



# PROJETO DE INTERVENÇÃO

Agrupamento de Escolas D. Manuel I - Tavira

Candidatura a Diretor

Aviso n.º 11177/2025/2, publicado a 30 de abril

Rui Manuel Mestra Domingos

[ruidomingos@dmtavira.pt](mailto:ruidomingos@dmtavira.pt)

## Índice

1 – Apresentação	2
2 - Projeto de Intervenção	2
3 – Missão, Visão e Valores	3
4 – Metas	3
5 - Grandes Linhas de Orientação da Ação	4
6 – Plano Estratégico	5
6.1 - 1º Domínio de Intervenção – AUTOAVALIAÇÃO	5
6.2 - 2º Domínio de Intervenção - LIDERANÇA E GESTÃO	6
6.2.1 - Campo de intervenção - Visão e Estratégia	6
6.2.2 - Campo de intervenção – Liderança	6
6.2.3 - Campo de intervenção – Organização e Gestão Pedagógica	7
6.2.4 - Campo de intervenção – Gestão Administrativa e financeira	8
6.2.5 - Campo de intervenção – Ambiente Escolar	10
6.2.6 - Campo de intervenção – Recursos Humanos e Formação Profissional	10
6.2.7 - Campo de intervenção – Gestão da Comunicação Interna e Externa	11
6.2.8 - Campo de intervenção – Gestão da Segurança	12
6.2.9 - Campo de intervenção – Articulação Escola / Família / Comunidade	13
6.3 - 3º Domínio de intervenção - PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	13
6.3.1 - Campo de intervenção – Desenv. pessoal, emocional e bem-estar das crianças e dos alunos	13
6.3.2 - Campo de intervenção – Oferta educativa e gestão curricular	14
6.3.3 - Campo de intervenção – Ensino/ Aprendizagem/ Avaliação	15
6.3.4 - Campo de intervenção – Prática educativa e letiva	16
6.4 - 4º Domínio de intervenção – RESULTADOS	17
6.4.1 - Campo de intervenção – Resultados académicos	17
6.4.2 - Campo de intervenção – Resultados Sociais	18
6.4.3 - Campo de intervenção – Reconhecimento da Comunidade	19
7 – Calendarização	19
8 - Avaliação do Projeto	20
9 - Bibliografia	20

## 1 - Apresentação

Venho por este meio apresentar a minha candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas D. Manuel I – Tavira, ao abrigo do Aviso n.º 11177/2025/2, publicado a 30 de abril, publicado na 2ª série do Diário da República, convicto que a minha experiência, o meu compromisso com o serviço público e a minha visão estratégica se ajustam às responsabilidades e exigências desta função.

Tenho perfeita consciência da relevância deste cargo, que exige competências de liderança no plano pedagógico, administrativo, financeiro, de recursos humanos e de gestão patrimonial. O Diretor deve ser mais do que um gestor burocrático — deve ser um líder ético, crítico, inovador e mobilizador, capaz de promover um ambiente escolar favorável às aprendizagens e ao sucesso escolar dos alunos.

Ciente de que a liderança escolar tem um papel determinante na qualidade do ensino, defendo um modelo de gestão democrático, participativo e centrado nas pessoas. Acredito que liderar é revitalizar a cultura da escola, gerir a mudança e transformar a escola numa comunidade profissional de aprendizagem.

Conheço profundamente a realidade do Agrupamento e acredito na importância de uma liderança estável, próxima e estratégica, que valorize as pessoas e reforce a confiança institucional.

Comprometo-me com uma atuação ética, coerente e orientada para os resultados, com base numa gestão colaborativa, transparente e comprometida com o sucesso de todos os alunos e com o bem-estar de todos os profissionais que desenvolvem a sua ação neste Agrupamento de Escolas.

A minha experiência enquanto professor, diretor de outro agrupamento e autarca dotou-me de competências essenciais para este desafio:

- Capacidade de visão estratégica e definição de prioridades;
- Liderança de equipas, reconhecendo do mérito e motivação dos seus membros;
- Planeamento eficaz a curto, médio e longo prazo;
- Facilidade na comunicação e na gestão construtiva de conflitos;
- Sentido ético, responsabilidade e resiliência em contextos exigentes.

Disponibilizo-me, com total dedicação, para o exercício das funções de Diretor, com o firme propósito de contribuir para o desenvolvimento sustentado do Agrupamento e para a valorização de todos os seus intervenientes.

Assumo o compromisso de liderar o Agrupamento com base numa visão partilhada, mobilizadora e centrada em princípios de inclusão, inovação pedagógica, cidadania ativa e melhoria contínua, fomentando uma cultura de exigência sustentada na cooperação, no respeito mútuo e na valorização de todas as vozes que constroem a escola. Quero trabalhar com TODOS e para TODOS, sem exceção.

## 2 - Projeto de Intervenção

O Projeto de Intervenção constitui um dos principais instrumentos de orientação da política educativa do Agrupamento de Escolas D. Manuel I, assumindo-se como estruturante na definição da Missão, Visão, Metas e Grandes Linhas de Orientação da Ação. Visa promover a melhoria contínua, o sucesso educativo e o bem-estar de toda a comunidade educativa, através da identificação de constrangimentos e da definição de objetivos estratégicos.

Este projeto assenta numa análise aprofundada de diversos documentos internos e externos, nomeadamente os Projetos Educativos (PE) anteriores, o Relatório da Avaliação Externa da IGEC - 2014, os Planos Anuais de Atividades (PAA), o Regulamento Interno (RI), o Sistema de Avaliação Pedagógica (SAP), o Relatório da Avaliação Interna (RAI), os resultados escolares internos e externos, bem como vários normativos e orientações para a Organização dos Anos Escolares, Reuniões Intercalares, etc., do Ministério da Educação. Foi igualmente sustentado por uma auscultação ativa a docentes, não docentes, pais e encarregados de educação (EE) e representantes da sociedade civil, bem como pela experiência profissional adquirida ao longo dos anos neste Agrupamento.

Este Projeto de Intervenção não é apenas um exercício de intenções. É a expressão de uma vontade firme de agir com propósito, clareza e visão estratégica. Proponho-me, assim, liderar com abertura, competência, coragem e sentido de missão, promovendo uma escola centrada nas pessoas, na aprendizagem e no futuro. Uma escola pública de qualidade, participada, inovadora e inclusiva. Uma escola de TODOS e para TODOS.

### 3 – Missão, Visão e Valores

#### Missão

Promover o desenvolvimento integral dos alunos, garantindo aprendizagens significativas, exigentes e inclusivas, que favoreçam a formação de cidadãos autónomos, críticos, solidários e empreendedores, através de um ensino de qualidade, sustentado no rigor e na valorização das potencialidades de cada um, preparando-os para intervir de forma consciente, ética e responsável num mundo em constante transformação.

#### Visão

Ser um Agrupamento de Escolas reconhecido pela qualidade das aprendizagens, pela inclusão de todos e pela capacidade de inovar, onde se promovem oportunidades equitativas, se valorizam as diferenças e se constroem percursos de sucesso pessoal e coletivo. Um espaço educativo dinâmico, onde os valores humanos, sociais e ambientais atravessam todas as dimensões do saber e preparam os alunos para uma cidadania ativa, crítica e solidária.

#### Valores

- **Gosto pelo saber e pela aprendizagem** – promover a aprendizagem contínua como fator de realização pessoal, cidadania ativa e desenvolvimento humano.
- **Cultura de trabalho e responsabilidade** – valorizar o esforço, a disciplina e o rigor como bases da consolidação de conhecimentos e competências.
- **Escola inclusiva para todos** – garantir um ambiente plural, integrador e respeitador da diversidade cultural, social e humana.
- **Formação integral** – desenvolver o aluno nas vertentes cognitiva, cultural, ambiental, ética e humanista.
- **Trabalho em equipa** – fomentar a cooperação, a sociabilização e a construção de relações positivas e saudáveis.
- **Equidade** – assegurar a igualdade de oportunidades, respeitando os percursos individuais e as necessidades de cada aluno.
- **Liberdade e autonomia** – permitir que cada um desenvolva o seu projeto de vida com responsabilidade, consciência e respeito pelo outro.
- **Cidadania, justiça, solidariedade e tolerância** – formar cidadãos críticos, participativos, solidários e comprometidos com os valores democráticos e os direitos humanos.

### 4 - Metas

O objetivo primordial deste projeto de intervenção é promover uma cultura de escola centrada na qualidade, que preste um serviço público de excelência aos seus alunos – razão maior da sua existência e da sua ação educativa, pelo que considero de extrema importância estabelecer as seguintes metas:

- Melhorar o sucesso educativo nas suas vertentes de resultados académicos e de formação pessoal e social.
- Aumentar o número de alunos envolvidos em atividades físicas e desportivas, sensibilizando-os para a importância da atividade física e de uma alimentação saudável.
- Melhorar a qualidade dos currículos através da inovação, da equidade e da articulação e desenvolvimento

curricular.

- Reduzir/anular o absentismo e o abandono escolar, promotores de insucesso.
- Reduzir significativamente a indisciplina / comportamentos desajustados, dentro e fora da sala de aula.
- Desenvolver uma cultura de cooperação, que se evidencie no trabalho pedagógico, nas relações interpessoais e na ligação à comunidade.
- Desenvolver projetos que apostem na promoção do sucesso escolar e na inovação
- Humanizar as relações e melhorar as condições de trabalho.
- Fomentar, junto de todos, a identidade e o sentimento de pertença ao Agrupamento.
- Garantir uma escola segura, humana, inovadora e ecológica.
- Melhorar e otimizar todos os mecanismos relacionados com a comunicação interna e externa, nomeadamente, uma maior e melhor utilização das plataformas informáticas e do correio eletrónico institucional.
- Reforçar parcerias com entidades públicas e privadas.
- Aumentar a motivação e humanizar as relações entre os diferentes atores educativos.
- Garantir a participação democrática de toda a Comunidade Educativa através da defesa de uma cultura de formação, participação, avaliação e reflexão;

## 5 - Grandes Linhas de Orientação da Ação

As Grandes Linhas de Orientação da Ação estruturam a intervenção estratégica do Agrupamento e constituem a base comum para o planeamento, a liderança, a ação pedagógica e a avaliação. Estas linhas traduzem a missão da escola em compromissos claros e mobilizadores, que orientam a construção de uma escola pública de qualidade, inclusiva e com sentido de futuro.

**A Participação e a Responsabilização Partilhada**, promovendo a corresponsabilização de todos os membros da comunidade educativa — alunos, docentes, não docentes, famílias e parceiros — no processo de construção, concretização e avaliação do PE, reforçando o sentimento de pertença e a cultura democrática.

**A Liderança Ética, Inspiradora e Transparente** através de uma liderança próxima, humana e motivadora, baseada na escuta ativa, no apoio aos profissionais e na coerência entre princípios, decisões e práticas, assegurando a transparência institucional e a valorização do potencial de todos.

**A Cultura de Inovação e a Melhoria Contínua**, fomentando práticas pedagógicas e organizacionais inovadoras e inclusivas, capazes de responder à diversidade de contextos e desafios atuais, valorizando a criatividade, a experimentação e a flexibilidade curricular.

**A Equidade, a Justiça e a Inclusão**, garantindo condições de igualdade de oportunidades para todos os alunos e profissionais, promovendo uma escola que valoriza a diversidade, respeita os direitos de todos os intervenientes e combate todas as formas de exclusão.

**A Qualidade Educativa e o Sucesso para Todos**, centrando a ação na melhoria contínua das aprendizagens, da organização curricular e da avaliação, com foco no desenvolvimento integral dos alunos e no cumprimento efetivo do PASEO.

**Uma Gestão Sustentável e Eficiente dos Recursos**, assegurando uma gestão funcional, racional e estratégica dos recursos humanos, materiais e financeiros, promovendo a eficácia, a sustentabilidade e o impacto pedagógico de todas as decisões.

**A Abertura da escola à Comunidade e a Valorização das Parcerias**, reforçando a articulação entre escola, famílias e entidades locais, regionais, nacionais e internacionais, promovendo projetos, redes de colaboração e oportunidades educativas que ampliem horizontes e consolidem a ligação ao território.

## 6 – Plano Estratégico

O plano Estratégico apresentado, limitado pelo número de páginas do documento, define para cada Domínio de Intervenção, a identificação de alguns problemas e a definição da operacionalização dos objetivos estratégicos.

A conceção deste plano, assente no quadro de referência do terceiro ciclo da Avaliação Externa - IGEC, estrutura-se em quatro domínios: Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados.

### 6.1 - 1º Domínio de Intervenção - AUTOAVALIAÇÃO

A autoavaliação constitui um pilar fundamental da melhoria contínua das escolas. No Agrupamento, deverá ser encarada como um processo sistemático, participado e orientado para a transformação, permitindo analisar com rigor os pontos fortes e os constrangimentos da ação educativa. Promove a responsabilização coletiva, sustenta decisões estratégicas e assegura a coerência entre os objetivos definidos e os resultados alcançados. Deve articular-se com os documentos estruturantes da escola e envolver todos os intervenientes, garantindo o seu impacto real no desenvolvimento organizacional e na qualidade das aprendizagens.

#### Problemas identificados

- Carência/inexistência de uma prática reflexiva, sistemática, democrática e participativa, promotora da autorregulação da ação.
- Inexistência da divulgação dos últimos Relatórios Finais de Autoavaliação a toda a comunidade escolar, por email e no site do agrupamento.
- Inexistência, por parte da Direção, de um Plano de Melhorias para o Agrupamento, que promova a melhoria organizacional, a melhoria do desenvolvimento curricular, a melhoria do processo de ensino e de aprendizagem e a melhoria da inclusão educacional.

#### Operacionalização dos Objetivos Estratégicos

- Potenciar uma cultura de autoavaliação com vista à melhoria, ao progresso e à sustentabilidade do Agrupamento, através da criação de um “Observatório de Qualidade do Agrupamento”, constituído por um grupo estável de docentes dos diferentes níveis de ensino, e por não docentes, podendo, ou não, ser apoiado por uma equipa externa especializada;
- Promover o autoconhecimento e o desenvolvimento organizacional, bem como a qualidade do processo de ensino e aprendizagem, através de momentos de balanço e/ou grupos de reflexão sobre temas transversais.
- Implementar / desenvolver práticas de autorregulação com vista à melhoria do serviço educativo e das aprendizagens dos alunos.
- Promover o impacto da autoavaliação através de práticas reflexivas na: - Melhoria organizacional do Agrupamento; - Melhoria do desenvolvimento do currículo; - Melhoria do processo de ensino e de aprendizagem; - Melhoria da educação inclusiva; - Melhoria na definição das necessidades de formação contínua.
- Desenvolver práticas de auscultação e participação abrangentes da comunidade educativa no processo de recolha de dados;
- Articular a autoavaliação do Agrupamento com os restantes processos de avaliação que ocorrem no Agrupamento (resultados escolares de final de período, PE, PAA, ADD, etc.)
- Elaborar Planos de Melhoria e efetuar a sua monitorização bem como a avaliação das ações de melhoria propostas.
- Monitorizar, anualmente, o grau de execução do PE e do PAA.
- Divulgar os resultados da autoavaliação junto da comunidade educativa, bem como o respetivo plano de melhorias.

## 6.2 - 2º Domínio de Intervenção - LIDERANÇA E GESTÃO

Uma liderança eficaz é a base de uma escola que aprende, inova e se desenvolve. No contexto do Agrupamento, a liderança deve afirmar-se pela visão partilhada, pela proximidade aos diferentes contextos e pela capacidade de mobilizar os atores escolares em torno de objetivos comuns. Este domínio exige uma gestão estratégica, pedagógica e administrativa que assegure a coerência entre os documentos orientadores, a eficiência dos recursos e a criação de ambientes educativos propícios à aprendizagem e ao bem-estar. A liderança deve ser exercida com ética, escuta ativa, foco na legislação aplicável e compromisso com o PE.

### 6.2.1 - Campo de intervenção - Visão e Estratégia

A consolidação de uma visão estratégica clara, coerente e partilhada é essencial para o alinhamento da ação educativa do Agrupamento. Esta deve ser sustentada em documentos orientadores atualizados, articulados entre si e divulgados à comunidade. A promoção de um forte sentido de pertença, a regular presença do Diretor em todos os estabelecimentos e o envolvimento dos diversos atores educativos são decisivos para mobilizar a comunidade em torno de objetivos comuns, em consonância com o PASEO.

#### Problemas identificados

- Falta de coerência e articulação entre os documentos orientadores da ação educativa do Agrupamento, nomeadamente o PE, o PAA e o RI.
- Documentos orientadores da ação educativa do Agrupamento desatualizados ou divulgados tardiamente.
- Fraco/inexistente envolvimento e mobilização da comunidade escolar na consecução da Visão e da Missão do Agrupamento por desvalorização das mesmas.
- Não divulgação do Projeto de Intervenção do atual Diretor.
- Ausência da presença regular da Direção (Diretor e/ou Subdiretor) nas escolas do JI/1º ciclo.

#### Operacionalização dos Objetivos Estratégicos

- Envolver e mobilizar a comunidade escolar na Visão, na Missão, nos Valores e nas grandes linhas orientadores da ação educativa do Agrupamento.
- Auscultar, envolver e comprometer todos os diferentes atores educativos na redefinição da Visão do Agrupamento, mobilizadora da ação educativa a desenvolver.
- Identificar e definir medidas estratégicas orientadas para a qualidade das aprendizagens dos alunos.
- Divulgar amplamente o Projeto de Intervenção do Diretor através dos canais institucionais.
- Promover uma efetiva cultura de pertença e de identidade, através da criação de um ambiente em que todos os membros da comunidade se sintam parte integrante e valorizada do coletivo.
- Visitar regularmente todas as escolas/JI do Agrupamento, incluindo as mais afastadas da escola sede.
- Reformular os documentos orientadores da ação do Agrupamento, de modo a assegurar clareza e coerência entre os mesmos (PE, PAA, RI com a inclusão do Código de Conduta, SAP, Orçamento, etc).

### 6.2.2 - Campo de intervenção - Liderança

A liderança deve assumir uma postura próxima, participativa e inspiradora, capaz de motivar e valorizar todos os profissionais e estruturas intermédias. É essencial garantir uma gestão que incentive o envolvimento da comunidade educativa na definição e concretização de projetos, promovendo o desenvolvimento de soluções inovadoras, a partilha de responsabilidades e a articulação com os documentos orientadores da ação. Uma liderança sólida e comprometida contribui para fortalecer a identidade institucional.

#### Problemas identificados

- Falta de envolvimento e de participação em projetos nacionais e internacionais, (por exemplo ERASMUS +)
- Falta de eficácia na monitorização dos vários projetos, medidas, clubes e atividades em curso.

- Ausência de medidas sistemáticas para motivar e valorizar os profissionais da escola.

### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Garantir uma liderança democrática, reflexiva e centrada na melhoria contínua.
- Envolver e incentivar toda a comunidade escolar a participar ativamente na identificação de problemas, promovendo uma cultura de colaboração, entreajuda e partilha de responsabilidades na respetiva resolução.
- Estimular um clima social, organizacional e académico positivo, através da implementação de procedimentos e atividades que promovam expectativas motivadoras, atitudes colaborativas e diálogo aberto, valorizando a importância da Escola, a dignificação do trabalho de todos os profissionais e a consolidação da visão do Agrupamento.
- Valorizar os alunos, docentes e não docentes, tendo em conta as suas características e capacidades, com vista ao seu desenvolvimento pessoal e/ ou profissional.
- Promover o desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que reforcem a qualidade das aprendizagens, assegurando simultaneamente o cumprimento dos normativos legais, dos documentos orientadores da gestão pedagógica e dos prazos estabelecidos, de modo a garantir o bom funcionamento e uma imagem de excelência do Agrupamento.
- Assumir uma liderança próxima e inspiradora, que valorize o potencial dos recursos humanos do Agrupamento, promovendo a escuta ativa, a confiança mútua e a partilha de conhecimento entre todos os níveis da organização.
- Promover ações, debates, colóquios dirigidos aos docentes e não docentes, com especialistas na área da motivação pessoal e profissional, bem como noutras temáticas consideradas pertinentes (exemplo: gestão de conflitos, proteção de dados, etc.).
- Garantir a participação ativa da comunidade educativa, criando condições logísticas e temporais adequadas e assegurando a divulgação atempada e visível das atividades, projetos e eventos do Agrupamento, como cerimónias de mérito, dias festivos, projetos interdisciplinares ou encontros comunitários.
- Promover a participação do Agrupamento em projetos locais, regionais, nacionais e internacionais, e desenvolver parcerias com entidades externas que contribuam para a concretização do PE e para a melhoria da qualidade das aprendizagens, através de iniciativas como ações formativas, visitas de estudo, colóquios e debates.

### **6.2.3 - Campo de intervenção – Organização e Gestão Pedagógica**

A qualidade da ação educativa depende de uma organização pedagógica estruturada, ainda que flexível, e ajustada às necessidades dos alunos. A constituição das turmas, a distribuição dos tempos letivos, o acompanhamento nas transições de ciclo e a promoção de uma verdadeira articulação curricular são elementos estruturantes. Este campo deve ainda assegurar práticas inclusivas e estratégias de prevenção do insucesso, promovendo a estabilidade pedagógica e o pleno desenvolvimento das aprendizagens.

#### **Problemas identificados**

- As decisões dos CT não são levadas em linha de conta na organização e constituição das turmas.
- Plano de ocupação plena dos tempos letivos obsoleto, necessitando de uma reestruturação conceptual.
- Inexistência de aferição de critérios na aplicação de medidas disciplinares.
- Ineficácia ou inexistência de mecanismos de ação de controlo imediato e de prevenção de eventuais conflitos, dentro ou fora da sala de aula.
- Horários dos docentes sem a indicação dos tempos que correspondem a componente não letiva e Artº 79.

### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Assegurar práticas de gestão e de organização direcionadas para a qualidade das aprendizagens dos alunos.
- Assegurar horários de funcionamento de modo a garantir a inclusão de todas as crianças e alunos, em especial dos alunos com Necessidades Educativas Especiais (NEE).



- Otimizar o desempenho das estruturas intermédias e o desempenho de funções de coordenação.
- Assegurar uma constituição pedagógica dos grupos e turmas, com base nas características e necessidades dos alunos, nas recomendações dos Conselhos de Turma, na manutenção da sequencialidade pedagógica ao longo dos ciclos, e na articulação entre docentes, especialmente nas transições de ciclo, promovendo a continuidade e a estabilidade educativa.
- Implementar e desenvolver medidas que garantam uma educação inclusiva que responda às potencialidades, expectativas e necessidades de cada aluno, procurando constituir os grupos turma com o menor número de alunos possível.
- Elaborar os horários dos alunos garantindo que não se verificam disciplinas em dias consecutivos; a mesma disciplina não acontece sempre ao mesmo período do dia, em particular no final do dia; as disciplinas teóricas e práticas estão harmoniosamente distribuídas.
- Assegurar a organização de um conjunto de atividades de natureza lúdica, desportiva, cultural ou científica, a desenvolver nos tempos letivos desocupados dos alunos por ausência imprevista de professores.
- Assegurar a flexibilidade necessária para maximizar a gestão do trabalho com os grupos e turmas, constituindo parcerias pedagógicas para o PLNM, bem como a sua constituição por grupos de proficiência linguística, em articulação com as mediadoras socioculturais.
- Implementar um “Protocolo de Atuação” para assegurar a consistência e a normalização da aplicação das medidas disciplinares a alunos, com critérios devidamente aferidos e bem definidos.
- Aperfeiçoar a dinâmica dos Departamentos Curriculares, mantendo a sessão semanal de trabalho disciplinar, não invalidando a realização formal de Reuniões de Departamento.
- Desenvolver procedimentos e/ou incentivar os docentes à criação de equipas de projetos pedagógicos, clubes e outras atividades extracurriculares e de enriquecimento curricular.
- Incentivar/Promover o envolvimento dos alunos na vida da escola, nomeadamente através da participação em atividades integradoras de cariz lúdico/informal (ciências experimentais, animação de espaços, biblioteca, rádio-escola, outras ações extracurriculares e de tempos livres).
- Promover o acompanhamento de proximidade aos alunos em transição de ciclo ou de escola, assegurando a identificação atempada de dificuldades de integração, relacionamento ou aprendizagem, e implementando medidas de apoio que favoreçam o seu pleno desenvolvimento escolar e pessoal.
- Garantir o fornecimento de pequenos-almoços e refeições intercalares a alunos carenciados, devidamente sinalizados pela escola.

#### **6.2.4 - Campo de intervenção – Gestão Administrativa e financeira**

A gestão administrativa e financeira deve assegurar um serviço de qualidade a toda a comunidade educativa e o funcionamento legal e eficiente do Agrupamento. É essencial garantir um ambiente físico e organizacional propício ao desenvolvimento das aprendizagens, através da racionalização dos recursos, do investimento sustentado e da adoção de mecanismos transparentes de prestação de contas.

##### **Problemas identificados**

- Não cumprimento dos prazos regulamentares para a avaliação do desempenho docente e do pessoal não docente.
- Atraso / Ineficiência na comunicação atempada dos dados relativos ao desenvolvimento profissional dos docentes e não docentes nas plataformas eletrónicas, nomeadamente nas progressões.
- Inexistência de divulgação atempada da Ordem de Trabalhos e da documentação afeta à mesma, de Reuniões e/ou sessões de trabalho.
- Computadores das salas de aula da escola sede completamente obsoletos.
- Má cobertura da rede Wi-Fi da escola sede.

- Degradação dos balneários da escola sede.
- Incumprimento do CCP relativamente às aquisições de bens, nomeadamente para o bufete e refeitório.
- Inexistência de Inventário.

### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Garantir e assegurar o funcionamento integral do Agrupamento, cumprindo escrupulosamente os prazos e os procedimentos, nomeadamente relativos ao desenvolvimento profissional de docentes e não docentes.
- Assegurar o integral cumprimento da legislação em vigor para a matéria administrativo-financeira.
- Garantir o cumprimento integral dos procedimentos e processos administrativos consignados no Código do Procedimento Administrativo – CPA.
- Gerir racionalmente e de forma integrada o Orçamento do Agrupamento, definindo anualmente um plano de investimento que assegure a sustentabilidade financeira e a concretização das prioridades educativas.
- Elaborar e apresentar a prestação de contas de forma transparente, clara e devidamente fundamentada, garantindo a compreensão e o escrutínio da gestão financeira por parte da comunidade educativa e das entidades competentes.
- Assegurar o funcionamento do Bufete, cumprindo as orientações da DGE, nomeadamente no que concerne aos bens alimentares a disponibilizar, e mantendo as adequadas margens de lucro.
- Assegurar o funcionamento do Refeitório disponibilizando refeições equilibradas, saudáveis e seguras, em alinhamento com a Dieta Mediterrânica, confeccionadas com produtos de elevada qualidade, em consonância com as orientações sobre ementas e refeitórios escolares, da DGE.
- Assegurar o funcionamento da Papelaria, disponibilizando a venda de materiais escolares de qualidade adequada, garantindo o fornecimento de material escolar aos alunos escalonados.
- Gerir o funcionamento da escola, zelando pelo rigoroso cumprimento da legislação, do RI e das normas educativas, favorecendo a melhoria da qualidade do trabalho e promovendo um efetivo ambiente de bem-estar, segurança e tranquilidade na escola.
- Renovar, na escola sede, os espaços destinados aos alunos, nomeadamente a biblioteca escolar, sala de alunos e refeitório, tornando-os mais apelativos e mais acolhedores, melhorando o conforto e o bem-estar.
- Criar condições para que cada docente possa utilizar o seu computador pessoal, sem necessidade de depender dos computadores da escola para impressões ou projeções em sala de aula.
- Assegurar o bom funcionamento, a boa conservação e a manutenção de todas as instalações sanitárias, com planos de higienização e limpeza regulares, com baldes de papéis com tampa e material de desinfeção individual.
- Assegurar procedimentos de controlo diários de consumos de energia e de água.
- Cumprir os prazos definidos na calendarização da Avaliação do Desempenho Docente bem como proceder à publicação, após conclusão do processo de avaliação, dos resultados globais da avaliação do desempenho mediante informação não nominativa contendo o número de menções globalmente atribuídas ao pessoal docente, bem como o número de docentes não sujeitos à avaliação do desempenho. – n.º3 do Art. 49 do ECD.
- Cumprir escrupulosamente todos os prazos definidos para a avaliação do pessoal não docente.
- Garantir a existência de Inventário e mantê-lo em permanente atualização.
- Gerir eficazmente o tempo destinado a sessões de trabalho e reuniões, divulgando atempadamente Ordem de Trabalhos e a documentação afeta à mesma.
- Consciencializar a tutela para a necessidade de climatizar as salas de aula viradas a nascente, na escola sede.
- Reforçar junto da tutela a necessidade de reforço da cobertura da rede Wi-Fi.
- Requalificar/renovar o parque informático da escola sede, nomeadamente os computadores das salas de aula.
- Assegurar a aquisição de bens e serviços necessários ao desenvolvimento das atividades pedagógicas, cumprindo

os procedimentos legais previstos no Código dos Contratos Públicos (CCP), bem como a sua publicação na Base.gov, e privilegiando soluções economicamente mais vantajosas.

- Assegurar a aquisição de obras literárias, revistas e jornais diários para a Biblioteca Escolar, bem como outros materiais pedagógicos - jogos didáticos, etc.

### **6.2.5 - Campo de intervenção – Ambiente Escolar**

O ambiente escolar influencia diretamente a qualidade do ensino e o bem-estar de toda a comunidade. Cabe à gestão criar as condições que assegurem um clima de respeito, de inclusão, de segurança e de harmonia, dentro e fora da sala de aula. A vigilância dos espaços, o reforço da ação disciplinar preventiva e o envolvimento de todos os intervenientes na definição e cumprimento das regras são fundamentais para promover um espaço educativo acolhedor e centrado na aprendizagem.

#### **Problemas identificados**

- Existência de indisciplina e comportamentos desajustados dentro e fora das salas de aula.
- Inexistência de prontidão de atuação em situações de indisciplina ou de incumprimento dos deveres dos alunos consignados no Regulamento Interno e no Estatuto do Aluno.

#### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Proporcionar e promover um ambiente escolar globalmente favorável às aprendizagens, funcional, seguro, saudável, harmonioso, ecológico, inclusivo e acolhedor, que valorize atitudes positivas e assegure as condições necessárias para o desenvolvimento integral dos alunos e a concretização das competências definidas no PASEO.
- Potenciar estratégias de gestão que previnam situações de indisciplina, assegurando o cumprimento das regras de convivência nos diversos espaços escolares e garantindo uma atuação célere e eficaz sempre que surjam comportamentos inadequados.
- Desenvolver ações, debates e atividades que promovam um clima de respeito, responsabilidade, solidariedade e inclusão, contribuindo para o bem-estar e a convivência positiva de toda a comunidade escolar.
- Garantir o funcionamento do Gabinete de Mediação e de Apoio ao Aluno (alunos com problemas sociofamiliares e comportamentais) através da afetação de docentes ao mesmo.
- Promover, junto dos alunos, a análise e discussão do RI em sessões de sala de aula, devidamente planificadas, bem como em Assembleia de Alunos e de Delegados.
- Assegurar a vigilância dos átrios da escola sede, inclusivamente ao nível do 1º piso.

### **6.2.6 - Campo de intervenção – Recursos Humanos e Formação Profissional**

A valorização dos recursos humanos exige uma gestão estratégica, sensível às competências e motivações dos profissionais, capaz de promover bem-estar, o desenvolvimento profissional e o espírito de equipa. A definição de um Plano de Formação Contínua, articulação com o CFAE, e adaptado às reais necessidades do Agrupamento é essencial. O reconhecimento do trabalho desenvolvido e a criação de condições para a colaboração entre pares são pilares de uma cultura organizacional centrada na melhoria do desempenho e da qualidade do serviço educativo.

#### **Problemas identificados**

- Inexistência do Plano de Formação do Agrupamento, para docentes e não docentes, em articulação com o CFAE.
- Falta de reconhecimento pelo empenho, pela dedicação e pelo esforço ao nível da prestação e do desenvolvimento do trabalho docente e não docente.
- Ausência de estratégias que promovam o bem-estar emocional e o reconhecimento profissional dos trabalhadores.
- Estruturas intermédias com excessiva sobreposição de funções e tarefas.
- Ações de formação promovidas sem ligação direta a um diagnóstico interno ou ao PE.

#### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Distribuir e afetar os recursos humanos docentes e não docentes de forma estratégica, tendo em conta as necessidades das crianças e dos alunos, bem como o perfil e as competências dos profissionais, de modo a garantir uma resposta educativa eficaz e ajustada.
- Gerir os recursos humanos valorizando o seu potencial, promovendo o bem-estar, o desenvolvimento profissional, e reconhecendo o empenho, a dedicação e a qualidade do trabalho desenvolvido por docentes e não docentes.
- Desenvolver uma gestão organizacional que promova a autonomia, o trabalho em equipa e a colaboração entre profissionais, através da constituição de equipas estáveis e coesas, comprometidas com objetivos pedagógicos comuns e adaptadas às especificidades de cada contexto educativo.
- Elaborar o Plano de Formação, em articulação com o CFAE, sustentado na identificação das necessidades formativas dos docentes e não docentes.
- Incentivar/Promover/Desenvolver atividades que permitam uma maior proximidade de todos os elementos da comunidade educativa.
- Promover ações de formação/informação para toda a comunidade escolar – docentes, não docentes, pais e EE e outros, sobre problemáticas diversas que afetam a população discente (por exemplo obesidade, hiperatividade, saúde oral, saúde mental, indisciplina, segurança digital, entre outros)

### 6.2.7 - Campo de intervenção – Gestão da Comunicação Interna e Externa

Uma comunicação eficaz é fator determinante para o bom funcionamento do Agrupamento, exigindo circuitos de informação modernos, acessíveis e adaptados aos diferentes públicos. A aposta na digitalização, na atualização permanente dos canais oficiais e na articulação entre os meios internos e externos garante a circulação da informação e reforça a confiança da comunidade educativa. O respeito pelos princípios éticos e deontológicos deve estar sempre presente na forma como se comunica com alunos, famílias, profissionais e entidades parceiras.

#### Problemas identificados

- O site do Agrupamento, embora recentemente reformulado, contém informação desatualizada ou incompleta, não refletindo o dia a dia do agrupamento.
- As redes sociais do agrupamento limitam-se a relatar acontecimentos passados, não promovendo eventos futuros. Não disponibilizam comunicações relevantes sobre concursos, matrículas, manuais escolares, entre muitos outros assuntos relativos ao quotidiano da escola.
- Inexistência da divulgação de informações através do email, que embora sejam extremamente pertinentes, são apenas afixadas na escola sede, nomeadamente calendários de reuniões de avaliação, secretariados, vigilâncias de provas, entre outras.

#### Operacionalização dos Objetivos Estratégicos

- Assegurar a diversidade, eficácia e atualização dos circuitos de comunicação interna e externa, através da criação de dispositivos que garantam a circulação fluida da informação entre a escola e toda a comunidade educativa.
- Divulgar as Ordens de Serviço e Convocatórias, destinadas aos docentes, através de email institucional, mantendo simultaneamente a afixação das mesmas.
- Modernizar e otimizar o sistema de informação do Agrupamento, garantindo a atualização regular e apelativa dos conteúdos digitais no site institucional e nas redes sociais (Facebook, Instagram), através da constituição de uma equipa dedicada à gestão da comunicação digital.
- Estabelecer o adequado formalismo às comunicações e informações divulgadas pela direção junto dos docentes, não docentes, discentes, pais, comunicação social e comunidade local.
- Divulgar e manter os docentes atualizados, em tempo útil, das deliberações do Conselho Pedagógico.
- Comunicar por email e nas plataformas digitais notas informativas de carácter urgente destinadas aos EE.
- Divulgar informações do agrupamento nas Rádios Locais e manter frequência assídua junto das mesmas.

- Utilizar a Rádio Escola como canal de divulgação de informações do agrupamento, da cidade, de notícias da atualidade, de resultados alcançados pelos alunos em provas/torneios, etc.
- Incentivar e dar condições para a criação de publicações periódicas digitais.

### 6.2.8 - Campo de intervenção – Gestão da Segurança

A segurança nas escolas é um requisito essencial para garantir aprendizagens de excelência e o bem-estar de todos os seus intervenientes. Este campo de intervenção exige o desenvolvimento de planos de segurança e de medidas de autoproteção, a manutenção regular dos equipamentos, a formação dos assistentes operacionais e a cooperação com entidades externas especializadas. A gestão responsável dos recursos, a prevenção de riscos e a implementação de medidas ajustadas à realidade de cada escola são indispensáveis para garantir ambientes escolares funcionais, seguros e acolhedores.

#### **Problemas identificados**

- Inexistência de planos de manutenção dos equipamentos e das instalações da escola sede.
- Ponto de encontro do Plano de Segurança desadequado devido à instalação dos contentores.
- Falta de formação/conhecimento para os assistentes operacionais acerca do funcionamento e operacionalização dos sistemas de deteção de incêndios.
- Inexistência da adoção de medidas específicas relativas à aplicação e cumprimento do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).
- Inexistência de um Encarregado de Proteção de Dados (EPD)

#### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Desenvolver e reformular procedimentos e planos de segurança e de medidas de autoproteção, promovendo um clima de segurança, adequado às exigências legais e contextuais do Agrupamento.
- Gerir racionalmente os equipamentos e materiais do Agrupamento, através da elaboração e implementação de planos de manutenção que assegurem a qualidade do trabalho educativo e a funcionalidade das instalações.
- Solicitar às entidades competentes a instalação de equipamentos adequados para a eliminação das barreiras arquitetónicas ainda existentes nas escolas.
- Nomear um responsável pela segurança e supervisão da manutenção dos equipamentos e instalações escolar.
- Desenvolver, junto dos assistentes operacionais, os conhecimentos necessários para a monitorização do funcionamento do sistema de deteção de incêndios, e respetiva operacionalização.
- Realizar os procedimentos relativos aos exercícios de evacuação planificados no Plano de Segurança do Agrupamento, executando obrigatoriamente 2 exercícios/ano em cada escola.
- Solicitar a cooperação dos Bombeiros de Tavira, Proteção Civil e Forças de Segurança na dinamização de ações que contribuam para a melhoria da segurança.
- Efetuar um controlo rigoroso das entradas e saídas de alunos, incluído ao último tempo diário.
- Efetuar o registo de entradas e saídas de EE / visitantes nos espaços escolares.
- Promover sessões de informação sobre segurança pessoal, coletiva e digital, dinamizadas pela GNR, PSP e PJ.
- Assegurar a sinalização/reparação de anomalias e danos nas instalações, evitando a sua degradação e minorando causas de possíveis acidentes.
- Implementar um plano de acordo com o RGPD, que inclua a designação de um Encarregado de Proteção de Dados, a adoção de medidas técnicas e organizativas adequadas à proteção dos dados pessoais, e o desenvolvimento de políticas internas que assegurem o cumprimento sistemático do regulamento.

### 6.2.9 - Campo de intervenção – Articulação Escola / Família / Comunidade

A articulação com as famílias e a comunidade local fortalece a missão educativa da escola. Promover o envolvimento ativo dos pais, fomentar a corresponsabilização das famílias no percurso escolar dos alunos e estabelecer parcerias com instituições e entidades locais contribui para uma escola mais aberta, mais solidária e mais contextualizada. Esta articulação deve assentar na escuta, no respeito pela diversidade e na valorização da identidade cultural do território onde a escola se insere.

#### **Problemas identificados**

- O Agrupamento não promove o envolvimento ativo dos Pais e EE nas estruturas educativas e na vida das escolas.
- Inexistência de um planeamento ativo de promoção de atividades que permitam o envolvimento das famílias e da comunidade nas escolas.
- Reduzida projeção do Agrupamento na comunidade, sem existência de eventos que levem a comunidade local à escola (espetáculos, arraiais, eventos associativos, etc).

#### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Promover ações dirigidas aos pais e EE que incentivem o seu envolvimento ativo no acompanhamento do percurso escolar dos alunos, reforçando a corresponsabilização relativamente ao comportamento e atitudes dos seus educandos, bem como a divulgação dos seus deveres e responsabilidades no processo educativo.
- Promover o envolvimento da escola no desenvolvimento e valorização da identidade cultural do território local, nomeadamente a cultura e as tradições do Concelho de Tavira, bem como a Dieta Mediterrânica.
- Desenvolver Projetos e atividades que promovam a inclusão e o envolvimento dos pais e EE na vida da escola e a valorização dos saberes da família, convidando os pais a participarem em atividades de natureza educativa e lúdica nas escolas. (Feira da alimentação, Feira da multiculturalidade, Jogos tradicionais, etc.)
- Identificar situações de risco, pobreza e de conflito familiar e social, sinalizando-as junto das entidades competentes: Autarquia, Segurança Social, Banco Alimentar, CPCJ, Escola Segura e outras entidades e instituições.
- Desenvolver e promover a participação do Agrupamento em projetos e atividades da CMT e das Juntas de Freguesia (Feira da Juventude, Feira da Dieta Mediterrânica, etc.)
- Promover a disponibilidade da escola sede para acolher eventos locais/regionais/nacionais, relacionados com a partilha de experiências educacionais, entre outros.
- Implementar e estimular a constituição de parcerias com a comunidade local e empresas da região.
- Estabelecer relações de proximidade com a Autarquia, PSP, GNR, Centro de Saúde, Bombeiros e Proteção Civil.
- Desenvolver contactos com empresas e entidades públicas, no sentido de promoverem eventos (feiras, exposições, workshops, demonstrações) com a finalidade de despertar o interesse e a motivação nos alunos.

## 6.3 - 3º Domínio de intervenção - PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

A prestação do serviço educativo é a razão de ser da escola pública e deve garantir, de forma equitativa e inclusiva, o acesso à aprendizagem, ao desenvolvimento pessoal e à cidadania plena de todos os alunos. Este domínio abrange a organização do currículo, a gestão das ofertas formativas, as práticas pedagógicas e os processos de avaliação, numa lógica de articulação e diferenciação. Valoriza-se a inovação curricular, a equidade e a inclusão, promovendo percursos personalizados que respondam à diversidade dos alunos e ao desenvolvimento das competências previstas no PASEO.

### 6.3.1 - Campo de intervenção – Desenvolvimento pessoal, emocional e bem-estar das crianças e dos alunos

A escola tem a responsabilidade de promover o desenvolvimento integral dos alunos, incluindo competências socio emocionais, hábitos de vida saudáveis, atitudes resilientes e sentido de pertença. Este campo de intervenção requer medidas sistemáticas de prevenção e intervenção, atividades que fomentem a autonomia e a participação,



bem como uma resposta articulada com os serviços de apoio psicológico e social. Criar um ambiente seguro e afetivo é essencial para garantir aprendizagens significativas e um crescimento equilibrado.

### **Problemas identificados**

- As práticas de promoção da autonomia e da responsabilidade dos alunos revelam-se pouco eficazes, carecendo de sistematização, continuidade e articulação curricular para a sua consolidação como competências transversais.
- Práticas pouco concisas e sistemáticas relativas à problemática da alimentação e da promoção de atividade física, ou inexistência das mesmas.
- Ausência de práticas estruturadas e mecanismos de apoio que favoreçam o desenvolvimento da resiliência emocional, da perseverança e da capacidade de superação perante dificuldades, sobretudo em contextos de insucesso escolar e instabilidade familiar
- Existência de elevados casos de assiduidade e pontualidade irregulares

### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Fomentar medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco, através da dinamização de ações em parceria com entidades externas para prevenir consumos, violência e riscos digitais.
- Desenvolver atividades diversificadas que estimulem a participação dos alunos e promovam o desenvolvimento da sua autonomia e responsabilidade individual e coletiva, através de iniciativas como programas em rádios escolares ou locais, projetos nas bibliotecas, atividades de ciências experimentais e ações de solidariedade.
- Melhorar o Programa de Mentorias de modo a estimular o relacionamento interpessoal e a cooperação entre alunos.
- Distinguir os alunos mentores com o “Diploma de Mentoria”, a entregar no dia de entrega dos Prémios de Mérito, com indicação de uma menção atribuída pelo Conselho Pedagógico.
- Realizar ações de sensibilização promovidas ou articuladas pelo SPO sobre autoestima, autorreflexão, autoconhecimento, autoconfiança, motivação, empatia, flexibilidade e otimismo, de modo a levar os alunos a adquirirem competências necessárias para terem sucesso, por meio da superação das adversidades.
- Instituir o Prémio 'Presença', destinado a reconhecer e valorizar os alunos que se destaquem pelo cumprimento exemplar da assiduidade e pontualidade
- Reforço da vigilância dos recreios de modo a garantir uma melhor pontualidade por parte de todos os alunos.
- Adoção de software que permita a notificação imediata dos EE da não assiduidade por parte dos alunos.
- Promover a participação dos alunos nas atividades físicas e desportivas, nomeadamente de Desporto Escolar, ou no âmbito da atividade interna do Agrupamento, alusivo, por exemplo, ao tema “Põe-te a mexer”.
- Promover sessões de sensibilização e atividades práticas para a importância da atividade física e desportiva e de uma alimentação saudável.
- Identificar, logo no 1º Ciclo, os alunos com comportamentos desajustados e estabelecer os contactos com os pais e EE e outras entidades competentes no sentido de encontrar soluções e respostas positivas.
- Promover atividades que proporcionem um ambiente escolar inclusivo e respeitador da diversidade, contribuindo para a formação de cidadãos conscientes, solidários e com sentido de pertença à comunidade.
- Organizar sessões de orientação escolar e profissional, sob a forma de seminários com profissionais de diversas áreas, para apoiar os alunos nas suas escolhas educativas e no prosseguimento de estudos

### **6.3.2 - Campo de intervenção – Oferta educativa e gestão curricular**

A oferta educativa deve responder com flexibilidade e pertinência às necessidades dos alunos e do território. O Agrupamento deve assegurar percursos diversificados, ajustados a diferentes perfis, valorizando a inovação curricular, a educação inclusiva e a articulação vertical e horizontal do currículo. A dinamização de projetos, o reforço

do PLN, a integração das artes, da ciência e da cidadania, bem como a participação em programas internacionais, são essenciais para promover o sucesso educativo e a equidade de oportunidades.

### **Problemas identificados**

- A distribuição horaria dos tempos letivos de PLN está desajustada às necessidades dos alunos, sendo frequente a constituição de grupos com vários níveis de proficiência linguística, dificultando a eficácia pedagógica e sobrecarregando o trabalho docente.
- Nenhuma abertura para a dinamização e participação em projetos internacionais – Erasmus+
- Práticas de articulação e partilha pouco consistentes e eficientes.
- Existência de perceções negativas ou estigmatizantes, por parte de alguns profissionais do Agrupamento, relativamente aos cursos CEF.

### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Adequar e diversificar a oferta educativa em função das necessidades dos alunos, assegurando percursos escolares que promovam o sucesso educativo e a inclusão.
- Valorizar e reorganizar as AEC e as atividades de animação e apoio à família, reforçando a sua dimensão lúdica, cultural e pedagógica, de modo a assegurar a sua articulação com o currículo.
- Criar o centro de apoio ao estudo “Estuda+”, físico e/ou virtual, para o 2º e 3º ciclo, com professores das diversas áreas, onde os alunos possam esclarecer dúvidas das diversas disciplinas, alargar os seus conhecimentos e melhorar / recuperar as suas aprendizagens.
- Organizar e gerir o currículo de forma inclusiva, assegurando a eficácia dos apoios educativos, reforços nas disciplinas nucleares e no PLN, e tornando mais eficazes as medidas de suporte ao ensino e à aprendizagem.
- Integrar e dinamizar atividades culturais, científicas, experimentais, artísticas e desportivas no currículo e nos projetos escolares, valorizando estas dimensões como parte essencial do desenvolvimento integral dos alunos.
- Promover uma articulação vertical e horizontal entre os níveis de ensino e as estruturas intermédias, com momentos de planificação conjunta, produção de materiais e definição de estratégias pedagógicas comuns.
- Implementar projetos transversais no âmbito da educação para a cidadania e incentivar a participação dos docentes em programas internacionais de partilha de experiências educacionais (ERASMUS+).
- Assegurar o acompanhamento e a supervisão da prática letiva, promovendo a melhoria contínua da qualidade pedagógica através de uma cultura de avaliação e autorreflexão.
- Reforçar e consolidar o apoio a alunos com NEE, dificuldades de aprendizagem ou talentos excecionais, através da constituição de grupos específicos, planos personalizados e acompanhamento sistemático.
- Promover, em todas as escolas do 1.º Ciclo do Agrupamento, atividades nas áreas das Ciências Experimentais, da Robótica e das TIC, reforçando o desenvolvimento de competências científicas e digitais desde os primeiros anos.
- Apoiar os docentes em projetos de inovação pedagógica e curricular, incentivando à sua participação em encontros e redes de partilha, assegurando condições para a idealização e implementação de práticas inovadoras que enriqueçam pedagogicamente o Agrupamento.
- Desenvolver ações que promovam, especialmente no 5.º e 7.º anos, a aquisição de metodologias e técnicas de estudo adaptadas às diferentes áreas disciplinares, facilitando a autonomia e o sucesso escolar dos alunos.
- Desenvolver planos de articulação interdisciplinar entre docentes, promovendo o trabalho colaborativo nos departamentos curriculares e nos conselhos de turma, com momentos formais de reflexão e partilha.

### **6.3.3 - Campo de intervenção – Ensino/ Aprendizagem/ Avaliação**

A melhoria das aprendizagens exige metodologias ativas, ensino diferenciado e avaliação formativa, com foco na construção de competências essenciais. A ação educativa deve promover ambientes de sala de aula seguros,



motivadores e colaborativos, orientados para o rigor, o pensamento crítico e a resolução de problemas. É imprescindível consolidar práticas de avaliação para e das aprendizagens, com critérios claros e informação útil, promovendo a equidade, a qualidade pedagógica e o envolvimento de alunos e famílias no processo avaliativo.

### **Problemas identificados**

- O Sistema de Avaliação Pedagógica é ambíguo, complexo e não consensual.
- Ineficácia do modelo de avaliação pedagógica que conduz a aprendizagens compartimentadas ao invés de encaminhar os alunos para aprendizagens globalizantes, sendo muito pouco esclarecedor para os alunos e EE.
- Falta de abertura por parte da estrutura de Gestão de topo para aceitar sugestões, opiniões e recomendações, sobretudo acerca do modelo de avaliação pedagógica.

### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Promover estratégias de ensino e aprendizagem diversificadas, com recurso a metodologias ativas e centradas no aluno, que favoreçam a diferenciação pedagógica, o trabalho colaborativo, o desenvolvimento do espírito crítico e a obtenção de melhores resultados escolares.
- Restruir e aplicar um Sistema de Avaliação Pedagógica, das e para as aprendizagens, centrado na avaliação formativa, com critérios claros, exequíveis e ajustados ao perfil dos alunos, promovendo a melhoria contínua da qualidade das aprendizagens.
- Promover a utilização de procedimentos, técnicas e instrumentos diversificados de avaliação, adequados aos objetivos de ensino, ao objeto em avaliação e à diversidade dos contextos de aprendizagem.
- Assegurar a qualidade, clareza e regularidade da informação devolvida aos alunos e às famílias, como elemento essencial da avaliação formativa e do acompanhamento pedagógico.
- Garantir ambientes de sala de aula seguros, acolhedores e propícios à aprendizagem, que estimulem a confiança, a colaboração, a concentração e o bem-estar dos alunos.
- Promover o rigor, a disciplina e a valorização do mérito escolar nas suas várias dimensões (académica, social, desportiva), como estímulo à motivação e ao empenho dos alunos.
- Desenvolver ações de apoio dirigidas a alunos em risco, nomeadamente oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, prevenindo o abandono e a retenção escolar e garantindo igualdade de oportunidades.
- Fomentar a utilização e adequação de recursos educativos diversificados, incluindo TIC, biblioteca e centros de recursos, ajustando-os às características e ritmos de aprendizagem dos alunos.
- Fomentar o uso das tecnologias digitais para a construção de processos de avaliação mais autónomos, mais motivadores e mais formativos.
- Promover mecanismos de monitorização do progresso das aprendizagens dos alunos, com recolha sistemática de informação.

### **6.3.4 - Campo de intervenção – Prática educativa e letiva**

O reforço da qualidade pedagógica passa pela valorização da supervisão, da autorregulação docente e da cooperação entre pares. Este campo requer o desenvolvimento de práticas de planificação colaborativa, observação mútua, partilha de experiências e reflexão sobre os efeitos das metodologias aplicadas. A liderança pedagógica das estruturas intermédias deve ser fortalecida, garantindo o acompanhamento eficaz dos processos de ensino e promovendo uma cultura profissional de melhoria contínua.

### **Problemas identificados**

- Estruturas intermédias pouco autónomas no desenvolvimento e na implementação de práticas consistentes de supervisão pedagógica
- Falta de tempo e de cultura institucional para refletir sobre o impacto das práticas no desenvolvimento curricular
- A divulgação de boas práticas ficam restritas aos departamentos e não se alargam ao coletivo da escola.

### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Promover, em sessões de trabalho por ano de escolaridade ou por departamento, uma cultura de autorregulação docente, incentivando ciclos regulares de planificação, autoavaliação e ajustamento pedagógico, com base na análise colaborativa dos resultados das avaliações internas e externas
- Estruturar e valorizar práticas de regulação entre pares, através da observação mútua, feedback construtivo e partilha colaborativa de estratégias, como motor de desenvolvimento profissional contínuo.
- Reforçar a colaboração entre docentes por meio de planificação conjunta, coadjuvação e desenvolvimento de projetos, criando também espaços regulares para a partilha de práticas pedagógicas fundamentadas e inovadoras.
- Estimular a análise crítica das metodologias utilizadas pelos pares, com base em dados de avaliação e indicadores de aprendizagem, orientando a escolha pedagógica para contextos reais de turma.
- Reforçar a liderança pedagógica e o papel das lideranças intermédias como agentes de acompanhamento, supervisão formativa e orientação curricular, promovendo a melhoria contínua das práticas letivas.

## **6.4 - 4º Domínio de intervenção - RESULTADOS**

A monitorização dos resultados escolares e sociais constitui uma responsabilidade essencial para a melhoria sustentada das escolas. Mais do que dados estatísticos, os resultados representam evidências do impacto das práticas educativas, do desenvolvimento dos alunos e do contributo da escola para a comunidade. Este domínio exige uma cultura de análise pedagógica sustentada em dados, promovendo a equidade, a excelência e a inclusão. Reconhecer os bons desempenhos, intervir nas dificuldades e ajustar estratégias em função da evidência são compromissos de uma escola que se quer justa, eficaz e transformadora.

### **6.4.1 - Campo de intervenção – Resultados académicos**

Melhorar os resultados académicos implica promover o acompanhamento dos alunos em risco, reforçar a intervenção pedagógica e garantir a coerência entre as práticas avaliativas. A monitorização sistemática dos dados deve sustentar decisões orientadas para a melhoria, com especial enfoque nas aprendizagens fundamentais. A aposta em programas de tutoria, reforço disciplinar e práticas motivadoras são determinantes para reduzir a discrepância entre resultados internos e externos e garantir o sucesso educativo para todos.

#### **Problemas identificados**

- Número significativo de alunos com interesses divergentes dos escolares, que não revelam empenho, dedicação ou esforço na realização das tarefas propostas em sala de aula.
- Número significativo de alunos que demonstram baixa resiliência e estratégias de estudo pouco eficazes.
- Estratégias de apoio educativo descontinuadas ao nível do 3º ciclo.
- Falta de mecanismos de monitorização sistemática dos percursos escolares
- Barreiras linguísticas e culturais de alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos ou imigrantes.
- Ausência de programas ou incentivos para alunos com elevado desempenho

### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Melhorar os resultados escolares internos e externos, promovendo a coerência entre os critérios de avaliação utilizados e reduzindo as discrepâncias entre os desempenhos nas avaliações internas e externas.
- Fomentar a equidade, a inclusão e excelência
- Monitorizar periodicamente os resultados escolares por área curricular, promovendo a reflexão partilhada entre docentes e alunos e desencadeando estratégias de remediação pedagógica orientadas pelos dados da avaliação interna e externa.
- Reforçar o papel do DT e da direção na promoção do sucesso educativo, garantindo uma comunicação eficaz e

uma atuação proativa junto dos alunos e EE, com vista à sua responsabilização e envolvimento na vida escolar.

- Promover práticas pedagógicas colaborativas e coerentes entre docentes e estruturas intermédias, assegurando equidade e consistência avaliativa entre turmas e anos de escolaridade.
- Assegurar aulas de reforço curricular aos alunos do 9.º ano nas disciplinas de Português e Matemática.
- Incentivar os alunos à participação em atividades, concursos e outras iniciativas que contribuam para o desenvolvimento das suas aprendizagens.
- Garantir apoio pedagógico acrescido, reforço de aprendizagens e acompanhamento em sala de aula para alunos em situação de maior vulnerabilidade.
- Promover os Quadros de Mérito e de Valor em todas as escolas do Agrupamento, reconhecendo e valorizando os respetivos alunos.

#### **6.4.2 - Campo de intervenção – Resultados Sociais**

A escola deve assumir um papel ativo na formação de cidadãos participativos, responsáveis e solidários. A participação em atividades de voluntariado e projetos de cidadania contribuem para desenvolver o sentido de pertença e o compromisso com a comunidade. O envolvimento dos alunos nas decisões e na vida escolar reforça valores democráticos e permite ajustar as práticas educativas à realidade social e às necessidades dos jovens.

##### **Problemas identificados**

- Práticas pouco concisas e sistemáticas de orientação para o envolvimento dos alunos na vida da escola.
- Inexistência de mecanismos de monitorização e acompanhamento do percurso académico e profissional dos nossos antigos alunos, que promovam reajustamentos na ação educativa do Agrupamento.
- Inexistência de reconhecimento formal do trabalho voluntário realizado.
- Inexistência de projetos estruturados como parlamentos escolares ou assembleias de turma.

##### **Operacionalização dos Objetivos Estratégicos**

- Incentivar e assegurar as condições para o desenvolvimento de atividades nas escolas, por iniciativa dos alunos.
- Promover e garantir a participação ativa dos alunos nas iniciativas do Agrupamento que visem a sua formação pessoal e cívica e fomentem a assunção de responsabilidades.
- Assegurar a participação dos alunos e seus representantes nas Assembleias de Turma, Assembleia de Delegados, Conselhos de Turma, etc.
- Promover e dignificar os contributos e soluções apresentadas pelos alunos para a melhoria do espaço e do funcionamento das escolas, sempre que as propostas sejam exequíveis.
- Propor atualizações ao RI e rever/atualizar o Código de Conduta.
- Promover uma cultura de respeito e disciplina nos diferentes espaços escolares, sustentada em estratégias educativas e preventivas, com regras claras e práticas partilhadas, envolvendo ativamente toda a comunidade.
- Intervir de forma célere em situações de indisciplina e absentismo, através do envolvimento das famílias, prevenindo a reincidência e reforçando a responsabilização dos alunos.
- Fomentar a participação dos alunos em ações e atividades de cariz social e de cidadania, em regime de voluntariado, em instituições públicas, IPSS, etc.
- Fomentar a participação dos alunos em ações de apoio à inclusão.
- Fomentar o envolvimento dos alunos em ações e sessões de participação democrática (Eleição do Delegado e Subdelegado, Ideias para do Orçamento Participativo, participação em sessão dos órgãos autárquicos do Concelho)
- Reconhecer e valorizar a participação dos alunos em atividades de cariz social e de cidadania através de comunicados e ordens de serviço a ler nas salas de aula, bem como em cerimónias de entrega de prémios.
- Monitorizar a continuidade dos estudos dos alunos que concluem o ensino básico na escola D. Manuel I.

- Monitorizar a inserção profissional dos nossos ex-alunos
- Refletir acerca do impacto da escola na vida profissional dos nossos ex-alunos integrados no mercado de trabalho, de forma a desenvolver ajustamentos ao sistema

#### 6.4.3 - Campo de intervenção – Reconhecimento da Comunidade

O reconhecimento da comunidade constitui um indicador essencial da relevância e do impacto do Agrupamento no seu território. Para tal, é necessário criar mecanismos de auscultação e avaliação da perceção que alunos, famílias, entidades locais e a sociedade em geral têm da escola. Simultaneamente, devem ser promovidas ações que valorizem publicamente o mérito académico, social e cívico dos alunos, bem como iniciativas abertas à comunidade que aproximem a escola do seu meio envolvente. O fortalecimento destes laços contribui para reforçar o sentimento de pertença, a confiança institucional e a legitimidade da missão educativa do Agrupamento.

##### Problemas identificados

- Alunos com baixo sentido de pertença e motivação, especialmente nos 2.º e 3.º ciclos.
- Comunicação escola-família limitada à dimensão administrativa ou disciplinar.
- Ausência de envolvimento ativo da escola em redes ou fóruns da comunidade local.
- Ações e projetos da escola pouco divulgados fora do seu meio interno.
- Inexistência de iniciativas de reconhecimento do desempenho meritório dos alunos nas diversas áreas do saber.

##### Operacionalização dos Objetivos Estratégicos

- Reforçar o sentimento de pertença e valorização dos alunos, promovendo a escuta ativa, o diálogo estruturado e a participação nas decisões que afetam o quotidiano escolar.
- Promover o hábito de comunicar com os EE não apenas sobre assuntos de carácter administrativo ou disciplinar, mas também partilhar conquistas, anseios, ambições e preocupações relacionadas com a vida do Agrupamento.
- Promover a valorização integral dos alunos, através de iniciativas que distingam o seu sucesso académico e social, reconhecendo o mérito, o esforço e as atitudes cívicas e colaborativas. (Desporto Escolar, Canguru Matemático, Plano Nacional de Leitura, entre outras)
- Desenvolver ações que avaliem o contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente.
- Desenvolver mecanismos de monitorização e avaliação da perceção dos alunos e dos EE acerca da escola.
- Desenvolver mecanismos de auscultação e monitorização da perceção do Agrupamento por parte da comunidade local e da sociedade em geral, promovendo o reconhecimento do seu papel educativo e social.
- Realizar reuniões de trabalho com os diversos intervenientes de forma a encontrar soluções que promovam a eficiência, a eficácia e a prestação de um serviço público de elevada qualidade.
- Fomentar a integração do Agrupamento na vida da comunidade local, através da participação ativa em iniciativas externas, da dinamização de projetos abertos à população e da disponibilização regulada dos espaços escolares para atividades de interesse público.

## 7 – Calendarização

Considerando que o presente Projeto de Intervenção tem um horizonte temporal de quatro anos e servirá de base à elaboração do novo PE, a operacionalização dos objetivos estratégicos definidos para cada Domínio será estruturada em função da pertinência e urgência que o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo lhes atribuam. Contudo, uma vez que ainda não foi dado a conhecer o último Relatório da Avaliação Externa 2025, a calendarização só poderá ser definida após a tomada de conhecimento e análise do referido documento.

O PE e a respetiva calendarização poderão ainda ser redefinidos sempre que os resultados da avaliação interna ou eventuais alterações contextuais relevantes, nomeadamente eventuais medidas sequenciais decorrentes da Avaliação Externa, o justifiquem.

A gestão estratégica da calendarização assenta, assim, numa lógica de flexibilidade operacional, ajustamento dinâmico e melhoria contínua.

## 8 - Avaliação do Projeto

A avaliação do Projeto de Intervenção será essencial para garantir uma melhoria contínua do processo, sendo fundamental monitorizar a sua execução e os resultados alcançados, o que permitirá redefinir ajustamentos.

O Projeto de Intervenção será alvo de uma monitorização constante e de avaliação anual, que permita ajustar estratégias e promover uma melhoria contínua do processo. Esta monitorização constante permitirá identificar possíveis áreas de ineficiência e apontar ações de reformulação adequadas.

A avaliação compreenderá as seguintes fases:

- Monitorização contínua, com recolha de indicadores por domínio/campo, envolvendo estruturas intermédias e o Observatório de Qualidade;
- Avaliação anual, permitindo medir o grau de concretização das ações e os constrangimentos detetados;
- Avaliação final, no fim do quadriénio, com análise de impactos nos resultados escolares, sociais e organizacionais, e da perceção da comunidade, com base em inquéritos e outros instrumentos de auscultação.

## 9 - Bibliografia

- Projetos Educativos do Agrupamento de Escolas D. Manuel I – Tavira.
- Relatório da Avaliação Externa 2013/14 - Inspeção Geral da Educação e Ciência.
- Relatório Preliminar de Autoavaliação
- Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas D. Manuel I – Tavira.
- Carta Educativa do Município de Tavira.
- Lei n.º 46/86 de 14 de outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo, atualizada pela Lei n.º 85/2009, de 27/08.
- Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho
- Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania.
- Decreto Regulamentar n.º 26/2012, de 21 de fevereiro, que regulamenta o sistema de avaliação do desempenho do pessoal docente da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
- Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho.
- Decreto-Lei n.º 54/2018, de 06 de julho.
- Orientações para a organização do ano letivo.

Tavira, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2025

Rui Manuel Mestra Domingos