



PROJETO DE INTERVENÇÃO

Candidatura ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas de Gavião para o quadriénio 2025.2029

“Por vezes, o mundo precisa de uma liderança silenciosa, confiante e disponível para aprender, que escuta os outros antes de tomar decisões.”

Karl Moore

Genoveva do Rosário Almeida de Matos Belona

Índice

Preâmbulo.....	2
Motivações da candidatura.....	2
Identificação dos problemas/Áreas Prioritárias de Intervenção.....	7
Definição da missão, das metas e das grandes linhas orientadoras da ação.....	10
Missão.....	10
Metas Gerais a atingir no final do Projeto de Intervenção.....	10
Grandes Linhas Orientadoras da Ação.....	12
1. Centralidade do Sucesso e Equidade nas Aprendizagens.....	12
2. Fortalecimento da Cultura de Avaliação e Melhoria Contínua.....	12
3. Liderança Partilhada e Gestão Participativa.....	12
4. Melhoria da Qualidade e Coerência do Serviço Educativo.....	13
5. Inclusão, Bem-Estar e Relação Escola-Família-Comunidade.....	13
Plano Estratégico a realizar no mandato.....	13
Correspondência entre Problemas, Linhas Orientadoras, Metas e Ações.....	16
Considerações finais.....	16
Referências Bibliográficas.....	18

Preâmbulo

O presente Projeto de Intervenção enquadra-se no procedimento concursal prévio à eleição do Diretor do Agrupamento de Escolas de Gavião (AEG), conforme previsto no Aviso n.º 1276/2025/2, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 95, de 19 de maio de 2025. Este procedimento decorre nos termos dos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na redação conferida pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

Neste contexto, submete-se à apreciação do Conselho Geral do AEG o presente Projeto de Intervenção, no qual se expõe a visão estratégica e as propostas para o desenvolvimento do Agrupamento.

Motivações da candidatura

O presente Projeto de Intervenção visa apresentar a visão estratégica para a direção do AEG no quadriénio 2025.2029. Com base na experiência como docente, subdiretora e coordenadora de projetos inovadores, propõe-se um modelo de liderança participativa, centrado na qualidade educativa, na inclusão, na sustentabilidade e na inovação pedagógica.

A presente candidatura surge de uma reflexão pessoal e profissional, amadurecida ao longo dos dois últimos anos letivos, por se considerar estarem reunidas as condições necessárias para o desempenho deste cargo.

Pensar numa organização como a Escola exige, antes de tudo, pensar nas pessoas. Acredita-se, convictamente, que são as pessoas — os profissionais, os alunos, as famílias, os parceiros — que dão alma e sentido à instituição escolar. Como refere Teixeira (1995), *“uma organização é um conjunto de indivíduos que interagem. O que fizerem com as suas relações definirá o que é a organização.”* A escola é, por excelência, o espaço onde estas relações se tornam construtoras de futuro, conhecimento, cidadania e humanidade.

O percurso da candidata tem sido pautado pela convicção de que centrar o processo educativo no aluno é essencial. Num mundo pós-pandémico, marcado por desafios emocionais e cognitivos, importa dotar os alunos de ferramentas que os ajudem a compreender-se, a regular-se e a crescer como seres humanos integrais. A escola que se propõe liderar é uma escola onde se aprende com sentido, onde se aprende a ser. Um espaço que reconhece, sem receio, que as emoções também educam e que o sucesso não se mede apenas em resultados, mas em desenvolvimento humano.

Defende-se uma escola em que se cria um ambiente seguro, pacífico e respeitador, onde os adultos trabalham com paixão e os alunos crescem felizes. Uma escola onde as relações interpessoais, a empatia, a criatividade, a atenção e a consciência plena são valorizadas como fatores determinantes para o bem-estar e o sucesso educativo.

Ao longo do percurso profissional, a candidata desempenhou várias funções de liderança que lhe permitiram consolidar uma visão estratégica e integradora da escola pública, destacando-se os cargos de subdiretora, adjunta e assessora da direção, vice-presidente do conselho executivo, coordenadora de projetos, coordenadora da Estratégia de Educação para a Cidadania, do programa Eco-Escolas, da Equipa da Saúde, do Plano de Desenvolvimento Digital, do Programa TEIP4 e do Plano Cultural de Escola, bem como a participação no Plano de Inovação do agrupamento e elaboração dos documentos orientadores.

Este trajeto foi pautado por um compromisso firme com a construção de uma escola centrada no sucesso dos alunos e na valorização de toda a comunidade educativa. Acredita, tal como sublinha José Saramago, que *“somos a memória que temos e a responsabilidade que assumimos”*. É essa responsabilidade — com a escola pública, com os alunos, com os profissionais, com as famílias e com o território — que dá corpo a esta candidatura.

Assumir a liderança do agrupamento implica compreender que liderar não é apenas gerir, mas sobretudo inspirar. Considera-se que o diretor deve ser alguém próximo de todos os intervenientes na vida da escola. Um comunicador nato que saiba ouvir, auscultar,

dialogar e entender as interações por trás das mensagens. É este o tipo de liderança que a candidata se propõe exercer: próxima, escutante, mobilizadora, orientada por valores éticos e pela justiça.

Quer contribuir para que o AEG continue a afirmar-se como uma escola inovadora, atual, dinamizadora de aprendizagens significativas, aberta à comunidade e promotora de percursos educativos diferenciados e ajustados às necessidades dos alunos, continuando a apostar na continuidade do Ensino Artístico Especializado - Música e dos Cursos Profissionais de nível secundário. Esta ambição nasce do conhecimento profundo da realidade do agrupamento e da comunidade, dos desafios que enfrenta e das potencialidades que apresenta.

A visão de liderança escolar está alinhada com um modelo colaborativo e partilhado, em que todos têm voz e espaço para participar. Acredita no valor das parcerias, na abertura à mudança, na inovação pedagógica e na criação de ambientes de aprendizagem estimulantes e inclusivos.

A candidata tem procurado continuamente atualizar-se, integrando ações de formação especializadas na área da liderança e da gestão, tendo terminado com sucesso uma Pós-Graduação em Administração e Organização Escolar na Área da Administração Educacional. Essa formação, aliada à experiência no terreno e à participação nos órgãos de gestão ao longo da carreira, confere-lhe uma perspetiva reflexiva e prática sobre os processos de decisão, de mediação e de construção de soluções.

Acredita que a liderança exige competência técnica, sensibilidade humana e coragem ética. Um diretor deve agir com equidade, rigor e justiça, sabendo escutar antes de decidir, construir antes de impor, unir antes de separar. Como refere Agostinho da Silva, “*o que é preciso é criar. Não é destruir nem conservar. É criar.*” E é com este espírito que se apresenta: **para construir com todos, para todos e por todos.**

O presente documento visa, portanto, formalizar a intenção de assumir a direção do AEG e dar a conhecer o Projeto de Intervenção, sustentado na promoção de uma liderança partilhada, ética e inspiradora. Como refere o professor António Nóvoa, “*não basta gerir*

a escola, é preciso dar-lhe sentido". A liderança que propõe assenta nesse princípio: gerir com eficácia, mas sobretudo liderar com sentido, com visão e com afeto.

O diagnóstico que sustenta este projeto baseia-se na análise de documentos estruturantes — como o Projeto Educativo, o Plano Anual de Atividades, os relatórios internos e externos, o Observatório Interno de Resultados Escolares (OIRE), os contributos do Plano de Inovação e os referenciais do programa TEIP4— bem como na experiência prática acumulada no terreno, em estreita articulação com os diferentes intervenientes da comunidade educativa. Esta análise aponta para desafios claros, mas também para um vasto leque de oportunidades a que importa potenciar e dar continuidade.

A motivação advém não apenas da experiência acumulada, mas também da profunda ligação ao território e à missão educativa. Reside e trabalha numa comunidade que conhece bem, e é neste espaço de pertença que deseja continuar a contribuir para uma escola cada vez mais inclusiva, exigente e inovadora.

Defende uma liderança que mobilize as equipas, que estimule a colaboração e que promova a valorização pessoal e profissional de todos. Tal como Agostinho da Silva recorda, *"não faças da tua vida um rascunho, poderás não ter tempo de a passar a limpo"*. É com esta consciência do tempo e do compromisso que a candidata se apresenta, consciente de que liderar é, acima de tudo, servir e inspirar.

A par do foco na qualidade pedagógica e organizacional, acredita firmemente na importância das relações humanas e da construção de ambientes de trabalho saudáveis, assentes no respeito, na empatia e na cooperação. Estes princípios são, do seu ponto de vista, essenciais para que possamos continuar a responder com eficácia aos desafios do século XXI, promovendo uma escola onde todos têm lugar e voz.

Por fim, entende que é fundamental dar continuidade aos projetos estruturantes em curso, tais como o Programa Erasmus para docentes e alunos, potenciar o Programa TEIP4 e o Plano de Inovação, reformular a Estratégia de Educação para a Cidadania, dar

continuidade ao Programa Eco-Escolas e à Equipa da Saúde, reforçar o papel da Biblioteca Escolar e a articulação entre os diversos projetos existentes que dão corpo à educação formal e não formal. Só assim se poderá garantir um serviço educativo de qualidade, capaz de formar cidadãos críticos, autónomos e solidários, preparados para um mundo em constante mudança. Todo o projeto de intervenção deve assentar num processo contínuo, rigoroso e participativo de autoavaliação, assumido como uma ferramenta estratégica de diagnóstico, regulação e desenvolvimento. A autoavaliação não é um fim em si mesma, mas um instrumento de melhoria que permite conhecer profundamente a realidade do agrupamento, refletir sobre as práticas e tomar decisões fundamentadas.

A avaliação deve ser encarada como um processo formativo, orientado para a aprendizagem organizacional, para a coesão interna e para o aperfeiçoamento das estratégias educativas daí que se perspetive uma aposta forte na Equipa de Autoavaliação.

A autoavaliação institucional, quando integrada numa cultura colaborativa e de responsabilização, permite desenvolver uma liderança distribuída e uma governação participada, promovendo o envolvimento dos diversos atores da comunidade educativa na construção de uma escola mais eficaz, equitativa e inclusiva.

De acordo com a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC, 2016), *“a melhoria do desempenho das escolas está fortemente associada à existência de processos internos de avaliação eficazes, com impacto na planificação estratégica, na prática pedagógica e nos resultados dos alunos”*.

Reafirma-se a total disponibilidade para abraçar, com dedicação, compromisso e esperança, este desafio de liderança, com o propósito de continuar a fazer do AEG uma escola de referência, coesa, aberta e humanista — uma escola de afetos, de saberes e de futuro.

Identificação dos problemas/Áreas Prioritárias de Intervenção

A escola contemporânea é um sistema vivo e complexo, cuja atuação é influenciada por múltiplos fatores de natureza social, cultural, organizacional e pedagógica. Esta realidade exige abordagens igualmente complexas, dinâmicas e integradoras, capazes de responder, com eficácia e pertinência, aos desafios diários. O seu perfil sistémico — simultaneamente aberto, interdependente, multicausal e em constante transformação — implica a adoção de modelos de liderança assentes na colaboração, na escuta ativa e na participação efetiva de todos os elementos da comunidade educativa.

Neste enquadramento, defende-se uma governação partilhada, centrada no diálogo, na confiança e na corresponsabilização dos diferentes atores — alunos, docentes, assistentes operacionais e técnicos, encarregados de educação e parceiros institucionais. Como sublinha Lima (2008), a liderança eficaz *“não se exerce sobre os outros, mas com os outros, num processo de construção coletiva de sentido e de ação”*. Esta perspetiva participativa permite construir uma escola mais reflexiva, mais justa e mais ajustada às necessidades da comunidade.

A implementação das medidas propostas exige, por isso, uma lógica de participação plural, que se manifeste em diferentes momentos e formatos: informação transparente, consulta efetiva, tomada de decisão partilhada, avaliação crítica e aprendizagem organizacional. Esta visão integra também a dimensão formativa da participação, encarando cada momento como uma oportunidade de desenvolvimento profissional e institucional.

O diagnóstico de necessidades que sustenta o plano decorre de uma análise rigorosa e sistemática de múltiplas fontes de informação: os dados do Observatório Interno dos Resultados Escolares (OIRE), os relatórios RIPA e REPA, os resultados das provas finais de ciclo do ensino básico, o Plano de Inovação, o Programa TEIP4, o Projeto Educativo e outros documentos

estratégicos do Agrupamento. Esta leitura contextualizada, de cariz holístico e integrador, constitui a base para a definição de prioridades e a construção de um plano de intervenção coeso, centrado na melhoria contínua e no sucesso de todos os alunos.

Fruto da análise holística e integradora destes dados identificam-se as seguintes necessidades/áreas de intervenção prioritárias (AIP):

AIP01 - Qualidade do sucesso escolar: Baixos valores percentuais da qualidade do sucesso, especialmente nos 2º e 3º Ciclos;

AIP02 - Práticas pedagógicas promotoras do desenvolvimento de competências: Fragmentação disciplinar do currículo, com abordagens ainda muito focadas no modelo expositivo, em detrimento de atividades experimentais, projetos e aplicações práticas desenvolvidos em ambientes físicos e digitais;

AIP03 - Práticas de avaliação promotoras da melhoria das aprendizagens: Apostar numa avaliação formativa — com feedback claro, oportuno e orientador — assumindo um papel central na promoção da autonomia dos alunos, na valorização do erro como oportunidade de aprendizagem e na consolidação de competências;

AIP04 - Articulação interdisciplinar: Incipientes dinâmicas de trabalho de cariz interdisciplinar, envolvendo as áreas das Ciências, numa abordagem STEAM e deficitária utilização das expressões artísticas, enquanto ferramentas para a abordagem das diferentes áreas disciplinares;

AIP05 - Articulação vertical entre ciclos/níveis de ensino: Fragilidades nas transições entre níveis/ciclos, com consequentes constrangimentos ao nível dos mecanismos de continuidade educativa e de identificação de aprendizagens a recuperar/desenvolver;

AIP06 - Práticas inclusivas: Necessidade de promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos;

AIP07 - Envolvimento dos alunos nos processos de avaliação e/ou de decisão: Significativo número de alunos com reduzida intervenção crítica e ativa nas atividades inscritas em PAA e falta de compromisso, motivação e autodeterminação dos alunos com a aprendizagem;

AIP08 - Envolvimento da comunidade: Insuficiente rentabilização/interação de recursos/projetos/programas pedagógicos inovadores e de espaços educativos existentes na escola e na comunidade, condicionadora do desenvolvimento de um currículo mais rico, reflexivo e relacional;

AIP09 -Envolvimento dos encarregados de educação e famílias: Insuficiente participação das famílias, dificultando a relação de proximidade, confiança e corresponsabilidade entre a escola e as famílias, essencial para a construção de um projeto educativo coeso e participado;

AIP10-Cidadania Ativa: Expressiva percentagem de medidas disciplinares corretivas e sancionatórias aplicadas nos 2º e 3º ciclos previstas na Lei n.º 51/2012 de 5 de setembro (nº2 dos artigos 26º e 28º);

AIP11-Saúde e bem-estar psicológico: Necessidade de continuar a apostar na promoção da saúde e do bem-estar psicológico de todos os membros da comunidade educativa — alunos, docentes e não docentes.

Definição da missão, das metas e das grandes linhas orientadoras da ação

Missão

Pretende-se assumir como **missão** proporcionar uma educação de qualidade, inclusiva, equitativa e orientada para o sucesso de todos os alunos, promovendo o desenvolvimento das competências pessoais, sociais e académicas necessárias para uma cidadania plena, ativa e responsável.

Criar condições para que todas as crianças e jovens aprendam, cresçam e se realizem num ambiente seguro, democrático, inovador e humanista, respeitando a diversidade, valorizando a identidade local e articulando-se com a comunidade envolvente.

Através de uma ação educativa colaborativa e centrada no aluno, é necessário assumir o compromisso de:

- Fomentar práticas pedagógicas diferenciadas e inclusivas, ajustadas às necessidades e ritmos de cada aluno;
- Promover a igualdade de oportunidades, a justiça social e o combate ao abandono e insucesso escolar;
- Estimular a inovação, o pensamento crítico, a criatividade e a autonomia;
- Reforçar o sentido de pertença, de cooperação e de responsabilidade entre todos os membros da comunidade educativa;
- Consolidar uma cultura organizacional assente na qualidade, na transparência, na participação e na melhoria contínua com base em processos credíveis e consistentes de autoavaliação.

Metas Gerais a atingir no final do Projeto de Intervenção

O presente Plano de Intervenção parte do pressuposto de assegurar o cumprimento das metas contratualizadas no Programa TEIP4 e no Plano de Inovação, com sentido de responsabilidade, rigor e exigência.

No entanto, parece-nos coerente que se apresente um referencial estratégico para a monitorização e avaliação da ação diretiva ao longo do mandato. Cada meta geral é desdobrada em indicadores de avaliação, metas específicas, prazos de execução. Esta estrutura visa garantir coerência, rigor e intencionalidade na ação educativa e organizacional do AEG.

Meta Geral	Indicadores de Avaliação	Meta Específica a Atingir	Prazo de Execução
1. Melhorar os resultados escolares dos alunos	Taxas de sucesso por ciclo e disciplina Taxas de transição e conclusão N.º de alunos com medidas de suporte à aprendizagem	Aumentar em 5% as taxas de sucesso no 1.º, 2.º e 3.º ciclos Reduzir em 10% os níveis de retenção até ao final do 3.º ciclo	Final do 3.º ano de mandato
2. Reforçar a inclusão educativa e social	Taxas de abandono e absentismo Participação em projetos de inclusão	Diminuir o absentismo em 20% Aumentar a participação de alunos com NEE e medidas universais em projetos curriculares e extracurriculares	Ao longo dos 4 anos
3. Consolidar a cultura de autoavaliação institucional	Número e regularidade dos relatórios de autoavaliação Grau de concretização dos planos de melhoria	Assegurar 100% da realização anual do relatório de autoavaliação Integrar os dados na tomada de decisão em todas as estruturas	Anualmente
4. Dinamizar a inovação pedagógica e digital	Projetos inovadores implementados Utilização de recursos digitais Formação de docentes	Envolver pelo menos 70% dos docentes em projetos de inovação pedagógica ou digital Garantir 100% de cobertura de formação em ferramentas digitais essenciais	Até ao 2.º ano de mandato
5. Aumentar a participação da comunidade educativa	Participação em reuniões, projetos, eventos Inquéritos de satisfação Propostas apresentadas por alunos, pais, pessoal não docente	Aumentar em 50% a participação das famílias em iniciativas da escola Criar pelo menos 2 fóruns de escuta ativa por ano com alunos e pais	Progressivo até ao final do mandato
6. Fortalecer a liderança intermédia e trabalho em equipa	N.º de ações de formação e acompanhamento Grau de autonomia das estruturas intermédias	Promover pelo menos 1 ação anual de capacitação para líderes intermédios Garantir o envolvimento de todas as estruturas na execução do Projeto Educativo	Anualmente
7. Aprofundar a articulação com entidades/parceiros	Número de protocolos ativos N.º de atividades em parceria Impacto nas aprendizagens	Estabelecer ou renovar pelo menos 8 parcerias educativas, culturais e sociais com impacto direto nos alunos	Até ao final do 2.º ano

8. Melhorar a organização e os serviços da escola	Resultados de inquéritos de satisfação Índices de segurança, bem-estar e sustentabilidade Eficiência dos serviços administrativos	Aumentar em 25% os índices de satisfação da comunidade escolar Implementar práticas sustentáveis em 100% das unidades orgânicas do agrupamento	Ao longo dos 4 anos
---	---	---	---------------------

Grandes Linhas Orientadoras da Ação

As grandes linhas orientadoras da ação estruturam-se nos seguintes princípios:

1. Centralidade do Sucesso e Equidade nas Aprendizagens

- Promover uma cultura de elevadas expectativas para todos os alunos.
- Garantir respostas educativas diferenciadas, inclusivas e orientadas para a melhoria contínua dos resultados escolares e sociais.
- Valorizar práticas pedagógicas inovadoras, colaborativas e orientadas por dados.

2. Fortalecimento da Cultura de Avaliação e Melhoria Contínua

- Consolidar processos de autoavaliação regulares e participados.
- Usar os resultados da avaliação institucional como suporte à tomada de decisão e à reconfiguração da ação pedagógica.
- Monitorizar e avaliar de forma sistemática os planos, projetos e práticas.

3. Liderança Partilhada e Gestão Participativa

- Dinamizar uma liderança estratégica e pedagógica ao serviço de uma visão comum, em articulação com o Projeto Educativo, com o Programa TEIP4 e o Plano de Inovação.
- Valorizar a atuação das lideranças intermédias e das estruturas de coordenação.

- Promover a corresponsabilização de todos os profissionais e órgãos da escola.

4. Melhoria da Qualidade e Coerência do Serviço Educativo

- Reforçar a articulação horizontal e vertical entre ciclos, níveis e docentes.
- Incentivar práticas interdisciplinares, por projeto/cenário de aprendizagem e com recurso ao digital educativo.
- Investir na formação contínua do corpo docente e não docente, famílias, plasmada no Plano de Formação Interno.

5. Inclusão, Bem-Estar e Relação Escola-Família-Comunidade

- Implementar medidas de apoio socioeducativo eficazes, integradas e monitorizadas.
- Promover o bem-estar psicológico e emocional dos alunos e profissionais.
- Fortalecer a relação com as famílias, os parceiros locais e o território educativo.
- Potenciar o contexto escolar enquanto meio facilitador do CAA no âmbito da educação inclusiva.
- Criação de um Gabinete de Apoio aos Alunos e às Famílias, considerado prioritário num contexto educativo marcado por múltiplas vulnerabilidades socioeconómicas, por dificuldades de integração escolar e por carências no acompanhamento familiar, é essencial implementar estruturas de apoio que articulem os serviços educativos com os contextos de vida dos alunos.
- Melhorar os processos de comunicação interna e externa de acordo com cada público-alvo.

Plano Estratégico a realizar no mandato

Domínio	Campo de Análise	Objetivo Estratégico	Linhas de Ação	Indicadores de Monitorização
1. Autoavaliação	1.1 Desenvolvimento do processo de autoavaliação	Consolidar uma cultura de autoavaliação	Reforçar a operacionalização do modelo de autoavaliação	Número de ciclos de autoavaliação aplicados por ano Nível de participação dos intervenientes

Projeto de Intervenção | Genoveva do Rosário Almeida de Matos Belona

		sistemática e participada	Integrar resultados no planeamento pedagógico Promover reflexão colaborativa nos órgãos e estruturas	
	1.2 Utilização dos resultados da autoavaliação na melhoria do desempenho	Garantir que os dados da autoavaliação orientam práticas e decisões	Divulgar relatórios e promover análise crítica Monitorizar planos de melhoria Promover formação em avaliação institucional	Número de ações de formação realizadas Grau de satisfação dos participantes
2. Liderança e Gestão	2.1 Liderança estratégica	Implementar uma visão partilhada, coerente com o Projeto Educativo, o Programa TEIP4 e o Plano de Inovação	Mobilizar a comunidade para objetivos comuns Alinhar documentos estratégicos Incentivar o compromisso coletivo	Grau de participação nos órgãos e estruturas Número de reuniões e iniciativas colaborativas realizadas Taxa de adesão dos docentes e não docentes a projetos e ações estratégicas Nível de participação em ações de formação interna Satisfação profissional e sentimento de pertença (medidos por questionários anuais)
	2.2 Gestão pedagógica	Fomentar práticas pedagógicas inovadoras e inclusivas	Promover trabalho colaborativo e supervisão pedagógica Dinamizar projetos (Plano de Inovação, TEIP4, Biblioteca Escolar, etc.) Reforçar articulação curricular e diferenciação	Número de projetos ativos Grau de implementação dos planos de ação Resultados alcançados
	2.3 Gestão escolar	Otimizar recursos humanos, físicos e tecnológicos de forma sustentável	Melhorar comunicação interna (Sistema Integrado de Gestão Escolar, plataformas) Promover a gestão participativa Manutenção das infraestruturas Potenciar o espaço exterior	Índice de utilização das plataformas Nível de satisfação dos utilizadores
3. Prestação do Serviço Educativo	3.1 Planeamento e articulação	Assegurar a continuidade educativa e coerência curricular	Consolidar articulações horizontal e vertical Integrar planos de turma, ciclo e transição	Número de reuniões de articulação por ciclo e departamento Grau de concretização das medidas definidas em articulação

Projeto de Intervenção | Genoveva do Rosário Almeida de Matos Belona

			Promover práticas interdisciplinares e por projeto	Número de alunos apoiados nas transições (pré-escolar/1.º ciclo, 1.º/2.º ciclo, etc.) Número de projetos interdisciplinares desenvolvidos por ano letivo Grau de impacto percebido (através de grelhas de autoavaliação, portefólios e/ou inquéritos)
	3.2 Práticas de ensino	Valorizar metodologias ativas e centradas nos alunos	Promover formação docente em metodologias inovadoras Estimular uso pedagógico do digital Apoiar práticas inclusivas	Número de docentes envolvidos Avaliação de impacto na prática letiva
	3.3 Apoio aos alunos e orientação educativa	Responder de forma eficaz à diversidade e promover o desenvolvimento integral	Reforçar a atuação da EMAEI Potenciar o SPO e direção de turma Dinamizar programas de saúde e bem-estar Potenciar o contexto escolar enquanto meio facilitador do CAA no âmbito da educação inclusiva Criação de um Gabinete de Apoio aos Alunos e às Famílias	Número de programas implementados Participação dos alunos Avaliação de impacto
4. Resultados	4.1 Resultados escolares	Melhorar os resultados internos e externos com equidade	Monitorizar resultados por ciclo e disciplina Desenvolver planos de recuperação e apoio Acompanhar alunos com dificuldades	Taxa de melhoria nos resultados dos alunos abrangidos Taxa de sucesso escolar
	4.2 Resultados sociais	Promover a inclusão, participação e cidadania ativa	Dinamizar projetos de Educação para a Cidadania Reforçar a convivência escolar positiva Valorizar o envolvimento dos alunos	Número de incidentes disciplinares Taxa de participação em iniciativas de cidadania
	4.3 Reconhecimento da comunidade educativa	Reforçar a confiança e valorização da escola na comunidade	Divulgar boas práticas e projetos Estimular participação das famílias e parceiros	Número de eventos conjuntos realizados Nível de envolvimento parental

Promover uma escola aberta e próxima do território

Correspondência entre Problemas, Linhas Orientadoras, Metas e Ações

Problema Identificado	Linha Orientadora da Ação	Meta Geral	Ação Estratégica
Baixos resultados a Matemática e Português	Promoção da qualidade educativa	Melhorar os resultados escolares	Grupos de apoio, reforço, formação de professores
Elevado número de alunos com medidas adicionais	Inclusão e equidade	Reforçar a inclusão educativa e social	Acompanhamento diferenciado, tutorias, oficinas
Fraca cultura de avaliação interna	Cultura de autoavaliação	Consolidar a cultura de autoavaliação	Aplicação de inquéritos, análise de dados, referencial de Avaliação das Aprendizagens dos Alunos
Resistência à inovação e uso limitado do digital	Inovação pedagógica e digital	Dinamizar a inovação pedagógica e digital	Projetos com ferramentas digitais, formações
Envolvimento reduzido das famílias	Participação da comunidade educativa	Aumentar a participação da comunidade	Fóruns, reuniões, comunicação digital
Falta de coordenação entre ciclos e anos	Liderança e trabalho em equipa	Fortalecer a liderança intermédia	Reuniões interdepartamentais, planos de articulação
Ausência de parcerias com impacto significativo	Articulação com entidades/parceiros	Aprofundar a articulação com parceiros	Protocolos, visitas, redes colaborativas
Gestão administrativa com falhas e morosidade	Melhoria da organização e serviços	Melhorar a organização e os serviços	Sistema de Informação de Gestão Escolar, desmaterialização, desburocratização, formação em gestão escolar

Considerações finais

O presente Projeto de Intervenção estrutura-se de forma articulada e sequencial, desde a análise das principais situações problemáticas até à definição das linhas orientadoras de ação, concebidas como estratégias transformadoras e realistas para a promoção do sucesso educativo e do desenvolvimento organizacional. Inspirado nos princípios orientadores consagrados no regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação, este projeto reflete uma visão de liderança

comprometida com a missão da escola pública: promover a equidade, a inclusão, a qualidade das aprendizagens e a construção de uma cidadania ativa.

Apresenta-se, assim, um plano estratégico a desenvolver no quadriénio 2025.2029, estruturado em objetivos estratégicos e metas concretizáveis, definidos a partir de uma leitura crítica do percurso feito e das prioridades identificadas pela comunidade educativa. A sua concretização será sustentada por um conjunto de linhas orientadoras de ação, traduzidas em iniciativas e medidas práticas que pretendem dar resposta aos desafios atuais e futuros do Agrupamento.

Ciente de que avaliar é essencial para transformar, todo o projeto assenta numa abordagem sistemática de autoavaliação e monitorização contínua, que permita conhecer, refletir, ajustar e melhorar as práticas. A avaliação será encarada como um processo dinâmico e participativo, integrador de diferentes vozes da comunidade escolar, capaz de sustentar decisões pedagógicas e organizativas. Tal como refere a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC, 2016), *“a melhoria do desempenho das escolas está fortemente associada à existência de processos internos de avaliação eficazes, com impacto na planificação estratégica, na prática pedagógica e nos resultados dos alunos”*. Esta perspetiva será central na governação, orientando o ciclo de planeamento, ação, avaliação e reajuste.

Este projeto de intervenção resulta de um percurso profissional consolidado e de uma vivência profunda na realidade do Agrupamento, onde a candidata participa ativamente em diversos domínios da gestão pedagógica, organizativa e estratégica. Pretende-se, por isso, dar continuidade a uma linha de ação coerente, construída com a comunidade ao longo dos últimos anos, sem prejuízo da abertura à inovação e à integração de novos projetos/oportunidades que se revelem pertinentes e enriquecedores para os alunos, os profissionais e a comunidade educativa em geral.

“Sonhem com o impossível. Trabalhem para isso, persigam o objetivo e nunca desistam”.
Lewis Hamilton

Referências Bibliográficas

Lima, L. C. (2008). Organização e gestão escolar: Teorias, modelos e práticas. Coimbra: Almedina.

Nóvoa, A. (2009). A escola e o sentido das coisas. Porto: Porto Editora.

Silva, A. (2006). Textos e ensaios filosóficos. Lisboa: Guimarães Editores.

Silva, J. M. (2010). Líderes e lideranças em escolas portuguesas: Protagonistas, práticas e impactos. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Teixeira, M. (1995). Gestão e liderança nas organizações escolares. Porto: Porto Editora.