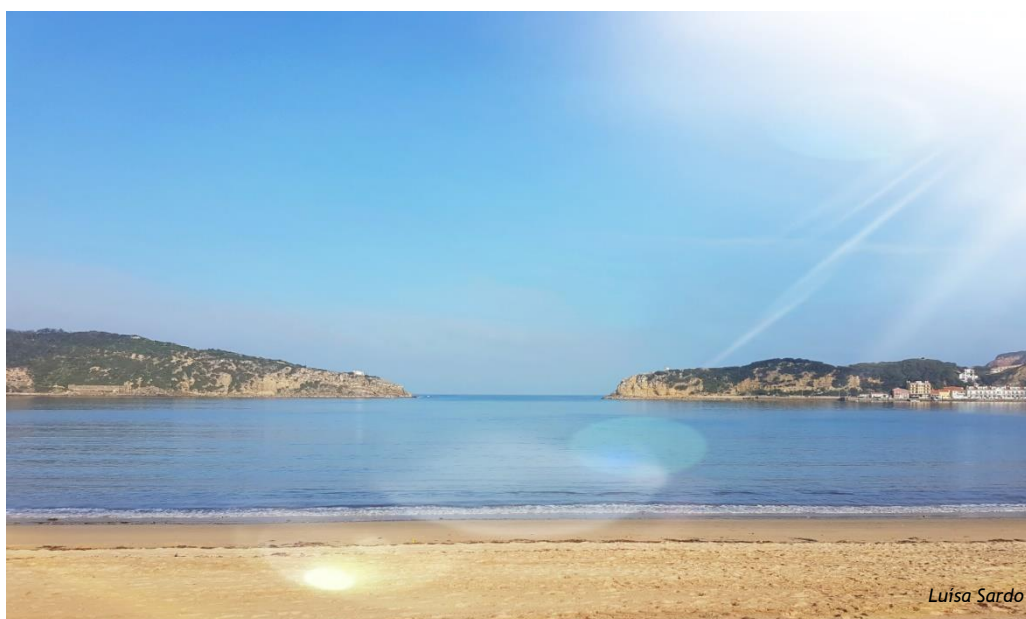


# Projeto de Intervenção da Diretora do Agrupamento de Escolas de São Martinho do Porto 2021-2025



*“Temos o direito a ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza e temos o direito a ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza. Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças e de uma diferença que não produza, alimente ou reproduza as desigualdades.”*

Boaventura de Sousa Santos

## ÍNDICE

Introdução .....	1
Projeto de Intervenção .....	3
1. Caracterização do Agrupamento .....	3
1.1. Oferta Educativa .....	4
1.2. Comunidade Educativa .....	4
1.2.1. Alunos .....	4
1.2.2. Pessoal Docente .....	5
1.2.3. Pessoal Não Docente .....	6
1.2.4. Pais e Encarregados de Educação .....	6
1.3. Resultados académicos e sociais .....	6
2. Análise SWOT .....	10
3. Visão, Missão e Valores .....	12
3.1. Visão .....	12
3.2. Missão .....	12
3.3. Valores .....	12
4. Plano Estratégico .....	12
5. Avaliação do Projeto de Intervenção.....	19
Notas finais .....	20

## INTRODUÇÃO

As transformações que se sucederam nas últimas décadas na sociedade portuguesa são por demais evidentes. Ninguém fica alheio às mudanças que ocorreram na economia, na tecnologia, nas diferentes formas de comunicação, nas novas formas de expressão cultural nas relações comerciais e laborais e até nas próprias relações interpessoais.

Se por um lado me parece por demais evidente que com tanta mudança continuada a escola tem forçosamente que se readaptar, transpondo novos desafios e promovendo novas estratégias, não posso também preterir que a crise da escola que hoje se considera já “institucionalizada” assume um estado sombrio que se explica com factos e razões que vão muito para além da própria escola. Pretendo com isto afirmar que muitos dos problemas sociais são revelados e potenciados na escola ou, dito de outro modo, muitos problemas sociais são transformados em problemas escolares camuflando, muitas das vezes, o verdadeiro cerne da questão. Se trazer todos à escola foi talvez a maior conquista do ensino no século XX, obter um ensino de qualidade para todos, atendendo às especificidades de cada um, será o grande desafio no século XXI. É efetivamente perante este ambiente de democratização da escola que mais se questiona a pertinência da problematização da sua eficácia.

Conforme sugere Jorge Ávila de Lima (*in* “Em busca de uma boa escola”), “a noção de eficácia assume um significado específico consoante os valores, os interesses e os projetos dos distintos grupos em presença”. No entanto, sem querer cair em generalizações falaciosas, considero que atualmente é aceite que uma boa escola seja aquela que produz maior valor acrescentado, ou seja, aquela onde, atendendo ao ponto de partida dos alunos, se obtém uma maior progressão do desenvolvimento de cada um desses alunos. Neste contexto, a eficácia da escola reflete-se na otimização do desempenho dos seus alunos de uma forma consistente e continuada, a partir dos recursos disponíveis e atendendo às características da comunidade educativa.

Essa melhoria implica o desenvolvimento integral do aluno, comportando não só competências intelectuais, mas também competências psicossociais promotoras de uma cidadania ativa. A construção de uma boa escola terá de passar por uma reorganização, que tenha como base a inovação educativa devidamente partilhada e assumida por todos os elementos intervenientes na comunidade escolar, ou seja, as mudanças têm sobretudo que surgir internamente. Num tempo dito global, a escola deve constituir-se como um ambiente de aprendizagem, de formação integral e de crescimento/desenvolvimento Humano, devendo ser facilitador e estruturante destes processos.

Para que haja coerência na escola é necessário que haja uma relação direta entre os que concebem, decidem e realizam. Só assim os diferentes atores da comunidade escolar se podem

envolver e assumir compromissos para atingir as metas educativas do projeto da escola. Tendo como limite um sentido público e nacional de ensino, chegou a altura de (dentro dessa uniformidade) experimentar a diversidade: a escola deve ter uma identidade própria, uma cultura de escola e uma visão diferenciada dos problemas existentes e da sua tentativa de resolução. Como sabemos, o desejo do saber não é uniforme em todos os alunos e ensinar é, acima de tudo, estimular o desejo de aprender e reforçar a decisão de aprender. Assim é necessário dar um novo sentido à escola, experimentando vivências que levem os alunos a serem atores e decisores da sua própria aprendizagem. A escola deve ser um local onde os alunos devem estar pelo gosto de aprender, assumindo responsabilidades de seres pensantes e intervenientes, capazes de contribuir individualmente para um projeto coletivo. Bernard Charlot refere que se tem que “ensinar com significado para mobilizar os alunos”. Nesse sentido, pressupõe-se um movimento de mobilização interna e não simplesmente de motivação, ou seja, é manifestamente importante que a ação dos alunos se direcione para o saber e para a aprendizagem.

A publicação ainda recente dos diplomas nº 54/2018 e nº 55/2018 deram um novo sentido à escola, abrindo portas a um paradigma de verdadeira inclusão e visando a implementação de novas dinâmicas de ensino e aprendizagem e de uma flexibilidade curricular numa escola capaz de almejar o sucesso de todos. Cabe a todos os agentes envolvidos no processo educacional, parceiros ativos e participantes da transformação da escola, trabalhando em articulação e em rede, fazendo com que a aprendizagem seja uma realidade efetiva em todos os alunos e que as haja o garante de um ensino de qualidade. As novas competências atribuídas à autarquia poderão contribuir de forma determinante para a agilização e eficácia da promoção do sucesso da escola.

Nos tempos atuais, passou a atribuir-se à escola uma dimensão organizacional que se consubstancia na concretização e materialização do próprio ato educativo e que vai muito para além da relação pedagógica entre o professor e aluno. Neste sentido, para além dos alunos, existe um amplo conjunto de agentes que constituem uma comunidade organizada e, pressupostamente, interativa. A importância de uma liderança eficaz tem de passar necessariamente pela capitalização do potencial de cada um destes agentes, dos quais os encarregados de educação e autarquia são parceiros privilegiados, de forma a incrementar a sua relação de pertença e de envolvimento na prossecução de objetivos comuns direcionados para o desenvolvimento e o sucesso da organização.

## PROJETO DE INTERVENÇÃO

### 1. Caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas de São Martinho do Porto é um Agrupamento vertical que foi criado no ano letivo 2004/2005, tendo como escola sede a Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos com Secundário de São Martinho do Porto. Esta escola sede foi inaugurada em 1986 e requalificada em 2013. A sua área de influência do Agrupamento distribui-se pelas freguesias de São Martinho do Porto, Alfeizerão e Cela (todas do concelho de Alcobça), recebendo, a escola sede, também alunos da freguesia de Famalicão (concelho da Nazaré) e de Salir do Porto (concelho de Caldas da Rainha). O Agrupamento é constituído por 6 unidades orgânicas: Escola Básica e Secundária de São Martinho do Porto, Centro Escolar da Cela com a valência de 1º ciclo e pré-escolar, três escolas do 1º ciclo nas localidades de Alfeizerão, S. Martinho do Porto e Casal Velho e um jardim-de-infância no Casal Pardo.

As suas seis unidades encontram-se dispersas geograficamente por três freguesias, situando-se a Escola Básica do 1º Ciclo de São Martinho do Porto a 500 m e a Centro Escolar da Cela 14 km da escola sede. Apesar da dispersão geográfica das várias unidades educativas têm sido implementadas práticas que tentam minorar esse fator e os resultados do trabalho colaborativo entre as diferentes unidades orgânicas são hoje uma verdadeira realidade.

No 1º ciclo existe uma escola com 2 turmas (Casal Velho), uma escola com 4 turmas (Cela) e duas escolas com 5 turmas (Alfeizerão e São Martinho do Porto). As atividades de enriquecimento curricular desenvolvem-se nas próprias escolas e as refeições são fornecidas nas escolas (Casal Velho e Cela) ou em entidades da localidade (Alfeizerão e São Martinho do Porto). Existem ainda duas salas de Pré-escolar, uma no Casal Pardo e outra no Centro Escolar da Cela.

Na escola sede e na Cela, as obras de requalificação resolveram os problemas infraestruturais que há anos impediam a prestação do serviço educativo num ambiente confortável e acolhedor. As escolas estão agora dotadas de salas de aula de qualidade e de espaços polivalentes que permitem a realização de muitas atividades. A recente integração da Biblioteca da Cela na Rede de Bibliotecas Escolares foi uma aposta ganhadora do último ano letivo.

O Projeto do Desporto Escolar tem um forte enraizamento no Agrupamento e possibilita a prática de várias modalidades pelos alunos: voleibol, atletismo, badminton, xadrez e dança. A proximidade ao mar permite ainda alargar o Desporto Escolar à prática de atividades náuticas, como a canoagem e o stand up paddle. A existência de um Centro de Formação Desportiva faculta a alunos/crianças exteriores ao Agrupamento a experimentação destas atividades náuticas.

O Agrupamento caracteriza-se pela grande diversidade de projetos e clubes implementados que promovem o desenvolvimento integral dos alunos e uma articulação entre as diferentes

unidades orgânicas e entre os ciclos de escolaridade. Destacam-se projetos como a Escola Promotora de Saúde, o Eco-Escolas, os clubes de Ciência e de Música e Ateliê de Arte, Plano Nacional de Leitura, entre outros.

O Agrupamento dispõe de quatro Bibliotecas adstritas às seguintes escolas: EB 2,3/ S de São Martinho do Porto; Escola Básica do 1º ciclo de Alfeizerão (a funcionar na Junta de Freguesia); Escola Básica do 1º ciclo de São Martinho do Porto (a funcionar num contentor cedido pela Junta de Freguesia) e agora no Centro Escolar da Cela. Três destas bibliotecas integram a Rede de Bibliotecas Escolares, desde 1996 (Escola sede), 2008 (Alfeizerão) e 2020 (Cela), respetivamente. Nas unidades orgânicas que não possuem biblioteca, o serviço básico de biblioteca é assegurado através da itinerância de recursos documentais (*BiblioMóvel*).

### 1.1. Oferta Educativa

O Agrupamento tem como oferta educativa todos os níveis de ensino regular, desde o pré-escolar ao ensino secundário. Nos 2º e 3º ciclos, em parceria com a Academia de Música de Alcobaça, é oferecido o Ensino Articulado da Música.

A dimensão do Agrupamento não permite a abertura da totalidade dos cursos Científico-Humanístico do ensino secundário. Por tradição, têm sido oferecidos os cursos de Ciências e Tecnologias e de Línguas e Humanidades, mas poderão vir a ser formalizadas outras vertentes se houver interesse dos alunos. Na vertente profissionalizante, tem os Cursos Profissionais de Técnico de Desporto e Técnico de Multimédia.

Para os adultos estrangeiros a residir na área, o Agrupamento tem a funcionar duas turmas PLA (Português Língua de Acolhimento), em diferentes níveis de proficiência da língua.

### 1.2. Comunidade educativa

#### 1.2.1. Alunos

A população discente do Agrupamento tem-se mantido numa ordem de grandeza equivalente - Gráfico I. No atual ano letivo é composta por 868 alunos: 21 crianças no pré-escolar, 274 alunos no 1º ciclo, 146 no 2º ciclo, 253 no 3º ciclo e 150 no ensino secundário e 34 inscrições no PLA (ex-PFOL, Português para Falantes de Outras Línguas).

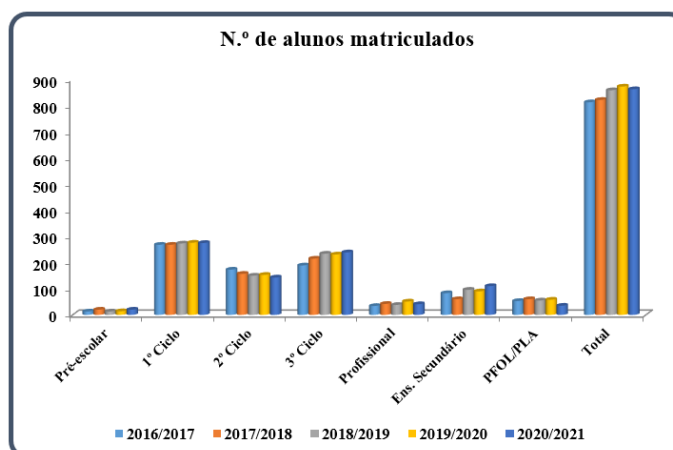


Gráfico I - Evolução do número de alunos

Os discentes do Agrupamento caracterizam-se por apresentar elevado índice de mobilidade. Esta situação deve-se, sobretudo, à deslocação das famílias por motivos profissionais e alterações

da composição do agregado familiar. Será de mencionar que nas diferentes escolas do Agrupamento, principalmente nas localidades de São Martinho do Porto e Alfeizerão, tem vindo a notar-se uma presença relativamente expressiva de alunos estrangeiros que têm Português Língua Não Materna (PLNM).

Acresce ainda referir que nas várias unidades orgânicas do Agrupamento existem atualmente 48 alunos (5,5% dos alunos) com Necessidades Específicas (NE): 1 no pré-escolar, 21 no 1º ciclo, 11 no 2º ciclo, 19 no 3º ciclo e 2 no ensino secundário. O número de alunos com NE tem sido significativo ao longo dos anos - Gráfico II.

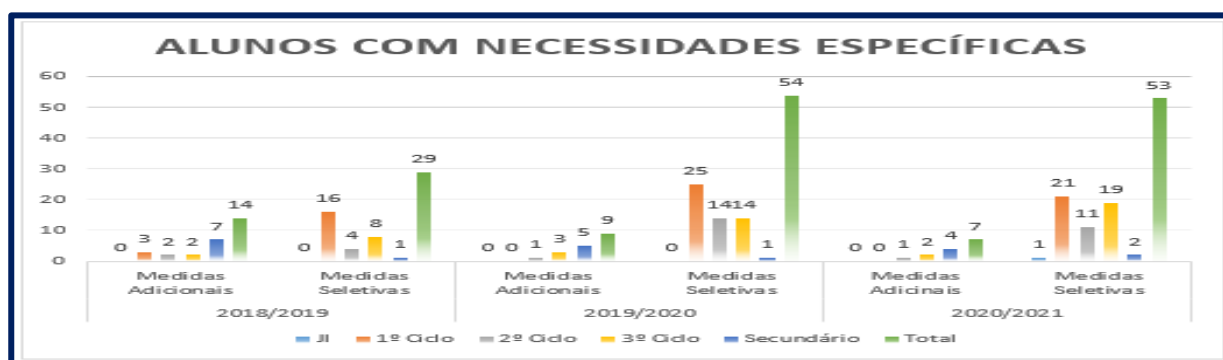


Gráfico II - Evolução do número de alunos com NE

Na área de influência do Agrupamento persiste, ao longo dos anos, um elevado número de alunos carenciados. No presente ano letivo, 34% dos alunos usufruem de auxílios económicos (Tabela I). Aos alunos que não usufruem destes auxílios e que tenham manifestas dificuldades económicas de carácter mais pontual, a escola sede fornece refeições e/ou suplementos alimentares a estes alunos, utilizando para isso as receitas próprias.

Auxílios económicos de 2016/2017 a 2020/2021					
Escalão	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
A	228	224	155	151	120
B	153	137	161	181	175
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>361</b>	<b>316</b>	<b>332</b>	<b>295</b>
<b>Percentagem</b>	<b>45%</b>	<b>44%</b>	<b>37%</b>	<b>38%</b>	<b>34%</b>

Tabela I - Auxílios económicos dos anos letivos de 2016/2017 a 2020/2021

### 1.2.2. Pessoal Docente

O corpo docente do Agrupamento, mais estável com a colocação plurianual, é composto neste ano letivo por 94 docentes, distribuídos pelos diferentes ciclos (Tabela II).

Nº Docentes	Educação Pré-escolar	2
	1º Ciclo	20
	2º, 3º Ciclo e Secundário	72

Tabela II - Número de docentes

### 1.2.3. Pessoal não Docente

Atualmente, no Agrupamento existem 49 funcionários não docentes (6 assistentes técnicos, 38 assistentes operacionais e 5 técnicas superiores - 3 psicólogas, 1 assistente social e 1 educadora social).

Nº Pessoal não Docente	Assistentes Operacionais	38 a)
	Assistentes Técnicos	6
	Técnicos Superiores	5

a) 6 AO têm contrato a termo certo.

Tabela III - Número de pessoal não docente

### 1.2.4. Pais e Encarregados de Educação

Sobre as habilitações dos pais e encarregados de educação não há dados fidedignos, pois no ato da matrícula não são inseridos uma parte significativa dos dados, agravado pela situação de pandemia em que vivemos. Sabe-se, no entanto, e segundo dados do diagnóstico da Rede Social do concelho, que existem na área de influência do Agrupamento situações problemáticas numa parte significativa de alunos e suas famílias, destacando-o ao nível do concelho, o que é revelador das situações de vulnerabilidade em que se encontram as crianças/alunos. Por outro lado, tem vindo a aumentar a desagregação familiar, em alguns casos potenciada por fatores de anomia e/ou problemas socioeconómicos.

Independentemente das situações extremas, um número significativo de famílias revela uma preocupante falta de expectativas em relação ao futuro, traduzindo-se num inexistente ou insuficiente estímulo de crianças e jovens, o que ajuda a explicar, em grande medida, a forma passiva com que encaram o seu desempenho escolar e o seu próprio futuro. Este contexto impõe ao Agrupamento uma responsabilidade acrescida na promoção da equidade, no apoio às famílias e na criação de cenários motivadores para os alunos que combatam a exclusão e promovam um maior sucesso. Não obstante, a grande maioria das famílias reconhece o papel fundamental da escola no desenvolvimento dos seus educandos e contribui claramente para o seu sucesso.

### 1.3. Resultados académicos e sociais

Não podendo, nem devendo, ser feita uma análise de resultados académicos sem uma contextualização do ambiente sócio cultural em que o Agrupamento está inserido, será igualmente importante cruzar estes dados com o serviço educativo prestado ou, dito de outro modo, com os resultados sociais obtidos.

O Agrupamento desenvolve há já alguns anos uma cultura sistemática de análise dos resultados académicos. No início de cada ano letivo, são definidas metas para cada ano de escolaridade/turma e disciplina e, trimestralmente, são analisados os desvios mais significativos que visam a implementação de ações concertadas. No final de cada ano letivo, é feita uma análise



estatística dos resultados académicos do ano, permitindo a comparação com os anos anteriores. É ainda feita a análise comparativa dos resultados regionais e nacionais dos exames e das provas de aferição com os resultados obtidos no Agrupamento, sendo delineadas novas estratégias a implementar de imediato.

Na educação pré-escolar são elaborados registos das aprendizagens e dos progressos de desenvolvimento das crianças e informados regularmente os pais e encarregados de educação, permitindo conhecer a sua evolução.

A preocupação na monitorização das taxas de abandono tem sido um apanágio do Agrupamento e é com agrado que se registam taxas de abandono aquém da média nacional e praticamente residuais. As taxas de abandono escolar que são meta do Projeto Educativo (0% no 1º ciclo e 0,5% nos restantes ciclos) têm sido sistematicamente alcançadas nos últimos anos. Os departamentos constituem o centro privilegiado para o planeamento e monitorização das atividades letivas e para aferição dos critérios de avaliação, valorizando as diferentes dimensões da avaliação pedagógica. Ao nível do conselho de docentes titulares de turma/conselho de turma são feitas as adaptações consideradas relevantes, quer em função do perfil do grupo/turma, quer em função das opções consignadas no Plano de Turma.

Como está referido no Relatório anual do PEA/PAA, por forma a ir ao encontro da diversidade das necessidades e potencialidades de todos os alunos, foi operacionalizada a Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI), o Centro de Apoio às Aprendizagens (CAA), o Centro de Recursos para a Inclusão (CRI) e a Educação Especial. Prosseguiu a implementação do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE), do Gabinete de Mediação e do Apoio Tutorial Específico. Para assegurar a equidade e a inclusão, procedeu-se ao acompanhamento técnico, apoio individualizado dos alunos através de coadjuvação, apoio dentro e fora da sala de aula, Gabinete de Mediação, Tutoria Específica, Educação Especial, SPO, CRI e Técnicos da Câmara Municipal de Alcobaça. É muito significativo o volume de horas disponibilizado e a tipologia de especialidades técnicas envolvidas, que rondam as 400 horas por mês. Estas atividades e os recursos agregados visam responder à diversidade das necessidades e potencialidades dos alunos e constituem evidências da prossecução da visão, missão e valores orientadores da instituição.

A evolução das taxas de conclusão no período de 2016-2017 a 2019-2020 (Gráficos III, IV, V e VI) revela-se, globalmente, bastante positiva em todos os níveis de escolaridade e acima da média nacional na maior parte dos casos.

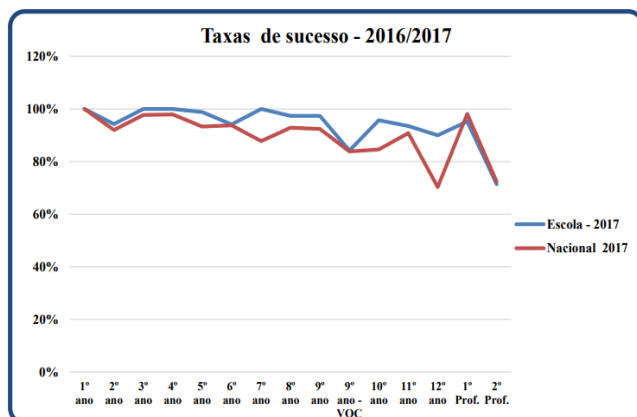


Gráfico III - Taxas de sucesso 2016/2017

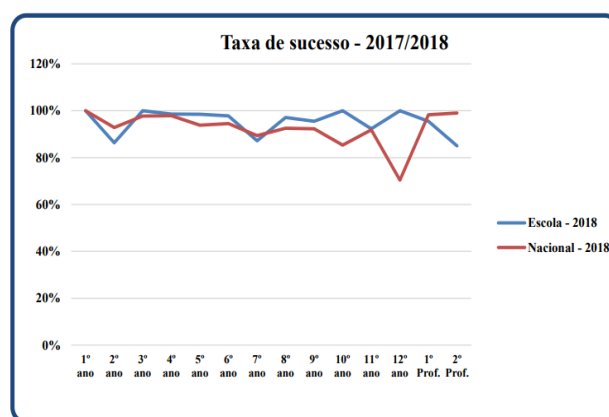


Gráfico IV - Taxas de sucesso 2017/2018

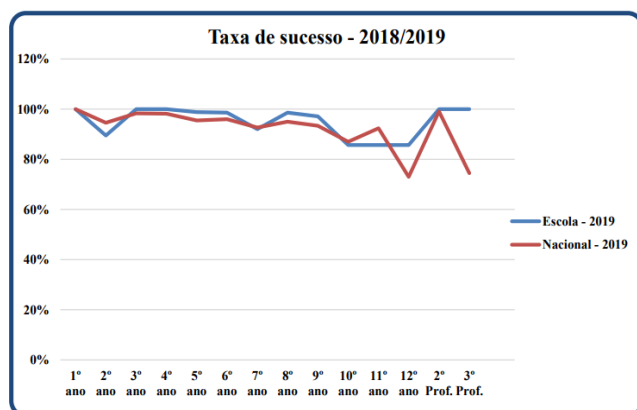


Gráfico V - Taxas de sucesso 2018/2019

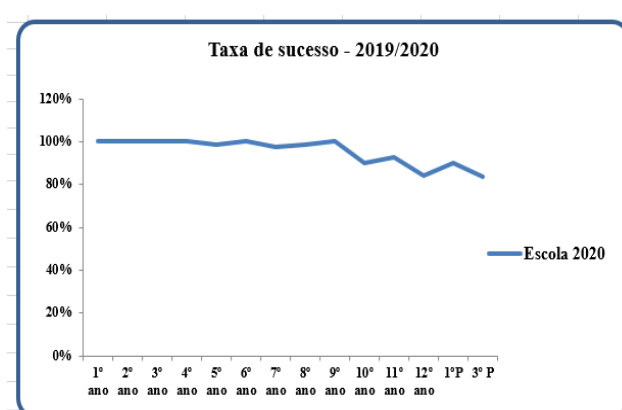


Gráfico VI - Taxas de sucesso 2019/2020 <sup>1</sup>

Anualmente, os alunos veem reconhecido publicamente o seu esforço para alcançarem bons resultados escolares num “Quadro de Excelência”, divulgado no início de cada ano letivo, em cerimónia onde estão presentes os alunos, pais e outros elementos da comunidade (excecionalmente este ano, este evento ocorreu em cada sala de aula por causa da pandemia Covid-19). O número de alunos distinguidos é significativo e tem rondado os 10%: 89 alunos em 2016/2017; 93 alunos em 2017/2018; 85 alunos em 2018/2019 e 103 alunos em 2019/2020. Neste âmbito, é ainda atribuído um prémio à Turma do Ano (Turma Pró) que é a turma com melhor qualidade de sucesso (turma com menos “negativas”).

A constatação de que dos alunos que terminaram o 12º ano (CCH) e se candidataram ao ensino superior têm conseguido acesso, muitos deles na sua 1ª opção e de que, a título de exemplo, o facto de ano letivo de 2020/2021 94,7% dos alunos que se candidataram entraram no ensino superior, que evidencia o cumprimento das expectativas dos alunos e como o Agrupamento contribui de forma decisiva para o seu percurso escolar e o seu futuro. Por outro lado, os alunos dos cursos profissionais

<sup>1</sup> No site da DGEEC (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência) não estão ainda publicados os dados nacionais de 2019/2020.

têm tido um desempenho reconhecido nos seus estágios curriculares. O Agrupamento tem participado no Observatório de Trajetos dos Estudantes do Ensino Secundário (OTES) de modo a obter informação sobre os trajetos escolares e profissionais dos estudantes do ensino secundário.

Na promoção do sucesso académico e do sucesso social têm sido implementados apoios e intervenções técnicas especializadas. A aposta clara nestas intervenções (aproximadamente 400h/semanais), que são implementadas em rede com outros parceiros (CMA, CRI e outros) têm-se revelado de uma importância determinante no apoio dado a todos os alunos, principalmente os que estão em situações mais vulneráveis.

A participação dos alunos nas diferentes estruturas é estimulada pelo Agrupamento, nomeadamente nos órgãos de administração e gestão, como o conselho geral e nos conselhos de turma. A inércia que caracteriza muitos dos alunos na dinamização de assembleias de delegados de turma ou na criação e/ou desenvolvimento de projetos, tem sido muitas vezes contrariada pelos professores e/ou direção e há melhorias dignas de relevo. A exceção tem sido mesmo a Associação de Estudantes, onde os alunos revelam um aí particular interesse e empenho. Também de realçar que, pela primeira vez neste ano houve duas listas de alunos a concorrerem para a representação no Conselho Geral.

Os Encarregados de Educação (EE) são regularmente convidados a participar em ações de divulgação das atividades do Plano Anual de Atividades (PAA), festas realizadas nas escolas e em ações de formação/informação organizadas para os pais (com uma maior expressão no pré-escolar e 1º ciclo). Relativamente aos índices de participação dos pais e EE poderemos dizer que, no geral, diminui claramente com o aumento do nível de escolaridade dos filhos. No entanto, quando convocados, são EE muito presentes. Sempre que existem atividades dinamizadas pelas turmas dos seus educandos os EE aderem significativamente. O arraial realizado na escola sede nos últimos finais de anos letivos (interrompido no último ano, pela pandemia) é o exemplo de um evento que mobilizou uma parte significativa de pais, alunos, pessoal docente e não docente num ambiente de festa.

A falta de participação dos pais e EE é particularmente complexa em casos pontuais de alunos problemáticos, decorrente, muitas vezes, da deficiente estruturação familiar. Sempre que possível, estes casos são intervencionados mais individualmente, através do apoio psicossocial, dinamizado pela EMAEI em articulação com outros serviços/estruturas internos e externos.

Os EE que têm responsabilidades ao nível da participação nos diversos órgãos do Agrupamento assumem, regularmente, os cargos de que são titulares. As associações de pais e EE cooperam, muitas vezes por iniciativa própria, com o Agrupamento na tentativa de resolução de problemas que afetam os seus educandos.

Muito embora a maioria dos alunos manifeste comportamentos ajustados e assertivos, há um ainda um número significativo de situações de indisciplina que decorrem sobretudo em sala de aula,

com incidência em casos específicos. Quando as medidas de prevenção não surtem efeito, tentam-se resolver de forma célere e adequada as situações pontuais mais graves de indisciplina ou violência. As diferentes situações são identificadas através das comunicações de ocorrência. O Observatório da Indisciplina tem o objetivo de analisar a reincidência ou a maior gravidade de alguns dos casos de indisciplina. Para estes casos são estabelecidos planos de ação que promovam melhorias comportamentais. Estes planos são monitorizados e é feita uma avaliação da eficácia das ações implementadas. Destaca-se ainda a implementação de programas para desenvolvimento de competências pessoais e sociais, nas turmas/alunos sinalizados. Neste âmbito foram desenvolvidos, em parceria com a Câmara Municipal de Alcobaça, o projeto “Origami” e “Uma aventura na cidade”. Também no sentido de promover a responsabilidade partilhada, todos os anos é premiada a Turma Cool - turma com menos ocorrências (5º ao 8º ano).

No âmbito da prevenção de situações de risco, o Agrupamento conta com a colaboração preciosa da Guarda Nacional Republicana, quer ao nível da unidade local quer através dos elementos da Escola Segura, e das CPCJ da área.

No âmbito de uma prevenção alargada de comportamentos de risco e de promoção da, está fortemente implementado o projeto Escola Promotora de Saúde (EPS) com atividades relacionadas, com a sexualidade, comportamentos aditivos e estilos de vida saudável. Salienta-se ainda o forte dinamismo do Desporto Escolar e os resultados desportivos alcançados pelos alunos.

Salienta-se ainda o desenvolvimento de múltiplos projetos, em todos os níveis de educação e ensino, orientados para o desenvolvimento das dimensões cívica, ambiental, desportiva, de solidariedade e de educação para a saúde, que contribuem para a formação integral dos alunos. São exemplos o Parlamento dos Jovens, Eco-escolas, Desporto Escolar, entre outros. Numa outra vertente, mas igualmente na tentativa de valorizar o desenvolvimento integral dos alunos, são distinguidas exemplares ações de cidadania, através da sua integração no “Quadro de Valor” do Agrupamento que é tornado público anualmente.

## 2. Análise SWOT

Como já foi referido anteriormente, utilizaremos a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*)<sup>2</sup> para uma melhor e mais profícua e abrangente análise das problemáticas existentes no Agrupamento. As constatações referenciadas têm em conta os relatórios dos Planos Anuais de Atividades dos últimos anos e as reflexões sobre o Projeto Educativo de Agrupamento. Alguns dos aspetos foram ainda evidenciados nos relatórios das avaliações externas realizadas pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC) e pelas diferentes auditorias internas e externas.

---

<sup>2</sup> Pontos fortes (S), Pontos fracos (W), Oportunidades (O) e Ameaças (T)

S

- Diversidade de dinâmicas e estratégias que perspetivam a integração dos alunos e o seu sucesso académico e inclusão social.
- Certificação do Agrupamento em várias dimensões.
- Variedade de projetos/clubes implementados que visam a educação integral dos alunos.
- Parcerias estabelecidas com instituições/entidades facilitadores do desenvolvimento de atividades e projetos.
- Diversidade de atividades de enriquecimento curricular apelativas.
- Implementação e adaptação contínua de estratégias de combate ao abandono e de promoção do sucesso escolar.
- Bom ambiente relacional na comunidade educativa.
- Implementação de um serviço de biblioteca em todo o Agrupamento.

W

- Resultados da qualidade do sucesso escolar (alunos que transitam sem “negativas”).
- Resultados da avaliação externa dos alunos.
- Insuficiente envolvimento de um grupo significativo de encarregados de educação no processo educativo/escolar dos seus educandos.
- Falta de um Centro Escolar em S. Martinho do Porto.
- Pouca oferta de formação para o Pessoal não Docente.

O

- Desenvolvimento de ações consistentes e concertadas direcionadas para a prevenção e resolução dos problemas de indisciplina.
- Implementação de medidas de promoção do Sucesso no âmbito do Projeto Nacional de Promoção do Sucesso Escolar e outros projetos do Agrupamento.
- Otimização dos circuitos de comunicação internos de forma a garantir a eficácia da informação.
- Otimização do processo de autoavaliação do Agrupamento.
- Articulação curricular comum a cada grupo disciplinar/ conselhos de turma.
- Implementação do projeto de autonomia e flexibilização curricular.
- Proximidade com a CMA, devido à descentralização.

T

- Pouco equipamento informático na maioria das escolas do 1º ciclo e perda frequente de conectividade no acesso à internet.
- Recursos financeiros reduzidos e dificuldades de autofinanciamento.
- Insuficiente número de assistentes operacionais, com vínculo a tempo indeterminado.

### 3. Visão, Missão e Valores

#### 3.1. Visão

Um Agrupamento de Escolas que se comprometa e seja reconhecido pela prestação de uma educação de qualidade para todos, eficaz na promoção da inclusão e de uma formação integral de cidadãos pró-ativos e empreendedores capazes de construir um mundo mais humanista e mais sustentável.

#### 3.2. Missão

Pugnar por um Agrupamento que, em sinergia com a comunidade, preste um serviço público de educação de qualidade, capacitando alunos/formandos com conhecimentos e competências que efetivem o sucesso educativo e que, simultaneamente, contribua para o envolvimento e o bem-estar de todos e para a formação integral de indivíduos capazes de exercer uma cidadania participativa e responsável.

#### 3.3. Valores

Compromisso com:



### 4. Plano estratégico

Pugnando por uma escola verdadeiramente inclusiva que prepare cidadãos para os desafios do presente e do futuro, acredito que uma liderança não se afirma de uma forma solitária, mas pela capacidade de mobilizar recursos e os agentes que fazem parte da comunidade educativa, numa partilha de responsabilidades para o bem comum. A complexidade de funções que estão hoje atribuídas à escola justifica, por si, o empenho de todos os intervenientes na procura da melhoria e de níveis superiores de eficácia. Nesse âmbito, as linhas orientadoras do projeto a desenvolver no próximo quadriénio sustentam-se em dois eixos estratégicos de intervenção: Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão.

Prestação do Serviço Educativo	
Objetivos	Estratégias
Promover uma prática letiva orientada para o sucesso educativo, referenciada na flexibilidade curricular e visando o perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória e as aprendizagens essenciais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir, planificar e articular vertical, horizontal e transversalmente conteúdos e metodologias, tendo em conta a intervenção multinível e as aprendizagens essenciais.</li> <li>• Operacionalizar projetos transversais.</li> <li>• Realizar atividades de valorização curricular (visitas de estudo, concursos, ...).</li> <li>• Praticar uma avaliação em cumprimento dos critérios do agrupamento, promovendo mecanismos de autorregulação das aprendizagens.</li> </ul>
Assegurar a implementação de medidas que garantam a inclusão e visem responder à diversidade das necessidades e potencialidades de todos os alunos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequar o funcionamento da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI), do Centro de Apoio às Aprendizagens (CAA), do Centro de Recursos para a Inclusão (CRI) e da Educação Especial às necessidades do Agrupamento.</li> <li>• Implementar estratégias promotoras do sucesso educativo, incluindo o Programa de Promoção do Sucesso Escolar, o Gabinete de Mediação e o Apoio Tutorial Específico.</li> <li>• Garantir os direitos das crianças/jovens em todos os contextos de vida.</li> </ul>
Promover a formação integral do aluno e o seu envolvimento com a escola.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar projetos/ atividades nacionais ou de Agrupamento/escola que visem o desenvolvimento integral dos alunos (Saúde, Cidadania, Desporto, Cultura, Leitura, Ciência, Arte, Ambiente, Empreendedorismo, Igualdade de Género, Prevenção de Violência, ...).</li> <li>• Implementar ações consistentes e concertadas no âmbito da indisciplina.</li> <li>• Valorizar o sucesso académico através de Quadros de Excelência, das atitudes meritórias através do Quadro de Valor e os sucessos no desporto escolar através do Quadro de Mérito Desportivo.</li> </ul>

Liderança e Gestão	
Objetivos	Estratégias
Reforçar o papel do Agrupamento como polo de desenvolvimento da comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequar a oferta escolar à realidade regional, ao perfil dos alunos e aos recursos existentes.</li> <li>• Manter/alargar parcerias/ protocolos com entidades públicas e privadas da comunidade.</li> <li>• Promover a imagem do Agrupamento junto da comunidade.</li> <li>• Manter a participação na Rede Social do Concelho e na rede de Bibliotecas do Concelho de Alcobaça.</li> </ul>
Promover a participação ativa de alunos e encarregados de educação na vida da escola e na definição dos percursos individuais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a orientação escolar e de carreira e a transição dos alunos para a vida ativa.</li> <li>• Promover a participação ativa dos alunos na vida do Agrupamento.</li> <li>• Promover o envolvimento e responsabilização dos pais/encarregados de educação no percurso escolar e sucesso educativo dos seus educandos.</li> </ul>
Promover a formação contínua do pessoal docente e não docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e implementar o Plano de Formação do Agrupamento.</li> <li>• Partilha de boas práticas/formação.</li> </ul>
Desenvolver políticas de gestão estratégica conducentes à autoavaliação e melhoria do desempenho e à melhoria das condições físicas e materiais do Agrupamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoar os processos de gestão/autoavaliação do Agrupamento, com implementação do modelo CAF Educação e do Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional - EQAVET.</li> <li>• Promover e consolidar uma liderança intermédia eficaz.</li> <li>• Consolidar na comunidade educativa um sentimento de pertença e um clima positivo.</li> <li>• Assegurar a manutenção/ melhoria dos espaços escolares e promover uma política de segurança relativamente a pessoas, instalações e equipamentos.</li> </ul>



Projeto de Intervenção

Atividades a desenvolver	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano
Realização de reuniões periódicas de articulação no âmbito dos departamentos e outras estruturas pedagógicas, inscritas nos horários dos docentes.	√	√	√	√
Realização de uma reunião de articulação entre os professores titulares de turma (PTT)/diretores de turma (DT) de alunos em transição de ciclo.	√	√	√	√
Desenvolvimento do projeto de integração dos alunos no 2º ciclo “Abraça o novo” (ou outro neste âmbito).	√	√	√	√
Realização de atividades de articulação/cooperação com a Biblioteca Escolar.	√	√	√	√
Realização de projeto/atividades articuladas entre ciclos.	√	√	√	√
Realização de, pelo menos, uma visita de estudo por turma por ano.	√	√	√	√
Participação em concursos locais, regionais, nacionais ou internacionais.	√	√	√	√
Monitorização da aprendizagem e implementação de mecanismos de autorregulação da aprendizagem.	√	√	√	√
Implementação de coadjuvações e apoios educativos para colmatar dificuldades de aprendizagem nos alunos e/ou anos de escolaridade, logo que detetadas.	√	√	√	√
Implementação e melhoria dos critérios de avaliação, no âmbito do projeto nacional MAIA (Monitorização, Avaliação, Investigação em Avaliação Pedagógica).	√			
Continuação da participação no Observatório de Trajetos dos Estudantes do Ensino Secundário (OTES), no âmbito da caracterização e percurso escolar dos alunos e dinamizado pela DGEEC (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência).	√	√	√	√
Criação de um circuito de apoio TIC para alunos e professores, no âmbito do PADD (Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital).	√	√		
Definição e monitorização de planos de ação anuais para: Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI), Centro de Apoio às Aprendizagens (CAA) e Centro de Recursos para a Inclusão (CRI) e da Educação Especial.	√	√	√	√
Implementação de estratégias e projetos promotores do sucesso educativo, incluindo o Programa de Promoção do Sucesso Escolar, o Gabinete de Mediação e o Apoio Tutorial Específico.	√	√	√	√
Implementação de disciplinas, no âmbito da Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC), para desenvolvimento de novas competências e para capacitação dos alunos em diferentes literacias.	√	√	√	√

## Projeto de Intervenção

Candidatura, no âmbito da AFC, à aprovação de um Plano de Inovação (Portaria nº 180/2019, de 11 de junho). <sup>3</sup>	√	√		
Implementação de ações de intervenção a 100% dos alunos identificados em situação de risco, em articulação com a CPCJ e outras entidades quando necessário.	√	√	√	√
Desenvolvimento de projetos transversais implementados no Agrupamento, a inserir no Plano de Turma.	√	√	√	√
Apresentação de atividades dos alunos aos Encarregados de Educação, por turma/ano/escola.	√	√	√	√
Desenvolvimento de atividades de animação socioeducativa promotoras do envolvimento/integração na comunidade escolar.	√	√	√	√
Continuação da implementação do Dia do Agrupamento e dos Dias Abertos.	√	√	√	√
Continuação da implementação de projetos/atividades nacionais ou internacionais que visem o desenvolvimento integral dos alunos (Saúde, Cidadania, Desporto, Cultura, Leitura, Ciência, Arte, Empreendedorismo, Segurança, eTwinning, Igualdade de Género, Prevenção de violência, Direitos Humanos, ...).	√	√	√	√
Continuação da implementação de atividades que visem o desenvolvimento de alunos capazes de contribuir para a construção de um mundo sustentável em termos ambientais, nomeadamente com o desenvolvimento das atividades do programa Eco-escolas.	√	√	√	√
Continuação da implementação de projetos, em parceria com a Câmara Municipal de Alcobaça ( <i>Origami, Era uma vez reis, monges e cavaleiros, Inês=Pedro?</i> e/ou outros).	√	√	√	√
Implementação de Clubes e Atividades de Enriquecimento Curricular que promovam o desenvolvimento artístico, desportivo e integral dos alunos.	√	√	√	√
Continuação da implementação do projeto/atividades na promoção do bem-estar dos alunos e das mentorias, dando, se possível, continuidade ao projeto <i>Querer e Fazer</i> , no âmbito de uma candidatura ao PNPSE (Programa Nacional da Promoção do Sucesso Educativo). <sup>4</sup>	√	√	√	√
Continuação da implementação de atividades em parceria com a Universidade de Coimbra.	√	√	√	√

<sup>3</sup> Num dos dois primeiros anos de mandato.

<sup>4</sup> Atualmente há uma Educadora Social afeta ao projeto. Esta afetação está condicionada à autorização por parte da Tutela. Este projeto poderá ser substituído por outro se a candidatura não for renovada nos anos seguintes.

**Projeto de Intervenção**

Continuação da operacionalização do Observatório da Indisciplina na monitorização e elaboração de planos de ação consistentes e concertados no âmbito da indisciplina.	√	√	√	√
Atribuição anual de prémios para o sucesso académico (Quadros de Excelência), para as atitudes meritórias (Quadro de Valor), para os sucessos no desporto escolar (Quadro de Mérito Desportivo, para a Turma COOL (turma com menos ocorrências) e Turma do Ano (turma com maior qualidade de sucesso).	√	√	√	√
Definição anual da oferta formativa de acordo com a rede escolar: Regular, Profissional e Português Língua de Acolhimento (PLA), alargando ao máximo a oferta, tendo em conta a dimensão do Agrupamento.	√	√	√	√
Manutenção de protocolo com a Academia de Música de Alcobaça para oferta do ensino articulado da música.	√	√	√	√
Manutenção e aumento de parcerias/protocolos com entidades públicas e privadas da comunidade.	√	√	√	√
Otimização da utilização dos recursos da Escola Sede, nomeadamente da biblioteca e auditório, na promoção de eventos culturais e/ou de interesse para a comunidade (saraus, concertos, cinemas, teatros, conferências, ...)	√	√	√	√
Continuação da organização de competições/encontros regionais e nacionais no âmbito do Desporto Escolar e Centro de Formação Desportiva.	√	√	√	√
Divulgação da informação sobre atividades do Agrupamento, na página da escola, por correio eletrónico para a comunidade escolar.	√	√	√	√
Colaboração com jornais locais e regionais para a divulgação de atividades no Agrupamento.	√	√	√	√
Continuação da participação na Rede Social do Concelho onde o agrupamento tem assento. e na rede de Bibliotecas do Concelho de Alcobaça.	√	√	√	√
Continuação da participação na rede de Bibliotecas do Concelho de Alcobaça.	√	√	√	√
Realização de atividades na área da cooperação e/ou solidariedade social.	√	√	√	√
Promoção de ações que garantam o processo de orientação escolar e profissional a todos os alunos de 9.º ano e a todos os casos específicos justificáveis.	√	√	√	√
Promoção da participação dos alunos nas diferentes estruturas em que têm representação e nos projetos/programas a desenvolver como a Comissão de Eventos, Orçamento Participativo da Escola e outros.	√	√	√	√
Apoio à Direção da Associação de Estudantes, na realização do seu plano de atividades.	√	√	√	√

Projeto de Intervenção

Promoção da participação ativa dos Encarregados de Educação na escola.	√	√	√	√
Articulação de ações concertadas com a Associação de Pais (APESAM) e Comissão de Pais da Cella.	√	√	√	√
Implementação de sessões de capacitação parental.	√	√	√	√
Elaboração e operacionalização do Plano de Formação do pessoal docente e não docente, em articulação com o CFAE de Alcobça e Nazaré, Câmara Municipal de Alcobça e outras entidades (Proteção Civil, ForMar, Saúde, Escola Segura, CPCJ, ...).	√	√	√	√
Partilha de boas práticas interpares, ao nível da formação, materiais e/ou outros.	√	√	√	√
Implementação de espaços temporais de reflexão/partilha com a gestão intermédia.	√	√	√	√
Implementação do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital (PADD).	√	√	√	
Candidatura à renovação da certificação do modelo CAF Educação - MAR (Mudar Avançar e Renovar)	√			
Implementação do modelo CAF Educação - MAR (Mudar Avançar, Renovar), com a nova redação.		√	√	√
Implementação do Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional - EQAVET.	√	√	√	
Candidatura à renovação da certificação no âmbito do Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional - EQAVET.				√
Implementação de inquéritos a toda a comunidade educativa para monitorização e dinamização de novas estratégias.	√	√	√	√
Realização de eventos/atividades com PD e PND que desenvolvam sentimentos de pertença e um clima positivo.	√	√	√	√
Reforço junto das entidades competentes para a construção de um Centro Escolar em S. Martinho do Porto em todas as reuniões com as entidades competentes.	√	√	√	√
Articulação com a Câmara Municipal de Alcobça, Junta de Freguesia de Alfeizerão e Encarregados de Educação para obtenção de soluções que atenuem efeitos das obras na Escola do 1º ciclo de Alfeizerão.	√			
Obtenção de equipamento informático, na medida do possível, para as escolas do 1º ciclo que estão em défice.	√	√	√	√
Manutenção de pequenas obras de melhoria na escola sede.	√	√	√	√

## Projeto de Intervenção

Promoção uma política de segurança relativamente a pessoas, instalações e equipamentos.	√	√	√	√
Implementação dos Planos de Emergência das várias unidades orgânicas do Agrupamento com a realização de exercícios de evacuação nas diferentes unidades orgânicas.	√	√	√	√
Operacionalização do programa de Desfibrilhação Automática Externa (DAE) na Escola Sede e Centro Escolar da Cella, em articulação com a Proteção Civil.	√	√	√	√
Acompanhamento colaborativo do processo de transferência de competências para as autarquias, no âmbito da lei nº 50/2018, de 16 de agosto.	√	√	√	√

### 5. Avaliação do Projeto de Intervenção

É proposta uma avaliação intermédia do Projeto de Intervenção no final de cada ano, sendo atribuído um grau de consecução a cada atividade realizada para esse ano, com a escala 1 a 4<sup>5</sup> e apresentada uma súmula dos pontos mais relevantes, positivos e negativos, bem como as propostas de melhoria. No final do quadriénio será feito um relatório final, com base na monitorização que foi sendo feita ao longo dos anos.

**Nota 1:** Pretende-se que a avaliação tenha uma média do grau de consecução igual ou superior a 3.

**Nota 2:** A manter-se a situação de pandemia Covid-19, algumas das atividades, nomeadamente as que pressupõem contacto social, podem sofrer alterações, ou ser mesmo suprimidas, em cumprimento das orientações da DGS e do plano de Contingência em vigor no Agrupamento.

5

1	2	3	4
Não atingido	...	...	Plenamente atingido

## NOTAS FINAIS

A cultura de uma clara aposta na melhoria do Agrupamento é uma evidência desde o início da implementação do SGQ. Atualmente, com a implementação do modelo CAF-Educação e EQAVET são realizados anualmente inquéritos de satisfação a toda a comunidade educativa. Ciente que as organizações podem melhorar substancialmente com os processos de organização que lhe dão uma identidade institucional e uma cultura própria, produto da ação e interação dos diferentes atores sociais em presença, resulta a minha convicção de que poderei contribuir para a melhoria de padrões relacionais que se estabelecem entre todos. A eficácia da escola implica uma mudança educacional planeada que valorize não só os resultados da aprendizagem dos alunos, mas também a capacidade da escola em gerir os processos de mudança conducentes a esses mesmos resultados. É minha profunda aspiração que o Agrupamento seja reconhecido como uma escola do conhecimento consubstanciada no desenvolvimento de uma aprendizagem inclusiva, eficaz e de qualidade, que vise a formação integral de indivíduos, preparando-os para os desafios da atualidade e para o exercício de uma cidadania responsável e empreendedora.

O motivo pelo qual apresentei esta candidatura ao cargo de diretora do Agrupamento de Escolas de São Martinho do Porto prende-se sobretudo com a capacidade que sinto ter na mobilização de esforços e no envolvimento de todos para a abertura de um debate sério que nos conduza à criação de uma escola que sirva os interesses de todos, capaz de valorizar as características individuais e os percursos de vida específicos de cada aluno. Ciente do enorme desafio a que me propus, principalmente numa altura em que o país, e o mundo em geral, sofrem das maiores provações totalmente inesperadas devido à pandemia COVID-19, a minha candidatura ao cargo de Diretor no âmbito do Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário, nos termos do decreto-lei nº75/2008, de 28 de abril, com a atual redação dada pelo decreto-lei nº137/2012, de 2 de julho, prende-se, tão-somente pela oportunidade, concedida pelo Conselho Geral, de continuar a implementar um projeto educativo em que acredito (e para o qual contribuí de forma determinante), comprometendo-me a dar o meu melhor para a organização e gestão de uma melhor escola pública numa ótica de continuidade, mas também de melhoria do trabalho realizado.