

PROJETO DE INTERVENÇÃO

**UM COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA.
UM PROJETO DE TODOS E PARA TODOS.**

**CANDIDATURA AO CARGO DE DIRETOR DO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS D. MARIA II**

QUADRIÉNIO: 2026/2030

PROFESSOR ANTÓNIO MANUEL FERREIRA RODRIGUES GOUVEIA

Preâmbulo

Enquanto docente do Agrupamento assumo, ao apresentar este Projeto de Intervenção, um compromisso com a excelência. Tenho uma convicção profunda de que a educação é, e deve ser, uma obra coletiva, uma missão partilhada que só ganha vida quando cada um dá o seu contributo. Somos uma comunidade viva e diversa, onde crianças, alunos, docentes, não docentes, famílias e parceiros se devem unir com um propósito comum – construir um espaço de crescimento, de descoberta e de futuro para cada criança e para cada jovem que nos são confiados.

"De Todos" porque acredito que cada voz importa. Desde a curiosidade da criança e do aluno que pergunta, à experiência do professor que guia; desde o cuidado do assistente operacional que acolhe, ao envolvimento da família que apoia; desde a visão estratégica do diretor às sinergias das parcerias. Juntos, iremos tecer uma rede de relações e de saberes que fará do nosso Agrupamento um verdadeiro lugar de pertença e de excelência. Cada gesto, cada ideia, cada mão que acene fará parte deste projeto comum.

"Para Todos" porque o meu compromisso é com a inclusão, a equidade e o sucesso de cada um. Trabalharemos para reconhecer e valorizar as singularidades, adaptando percursos, oferecendo oportunidades diversas e garantindo que ninguém fica para trás.

Almejo que cada membro da nossa comunidade se sinta visto, respeitado e desafiado a ir mais longe, num ambiente seguro, estimulante e aberto ao Mundo.

Este é, pois, mais do que um lema. Será a essência do nosso caminho diário: uma educação construída pela mão de muitos, para iluminar o futuro de todos e, em que diariamente, se erguem novas ondas de crescimento coletivo.

Sei que ao colocar-se demasiado ênfase nas dimensões hierárquicas da governação, esta pode tornar-se um obstáculo à qualidade do Agrupamento e do ensino. Com efeito, e como referem Burns e Bass (1978, 1985), a liderança transformacional induz nos liderados mudanças que os levam a perseguir prioritariamente os objetivos da organização, relegando os seus interesses pessoais para segundo plano; neste sentido, considero importante que os liderados, nomeadamente os professores, sejam também líderes ao promoverem e mobilizarem outros, quer nos aspetos motivacionais, quer nos aspetos pedagógicos, de forma a potenciarem o desenvolvimento do Agrupamento, quer melhorando a eficácia do ensino e das aprendizagens, quer contribuindo para a concretização de uma plena equidade. De acordo com York-Barr e Duke (2004, pp. 287–288, citados por Antunes & Silva, 2015): "A liderança docente é o processo pelo qual os professores, individual ou coletivamente, influenciam os seus colegas, os diretores e outros membros da comunidade escolar para melhorar as suas práticas de ensino e aprendizagem, com o objetivo de aumentar a aprendizagem dos alunos e a sua realização. Esse trabalho de liderança envolve o desenvolvimento intencional de três aspetos: o desenvolvimento individual, a colaboração ou o desenvolvimento de equipa e o desenvolvimento organizacional."

É este carácter dual de liderança, ou melhor, de lideranças, que entendo e que está em sintonia com uma conceção de qualidade, de subsidiariedade, e de equidade, não como uma finalidade em si mesma, mas pelo facto de que a consecução e concretização de atuações integradas e integradoras, cada vez mais abrangentes, quer na ação, quer na

decisão, poderem ter um efeito potenciador na melhoria da governança dos sistemas educativos, em geral, e do nosso Agrupamento¹ em particular.



Imagem 1. – A onda na Praia das Mações

(Fotografia gentilmente cedida pela professora Filipa Silva do Grupo de Recrutamento 510 - Física e Química)

¹ Tal como autores da pedagogia crítica, entre os quais Paulo Freire, somos da opinião de que precisamos contribuir para criar o Agrupamento que é aventura, que marcha, que não tem medo do risco, por isso recusa o imobilismo; o Agrupamento em que se pensa, em que se cria, em que se fala, em que se adivinha, o Agrupamento que, apaixonadamente, diz sim à vida.

Índice

Preâmbulo	2
Nota Introdutória	5
1. Justificação da candidatura	5
2. O Agrupamento de Escolas D. Maria II	7
2.1. Breve Caracterização	7
2.2. Diagnóstico do Agrupamento	7
3. Projeto de Intervenção	11
3.1. A Missão do Agrupamento	11
3.2. A Visão do Agrupamento	11
3.3. Os Valores do Agrupamento	12
4. Organização do Programa de Ação	13
4.1. Domínio I: Autoavaliação	14
4.1.1. Objetivos Gerais	14
4.1.1.1. Objetivos específicos por áreas de intervenção	14
4.2. Domínio II: Liderança e gestão	15
4.2.1. Objetivos Gerais	15
4.2.1.1. Objetivos específicos por áreas de intervenção	15
4.3. Domínio III: Prestação do serviço educativo	16
4.3.1. Objetivos Gerais	16
4.3.1.1. Objetivos específicos por áreas de intervenção	17
4.4. Domínio III: Resultados	19
4.4.1. Objetivos Gerais	19
4.4.1.1. Objetivos específicos por áreas de intervenção	19
5. PROGRAMA DE AÇÃO	20
5.1. Domínio I: Autoavaliação	20
5.2. Domínio II: Liderança e gestão	22
5.3. Domínio III: Prestação do serviço educativo	24
5.4. Domínio IV: Resultados académicos	27
6. Conclusão	29
7. Referências	30

Nota Introdutória

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do diretor, do consignado no n.º 3 do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, e do Aviso n.º 6768/2026/2, de 26 de março, vem, António Manuel Ferreira Rodrigues Gouveia, professor do quadro do Agrupamento de Escolas D. Maria II, apresentar, e submeter à apreciação do Conselho Geral, o Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas D. Maria II para o quadriénio 2026/2030.

1. Justificação da candidatura

É na confluência entre o rigor e o sonho que esta candidatura encontra o seu sentido mais profundo. A presente candidatura ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas D. Maria II nasce, não apenas de um percurso de mais de três décadas ao serviço da escola pública, mas também da experiência já vivida no exercício do cargo de diretor, em que o diálogo com a comunidade foram, dia após dia, lugares de aprendizagem, de responsabilidade e de compromisso.

Ao longo de quase duas décadas em cargos de gestão de topo, incluindo os mandatos exercidos no cargo de diretor deste Agrupamento, foi sendo traçado um caminho exigente, feito de decisões difíceis, de mudanças necessárias e de uma atenção permanente, quer às pessoas, quer aos contextos. Nesta travessia, consolidou-se a convicção de que liderar um Agrupamento é, antes de mais, cuidar de uma comunidade: saber escutar, ler o território, reconhecer fragilidades e mobilizar forças que, muitas vezes silenciosas, sustentam a vida das escolas que o integram. Essa experiência prévia permitiu lançar alicerces importantes e, a presente candidatura, assume o compromisso de os consolidar e aprofundar. A dedicação colocada, pode ser agora renovada e inteiramente colocada ao serviço do Agrupamento, num exercício de liderança partilhada que articule órgãos de administração e gestão, estruturas de coordenação e supervisão e parceiros da comunidade, sempre com o foco na melhoria das aprendizagens e no sucesso de todos os alunos.

Assumir novamente o cargo de diretor significa, por isso, aceitar a continuidade de um desafio simultaneamente rigoroso e profundamente mobilizador: aprofundar e renovar um projeto complexo e ambicioso, capaz de gerar momentos de grande energia coletiva e, ao mesmo tempo, edificar, com paciência, um trabalho regular, sistemático e consistente. Nas rotinas de cada dia, nas formações, nas reuniões, nas conversas de corredor, pretende-se continuar a tecer uma autêntica comunidade profissional de aprendizagens, onde todos, docentes e não docentes, possam desenvolver o melhor de si e ajudar a revelar o melhor dos outros.

Continuo a defender um Agrupamento que seja, verdadeiramente, um lugar de todos e para todos, onde a exigência, o rigor, o respeito e a responsabilidade caminhem lado a lado com a humanização das relações. Entre salas de aula, pátios e corredores, são as cumplicidades, as solidariedades e os afetos que desenham um clima em que alunos, docentes, não docentes e famílias se devem sentir reconhecidos, desafiados e protegidos, encontrando em cada uma das escolas do Agrupamento um lugar de pertença, de realização e de futuro.

Continuo a ambicionar uma escola democrática e flexível, em que a uniformidade ceda lugar à diversidade e em que as aprendizagens formais se transformem em aprendizagens reais, significativas e duradouras.

Continuo a acarinhar o sonho de um Agrupamento com identidade própria, reconhecível na forma como acolhe, educa e faz crescer cada aluno, onde se goste de trabalhar e de aprender, em que cada professor, nas suas práticas quotidianas, contribua para fazer nascer, todos os dias, uma escola mais justa, mais inclusiva e mais atenta a cada criança e jovem, sobretudo àqueles que mais precisam que a escola não desista deles.

Sei que não existe inovação sem inovadores, nem qualidade sem profissionalismo. Quando ambicionamos ser melhores não existem caminhos traçados à partida; esses caminhos constroem-se passo a passo, com as nossas forças e as nossas limitações, com empenho e com realismo, aceitando que cada avanço é, em simultâneo, construção, descoberta e responsabilidade partilhada. É nessa consciência que se inscreve esta candidatura de continuidade: prosseguir o caminho iniciado, corrigindo o que for necessário e abrindo novas possibilidades de melhoria.

Impõe-se, por isso, “re-inovar” continuamente as escolas que compõem o Agrupamento, num movimento articulado de reflexão, autoavaliação e mudança. Tal como lembra Guerra (2001) a verdadeira escola é aquela que assume as aprendizagens conducentes à mudança: uma escola que se olha ao espelho com honestidade, reconhece as suas insuficiências e, a partir delas, ousa desenhar estratégias globais, consistentes e coerentes com as finalidades educativas plasmadas no Projeto Educativo. A experiência já acumulada no cargo de diretor do Agrupamento reforça precisamente esta ideia de mudança sustentada, progressiva e partilhada.

A riqueza multicultural do Agrupamento e as especificidades sociais e educativas do território onde se inscreve exigem uma política estratégica que transforme a diversidade em oportunidade e seja um fator de equidade. Através de momentos de discussão, participação e reflexão, pretende-se que cada voz – alunos, famílias, docentes, não docentes, parceiros – encontre lugar e ressonância, fazendo do Agrupamento um espaço de encontro entre culturas, saberes e percursos de vida, onde a diferença não seja um problema, mas um ponto de partida para a construção de caminhos comuns.

George Steiner (2005) sublinha que não existe ofício mais privilegiado do que aquele que desperta, nos outros, capacidades e sonhos e acende neles uma paixão semelhante à do professor. É sob esta imagem que se assume, de novo, a candidatura ao cargo de diretor do Agrupamento: a de uma liderança que não se limita a administrar, mas que procura, com a comunidade educativa, acender possibilidades, construir confiança e fazer de cada uma das escolas um lugar de cidadania e de sucesso, onde cada aluno possa, verdadeiramente, aprender a fazer o seu próprio caminho e, através da união, alcançarmos o objetivo primordial: escolas de cidadania e de sucesso, integradas num Agrupamento de Excelência

Enunciadas as principais razões e motivações que estão na base desta candidatura de continuidade, considera-se que a concretização do Projeto de Intervenção só será possível com a colaboração, o empenho, a responsabilidade e a solidariedade de toda a comunidade educativa, na multiplicidade de papéis que cada um desempenha no Agrupamento. Não há normativos que nos façam sorrir se não estivermos verdadeiramente empenhados em encontrar motivos para sorrir, e este será sempre o primeiro e o grande desafio que teremos de enfrentar em conjunto: construir, todos os dias, uma escola onde o rigor e o sonho possam, de facto, caminhar lado a lado.

2. O Agrupamento de Escolas D. Maria II

2.1. Breve Caracterização

O Agrupamento de Escolas D. Maria II oferece um percurso educativo completo, da Educação Pré-escolar ao Ensino Secundário, integrando os 1.º, 2.º e 3.º Ciclos. No ensino secundário, disponibiliza Cursos Científico-Humanísticos de Ciências e Tecnologias, Ciências Socioeconómicas, Línguas e Humanidades e Artes Visuais, bem como Cursos Profissionais de Técnico de Informática – Sistemas e de Técnico de Turismo. A oferta formativa inclui ainda Cursos de Educação e Formação de Adultos, em regime noturno, nos níveis Básico (3.º ciclo), Secundário (escolar) e Secundário de dupla certificação (Técnico de Informação e Animação Turística e Técnico de Informática – Sistemas). Enquanto unidade orgânica de ensino público, o Agrupamento assegura a fase terminal da escolaridade obrigatória, garante a concretização das Aprendizagens Essenciais e promove o desenvolvimento das áreas de competência previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

Em fevereiro de 2026, frequentavam o Agrupamento 168 crianças na Educação Pré-escolar e 1986 alunos no Ensino Básico e Secundário (668 no 1.º Ciclo, 340 no 2.º Ciclo, 537 no 3.º Ciclo, 318 no Ensino Secundário e 123 em Cursos Profissionais), bem como 213 formandos em Cursos de Educação e Formação de Adultos. O corpo docente integra 193 professores e o pessoal não docente é constituído por 71 elementos, contando ainda o Agrupamento com um Serviço de Psicologia e Orientação que integra três psicólogos.

A população escolar é heterogénea e culturalmente diversa, contexto que potencia a capacidade de adaptação de todos os que aqui estudam e trabalham. A maioria dos encarregados de educação possui habilitações ao nível do Ensino Secundário, embora uma parte dos alunos provenha de agregados familiares em situação de carência económica, evidenciada pelo facto de cerca de 10% beneficiarem da Ação Social Escolar – Escalão A e 8% do Escalão B. O aumento do número de alunos sinalizados pela Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva, em articulação com o Serviço de Psicologia e Orientação, revela uma clara aposta na inclusão, no acompanhamento próximo de alunos e famílias e na promoção do desenvolvimento integral de cada criança e jovem. A existência de um número expressivo de docentes de quadro confere estabilidade organizacional e pedagógica, constituindo um fator decisivo para a qualidade e continuidade do trabalho desenvolvido.

2.2. Diagnóstico do Agrupamento

A Análise SWOT, utilizada para elaborar um diagnóstico/análise estratégica do Agrupamento e definir as linhas orientadoras do Programa de Ação, é uma ferramenta de gestão em que o termo SWOT, composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) é, para Ulrich (2002, p. 212), mencionado pelos autores Fernandes, Figueiredo, Costa Júnior, Sanches, & Brasil (2013), "uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. Ao implementar esta análise, uma organização fica apta a "desenvolver metas específicas para o período de planeamento" bem como melhorar o seu desempenho (Kotler, 2000).

Na elaboração desta análise SWOT foram considerados, em primeiro lugar, os resultados do diagnóstico constante no Projeto Educativo, onde se identificaram pontos fortes, aspetos a melhorar, oportunidades e constrangimentos, ainda que nem todos se encontrem explicitamente vertidos na matriz. A partir desse diagnóstico, a presente análise SWOT foi construída de forma a refletir, de modo selecionado, os objetivos e as estratégias que serão definidos, garantindo que cada força, cada fraqueza, cada oportunidade e cada ameaça mantém uma ligação direta, visível e verificável às opções estratégicas que posteriormente serão elencadas.

Análise SWOT	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
• Corpo docente estável e experiente, capaz de implementar tutorias, coadjuvações e planos de recuperação de forma continuada. • Cultura de trabalho colaborativo em conselhos de turma e conselhos de ano, que sustenta a análise de casos, o acompanhamento individualizado e a articulação de medidas de apoio. • Projeto Educativo e PAA articulados com planos de melhoria e outros instrumentos, facilitando a definição de metas, indicadores e estratégias em todos os domínios. • Oferta educativa diversificada (ensino regular, cursos profissionais, EFA), coerente com as estratégias de empregabilidade, de percursos inclusivos e de conclusão da escolaridade obrigatória. • Existência de uma prática consolidada de análise sistemática dos resultados internos e externos, que sustenta o painel digital de indicadores, orienta a definição das metas anuais e fundamenta os relatórios de impacto a divulgar à comunidade educativa. • Serviços especializados e equipas multidisciplinares com experiência (SPO, EMAEI), que reforçam as estratégias de alerta precoce, os protocolos de sinalização e a definição de respostas inclusivas ajustadas a cada aluno e contexto. • Experiência em acompanhamento de alunos em risco	• Turmas com elevada heterogeneidade e concentração de alunos em risco, tornando mais complexa a concretização efetiva das tutorias, coadjuvações e planos de recuperação previstos. • Manutenção de níveis elevados de retenção e absentismo em alguns contextos do Agrupamento, tornando mais difícil atingir as metas globais de percursos diretos e sucesso sustentado. • Diferenças, por vezes significativas, de sucesso, retenção e absentismo entre turmas e grupos de alunos (ASE, NEE, origem linguística), precisamente o alvo da estratégia de redução de desigualdades. • Quebras de resultados nas transições de ciclo, principalmente do 2.º para o 3.º ciclo e do 3.º ciclo para o ensino secundário, que fragilizam os percursos diretos, que as estratégias de mentoria e acompanhamento da transição procuram garantir. • Avaliação formativa pouco sistematizada e com práticas muito diferenciadas entre docentes, o que reduz o impacto das estratégias de preparação para provas e simulacros e limita o uso pedagógico da análise de erros. • Autoavaliação ainda pouco estruturada, com instrumentos dispersos e processos pouco integrados, justificando diretamente a estratégia de

(reuniões de casos críticos, apoio articulado com famílias), que facilita a implementação de tutorias flexíveis e de planos de recuperação sustentados em dados. • Capacidade demonstrada de acolher alunos migrantes e de diversos contextos linguísticos, em coerência com as estratégias de análise por origem linguística e de promoção da equidade, reduzindo assim as disparidades nos resultados escolares. • Envolvimento regular em projetos de cidadania, voluntariado e responsabilidade social, em linha com as estratégias de dinamizar iniciativas de responsabilidade social e de participação dos alunos. • Rede ativa de parcerias com autarquia, empresas e ensino superior, que suporta o projeto "Escola-Empresa", os estágios em contexto real e o Observatório de Percursos Académicos e Profissionais. • Utilização prévia de inquéritos e outros instrumentos de auscultação, que favorece a consolidação de um modelo de autoavaliação mais sistemático e baseado em evidências. • Imagem pública positiva de escola/agrupamento inclusivo e aberto à comunidade, que facilita a comunicação de metas, resultados e projetos estruturantes. • Capacidade consistente de adaptação às atualizações nos modelos e dispositivos de avaliação externa, assegurando alinhamento atempado entre práticas de ensino, critérios de avaliação e exigências normativas. • Existência de critérios e procedimentos claros de seleção de projetos externos, garantindo alinhamento com o Projeto Educativo.	criar um modelo de autoavaliação coerente com o Quadro de Referência da IGEC. • Utilização ainda desigual de dados e de ferramentas digitais entre estruturas e docentes, o que fragiliza a monitorização sistemática e atempada dos alunos em risco • Acompanhamento de ex-alunos e recolha de informação sobre percursos académicos e profissionais pouco sistematizados, ponto de partida para a criação do Observatório de Percursos Académicos e Profissionais. • Comunicação de metas, resultados e decisões ainda pouco regular, pouco visual e pouco centrada em indicadores-chave, justificando a estratégia de um painel digital acessível a famílias e comunidade. • Participação irregular de famílias em reuniões, inquéritos e processos de auscultação, o que fragiliza as estratégias de corresponsabilização, workshops de apoio ao estudo e contratos educativos partilhados. • Envolvimento ainda limitado dos alunos em órgãos de representação e processos de decisão, reforçando a pertinência das estratégias de criar conselhos de alunos e espaços regulares de escuta. • Integração ainda incompleta entre dados de resultados, assiduidade, comportamento e participação, que está na base da necessidade de uma grelha digital integrada para identificação precoce de risco. • Articulação curricular vertical entre ciclos ainda irregular, o que diminui o impacto das estratégias de transição acompanhada e da aproximação entre a avaliação interna e a avaliação externa.
---	---

Oportunidades	Ameaças
• Programas nacionais e municipais orientados para a recuperação de aprendizagens e para a equidade, que podem reforçar as estratégias internas de apoio ao sucesso dos alunos. • Redes e projetos de inovação educativa, incluindo Erasmus+, que oferecem suporte para desenvolver práticas de avaliação formativa, observação de aulas e autoavaliação estruturada. • Aposta crescente em competências digitais e tecnológicas, convergente com as estratégias de parcerias tecnológicas, projetos-piloto inovadores e uso intensivo de ferramentas digitais de monitorização e análise de dados. • Contexto multicultural e diverso no concelho, que legitima e valoriza as estratégias de análise por ASE/NEE/origem linguística, mentoria, mediação e educação intercultural. • Rede local de empresas, setor turístico e ensino superior, favorável à expansão do projeto “Escola-Empresa” e de estágios em contexto real. • Programas municipais centrados no combate ao absentismo, abandono, desigualdades e dificuldades socioemocionais, que se articulam diretamente com o sistema de alerta precoce, protocolos de sinalização e planos de reintegração/apoio. • Reconhecimento, nas políticas educativas, da importância do bem-estar emocional e da convivência positiva, em linha com as estratégias de inquéritos de bem-estar, mediação de conflitos e promoção de equilíbrio emocional. • Valorização crescente da cidadania ativa e da voz dos alunos, que reforça estratégias como os conselhos de alunos, a participação em projetos e clubes, e as	• Desigualdades socioeconómicas persistentes, que podem limitar o impacto das tutorias, dos planos de recuperação e das medidas de apoio, mesmo com uma boa implementação. • Perfis de alunos cada vez mais complexos (vulnerabilidade socioeconómica, diversidade linguística e necessidades acrescidas ao nível do bem-estar emocional e psicológico), aumentando a pressão sobre as estratégias de monitorização, acompanhamento individualizado e promoção do bem-estar. • Exigências externas crescentes de recolha, registo e análise de dados (administrativos, avaliativos e pedagógicos), com risco de desvio de tempo e energia das equipas docentes e de coordenação para tarefas burocráticas, em detrimento da intervenção pedagógica direta, se não forem bem equilibradas. • Eventuais flutuações no envolvimento e na disponibilidade de parceiros externos (empresas, instituições de ensino superior, entidades locais), com impacto na continuidade e na qualidade das iniciativas Escola-Empresa e dos estágios curriculares. • Contexto social e económico instável, que pode agravar absentismo, insucesso e dificuldades emocionais e de bem-estar. • Concorrência de outras ofertas educativas na região, que pode afetar a procura por alguns cursos e exigir reforço das estratégias de qualidade, empregabilidade e visibilidade dos resultados. • Escassez e rotatividade de docentes em alguns

iniciativas de responsabilidade social. • Abertura de algumas famílias e parceiros locais para construir conjuntamente projetos (mentoria, voluntariado, apoio ao estudo), em consonância com as estratégias de corresponsabilização e envolvimento comunitário.	grupos de recrutamento, que pode comprometer a estabilidade das equipas, a continuidade pedagógica e a implementação consistente das estratégias definidas.
---	---

3. Projeto de Intervenção

3.1. A Missão do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas D. Maria II assume como missão promover uma educação de excelência, equitativa e personalizada, garantindo o desenvolvimento pleno de todas as crianças, de todos os alunos e de todos os formandos, enquanto pessoas autónomas, competentes, responsáveis e solidárias. Esta missão concretiza-se na prevenção do insucesso e do abandono escolares e na construção de percursos de sucesso, assegurando oportunidades efetivas de aprendizagem, participação e realização pessoal, académica, social e profissional, em alinhamento com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO). Com uma educação inclusiva, a missão do Agrupamento afirma o direito de todos os alunos a respostas educativas de qualidade, em conformidade com o espírito de um Agrupamento orientado para a **remoção de barreiras à aprendizagem e à participação** (Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho). Neste quadro, o Agrupamento organiza medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão que permitam ajustar o ensino às características, potencialidades e ritmos de cada criança, de cada aluno e de cada formando, promovendo a equidade, a justiça educativa e a efetivação do princípio de que **todos os alunos podem aprender** (Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho).

Em simultâneo, a missão do Agrupamento concretiza-se através de uma gestão curricular intencional e flexível, em coerência com um currículo **centrado no desenvolvimento de competências** e na **flexibilidade curricular**, orientado para a concretização do **Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória** (Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho). Neste enquadramento, o Agrupamento privilegia um currículo que valoriza as **aprendizagens essenciais**, a interdisciplinaridade, a diversificação de metodologias e uma **avaliação reguladora das aprendizagens**, apostando em práticas pedagógicas que permitam aos alunos **mobilizar saberes em situações diversas e complexas** (Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho) e desenvolver competências cognitivas, sociais e éticas.

3.2. A Visão do Agrupamento

Enquanto polo estruturante de um território educativo, o Agrupamento de Escolas D. Maria II projeta-se como uma organização que dinamiza e qualifica a comunidade local, através de colaborações, protocolos de colaboração e

parcerias². Na visão do Agrupamento projeta-se uma escola inclusiva, inovadora e exigente, reconhecida como referência de qualidade educativa e de formação integral de crianças, jovens e adultos na comunidade em que se insere. Pretende-se um Agrupamento que, alinhado com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, se afirme como um espaço de construção de conhecimento, de desenvolvimento de competências e de vivência de valores, preparando os alunos para os desafios do século XXI, em contextos pessoais, académicos, profissionais e de cidadania.

Nessa visão, o Agrupamento ambiciona formar cidadãos críticos, criativos, autónomos e solidários, capazes de mobilizar saberes em situações complexas, de utilizar a informação de forma reflexiva e de participar ativamente na vida democrática. O Agrupamento é concebido como uma organização aprendente, que valoriza o **rigor** e a **excelência**, a **participação** e a **corresponsabilidade**, a **colaboração** e o **trabalho em equipa**, a **inovação pedagógica**, o **pensamento crítico**, a **responsabilidade ambiental** e a **dignidade da pessoa humana**.

Assim, a visão do Agrupamento integra uma escola aberta ao meio, promotora de coesão social, valorizadora do património local e empenhada no desenvolvimento sustentável, contribuindo para uma sociedade mais justa, mais inclusiva e mais participativa.

3.3. Os Valores do Agrupamento

A ação educativa do Agrupamento de Escolas D. Maria II assenta num conjunto de valores de excelência que estruturam a cultura organizacional, orientam a prática pedagógica e qualificam a relação com a comunidade. Estes valores concretizam, em termos operacionais, a missão e a visão do Agrupamento, traduzindo-se em princípios que orientam o quotidiano e o comportamento de todos os intervenientes.

Destacam-se, em particular, a **Excelência** e o **Rigor**, expressos em padrões elevados de qualidade nas aprendizagens, no trabalho, na avaliação e na conduta. A **Equidade** e a **Justiça**, na garantia de oportunidades educativas justas, combatendo desigualdades e assegurando respostas ajustadas às características de cada aluno. A **Inclusão** e o **Respeito** pela diversidade, valorizando as diferenças culturais, sociais, linguísticas e individuais como fonte

² ABAE - Associação Bandeira Azul da Europa; Agência Espacial Europeia; Amadora BD, festival de banda desenhada; APAV – Associação Portuguesa de Apoio à Vítima; ArticularMente, Centro de Psicologia e Terapia da Fala; Associação Arte d'Aprender; Associação Mundo de Vida; Associação Portuguesa dos Bancos; Associação Supera_te; Atlético Clube do Cacém; Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil; Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT); Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR); Boost Portugal; Câmara Municipal de Sintra; Casa de Histórias Paula Rego; Casa de Saúde da Idanha - Irmãs Hospitaleiras; Casino do Estoril; CBCatering Comercial - empresa de eventos; Centro de Ciência Viva de Estremoz; Centro de Ciência Viva do Lousal; CIADIP - Programa PsiCommunity; Clube Atlético de Pero Pinheiro; Comissão de Igualdade de Género (CIG); Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) de Sintra Oriental; Comité Olímpico Português; Corpo Europeu de Solidariedade; CTT/Quercus; Direção-Geral da Educação; ENA Portugal; Entasis; Erasmus+; Escola UNESCO; Estrutura Laboratorial da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE); Excelsior, empreendimentos hoteleiros; Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa; Face a Fase, Centro Clínico; Faculdade de Motricidade Humana; Falcões do Oeste; Fluviano de Constância; GlobalData - Caseking Iberia; Grupo Águas de Portugal; Grupo TeatroMosca; Hotel Arribas; Hotel Duas Nações (Lisboa); Hotel Intercontinental; ICNF - Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas; Instituto da Educação; Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa; Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa (IGOT); Instituto Português do Desporto e da Juventude – IPDJ; Instituto Superior Técnico; Jardim Zoológico de Lisboa; Junior Achievement; Liga para a Proteção da Natureza; Museu da Água e Resíduos; Museu de eletricidade; Museu de História Natural de Sintra; Museu do Ar; Núcleo de Educação e Divulgação da Evolução da Associação Portuguesa de Biologia Evolutiva (NEDE-APBE); ONG (Organização Não Governamental) "Brigada do Mar"; ONG (Organização Não Governamental) "Fundação Maio Biodiversidade – FMB"; Parque Aventura; Parques de Sintra "Monte da Lua"; PC-Doctor; Plano Nacional da Artes; Plano Nacional de Cinema; Polícia de Segurança Pública (PSP); Polícia Municipal de Sintra; Ponto Eletrão; ProAtlântico, associação juvenil; Proteção Civil; Psilexis; Quantum Park; Quinta Pedagógica dos Olivais; Rede de Bibliotecas Escolares; Rede Ex-aequo; Sana Metropolitan, Entrecampos; Santa Casa da Misericórdia de Sintra; Serviço Nacional de Apoio e Twinning; SMAS Sintra; Sociedade Portuguesa de Ecologia (SPECO); Sporting Clube de Portugal; Teatro Politeama; TECMIC; TECNIBITE; Time to Fitness; UMAR, União de Mulheres Alternativa e Resposta; União de Freguesias do Cacém e S. Marcos; Unidade Local de Saúde (ULS) Amadora/Sintra - Unidade de Cuidados de Saúde Primários de Sintra - Unidade de Cuidados na Comunidade Cacém Care; University of Education Freiburg; Water and Adventure Tours;

de enriquecimento coletivo. A **Responsabilidade** e a **Integridade**, promovendo o sentido de dever, a honestidade, a ética e o cumprimento de compromissos. A **Solidariedade** e a **Entreajuda**, fomentando atitudes de cooperação, apoio ao outro e sensibilidade perante situações de vulnerabilidade. A **Cidadania Democrática** e a **Participação**, preparando os alunos para intervir na vida pública com espírito crítico, respeito pelas normas e pelas instituições. O **Respeito** e a **Empatia**, valorizando relações interpessoais pautadas pela escuta, compreensão, tolerância e consideração pelo outro. A **Perseverança** e a **Resiliência**, estimulando o esforço continuado, a superação de dificuldades e a capacidade de recomeçar após o erro ou o insucesso. A **Criatividade** e a **Inovação**, promovendo o pensamento original, a iniciativa, a experimentação e a abertura a novas soluções e metodologias. O **Pensamento Crítico** e a **Reflexão**, incentivando a análise informada, a argumentação fundamentada e o questionamento construtivo. A **Colaboração** e o **Trabalho em Equipa**, desenvolvendo competências de cooperação, negociação, coresponsabilização e partilha de saberes. A **Responsabilidade Ambiental** e a **Sustentabilidade**, formando para o cuidado com o ambiente, o uso responsável dos recursos e a proteção das gerações futuras. O **Sentido de Pertença e Identidade**, reforçando o vínculo dos alunos, famílias e profissionais ao Agrupamento, criando orgulho institucional e compromisso. O **Humanismo** e a **Dignidade** da pessoa, colocando a pessoa no centro da ação educativa e reconhecendo o valor intrínseco de cada discente, independentemente da sua condição.

Ao assumir e vivenciar estes valores, o Agrupamento de Escolas D. Maria II aprofunda o seu papel na comunidade, contribuindo para a formação de cidadãos plenos, eticamente responsáveis e capazes de participar ativamente na construção de uma sociedade mais coesa, solidária e desenvolvida.

4. Organização do Programa de Ação

Para cumprir a **Missão**, concretizar a **Visão**, alcançar os **Valores** anteriormente elencados, contribuir para a consecução das quatro metas plasmadas no Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas D. Maria II³ e responder às necessidades detetadas no Agrupamento, optou-se por se elaborar um programa de ação, que tem como pilar conceptual, à semelhança do programa de ação apresentado no Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas D. Maria II para o quadriénio 2013/2017⁴, o Quadro de Referência para a Avaliação Externa das Escolas (Inspeção-Geral da Educação e Ciência, 2019), que se encontra estruturado em quatro domínios – **Autoavaliação**, **Liderança e Gestão**, **Prestação do Serviço Educativo** e **Resultados** e abrange um total de doze referentes.

³ Projeto que considero que será um contributo para a elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento para o próximo triénio.

⁴ Programa de ação estruturado em três domínios: Resultados, Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão, num total de nove áreas de intervenção: Resultados académicos; Resultados sociais; Reconhecimento da comunidade; Planeamento e articulação; Práticas de ensino; Monitorização e avaliação das aprendizagens; Liderança; Gestão e Autoavaliação e melhoria.



Fig.1. - Modelo cíclico de melhoria contínua que assenta no conceito do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) aplicado à qualidade educativa: planeia → executa → verifica → atua (e repete).

Para cada um dos domínios, e atendendo aos referentes associados a cada um, são explicitados um conjunto de objetivos que nos propomos desenvolver, gerais e específicos, respetivamente, e um conjunto de estratégias/ações a implementar, associadas aos objetivos específicos, que se encontram elencadas no **Programa de Ação**, num compromisso ético, firme e dedicado para alcançar a excelência.

4.1. Domínio I: Autoavaliação

4.1.1. Objetivos Gerais

A. Consolidar um sistema de autoavaliação estruturado e sistemático, com ampla participação da comunidade educativa, garantindo, quer a sua organização, quer a sua sustentabilidade.

B. Garantir a consistência e o rigor na recolha e análise de dados, com foco principal na centralidade do processo de ensino e aprendizagem e na abrangência da informação recolhida.

C. Assegurar que a autoavaliação tenha um impacto direto e mensurável na melhoria contínua do Agrupamento e das práticas pedagógicas, com monitorização sistemática da eficácia das ações de melhoria.

4.1.1.1. Objetivos específicos por áreas de intervenção

I. Desenvolvimento

1. Estruturar um modelo de autoavaliação coerente com o Quadro de Referência para a Avaliação Externa das Escolas da IGEC, formalizando procedimentos sistemáticos, documentados e sustentáveis, integrados na vida do Agrupamento.

2. Garantir que a autoavaliação abrange, de forma regular e equilibrada, todos os ciclos de ensino, modalidades de formação e estruturas do Agrupamento, incluindo as parcerias, as Atividades de Enriquecimento Curricular, a Componente de Apoio à Família, as Atividades de Complemento Curricular e os Projetos de Desenvolvimento Educativo.

3. Assegurar a participação representativa e informada de docentes, não docentes, alunos, formandos, famílias e parceiros nos processos de autoavaliação e na definição de prioridades de melhoria.
4. Garantir uma articulação efetiva entre a autoavaliação, o Projeto Educativo, os Planos de Melhoria e os mecanismos de monitorização das diferentes estruturas, incluindo as parcerias, as Atividades de Enriquecimento Curricular, a Componente de Apoio à Família, as Atividades de Complemento Curricular e os Projetos de Desenvolvimento Educativo.
5. Consolidar uma cultura de uso pedagógico da informação, em que os dados recolhidos são sistematicamente utilizados para a regulação das práticas de ensino e de formação, a melhoria das aprendizagens, a promoção da inclusão educativa e a tomada de decisão informada.

II – Consistência e Impacto

6. Melhorar a consistência metodológica da recolha, do tratamento e da análise de dados de autoavaliação, assegurando o seu rigor, fiabilidade e comparabilidade ao longo do tempo.
7. Monitorizar sistematicamente a execução e o impacto dos Planos de Melhoria, articulando-os com as recomendações da avaliação externa da IGEC e com os resultados internos do Agrupamento.
8. Potenciar o contributo da autoavaliação para a identificação de necessidades de formação contínua dos profissionais e para a avaliação do impacto dessa formação nas práticas e nos resultados obtidos.
9. Garantir uma comunicação regular, clara, acessível e diferenciada dos resultados da autoavaliação à comunidade educativa e aos parceiros externos.
10. Utilizar, de forma sistemática, os resultados da autoavaliação para apoiar decisões estratégicas de liderança e de gestão, nomeadamente na definição de prioridades, na afetação de recursos e na reconfiguração de medidas de intervenção.

4.2. Domínio II: Liderança e gestão

4.2.1. Objetivos Gerais

- A. Consolidar uma visão estratégica clara e partilhada**, orientada para a qualidade das aprendizagens e para a consecução do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO).
- B. Promover uma liderança mobilizadora e colaborativa**, que valorize os diferentes níveis de liderança e incentive o desenvolvimento profissional e o bem-estar do pessoal docente e não docente.
- C. Assegurar uma gestão eficiente e transparente dos recursos**, otimizando a organização, a comunicação interna e externa e a afetação de recursos humanos e materiais.

4.2.1.1. Objetivos específicos por áreas de intervenção

I. Visão e estratégia

1. Consolidar uma visão estratégica centrada na qualidade das aprendizagens, na equidade e na inclusão, explicitada no Projeto Educativo e traduzida em prioridades e em metas mensuráveis.

2. Alinhar a estratégia com metas nacionais, regionais e europeias de educação, garantindo a sua explicitação em documentos do Agrupamento e a sua apropriação pelas diversas estruturas.
3. Promover uma cultura de melhoria contínua e de autoavaliação, assegurando que os resultados são usados sistematicamente na definição de prioridades.
4. Garantir a coerência estratégica entre escolas, níveis de ensino e de formação do Agrupamento, através de objetivos comuns e critérios partilhados de ação.
5. Posicionar o Agrupamento como referência regional e nacional pela qualidade das aprendizagens, pela inclusão e pelos resultados dos seus projetos.

II. Liderança

6. Reforçar a liderança estratégica em torno das aprendizagens, com decisões baseadas em evidências e com foco nos resultados académicos e sociais.
7. Promover lideranças intermédias fortes, partilhadas e colaborativas, com responsabilidades claras na coordenação e na supervisão pedagógica.
8. Mobilizar toda a comunidade educativa para a missão e para os valores do Agrupamento, promovendo o seu envolvimento em órgãos, projetos e decisões.
9. Fomentar uma liderança pedagógica orientada para a inovação e para a disseminação de práticas eficazes no ensino na avaliação e na autoavaliação.
10. Desenvolver uma liderança orientada para o bem-estar, a convivência democrática e um clima organizacional positivo, seguro e inclusivo.

III. Gestão

11. Otimizar a gestão estratégica de recursos humanos, articulando os perfis e o desenvolvimento profissional com as necessidades pedagógicas identificadas.
12. Melhorar a gestão pedagógica e organizacional do tempo e do espaço, maximizando as oportunidades de aprendizagem, de apoio e de trabalho colaborativo.
13. Assegurar uma gestão eficiente, transparente e participada de recursos materiais e financeiros, orientada para projetos e medidas com impacto nas aprendizagens.
14. Reforçar os sistemas de informação, comunicação e monitorização, garantindo dados fiáveis e acessíveis para apoiar as decisões de liderança e de gestão.
15. Consolidar a segurança, a proteção e a qualidade do ambiente físico, tomando-o facilitador de bem-estar, da inclusão e das aprendizagens.

4.3. Domínio III: Prestação do serviço educativo

4.3.1. Objetivos Gerais

A. Promover o desenvolvimento integral e o bem-estar socioemocional de todos os alunos, garantindo um ambiente escolar seguro, saudável e inclusivo, com foco na autonomia, responsabilidade e resiliência.

B. Assegurar a excelência e a inovação na oferta educativa e na gestão curricular, promovendo a articulação vertical e horizontal entre ciclos e disciplinas, e a integração de atividades culturais, científicas e de cidadania.

C. Implementar práticas pedagógicas e de avaliação diversificadas e formativas, focadas na diferenciação, na promoção do sucesso e da equidade, e na utilização eficaz de recursos educativos.

4.3.1.1. Objetivos específicos por áreas de intervenção

I. Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos

1. Promover elevados níveis de bem-estar emocional e social dos alunos, através de práticas de autorregulação e acompanhamento próximo, monitorizando perceções de bem-estar e clima de escola/turma através de instrumentos específicos.
2. Favorecer atitudes de assiduidade e de compromisso dos alunos com a aprendizagem, apoiando a reflexão sobre o próprio percurso escolar.
3. Incentivar a participação dos alunos em atividades extracurriculares que desenvolvam competências sociais e emocionais.
4. Desenvolver nos alunos competências de autorregulação das aprendizagens, apoiadas em *feedback* regular e orientações claras por parte dos docentes.
5. Garantir respostas inclusivas e ajustadas às necessidades específicas de todos os alunos, através de planos individualizados acompanhados pelas equipas pedagógicas, com monitorização da evolução dos resultados e do bem-estar dos alunos que beneficiam dessas medidas.

II. Oferta educativa e gestão curricular

6. Adequar a oferta educativa às características dos alunos e do contexto, através de uma gestão curricular flexível e articulada, com base em dados de resultados, perfil dos alunos e diagnósticos locais.
7. Integrar parcerias externas relevantes na concretização do currículo, para enriquecer experiências e oportunidades de aprendizagem.
8. Assegurar a integração das competências do Perfil dos Alunos na planificação curricular de todos os ciclos e áreas disciplinares.
9. Harmonizar a oferta curricular com as expectativas dos alunos e das famílias, recorrendo à reflexão colaborativa sobre práticas e recursos, sem perder de vista as metas de exigência e equidade definidas no Projeto Educativo.
10. Garantir a coerência e sequencialidade do currículo entre ciclos, através de articulação sistemática entre docentes e lideranças intermédias.

III. Ensino, aprendizagem e avaliação

11. Melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos através de práticas letivas consistentes, refletidas e partilhadas entre pares, evidenciando progressos em indicadores de sucesso e redução de assimetrias entre grupos de alunos.
12. Generalizar o uso de estratégias de diferenciação pedagógica que respondam à diversidade de ritmos e estilos de aprendizagem.

13. Reforçar o recurso a metodologias ativas e centradas no aluno, promovendo maior envolvimento nas atividades letivas.

14. Consolidar práticas de avaliação formativa que apoiem o sucesso dos alunos e a regulação do ensino, assegurando um *feedback* regular e utilizável pelos alunos na regulação das suas aprendizagens.

15. Desenvolver a autonomia dos alunos na gestão das suas aprendizagens, apoiada por um trabalho colaborativo entre docentes e equipas educativas.

16. Promover uma relação de parceria efetiva entre escola e famílias, assente numa comunicação regular, acolhedora e transparente, envolvendo os encarregados de educação na vida quotidiana da escola e no acompanhamento das aprendizagens dos alunos.

17. Envolver ativamente as famílias nos processos de tomada de decisão e na concretização do Projeto Educativo, criando oportunidades para participação em reuniões, projetos, atividades de turma e iniciativas de apoio ao desenvolvimento pessoal e académico dos alunos.

IV. Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva

18. Promover a autoavaliação sistemática das práticas docentes, enquanto mecanismo de autorregulação profissional.

19. Estruturar processos de observação de aulas entre pares, seguidos de reflexão conjunta para melhoria das práticas, com critérios comuns e instrumentos acordados, garantindo devolução estruturada e registo de compromissos de melhoria.

20. Instituir um acompanhamento regular das metas pedagógicas através de relatórios e análise pelas estruturas de coordenação e direção.

21. Reforçar a liderança pedagógica das estruturas intermédias, valorizando projetos de inovação e melhoria conduzidos por docentes.

22. Fomentar a partilha sistemática de práticas e de recursos inovadores em espaços colaborativos, físicos e digitais.

23. Integrar a formação contínua em autorregulação, avaliação e práticas colaborativas nos planos de desenvolvimento profissional do Agrupamento.

24. Organizar reuniões regulares de articulação interdepartamental centradas na análise de práticas e na planificação conjunta.

25. Acompanhar e refletir sobre a eficácia das medidas de promoção do sucesso, com base em evidências recolhidas pelas equipas pedagógicas.

26. Promover o estabelecimento de parcerias externas que apoiem a inovação pedagógica e o acompanhamento das práticas letivas.

27. Desenvolver uma cultura de análise e reflexão sobre dados escolares que sustente a melhoria contínua do serviço educativo, incorporando esses dados na redefinição periódica de planificações, estratégias de apoio e prioridades formativas.

4.4. Domínio III: Resultados

4.4.1. Objetivos Gerais

- A. Melhorar significativamente os resultados académicos** em todos os ciclos e ofertas formativas, aumentando a taxa de sucesso escolar e reduzindo as taxas de retenção e de abandono.
- B. Promover o sucesso e a excelência educativa para todos**, com especial atenção aos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos e aos alunos com necessidades educativas específicas.
- C. Reforçar os resultados sociais e o reconhecimento da comunidade**, fomentando a participação cívica, a solidariedade e a satisfação de todos os atores educativos.

4.4.1.1. Objetivos específicos por áreas de intervenção

I. Resultados académicos

1. Atingir níveis elevados e sustentados de sucesso escolar em todos os ciclos, com percursos maioritariamente diretos.
2. Melhorar consistentemente os resultados internos e externos, aproximando ou superando os referenciais nacionais comparáveis.
3. Reduzir de forma continuada as taxas de retenção, de abandono e de desistência.
4. Garantir que a avaliação interna é credível, alinhada com os referenciais, e coerente com os resultados externos.
5. Melhorar o sucesso em anos e disciplinas de maior criticidade para os percursos escolares.
6. Reduzir assimetrias de sucesso entre turmas e grupos de alunos.
7. Garantir que os alunos de contextos socioeconómicos desfavorecidos alcançam resultados escolares equiparáveis aos dos restantes alunos.
8. Monitorizar e melhorar os resultados de alunos com necessidades educativas específicas e outros grupos vulneráveis.
9. Assegurar que as medidas de apoio e diferenciação têm impacto comprovado na redução de desigualdades.
10. Promover percursos de sucesso inclusivos, assegurando que todos os alunos conduem a escolaridade obrigatória, independentemente das suas características e contextos.

II. Resultados sociais

11. Evidenciar níveis elevados de participação dos alunos na vida escolar, em atividades de complemento curricular, projetos de desenvolvimento educativo e órgãos de representação.
12. Reduzir o número de ocorrências disciplinares e melhorar os indicadores de comportamento e convivência.
13. Promover o bem-estar, a autoestima e o sentido de pertença dos alunos.
14. Desenvolver competências de cidadania, responsabilidade e envolvimento comunitário.
15. Assegurar que as vozes dos alunos são consideradas nas decisões que os afetam.

III. Reconhecimento da comunidade

16. Promover o envolvimento ativo da comunidade local na vida do Agrupamento, articulando escolas, famílias, autarquias, associações e empresas em projetos conjuntos com impacto educativo.
17. Garantir que pais e encarregados de educação são corresponsáveis no sucesso educativo dos alunos, participando regularmente no acompanhamento dos seus percursos e na tomada de decisões pedagógicas.
18. Estabelecer parcerias estratégicas sustentadas com entidades do território que enriqueçam a oferta educativa e promovam a inserção socioprofissional dos alunos.
19. Desenvolver iniciativas de responsabilidade social do Agrupamento que projetem uma imagem positiva na comunidade e promovam valores cívicos junto dos alunos.
20. Assegurar uma comunicação transparente, bidirecional e regular com toda a comunidade educativa, utilizando canais diversificados e linguagem acessível.

5. PROGRAMA DE AÇÃO

As estratégias que se seguem encontram-se diretamente associadas aos objetivos definidos para cada domínio. No final de cada enunciado é indicada a respetiva calendarização no quadriénio 2026/2030: as formas 2026/2027, 2027/2028, 2028/2029 ou 2029/2030 identificam o período em que a estratégia é desencadeada e desenvolvida, enquanto 2026/2030 assinala as estratégias que se iniciam em 2026/2027 e se prolongam ao longo de todo o ciclo de vigência deste Projeto de Intervenção.

5.1. Domínio I: Autoavaliação

1. Formalizar um Modelo Interno de Avaliação alinhado com o Quadro de Referência da IGEC, com a definição clara e objetiva da calendarização, das responsabilidades e dos documentos previstos, para posterior emissão de parecer do Conselho Pedagógico e submissão a aprovação do Conselho Geral. (Obj. 1, 6) - (2026/2027)
2. Reforçar a Equipa de Autoavaliação com representação das estruturas do Agrupamento, valorizando a voz de alunos, formandos, professores, pais e encarregados de educação, assistentes técnicos, assistentes operacionais e técnicos especializados. (Obj. 2, 3) - (2026/2027)
3. Mapear todas as fontes de dados existentes, integrá-las num plano de informação da autoavaliação e definir um painel de indicadores-chave por domínio da IGEC com metas periódicas claras e explícitas. (Obj. 2, 5 e 6) - (2026/2027)
4. Articular o plano de autoavaliação com o Projeto Educativo, assegurando que cada objetivo estratégico tem indicadores e fontes de evidência associados, e incluir objetivos/responsabilidades de autoavaliação nos planos de atividades das estruturas do Agrupamento (departamentos curriculares, grupos de recrutamento, conselhos de docentes, conselhos de turma, entre outras). (Obj. 3, 4 e 5) - (2026/2027)
5. Desenvolver instrumentos de recolha de dados comuns ao Agrupamento com validação prévia e criar um repositório digital de evidências acessível aos órgãos de direção, administração e gestão e às estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. (Obj. 1, 5 e 6) - (2026/2030)

6. Implementar mecanismos de apoio técnico para tratamento e visualização de dados para elaboração de infografias, ou outras representações visuais de informação, acessíveis aos órgãos de direção, administração e gestão e às estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. (Obj. 5, 9 e 10) - (2026/2030)
7. Implementar ciclos regulares de autoavaliação comunicados no início de cada ano letivo, definir critérios mínimos de cobertura dos processos de recolha de dados e rever anualmente, se necessário, quer o modelo, quer os instrumentos à luz da experiência e de recomendações internas e/ou externas. (Obj. 2, 6 e 7) - (2026/2030)
8. Garantir a aplicação sistemática de inquéritos de satisfação a alunos, famílias, docentes e não docentes com foco nas aprendizagens e na inclusão. (Obj. 2, 3, 5 e 9) - (2026/2030)
9. Instituir ciclos regulares de autoavaliação participativa, envolvendo alunos, famílias, docentes e não docentes para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria. (Obj. 2, 3, 5, 7 e 10). - (2026/2030)
10. Monitorizar os Planos de Melhoria, centrando a análise no impacto efetivo das ações de formação na transformação das práticas de docentes e não docentes, na melhoria dos resultados dos alunos e na qualificação global da cultura organizacional do Agrupamento. (Obj. 5, 7, 8 e 10) - (2026/2030)
11. Avaliar o impacto das medidas de inclusão, diferenciação, apoio tutorial e outros apoios, através da evolução dos resultados e da redução de assimetrias. (Obj. 5, 7, 8 e 10) - (2026/2030)
12. Promover rotinas sistemáticas de discussão pedagógica, ao longo da implementação dos Planos de Melhoria, centradas na análise rigorosa das causas e na definição de medidas de melhoria sustentadas das práticas e dos resultados. (Obj. 5, 7 e 8) - (2026/2030)
13. Calendarizar momentos de análise de resultados no Conselho Pedagógico e nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, promovendo a reflexão sobre os resultados e as práticas, baseados em dados da autoavaliação. (Obj. 4, 5, 7 e 10) - (2026/2030)
14. Elaborar e divulgar relatórios anuais de autoavaliação em linguagem acessível e com síntese gráfica e desenvolver mecanismos regulares de feedback à comunidade sobre os progressos dos Planos de Melhoria. (Obj. 5, 7, 9 e 10) - (2026/2030)
15. Solicitar o envolvimento do Conselho Geral na análise de resultados e na definição de prioridades. (Obj. 3, 9 e 10) - (2026/2030)
16. Estabelecer parcerias com Universidades de forma a concretizar a meta-avaliação do processo de Autoavaliação por uma equipa externa independente. (Obj. 1, 6, 7 e 10) - (2027/2030)
17. Implementação do programa "Portas Abertas" em que o diretor sistematiza visitas regulares, preferencialmente não anunciadas, a salas de aula, refeitório, pátios, e locais onde se realizam atividades, recolhendo evidências diretas e opiniões de alunos e profissionais sobre o funcionamento geral desses espaços, o clima relacional, a organização, a segurança e as necessidades de apoio. Os dados recolhidos são analisados em articulação com a Equipa de Autoavaliação, para fundamentar decisões de melhoria. (Obj. 3, 5 e 9) - (2026/2030)

5.2. Domínio II: Liderança e gestão

1. Rever e atualizar o Projeto Educativo como bússola estratégica do Agrupamento, assegurando que a visão de qualidade das aprendizagens, equidade e inclusão se traduz em objetivos claros e alinhados com os referenciais nacionais e europeus, procedendo à sua monitorização periódica. (*Obj. 1, 2 e 4*) - **(2027/2030)**
2. Consolidar uma visão estratégica mobilizadora, comunicada em linguagem clara e inspiradora por todos os canais institucionais, envolvendo de forma sistemática toda a comunidade educativa na sua construção e no compromisso anual com prioridades assumidas como comuns. (*Obj. 1, 2 e 8*) - **(2026/2030)**
3. Organizar jornadas pedagógicas de arranque do ano letivo com oradores nacionais de referência e painéis de disseminação de boas práticas internas, criando um momento fundador de alinhamento coletivo com a visão estratégica, a definição de prioridades partilhadas e o compromisso público com metas de excelência (*Obj. 1, 2, 3*) - **(2026/2030)**
4. Promover a liderança pedagógica do Diretor, através de processos regulares de acompanhamento da prática em contexto de sala de aula, com feedback formativo e planos de desenvolvimento profissional construídos em conjunto, sustentados em evidências. (*Obj. 6, 9*) - **(2026/2030)**
5. Implementar um programa institucional de capacitação em supervisão pedagógica, assente em ações de formação externas e/ou acreditadas orientado para a melhoria contínua das práticas letivas e alinhado com as Aprendizagens Essenciais e o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. (*Obj. 6, 9*) - **(2026/2030)**
6. Implementar um dispositivo anual de supervisão pedagógica entre pares em todas as escolas do Agrupamento, assente na observação da prática letiva por outros docentes, com análise partilhada de evidências e definição de planos de melhoria alinhados com padrões nacionais de excelência. (*Obj. 6, 7 e 9*) - **(2026/2030)**
7. Reforçar a coordenação estratégica entre o Conselho Pedagógico, os Departamentos Curriculares, os Conselhos de Turma, os Conselhos de Ano e os Grupos de Recrutamento, através de planos de trabalho conjuntos, reuniões periódicas de alinhamento e protocolos de comunicação claros, monitorizados ao longo do ano letivo. (*Obj. 4, 6 e 7*) - **(2026/2030)**
8. Implementar um programa estruturado de mentoria para novos diretores de turma, assegurando um acompanhamento individualizado por diretores de turma mais experientes, com planeamento conjunto, observação das práticas e exercício orientado da função tutorial/mediação educativa da direção de turma. (*Obj. 7 e 8*) - **(2026/2030)**
9. Implementar planos promotores de disciplina positiva⁵ no âmbito da liderança pedagógica e da gestão escolar, articulando prevenção proativa, resolução de conflitos por mediação, reconhecimento de comportamentos positivos e respostas graduadas à indisciplina, com monitorização sistemática dos resultados. (*Obj. 6 e 10*) - **(2026/2030)**

⁵ A título de exemplo poderão ser elaborados contratos de comportamento e acompanhamento educacional, contratos de compromisso escolar, estabelecer protocolos claros de prevenção proativa (regras comuns, rotinas, organização de espaços), criar mecanismos de reconhecimento positivo. Dinamizar, de forma orientada, os intervalos por alunos do Curso Profissional de Turismo em articulação com o Serviço de Psicologia e Orientação (SPO) e o grupo Mente Saudável.

10. Implementar um programa de integração e desenvolvimento profissional com mentoria para novos docentes, ou àqueles que dela necessitem, alinhado com as prioridades estratégicas do Agrupamento. (Obj. 8 e 11) - (2026/2030)
11. Promover a articulação curricular entre ciclos e disciplinas nos departamentos curriculares, com acompanhamento contínuo das aprendizagens essenciais. (Obj. 7, 11 e 12) - (2026/2030)
12. Definir critérios pedagógicos rigorosos para a constituição de turmas e a oferta de tutorias ou microtutorias alargadas de prevenção do insucesso, ou outros fatores de risco, fundamentados em avaliações diagnósticas e necessidades identificadas. (Obj. 12) - (2026/2030)
13. Promover o bem-estar, a inclusão e a aprendizagem colaborativa através da organização otimizada de horários e de espaços pedagógicos. (Obj. 10, 12 e 15) - (2026/2030)
14. Garantir uma gestão administrativa e financeira estratégica, com alocação de recursos diretamente alinhada aos planos de melhoria e às prioridades do Agrupamento. (Obj. 13) - (2026/2030)
15. Instituir análises regulares de dados nos órgãos de coordenação, operacionalizando os resultados da autoavaliação através da identificação de desvios em resultados académicos, assiduidade, clima escolar ou outros indicadores críticos, das suas causas e da definição e implementação atempada de ações corretivas baseadas em evidências. (Obj. 3, 6 e 14) - (2026/2030)
16. Reforçar a comunicação interna através de canais diversificados, newsletters periódicas, intranet interativa, suportes digitais complementares e redes sociais adequadas, assegurando transparência integral sobre prioridades estratégicas, progressos concretos e responsabilidades partilhadas. (Obj. 8, 14) - (2026/2030)
17. Desenvolver um sistema interno integrado de indicadores-chave de gestão de alunos em tempo real, que forneça informação detalhada sobre fatores preditores de insucesso (ou outros riscos), para uma análise preditiva, uma comunicação personalizada com famílias e a implementação de medidas preventivas. (Obj. 13 e 14) - (2026/2030)
18. Promover a realização de assembleias de alunos fomentando a participação cívica, a escuta ativa e a formação em cidadania democrática. (Obj. 8 e 10) - (2026/2030)
19. Formalizar e operacionalizar parcerias⁸ estratégicas através de protocolos com metas SMART complementando a avaliação de impacto da autoavaliação com uma monitorização executiva regular. (Obj. 2 e 13) - (2026/2030)
20. Estabelecer parcerias estratégicas para acesso a recursos inovadores e implementação de projetos-piloto com potencial de expansão sustentável. (Obj. 11 e 13) - (2026/2030)
21. Promover a partilha otimizada de equipamentos especializados entre escolas do Agrupamento mediante calendário e regras formalizadas, priorizando, na afetação dos recursos materiais, objetivos pedagógicos claros. (Obj. 12 e 13) - (2026/2030)
22. Fomentar uma cultura organizacional de qualidade, exigência académica, equidade e inclusão através de práticas pedagógicas diferenciadas centradas no desenvolvimento integral do aluno. (Obj. 5, 9 e 10) - (2026/2030)

⁸ Criação do cargo de coordenador das parcerias e/ou constituição de uma pequena equipa responsável pelas mesmas para maximização do impacto educativo, social e comunitário dessas parcerias.

23. Criar equipas pedagógicas de projeto interdisciplinares para operacionalizar a visão estratégica do Agrupamento através de aprendizagens significativas e inovadoras em contexto real. (Obj. 5 e 9) - (2026/2030)
24. Criar um portefólio digital de boas práticas pedagógicas acessível a todos os docentes, suportado pelo programa estruturado de observação entre pares. (Obj. 7 e 9) - (2026/2030)
25. Implementar projetos-piloto de inovação pedagógica⁷ e tecnológica⁸ com equipas dedicadas, avaliação rigorosa do impacto e plano estruturado de expansão para todo o Agrupamento. (Obj. 5 e 9) - (2026/2030)
26. Desenvolver planos de contingência abrangentes, testados através de simulacros para situações críticas. (Obj. 10 e 15) - (2026/2030)
27. Consolidar um ambiente físico seguro, inclusivo e facilitador de concentração, movimento e apropriação dos espaços⁹ por toda a comunidade educativa. (Obj. 10 e 15) - (2026/2030)
28. Organizar encontros regulares com pais e encarregados de educação sobre prioridades estratégicas e resultados obtidos, incorporando contributos na redefinição de prioridades. (Obj. 3 e 8) - (2026/2030)
29. Promover programas de voluntariado parental e de antigos alunos. (Obj. 8 e 15) - (2026/2030)
30. Garantir o acolhimento, a integração e o acompanhamento de alunos transferidos para o Agrupamento. (Obj. 8 e 15) - (2026/2030)
31. Criar um código de conduta com a comunidade que promova a responsabilidade e o reconhecimento de boas práticas discentes. (Obj. 10) - (2026/2030)
32. Realizar encontros alargados à comunidade para definição coletiva de metas ambiciosas e reajustes estratégicos, fundamentados exclusivamente em evidências fornecidas pela equipa de autoavaliação. (Obj. 1, 3, 5 e 14) - (2026/2030)
33. Criação de um Conselho Estratégico Consultivo, constituído pelo diretor do Agrupamento, representantes das Associações de Pais, do Conselho Geral, da Autarquia, da União de Freguesias do Cacém e São Marcos, de empresas locais, de associações empresariais e de instituições do ensino superior, para potenciar sinergias educativas e comunitárias. (Obj. 2, 8, 13) - (2026/2030)

5.3. Domínio III: Prestação do serviço educativo

1. Divulgar de forma sistemática os valores do Agrupamento, através da sua afixação em painéis informativos e salas de aula, da sua publicação em suportes institucionais e da realização de cerimónias de integração que os tomam visíveis, compreendidos e apropriados por toda a comunidade educativa. (Obj. 1 e 3) - (2026/2030)
2. Implementar um programa de mentorias entre pares, em que alunos com melhores resultados académicos e competências socioemocionais apoiam colegas em situação de risco ou dificuldade, através de sessões regulares de estudo orientado, partilha de estratégias de trabalho e reforço da motivação, com reconhecimento formal desse

⁷ Projeto "Aprender fora da caixa": Este projeto visa promover aprendizagens significativas por meio da utilização de espaços exteriores como extensão da sala de aula

⁸ Projeto "Nexus Educativo": Este projeto visa a melhoria das aprendizagens em várias disciplinas tendo a tecnologia como o centro que as une, por utilização de uma sala de informática

⁹ Dinamizar projetos de melhoria com a criação de grupos/comissões que envolvam alunos, docentes e não docentes.

desempenho, mediante certificação de competências (liderança, empatia, comunicação) e registo no processo individual do aluno mentor. (Obj. 1, 2, 4 e 15) - **(2026/2030)**

3. Atribuir a cada aluno transferido um tutor de referência (docente e/ou diretor de turma), responsável pelo acolhimento, pela integração social e pela monitorização do seu percurso inicial no Agrupamento, através de contactos regulares com o aluno, a família e os serviços especializados de apoio educativo, assegurando a identificação precoce de dificuldades e a ativação célere de medidas de suporte adequadas. (Obj. 1 e 5) - **(2026/2030)**

4. Articular as atividades de complemento curricular e os projetos de desenvolvimento educativo, maximizando o desenvolvimento de competências de cidadania e garantindo o seu reconhecimento no percurso escolar dos alunos, no âmbito da Estratégia de Educação para a Cidadania do Agrupamento. (Obj. 3, 6 e 9) - **(2026/2030)**

5. Implementar projetos de melhoria que promovam ações de cidadania ativa, em que as turmas identifiquem problemas reais da comunidade (ambiente, solidariedade, espaço público, inclusão) e, em articulação com o currículo, concebem e desenvolvem iniciativas de intervenção, envolvendo parceiros locais e famílias, com momentos de reflexão e avaliação formativa sobre as aprendizagens e o impacto alcançado. (Obj. 1, 3 e 7) - **(2026/2030)**

6. Instituir, para turmas identificadas com maiores desafios de comportamento, convivência ou resultados, reuniões alargadas com a presença do diretor de turma, integrando pais e representantes dos alunos e, sempre que se justifique, o diretor, para análise do clima escolar e dos resultados e para definição e monitorização de planos de melhoria da turma. (Obj. 1, 2, e 25) - **(2026/2030)**

7. Promover a implementação de aulas ao ar livre, em espaços exteriores recuperados e organizados para utilização pedagógica. (Obj. 1 e 13) - **(2026/2030)**

8. Dinamizar programas estruturados de educação socioemocional para desenvolver competências como empatia, autorregulação e resiliência. (Obj. 1 e 4) - **(2026/2030)**

9. Promover, em todos os ciclos, um programa estruturado de dinamização orientada de intervalos, com atividades lúdico-pedagógicas, cooperativas e de gestão positiva de conflitos, centradas no desenvolvimento de competências socioemocionais (autocontrolo, empatia, comunicação assertiva, gestão de emoções) e na melhoria do clima de escola/turma, monitorizando as perceções de bem-estar, participação e utilização inclusiva dos espaços comuns. (Obj. 1 e 3) - **(2026/2030)**

10. Implementar, no ensino secundário, um programa estruturado que articule a formação em métodos de estudo ativos e gestão do tempo com um programa sistemático de prevenção e redução do stress (psicoeducação, técnicas de relaxamento, *mindfulness* breve e intervenção na ansiedade face aos testes), envolvendo docentes, diretores de turma, Serviços de Psicologia e Orientação (SPO) e famílias, de forma a promover, em simultâneo, o sucesso académico e o bem-estar dos alunos. (Obj. 2 e 4) - **(2026/2030)**

11. Reformular e retomar a implementação do projeto “Atenção Plena”¹⁰. (Obj. 1 e 4) - **(2026/2030)**

¹⁰ Projeto já dinamizado no Agrupamento pelo Serviço de Psicologia e Orientação, no contexto do grupo da Mente Saudável.

12. Implementar assembleias de turma, em sala de aula ou ao ar livre, dinamizadas pelo Serviço de Psicologia e Orientação (SPO), onde alunos partilham experiências, constroem confiança mútua e resolvem conflitos colaborativamente, fortalecendo vínculos afetivos e sentido de pertença. (Obj. 1 e 3) - (2026/2030)
13. Promover um clima escolar seguro através de campanhas *anti-bullying* estruturadas e oficinas de *mindfulness*, articuladas pelo Serviço de Psicologia e Orientação (SPO). (Obj. 1 e 2) - (2026/2030)
14. Reforçar tutorias com base nos resultados de transição/retenção, personalizando-as para os grupos de risco identificados. (Obj. 2, 5 e 12) - (2026/2030)
15. Formalizar um Plano de Articulação Curricular mediante reuniões cido-a-cido e elaboração de documentos de referência que garantam a sequencialidade curricular. (Obj. 6 e 10) - (2026/2030)
16. Elaborar planos estruturados e faseados de transição entre ciclos, com reuniões conjuntas entre professores dos diferentes níveis para partilha de planificações e critérios de avaliação, facilitando os momentos de acolhimento e de esclarecimento para alunos e famílias e a melhoria dos percursos de sucesso. (Obj. 10 e 16) - (2026/2030)
17. Promover metodologias ativas através de projetos interdisciplinares que integrem as competências do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO). (Obj. 8, 11 e 13) - (2026/2030)
18. Promover formação docente para implementar múltiplas abordagens pedagógicas articuladas com planos individualizados, utilizando plataformas digitais de monitorização de progressos que garantam o sucesso para todos os ritmos de aprendizagens. (Obj. 12 e 23) - (2026/2030)
19. Estabelecer parcerias com empresas e/ou instituições de ensino superior que colaborem na implementação de projetos piloto de inovação curricular. (Obj. 7 e 26) - (2027/2030)
20. Promover sessões de capacitação para pais em metodologias de ensino e apoio ao estudo. (Obj. 16, 17) - (2026/2030)
21. Dinamizar os Centros de Apoio à Aprendizagem (CAA) como núcleos centrais de estratégias de inclusão e diferenciação para todo o Agrupamento, articulando projetos de cidadania e sensibilização à diferença com docentes, técnicos, alunos e famílias. (Obj. 5, 12 e 21) - (2026/2030)
22. Organizar dias multiculturais que celebrem as diversas culturas do Agrupamento, envolvendo toda a comunidade educativa em atividades de partilha de línguas, gastronomia, artes e tradições, valorizando a diversidade e fomentando o sentimento de pertença e a participação ativa. (Obj. 1, 3, e 16) - (2026/2030)
23. Consolidar a avaliação formativa através de portefólios digitais de autoavaliação partilhados regularmente com os encarregados de educação. (Obj. 14, 15 e 16) - (2026/2030)
24. Instituir ciclos de observação de aulas entre pares com reflexão conjunta estruturada. (Obj. 11, 18 e 19) - (2026/2030)
25. Promover a autoavaliação das práticas docentes através de portefólios reflexivos com evidências de observação de aulas entre pares. (Obj. 11 e 18) - (2026/2030)

26. Reforçar as lideranças intermédias na supervisão e apoio a projetos de inovação docente. (Obj. 21 e 26) - **(2026/2030)**

27. Promover reuniões departamentais e interdepartamentais regulares como espaços colaborativos para partilha de práticas e recursos pedagógicos. (Obj. 10, 22 e 24) - **(2026/2030)**

28. Acompanhar o cumprimento das metas pedagógicas através de relatórios periódicos analisados pelos coordenadores de departamento curricular e pelo diretor do Agrupamento. (Obj. 11, 20 e 25) - **(2026/2030)**

29. Desenvolver um sistema de feedback 360º entre docentes, alunos e famílias que permita uma intervenção precoce em alunos com dificuldades de aprendizagem. (Obj. 14, 16 e 25) - **(2026/2030)**

30. Alinhar a formação contínua com problemas diagnosticados pela equipa de autoavaliação. (Obj. 18, 23 e 27) - **(2026/2030)**

31. Promover a implantação de Planos de Inovação Pedagógica em turmas-piloto selecionadas, com monitorização rigorosa dos resultados e partilha sistemática das evidências de sucesso com toda a comunidade educativa. (Obj. 6, 11 e 31) - **(2026/2030)**

32. Desenvolver uma cultura interna de inovação pedagógica no Agrupamento, articulando turmas-piloto, equipas interdisciplinares e mentoria docente com uma avaliação contínua do impacto no sucesso educativo. (Obj. 21, 22 e 27) - **(2026/2030)**

33. Promover uma cultura de análise de resultados escolares que possibilitem uma redefinição estratégica de planificações e de apoios personalizados. (Obj. 11, 20 e 27) - **(2026/2030)**

34. Implementar um Compromisso Público Anual de Melhoria Contínua, apresentando resultados mensuráveis em todos os domínios estratégicos à comunidade educativa. (Obj. 20, 25, e 27) - **(2026/2030)**

5.4. Domínio IV: Resultados académicos

1. Definir metas anuais e plurianuais de sucesso por ano e por ciclo, monitorizando regularmente os resultados por ano, ciclo, turma e disciplina. (Obj. 1, 2) - **(2026/2030)**

2. Criar uma grelha digital integrada que reúna indicadores de assiduidade, resultados, participação, comportamento e outros, permitindo identificar precocemente alunos em risco. (Obj. 1, 3) - **(2026/2030)**

3. Implementar um sistema de alerta precoce que, com base na grelha digital integrada (assiduidade, resultados, participação, comportamento e outros), identifique alunos em risco e ative tutorias personalizadas e outras medidas de apoio adequadas. (Obj. 3, 10) - **(2026/2030)**

4. Analisar periodicamente os resultados por ASE, NEE, origem linguística e outros fatores e, sempre que necessário, reforçar estratégias para reduzir desigualdades entre os grupos mais vulneráveis. (Obj. 6, 7, 8) - **(2026/2030)**

5. Utilizar a coadjuvação em turmas de risco, promovendo o trabalho colaborativo entre docentes de educação especial e do conselho de turma, de forma a potenciar a inclusão e o sucesso dos alunos (Obj. 1, 8) - **(2026/2030)**

6. Implementar planos de recuperação das aprendizagens, apoiados em análise de dados, ajustando apoios e outras medidas em função das necessidades diagnosticadas dos alunos e das turmas. (Obj. 1, 2, 3) - **(2026/2030)**

7. Criar uma bolsa interna de docentes para tutorias flexíveis dirigidas a alunos em situação de risco (insucesso, absentismo, comportamento ou vulnerabilidade social), garantindo uma resposta rápida, personalizada e articulada com o trabalho dos conselhos de turma. (Obj. 3, 10) - **(2026/2030)**
8. Desenvolver programas intensivos de preparação para provas finais e exames nacionais nos 9.º e 12.º anos de escolaridade, integrando simulacros regulares e análise sistemática de erros para melhorar o desempenho dos alunos. (Obj. 2, 5) - **(2026/2030)**
9. Reforçar a oferta de cursos de educação e formação de adultos de dupla certificação, garantindo um acompanhamento próximo/mentoria de percurso dos formandos, com o objetivo de alcançar pelo menos 90% de conclusão. (Obj. 3, 10) - **(2026/2030)**
10. Implementar protocolos de sinalização e acompanhamento precoce (nomeadamente em situações de absentismo, insucesso, comportamento ou vulnerabilidade social), que prevejam um contacto célere com a família e a elaboração de planos de reintegração/apoio para os alunos identificados. (Obj. 3, 10, 17) - **(2026/2030)**
11. Realizar reuniões periódicas de acompanhamento em cada escola, centradas na análise de casos críticos e na definição de intervenções específicas para cada aluno, considerando dimensões de aprendizagem, comportamento, bem-estar e inclusão. (Obj. 1, 3, 13) - **(2026/2030)**
12. Acompanhar de forma regular a transição do 9.º para o 10.º ano de escolaridade, através de programas de mentoria e de intervenções precoces dirigidas aos alunos com maior risco de insucesso ou de abandono escolar. (Obj. 1, 3, 10) - **(2026/2030)**
13. Reforçar o envolvimento das famílias dos alunos em situação de maior vulnerabilidade social e escolar, promovendo compromissos educativos partilhados e dinamizando workshops de apoio ao estudo que reforcem o acompanhamento em casa. (Obj. 7, 9, 17) - **(2026/2030)**
14. Instituir reconhecimentos de comportamentos cívicos exemplares, através da atribuição pública de certificados aos alunos distinguidos. (Obj. 11, 14) - **(2026/2030)**
15. Implementar um programa de mediação de conflitos com recurso a práticas baseadas no diálogo, promovendo a reparação de relações e uma convivência escolar mais positiva e segura. (Obj. 12, 13) - **(2026/2030)**
16. Utilizar os resultados dos inquéritos de bem-estar dos alunos para definir estratégias de promoção do seu equilíbrio emocional e relacional, monitorizando o impacto dessas estratégias na melhoria do desempenho escolar. (Obj. 1, 12, 13) - **(2026/2030)**
17. Dinamizar projetos de voluntariado com entidades locais, nas áreas do ambiente e da solidariedade, que promovam o exercício de cidadania ativa e o desenvolvimento de competências pessoais e sociais dos alunos. (Obj. 14, 16, 19) - **(2026/2030)**
18. Promover a participação ativa dos alunos em atividades de complemento curricular, projetos de desenvolvimento educativo e clubes, reforçando o seu envolvimento na vida do Agrupamento. (Obj. 11, 13, 14) - **(2026/2030)**

19. Dinamizar conselhos de alunos representativos, garantindo espaços regulares de escuta e intervenção dos estudantes nas decisões do Agrupamento. (Obj. 11, 14, 15) - **(2026/2030)**
20. Estabelecer parcerias com empresas e instituições de ensino superior para o desenvolvimento de projetos-piloto inovadores, com forte componente tecnológica, passíveis de serem progressivamente replicados em outras turmas e escolas do Agrupamento. (Obj. 16, 18) - **(2026/2030)**
21. Implementar um Observatório de Percursos Académicos e Profissionais que acompanhe os ex-alunos e divulgue, anualmente, relatórios sobre a sua continuidade de estudos e inserção no mercado de trabalho. (Obj. 1, 3, 18) - **(2026/2030)**
22. Implementar o projeto “Escola-Empresa” nos cursos profissionais, envolvendo equipas multidisciplinares de alunos, professores e parceiros empresariais na conceção e desenvolvimento de projetos em contexto real de trabalho. (Obj. 1, 5, 18) - **(2026/2030)**
23. Assegurar um painel digital de indicadores, atualizado regularmente e acessível na intranet do Agrupamento e em área reservada às famílias, integrando dados sobre resultados escolares, assiduidade, participação e clima de escola. (Obj. 1, 2, 20) - **(2026/2030)**
24. Apresentar ao Conselho Geral relatórios periódicos de monitorização e impacto do Projeto Educativo, com análise de tendências e projeções dos principais indicadores, para fundamentar a tomada de decisão estratégica. (Obj. 1, 2, 4, 20) - **(2026/2030)**
25. Dinamizar iniciativas de responsabilidade social, com forte envolvimento dos alunos e parceiros locais, que gerem impacto e visibilidade positiva na comunidade. (Obj. 14, 16, 19) - **(2026/2030)**

6. Conclusão

Este Projeto de Intervenção traduz a vontade clara de fazer do Agrupamento um lugar onde a exigência académica caminha lado a lado com a inclusão, a participação e o cuidado com cada criança, cada aluno e cada formando. Assume-se, assim, como uma carta de identidade e, ao mesmo tempo, como um roteiro de futuro: afirma quem somos, o que queremos ser e como nos propomos lá chegar, convocando alunos, famílias, profissionais e parceiros a partilhar uma mesma visão de Agrupamento.

Mais do que alinhar objetivos e estratégias, este Projeto de Intervenção procura gerar sentido e mobilizar vontades. Organiza prioridades, clarifica responsabilidades, favorece o trabalho colaborativo e coloca no centro a aprendizagem e o bem-estar dos alunos, reconhecendo que a qualidade de um Agrupamento se mede, em última análise, pela forma como transforma vidas e amplia horizontes. Cada opção aqui inscrita é, por isso, um compromisso concreto: com o rigor, com a equidade, com a inovação pedagógica e com a construção de uma cultura profissional exigente, cooperante e aberta à reflexão.

A dimensão avaliativa assume, neste contexto, um papel estruturante. O Projeto de Intervenção ancora-se em processos sistemáticos de monitorização e autoavaliação, sustentados em indicadores e metas, que permitem conhecer com rigor o impacto do caminho percorrido, aprender com os resultados e introduzir, em tempo útil, os

reajustamentos necessários. A avaliação deixa de ser um exercício burocrático e passa a ser uma alavanca de melhoria contínua, reforçando a capacidade do Agrupamento para se pensar, se questionar e se reinventar ao serviço dos seus alunos.

Em síntese, este Projeto de Intervenção é, antes de mais, uma declaração de confiança: confiança nos alunos e no seu potencial, nos profissionais e na sua competência, nas famílias e na comunidade como parceiros indispensáveis. É um convite a que cada membro da comunidade educativa se reconheça neste horizonte comum e se sinta parte ativa da sua concretização, sabendo que a excelência não se decreta, constrói-se passo a passo, decisão a decisão, aluno a aluno.

7. Referências

Antunes, R. R., & Silva, A. P. (2015). A liderança dos professores para a equidade e a aprendizagem. *Revista Lusófona de Educação*, 30, 73–97.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho. Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 129.

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho. Estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 129.

Fernandes, I. G. M., Figueiredo, H. M., Costa Júnior, H. L., Sanches, S. G., & Brasil, A. (2013). Planejamento estratégico: Análise SWOT. *Revista Conexão Eletrônica*, 10 (1), 1464–1473.

Guerra, M. S. (2001). *A escola que aprende*. ASA Editores.

Inspeção-Geral da Educação e Ciência. (2019). *Quadro de referência para a avaliação externa das escolas*. IGEC.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milênio*. Prentice Hall.

Steiner, G. (2005). *As lições dos mestres*. Relógio d'Água.