

PROJETO DE INTERVENÇÃO

para o

Agrupamento de Escolas de Rio Tinto nº3

Nuno Ferreira dos Santos

- 2021/2025 -

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas de Rio Tinto nº3, aviso n.º 6617/2021 de 12/04/2021 do Diário da República, e nos termos dispostos nos artigos 21.º, 22.º e 22.º-A do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, venho, por este meio, apresentar e submeter à apreciação do Conselho Geral o Projeto de Intervenção do AERT3, para o quadriénio de 2021/2025.

ÍNDICE

○ Introdução	3
○ Características Pessoais e Percurso Profissional	3
○ Experiência Profissional	5
○ O PROJETO	6
• O Agrupamento.....	6
• Missão	10
• Metas	10
• Linhas Orientadoras da Ação.....	12
• Plano Estratégico.....	13
○ Considerações Finais.....	15

Introdução

De todas as organizações que estruturam uma sociedade, a escola assume um dos papéis mais relevantes, pois, de alguma forma, irá ter influência sobre todas as outras. Para além das múltiplas teorias e dos vários modelos organizacionais que possibilitam compreender e explicar cada organização, a análise e a reflexão permitem também pensar a escola como uma organização que se afirma, sobretudo, pelos princípios segundo os quais se organiza: a sistematização, a sequencialidade, o contacto pessoal, os serviços que presta e a certificação das aprendizagens. A partir dessa reflexão, apresento a minha candidatura com a certeza de que, numa organização escolar, a participação e a tomada de decisões são fundamentais, tendo em conta não só a ideologia, as expectativas, a motivação e o compromisso, mas também a partilha, o diálogo e a auscultação dos diferentes intervenientes da comunidade educativa. Todas estas dimensões estão inter-relacionadas, e devem constituir o suporte de uma prática articulada e coerente e de uma reflexão conjunta e partilhada, conducente à melhor qualidade da ação educativa, para os indivíduos e para a sociedade. Esta candidatura resulta de uma profunda reflexão, tanto de carácter pessoal, como de cariz profissional, e ainda, em resultado de um processo experienciado e construído a partir de diversas conversas, com diferentes elementos da comunidade escolar do Agrupamento de Escolas de Rio Tinto nº3 (AERT3).

A realidade, sobretudo da Escola Secundária de Rio Tinto (ESRT), é por mim conhecida, pois o meu contributo para esta instituição pautou-se, ao longo dos últimos anos, por um trabalho dedicado e colaborativo, contribuindo para a construção de uma realidade em que acredito, onde me revejo e me satisfaz muito trabalhar. O conhecimento desta realidade elevou o desejo de servir plenamente a comunidade educativa, com o objetivo não só de a continuar a promover, mas também de a melhorar para engrandecer ainda mais um Agrupamento de Escolas, respeitado e reconhecido por todos. Esta intenção surge da necessidade de dar continuidade a um trabalho que foi feito e ainda unificar e mobilizar todas as unidades e todos os intervenientes desta instituição, conferindo-lhe uma verdadeira identidade de Agrupamento.

Características Pessoais e Percorso Profissional

A minha carreira profissional iniciou-se antes do final da minha licenciatura em Design, quando, em 1995, iniciei funções como designer numa empresa de mobiliário, no Porto. Pouco tempo depois, ainda em 1995, constituí uma sociedade com dois colegas de curso para desenvolvermos a atividade num gabinete de design. Entretanto, em 1996/1997, optei por concorrer ao ensino e, se ficasse colocado, decidi que abandonaria as funções de

designer na empresa de mobiliário. E assim foi! Fui colocado na EB/S de Arcozelo e a experiência despoletou em mim o gosto pelo ensino. Desde então, fui sempre colocado. Nos primeiros anos passei por escolas de V.N de Gaia, Santo Tirso, V.N. de Famalicão, S. João da Madeira, Vale de Cambra e Porto. Aquando da minha colocação na Escola Secundária de Ermesinde, sou chamado à Profissionalização em Serviço, que concluo em 2004, passando a efetivo no QZP 01.

Desta forma, esta candidatura é sustentada pelo saber e pela experiência adquiridos como docente desde 1997 e com o desempenho dos mais variados cargos, nomeadamente como Mediador Educativo EFA e posteriormente como Coordenador de Ofertas Formativas e Assessor da Direção no Agrupamento de Escolas Júlio Dinis, em V.N. de Gaia (entre 2007 e 2011), Adjunto do Presidente da Comissão Administrativa Provisória e posteriormente como Subdiretor do Agrupamento de Escolas de Monção (de junho de 2014 a 14 de outubro de 2015) e também como Vice-Presidente do Conselho Administrativo do Agrupamento de Escolas de Monção (entre 25 de junho de 2014 a 14 de outubro de 2015).

Como pai e Encarregado de Educação, procurei sempre participar ativamente nas escolas dos meus filhos, tendo sido sempre representante dos Encarregados de Educação das turmas dos meus filhos e também Presidente da Assembleia Geral de Pais, representante dos Encarregados de Educação no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral, procurando contribuir para que a Escola Pública paute o seu trabalho pela qualidade, rigor, justiça e igualdade.

Por ter sempre exercido todas as minhas funções de uma forma empenhada e sobretudo isenta e idónea, fui e sou um elemento reconhecido pelas comunidades em que trabalhei, pois mostrei-me sempre um elemento atento, compreensivo, informado e democrático e com capacidade de liderança, uma vez que pautei as minhas funções pela coesão, pela cooperação e pela responsabilidade.

No AERT3, onde exerci funções em 2015/2016 (depois de terminado o destacamento para a CAP de Monção), e onde regressei em 2018/2019, percebi tratar-se de um Agrupamento bastante desafiante. Pelo envolvimento e participação que desde logo em mim emergiram, tomei consciência da complexidade e sobretudo da inovação que o AERT3 comporta. Assim, desde o início, abracei uma postura ativa e participativa na vida da escola/agrupamento, onde tenho exercido a subcoordenação do Departamento de Expressões, integrado múltiplas equipas de trabalho e participado em várias dezenas de projetos locais, nacionais e internacionais, arrecadando vários prémios e financiamentos que, no seu conjunto ultrapassam os 100 000 euros. Tudo isto desenvolvido em articulação com muitos colegas de trabalho e com o envolvimento de alunos das diferentes escolas.

De uma forma sumária considero-me conhecedor da Escola, resido no Concelho, conheço

a comunidade, bem como a sua envolvente e sou defensor da escola pública como garantia da igualdade de oportunidades para todos os seus intervenientes. Tenho capacidade de mediação de conflitos, de trabalhar de forma cooperativa e colaborativa com os diferentes elementos da comunidade educativa, tenho capacidade de trabalho, criatividade e organização, sou dialogante, aliás, os alunos identificam-me como alguém que os conhece e que se preocupa com eles, procurando sempre a melhor solução. Além de tudo isto, sou empreendedor, solidário e inclusivo.

Assim, esta candidatura constitui-se como um enorme desafio pessoal e profissional, aliciante e ambicioso e, simultaneamente, complexo, que procurará promover os valores da escola pública de qualidade, manifestando-se em práticas pautadas pelo rigor, exigência, transparência, igualdade, inclusão, participação democrática, contemplando ainda a legalidade, a justiça e a imparcialidade, a competência, a responsabilidade, a proporcionalidade, a transparência e a boa-fé, como referidos no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Por este motivo, o cargo a que me proponho procurará consolidar um trabalho desenvolvido pela anterior direção, reforçando os resultados entendidos como os pontos fortes e trabalhando na melhoria e eliminação dos pontos fracos, evitando os constrangimentos e proporcionando uma maior abertura da escola e da direção a todos os docentes, não docentes, alunos, Encarregados de Educação e outros elementos da comunidade educativa, fazendo-os sentir que todos são bem vindos e que o AERT3 é a “Escola de Todos!”.

Experiência Profissional

Pela especificidade deste projeto, farei apenas referência aos aspetos mais relevantes da minha experiência profissional.

Além de lecionar há vários anos, desde o 2º Ciclo até ao Ensino Secundário, num conjunto alargado de Escolas e Agrupamentos e em disciplinas tão distintas como Educação Visual e Tecnológica (2º Ciclo), Educação Visual e Oficina de Artes (3º Ciclo), Teoria do Design, Design de Comunicação, Desenho Técnico e Análise Gráfica, Desenho de Representação e Comunicação, Desenho A, Oficina Multimédia, Geometria Descritiva e Área de Expressões (Ensino Secundário e Ensino Profissional) e também pela participação em equipas e projetos diversos, no Agrupamento de Escolas Júlio Dinis desempenhei várias funções relacionadas com a coordenação pedagógica, gestão e organização do agrupamento, uma vez que fui responsável pela implementação de Cursos de Educação e Formação para Jovens, pela continuidade dos Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA) e Protocolos para processos RVCC, fui também responsável pela gestão da oferta formativa, das candidaturas pedagógicas e das candidaturas financeiras ao POPH (posteriormente

POCH), do recrutamento de pessoal docente e técnicos especializados, elaboração de horários e demais tarefas relacionadas com a gestão e coordenação de toda a oferta formativa. Aprendi muito e desenvolvi um gosto pessoal pela gestão escolar, que me fez abraçar o desafio que me foi lançado para a CAP do Agrupamento de Escolas de Monção. Neste Agrupamento assumi o pelouro do 3ºCiclo e do Ensino Profissional, a Vice-Presidência do Conselho Administrativo de um Agrupamento com características muito próprias (com uma Escola Secundária com 3º Ciclo, uma E.B. 2/3, uma EBI do 1º ao 3ºCiclo, todas com cantina própria não concessionada e ainda várias E.B.1 e alguns J.I., num total de mais de 4.000 alunos); integrei ainda a equipa de elaboração dos horários e assumi todo o serviço de coordenação de Provas Finais e Exames Nacionais do Agrupamento.

Na procura de uma formação mais especializada, em 2015, inscrevi-me, realizei e concluí com sucesso, a Especialização em Administração das Organizações Educativas, na Escola Superior de Educação (ESE), do Instituto Politécnico do Porto (IPP).

O PROJETO

Este projeto de intervenção, respondendo ao procedimento concursal, está estruturado da seguinte forma:

- **O Agrupamento**, com a apresentação, de uma forma sumária, das características do AERT3, indicando ainda os seus **pontos fortes e pontos fracos** (problemas);
- **A Missão**, onde é apresentado o propósito, a razão de ser e a finalidade do AERT3;
- **Metas**, ou objetivos que são propostos para o mandato;
- **Linhas Orientadoras da ação**, que definem as temáticas e abordagens prioritárias;
- **Plano Estratégico**, ou seja, as ações que permitirão concretizar as linhas orientadoras previstas.

O Agrupamento

O AERT3, resultou da agregação, em 2012, do Agrupamento de Escolas de Baguim do Monte e da Escola Secundária de Rio Tinto. É constituído por nove estabelecimentos de ensino: quatro Jardins de Infância (Baguim do Monte, Baixinho, Castro e Entre Cancelas), duas escolas básicas com educação pré-escolar e 1.º Ciclo (Seixo e Vale de Ferreiros), uma escola básica com 1.º Ciclo (Centro Escolar de Baguim), uma escola básica com 2.º e 3.º Ciclos (Escola Básica Frei Manuel de Santa Inês) e uma escola básica e secundária (Escola Secundária de Rio Tinto), sendo esta última a Escola Sede do Agrupamento. O

Agrupamento assegura também a lecionação de turmas na Casa de Acolhimento Residencial Especializado “Coração d’Ouro”.

O AERT3 distribui-se geograficamente pelas Freguesias de Rio Tinto, Baguim do Monte e União de Freguesias de Fânzeres e São Pedro da Cova, no concelho da Gondomar e é frequentado por cerca de 3000 alunos, alguns dos quais de outras nacionalidades. Uma grande parte dos alunos (cerca de 45%) beneficiam de auxílios económicos da Ação Social Escolar (ASE).

Atualmente exercem funções no Agrupamento, 273 docentes (sendo a grande maioria afetos ao quadro), 2 Técnicos Superiores, 2 Psicólogos e ainda 2 técnicos especializados. O Agrupamento conta ainda com 74 Assistentes Operacionais e 13 Assistentes Técnicos (com 1 Coordenadora Técnica). No corrente ano, há um reforço de 29 Assistentes Operacionais colocados em regime temporário. Todo o pessoal não docente está afeto ao Município de Gondomar.

Ao nível socioeconómico e cultural, verificam-se assimetrias nos alunos e nas suas famílias. O Agrupamento tem desenvolvido algum trabalho de articulação com as nove Associações de Pais e Encarregados de Educação que, de uma forma sustentada têm tentado assumir um papel importante na vida da Comunidade Educativa.

Ao nível pedagógico, o Agrupamento tem desenvolvido um trabalho de referência que o diferencia, em muitos aspetos, de outras Escolas e Agrupamentos do Concelho e de Concelhos vizinhos. O AERT3 preconiza um currículo integrador das aprendizagens dos alunos e, nos últimos anos, tem procurado mobilizar práticas conducentes ao desenvolvimento de literacias diversas, expressando múltiplas competências pela promoção de diversas atividades de complemento curricular, nomeadamente culturais, artísticas, desportivas e comunitárias. Para isso, são trabalhados projetos locais, nacionais e internacionais de carácter formativo, cultural e lúdico. Têm sido constituídos Clubes com dinâmicas internas e externas muito ativas, mantêm-se as Edições de Escola e participa-se em diversos concursos e iniciativas a nível interno, local, nacional e europeu. Prosseguindo a sua diferenciação pedagógica, a partir de 2017, com a publicação do Despacho n.º 5907/2017 de 5 de julho, no AERT3 implementou-se o Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular a um nível bastante alargado de turmas (anos iniciais de Ciclo a todas as turmas do Ensino Básico e sete turmas dos Cursos Científico-Humanísticos do Ensino Secundário e do Ensino Profissional). Pela publicação do Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho, no ano seguinte, passou a fazer uma gestão flexível das matrizes curriculares-base da sua oferta educativa e formativa até aos 25%, aplicando-as, mais uma vez, aos anos iniciais de todos os ciclos de ensino. Na tentativa de ir um pouco mais além, em 2019/2020, pela publicação da Portaria n.º 181/2019 de 11 de junho, o AERT3 cria o seu Plano de Inovação, passando a fazer uma

gestão flexível das matrizes curriculares-base das suas ofertas educativas e formativas acima dos 25%. Esta diferenciação tem incidido sobretudo no desenvolvimento de aprendizagens transdisciplinares, de literacias diversas e de competências teóricas e práticas, promotoras do conhecimento científico, da curiosidade intelectual, do espírito crítico e interventivo, da criatividade e do trabalho cooperativo e colaborativo, no qual tenho participado de forma ativa e contínua. Todas estas dinâmicas têm-se aplicado de uma forma gradual, cuidada e partilhada e, através de uma disseminação que ocorre em momentos diversos, a sua implementação tem crescido de uma forma bastante positiva e sustentada.

Através da autoavaliação e da autorregulação, o AERT3 tem identificado os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. A assunção dos pontos fortes deverá ser encarada pelo Agrupamento como sustentação do seu progresso, tanto do seu desempenho interno, como do reconhecimento da comunidade envolvente ou com as quais estabelece contactos e parcerias. Por outro lado, deverá ser dada especial atenção aos seus pontos fracos e o investimento deverá ser, por isso, centrado nas suas fragilidades e problemas para os colmatar. Toda esta realidade está plasmada nos documentos orientadores do Agrupamento, nomeadamente no seu Projeto Educativo, complementada por alguma informação adicional mais atualizada que consta em outros documentos diversos, tais como o Plano de Inovação, os Relatórios Intermédios Contrato de Autonomia, etc.

Numa análise ao AERT3, dos domínios essenciais ao seu funcionamento (pedagógico, curricular, administrativo e patrimonial), ressaltam os seguintes **pontos fortes**:

- a formação para os valores sociais e coletivos no desenvolvimento do seu Projeto Educativo;
- a melhoria sustentada dos resultados escolares;
- a interdisciplinaridade e a transversalidade através de diferentes níveis de articulação curricular e disciplinar;
- dinâmicas de apoio ao currículo e ao estudo, em todas as suas BE/CRE;
- a autoavaliação sustentada e participada que permitem obter indicadores seguros sobre o seu desempenho;
- a autorregulação e a procura da melhoria;
- a inovação pedagógica, com projetos e programas estruturantes para promover a melhoria das aprendizagens;
- o apoio efetivo aos alunos e promoção da cultura de inclusão;
- valorização dos processos para além dos resultados;
- divulgação de informação estruturante diversa aos pais e alunos;

- o desenvolvimento de competências dos alunos e não apenas o reconhecimento do sucesso académico pela aposta em situações de aprendizagem que ultrapassem o espaço da sala de aula;
- valorização do ensino experimental e a dimensão artística e tecnológica;
- apoio e orientação sistemáticos dos alunos e famílias;
- a projeção do Agrupamento na comunidade através de protocolos e parcerias com autarquias, instituições de ensino superior, tecido empresarial e outros organismos;
- nas instalações escolares adaptadas às necessidades de educação e formação dos alunos, dos professores e funcionários e de abertura a toda a comunidade educativa;
- o desempenho das lideranças intermédias, com implicações nas aprendizagens dos alunos;

Por outro lado, o AERT3 tem identificadas as áreas que se constituem como as suas principais fragilidades (**pontos fracos** ou **problemas**) e que carecem de intervenção estratégica e, por isso, serão assumidos como os principais desafios desta candidatura, a saber:

- disparidade quanto à evolução das taxas de retenção entre escolas/disciplinas;
- resultados escolares nos exames nacionais abaixo da média nacional em anos sucessivos em algumas disciplinas;
- oscilações no desempenho dos alunos que são um desafio para a implementação de metodologias mais dinâmicas e mais adequadas às especificidades das turmas, dependentes, em grande parte, de estímulos, quer dos professores, quer dos próprios pais e Encarregados de Educação;
- adoção pelos alunos de uma atitude passiva, não se envolvendo na construção da própria aprendizagem e não tendo um papel interventivo na procura do conhecimento e do saber;
- elevada duração média de frequência para a conclusão do Ensino Secundário;
- défice de competências pessoais e sociais de alguns alunos;
- facilitismo na assiduidade e na pontualidade, comprometendo o êxito da ação educativa, sobretudo no Ensino Profissional;
- falta de respostas adequadas e eficazes para a integração escolar e social de alunos cujas famílias admitem a sua impotência para esse efeito e a sociedade ignora;
- rácios dos assistentes operacionais.
- implementação de mecanismos de supervisão e de acompanhamento de práticas letivas;

São ainda consideradas ameaças, os baixos níveis de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, em tempo útil, pelas famílias, a baixa taxa de natalidade e o desinvestimento no orçamento.

Para além destes pontos, é importante considerar a necessidade de promover mais o trabalho e a articulação com as Associações de Pais e Encarregados de Educação, com a Autarquia e, ainda, com as diferentes Juntas de Freguesia.

Missão

A Missão de uma organização é, por definição, o propósito da sua razão de ser, a sua finalidade e o porquê da sua existência. Deve identificar-se com a organização e não deve sofrer grandes alterações com o passar dos anos.

O AERT3, como Agrupamento de Escolas inserido na rede pública de escolas, comigo como Diretor, terá como **Missão** manter-se atento à comunidade que o envolve, procurando prestar um serviço público de qualidade, permitindo a todos, sem exceção, responder a desafios complexos para uma cidadania ativa e responsável ao longo da vida e onde caberão todos os intervenientes da comunidade educativa.

Metas

Com a celebração a 30 de janeiro de 2014 de um “Contrato de Autonomia”, o AERT3 desenvolveu também a sua atividade focada em três eixos específicos: Eixo 1 – Prevenção do abandono, absentismo e indisciplina; Eixo 2 – Sucesso educativo interno e externo das crianças, dos alunos e dos formandos; Eixo 3 – Avaliação e Monitorização. O contrato de autonomia, por prolongamentos sucessivos, esteve em vigor até ao ano escolar de 2019/2020 e, por indicação do próprio Tribunal de Contas ao Ministério da Educação, a revisão dos contratos em vigor não tem sido feita. Esta situação é sustentada com a publicação da Portaria n.º 181/2019 de 11 de junho, que permitiu que o AERT3 implementasse o seu Plano de Inovação.

Pela implementação do Plano de Inovação do AERT3, foram definidos compromissos e, por isso, importa focar as metas nos compromissos aí assumidos. Deste modo, as metas que proponho, deverão ser direcionadas, numa primeira fase, no respeito e cumprimento integral desses compromissos, ou seja, no que respeita ao **Sucesso Educativo Interno e Externo dos Alunos**, nomeadamente:

- na Educação Pré-Escolar, a melhoria dos resultados relativos às competências de leitura, que se constituem como peça central para a aprendizagem e para o prosseguimento de estudos com sucesso;

- no 1º Ciclo do Ensino Básico, a consolidação e melhoria da competência da leitura, numa construção de ferramentas potencializadoras da aprendizagem e fonte de prazer pessoal;
- no 2º Ciclo do Ensino Básico, a melhoria em 10% dos resultados da avaliação externa e interna no que respeita aos domínios de Português que incidem sobretudo na oralidade e leitura, iniciação à educação literária, e também da Matemática que se focam nos números e operações, geometria e medida, álgebra e organização e tratamento de dados;
- no 3º Ciclo do Ensino Básico, melhorar em 5% os resultados da avaliação externa através de uma abordagem direcionada para as áreas do raciocínio, resolução de problemas, linguagem e textos, de modo a desenvolver competências nucleares de compreensão e de expressão nas modalidades oral, escrita, visual e multimodal. Este trabalho assumirá uma primordial importância para despoletar a apropriação de saberes científico-culturais, mas também a sua mobilização contextualizada que se constituem como saberes funcionais primordiais para o percurso, com sucesso, a iniciar no Ensino Secundário;
- no Ensino Secundário, pela heterogeneidade da proveniência dos alunos, denota-se um fraco desempenho ao nível das competências associadas a linguagens e textos, ao pensamento crítico e criativo, ao desenvolvimento pessoal e à autonomia, ao raciocínio e resolução de problemas, que resulta numa taxa de aprovação que se pretende melhorar, sobretudo no 10º e 12º Anos. Foi e será mantido o compromisso de melhorar em 5% os percursos diretos de sucesso dos alunos dos Cursos Científico-Humanísticos e, no caso dos Cursos Profissionais, essa percentagem varia entre os 2% (TEAC), 5% (TAS) e 10% (TT), incidindo sobretudo na taxa de conclusão dos cursos. Ainda sobre os Cursos Profissionais, foi também assumido o compromisso de aumentar a taxa de empregabilidade em 5%.

Estes compromissos, que se constituem, desde logo, como metas, terão necessidade de ser revistos tendo em conta a avaliação externa a que os alunos são sujeitos, visto que com a pandemia originada pelo coronavírus (SARS CoV 2), provocada pelo vírus COVID 19, estas avaliações sofreram grandes alterações na sua concretização e realização nos dois Anos Letivos anteriores (2019/2020 e 2020/2021). A melhoria dos resultados mantém-se como uma prioridade, sem nunca esquecer que o contributo envolve todos os seus intervenientes. A manter-se a não realização de Provas Finais no Ensino Básico e manterem-se as condições de realização dos Exames Nacionais do Ensino Secundário, será importante adaptar ou criar mecanismos e ferramentas de aferição, mesmo que internamente. O *feedback* gerado por esses instrumentos tem um potencial efeito de *feedforward*, pois permite identificar determinados constrangimentos em certas áreas do conhecimento e em certos domínios cognitivos e procedimentais. Segundo informação do Instituto de Avaliação Educativa, I.P. (IAVE), “*mesmo que alguma literatura da especialidade atribua às práticas de*

«treino para o teste» a responsabilidade por alguma ineficácia do processo de aprendizagem na construção de um saber autónomo e reflexivo, resta saber se a forma como os exames portugueses estão concebidos legitima uma prática de «treino» baseada na memorização e na repetição das tarefas» (Relatório Nacional 2010/2016 – Exames Finais Nacionais Ensino Secundário). A cuidada análise dos resultados indica que, de uma forma geral, as dificuldades dos alunos recaem na aplicação de conteúdos a novas situações ou quando é requerida a articulação entre conteúdos diferentes e os alunos têm vindo a demonstrar algumas capacidades na demonstração experimental rotineira, alterando-se os resultados em procedimentos não rotineiros.

No que respeita à **Prevenção do abandono, absentismo e indisciplina**, reduzir os valores relativos ao *absentismo*, *abandono* e *saída antecipada*, aproximando-os o mais possível dos valores desejáveis do 0%. Por outro lado, será dada a devida importância à *indisciplina*, onde proponho uma redução de 2% das ocorrências.

Para a **Avaliação e Monitorização**, proponho um reforço dos atos de avaliação cíclica a implementar pela Equipa de Autoavaliação (Avaliação Para a Melhoria - APM), a manutenção de práticas regulares de autoavaliação e de autorregulação entre os Departamentos e Grupos Disciplinares e ainda a implementação de práticas pedagógicas diferenciadoras com o objetivo da melhoria, nomeadamente a realização de práticas de *Jobshadowing*, *networking* e *coaching* entre os docentes do Agrupamento.

A perceção que a comunidade tem sobre o Agrupamento é, também, um foco importante da sua ação e, por isso, também interfere na sua avaliação. Nesse sentido, proponho desenvolver uma agregação efetiva de todos os estabelecimentos do Agrupamento, respeitando as características individuais de cada um, mas conferindo-lhe uma verdadeira identidade de Agrupamento. Por considerar que os espaços de receção e de acolhimento constroem uma imagem muito marcante do Agrupamento na sua comunidade, é muito importante conferir-lhes identidades próprias e acolhedoras. Assim, proponho um estudo e implementação de projetos de melhoria e modernização dos espaços das BE/CRE e dos Serviços Administrativos. Ainda na melhoria da perceção da comunidade sobre o AERT3, proponho uma maior participação dos pais e Encarregados de Educação na vida do Agrupamento, criando ações estratégicas de participação tão necessárias para o envolvimento das famílias na vida escolar.

Linhas Orientadoras da Ação

O AERT3 deve manter o seu percurso diferenciador, no sentido de continuar a merecer o reconhecimento por parte de toda a comunidade, mantendo-se como uma boa referência

na sua ação, mas homogeneizando mais as práticas entre as diferentes escolas que constituem o AERT3 e mostrando-se ainda mais aberto a toda a comunidade. Uma escola onde todos e cada um podem ser ouvidos.

Desta forma, apresento as seguintes linhas orientadoras:

- Manter autonomia pedagógica com abertura a uma inovação partilhada, responsável e colaborativa.
- Aligeirar procedimentos pela simplificação de processos que permitam agilizar o desenvolvimento de tarefas burocráticas.
- Promover um ambiente de reflexão e de autorregulação em que todos se sintam envolvidos e responsabilizados, respondendo a desafios centrados na melhoria.
- Promover o sucesso educativo alterando efetivamente o paradigma da educação centrada no conceito de transição para o conceito de aprendizagem.
- Assegurar que o sucesso educativo dos alunos se fundamenta em dinâmicas pedagógicas compatíveis com a exigência de uma escola do Século XXI, inserida numa sociedade cada vez mais global e tecnológica.
- Assegurar a integração e a igualdade de oportunidades no sucesso educativo.
- Desenvolver os sentidos de cidadania, consciência cívica e social e de educação ambiental, no respeito por todos e cada um, onde impere uma consciência inclusiva global.
- Promover, em todos os seus intervenientes, a motivação e empenho, estabelecendo boas práticas de articulação entre os órgãos de direção e de gestão intermédia, criando um clima de bem-estar e de participação mais democrática.
- Promover ações periódicas de partilha e de monitorização que permitam a livre expressão e o contributo para a melhoria.
- Valorizar e incentivar mecanismos de autoavaliação e de autorregulação, garantindo uma melhoria permanente dos serviços.
- Envolver toda a comunidade educativa nos processos educativos, reforçando o papel dos pais e Encarregados de Educação.
- Promover a humanização e a ética em toda a comunidade escolar.

Plano Estratégico

A definição de Plano Estratégico permite revelar a operacionalização das iniciativas que conduzirão à concretização das metas, seguindo as linhas orientadoras definidas. Este Plano, ao prever uma reflexão contínua fruto de processos de análise e de autoavaliação, não será estanque, abrindo, desde já, a possibilidade à autorregulação na sua

implementação, mitigando constrangimentos. Assim, defino o seguinte **Plano Estratégico**, a implementar no quadriénio 2020/2025:

Estratégias	Áreas de Intervenção		
	Sucesso Educativo	Abandono, absentismo e indisciplina	Avaliação e Monitorização
• Manutenção de todas as medidas e compromissos previstos no Plano de Inovação (PI) .	X	X	X
• Implementar estratégias de <i>jobshadowing</i> , <i>networking</i> , <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> na receção e apoio ao serviço docente.	X		X
• Implementar estratégias de Apoio ao trabalho docente integrado em projetos baseados em temáticas significativas para os alunos.	X	X	
• Desenvolver uma política de inclusão efetiva apoiada por estratégias diferenciadoras multinível.	X	X	
• Promover a construção e utilização de ferramentas inovadoras e técnicas de ensino multidisciplinares baseadas no desenvolvimento de uma escolaridade diferenciadora.	X	X	
• Reforçar a cooperação e apoio específico da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI).	X	X	X
• Implementar mecanismos de coautoria da prática pedagógica, entre alunos e professores.	X	X	X
• Incentivar a diferenciação pedagógica e a gestão flexível do currículo.	X		X
• Propiciar o desenvolvimento de competências digitais mais abrangentes e direcionadas para a resolução de problemas do dia-a-dia (alunos e professores).	X	X	X
• Promover a capacitação e a formação do pessoal docente e não docente.	X		X
• Promover a participação em Projetos locais, nacionais ou internacionais.	X	X	X
• Incrementar ações de Orientação Vocacional, reforçando o trabalho para uma cidadania ativa, participada e responsável.	X	X	
• Reforçar o princípio da inclusão no acesso ao currículo e às aprendizagens.	X	X	
• Dinamizar a articulação das atividades das BE/CRE com as variáveis do currículo de todos os ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário.	X		
• Promover a ligação com as famílias.		X	X
• Cooperar com as Associações de Pais e de Estudantes na promoção e acompanhamento de atividades de interesse para a comunidade.	X	X	X
• Ampliar os mecanismos de alerta e de sinalização, acelerando a resposta.	X	X	X
• Reduzir constrangimentos na reorientação do percurso profissional dos alunos.	X	X	
• Desenvolver uma oferta educativa e formativa que responda aos interesses da comunidade.	X	X	X
• Desenvolver medidas de apoio tutorial.	X	X	

Estratégias	Áreas de Intervenção		
	Sucesso Educativo	Abandono, absentismo e indisciplina	Avaliação e Monitorização
• Alargar as medidas de mentoria.	X	X	
• Incrementar e diversificar os mecanismos de diagnóstico e de autoavaliação.	X		X
• Implementar medidas de reconhecimento e de celebração de boas práticas.	X		X
• Reforçar medidas de reconhecimento do mérito e das conquistas dos alunos.	X	X	X
• Melhorar os mecanismos de comunicação interna e externa.	X	X	X
• Fomentar o envolvimento das famílias e E.E.	X	X	X
• Promover a empatia e da qualidade do relacionamento entre todos os membros da comunidade educativa.		X	X
• Promover relações de proximidade, permitindo a cada indivíduo fazer-se ouvir e contribuir para a melhoria do serviço educativo.	X	X	X

Considerações Finais

Atendendo que o quotidiano de um Agrupamento de Escolas está dependente de constantes mudanças, estou consciente que tudo o que foi referido poderá estar sujeito a reformulações ou ajustamentos, mais ou menos pontuais, mais ou menos profundos. Entendo que um Agrupamento não é unicamente definido por um Projeto de Intervenção ou por um Diretor, mas sim pela sua identidade, resultante de uma cultura própria de trabalho, exigência, cooperação e respeito mútuo, fruto do empenho de todos. Partindo da visão que tenho do AERT3, a auscultação, a partilha e a cooperação nortearão a melhoria de um AERT3 responsável, competente e capaz de dar a melhor resposta ao que lhe é exigido para ser uma Escola de todos e para todos!

_____, ____ de abril de 2021

O candidato,

(Nuno Ferreira dos Santos)