

CANDIDATURA A DIRETOR DO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE
AZEITÃO

**PROJETO DE
INTERVENÇÃO
2024 - 2028**

GISELIA DA SILVA CORREIA PITEIRA

I. Introdução

Tendo em consideração as orientações do aviso de abertura do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor, apresento a minha candidatura, submetendo o presente Projeto de Intervenção (PI). A candidatura vem na sequência do meu desejo pessoal e profissional por abraçar o desafio de desempenhar este cargo, que permitirá contribuir com um projeto promotor de mais e melhor educação para a comunidade educativa.

Desde 2005 que tenho desempenhado funções de gestão. Comecei como Assessora, cargo que desempenhei durante 7 anos. Em 2012, integrei a equipa da Direção como Adjunta da Diretora, tenho desempenhado esse cargo por 9 anos. Posteriormente, em 2021, assumi o cargo de Subdiretora do Agrupamento. Nestes quase 20 anos fui adquirindo um conhecimento profundo da realidade do Agrupamento, ao nível dos alunos, do pessoal docente, não docente, dos pais e encarregados de educação (E.E.) e do meio envolvente.

Ao longo destes anos, participei diretamente na elaboração dos vários documentos estruturantes, nomeadamente Projeto Educativo (PE), Plano de Ação Estratégica, Plano de Inovação, Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital e Projeto de Intervenção no âmbito da Avaliação Pedagógica (Projeto MAIA), o que me permite uma visão geral do trabalho realizado e do caminho que ainda há a percorrer, na linha que foi sendo traçada desde 2005. Ser Diretora neste Agrupamento é não apenas uma forma de continuar a consolidar um caminho que ajudei a construir, como também uma forma de inovar, de levar o Agrupamento mais além, rumo a uma Escola de futuro e com futuro!

Este PI é o reflexo das minhas aprendizagens no âmbito da gestão e liderança, é o meu compromisso com este Agrupamento de Escolas.

II. Breve caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Azeitão (AE Azeitão) integra 7 estabelecimentos. A educação pré-escolar é oferecida em três deles, o 1.º ciclo em cinco e o 2.º e 3.º ciclos num estabelecimento. Importa referir que este último oferece uma componente formativa dirigida à população adulta, de forma a favorecer a sua inserção ou progressão no mercado de trabalho e a valorizar experiências pessoais e profissionais, o que também contribui para a elevação de melhores resultados escolares. Salienta-se que todas as escolas do 1.º ciclo e Jardim de Infância apresentam Atividades de Enriquecimento Curricular e a Componente de Apoio à Família.

Neste Agrupamento, à data de elaboração do presente projeto, encontram-se matriculados 1744 alunos, de nacionalidades muito diversificadas, abarcando cerca de quarenta países. Relativamente à Ação Social Escolar, ao longo dos últimos três anos registou-se um aumento acentuado do número (nº) de crianças e jovens que beneficia de auxílios económicos.

No que respeita aos recursos humanos, verifica-se um aumento significativo do nº de docentes e de não docentes, nos últimos anos. O aumento do nº de docentes relaciona-se com a implementação de medidas de suporte às aprendizagens. Por outro lado, o aumento do nº de não docentes deve-se ao alargamento da oferta da Educação Pré-Escolar e da integração de um nº considerável de trabalhadores na carreira de assistente operacional e técnico.

Relativamente aos pais e E.E., as suas profissões concentram-se no setor terciário e como habilitações académicas prevalece o ensino superior, pelo que os contextos familiares são favoráveis ao acompanhamento dos educandos.

III. Identificação de problemas e áreas de melhoria

Considerando que o atual PE entrou em vigor em 2023, a identificação de problemas/áreas de melhoria respeita a análise *SWOT* [acrónimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)] validada pela comunidade educativa nessa altura. Destacam-se deste documento os pontos fortes e as fraquezas:

Pontos fortes	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento focalizado na melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados. • Práticas sustentadas de autorregulação, monitorizando periodicamente os resultados académicos e sociais e reajustando as práticas educativas. • Abertura ao meio envolvente e rede de parcerias estabelecidas. • Dinamização regular e sistematizada de atividades/aulas com recurso ao trabalho prático, de base laboratorial, experimental e de campo. • Práticas de multi e interdisciplinaridade. • Cultura colaborativa entre os docentes dos vários níveis e ciclos de ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de alunos retidos por faltas. • Percentagem de alunos com sucesso pleno no 3.º ciclo inferior a 70% . • Qualidade do sucesso no 2.º e 3.º ciclo inferior a 70% . • Percentagem de alunos que terminam o 3.º ciclo no tempo previsto inferior à dos restantes ciclos. • Práticas de interdisciplinaridade por

<ul style="list-style-type: none"> • Valorização de aprendizagens de enriquecimento curricular. • Prática consolidada de supervisão colaborativa. • Percentagem de alunos retidos por faltas inferior a 1% . • Dinâmicas de inclusão. • Articulação entre as atividades das Bibliotecas Escolares (BE) e o trabalho de sala de aula. • Projeto de Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica. • Plano de Ação de Desenvolvimento Digital das Escolas. • Projeto “Ciências na Nossa Serra”, envolvendo diferentes áreas do saber. 	<p>consolidar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Práticas de trabalho autónomo orientado por consolidar. • Práticas de avaliação formativa por consolidar. • Utilização não generalizada do kit Escola Digital. • Disseminação interna da formação realizada por docentes por consolidar.
--	--

IV. Visão, missão e valores

Visão

É meu objetivo continuar a Visão subjacente no PE do AE AZEITÃO - ser uma escola de referência, reconhecida pelas práticas inclusivas. Ser uma escola de futuro e com futuro.

Missão

A missão é ser uma escola mais inclusiva, com mais sucesso educativo, onde os cidadãos sejam felizes. O sucesso educativo resultará da consolidação do caminho de transformação ao nível de práticas pedagógicas que assentem em projetos construídos de forma partilhada e articulados entre si. Onde os saberes se interliguem, as salas e as disciplinas não tenham “muros”, numa prática diária e contínua de educação em cidadania.

Valores

A Missão e Visão sustentam-se em valores como cidadania e participação ativa, respeito pela diferença, responsabilidade, cooperação, colaboração, solidariedade e autonomia na construção do conhecimento.

V. Linhas gerais de orientação

Saliento linhas de orientação que devem ser alvo de uma intervenção mais estruturada e ambiciosa do que as definidas no PE - ao nível da qualidade dos resultados; práticas de ensino e envolvimento dos alunos no seu processo educativo; gestão de recursos materiais, humanos

e de espaços escolares; gestão administrativa e financeira e ao nível da avaliação e regulação do Agrupamento.

Qualidade dos resultados

Analisando as estatísticas relativas às taxas de sucesso, verifica-se maior fragilidade nos resultados do 3.º ciclo. Há, conseqüentemente, necessidade de se aprofundar as medidas de promoção do sucesso educativo neste ciclo, de se refletir sobre as fragilidades e de se traçar as estratégias mais adequadas ao contexto de cada aluno. Por outro lado, a promoção de dinâmicas geradoras da felicidade e do bem-estar nos alunos é estruturante para o desenvolvimento de aprendizagens de qualidade. Acredito que, assim, será possível concretizar a nossa Missão de uma escola mais inclusiva e com mais sucesso educativo.

Práticas de ensino e envolvimento dos alunos no seu processo educativo

De forma a caminhar para o sucesso educativo de excelência e ser uma escola de referência, não apenas ao nível dos resultados, mas também reconhecida pelas práticas inclusivas, é necessário continuar a investir nas práticas pedagógicas. Priorizar a interligação de saberes; investir em dinâmicas de trabalho autónomo e de projeto, em que o aluno tem um papel ativo na construção do seu conhecimento; proporcionar ambientes que promovam a interação e o trabalho colaborativo entre alunos, espaços que promovam a cooperação, colaboração, reflexão e co-formação entre docentes, são práticas a enraizar, no sentido de termos uma escola com mais sucesso, uma escola mais inclusiva. Uma escola onde cada um encontre o seu percurso, desenvolvendo o seu potencial, onde o individual contribua para o coletivo e o coletivo contribua para o individual.

O envolvimento dos alunos na escola é, também, uma ferramenta importante para estimular mais e melhores aprendizagens, combater a indisciplina e o abandono escolar. Ao serem implicados no seu processo educativo, os alunos desenvolvem a sua autonomia e a sua responsabilidade, privilegiando-se, neste projeto, atividades que dêem voz aos alunos, numa perspetiva de prática diária de educar em cidadania.

Saliento ainda que, assumo como política de escola a avaliação como chave para a aprendizagem, sendo fundamental o envolvimento de professores, alunos e E.E. para o fim do sucesso educativo dos alunos.

A avaliação é parte integrante do ensino e da aprendizagem, sendo que a avaliação formativa é a principal modalidade de avaliação. As informações obtidas em resultado da avaliação devem permitir que o professor reveja o processo de ensino e aprendizagem,

contribuindo, assim, para a melhoria do processo de intervenção pedagógica, ou seja, para que os alunos aprendam mais e melhor.

Por outro lado, na avaliação deverá ser feita uma utilização generalizada de procedimentos e instrumentos diversificados para recolha de informação, adequados ao objeto em estudo e aos alunos, de forma a abranger as especificidades de cada um. Acresce que a avaliação formativa faz-se com referência a critérios de avaliação, que devem ser claramente explicitados, ficando os alunos mais conscientes acerca do que se espera do seu desempenho nas tarefas. O recurso a ferramentas pedagógicas como o Plano Individual de Trabalho, ao nível do 1º ciclo, o Plano de Trabalho Autónomo, no 2.º e 3.º ciclos, e as rubricas em todos os ciclos, poderão ajudar os alunos a tomarem consciência do que estão a aprender, como aprendem e de como podem melhorar a sua aprendizagem. Dever-se-á, assim, caminhar no sentido da consolidação da cultura de avaliação pedagógica, junto dos alunos, professores e E.E./pais.

Gestão de recursos materiais, humanos e de espaços escolares

A melhoria da qualidade dos espaços e equipamentos está relacionada com a melhoria das condições de aprendizagem. Assim, continuarão a ser desenvolvidos esforços para assegurar junto das entidades competentes a realização das intervenções necessárias nas escolas. Ao mesmo tempo, dar-se-á continuidade a ações de envolvimento da comunidade na valorização dos espaços escolares. Procurar-se-á também fazer uma gestão dos recursos humanos, horários de trabalho e horários dos alunos adequada à oferta educativa, nº de turmas e espaços disponíveis.

Acompanhando a preocupação dos sistemas educativos da Europa e do Mundo, neste projeto, investe-se ao nível do domínio do bem-estar pessoal e profissional das lideranças escolares, dos docentes e da felicidade organizacional, dado que há estudos que apontam para uma relação positiva entre esse domínio, a prática docente e o sucesso académico dos alunos.

Paralelamente, defende-se uma gestão escolar de liderança transformacional, assente na ideia de que uma liderança distribuída entre o topo e as intermédias, num clima democrático, de confiança, reflexão, debate, leva a que as estruturas de coordenação intermédias, tenham um papel crucial na motivação, no envolvimento e empenho dos restantes docentes em relação aos projetos, orientações e objetivos da organização.

Gestão administrativa e financeira

Nesta área inserem-se todas as opções em termos de gestão do processo administrativo, de forma a minimizar a despesa e, conseqüentemente, a uma melhor gestão financeira.

Será importante investir em candidaturas a projetos financiados pela Autarquia, Ministérios ou outros, assim como o estabelecimento de parcerias com a Câmara Municipal de Setúbal, Junta de Freguesia de Azeitão ou outras instituições da comunidade, que possibilitem o desenvolvimento de projetos que promovam melhores aprendizagens para os nossos alunos.

Avaliação e regulação do Agrupamento

Pretende-se continuar na linha de consolidação da cultura de autoavaliação do Agrupamento, de forma a melhorar o desempenho organizacional.

VI. Plano Estratégico de Ação

Neste plano optei por dar ênfase às áreas de melhoria atrás identificadas e por elencar as medidas que constam no atual PE (destacadas a cinzento) e outras que considero essenciais para que a minha ação enquanto diretora contribua para o desenvolvimento permanente da educação no meu Agrupamento. No sentido de facilitar a análise, estruturei as medidas em quatro domínios, por referência aos utilizados na avaliação externa, pela IGEC: resultados; prestação do serviço educativo; liderança e gestão; autoavaliação e regulação.

Domínio: RESULTADOS

ÁREAS DE MELHORIA	OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	FONTES (EVIDÊNCIAS)	CALENDARIZAÇÃO
- Práticas de Ensino / - Envolvimento dos alunos no seu processo educativo	- Reconhecer e valorizar práticas	- Divulgar o trabalho realizado, no boletim mensal “7 Partilhas”	- 8 boletins anuais	- Página Web do Agrupamento	- Anos letivos 24/28
- Qualidade dos resultados	- Contribuir para aumentar o sucesso	- Preparar para as provas finais, através de sessões de apoio	- 2 sessões de 100 minutos por turma	- Mapas afixados	- Anos letivos 24/28 (junho)
- Envolvimento dos alunos no seu processo educativo / - Qualidade dos resultados	- Promover a inclusão de todos os alunos	- Dinamizar clubes e grupos equipa de Desporto Escolar (DE); - Promover projetos no âmbito da ética do cuidado	- 70% dos alunos não regista abandono escolar; atingir o sucesso pleno do ciclo	- Balanço final do clube /DE	- Anos letivos 24/28
		- Promover ações de reconhecimento do mérito	- 3 iniciativas anuais	-Plano de atividades (PAA)	

Domínio: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

ÁREAS DE MELHORIA	OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	FONTES (EVIDÊNCIAS)	CALENDARIZAÇÃO
- Práticas de ensino / - Qualidade dos	- Avaliar para a aprendizagem	- Apoiar os E.E. na análise dos Relatórios Individuais das Provas de Aferição (PA)	- 1 reunião anual	- Atas	- Anos letivos 24/28 (início do ano)

resultados	/ - Envolver as famílias no processo educativo	- Analisar os resultados escolares pelo Professor Titular/ Diretor de Turma (DT) com os E.E.	- 2 reuniões anuais	- Atas	- Anos letivos 24/28 (início e final do 2.º semestre)
- Práticas de ensino / - Qualidade dos resultados	- Avaliar para a aprendizagem / - Envolver as famílias na vida escolar	- Informar os E.E. sobre a evolução do aluno, de forma descritiva, identificando as áreas a melhorar	- 100% das avaliações com apreciações registadas, de acordo com o definido no Projeto MAIA	- Atas	- Anos letivos 24/28 (4 momentos)
	- Avaliar para a aprendizagem	- Clarificar o que se pretende que os alunos aprendam, como vão ser avaliados e os critérios de avaliação	- 70% dos docentes cumpre a medida	- Questionário	- Anos letivos 24/28
		- Recorrer a diversos instrumentos / técnicas de recolha de informação sobre as aprendizagens dos alunos	- 70% dos docentes utiliza mais do que três instrumentos diferentes		
- Avaliar para a aprendizagem / - Melhorar a prática letiva	- Utilizar técnicas de <i>feedback</i> , no sentido de reorientar o raciocínio dos alunos e a ação do professor	- 70% dos docentes utiliza técnicas de <i>feedback</i> e/ou <i>feedforward</i>			
- Envolvimento dos alunos no seu processo educativo	- Avaliar para a aprendizagem	- Proporcionar a autoavaliação e a avaliação entre pares	- 70% dos docentes faz auto e/ou heteroavaliação	- Questionário	- Anos letivos 24/28
- Qualidade dos resultados / - Práticas de ensino	- Desenvolver o currículo com articulação curricular	- Promover articulação curricular: pré-escolar/1.º ano; 4.º ano/professores de Port./Mat./HGP/CNA do 5.º ano; docentes de Port./Mat. do 2.º e 3.º ciclos.	- 1 reunião anual	- Atas	- Anos letivos 24/28 (julho)

		- Desenvolver o projeto “Ciências na Nossa Serra”, envolvendo diferentes áreas do saber	- 3 ou mais disciplinas por sessão no Alambre	- Balanço final	- Anos letivos 24/28
		- Promover as Oficinas do 5@bER Sem Fronteiras	- Articulação, em média, de 5 disciplinas		
		- Diagnosticar pontos fortes e fragilidades, articular estratégias para melhorar resultados: pré-escolar/1.º ano; 4.º ano/conselhos de turma (CT) do 5.º ano; DT do 6.º ano/CT do 7.º ano	- 1 reunião anual	- Atas	- Anos letivos 24/28 (setembro)
- Qualidade dos resultados / - Práticas de ensino	- Promover a inclusão de todos os alunos	- Promover Grupos Dinâmicos nas disciplinas e/ou áreas disciplinares de Port. e/ou Mat.	- 50% ou mais dos alunos obteve sucesso na disciplina	- Balanço final	- Anos letivos 24/28
		- Realizar atividades experimentais da “Carteira das Nossas Experiências”	- Realizar todas as atividades previstas	- Plano de Ação dos Departamentos	
		- Dinamizar tutorias curriculares	- 70% dos alunos e docentes referem que é um espaço orientador de aprendizagens	- Questionário	
- Práticas de ensino / - Qualidade dos resultados	- Desenvolver estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso	- Promover o desdobramento de turmas em algumas disciplinas	- Atingir o sucesso pleno para o ciclo	- Pautas de avaliação	- Anos letivos 24/28
		- Utilizar o manual digital e os recursos interativos disponíveis nas plataformas digitais			
		- Valorizar as BE, enquanto elementos potenciadores de aprendizagens integradoras		- 2 ou mais atividades de articulação das BE com o trabalho de sala de aula	
- Envolvimento dos alunos no seu processo	- Desenvolver estratégias de ensino e	- Promover a mentoria entre pares	- 2 alunos mentores, do 6.º ao 9ºano; 2 alunos mentorados do 5.º ao 8.º ano	- Relatório do Coordenador	- Anos letivos 24/28

educativo / - Práticas de ensino / - Qualidade dos resultados	aprendizagem orientadas para o sucesso	- Promover o Trabalho Autónomo Orientado (TAO)	- Atingir o sucesso pleno estabelecido para o ciclo	- Pautas de avaliação	
		- Promover o trabalho colaborativo entre alunos			
	- Apoiar o bem-estar dos alunos	- Realizar atividades de orientação escolar e profissional	- 2 sessões anuais	- PAA	
- Práticas de ensino	- Melhorar a prática letiva	- Promover o trabalho colaborativo entre docentes	- Tempo marcado no horário semanal do docente	- Questionário	- Anos letivos 24/28
		- Realizar a Supervisão Colaborativa “Entre Pares” orientada para as práticas de avaliação pedagógica	- 70% dos docentes faz um momento com foco na avaliação pedagógica	- Balanço final	
Domínio: LIDERANÇA E GESTÃO					
ÁREAS DE MELHORIA	OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	FONTES (EVIDÊNCIAS)	CALENDARIZAÇÃO
- Gestão administrativa e financeira	- Modernizar o processo administrativo	- Armazenar as atas digitalmente, em PDF, com assinatura digital	- Atas dos departamentos e Conselho Pedagógico em PDF	- Pasta digital do servidor	- Anos letivos 24/28
- Gestão administrativa e financeira	- Agilizar a comunicação interna e externa	- Criar normas de acesso à informação pela comunidade educativa	- 1 plano de comunicação	- Página Web do Agrupamento	- Ano letivo 24/25
		- Criar um manual de procedimentos administrativos e divulgá-lo	- 1 manual de procedimentos administrativos		
		- Encaminhar o despacho administrativo por email	- 100% do correio digital encaminhado por email	- Questionário	
		- Utilizar emails institucionais na comunicação interna e externa	- 100% do correio digital enviado com emails institucionais		
- Gestão financeira	- Promover uma cultura de segurança	- Realizar ações de sensibilização para prevenir comportamentos geradores de acidentes	- Diminuir o nº total de acidentes em relação ao ano letivo anterior	- Relatório de autoavaliação	- Anos letivos 24/28

- Gestão de recursos materiais e de espaços escolares	- Colmatar necessidades dos alunos e das escolas	- Articular com parceiros para rentabilizar recursos e encontrar respostas para as necessidades dos alunos e dos espaços físicos das escolas	- 1 resposta anual	- Emails / Atas	- Anos letivos 24/28	
	- Promover a participação dos alunos na escola e assunção de responsabilidades	- Envolver a Associação de Estudantes em dinâmicas de governança, como: implementação de campanhas sobre a preservação dos espaços e bens comuns e sensibilização para as regras de conduta na escola	- 2 campanhas de sensibilização	- PAA		
- Gestão de recursos materiais	- Consolidar o sentido de pertença ao Agrupamento	- Utilizar o logótipo do Agrupamento em material escolar	- 2 tipos diferentes de material escolar	- Papelaria do Agrupamento	- Anos letivos 24/28	
- Envolvimento dos alunos no seu processo educativo		- Organizar eventos que fomentem uma identidade partilhada	- 1 evento anual	- PAA		
- Gestão de espaços escolares		- Dar um nome ao Agrupamento de Escolas de Azeitão	- Eleição de 1 nome	- Eleição de 1 logótipo		- Ano letivo 25/26
		- Modernizar o logótipo do Agrupamento				
- Gestão de recursos humanos	- Prevenir a indisciplina e abandono	- Capacitar os assistentes operacionais para situações de indisciplina e de risco dos alunos	- 1 ação de formação	- PAA	- Anos letivos 24/28	
	- Promover a felicidade e o bem-estar	- Proporcionar atividades ou recursos materiais para animação dos intervalos	- 1 atividade semanal ou 2 recursos materiais diferentes			
		- Proporcionar dinâmicas de grupo/eventos fortalecedores da amizade e relações interpessoais	- 1 dinâmica/evento por semestre			

- Envolvimento dos alunos no seu processo educativo	- Promover a participação na escola e assunção de responsabilidades	- Dinamizar o processo eleitoral para a Associação de Estudantes	- 1 ou mais listas anuais	- Lista de candidatura	- Anos letivos 24/28
		- Dinamizar sessões formativas com os alunos sobre o Estatuto do Aluno, Regulamento Interno e PE	- 1 ou mais sessões anuais	- Atas	
		- Realizar assembleias de escola/ciclo/ano e de turma (AT)	- 1 AT semanal no 1.º e 2.º ciclo e 1 mensal no 3.º ciclo; 1 assembleia de ano no 1.º semestre; 2 assembleias de escola no 1.º ciclo e 2 assembleias de ciclo no 2.º e 3.º ciclos.		
- Envolvimento dos alunos no seu processo educativo	- Melhorar o comportamento dos alunos na escola	- Uniformizar a tipificação das infrações disciplinares e divulgá-las à comunidade escolar	- 1 documento orientador com critérios	- Página Web Agrupamento	- Ano letivo 24/25
- Práticas de ensino / - Práticas de ensino	- Aumentar o impacto da formação dos recursos humanos	- Partilhar boas práticas em sessões que envolvam todos os docentes	- 1 partilha anual	- PAA	- Anos letivos 24/28
		- Partilhar boas práticas e/ou ações de formação nas reuniões de Equipa Educativa e de Departamento	- 2 partilhas anuais	- Atas	
	- Diversificar a oferta educativa	- Promover uma estreita articulação entre os Conservatórios e a Escola	- Horários organizados para a frequência do Conservatório e avaliação articulada de acordo com a semestralidade	- 1 turma anual de PLA e EFA	- Horários dos alunos
	- Candidatar ao Português Língua de Acolhimento (PLA) e Educação e Formação de Adultos (EFA)				
- Práticas de ensino / - Qualidade dos	- Desenvolver projetos que promovam a	- Desenvolver projetos eTwinning comuns com escolas europeias	- 1 projeto anual de eTwinning	- PAA	- Anos letivos 24/28
		- Elaborar candidatura a uma	- 1 candidatura no	- Candidatura	

resultados	qualidade das aprendizagens	mobilidade internacional Erasmus+	quadriénio	submetida	
	- Comprometer para uma educação inclusiva	- Sensibilizar para os princípios e valores da educação inclusiva	- 1 ação de sensibilização	- Convocatória da reunião	Anos letivos 24/28 (início do ano)
- Gestão de recursos humanos	- Promover lideranças intermédias participativas	- Designar um coordenador por equipa educativa e um representante dos coordenadores de equipa, por ciclo	- 1 coordenador por equipa educativa e 1 representante dos coordenadores de equipa educativa por ciclo	- Lista de cargos	- Anos letivos 24/28
	- Comprometer para a visão estratégica do Agrupamento	- Realizar reuniões com o Pessoal Não Docente para envolver todos no sucesso educativo	- 2 reuniões anuais	- PAA	
- Qualidade dos resultados	- Envolver as famílias na vida escolar	- Promover espaços comum para alunos imigrantes e suas famílias melhorarem as competências linguísticas de Português	- 1 espaço semanal	- PAA	- Anos letivos 24/28
		- Fomentar a participação dos E.E. na vida do Agrupamento	- 70% de participação dos E.E. em reuniões	- Folha de presenças	
		- Reunir com representantes dos E.E. do 1.º e 5.º ano	- Realização de 1 reunião promovida pela Diretora	- PAA	- Anos letivos 24/28 (início)
Domínio: AUTOAVALIAÇÃO E REGULAÇÃO					
ÁREAS DE MELHORIA	OBJETIVOS	MEDIDAS	METAS	FONTES (EVIDÊNCIAS)	CALENDARIZAÇÃO
- Avaliação e regulação do Agrupamento	- Desenvolver estratégias orientadas para o sucesso	- Analisar e refletir sobre os Relatórios de Escola das PA, nos Departamentos	- Melhorar a taxa de sucesso nas disciplinas envolvidas em relação ao ano anterior	- Dados do Observatório de Qualidade	- Anos letivos 24/28 (início do ano)
	- Dar consistência às práticas de	- Concentrar a avaliação de todas as medidas educativas e projetos, num relatório	- 1 Relatório Anual de Autoavaliação	- Página Web	- Anos letivos 24/28 (final do ano)

	autoavaliação	- Auscultar a comunidade educativa para a autoavaliação do agrupamento	- Questionários de autoavaliação respondidos por 10% dos E.E., alunos e assistentes operacionais	- Excel com as respostas aos questionários	- Anos letivos 24/28 (final do ano)
	- Envolver diferentes agentes no processo educativo	- Apresentar aos E.E. e assistentes operacionais o relatório de autoavaliação	- 1 reunião anual	- Ata	- Anos letivos 24/28
- Práticas de ensino / - Avaliação e regulação do Agrupamento	- Planear a estratégia de melhoria	- Refletir e definir estratégias de atuação acerca dos resultados da autoavaliação de Agrupamento, no Conselho Pedagógico e nos Departamentos Curriculares	- 1 reunião anual de Conselho Pedagógico e 1 reunião anual de Departamento	- Atas	- Anos letivos 24/28 (setembro/outubro)
	- Dar consistência às práticas de autoavaliação	- Monitorizar, analisar e refletir semestralmente sobre os resultados escolares e sociais em Conselho Pedagógico e Departamento	- 1 relatório semestral - 1 reunião semestral de Conselho Pedagógico e de Departamento	- Atas	- Anos letivos 24/28 (final de semestre)

VII. Metas

No Plano Estratégico de Ação definem-se metas para cada uma das medidas, tendo em atenção que, no global, as medidas visam contribuir para a consecução das metas do PE, que são as que devem funcionar como bússola para o Agrupamento.

VIII. Avaliação do projeto

É proposta uma avaliação intermédia anual, a partir do primeiro ano completo de implementação, sobre o grau de consecução das metas estabelecidas para as medidas do Plano de Ação. Será utilizada uma escala de 1 a 5, com os valores 1, 3 e 5 (1- não concretizado; 3- parcialmente concretizado; 5- concretizado). Pretende-se que a avaliação tenha uma média do grau de consecução igual ou superior a 3.

Com vista ao cumprimento da missão para a qual este projeto foi elaborado e tendo por base a média do grau de consecução das medidas, far-se-á igualmente uma análise sumária sobre os pontos positivos e negativos e, se necessário, apresentar-se-ão propostas de reformulação, fundamentadas, com vista à superação de eventuais obstáculos ou constrangimentos ou face a novos desafios na Educação e Sociedade.

No final do mandato, será elaborado um relatório final sobre as monitorizações intermédias, para avaliação dos resultados alcançados, que incidirá nos quatro eixos estratégicos de intervenção. Nas avaliações intermédias e final utilizar-se-ão como fontes de recolha de dados, os instrumentos mencionados para cada medida, assim como os questionários utilizados para a elaboração do Relatório Anual de Autoavaliação.

Os resultados das avaliações intermédias e final serão divulgados à comunidade educativa, através do Conselho Geral e na página eletrónica do Agrupamento.

IX. Conclusão

Escrever este projeto tem sido refletir sobre um caminho que tenho ajudado a construir. As medidas delineadas constituem, com o meu cunho pessoal de visão de escola, um aprofundamento e consolidação das práticas que temos vindo a defender para uma escola de referência, mas também são medidas que permitem voar, com segurança, por caminhos inovadores e de projeção, rumo a uma escola de futuro e com futuro.

Neste processo, estou ciente que o líder sozinho não faz nada. Contarei com a colaboração de todos! Esta é, e continuará a ser, imprescindível, para continuarmos o caminho para uma escola melhor!