Agrupamento de Escolas de Vila Flor

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Candidatura a Diretor do Agrupamento de Escolas de Vila flor

António Alberto de Sousa Oliveira

Índice

1- Da candidatura 2

2- Considerações Prévias 2

3- Do Agrupamento de Escolas de Vila Flor 4

4- Do Projeto de Intervenção 5

4.1. Identificação dos problemas 6

4.2. Da definição da missão, das metas e das grandes linhas de orientação da ação 11

4.3. Explicitação do plano estratégico a realizar no mandato 15

4.3.1. Domínio: Autoavaliação: 15

4.3.2. Domínio: Liderança e Gestão 16

4.3.3. Domínio: Prestação do Serviço Educativo 16

4.3.4. Domínio: Resultados 17

5- Conclusão 18

6- Avaliação do Projeto de Intervenção 19

7- Bibliografia 19

1- Da candidatura

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do diretor do Agrupamento de Escolas de Vila Flor, aberto pelo Aviso n.º 6220/2025/2 publicado no Diário da República, 2.ª série - N.º 47 de 07-03-2025, e, nos termos do disposto nos artigos 21º e 22º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, apresento o meu Projeto de Intervenção para apreciação do Conselho Geral do referido agrupamento.

2- Considerações Prévias

A minha candidatura ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas de Vila Flor é impulsionada pela determinação, afinidade e gratidão pessoal, responsabilidade e compromisso com a comunidade educativa deste território. Assenta na experiência profissional que adquiri no sistema educativo; na formação especializada na área da gestão curricular e educação inclusiva e, particularmente, na administração educacional; bem como, na investigação que estou a desenvolver no quadro da transferência de competências educacionais para as autarquias, no âmbito da dissertação de mestrado no território da Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes. Porquanto, sinto-me capacitado com hard e soft skills que me legitimam e qualificam legalmente, academicamente e profissionalmente para o desempenho deste cargo. Também não é despiciendo que resido em Vila Flor há seis anos, os meus filhos têm frequentado as escolas do Agrupamento, onde tive o privilégio de exercer funções docentes em três dos últimos seis anos letivos, que me permitiram conviver, integrar e conhecer por dentro a realidade desta comunidade escolar e educativa do território. Assenta a suas bases na valorização do trabalho até aqui desenvolvido no Agrupamento, no sentido de reconhecer o mérito e dar continuidade aos diversos projetos e medidas positivas que têm vindo a ser desenvolvidas nesta organização.

Contudo, a escola pública vive tempos de enormes desafios: a crescente interculturalidade na comunidade educativa; a inclusão de alunos estrangeiros que não dominam a língua portuguesa; a falta de atratividade das carreiras de assistentes técnicos e operacionais; a redução do número de professores profissionalizados no ativo; o aumento do número de alunos sem aulas a determinadas disciplinas; e o

envelhecimento da classe docente, com as naturais dificuldades em acompanhar o vertiginoso desenvolvimento social e tecnológico, a que o sistema educativo se vê obrigado a ajustar. De facto, uma sociedade mais complexa, com mais indicadores de qualidade em avaliação e níveis de exigência superiores, obriga a escola a emancipar-se no sentido de se capacitar para responder a esses desafios, sob pena de se potenciarem desigualdades, dificuldades de inclusão e sucesso educativo.

A construção da imagem das escolas eficazes tem estado na ordem de trabalhos da educação em Portugal, por contágio da tendência política internacional. A investigação desenvolvida sobre a avaliação institucional das escolas, tem sido consensual em considerar que as organizações educativas tem sido reguladas por políticas de *accountability,* assentes em indicadores que convergem para os quadros de referencia da avaliação externa, com dispositivos de mensuração da qualidade educativa orientada para o mercado e para o relatório da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC) desprezando outras dimensões não quantificáveis das realidades educativas locais, com significativo impacto nas aprendizagens e bem estar dos alunos.

Na verdade, a escola é uma organização educativa complexa que ultrapassa o conceito de espaço de ensino-aprendizagem, também é um espaço de desenvolvimento pessoal, social e profissional para alunos, docentes e demais membros da comunidade escolar. Portanto, o conceito de “qualidade educativa” é polissémico e plural, deve ser entendido de forma abrangente, incluindo não apenas sua dimensão científica e pedagógica, mas também sua qualidade democrática. Lima (2002) defende que as reformas educacionais têm enviesado a avaliação escolar para uma lógica instrumental e procedimentalista, que privilegia indicadores quantitativos. Neste sentido, são as políticas educativas nacionais que trazem desafios cada vez mais exigentes às escolas periféricas, por apostarem em critérios e indicadores de qualidade transversais, sem atenderem às singularidades territoriais. Tal perspetiva, implica a necessidade de diversificar e complexificar os dispositivos avaliativos, de forma a fomentar uma reflexão crítica e emancipatória da organização educativa. Numa sociedade cada vez mais globalizante, temos de preparar os nossos alunos com competências para se integrarem e reponderem a desafios também eles globalizantes.

Estou consciente de que o cargo de diretor exige competências de diversa índole: a capacidade de relacionamento institucional com a autarquia e associação de pais e encarregados de educação, entre outras entidades e agentes educativos externos à escola; a gestão de recursos humanos, materiais e pedagógicos; e a gestão administrativa e financeira. Exige decisivamente sensibilidade, uma enorme capacidade de diálogo, de ouvir e respeitar, de tentar permanentemente pôr em prática metodologias democráticas, de colaboração e de inclusão. Acredito que tenho competências e capacidade para apresentar um projeto de intervenção sólido, bem fundamentado e condições para conduzir o agrupamento a continuar numa trajetória de emancipação, crescimento e melhoria contínua.

3- Do Agrupamento de Escolas de Vila Flor

O concelho de Vila Flor, no distrito de Bragança, integra a Terra Quente Transmontana, o Vale do Tua e também o Alto Douro Vinhateiro. O território, com uma área de 272 $km^{2,}$ possui solos xistosos muito férteis em termos agrícolas, como o vale da Vilariça no Parque Natural Regional do Vale do Tua), que impulsionam a atividade económica com o cultivo da amêndoa, do azeite e do vinho na Região Demarcada do Douro, sendo ainda desenvolvidas atividades económicas nos setores da indústria, construção civil, comércio, serviços e artesanato. É uma região com cerca de 6050 habitantes, constituída por 14 freguesias e 8 aldeias anexas. A sede do concelho está dotada com um Centro Cultural, uma Biblioteca Municipal, um Estádio Municipal, um Centro de Camionagem, e Piscinas Municipais. Também possui uma área recreativa no complexo do Peneireiro que integra a área protegida do PNRVT, destacam-se o Centro Interpretativo do Cabeço da Mina, as portas de entrada do Vale do Tua, a rede certificada de percursos pedestres, as microrreservas da biosfera e o projeto Jat_Tua, que resultou de um trabalho conjunto no âmbito da biodiversidade entre o Agrupamento e o PNRVT. Na riqueza histórica e cultural destacam-se, ainda, as fontes de mergulho, solares brasonados, janelas e casas medievais, cruzeiros, miradouros, santuários, igrejas e capelas (românicas e barrocas), antigos lagares de vinho e de azeite, as tradições, histórias e curiosidades que vão passando pelas gerações.

O Agrupamento de Escolas de Vila Flor é frequentado por cerca de 500 alunos, distribuídos pelas escolas: Escola Básica e Secundária de Vila Flor (sede); Escola Básica

de Samões; Escola Básica de Santa Comba da Vilariça; Escola Básica de Seixo de Manhoses; Escola Básica de Vilas Boas; Escola Básica Dr. Artur Pimentel; Jardim de Infância de Benlhevai; e o Jardim de Infância de Freixiel. A Escola Básica e Secundária de Vila Flor é sede do CFAE do Tua e Douro Superior que engloba as escolas dos concelhos de Carrazeda de Ansiães, Vila Flor, Mirandela, Torre de Moncorvo, Alfândega da Fé e Freixo de Espada à Cinta.

A oferta curricular passa pelo ensino regular desde a educação pré-escolar até ao ensino secundário e cursos profissionais. No ensino secundário as opções passam, pelos cursos de Línguas e Humanidades e de Ciências e Tecnologias, e, pelo Curso Profissional de Técnico de Informática de Gestão e Curso de Técnico de Turismo Ambiental e Rural. Relativamente à oferta não curricular, com a preocupação de contribuir para a formação integral dos alunos, desenvolvem-se atividades e projetos como: Ciência em Flor – Projeto Ciência Viva na Escola; Desporto Escolar; PIVDP-+ EDUCA5; Oficinas; Parlamento dos Jovens; Clube de Leitura; Eco – Escolas; Programa de Educação para a Saúde; Clube de Educação e Robótica; Jornal Bô; PCE.

4- Do Projeto de Intervenção

Breve contextualização: A localização geográfica do agrupamento, num território de baixa densidade populacional, acarreta desafios específicos, como o isolamento de algumas comunidades escolares com reduzido número de alunos e com pequena oferta de transportes, fatores socioeconómicos desfavorecidos e de baixas habilitações académicas dos pais que comprometem a inclusão e sucesso educativo dos alunos. A própria DGEEC reconhece e carateriza o Agrupamento de Escolas de Vila Flor como localizado numa região com um contexto socioeconómico desfavorável no campo educativo, refletido nos indicadores de insucesso e abandono escolar. Os indicadores da Info ESCOLAS (2023) desprestigiam o Agrupamento nos rankings nacionais, evidenciam e aludem a dificuldades estruturais e pedagógicas que precisam de intervenção urgente. O último relatório da IGEC identificou fragilidades na articulação pedagógica, na supervisão da prática letiva e na implementação de estratégias inovadoras de ensino e avaliação. No entanto, reconheceu o esforço da comunidade educativa na criação de um ambiente escolar positivo e na valorização da identidade do agrupamento. A metodologia adotada para identificar os principais problemas assenta numa análise de tipo *SWOT*

com a triangulação dos dados recolhidos em fontes documentais como o relatório da IGEC (2023), o Projeto Educativo (2024-2027), os dados estatísticos da DGEEC e os relatórios do Plano de Melhoria e autoavaliação do agrupamento, bem como as perceções decorrentes do exercício formal, não formal e informal nesta realidade escolar.

4.1. Identificação dos problemas

Autoavaliação: é reconhecida como um elemento essencial na organização escolar, na medida em que "permite o conhecimento do contexto da instituição e das suas características" (Marchesi, 2002). Contudo, nas escolas em geral, é reconhecida a escassez de competências avaliativas na dimensão institucional das escolas. Neste sentido, o Agrupamento de Vila Flor contratou uma empresa para a formação e consultoria, com o objetivo de prestar assessoria à Equipa de Autoavaliação, que está a desenvolver um Planeamento Estratégico de Autoavaliação do Agrupamento, com base em inquéritos de satisfação aplicados durante o ano letivo 2022/23 a diferentes universos da comunidade educativa. Consta no referido documento que estes inquéritos procuram aferir os aspetos estratégicos organizativos e de desempenho do agrupamento, para identificar áreas problemáticas e fortes, para, assim, apresentar sugestões de melhoria. Clímaco (1995) defende que os dados recolhidos no processo de autoavaliação têm uma função importante na tomada de decisões de planeamento político, estratégico e operacional. Contudo, é reconhecido pelo relatório IGEC (2023) que os dados recolhidos não têm sido eficazmente usados para uma efetiva melhoria das práticas pedagógicas e resultados escolares.

A autoavaliação deve ser vista como um "processo contínuo, revestido de um caráter eminentemente processual e cíclico" (Azevedo, 2005). Procurarei, em articulação com a equipa de Autoavaliação, criar dispositivos e tecnologias organizacionais, no sentido construir as melhores estruturas de comunicação, formais e informais, de forma a serem divulgadas, apresentadas, analisadas de forma abrangente, participativa e democrática todas as dimensões e etapas deste processo avaliativo.

Liderança e Gestão: No domínio da liderança, é fundamental implementar uma liderança carismática, democrática e sustentável, numa responsabilidade distribuída e partilhada. Ou seja, alicerçada no princípio da amplitude da responsabilidade na tomada de

decisões. Esta abordagem requer um posicionamento "transformacional" (Bass, 1985), essencial para gerar um funcionamento sistémico e aprendente (Senge, 2006). Contudo, este modelo ainda não foi efetivamente consolidado no Agrupamento de Escolas de Vila Flor, comprometendo a eficácia na comunicação interna, a mobilização dos profissionais e a adoção de práticas pedagógicas inovadoras e integradoras. Na verdade, a estrutura organizacional continua a seguir um modelo hierárquico e burocrático, influenciado pelos princípios clássicos da administração, como os defendidos por Henri Fayol, Max Weber e Frederick Taylor. A conjugação destes modelos enfatiza a centralização da autoridade, a definição clara de cargos e funções e uma estrutura rígida que, apesar de garantir um certo grau de ordem e previsibilidade, não favorece a adaptação às necessidades dos alunos nem a inovação pedagógica.

A eficácia e eficiência dos circuitos de informação atualizada, em particular no que diz respeito ao conhecimento generalizado dos documentos orientadores da ação estratégica do Agrupamento e dos relatórios das diferentes áreas de autoavaliação ainda não é a desejável. A aplicação destes modelos organizacionais à realidade do agrupamento gera dificuldades na comunicação entre escolas, na coordenação curricular e na continuidade pedagógica, afetando diretamente o percurso educativo dos alunos. O modelo organizacional vigente não está centrado no aluno, pois a rigidez hierárquica impede uma abordagem personalizada do ensino e dificulta a colaboração interdisciplinar. O que proponho é uma transição para um modelo organizacional matricial, que favoreça uma estrutura mais flexível e colaborativa, baseada em equipas pedagógicas interdisciplinares, com maior autonomia dos docentes e coordenadores de ciclo, com as lentes orientadas para o Concelho de Turma, mais conhecedor das singularidades e necessidades cada aluno em particular. Este modelo permitirá melhor articulação entre os diferentes ciclos de ensino, maior fluidez na comunicação e uma abordagem mais centrada no desenvolvimento do aluno, promovendo aprendizagens mais significativas e adaptadas às suas necessidades.

Prestação do Serviço Educativo: este domínio apresenta problemas relacionados com uma cultura escolar marcada pelo facilitismo curricular e por fragilidades no processo de avaliação: no planeamento do ensino e da aprendizagem; no processo de ensino e de aprendizagem; e na realização do ensino e da aprendizagem, destacada claramente no relatório Avaliação Pedagógica no Ensino Secundário da IGEC e no Projeto Educativo e

nos dados da DGEEC. A articulação horizontal e vertical do currículo é insuficiente, comprometendo a integração sequencial das aprendizagens e tornando-as menos significativas. Os documentos de planeamento curricular e as práticas avaliativas estão excessivamente centradas na produção de classificações internas e com os objetivos académicos orientados para rituais de meritocracia, que claramente não refletem as aprendizagens reais dos alunos. Além disso, há problemas relacionados com a indisciplina, baixa autoestima e desmotivação, que resultam da falta de exigência e de estratégias pedagógicas inadequadas para envolver os alunos de maneira significativa e produtiva.

Proponho, gradualmente, que seja cultivada a exigência nos planeamentos curriculares, processos e estratégias pedagógicas nos percursos de cada ciclo e entre ciclos, no sentido de desconstruir a mensagem enraizada na comunidade escolar de que "não é necessário o envolvimento nas atividades letivas porque todos os alunos acabarão por transitar de ano" ao longo de cada ciclo avaliativo. Na verdade, os resultados traduzem essa mesma realidade, senão, atente-se aos resultados divulgados pela DGEEC- Info ESCOLAS (2022/23):

i. as taxas de retenção no 3.º ciclo, no 7.º e 8.º ano são inferiores à média nacional em escolas com a mesma tipologia e alunos com o mesmo perfil socioeconómico, conquanto, quando estes alunos chegam ao final de ciclo, o 9.º ano, apresentam uma taxa de retenção ou desistência de 10 % em comparação co 7% da média nacional;
ii. a percentagem de alunos da escola que obtêm positiva nas duas provas finais do 9.º ano (Português e Matemática), após um percurso sem retenções nos 7.º e 8.º anos de escolaridade, também comprova essa realidade: 27%, abaixo dos 35% da média nacional.

Na prestação do serviço educativo o facilitismo curricular durante os ciclos avaliativos tem prejudicado a aquisição e consolidação de aprendizagens significativas numa grande parte dos alunos, com reflexo significativo na indisciplina, baixa autoestima e desmotivação, e, em maus resultados nas provas de avaliação externa, a desenvolver na dimensão que se segue.

Resultados: Os dados da DGEEC (2023) demonstram que o Agrupamento tem enfrentado dificuldades persistentes nos resultados académicos, refletindo-se em posições muito desprestigiantes nos rankings escolares nacionais. A taxa de retenção no ensino secundário atinge 21%, um valor significativamente superior à média nacional de 11%, enquanto a taxa de conclusão dos cursos científico-humanísticos dentro do tempo previsto é de apenas 52%, um dos últimos lugares no ranking nacional, e, muito abaixo da média nacional de 67%. Além disso, no 9.º ano, apenas cerca de um quarto (27%) dos alunos obtêm positiva nas provas finais de Português e Matemática, significativamente abaixo dos 35% da média nacional. No ano de 2022 os resultados ainda foram piores.

Na verdade, estes indicadores evidenciam problemas estruturais e pedagógicos persistentes, aliados a uma frágil estratégia de recuperação das aprendizagens, que não tem sido capaz de impulsionar a melhoria contínua do desempenho escolar dos alunos. Também é este o entendimento da IGEC quando destaca no relatório que as práticas pedagógicas ainda não conseguiram assegurar uma progressão consistente das aprendizagens, apontando para a necessidade de um modelo educativo mais estruturado e exigente, alinhado com uma gestão curricular vertical eficiente. A ausência de uma cultura de exigência e estratégias pedagógicas eficazes refletem-se numa abordagem excessivamente focada na produção de classificações internas, contudo, sem correspondência real com a aquisição das aprendizagens essenciais. Esta situação compromete a preparação e competitividade dos alunos para os desafios de ingresso no ensino superior e no mercado de trabalho, a sua mobilidade académica e profissional.

Apesar das fragilidades e dos desafios identificados, nesta fase, apraz-me enfatizar que o Agrupamento de Escolas de Vila Flor apresenta um conjunto de pontos fortes que podem ser potenciados para promover a melhoria da qualidade educativa e consolidar a identidade do agrupamento como um polo de desenvolvimento educativo e social.

i. O agrupamento dispõe de um conjunto de docentes com vasta experiência pedagógica, comprometidos com o sucesso educativo dos alunos e abertos à inovação pedagógica. Esta experiência é um recurso fundamental para impulsionar metodologias diferenciadas e estratégias de ensino eficazes.
ii. Os projetos educativos inovadores e as diversas parcerias institucionais estabelecidas com diversas entidades da comunidade local, entre outras, a autarquia,

associações locais, entidades culturais e de saúde. Estas parcerias fortalecem a ligação entre a escola e a comunidade, promovendo aprendizagens mais contextualizadas e significativas para os alunos.

iii. Não obstante, a ocorrência de situações de indisciplina e insegurança, episódicas e isoladas, o ambiente escolar é globalmente positivo e inclusivo.

iv. A valorização da diversidade cultural e as medidas de apoio à inclusão são fatores que contribuem para um ambiente de aprendizagem mais equitativo e motivador.

v. O reforço das aprendizagens pelo apoio ao estudo e preparação para provas de exame, têm de contribuir para uma resposta mais eficaz às dificuldades dos alunos.

vi. O aproveitamento das oportunidades de financiamento, investidos na modernização das infraestruturas e aquisição de novos recursos tecnológicos.

vii. O investimento na digitalização do ensino e na formação contínua dos docentes, deve ser prioridade estratégica para preparar a escola para os desafios do futuro.

viii. A dinamização de várias atividades extracurriculares e clubes escolares, que enriquecem a experiência educativa dos alunos. O agrupamento deve continuar a apostar na promoção da participação dos estudantes em projetos de cidadania, desporto, cultura, artes e ciência, fomentando o desenvolvimento de competências transversais essenciais para a sua formação integral.

ix. O reforço da oferta educativa em cursos profissionais, para favorecer a criação de percursos educativos mais ajustados às necessidades do mercado de trabalho e ao empreendedorismo local.

x. A implementação do sistema de garantia de qualidade EQAVET com um instrumento que permite documentar, desenvolver, monitorizar, avaliar e melhorar a eficiência da oferta de EFP e a qualidade das práticas de gestão;

xi. O investimento na Inovação Pedagógica Digital e práticas pedagógicas alinhadas com as novas exigências do ensino, mormente a utilização de tecnologias digitais.

A estas forças poderemos acrescentar oportunidades de crescimento do Agrupamento, entre outras: no âmbito do processo de transferência de competências educativas para o município de Vila Flor; a melhoria da rede de internet e do parque tecnológico; a diversidade cultural, linguística e de tradições motivada pelos movimentos migratórios. Não obstante, no agrupamento também existem ameaças relacionadas com a dificuldade de substituição de docentes; a reduzida oferta educativa e manutenção de turmas mistas

no ensino secundário - pela redução do número de alunos; rede rígida de transportes; dificuldades de integração de alunos imigrantes oriundos de culturas e línguas muito diferentes; baixo nível das habilitações académicas dos pais; excesso de legislação e de procedimentos administrativos e burocráticos. A identificação das fragilidades e ameaças e a valorização e o fortalecimento destes pontos fortes são essenciais para transformar as dificuldades em oportunidades de crescimento, consolidando um projeto de intervenção inovador, inclusivo e centrado no sucesso dos alunos.

O diretor do Agrupamento deve assumir um papel ativo na promoção destas potencialidades, garantindo que a escola se afirme como um espaço de excelência educativa e de desenvolvimento integral dos seus alunos. O efeito escola e o efeito professor têm sido salientados, nas duas últimas décadas, pela literatura científica, como sendo essenciais para a "qualidade das aprendizagens e para o sucesso escolar de todos, sendo possível e necessários não deixar um só aluno para trás" (CNE, 2016). Sendo que o processo ensino-aprendizagem deve realizar-se a partir de uma perspetiva socioconstrutivista, teoria que advoga que o conhecimento é construído em interação social negociada (Cobb,1998), com o aluno a ser o centro e o dono das aprendizagens.

4.2. Definição da missão, das metas e das grandes linhas de orientação da ação

Segundo Bolívar, López e Murillo (2013) a liderança é um elemento-chave para gerar melhoria na escola, criando condições institucionais que tornem as organizações escolares mais proficientes. Assim, a missão, as metas e as linhas de orientação da ação assumem um papel estruturante neste Projeto de Intervenção. Com a sua definição pretendo estabelecer claramente o rumo estratégico e pedagógico que o Agrupamento de Escolas de Vila Flor deverá seguir durante o próximo mandato, visando ultrapassar os problemas identificados anteriormente e potenciar uma melhoria contínua e sustentada. Neste sentido, passo a apresentar, de forma articulada e fundamentada, a missão, as metas e as principais linhas estratégicas que orientarão a ação educativa, em coerência com as necessidades identificadas, as potencialidades existentes e as diretrizes estabelecidas nos documentos oficiais e na literatura científica relevante.

A missão: consiste em prestar um serviço educativo de elevada qualidade, inclusivo e justo, focado no desenvolvimento integral e harmonioso de todos os alunos tendo por

referência os valores, os princípios e áreas de competências do PASEO. Visa formar cidadãos críticos, responsáveis e participativos, com competências académicas e sociais sólidas, capazes de responder eficazmente aos desafios da sociedade contemporânea e do futuro. Pretendo, ainda, fomentar um ambiente educativo rigoroso e exigente, marcado por práticas pedagógicas inovadoras e sustentadas cientificamente, que valorizem a autonomia dos alunos e promovam aprendizagens significativas e duradouras. Esta missão orientará todas as ações educativas e organizacionais a implementar no Agrupamento, permitindo o seu desenvolvimento sustentável e a prestação de um serviço educativo de qualidade no seu sentido polissémico.

As metas: são definidas em continuidade com as metas apresentadas nos documentos estratégicos do agrupamento, mais precisamente as constantes no plano de melhoria e projeto educativo, tendo em consideração uma análise responsável e leitura realista dos dados constantes nos relatórios de avaliação interna, no relatório do IGEC e nos indicadores estatísticos da DGEEC. É, assim, essencial estabelecer objetivos claros, realistas e mensuráveis, que permitam uma avaliação eficaz e contínua. Passo a apresentar as principais metas que me proponho a atingir no mandato:

i. Elevar de forma gradual e sustentada os níveis de desempenho académico nas provas de avaliação externa, aproximando os resultados aos da média nacional;
ii. Diminuir em 10% a discrepância entre os resultados das avaliações internas e externas nas disciplinas nucleares, particularmente em Português e Matemática;
iii. Aproximar à média nacional a percentagem de alunos da escola que obtêm positiva nas duas provas finais do 9.º ano (Português e Matemática), após um percurso sem retenções nos 7.º e 8.º anos de escolaridade;
iv. Baixar a taxa de retenção ou desistência no ensino secundário, aproximando-a da média nacional;
v. Aproximar à média nacional a percentagem de alunos da escola que concluem os cursos científico-humanísticos dentro do tempo normal, ou seja, até três anos após o seu ingresso, no nosso Agrupamento é das percentagens mais baixas do país;
vi. Ajustar as notas internas no ensino secundário às da média nacional, na escola são em média mais baixas do que as notas internas atribuídas pelas outras escolas do país, em alunos com o mesmo perfil socioeconómico;

vii. Aproximar a taxa de retenção ou desistência no final do 3.º ciclo à média nacional, a média na escola é ligeiramente superior;
viii. Reduzir a esporádicos os comportamentos de indisciplina dos alunos em contexto de sala de aula e em contexto escolar até ao final do primeiro ano de mandato;
ix. Incrementar o nível de participação ativa das famílias nas atividades escolares;
x. Potenciar o uso das ferramentas digitais para que sejam utilizadas em pelo menos 10% das práticas pedagógicas e de avaliação dos alunos de forma a elevar em o nível de proficiência digital dos alunos e docentes;
xi. Melhorar a eficácia, fluidez e atualização da comunicação digital na comunidade educativa, potenciando o uso das plataformas digitais e correio institucional;
xii. Reduzir ao máximo a carga burocrática, pela compactação e simplificação das informações nos formulários, eliminando documentos redundantes e desnecessários.
xiii. Reduzir ao mínimo os documentos em papel, pela crescente aposta na digitalização dos processos administrativos e pedagógicos.

As metas propostas são objetivas, claras e mensuráveis de forma a permitirem um acompanhamento rigoroso e sistemático do impacto das estratégias implementadas, assegurando uma melhoria consistente da qualidade educativa, do sucesso escolar e do desenvolvimento integral dos alunos do Agrupamento de Escolas de Vila Flor.

As grandes linhas de orientação da ação: definem abordagens estratégicas que sustentam a concretização das metas delineadas anteriormente, estabelecendo um quadro de referência claro e sistemático para orientar todas as ações do Agrupamento durante o mandato. Estas linhas de ação visam promover a sustentabilidade e a eficiência do processo administrativo e a eficácia da intervenção educativa, assegurando melhorias contínuas, coerentes e integradas.

i. Adotar uma liderança sustentável e partilhada (Hargreaves e Fink, 2007), baseada numa responsabilidade distribuída e numa cultura democrática, promovendo a participação ativa de todos os intervenientes educativos na tomada de decisões, garantindo assim um clima institucional transformacional (Bass, 1985);
ii. Desenvolver práticas pedagógicas inovadoras, sustentadas numa perspetiva socioconstrutivista (Cobb, 1998), colocando o aluno como protagonista ativo no

processo de construção das suas aprendizagens, reforçando a articulação curricular horizontal e vertical, pela valorização do papel das estruturas mais próximas do aluno;

iii. Instituir um sistema eficaz de monitorização, avaliação e supervisão pedagógica regular das aprendizagens, com ciclos contínuos de análise dos resultados escolares e promoção de estratégias de melhoria pedagógica;

iv. Implementar medidas estruturadas, direcionados para o desenvolvimento integral dos alunos, privilegiando a formação de competências sociais, emocionais, éticas e de cidadania, promovendo a autoestima, autonomia e responsabilidade social;

v. Promover o envolvimento ativo e regular das famílias no contexto escolar, através de iniciativas que fomentem uma comunicação eficaz, transparente e contínua, reforçando a corresponsabilização no processo educativo;

vi. Criar um Referencial de Avaliação Pedagógica claro, prático e compreensível para alunos e encarregados de educação, considerando as especificidades de cada ciclo de ensino e singularidades das diferentes áreas disciplinares. Este referencial deve assentar na participação democrática, transparência, melhoria da aprendizagem, integração curricular, positividade e diversificação. O referencial será complementado pela criação de um formulário digital ajustado aos critérios de avaliação da disciplina.

vii. Rever o Referencial de Procedimentos da Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente, no sentido de contemplar indicadores mais objetivos e níveis de desempenho mais facilmente enquadráveis e mensuráveis pelo avaliado e avaliador;

viii. Promover uma reunião entre o avaliador interno e o avaliado para esclarecer e analisar a classificação atribuída e, assim, trazer maior transparência e justiça ao processo de avaliação de desempenho docente;

ix. Promover a avaliação de desempenho docente como um mecanismo de valorização pessoal e profissional dos docentes, num processo transparente, justo e motivador;

x. Racionalizar os recursos humanos, o processo e a prestação de serviços administrativos, no sentido de promoverem um atendimento mais célere e informado;

xi. Automatização de processos administrativos em sistemas digitais;

xii. Criar o cargo de delegado de segurança para a prevenção de riscos no Agrupamento.

xiii. Potenciar as relações institucionais, de forma a articular e integrar as medidas e projetos educativos do agrupamento no Plano Estratégico Educativo Municipal.

Estas linhas de orientação têm como objetivo garantir uma intervenção eficaz, integrada e estratégica, promovendo melhorias sustentáveis e contínuas no Agrupamento.

4.3. Explicitação do plano estratégico a realizar no mandato

A visão: assenta na construção de uma escola inclusiva, inovadora e centrada na excelência educativa. Pretendo consolidar um ambiente de aprendizagem que promova o sucesso escolar e a formação de cidadãos autónomos, críticos e participativos. A escola como um local de acolhimento, crescimento e valorização do conhecimento, garantindo equidade de oportunidades e preparando os alunos para os desafios de uma sociedade em constante evolução. Assim, a liderança e a gestão escolar devem orientar-se por uma cultura de participação, colaboração e melhoria contínua, assegurando um ensino de qualidade, focado no desenvolvimento integral dos alunos tendo em vista o PASEO.

Para explicitar as linhas de orientação do plano estratégico a realizar no mandato, passo a apresentar, para cada domínio, os objetivos, os campos de análise e as ações a adotar.

4.3.1. Domínio: Autoavaliação:

Objetivo - potenciar o processo de autoavaliação do Agrupamento enquanto elemento regulador da ação educativa.

Campo de Análise: Desenvolvimento do Processo de Autoavaliação

Ações/Procedimentos: continuar os procedimentos sistemáticos de autoavaliação já existentes no Agrupamento; aperfeiçoar as práticas de recolha e tratamento de dados, aproveitando as parcerias com entidades externas; promover a auscultação e participação abrangentes da comunidade educativa; articular a autoavaliação com os restantes processos de avaliação.

Campo de Análise: Consistência e Impacto do Processo de Autoavaliação

Ações/Procedimentos: promover a melhoria contínua dos processos de autoavaliação; desenvolver mecanismos de monitorização e acompanhamento dos processos de autoavaliação; facilitar a participação dos elementos da equipa de autoavaliação em

formação especializada sobre este domínio; promover a partilha e comunicação dos resultados da autoavaliação com a comunidade educativa.

4.3.2. Domínio: Liderança e Gestão

Objetivo: Construir uma liderança transparente apoiada numa missão, visão e valores claros e partilhados com todos os intervenientes no processo educativo.

Campo de Análise: Visão e Estratégia

Ações/Procedimentos: promover a partilha pelos diferentes atores educativos da visão estratégica do Agrupamento orientada para a qualidade das aprendizagens; reforçar a articulação e colaboração entre as diferentes unidades que constituem o Agrupamento; contribuir para a construção de uma noção de organização como uma estrutura ao serviço da comunidade; fomentar sinergias com a autarquia e outras entidades do território educativo; promover um ambiente escolar seguro e facilitador do desenvolvimento das competências previstas no PASEO.

Campo de Análise: Liderança

Ações/Procedimentos: reforçar as estratégias de motivação das pessoas, desenvolvimento profissional e gestão de conflitos; promover a valorização dos diferentes níveis de liderança, nomeadamente as lideranças intermédias; mobilizar a comunidade educativa para o cumprimento das metas e objetivos educacionais partilhados.

4.3.3. Domínio: Prestação do Serviço Educativo

Objetivo: Potenciar o desenvolvimento integral dos alunos.

Campo de Análise: Desenvolvimento Pessoal e Bem-estar dos Alunos

Ações/Procedimentos: promover práticas educativas e de convivência que contribuam para a autonomia e responsabilidade individuais; desenvolver uma cultura de aplicação dos valores de respeito, resiliência e responsabilidade; implementar medidas de prevenção e proteção contra comportamentos de risco;

Campo de Análise: Ensino, Aprendizagem e Avaliação

Ações/Procedimentos: criar condições para o reforço do trabalho colaborativo entre os docentes; promover estratégias para a criação de ambientes de sala de aula propícios à aprendizagem; criar condições para a efetivação das medidas universais, seletivas e adicionais de inclusão dos alunos; desenvolver uma cultura de aplicação de práticas indutoras da excelência escolar; promover a diversidade de práticas e instrumentos de avaliação nas diferentes modalidades.

4.3.4. Domínio: Resultados

Objetivo: Melhorar os resultados académicos e sociais dos alunos do Agrupamento.

Campo de Análise: Resultados Académicos.

Ações/Procedimentos: promover uma evolução positiva do desempenho dos alunos nas provas externas de avaliação; melhorar a taxa de sucesso nos diferentes ciclos de ensino; apoiar os alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos e com necessidades educativas especiais;

Campo de Análise: Resultados Sociais e Participação na Vida Escolar

Ações/Procedimentos: promover a participação dos alunos em diferentes estruturas e órgãos da escola; manter e melhorar a baixa taxa de incidentes disciplinares; implementar mecanismos eficazes de tratamento e resolução de conflitos escolares;

O Plano Estratégico apresentado pretende garantir uma resposta eficiente e sustentável aos desafios identificados no Agrupamento de Escolas de Vila Flor, promovendo um ensino de qualidade, centrado na inclusão, inovação pedagógica e melhoria contínua dos resultados. A implementação destas medidas permitirá consolidar um ambiente educativo mais equitativo e motivador, onde alunos, docentes, famílias e comunidade trabalham em conjunto para o desenvolvimento integral dos discentes. Este compromisso com a excelência e a inovação fortalecerá a identidade do Agrupamento como uma instituição de referência no panorama educativo local e nacional.

5- Conclusão

Este Projeto de Intervenção reflete um compromisso firme com a melhoria da qualidade educativa, a inovação pedagógica e a promoção de um ambiente escolar inclusivo e democrático. A sua fundamentação rigorosa, baseada em dados concretos e referenciada na perspetiva dos Quadros de Avaliação Externa das Escolas, assegura a implementação de um plano estratégico realista e exequível, que responde de forma eficaz às necessidades do Agrupamento de Escolas de Vila Flor. Através de uma liderança transformacional e partilhada, pretendo fomentar um ambiente educativo assente na colaboração, na valorização do conhecimento e na participação ativa de toda a comunidade escolar. A estruturação do plano estratégico em torno dos domínios de Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados garante uma abordagem integrada e sustentada, que impulsiona a equidade, o sucesso académico e o desenvolvimento integral dos alunos.

As metas definidas são claras, mensuráveis e orientadas para a superação dos desafios identificados, nomeadamente a necessidade de consolidar aprendizagens significativas, elevar os resultados escolares e reforçar a cultura de exigência e responsabilização. O foco na monitorização contínua das práticas pedagógicas e na transparência dos processos avaliativos permitirá a criação de um sistema educativo mais justo, eficaz e alinhado com os desafios do futuro. Ao longo deste projeto, reconhece-se a importância de um envolvimento ativo e cooperativo entre alunos, docentes, famílias e parceiros institucionais, pois apenas uma comunidade educativa coesa e comprometida poderá transformar a escola num espaço verdadeiramente formador e inovador.

Conclui-se, assim, que a implementação deste plano estratégico permitirá consolidar um Agrupamento de Escolas de Vila Flor mais dinâmico, eficiente e centrado no sucesso educativo e inclusão dos seus alunos. A escola, enquanto pilar essencial da sociedade, deve ser um espaço de excelência, equidade e inovação, capaz de formar cidadãos preparados para os desafios de um mundo mais global e em constante evolução.

6- Avaliação do Projeto de Intervenção

Uma vez validado no Conselho Geral, este projeto será alvo de uma monitorização a efetuar pelo candidato ao cargo de diretor no relatório anual de atividades a apresentar ao Conselho Geral. No final do mandato, a monitorização anual dará lugar à reflexão final.

7- Bibliografia

Bass, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.Senge, 2006

Conselho Nacional de Educação (2016). Parecer n.º 5/2016. *Organização da escola e promoção do sucesso escolar*. Diário da República, 2.ª série — N.º 222 — 18 de novembro de 2016. (Cobb,1998

Hargreaves, A. & Fink, D. (2007). *Liderança Sustentável*. (Jorge Ávila de Lima Trad.) Porto: Porto Editora.

Lima, L. (2002). A democratização das organizações educativas e a participação como ingerência: contribuições de Paulo Freire. *Forum*, N. 31: pp. 81-94.

Marchesi, A. (2002). Mudanças Educativas e Avaliação das Escolas". In Joaquim Azevedo. *Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências*. Edições ASA, 33-50.

Sites Consultados:

https://infoescolas.medu.pt/

https://new.escolasvilaflor.net/

https://www.igec.mec.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID=&newsID=2762

https://www.jn.pt/2198412835/ranking-2024-em-que-lugar-ficou-a-sua-escola/

Vila Flor, 20 de março de 2025

_____

(António Oliveira)