a sua divulgação em sítios oficiais e candidatando-as a Selos de Qualidade, sempre que existam (Escola Saudável, Escola Amiga da Criança, ...). 	M	M	C	C
<p>8. Fomentar as iniciativas de inovação pedagógica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivar os docentes a participarem em ações de divulgação e partilha de iniciativas em desenvolvimentos noutra escolas (<i>webinars</i>, jornadas, ACD, ...). ○ Incentivar os docentes a apresentarem propostas e a participarem em ações de formação acreditadas para a sua componente científica e pedagógica promovidas pelo Centro de Formação EduFor. ○ Divulgar e incentivar a exploração e a implementação das medidas e os roteiros com vista à recuperação das aprendizagens constantes no <i>Plano 21 23 Escola+</i> e disponíveis no sítio <i>online</i>, bem como noutros sítios criados para apoiar o ensino à distância (Ex.: #estudoemcasa). ○ Implementar o <i>Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola</i> (PADDE) aprovado em conselho pedagógico, em julho de 2021, para os anos letivos 21/23. ○ Incentivar a atividade experimental no ensino das ciências desde os anos mais precoces (iniciar já na educação pré-escolar) ○ (,,,) 	I	M	C	C
<p>9. Garantir a definição e aplicação de medidas de suporte à aprendizagens e à inclusão que promovam a igualdade de oportunidades de acesso ao currículo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ criar condições para o funcionamento e dinamismo da EMAEI, ouvindo os seus membros e a apresentação de propostas de melhoria. ○ incentivar a articulação dos conselhos de turma com a EMAEI. ○ propor, debater, aprovar e avaliar a eficácia, em conselho pedagógico, das medidas de suporte à aprendizagem e inclusão. 	M	C	C	C
<p>10. Estimular a articulação curricular vertical e horizontal a nível da planificação e</p>	M	C	C	C

<p>desenvolvimento curricular:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ promover reuniões de articulação entre docentes nas transições de ciclo (4.º e 5.º anos, 6.º e 7.º anos, 9.º e 10.º anos). ○ constituir equipas por anos de escolaridade e promover reuniões regulares (semanais/quinzenais) para o desenvolvimento de domínios de articulação curricular (DAC). ○ (...) 				
<p>11. Estimular a articulação com as atividades de enriquecimento curricular/ atividades de animação e de apoio à família</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Promover reuniões regulares entre os professores titulares e os técnicos que desenvolvem as atividades para articulação no âmbito da expressão artística (música, teatro, expressão plástica, ...) e educação física (natação, desenvolvimento motor, ...). ○ Colaborar com os técnicos responsáveis pelas atividades na apresentação à comunidade educativa ao longo do ano e/ou no final do ano letivo. 	M	C	C	C
<p>12. Incentivar projetos transversais no âmbito da Estratégia de Educação para a Cidadania:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Promover o desenvolvimento de projetos a nível do Agrupamento através da sua apresentação e debate em Conselho Pedagógico, da designação de um coordenador, e da sua candidatura às entidades promotoras. ○ Promover uma jornada anual para divulgação das atividades e do impacto dos projetos nos intervenientes e no Agrupamento: <ul style="list-style-type: none"> . IPDJ: Parlamento dos jovens; Euroscola; Cuida-te+ . DGS: Escolas Promotoras de Saúde . ABAE: <i>Eco-Escolas</i> . CDI Portugal: <i>Apps for Good</i> . (...) 	M	C	C	C
<p>13. Reforçar o envolvimento dos alunos em projetos de âmbito internacional através de candidaturas a Erasmus+</p>	M	M	C	C

ÁREA DE INTERVENÇÃO 2.3: Ensino/Aprendizagem/Avaliação

Problemática identificada:

A sala de aula é o coração da escola, um lugar estratégico da ação educativa, devendo ser um espaço estimulante propiciador de aprendizagens interessantes e relevantes para a vida pessoal e social. Atualmente, o processo de ensino-aprendizagem tem por referência as *Aprendizagens Essenciais* de cada disciplina ou área disciplinar que deverão contribuir para o desenvolvimento das áreas de competências inscritas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*.

É inquestionável que os processos de ensino e aprendizagem têm de ser modificados de forma a irem ao encontro das necessidades dos jovens. Os objetivos das suas aprendizagens são agora distintos, pelo que os conteúdos a abordar, as competências a desenvolver e os métodos a utilizar têm, necessariamente, de ser diferentes dos anteriormente em vigor.

No Agrupamento tem-se promovido a mudança, seja uma alteração para algo completamente novo, ou então para práticas e metodologias já experimentadas anteriormente e abandonadas, mas que agora fazem sentido. Uma vez são mudanças espontâneas e casuais outras vezes são induzidas.

Para uma melhoria das práticas pedagógicas e, conseqüentemente, de todo o processo de ensino aprendizagem, de forma a um maior e melhor desenvolvimento do aluno de hoje, urge evoluir para uma inovação pedagógica, que corresponda a uma novidade, algo de diferente, não antes experimentado, que seja intencional, assumido e sistemático com um objetivo específico. A inovação pedagógica deve ser perspetivada como a condução planeada de novas práticas pedagógicas com recurso a novos materiais ou tecnologia, tendo como objetivo a melhoria do processo educativo.

Neste processo, é igualmente importante incluir as famílias, uma vez que as mudanças que se desenvolvem nas salas de aula envolvem os alunos diretamente, mas também os pais indiretamente.

Objetivo(s):

De forma a podermos responder eficazmente a esse momento de mudanças mundiais com a formação de jovens cidadãos preparados não só para o futuro, mas, sobretudo, para um futuro resultante das mudanças sociais e tecnológicas que hoje vivemos, é urgente inovar o processo educativo através de:

Ação(ões) estratégica(s)	Calendarização e fase de concretização			
	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso. • Promoção da equidade e inclusão de todas as crianças e de todos os alunos. • Avaliação com e para as aprendizagens. • Recursos educativos adequados. • Envolvimento das famílias na vida escolar. 			
<p>1. Valorizar a sala de aula como lugar potenciador da aprendizagem, incentivando os docentes a serem mais eficazes através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Estratégias de ensino/práticas curriculares em sala de aula, implementando estratégias diversificadas de ensino-aprendizagem com vista à melhoria das aprendizagens, incluindo o desenvolvimento do espírito crítico, a resolução de problemas e o trabalho em equipa. ○ Gestão eficaz da sala de aula, garantindo o estabelecimento e cumprimento das regras e procedimentos, a concretização de ações disciplinares, a manutenção de interações eficazes entre o professor e os alunos, a manutenção de um estado mental adequado à gestão da sala de aula. ○ Construção de uma relação pedagógica baseada em dez princípios: fascínio, expectativa, respeito, encorajamento, compreensão, confrontação, consequências, negociação, diálogo e exigência. ○ Avaliação das aprendizagens como parte integrante do desenvolvimento curricular, privilegiando a finalidade formativa e com recurso a uma diversidade de práticas e instrumentos de avaliação nas diferentes modalidades. 	M	M	C	C
2. Incentivar o recurso privilegiado à metodologia de projeto e a atividades experimentais	M	M	C	C
3. Implementar o <i>Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola</i> (PADDE), potenciando a capacitação digital dos docentes e as competências digitais dos alunos.	I	M	C	C
4. Garantir a aplicação de medidas universais, seletivas e adicionais de inclusão das crianças e dos alunos de acordo com as suas necessidades e avaliar a sua eficácia.	M	C	C	C
5. Promover ações para a melhoria dos resultados das crianças e alunos em grupos de risco, como os oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, envolvendo entidades parceiras como a CLDS Nelas4you.	M	M	C	C
6. Implementar o Projeto MAIA, fomentando a aprendizagem para as aprendizagens, contribuindo para estimular e desenvolver nos alunos competências que lhes permitam desempenhar um papel ativo e construtivo nos processos e produtos da aprendizagem autorregulada, estimulando o desenvolvimento autónomo do aluno: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fornecer <i>feedback</i> de qualidade ao aluno. ○ Auxiliar o aluno a desenvolver hábitos e estratégias de estudo. ○ Incentivar o aluno para uma postura criativa perante os saberes. 	M	M	C	C
7. Promover, no seio dos departamentos e grupos disciplinares, a aferição de critérios e instrumentos de avaliação, de forma participada por todos os docentes.	M	M	C	C
8. Incrementar práticas de promoção da excelência escolar.	M	M	C	C
9. Definir medidas de prevenção da retenção, abandono e desistência, principalmente em alunos com retenções repetidas: <ul style="list-style-type: none"> ○ apoio tutorial específico ○ programas de mentoria ○ recuperação de módulos nos cursos profissionais ○ interação escola-família-comunidade 	M	C	C	C
9. Promover a utilização de recursos educativos diversificados (TIC, biblioteca escolar, laboratório de competências), garantindo a adequação dos recursos educativos às características das crianças e dos alunos e desenvolvendo as suas competências digitais.	I	M	C	C

10. Rentabilização do centro de apoio à aprendizagem, viabilizando as propostas da EMAEI.	M	C	C	C
11. Fomentar a interação contínua escola-família como potenciadora de sucesso, considerando que o ambiente familiar é a variável mais forte correlacionada com os níveis de realização escolar dos alunos e se compõe de três elementos básicos: a comunicação sobre a escola, a supervisão e expectativas e os estilos educativos parentais: <ul style="list-style-type: none"> o criar condições para garantir a qualidade e regularidade da informação devolvida às crianças, aos alunos e às famílias. o implementar uma diversidade de formas de participação das famílias na escola o aferir a eficácia das medidas adotadas para envolver os pais e encarregados de educação no acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos. o favorecer a participação dos pais na equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva (EMAEI). 	M	M	C	C

ÁREA DE INTERVENÇÃO 2.4: Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva

Problemática identificada:

As inovações pedagógicas implicam três dimensões, correspondendo não só a utilização de novos materiais ou tecnologias, mas também o recurso a novas estratégias ou atividades pedagógicas e a alteração de crenças por parte dos intervenientes.

Para que se conduzam alterações planeadas, de recursos e práticas, com vista a atingir um objetivo fulcral é necessário que os professores que implementam estas inovações compreendam o seu valor, a sua importância para um bem maior. Os professores têm de estar verdadeiramente envolvidos na inovação, acreditando que ela conduzirá, efetivamente, a uma melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Todas estas alterações e a utilização destas novas metodologias tem de ser feita com recurso a novos materiais, de forma pensada e organizada de acordo com um propósito específico, melhorando o processo de ensino e, conseqüentemente, as aprendizagens dos alunos. Esta organização e toda esta alteração de procedimentos e recursos envolve, naturalmente, um investimento profissional e pessoal do professor. Este investimento não é espontâneo e exige dedicação, pelo que é preciso um elevado envolvimento do professor em todo este processo que surge apenas se acreditar na inovação que pretende implementar.

Para que isso aconteça a escola deve estar impregnada de uma cultura de escola forte, aberta à mudança e capaz de perspetivar a inovação como um desafio. Dentro dessa cultura de escola devem existir alguns professores promotores de inovação que desenvolvam um trabalho colaborativo com os colegas, permitam que os processos inovadores se disseminem pela escola. Assim, essas inovações pedagógicas propagam-se pela promoção do trabalho colaborativo dentro de um pequeno grupo de professores, podendo mesmo estender-se a grandes grupos de professores nas escolas se existir uma forte cultura de escola e uma liderança eficaz.

O desenvolvimento de uma cultura colaborativa dentro de um grupo de profissionais reflexivos, e a criação de comunidades de aprendizagens, permitem não só a iniciação de inovações nas escolas, mas, sobretudo, a continuidade e alargamento dessas inovações dentro de uma comunidade escolar, contribuindo para a melhoria de toda a escola.

O trabalho colaborativo permite a troca de ideias, a reflexão conjunta e promove a autorreflexão. Ao desenvolverem trabalho colaborativo, os professores sentem o apoio dos colegas e com eles podem partilhar sentimentos de incerteza, sabendo que terão apoio caso o resultado da implementação da inovação não seja o desejado. A existência de fortes relações entre pares dentro da comunidade educativa também contribui para o desenvolvimento da cultura de escola e para a sensação de partilha por parte dos professores, com os seus colegas, partilha de sucessos e insucesso.

A atribuição de responsabilidades a professores com capacidade para promover inovações bem como a definição de equipas de trabalho promove o trabalho colaborativo, incentivando o desenvolvimento (profissional) do professor reflexivo.

A direção deve também manter um acompanhamento constante sobre os grupos de trabalho, as inovações implementadas e os resultados conseguidos a nível individual e coletivo pelos professores mais abertos a desenvolver a inovação pedagógica.

Objetivo(s):

- o Desenvolver uma cultura de escola forte, aberta à mudança e capaz de perspetivar a inovação como um desafio, motivando os professores a, gradualmente, acreditarem nas inovações que se pretendem implementar.
- o Criar, desenvolver e incentivar a utilização de mecanismos de autorregulação, regulação por pares e trabalho colaborativo e regulação pelas lideranças.

Ação(ões) estratégica(s)

Calendarização e fase de concretização

	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
1. Criar grupos de trabalho com professores promotores de inovação que desenvolvam um trabalho colaborativo com os colegas e permitam que os processos inovadores se disseminem pela escola (ex. PAR2, etc...)	M	M	C	C
2. Potenciar o <i>Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE)</i> para a criação de comunidades de aprendizagem, permitindo que os docentes aprendam novas práticas e originem novos conhecimentos, com o objetivo de melhorar a aprendizagem dos alunos.	I	M	C	C
3. Valorizar a dedicação e o investimento profissional e pessoal dos docentes que acreditam na inovação que pretendem implementar.	I	M	C	C
4. Fomentar a consistência de práticas de autorregulação no desenvolvimento do currículo como contributo para a melhoria da prática letiva, estendendo o projeto MAIA (utilização de rubricas) a todo o Agrupamento.	I	M	C	C
5. Fomentar a consistência das práticas de regulação por pares e avaliar o seu contributo para a melhoria da prática letiva através de: <ul style="list-style-type: none"> o formas de colaboração sistemática nos diferentes níveis da planificação e desenvolvimento da atividade letiva. o partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes. o reflexão sobre a eficácia das diferentes metodologias de ensino e aprendizagem aplicadas. 	I	M	M	C
6. Fomentar a consistência das práticas de regulação pelas lideranças e sua contribuição para a melhoria da prática letiva através de: <ul style="list-style-type: none"> o apoio aos professores, mantendo o foco no objetivo pretendido e não permitindo que os momentos de dúvidas e incertezas dominem os professores. o acompanhamento constante sobre os grupos de trabalho, as inovações implementadas e os resultados conseguidos a nível individual e coletivo pelos professores mais abertos a desenvolver a inovação pedagógica. 	I	M	M	C
7. Reforçar a abertura da escola para o seu exterior, mantendo estreitas relações com outras escolas, de forma a promover a disseminação de boas práticas pedagógicas em estabelecimentos educativos da mesma zona (Escolas Associadas do EduFor), contribuindo para o aumento da motivação através de partilhas pedagógicas, para uma melhoria continuada das aprendizagens dos alunos, para a garantia da igualdade de oportunidades dentro dos sistema educativo mas também para um fortalecimento do tecido social pela partilha de responsabilidades.	M	C	C	C

DOMÍNIO 3: RESULTADOS

ÁREA DE INTERVENÇÃO 3.1: Resultados académicos

Problemática identificada:

O Agrupamento tem feito esforços para melhorar os resultados académicos com base nos indicadores nacionais, publicitados através da MISI (taxa de sucesso), do Infoescolas (percursos diretos de sucesso dos alunos,...), do IAVE (provas de aferição, provas finais e exames nacionais), PISA (língua materna, matemática e ciências), *PISA para as escolas*....

A análise dos relatórios emanados pelas entidades, em sede de departamento, conduz à implementação de práticas nem sempre muito eficazes tendo em conta o desfazamento em que ocorre a sua publicitação. Também a irregularidade dos últimos dois anos de 2019/20 e 2020/21, com supressão das provas de aferição e provas finais e ainda o caráter excecional da realização dos exames, interromperam a consistência dos dados de comparação.

Assim sendo, os indicadores de resultados académicos devem ser avaliados por comparação com as médias nacionais para alunos em contextos socioeconómicos semelhantes ou com desempenhos escolares semelhantes, sempre que possível. Deve-se igualmente atender à evolução dos últimos anos destes indicadores, em cada escola.

Também a dispersão de relatórios com resultados cria algum excesso de informação que nem sempre é devidamente analisada de forma a gerar planos de melhoria eficazes.

Objetivo(s):

- Consolidar os resultados internos (taxa de sucesso/percentagem de alunos com percursos diretos de sucesso) do ensino básico e do ensino secundário científico-humanístico.
- Melhorar os resultados da avaliação externa.
- Aumentar a qualidade do sucesso (percentagem de níveis 4 e 5).
- Aumentar a percentagem de alunos que transitam sem níveis inferiores a 3, em particular os alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos.
- Melhorar a qualidade do sucesso dos cursos profissionais nos anos intermédios, bem como a taxa de conclusão dos mesmos.
- Aumentar gradualmente a frequência da escola e o aproveitamento dos alunos provenientes de grupos culturalmente diferenciados.
- Reduzir o número de ocorrências por incumprimento de regras e indisciplina.
- Aumentar a percentagem de alunos que participam na vida da escola e que se corresponsabilizam pelas suas iniciativas.
- Aumentar a percentagem de alunos que promovem e/ou participam em ações de solidariedade e cidadania
- Melhorar o estudo do impacto da escolaridade no percurso dos alunos (acesso ao ensino superior, ingresso no mundo do trabalho após a escolaridade obrigatória)

Ação(ões) estratégica(s)	Calendarização e fase de concretização			
	2021/22	2021/22	2021/22	2021/22
1. Criar um observatório de qualidade da escola, dinamizado por uma equipa de docentes, que procedam à recolha, tratamento e análise dos dados com base nos indicadores de resultados nacionais (referenciais da IGEC e outros que sejam definidos pelo AENelas) de forma a fundamentar a elaboração de planos de ação e de melhoria eficazes, dirigidos às necessidades das turmas e à transição de ciclo.	I	M	M	C
2. Incentivar a articulação horizontal e vertical no âmbito da autonomia e flexibilidade curricular com base nos referentes em vigor motivando os docentes para o trabalho cooperativo na identificação de problemáticas transversais aos vários níveis de ensino, de forma a delinarem conjuntamente programas de reforço das aprendizagens essenciais.	M	M	C	C
3. Providenciar a deteção precoce de problemas de aprendizagem, em articulação com os SPO, de forma a encontrar respostas educativas mais eficazes que combatam o insucesso escolar, agindo de forma preventiva (Educação Pré-escolar e 1º ciclo) – Ensinar e aprender português, EPIS, Terapia da fala, ...	M	M	C	C
4. Proporcionar o trabalho articulado de grupo, sobretudo nas disciplinas onde os resultados externos se têm revelado menos favoráveis, para, desse modo, traçar planos de ação estratégicos concretos, fiáveis e facilitadores das aprendizagens.	M	M	C	C
5. Aderir a programas nacionais de regulação das aprendizagens para diagnóstico das práticas letivas (ex.: PISA para as Escolas, MAIA, PAR2), a fim de se delinarem estratégias de correção e melhoria.	M	M	C	C
6. Implementar programas de mentoria, incentivando a criação de grupos de entreajuda entre pares (dos alunos mais velhos aos mais novos e/ou dos mais dotados e talentosos em determinadas matérias).	M	M	C	C
7. Manter programas de desenvolvimento de alunos com elevado potencial no campo das humanidades, das ciências e das artes que produzam conhecimento para ser usado pelos seus pares menos habilitados (ex: Projeto Investir na Capacidade).	C	C	C	C
8. Incentivar a participação dos alunos em atividades/projetos que promovam o gosto pela leitura e que estimulem o raciocínio e o cálculo mental (articulação com a Biblioteca)	C	C	C	C
9. Fazer uma monitorização mais próxima dos alunos que evidenciem níveis de insucesso, de indisciplina e/ou de falta de assiduidade mais elevados, através da EMAEI e ensaiar programas de motivação para a frequência escolar (em particular da comunidade de etnia cigana) em articulação com a CLDS Nelas 4you, Plano Nacional das Artes, .	M	C	C	C

10. Adequar e implementar medidas previstas nos normativos que permita recuperar aprendizagens e promovam o envolvimento e a motivação dos alunos para a aprendizagem (apoio tutorial específico,...	C	C	C	C
11. Adequar e implementar planos de ação lançados pelo Ministério da Educação como programas de recuperação das aprendizagens (Plano 21 23), plano de desenvolvimento pessoal, social e comunitário (PDPSC), plano de desenvolvimento socio emocional (Academia UBUNTU) que permite a afetação de recursos especializados para desenvolver ações de promoção do bem-estar e do equilíbrio emocional das crianças e alunos.	I	M	C	C
12. Criação de um gabinete com a presença de um técnico especializado para tratamento de incidentes disciplinares, trabalhar com alunos e professores situações de conflito, potenciando tempos de reflexão sobre comportamentos impulsivos, agressivos, .	I	M	C	C
13. Desenvolver ações (reuniões/sessões/encontros/tertúlias) em articulação com entidades locais como a CLDS Nelas4you, com famílias socioeconomicamente desfavorecidas com o objetivo de sensibilizá-los para a importância da assiduidade dos seus educandos e ainda prestar algum apoio e orientação parental.	M	M	C	--
11. Garantir a prestação de auxílios económicos, através do SASE e, se necessário através do serviço educativo da autarquia a crianças e jovens assinalados pela situação de risco em que se encontra o respetivo agregado familiar.	C	C	C	C
12. Proceder à deteção, o mais cedo possível, articulando os Conselhos de Turma e os SPO, de alunos que necessitem de (re)orientação vocacional, de forma a evitar a desmotivação e o atraso no percurso escolar dos mesmos (ensino básico).	C	C	C	C
16. Reforçar o envolvimento dos SPO na reorientação vocacional de alunos que evidenciem elevados níveis de insucesso nos cursos frequentados, sobretudo a partir do 10.º ano de escolaridade.	C	C	C	C
17. Definir a política do Agrupamento, com o envolvimento dos SPO, em articulação com as entidades empregadoras da região e a autarquia, no que respeita às ofertas formativas que deem resposta às necessidades dos alunos, previstas na rede escolar e/ou em lançamento pelo ME, e formalizar a candidatura (cursos vocacionais, PCA, cursos profissionais ...).	C	C	C	C
18. Envolver os alunos dos cursos profissionais em melhorias/atividades a realizar na(s) escola(s), valorizando a aplicação prática das aprendizagens e competências adquiridas e dando visibilidade aos produtos.	M	C	C	C
19. Dinamizar, ao longo do ano letivo, atividades de divulgação da oferta educativa, seja através da publicação de informação escrita, seja através de sessões de esclarecimento prestadas pelos SPO a alunos e pais/encarregados de educação, seja por via do testemunho direto de antigos alunos que frequentaram os cursos ou ainda mediante a participação ativa do AENELAS em “feiras”, mostras ou outras iniciativas realizadas dentro e/ou fora do Agrupamento.	M	C	C	C

ÁREA DE INTERVENÇÃO 3.2: Resultados sociais

Problemática identificada:

A cultura democrática e os valores de cidadania são promovidos pelo Agrupamento sob várias formas de participação da comunidade educativa na vida da escola, e ainda na prática de valores sociais que tornem os alunos cidadãos críticos, interventivos, justos, empreendedores, solidários e responsáveis. Contudo, verifica-se ainda:

- uma participação pouco consistente dos alunos do 3º CEB e do Ensino Secundário na tomada de decisões e no desenvolvimento de projetos;
- um fraco envolvimento dos alunos do 3º CEB e do Ensino Secundário nas atividades extracurriculares, revelando pouca iniciativa e poucas ideias inovadoras e empreendedoras;
- alguns comportamentos inadequados, principalmente na fase da adolescência, relacionados com hábitos de saúde, higiene do sono, uso abusivo de meios de comunicação (internet, telemóveis...), sexualidade, experimentação e/ou iniciação em consumos de aditivos.

Objetivo(s):

- Fortalecer a participação dos alunos na vida da escola e a assunção de responsabilidades
- Promover o cumprimento das regras e disciplina
- Valorizar o espírito de iniciativa e empreendedor dos alunos, nomeadamente a sua participação em projetos

<p>e atividades que incentivem o respeito pelo outro, pela diferença, pela solidariedade, pela segurança, pelo ambiente, pela cidadania...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar os alunos para a adoção de comportamentos adequados de saúde mental, de sexualidade, de utilização dos meios de comunicação ... • Conhecer e divulgar o impacto da escolaridade no percurso dos alunos 	Calendarização e fase de concretização			
Ação(ões) estratégica(s)	2021/22	2021/22	2021/22	2021/22
1. Proporcionar condições para reuniões de alunos de acordo com o regulamento interno para apreciação de matérias relativas ao funcionamento da escola e/ou Agrupamento.	M	C	C	C
2. Criar espaços/tempos/oportunidades para os alunos apresentarem sugestões, emitirem opiniões, ex: #avozdosalunos.	I	M	C	C
3. Valorizar (e acompanhar) o processo eleitoral da Associação de Estudantes, o seu funcionamento bem como as suas propostas para o Plano Anual de Atividades.	M	M	C	C
4. Apoiar as atividades desenvolvidas na escola da iniciativa das crianças e dos alunos, que estimulem o espírito empreendedor,	M	M	C	C
5. Estimular a participação das crianças e alunos nas iniciativas da escola e em programas de âmbito local e/ou internacional para a formação pessoal e cidadania, nomeadamente no âmbito da Estratégia de Escola para a Educação para a Cidadania (EEEC) (projetos, debates, palestras, concursos, competições...)	M	M	C	C
6. Promover a participação dos alunos em diferentes estruturas e órgãos da escola como o Conselho Geral, Associação de Estudantes, Assembleia de alunos...	C	C	C	C
7. Incentivar e apoiar os alunos no desenvolvimento de trabalho de voluntariado, ações de solidariedade, participação democrática e de apoio à inclusão através de iniciativas na escola mas também em articulação com entidades como a Universidade Sénior, CLDS, IPDJ, CIM Viseu Dão Lafões,	M	M	C	C
8. Criar um mecanismo para registo da inserção académica dos alunos, da sua inserção profissional, incluindo os alunos com plano individual de transição na vida pós-escolar.	I	M	C	C
9. Envolver os SPO, as universidades, as empresas, ... na descoberta dos projetos de vida dos alunos, através da participação em concursos, do contacto com as instituições, de estágios, de workshops...	M	M	C	C
10. Promover a reflexão, em Conselho Pedagógico, para que, a nível do Plano Anual de Atividades, se aposte em iniciativas que cumpram, por um lado, os currícula das disciplinas e, por outro, desenvolvam os temas referidos nos objetivos, avaliando o impacto nas aprendizagens dos alunos e/ou na sua formação integral.	M	M	C	C

ÁREA DE INTERVENÇÃO 3.3: Reconhecimento da comunidade

Problemática identificada:

É reconhecido o papel da família na promoção do desenvolvimento e sucesso escolar e integração social e, de forma mais específica a vinculação da criança à escola e a motivação para o sucesso. Mas para que estas ações e atitudes parentais sejam bem-sucedidas é de total importância que a escola promova com as famílias um diálogo empático e sistemático que incentive as atitudes positivas e de aproximação e participação construtiva por parte da família.

A escola deve ser promotora de políticas/estratégias que possibilitem um maior envolvimento das famílias na vida escolar do filho. Os pais podem ser envolvidos de diferentes formas, e cabe à escola proporcionar uma diversidade de modalidades de envolvimento parental na escola. Se nos primeiros anos de escolaridade dos filhos a presença dos pais na escola é notória, e durante os períodos de confinamento o acompanhamento por parte dos pais foi necessário e incentivado, fortalecendo em parte a relação que os mesmos têm com a escola, é agora importante continuar a estimular essa relação no sentido de debelar os seguintes problemas:

- o fraco envolvimento ou, pelo menos, pouca eficácia, no acompanhamento da vida escolar dos seus educandos;
- não há verdadeira perceção da importância dos representantes dos pais e encarregados de educação nas estruturas intermédias do Agrupamento;

- fraca adesão da comunidade escolar às ações dinamizadas pela escola/Agrupamento

A valorização e distinção dos alunos que procuram a excelência académica em cerimónia pública, com alguma irregularidade, tem sido uma forma não só de incentivar todos os restantes alunos a terem um desempenho de excelência na sua vida escolar, mas também de promover a valorização do saber e a satisfação da comunidade educativa relativamente ao impacto das aprendizagens dos alunos, porquanto tem reflexo no seu prosseguimento de estudos ou entrada no mundo de trabalho.

Na relação com a comunidade local, o trabalho desenvolvido pelas escolas tem sido reconhecido e apoiado pelas empresas e instituições locais, sendo inquestionavelmente uma mais-valia para a vida do Agrupamento. É importante dar continuidade e aprofundar os laços de cooperação no desenvolvimento de projetos, programas e serviços que possibilitem ambientes diversificados de aprendizagem e novas fontes de conhecimento.

Sendo a escola assumidamente da comunidade e para a comunidade, o reforço do envolvimento dos atores locais é determinante para o sucesso do Projeto Educativo, por isso tem sido destacada e terá continuidade a estreita colaboração e as relações institucionais, de cordialidade e proximidade das nossas escolas com várias entidades locais, numa constante troca de saberes e experiências. Contudo, ainda se considera lacuna a falta de perceção sobre a projeção da imagem do Agrupamento na comunidade.

Objetivo(s):

- Aumentar o grau de satisfação da comunidade educativa, desenvolvendo ações para:
 - Melhorar a comunicação com as famílias;
 - Potenciar a intervenção dos pais no acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos;
 - Corresponsabilizar a família no percurso escolar dos alunos envolvendo, se necessário outras entidades de âmbito social
 - Valorizar a participação dos representantes dos pais e encarregados de educação nas estruturas intermédias, como potenciais dinamizadores dos restantes pais/EE
 - Estabelecer uma cooperação mais sistemática e visível com a Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento
 - Reforçar a valorização da escola por parte dos pais/EE e alunos, como local de aprendizagens académicas e sociais
- Incentivar a valorização dos sucessos dos alunos, promovendo iniciativas destinadas a valorizar os resultados académicos e os resultados sociais;
 - Reconhecer publicamente o desempenho de excelência manifestado pelos alunos
 - Reconhecer a participação dos alunos em ações de cidadania
- Valorizar o contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente, desenvolvendo iniciativas que permitam perceber o reconhecimento por parte da sociedade local e nacional
 - Promover o envolvimento da escola em iniciativas locais
 - Promover a identidade e a imagem do Agrupamento no exterior.

Ação(ões) estratégica(s)	Calendarização e fase de concretização			
	2021/22	2021/22	2021/22	2021/22
1. Aferir com regularidade a perceção dos alunos, dos encarregados de educação e de outras entidades acerca da escola realizando questionários de satisfação, entrevistas,...	M	M	C	C
2. Desenvolver planos de melhoria dos serviços que procurem responder às necessidades dos seus utilizadores, nomeadamente aquelas expressas nos questionários.	M	M	C	C
3. Desenvolver ações para promover nos pais competências de gestão educacional: Organizar sessões de esclarecimento/trabalho, em horário pós-laboral, sobre temáticas que vão ao encontro das necessidades das famílias (educação, saúde, alimentação, vestuário, habitação afeto, segurança e conforto, novas tecnologias, adolescência), imprimindo-lhes dinâmicas que garantam a presença dos pais/EE (envolvimento de pais e alunos na organização, convites personalizados, ...).	M	M	C	C
4. Acionar os mecanismos de ação social e encaminhar as famílias que não conseguem cumprir as obrigações básicas, para técnicos e instituições da comunidade.	M	C	C	C
5. Continuar a experimentar e desenvolver formas mais eficazes de comunicação bilateral entre	M	C	C	C

a família e escola, disponibilizando diferentes canais de comunicação: reuniões individualizadas com o diretor de turma/professor titular, contactos telefónicos, correio eletrónico, reunião coletiva de pais, comunicações pela caderneta, caderno diário, edição de boletins e de folhetos informativos, informação afixada na escola, divulgada na página <i>web</i> ,...				
6. Incentivar a consulta da página web do Agrupamento, melhorando e proporcionando serviços que sejam úteis: GIAE, atividades do Agrupamento, comunicações de interesse para a comunidade, sugestões, trabalhos de alunos, concursos.	M	C	C	C
7. Promover o envolvimento da família em atividades no espaço escolar: identificar eficazmente as competências e a disponibilidade das famílias e as necessidades da escola podendo participar em atividades como a organização e participação em acontecimentos festivos, a colaboração em visitas de estudo (identificando locais de interesse ou mesmo guiado uma visita a determinado local), a organização a ocupação educativa dos tempos livres e a angariação de equipamentos e melhoria de espaços.	M	C	C	C
8. Promover o envolvimento da família em atividades de aprendizagem em casa: Comunicar aos pais os objetivos de aprendizagem através de uma comunicação mensal, estabelecendo contratos entre aluno-pais-professor, ensinando aos pais a importância da monitorização e encorajamento/reforço dos trabalhos para casa e elaborando trabalhos para casa que incentivem os alunos a discutir e interagir com as famílias sobre aquilo que estão a aprender na aula, mantendo as famílias a par das aprendizagens que os filhos estão a realizar na escola.	M	C	C	C
9. Promover o envolvimento da família na gestão e tomada de decisão, quer através da representação dos pais nos organismos da escola em que já está prevista quer em grupos de trabalho criados para a resolução de problemas que visem a melhoria da escola, por exemplo através da Associação de Pais ou grupos de reflexão sobre problemáticas-chave	M	C	C	C
10. Promover a colaboração e o intercâmbio com a comunidade, partilhando as responsabilidades e recursos com as diferentes instituições e organismos existentes na comunidade (Câmara Municipal, Juntas de Freguesia, centro de saúde, associações recreativa e culturais) colaborando na promoção de atividades de formação/sensibilização aos pais e alunos, desenvolver programas de ajuda comunitária a prestar pela escola (por ex: atividades para os seniores) e a promover a integração e a transição dos alunos para outras instituições de ensino ou de trabalho, entre outras.	M	C	C	C
11. Estimular a participação de adultos/encarregados de educação em ofertas de formação (ex: Academia Digital para Pais,), organizando semanas temáticas com <i>workshops</i> orientados para os alunos e/ou Encarregados de Educação sobre temas de interesse comum: preenchimento de formulários, ...	I	M	C	C
12. Incentivar a criação de um blogue ou de uma página web da Associação de Pais associada ao Portal do AENelas com assuntos e atividades a desenvolver no contexto da comunidade.	I	M	C	C
13. Desenvolver projetos, em colaboração com a Associação de Pais/EE, que mobilizem estes na consecução dos mesmos (Pais contadores de histórias, Leitura a par, concursos, comemorações, ...).	I	M	C	C
14. Envolver a Associação de Pais/EE na dinamização de atividades do Agrupamento, incluindo-as no PAA do Agrupamento (workshops sobre temáticas/problemáticas relacionadas com a vida escolar).	I	M	C	C
15. Promover os cursos profissionais implementados na escola e/ou a implementar, através de semana temáticas, convidando: <ul style="list-style-type: none"> o os pais/EE para participarem em workshops promovidos pelos seus educandos; o empresários/entidades locais para promoção dos mesmos, aproveitando para se mostrar a relação entre as empresas e o(s) curso(s) lecionados na escola. 	M	M	C	C
16. Valorizar a participação do Agrupamento em atividades comunitárias e de voluntariado, de acordo com convites das entidades proponentes.	C	C	C	C
17. Incentivar o associativismo dos jovens, através da revitalização da Associação de Estudantes, para que potenciem dinâmicas de envolvimento da comunidade.	M	C	C	C
18. Promover anualmente, em parceria com entidades locais ou regionais, uma tertúlia/jornada de partilha de boas práticas subordinadas a temáticas consideradas prioritárias pelo Conselho Pedagógico.	I	M	C	C
19. Realizar uma cerimónia anual de prémios para alunos que se destacaram pelos resultados académicos e sociais.	M	C	C	C

20.Providenciar a celebração de protocolos: com instituições e parceiros locais/regionais para realização de ações junto dos alunos (Unidade de Cuidados à Comunidade, Biblioteca Municipal, Escola Segura, ...), no âmbito da saúde, solidariedade, leitura e escrita, segurança; com instituições/empresas para realização de estágios profissionais; com instituições de ensino, institutos, museus, ... para desenvolvimento de competências e capacidades dos alunos, bem como no âmbito da (re)orientação escolar e profissional; com a autarquia, Fundação Lapa do Lobo, Instituto Português do Desporto e da Juventude, Associações Recreativas e Culturais para proporcionar aos alunos atividades de desporto, cultura e lazer; com instituições de ensino artístico especializado para aumentar a oferta educativa e formativa do Agrupamento (Conservatório de Música de Seia).	C	C	C	C
21.Convidar associações empresariais para abordagens, a partir da partilha de experiências pessoais e profissionais, que implementem o espírito empreendedor dos jovens e a valorização do trabalho e do esforço compensadores.	M	C	C	C
22.Reforçar a colaboração com o pelouro da educação e cultura da autarquia, no sentido de, em conjunto e de forma articulada, dinamizar ações que motivem os jovens a apostar na sua educação e na aprendizagem ao longo da vida, na perspetiva de se encontrarem alternativas de futuro na região.	M	M	C	C
23.Disponibilizar espaços e equipamentos da escola para atividades da comunidade.	M	M	M	C

DOMÍNIO 4: AUTOAVALIAÇÃO

ÁREA DE INTERVENÇÃO 4.1: Desenvolvimento

Problemática identificada:

A importância da autoavaliação, enquanto mecanismo promotor do desenvolvimento organizacional está presente no Agrupamento, procedendo à recolha sistemática de dados sobre os vários aspetos da ação educativa, centrando-se, no entanto, na análise dos resultados escolares e nas reflexões sobre as atividades desenvolvidas a nível dos órgãos de gestão e pedagógicos. A frequente solicitação de dados através de plataformas institucionais para monitorização, a avaliação requerida pelos inúmeros projetos e planos de ação em desenvolvimento e ainda a implementação do sistema de garantia da qualidade alinhados com o EQAVET, dos cursos profissionais, têm contribuído para promover uma cultura de reflexão crítica e de avaliação sistemática envolvendo todos os órgãos num debate sobre a eficiência e eficácia das medidas em desenvolvimento.

Contudo, a exigência das respostas aos efeitos da pandemia de COVID19 e a celeridade das mesmas exige que se repense a organização dos procedimentos de autoavaliação e a sua articulação com os restantes processos de avaliação que ocorrem na escola, utilizando, preferencialmente, a CAF, já anteriormente aplicada, agora atualizada com o modelo integrado: CAF Educação, Referencial de Avaliação Externa e EQAVET, que visa dar resposta a necessidades reais das escolas, adaptado ao contexto específico do setor de ensino português.

Objetivo(s):

- Melhorar a organização e sustentabilidade da autoavaliação, designadamente a articulação entre os vários processos de avaliação na escola e a abrangência da auscultação e participação da comunidade educativa
- Promover o planeamento estratégico da autoavaliação:
 - adequar a autoavaliação à realidade do Agrupamento
 - melhorar o foco no processo de ensino e aprendizagem.
 - melhorar as estratégias de comunicação e de reflexão acerca dos resultados da autoavaliação com a comunidade educativa.

Ação(ões) estratégica(s)	Calendarização e fase de concretização			
	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
Estimular a dinamismo da equipa de autoavaliação do Agrupamento, atribuindo responsabilidades a docentes e não docentes com tempo semanal definido para a função e	M	M	C	C

seguinte um cronograma de atividades que cumpram os objetivos desta ação.

ÁREA DE INTERVENÇÃO 4.2: Consistência e impacto

Problemática identificada:

A realização de um processo de autoavaliação agregador possibilita a economia de recursos e de tempo, dá consistência ao processo e permite a elaboração de planos de melhoria centrados na eficiência e eficácia das medidas a implementar.

Objetivo(s):

- melhorar a consistência das práticas de autoavaliação
- avaliar o impacto das práticas de autoavaliação na melhoria dos processos chave do Agrupamento (liderança, dinâmicas organizacionais, desenvolvimento curricular, processo de ensino e aprendizagem, desenvolvimento profissional, educação inclusiva)

Ação(ões) estratégica(s)

Calendarização e fase de concretização

2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
---------	---------	---------	---------

1. Propor uma metodologia de autoavaliação assente:

- num ciclo da qualidade composto por quatro fases: planeamento, aplicação, avaliação e reexame.
- em critérios de qualidade e descritores indicativos estruturados segundo as fases do ciclo de qualidade.
- em indicadores de referência de natureza qualitativa e de natureza quantitativa

M	C	C	C
---	---	---	---

2. Potenciar os planos de melhoria para níveis superiores de eficácia sobre a análise efetuada durante o ano e delineando, se necessário, novos planos para o ano seguinte.

M	C	C	C
---	---	---	---

6. MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLO DA IMPLEMENTAÇÃO

Respeitando o princípio da prestação de contas, comprometo-me, caso seja eleita para o cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas de Nelas, a submeter periodicamente a execução do presente *Projeto de Intervenção* ao escrutínio da comunidade escolar e dos principais órgãos do Agrupamento.

Assim, e no início do segundo período do ano letivo de 2021/2022, procederei à divulgação do *Projeto de Intervenção* junto da comunidade escolar e, no terceiro trimestre, serão elaborados e anunciados os instrumentos de monitorização da execução do Projeto.

Este Projeto deverá articular-se com as linhas orientadoras e as prioridades do Projeto Educativo do AENelas, neste momento em fase de reformulação, pelo que o envolvimento da comunidade educativa na apresentação de propostas, na sua discussão e aprovação é fundamental para a prossecução do plano estratégico aqui defendido.

A auscultação contínua da comunidade escolar, no âmbito do processo de autoavaliação do Agrupamento, auxiliará na introdução das necessárias correções, tornando este projeto um instrumento dinâmico e em constante aperfeiçoamento, sempre em consonância com as linhas orientadoras e as prioridades do *Projeto Educativo* do AENelas a ser aprovado.

A avaliação final do *Projeto de Intervenção* será levada a efeito após a conclusão do mandato de quatro anos, pelo que a apreciação a efetuar ao longo do processo materializar-se-á na prestação de contas anual, tal como previsto na legislação que regulamenta a autonomia, administração e gestão dos agrupamentos, com o desejável carácter formativo e corretivo a esta avaliação.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elaborar um Plano de Intervenção a quatro anos para um agrupamento de escolas, em tempos de grande incerteza, imprevisibilidade e mudanças aceleradas, implica, acima de tudo, um grande compromisso com uma comunidade que deposita em nós a confiança para liderar e guiar esta organização enfrentando os obstáculos e problemas imprevistos que irão surgir. E a experiência destes últimos anos demonstraram-nos como é necessária uma grande resiliência para os desafios dos tempos de hoje e do futuro.

A escola é muito vulnerável a todas as mudanças ou simples oscilações a que a comunidade educativa está constantemente sujeita, e hoje mais do que nunca pelas razões já sobejamente explanadas. Na organização da escola interage uma grande heterogeneidade de intervenientes capazes de dar resposta aos mais diversos problemas, criar ou identificar outros, para os quais, em cada momento, é preciso encontrar as melhores soluções. Na escola não há tempo para grandes paragens, para profundos pensamentos, reflexões e reformulações. É preciso pensar e agir quase em simultâneo e assim avançam os processos.

Isto exige da escola, e particularmente de quem tem a responsabilidade de a dirigir, para além de uma linha de rumo bem definida, a capacidade de, em cada momento, fazer os ajustes e os acordos que se mostrarem convenientes, criando uma cumplicidade absoluta entre todos aqueles que estejam dispostos a dar corpo a uma gestão estratégica capaz de, em cada momento, decidir sobre a melhor forma de gerir os recursos de que a escola dispõe e a participar na sua gestão.

É com uma grande determinação, fortalecida com as vivências destes desafiantes oito anos, que continuarei a pugnar pela implementação, nas escolas, de uma gestão estratégica, e liderança colaborativa capaz de enfrentar a incerteza do futuro, que me apresento ao concurso de seleção do diretor do Agrupamento de Escolas de Nelas.

Nelas, 04 de novembro de 2021