



Projeto de Intervenção

O presente Projeto de Intervenção constitui-se como Anexo ao Requerimento de Candidatura ao Concurso para provimento do lugar de Diretor do Agrupamento de Escolas de Mortágua, aberto através do Aviso n.º 7617/2023, publicado no *Diário da República* n.º 74, 2.ª Série, de 14 de abril de 2023.

Rui José Parada da Costa

Mortágua, 28 de abril de 2023

ÍNDICE

ÍNDICE	1
INTRODUÇÃO	2
I – O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MORTÁGUA	6
1. ESPECIFICIDADES	6
2. PROBLEMAS.....	11
3. DESAFIOS	15
II – PROJETO DE INTERVENÇÃO	16
1. ENQUADRAMENTO	16
2. MISSÃO	18
3. GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO.....	20
4. METAS.....	21
5. PLANO ESTRATÉGICO	25
5.1. SUCESSO ACADÉMICO - RESULTADOS ESCOLARES	26
5.2. SUCESSO ACADÉMICO - PARTICIPAÇÃO E DESENVOLVIMENTO CÍVICO	29
5.3. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	32
5.4. LIDERANÇA E GESTÃO	36
5.5. CAPACIDADE DE AUTORREGULAÇÃO E MELHORIA.....	42
CONCLUSÃO	44

“Para falar ao vento, bastam boas palavras.

Para falar ao coração, é preciso obras.”

Padre António Vieira

INTRODUÇÃO

“**Há mais vida, para além da Escola**” é uma afirmação que, no atual contexto, tem assumido um peso determinante na vida de muitos. Não sendo uma falsidade, é um modo de encarar as circunstâncias que define os passos que cada um dá e as linhas pelas quais orienta a sua vida.

Estar na Escola, viver a Escola, ser a Escola são etapas que se vão sucedendo e complementando, fazendo evoluir cada profissional num caminho que se faz, caminhando. Hesitações e retrocessos não cumprem qualquer dos desígnios acometidos à Escola, sobretudo num tempo em que urge acompanhar as largas passadas que as sociedades dão.

Estar na Escola traduz-se pela realização de um trabalho consciente, competente, produtivo, dinâmico. Faz-se o que é preciso, quando é preciso, como é preciso e obtém-se resultados correspondentes. E a Escola cumpre.

Viver a Escola configura uma entrega maior e um crescente assumir de responsabilidades, perante todos os que esperam o respeito pelos compromissos estabelecidos. Alonga-se o caminho, aprofunda-se a exigência, estabelece-se patamares de qualidade e dá-se a resposta adequada às diferentes situações. E a Escola aparece.

Ser a Escola situa-se num outro nível. Não basta cumprir, não é suficiente mostrar; é fundamental que se “respire” Escola e que, do interior de cada um, surja uma total identificação com o que se tem, o que se faz, o que se quer, o que se está disposto a fazer, até onde se quer ir. E a Escola brilha.

O AEM já cumpriu todas estas etapas e é, atualmente, uma escola de referência em muitos dos campos em que se move e em que faz notar a qualidade das suas práticas. Está, então, fechado o espaço de evolução, de inovação, de sonho?

“O sonho comanda a vida”, diz o poeta. Di-lo, também, aquele para quem a Escola é paixão, é família, é o ar que respira, é a história de uma vida.

“Pelo sonho é que vamos, /comovidos e mudos. /Chegamos? Não chegamos?/ Haja ou não haja frutos, /pelo sonho é que vamos. /Basta a fé no que temos, / Basta a esperança naquilo/ que talvez não teremos. /Basta que a alma demos, / com a mesma alegria, /ao que desconhecemos/ e do que é do dia-a-dia. / Chegamos? Não chegamos?/ – Partimos. Vamos. Somos.” (Sebastião da Gama)
É chegado o tempo de sonhar a Escola.

Volvidas que estão quase quatro décadas de Dedicção à Escola, na sua grande maioria cumpridas em Mortágua, é para o Futuro que se dirige o olhar de quem semeou um Passado profícuo e se orgulha de um Presente de sucesso.

Trata-se, agora, de alargar horizontes, transcender determinações, ultrapassar tibiezas e encarar um novo desafio com a coragem e a audácia que os tempos e as circunstâncias exigem.

É preciso sonhar a Escola!

Os pés bem assentes no chão, uma visão abrangente, uma atenção constante, um discernimento oportuno, uma vontade inquebrantável e uma manifesta capacidade de fazer mais e melhor: é assim que me apresento e me defino, neste processo que agora se desencadeia e que há de ditar ações e definir rumos, fazendo harmonizar perspetivas e traçar novas linhas, e focando o trabalho futuro no essencial: fazer sonhar a Escola.

Tal desígnio preconiza mais e melhor Educação para todos e implica trabalho, colaboração, envolvimento, responsabilidade, formação, proatividade, num crescendo constante e permanente face aos desafios da atualidade – ação, dinamismo, inclusão, empreendedorismo, criatividade, inovação, flexibilidade, versatilidade, traduzidos em maior qualidade e mais sucesso.

Mantém-se em perspetiva um conceito de Escola que estabelece como base uma lógica de projeto, garantindo a sua vocação formativa, planificando a sua ação e orientando-a para a sua própria dinâmica, agindo e interagindo, verificando-se, continuamente, num processo coerente e assente numa participação alargada e, sempre, democrática.

O cumprimento de tal desiderato compreende uma essencial junção de esforços, que coloca os profissionais da Escola no centro nevrálgico de toda a sua dinâmica, elementos fulcrais de todo e qualquer empreendimento. Considera, também, um leque multifacetado de competências e conhecimentos, que garantam a elaboração de um planeamento alicerçado, pensado e

consequente, capaz de responder às necessidades da organização, não descurando, neste processo, a criação de uma rede alargada de parcerias e colaborações.

É com base nestes pressupostos que me apresento como candidato ao lugar de Diretor do Agrupamento de Escolas de Mortágua.

Não tenho quaisquer dúvidas quanto à minha capacidade de responder, cabalmente, às múltiplas exigências desta função, tal como atesta o meu perfil pessoal e profissional. Para além do profundo conhecimento que detenho do Agrupamento de Escolas de Mortágua e da Comunidade, comprovam-no a boa relação que construí com os vários parceiros educativos; a larga experiência de Gestão e Administração escolar que detenho, construída passo a passo, ao longo do tempo; a formação que possuo na área da administração escolar e educacional; o muito bom domínio das várias áreas de gestão escolar, nomeadamente, a área pedagógica e administrativa/financeira; o gosto intrínseco pela escola e pelos alunos, que me tem feito, ao longo da minha carreira, trabalhar, arduamente, pela melhoria das condições materiais, de funcionamento e pelo sucesso escolar de todos. São estes alguns dos requisitos que considero fundamentais e que bastariam, por si só, para fundamentar esta candidatura.

Liderança, dinamismo, inovação e capacidade de trabalho são características que ponho ao serviço da Escola, sobejamente documentadas pelo meu envolvimento e dinamização de projetos e iniciativas, em diversos quadrantes, e que podem ser confirmados pelo meu curriculum.

Considero que poderei realizar um trabalho de excelência no âmbito da administração e gestão do Agrupamento de Escolas de Mortágua (AEM), garantia dada, igualmente, pelo meu currículo, o meu projeto de intervenção e a minha determinação. O trabalho relevante que tenho desenvolvido é reconhecido pelas equipas com que trabalhei e por avaliações de outros. De facto, a qualidade do meu desempenho de sucessivos cargos de gestão, com equipas diferentes, tem sido atestada por diferentes modalidades de avaliação, coincidentes na constatação da eficácia do meu trabalho.

Resido no concelho de Mortágua há 30 anos e, dos quase 40 anos da minha carreira profissional, trabalhei 34 anos nas escolas do concelho, dos quais 28 em cargos de administração e gestão, o que me permite ter um total e efetivo conhecimento do AEM, nomeadamente, a sua organização, os seus recursos humanos, físicos e materiais, os seus pontos fortes e os aspetos que carecem de melhoria, a imagem positiva e de desenvolvimento que tem transmitido para o exterior e a sua cultura, na génese da qual me envolvi, diretamente.

Por inerência das funções que tenho desempenhado, tenho feito parte de organismos e instituições que reúnem representantes de vários quadrantes e sensibilidades do meio em que o AEM se insere, o que me tem permitido aprofundar o conhecimento das suas especificidades e características e aquilatar da importância do papel da Escola num tal contexto.

Entendo, pelo exposto, que mantenho um perfil adequado para o desempenho do cargo agora a concurso, que beneficiará da minha visão alargada das tarefas, responsabilidades e da tomada de decisões que tais cargos exigem, bem como dos conhecimentos que fui adquirindo, ao longo da minha carreira de gestor de topo.

I – O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MORTÁGUA

1. ESPECIFICIDADES

O Agrupamento de Escolas de Mortágua integra todo o ensino público do concelho de Mortágua - a Educação Pré-Escolar, os três Ciclos do Ensino Básico e o Ensino Secundário -, o que implica que as finalidades da sua ação se orientem no sentido de dar resposta a múltiplos interesses e motivações. Esta particularidade, ao invés de fraturar a sua estrutura intrínseca, confere-lhe uma homogeneidade indiscutível, traduzida na rentabilização de espaços, serviços, recursos e meios, que faz sentido e enriquece a dinâmica organizativa no seu todo.

De facto, a existência de três estabelecimentos escolares distintos – a Escola Básica Dr. Afonso Abrantes, a Escola Básica Dr. José Lopes de Oliveira e a Escola Secundária Dr. João Lopes de Moraes – não corresponde à realidade do funcionamento do AEM, uma vez que se vive o “espírito do Agrupamento”, perceptível na colaboração constante, no diálogo permanente, no acompanhamento sistemático, em suma, numa vivência comum.

Importa reforçar, neste âmbito, o caráter aglutinador do AEM, construído ao longo da sua existência, por força das conceções e da dinâmica das equipas com que trabalhei e de todos os que nelas se reviram, e que está patente nas finalidades definidas, na ação desenvolvida, nas mais-valias rentabilizadas. A propósito e tendo por referência os últimos quatro anos letivos, refiro, sumariamente, os **pontos fortes do AEM**.

Na primeira linha, inscrevem-se as taxas de abandono escolar, as taxas de transição/ conclusão, a posição nos *rankings*, as taxas de acesso ao Ensino Superior e, nestas, a entrada na primeira opção dos candidatos. Em qualquer dos casos, o AEM regista resultados que muito nos orgulham.

No que se refere ao abandono escolar, situam-se nos 0% as referidas taxas.

Quanto à transição/ conclusão observada no referido período (4 anos letivos), há a considerar 99,81%, no 1.º CEB; 99,79%, no 2.º CEB; 99,8%, no 3.º CEB; 96,25%, no Secundário CCH; 99%, no Secundário Profissional.

Os resultados obtidos nas Provas Nacionais do 9.º ano e nos Exames Nacionais dos 11.º e 12.º anos têm colocado o AEM em posição superior às médias nacionais. Saliente-se o primeiro lugar a nível nacional no *ranking da superação* do Jornal Público e o terceiro no ranking das Escolas Secundárias públicas em 2020/2021.

Relativamente ao Ensino Superior, os alunos do AEM têm tido pleno acesso, na sua maioria ao primeiro curso pretendido.

É de salientar, igualmente, a participação dos alunos na conceção, construção e avaliação de documentos estruturantes do AEM; na deteção de problemas e na apresentação de propostas de resolução, através dos seus Representantes nos órgãos do AEM, a partir das reuniões regulares do Conselho de Delegados de Turma, um investimento claro do Agrupamento no desenvolvimento cívico dos alunos.

No contexto da prestação do serviço educativo, o AEM destaca-se:

- pela sequencialidade pedagógica, intra e inter-ciclos;
- pela estruturação da avaliação diagnóstica;
- pela definição e generalização de práticas de avaliação para as aprendizagens;
- pelo investimento em aprendizagens significativas e complementares, entre si, através da construção e implementação de Domínios de Autonomia Curricular (DAC);
- pelo reforço e valorização do Trabalho Colaborativo como pilar da prática pedagógica;
- pela diversificação de percursos educativos;
- pela adequação da oferta educativa aos interesses, motivações e necessidades dos alunos e do meio;
- pelo investimento na abordagem/desenvolvimento de temáticas e atividades que favorecem a promoção de hábitos de vida saudável e a educação para a saúde, para a sexualidade e para a qualidade de vida (de que são exemplo o Gabinete do Aluno, o Projeto de Educação para a Saúde e Sexualidade, o Projeto Eco-Escolas, a parceria com Centro de Saúde de Mortágua e o trabalho articulado e continuado com a Equipa de Saúde Escolar);
- pela adesão a novos projetos, experiências formativas de excelência, que dinamizam o espaço escolar, enriquecem a aprendizagem e transcendem os limites físicos da Escola, pelo impacto que criam, interna e externamente (Projeto “Parlamento dos Jovens”, “Green L@b - Clube Ciência Viva na Escola”, Projeto “ERASMUS+”, Projeto “Realiza.te 2”, ...);

- pela oferta das Atividades de Complemento Curricular na Educação Pré-Escolar, em parceria com o Município;
- pela oferta de Atividades de Enriquecimento Curricular (AECs) no 1.º CEB, em parceria com o Município;
- pela oferta de Atividades de Animação e Apoio à Família (AAAF) na Educação Pré-Escolar, em parceria com o Município;
- pela oferta da Componente de Apoio à Família (CAF) no 1.º CEB, em parceria com o Município;
- pela promoção da consciência ambiental e a participação ativa na defesa do ambiente, através da concretização de práticas cívicas na ação diária (Projeto Eco-Escolas e, mais recentemente, ações de educação ambiental, numa parceria com o CLDS4G Mortágua);
- pela valorização da componente artística do currículo;
- pela valorização da prática desportiva e da vivência de uma sã competitividade (Desporto Escolar e o Centro de Formação Desportiva de Canoagem);
- pelo estímulo do espírito empreendedor (Projetos de Empreendedorismo na Escola, em parceria com o Município e a CIM da Região de Coimbra).

No que se refere à organização e gestão escolar, salienta-se:

- o investimento nos Cursos Profissionais, indo ao encontro das necessidades do tecido empresarial local e regional, cuja elevada taxa de empregabilidade prova a validade das opções feitas;
- a consolidação de práticas de trabalho colaborativo, segundo uma organização concetual e funcional, com reflexos evidentes na qualidade do serviço educativo prestado;
- o reforço de medidas de recuperação das aprendizagens;
- a oferta de apoios aos alunos, nas disciplinas em que a complexidade dos conteúdos exige tempo suplementar de trabalho prático;
- a implementação de coadjuvações como forma de dar resposta a dificuldades de aprendizagem, ritmos diferenciados de trabalho, necessidade de diversificação de metodologias e formas de intervenção pedagógica;

- a organização, dinâmica e funcionamento das Bibliotecas Escolares, um conjunto de recursos e mais-valias ao serviço dos interesses e das necessidades da comunidade escolar.

No âmbito da liderança, sublinha-se:

- a definição, pelos Departamentos Curriculares e Grupos Disciplinares, de resultados a alcançar, por disciplina e ano de escolaridade;
- a definição de níveis de desempenho que melhorem as expectativas dos docentes sobre os resultados dos discentes e permitam a orientação do seu trabalho;
- o acompanhamento sistemático do cumprimento das Aprendizagens Essenciais;
- a monitorização dos resultados obtidos;
- a definição de modos de superação de dificuldades;
- a orientação e o acompanhamento dos docentes para o cumprimento de critérios de avaliação;
- a cooperação inter-pares para a resolução de questões de âmbito pedagógico ou outras, que obstem à realização de um trabalho de qualidade;
- a partilha regular de ferramentas digitais, no contexto das estruturas pedagógicas, como forma de potenciar a sua utilização e generalização e, assim, diversificar abordagens e metodologias de trabalho.

O AEM estabelece como uma prioridade a construção de uma nova cultura digital da prestação do serviço educativo, consubstanciada na elaboração e implementação do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola.

O AEM estabelece, ainda, uma estreita ligação Escola-Família e mantém abertas todas as linhas de contacto – educadores/ professores titulares, Diretores de Turma, Educação Especial, SPO – que se revelem adequadas à prevenção de problemas e, quando sobrevêm, à sua resolução.

Neste contexto, merece especial referência a parceria com a Câmara Municipal de Mortágua, donde ressalta, entre outras, a implementação do projeto “Da Escola, Agarra a Vida”, contributo essencial para a integração, acompanhamento e orientação dos alunos e para a prevenção do abandono escolar.

A relação com a Associação de Pais e Encarregados de Educação das Escolas de Mortágua configura, igualmente, uma mais-valia, pela efetiva comunicação e colaboração existentes, traduzidas na deteção e resolução conjunta de problemas emergentes; na disponibilização de modos de participação na formação integral dos alunos – palestras, ações de formação, ações de sensibilização – na valorização de percursos, através da atribuição de Prémios de Mérito Dr. José Assis e Santos; na atenção constante ao quotidiano escolar e na resposta pronta às solicitações que lhe são dirigidas.

A dinâmica anual do AEM constitui um ponto de honra, estando bem patente no seu Plano Anual de Atividades, cujo carácter diversificado e inovador enriquece a formação dos alunos e a vivência escolar. De facto, a participação dos alunos em projetos, concursos e iniciativas, a nível local, regional e nacional (Clube “Ciência Viva”, Desporto Escolar, Eco-Escolas, Seguranet, Escola Sem Bullying|Escola Sem Violência, Olimpíadas, Empreendedorismo...) tem merecido, frequentemente, destaque e interesse, interna e externamente, e participa, eficazmente, na projeção da imagem do AEM. É de salientar a atribuição do selo de Ouro de Segurança Digital, o selo Escola Sem Bullying | Escola Sem Violência, o Galardão Eco-Escolas e o selo Escola Saudável.

A implementação de procedimentos sistemáticos de autoavaliação, de modo a proporcionar um conhecimento abrangente e multidimensional da realidade escolar e a desencadear a regulação do desenvolvimento da organização, assim como a aferir claramente os níveis de consecução dos objetivos considerados prioritários constitui, também, um ponto forte do AEM.

Em suma, no AEM, aposta-se na qualidade do trabalho que se desenvolve e no valor de cada um. Um tal ponto de partida abre inúmeras possibilidades de aprofundamento de competências pessoais, de desenvolvimento de capacidades cognitivas, de descoberta de talentos, de aperfeiçoamento de habilidades. No desporto, nas artes, na tecnologia, na técnica, na ciência, nas línguas, nas humanidades, cada um tem oportunidade de se descobrir e de se superar, ao mesmo tempo que abre caminho para uma posterior jornada, a da especialização.

É perante este quadro que me apresento, consciente das minhas responsabilidades e imbuído da firme convicção de que, ainda que tudo esteja muito bem, é sempre possível ir mais longe.

2. PROBLEMAS

Ao longo dos últimos quatro anos, muito foi feito, no sentido de pôr em prática o anterior Projeto de Intervenção que elaborei, com o cumprimento de um mandato, para o qual fui eleito. Foi um tempo de muito trabalho e investimento pessoal e profissional, tendo em conta as exigências habituais desta função, exponenciadas pelas circunstâncias adversas que marcaram este período. Efetivamente, tendo iniciado o mandato de 2019-2023, houve necessidade de dar resposta a problemas nunca antes vividos nem antecipados, num constante esforço para manter o funcionamento adequado do AEM, buscando as melhores soluções para o efeito. Qualquer que tivesse sido a diagnose do AEM e a definição da subsequente intervenção, tudo seria largamente comprometido pelo eclodir da pandemia. Embora a avaliação anual do Projeto Educativo e de todas as planificações que dele decorrem tenha permitido constatar o elevado grau de cumprimento das suas finalidades, metas e objetivos, inevitável se tornou redefinir a organização e o funcionamento do AEM, de modo que se adaptasse às diferentes faces dos tempos que corriam. Surgiram, assim, os modelos presencial, não presencial e misto, cada um dos quais exigindo diversificadas formas de intervenção, de modo que se garantisse o cumprimento do desígnio maior do meu projeto de sempre para a Escola: “Nenhum aluno é deixado para trás, porque cada um conta.”

A ação levada a cabo compreendeu a implementação do Plano de Ação Estratégica 2018-2020, no âmbito do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar; em 2019-2020, a elaboração e implementação do Plano E@D, da sua Monitorização e Avaliação, e do Plano Semanal de Trabalho da Turma; em 2020-2021, a conceção e implementação de Planos de Contingência para os três estabelecimentos escolares do AEM; o Plano de Ação, definindo para os três regimes (presencial, não presencial e misto) a organização e o funcionamento das três escolas, assim como a respetiva prática pedagógica/ letiva, o que incluiu o desfasamento de horários das turmas e dos professores, entre muitos outros condicionalismos e alterações no quotidiano do AEM. Foi, também, ao longo deste ano letivo que o AEM integrou o Projeto MAIA – Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica –, que proporcionou a intervenção nas dinâmicas de avaliação do AEM e deu origem a novas perspetivas, novas orientações e novos documentos, decorrentes de formação obtida pela Escola.

Em 2021-2022, com a normalidade possível, tratou-se de retomar as atividades presenciais, ainda que de forma condicionada, concebendo um Plano de Recuperação das Aprendizagens – Plano

21|23 Escola+ – para minimizar, o mais possível, os efeitos da perturbação do normal decurso do processo de ensino/ aprendizagem dos anos anteriores. Concretizou-se, igualmente, a elaboração e implementação do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE), na sequência de formação para o efeito.

É importante referir, também, as ações de autoavaliação da instituição, realizadas por equipas para o efeito, que centraram o seu trabalho na busca de informação capaz de mostrar, cabalmente, a existência de condições adequadas no funcionamento do AEM e, nos casos em que as evidências foram de sinal contrário, sinalizaram a necessidade de intervenção.

Acresce, ainda, a esta questão a Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC), alicerçado no “Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”, que determinou a tomada de decisões e a definição de opções, fundamentais para a melhoria da qualidade do serviço prestado.

É, pois, com a convicção de que os problemas detetados têm vindo a ser alvo de atenção e, na sua quase totalidade, resolvidos, que considero que muito foi já melhorado, havendo, contudo, necessidade de algumas intervenções pontuais, que passo a enumerar.

❖ Resultados

Académicos:

- Dificuldade de acompanhamento dos currículos e do grau de exigência do sistema educativo português, por alunos de origem imigrante;
- suficiente aproveitamento, pelos alunos, dos apoios proporcionados, ao longo do ano.

Sociais:

- Existência de algumas ocorrências em que são aplicadas medidas disciplinares sancionatórias;

- suficientes oportunidades dadas aos alunos de se manifestarem e de participarem, ativamente e de viva voz, na melhoria do AEM.

Reconhecimento da comunidade educativa:

- Suficientes iniciativas destinadas a valorizar os resultados académicos e sociais dos alunos.

❖ **Prestação do serviço educativo**

- Suficiente rentabilização dos recursos digitais disponíveis e acessíveis, no AEM;
- inexistência de acompanhamento e supervisão da prática letiva, em contexto de sala de aula;
- não generalizada a implementação de avaliação para as aprendizagens (formativa);
- suficiente implementação de metodologias ativas, inclusivas e com suportes digitais;
- suficiente promoção de uma atitude de resiliência;
- suficiente implementação de iniciativas de inovação pedagógica;
- suficiente transversalidade dos projetos de Cidadania e Desenvolvimento;
- não generalizado o recurso à metodologia de projeto;
- suficiente envolvimento dos EE nas atividades do AEM, na participação na busca de soluções para os problemas emergentes e no acompanhamento sistemático dos seus educandos;
- elevado número de alunos provenientes do estrangeiro, em épocas diversificadas e desfasadas do ano letivo, em situações escolares muito pouco consentâneas com o ano de escolaridade em que são inseridos, por força das equivalências.

❖ **Liderança e Gestão**

- Número insuficiente de Pessoal Não Docente (Assistentes Operacionais) para garantir o funcionamento adequado do Agrupamento;
- insatisfação/ desconforto do PND (Assistentes Operacionais) pela sobrecarga gerada pela situação anterior e que começa a transparecer nas relações interpessoais;
- insatisfação do PND e do PD pelas condições laborais impostas, superiormente;
- desgaste evidente do corpo docente, com reflexos na capacidade de dar resposta às múltiplas exigências da função educativa;
- mobilidade anual dos professores, decorrente de circunstâncias várias, com efeitos claros na disponibilidade para “vestir a camisola” do AEM;
- insuficiente realização de exercícios/simulacros para implementação de procedimentos em situações extremas;
- suficiente rentabilização de recursos humanos;
- reduzido investimento na comunicação “olhos nos olhos”, na partilha de problemas e na busca de soluções, envolvendo todos os setores do AEM (alunos, PD, PND, EE);
- insatisfação do PD quanto ao excesso de procedimentos burocráticos.

❖ **Autoavaliação**

- Suficientes evidências da autoavaliação na definição das necessidades de formação contínua e na avaliação do seu impacto;
- suficiente monitorização e avaliação das ações de melhoria do processo de autoavaliação.

3. DESAFIOS

Muitos foram, como já referi, os desafios que se me colocaram, durante o meu mandato anterior. Foi preciso fazer valer as capacidades que me caracterizam e pôr ao serviço do AEM toda a minha entrega e a minha energia. Foram tempos difíceis, instáveis, por vezes, até, dolorosos.

O cumprimento de diretivas superiores não é algo que seja encarado por mim com leveza ou leviandade; pelo contrário, prezo muito o respeito e a confiança que o AEM granjeou, junto de quem conhece o que se faz, como se faz e como tem de ser feito.

Nunca estive nem estarei do lado oposto ao do cumprimento e do rigor. Mas serei, sempre, flexível e permeável aos contributos de quem encare as tarefas acometidas a esta função com a responsabilidade e a seriedade que elas exigem.

Tenho plena consciência de que este meu posicionamento colide com as perspetivas que algumas pessoas têm, quanto à melhor maneira de gerir, harmoniosamente, recursos humanos, mas defender outro modo de o fazer seria trair as minhas convicções, o meu sentir da Escola e o que fiz, até agora, junto com todos os que se reviram nesta postura.

Este é, portanto, o primeiro desafio que se me coloca: criar condições para que todos, sem exceção, sintam que a sua voz é ouvida, que os seus contributos são considerados, que a sua participação conta, na hora de resolver os problemas.

Igualmente difícil, mas não impossível, é conceber e levar à prática um plano de trabalho específico para os alunos estrangeiros, que lhes permita, tanto quanto possível, sublimar o desfasamento existente entre os sistemas educativos de que são provenientes e o sistema educativo português. Trata-se, pois, do segundo desafio.

Finalmente, considero essencial recuperar o bom ambiente do AEM, vivido nos tempos pré-pandemia, mobilizando esforços e condições que permitam a todos sentirem-se “em casa”.

II – PROJETO DE INTERVENÇÃO

Tendo traçado o essencial das singularidades do AEM e afirmado, *grosso modo*, a fundamentação da apresentação deste projeto, devo referir a intervenção que pretendo levar a cabo, as áreas de incidência da ação que pretendo implementar, os modos de obter a consecução dos objetivos traçados, em suma, os fatores distintivos e que personalizam o trabalho que pretendo concretizar.

Desde logo, considero importante dar visibilidade à ação implementada, anteriormente, e reiterar a sua atualidade e desejável continuidade; simultaneamente, proponho soluções para as situações problemáticas diagnosticadas. Será um documento aberto e dinâmico, suscetível de alterações e reformulações, por força de necessidades/realidades identificadas no quotidiano do trabalho na escola, decorrentes de sistemáticas avaliações, por diferentes equipas do AEM. Constituirá um conjunto de intenções e de propostas que beneficiarão da partilha e apropriação pelo conjunto da comunidade educativa, que, por força da lei e por minha vontade, participarão e enriquecerão com os seus contributos este processo partilhado de gestão e administração, garantindo a visão partilhada dos problemas e a análise rigorosa das propostas apresentadas. Assentará, necessariamente, no trabalho em equipa, partilha e delegação de responsabilidades e tomada de decisões, num processo democrático e alargado, abarcando os órgãos e pessoas com competências para o efeito.

Assume-se este projeto como um documento objetivo, exequível e aberto às reformulações que as circunstâncias ditarem e os agentes educativos tiverem por convenientes.

1. ENQUADRAMENTO

Qualquer projeto de intervenção desta natureza assentará forçosamente num conjunto de pressupostos e decisões de índole organizativa e de gestão e administração previstos na legislação em vigor, nomeadamente o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Considerará, igualmente, o “Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”, o Decreto-Lei n.º 55/2018 e o Decreto-Lei n.º 54/2018, ambos de 6 de julho.

“As escolas são estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País.”

Perfila-se, assim, a governação da Escola, para responder a este desígnio, em condições de qualidade e equidade, proporcionando a cada um o autoconhecimento, a busca do seu caminho e a possibilidade de evoluir.

Nesta demanda, situa-se em primeiro lugar, a consolidação da participação das famílias e da comunidade na direcção estratégica da Escola, nomeadamente através do seu Conselho Geral.

Depois, reforça-se a garantia de lideranças eficazes, assumindo-se como fundamental que a apropriação do “sentido de escola” seja uma realidade abrangente e se manifeste no seio das várias estruturas intermédias. É assente nesta premissa que se desenrolará a função do primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o Projeto Educativo da Escola e executar localmente as políticas educativas. A esse rosto deverão ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público de Educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição.

Finalmente, considera-se determinante o investimento no reforço da autonomia da escola, no respeito pelo superiormente estabelecido, visando a melhoria do serviço público de Educação.

Este Projeto de Intervenção tem na sua conceção as linhas orientadoras do Projeto Educativo, documento que se faz eco da realidade a que se reporta, que é a afirmação da identidade da instituição e que resulta de uma participação abrangente, para que se constitua voz da singularidade, do sentir e do querer da comunidade educativa que incorpora e representa.

O Projeto Educativo do AEM será fiel a esta intervenção que apresento, caso seja eleito. Considerará como essenciais os documentos oficiais que regem o sistema educativo português, com especial incidência no Decreto-Lei n.º 55/2018 e no Decreto-Lei n.º 54/2018, ambos de 6 de julho, e no Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória. Veiculará ideias, opções e caminhos que se encontram sintonizados com as conceções e orientações superiores para a Educação e privilegiará a inclusão e o sucesso de todos e de cada um.

Estando em curso o processo de avaliação do Projeto Educativo em vigor, por todos os agentes educativos, caber-me-á, caso seja eleito, desencadear a elaboração de um novo Projeto Educativo e, conseqüentemente, diligenciar no sentido do seu cabal cumprimento.

Nesta conformidade, cabe-me ter em conta e articular as diferentes sensibilidades, considerar contributos e mais-valias, abrir um espaço de intervenção que permita analisar a escola que temos e perspetivar a escola que queremos continuar a construir.

Assumo este primeiro compromisso no meu Projeto de Intervenção, consubstanciando a base para a construção de um Projeto Educativo que incorpore todos, sem exceção, que nele se revejam e com o qual se identifiquem.

2. MISSÃO

Há muito tempo, assumi como projeto de vida a concretização de uma missão que continua a fazer sentido; que, mais do que nunca, está na ordem do dia; que, a cada ano que passa, tem o seu retorno no sucesso que produz. É, verdadeiramente, uma missão de serviço público.

Na qualidade de principal responsável pelo AEM, desde 2010, e pela Escola Secundária Dr. João Lopes de Moraes, nos anteriores 15 anos, tenho posto ao serviço da Educação, em Mortágua, a minha energia, as minhas capacidades e competências, o saber construído, a experiência adquirida. Em todos os momentos, em todas as circunstâncias, em todos os contextos, “vesti a camisola” e fui o rosto desta instituição. A história recente da Educação, em Mortágua, também tem sido escrita por mim. Nas suas páginas, inscreve-se, indelevelmente, o nome do Dr. Afonso Abrantes, figura maior da Educação e grande Amigo do AEM. Em reconhecimento do seu Valor e da importância do acompanhamento exigente, sério, rigoroso e permanente da vida da Escola, em Mortágua, liderei, em colaboração com a CMM e com o Conselho Geral, o processo de atribuição de patrono à Escola Básica de Mortágua, agora denominada *Escola Básica Dr. Afonso Abrantes, Mortágua*. Singelo tributo a quem tanto quis, tanto fez, tanto sonhou pela Educação, em Mortágua; exemplo e inspiração para os rumos que tracei para a Escola.

Não pretendo afastar-me do caminho anteriormente trilhado e continuo a assumir, como ideia fulcral da minha missão, a formação integral de todos os alunos, na estreita observância dos Princípios, dos Valores e da Visão do “Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória” e no desenvolvimento das Áreas de Competências previstas.

Defendo e comprometo-me a continuar a garantir a igualdade de oportunidades no acesso, na frequência e no sucesso, assim como o reforço de práticas de cidadania ativa.

Estabelecerei como prioridades a reafirmação de um Agrupamento agregador, inclusivo, com rosto e bem organizado e a garantia de um serviço público de Educação de qualidade.

O trabalho a realizar visará todos e cada um e propiciará o desenvolvimento de capacidades e competências, conhecimentos e talentos, na salvaguarda e valorização da singularidade de cada indivíduo, centrando-se nas necessidades e especificidades individuais.

“Ninguém será deixado para trás, porque cada um conta!”

Enquanto a minha permanência à frente dos destinos do AEM for possível, nenhuma outra conceção se sobreporá à que tem vigorado e que tem produzido os frutos sobejamente conhecidos.

Defendo e comprometo-me a tudo fazer para promover a plena integração e o desenvolvimento de cidadãos livres, competentes, ativos, críticos, informados, responsáveis, conscientes, autónomos, criativos, versáteis, tolerantes, solidários, preparados para enfrentar as exigências do mundo e participar na construção das mudanças que o hão de fazer melhor.

3. GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO

Consciente de que, sem TRABALHO, DEDICAÇÃO e ESFORÇO, nenhuma intenção se torna ação, apresento as provas dadas, ao longo da minha carreira profissional, como testemunho inequívoco do que sou capaz de fazer. Não sou suscetível a contingências de qualquer índole; antes, sou resiliente, audaz e persistente. Nesta conformidade, saliento as ideias-força do meu projeto: ABERTURA, CONFIANÇA, COMUNICAÇÃO, INOVAÇÃO, PARTILHA, INCLUSÃO, PARCERIA, EFICÁCIA, DESENVOLVIMENTO, QUALIDADE, SUCESSO.

Ao serviço das ideias, são postas as ações: PERTENCER, RENOVAR, OUVIR, ENVOLVER, DIFERENCIAR, EXPERIMENTAR, INCLUIR, NORTEAR, VALORIZAR, ENCORAJAR, OBSERVAR, ORGANIZAR, DECIDIR, ENFRENTAR DESAFIOS, MONITORIZAR, MELHORAR.

No horizonte, as áreas de intervenção:

SUCESSO ACADÉMICO

- Consolidar o sucesso e a melhoria dos resultados escolares, assegurando um planeamento de qualidade e uma intervenção eficaz.
- Estabelecer metas de sucesso e desafios que se constituam como patamares de autossuperação e de gosto pelo êxito.
- Valorizar o desenvolvimento de competências das áreas do saber e do saber-fazer.
- Aprofundar a aprendizagem autónoma, para dar resposta aos desafios da formação escolar e ao longo da vida.

PARTICIPAÇÃO E DESENVOLVIMENTO CÍVICO

- Consolidar o desenvolvimento de competências norteadas para a construção de indivíduos com identidade cívica.
- Reforçar e encorajar iniciativas e práticas de abertura à participação e envolvimento da comunidade escolar e educativa na dinâmica do Agrupamento.
- Cultivar uma sã vivência escolar e o sentido de pertença.

IMPACTO DAS APRENDIZAGENS

- Diferenciar a valorização de desempenhos, saberes e aprendizagens.
- Diversificar iniciativas que deem visibilidade a contributos orientados para a formação integral dos alunos.

ARTICULAÇÃO E SEQUENCIALIDADE

- Consolidar a implementação de procedimentos e práticas que confirmam homogeneidade e coesão à prestação do serviço educativo.
- Envolver, ativamente, os agentes educativos na definição da articulação e sequencialidade das aprendizagens.
- Rentabilizar o tempo de Trabalho Colaborativo dos docentes de todos os níveis de ensino, garantindo a articulação e a sequencialidade de práticas e metodologias inovadoras.
- Reforçar dinâmicas integradas e articuladas de aprendizagem, pela experimentação e pelo trabalho prático.

RELAÇÕES INTERPESSOAIS

- Encorajar e valorizar o contributo individual na criação da identidade da Instituição.
- Aprofundar o sentido de pertença de todos os agentes educativos.

LIGAÇÃO ESCOLA-FAMÍLIA

- Aprofundar a colaboração entre os EE e a instituição.

4. METAS

❖ Resultados escolares

Ensino Básico

- Consolidar os níveis satisfatórios ou muito satisfatórios de proficiência de leitura e escrita, por todos os alunos do 1.º CEB.
- Dar continuidade a um aproveitamento global bom/ muito bom, nas disciplinas de Matemática e de Português, por 50% dos alunos do 2.º CEB.
- Dar continuidade a um aproveitamento global bom/ muito bom, nas disciplinas de Matemática e de Português, por 45% dos alunos do 3.º CEB.
- Consolidar o desempenho global dos alunos do 3.º CEB, na disciplina de Ciências Naturais, no nível 3,72.
- Consolidar o desempenho global dos alunos do 3.º CEB, na disciplina de Físico-Química, no nível 3,70.
- Consolidar os resultados dos alunos nas provas finais nacionais de Português e de Matemática acima da média nacional.
- Consolidar a percentagem de alunos com percursos diretos de sucesso.
- Garantir que:
 - 80% dos alunos do 2.º CEB não são referenciados como tendo problemas ao nível de técnicas de estudo e de métodos de trabalho;
 - 85% dos alunos do 3.º CEB não são referenciados como tendo problemas ao nível de técnicas de estudo e de métodos de trabalho;
 - 90% dos alunos do 1.º CEB não são referenciados como evidenciando problemas ao nível do relacionamento interpessoal e social;
 - 90% dos alunos dos 2.º e 3.º CEB não são referenciados como evidenciando problemas ao nível do relacionamento interpessoal e social.

Ensino Secundário

- Consolidar os resultados dos alunos, nos exames nacionais, acima da média nacional.
- Consolidar a percentagem de alunos com percursos diretos de sucesso.
- Consolidar a melhoria, em 10%, da taxa de conclusão de módulos dos Cursos Profissionais, a Matemática e a Físico-Química.

- Garantir que:
 - 80% dos alunos não são referenciados como tendo problemas ao nível de técnicas de estudo e de métodos de trabalho;
 - 95% dos alunos não são referenciados como evidenciando problemas ao nível do relacionamento interpessoal e social.

❖ **Prestação do serviço educativo**

- Consolidar a abrangência do projeto interno de Trabalho Colaborativo (TC), no âmbito do seu trabalho semanal:
 - para 100% dos educadores;
 - para 100% dos professores do 1.º CEB;
 - para 100% dos professores dos 2.º e 3.º CEB;
 - para 100% dos professores do Ensino Secundário.
- Reforçar o investimento numa organização e gestão curriculares que privilegie:
 - a dinamização de trabalho interdisciplinar, pela grande maioria (80%) dos professores do AEM;
 - a rentabilização, pela grande maioria (80%) dos professores do AEM, da interdisciplinaridade na realização de aprendizagens significativas e no aprofundamento, reforço e enriquecimento das Aprendizagens Essenciais;
 - a adoção, pela grande maioria (80%) dos professores do AEM, de metodologias de trabalho inter, intra e transdisciplinar, nos 2º e 3º CEB e Secundário;
 - a implementação, por 50% dos professores do AEM, da metodologia de projeto.
- Mobilizar as lideranças intermédias para o acompanhamento e supervisão da prática letiva, em contexto de sala de aula, com caráter regular (1 vez por período), de acordo com uma intencionalidade pedagógica e segundo um plano previamente estabelecido.

❖ **Organização e gestão escolar**

- Auscultar e recolher os contributos da Coordenadora Técnica, em reunião formal, uma vez por período, com vista à rentabilização dos recursos humanos e materiais disponíveis para a melhoria e eficácia dos serviços prestados;
- auscultar e recolher os contributos das Encarregadas Operacionais, em reunião formal, uma vez por período, com vista à rentabilização dos recursos humanos e materiais disponíveis para a melhoria e eficácia dos serviços prestados;
- diligenciar no sentido de, em colaboração com o Município, minimizar os efeitos do insuficiente número de Assistentes Operacionais, sempre que se justifique, e garantir o bom funcionamento do Agrupamento;
- dar continuidade à gestão do tempo remanescente dos horários do Pessoal Docente, de modo a suprir necessidades emergentes de intervenção (OPTE, BE, apoio aos alunos, dinamização de atividades);
- implementar procedimentos de segurança, com a realização de exercícios de evacuação/ simulacros;
- continuar a mobilizar a colaboração de docentes detentores de cargos para suprirem eventuais/ pontuais necessidades prioritárias de intervenção, no tempo de cumprimento de horas do cargo.

❖ **Liderança**

- Consolidar:
 - a definição de resultados a alcançar, tendo por referência as metas organizacionais, por todos os Departamentos Curriculares e Grupos Disciplinares;
 - a definição de níveis de desempenho, por todos os Departamentos Curriculares e Grupos Disciplinares, que melhorem as expectativas dos docentes sobre os resultados dos discentes e permitam a orientação do seu trabalho;
 - o acompanhamento e supervisão, por Coordenadores e Subcoordenadores, do cumprimento rigoroso dos critérios de avaliação, por todos os docentes;
 - o acompanhamento e supervisão, por Coordenadores e Subcoordenadores, da implementação da avaliação para as aprendizagens, por todos os docentes

❖ Capacidade de autorregulação e melhoria da organização

- Dar continuidade à mobilização das equipas de AIA para:
 - o envolvimento sistemático e a participação eficaz de toda a comunidade escolar, nos processos de autoavaliação;
 - a concretização de procedimentos que permitam um conhecimento abrangente e multidimensional da realidade escolar;
 - a recolha de contributos para a regulação do desenvolvimento da organização;
 - a monitorização e avaliação de procedimentos e processos de autoavaliação da escola.

5. PLANO ESTRATÉGICO

Este é o contexto em que os ideais se consubstanciam em práticas, em que as conceções tomam forma, em que se traça o caminho a trilhar. Se é importante “sonhar”, é determinante que os processos sejam operacionalizados com rigor, competência e eficácia.

Tratando-se de um projeto a quatro anos, enuncia-se o trabalho a realizar, neste plano estratégico, sob diversificadas formas, de acordo com o grau de imprescindibilidade e prontidão de que se revistam as ações a concretizar.

A resolução de problemas será, sempre, uma prioridade, sobretudo se se tratar de questões que possam condicionar a vida escolar dos alunos, qualquer que seja o seu âmbito.

Não descurando o devido e constante investimento na qualidade e na eficácia, em todas as outras situações se configura a continuidade do que se faz, habitualmente. Considera-se, assim, que tudo o que for levado à prática deverá ser marcado pelo rigor e pela melhor satisfação das necessidades do AEM, tendo como horizonte a implementação de uma ação educativa de excelência.

Relativamente a cada domínio, como ponto de partida, há a considerar as boas práticas do AEM, consolidadas ou a carecer de consolidação, a que me proponho dar continuidade; depois, será a resolução dos problemas diagnosticados que me proporei a implementar; finalmente, a apresentação de propostas de inovação, para dar resposta aos desafios que se colocam ao funcionamento do Agrupamento.

5.1. SUCESSO ACADÉMICO - Resultados Escolares

Boas práticas:

- inexistência de abandono escolar e, globalmente, elevadas taxas de transição;
- conhecimento da situação de cada aluno e acompanhamento próximo do seu percurso (articulação pedagógica e curricular – Plano de Turma);
- implementação de procedimentos formais, estruturados e diversificados de avaliação diagnóstica;
- abertura e adesão a projetos institucionais, nas diferentes áreas;
- desenvolvimento de iniciativas e projetos inovadores, na área das Tecnologias de Informação e Comunicação, nomeadamente, pela utilização do Ambiente Inovador de Aprendizagem;
- prevalência de critérios de natureza pedagógica na distribuição do serviço docente e na constituição de turmas;
- análise dos resultados académicos internos (percentagens de classificações positivas por disciplina/ano/turma e taxas de transição/conclusão) e tomada de decisão para resolução de problemas;
- implementação de procedimentos que permitem prevenir e combater focos localizados de insucesso escolar (disciplina/ turma/ área);
- controlo e combate ao absentismo e abandono escolares, implicando os Encarregados de Educação, o “Projeto da Escola Agarra a Vida”, a Escola Segura, as forças de segurança e a CPCJ;
- existência e eficácia dos Planos de Turma, em todos os Ciclos;

- existência de tempos de reflexão e de trabalho em equipa (Trabalho Colaborativo, desde o Pré-Escolar até ao 12.º ano), para conceção, elaboração, implementação, monitorização e avaliação dos Planos de Turma, dando espaço:
 - à partilha de informação sobre as especificidades de cada turma e de cada aluno;
 - à articulação de práticas e metodologias;
 - à construção e partilha de materiais;
 - a um planeamento e uma intervenção eficazes;
 - à articulação pedagógica e curricular;
 - à elaboração de Domínios de Autonomia Curricular, como estratégia curricular e pedagógica inovadora;
 - ao investimento na melhoria das aprendizagens, através da definição e implementação de práticas de diferenciação pedagógica;
 - ao investimento na recuperação dos alunos com dificuldades de aprendizagem, pela diferenciação pedagógica e por abordagens concertadas por cada Conselho de Turma.
- definição de perfis intermédios de competências a trabalhar (Relacionamento Interpessoal e Social; Comunicação; Técnicas e Métodos de Trabalho e de Estudo; TIC), desde o 1.º CEB ao Ensino Secundário, incluindo o Profissional, por ano de escolaridade e por Ciclo;
- oferta de apoios anuais às várias disciplinas;
- oferta de apoios de preparação para provas finais/ exames nacionais;
- coadjuvações (Português, Matemática e em todas as disciplinas em que se justifique e haja recursos disponíveis);
- continuidade da implementação do Plano de Ação Estratégica, do Plano de Recuperação das Aprendizagens, do Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário, do Projeto MAIA/Avaliação Pedagógica e do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola.
- generalização da opção por dinâmicas pedagógicas que dão prioridade ao desenvolvimento de competências e se traduzem na efetiva progressão dos alunos;

- investimento numa organização funcional do Apoio ao Estudo, no 2.º CEB, centrado no Português e na Matemática, privilegiando o trabalho autónomo e o desenvolvimento de competências com abrangência global (das disciplinas);
- conceção e realização de trabalho inter e transdisciplinar;
- adoção de metodologias diferenciadas e diferenciadoras dos percursos dos alunos;
- generalização, junto de Departamentos e Grupos, da definição de metas desejáveis e quantificáveis por disciplina e ano, cruzando estes dados com a realidade de cada turma;
- ajustamento de procedimentos (Departamentos, Grupos, CDT, CT), de modo a garantir intervenções pedagógicas pensadas e consequentes e que garantem o sucesso individual e coletivo;
- conceção de patamares de rigor e excelência, definidos e monitorizados pelo Conselho Pedagógico, que desencadeiam procedimentos tendentes ao cumprimento das Metas definidas pelo Agrupamento;
- cumprimento das Aprendizagens Essenciais definidas, a nível nacional, para as diferentes disciplinas e níveis de ensino, delegando nas estruturas intermédias a responsabilidade de assegurar o acompanhamento, orientação e controlo da implementação do superiormente definido;
- investimento na implementação da Estratégia de Educação para a Cidadania do AEM, mobilizando todos os agentes educativos que possam contribuir, eficazmente, para a melhoria das competências cívicas.

Resolução de problemas:

❖ **Resultados**

Académicos:

- Constituição de equipas para a conceção, definição e orientação de planos de trabalho específicos e ajustados à situação de grupos diferenciados de alunos oriundos de países estrangeiros, em manifesta dificuldade de acompanhamento dos currículos e do grau de exigência do sistema educativo português;

- envolvimento dos Grupos disciplinares e dos Departamentos curriculares na conceção de linhas orientadoras para a planificação dos apoios, na monitorização da sua eficácia e do seu impacto na melhoria dos resultados dos alunos.

Sociais:

- Implementação de mediação e gestão de conflitos como primeiro procedimento em ocorrências disciplinares;
- criação da Assembleia de Turma e da Assembleia de Escola, abrindo caminho à participação cívica e democrática dos alunos na vida do AEM e cultivando a assunção de responsabilidades na deteção e resolução de problemas.

Reconhecimento da comunidade educativa:

- Investimento na realização de iniciativas para divulgação e valorização dos resultados académicos e sociais dos alunos, em eventos e atividades (festas da escola, comemorações, Dia do Diploma,...)

Propostas de inovação:

- Todas as medidas apresentadas, anteriormente, para resolução de problemas, se revestem de um carácter inovador, na realidade do AEM.

5.2. SUCESSO ACADÉMICO - Participação e Desenvolvimento Cívico

Boas práticas:

- realização de iniciativas na área da alimentação saudável, (envolvendo os alunos os pais, os professores e o pessoal não docente, bem como a Associação de Estudantes em

projetos e mantendo alternativas de alimentação saudável na cantina e no bar da escola), na área do ambiente, da solidariedade, da saúde e sexualidade:

- através de projetos interdisciplinares;
 - dando continuidade ao Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde (PAPES);
 - estabelecendo parcerias, nomeadamente, com o Centro de Saúde;
 - solicitando a colaboração da Associação de Pais.
- realização de atividades que envolvem toda a comunidade educativa;
 - manutenção e incentivo à atividade desportiva, nomeadamente ao nível do Clube de Desporto Escolar;
 - atribuição de tarefas de organização e dinamização de projetos e atividades aos alunos (propostas para o Plano Anual e Purianual de Atividades, dinamização de clubes, dinamização de festas e eventos comemorativos, projetos, concursos...);
 - envolvimento dos alunos:
 - (individual) em todas as vertentes do seu percurso escolar; na definição das metas a atingir e na monitorização da sua consecução; na conceção e elaboração do Plano de Turma;
 - na conceção e elaboração do Projeto Educativo do AEM (Representantes eleitos para os principais órgãos do AEM; Conselho de Delegados de Turma);
 - na avaliação do funcionamento do AEM e na sua melhoria (aleatoriamente, na participação nos processos avaliativos desencadeados pela equipa de Avaliação Interna do Agrupamento).
 - envolvimento do pessoal docente e não docente:
 - na conceção e elaboração dos documentos estruturantes do AEM;
 - na definição de metas a atingir e na monitorização da sua consecução;
 - na definição das linhas orientadoras do funcionamento do AEM;
 - na avaliação do funcionamento do AEM e na sua melhoria.
 - envolvimento dos encarregados de educação:

- no acompanhamento permanente da vida escolar dos seus educandos, através da realização de reuniões regulares com os educadores, professores titulares e diretores de turma;
 - na implementação de orientações superiores (AFC e PNPSE - PAE);
 - na resolução de problemas emergentes que envolvem os seus educandos;
 - na participação na Academia Digital para Pais.
- envolvimento da Associação de Pais e Encarregados de Educação e da Associação de Estudantes:
 - na conceção dos documentos estruturantes do Agrupamento;
 - na deteção e resolução de problemas emergentes;
 - na oferta de oportunidades formativas e de ações de sensibilização destinadas aos alunos;
 - na atribuição de prémios de mérito aos alunos, no final de cada Ciclo de escolaridade;
 - na avaliação do funcionamento do AEM e na sua melhoria.
- valorização do sucesso escolar, das atitudes, comportamentos e valores relevantes, através da atribuição de prémios de mérito e a divulgação em órgãos de informação locais, regionais e nacionais, em colaboração, sempre que possível, com a Associação de Pais;
 - apoio ao desenvolvimento de iniciativas (exposições, feiras do livro, concursos, atividades dinamizadas pelas bibliotecas, projetos...) que estimulam a aprendizagem e melhoram as expectativas da comunidade em relação ao serviço educativo prestado;
 - definição, negociação e divulgação das normas da escola e da sala de aula, nos diferentes níveis e ciclos de ensino;
 - valorização da dimensão cívica da aprendizagem, pela aplicação dos critérios de avaliação definidos, que integram a disciplina, a assiduidade, a pontualidade, o saber ser, o saber fazer, o saber estar e o aprender a aprender, através da ação proativa de Coordenadores de Departamentos e Subcoordenadores de Grupos disciplinares.

Resolução de problemas:

- criação de situações e eventos que envolvam a comunidade educativa, com o propósito de dar maior notoriedade e projeção a comportamentos meritórios;
- atribuição de prémios e não de punições como abordagem prevalecente ao desempenho e comportamento dos alunos;
- investimento na qualidade e na regularidade da participação formal dos alunos e dos EE nas decisões pedagógicas e curriculares;
- auscultação dos alunos para tomada de decisões e planeamento curricular e estratégico;
- investimento num maior envolvimento da Associação de Pais e Encarregados de Educação das Escolas de Mortágua, para prevenção, deteção e resolução de problemas, em reunião formal para o efeito, uma vez por período.

Proposta de inovação:

- Criação da Assembleia de Escola, com a representação formal, regulada democraticamente, de:
 - alunos;
 - pessoal docente;
 - pessoal não docente;
 - encarregados de educação.

5.3. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

OPÇÕES CURRICULARES ESTRUTURANTES / ARTICULAÇÃO E SEQUENCIALIDADE / DIFERENCIAÇÃO, INCLUSÃO E APOIOS / VALORIZAÇÃO DOS SABERES E DA APRENDIZAGEM

Boas práticas:

- rentabilização das disciplinas criadas pelo AEM como oferta de possibilidades que, específica e localmente, melhor servem o perfil dos seus alunos e se enquadram no “Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”;
- definição de objetivos organizacionais claros e criação de documentos de orientação articulados (Projeto Educativo, PPA, PAA, Plano de Turma, Regulamento Interno) que identificam as prioridades do Agrupamento e permitem uma avaliação consistente dos resultados;
- participação abrangente na elaboração, avaliação e revisão de documentos de planeamento;
- coordenação pedagógica, ao nível do Conselho Pedagógico, dos Departamentos Curriculares, dos Conselhos de Grupo/Disciplina e dos Conselhos de Diretores de Turma;
- desenvolvimento de trabalho articulado em torno dos aspetos transversais do currículo (Conselhos de Turma, Conselhos de Docentes, Conselhos de Diretores de Turma);
- monitorização e avaliação de procedimentos e práticas (Conselho Pedagógico, AIA);
- existência de tempos de reflexão/ partilha/ conceção de documentos (Trabalho Colaborativo), que asseguram a articulação entre Ciclos e a sequencialidade das aprendizagens, nas diferentes áreas e disciplinas;
- apoio ao ensino e aprendizagem como aspeto central das políticas e da planificação da escola;
- atividade escolar focalizada em tornar a aprendizagem mais eficaz;
- garantia de equidade e igualdade de oportunidades no acesso à formação integral, à frequência e à progressão, por todos os alunos;
- definição de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão e adequação de processos e procedimentos às especificidades (necessidades, potencialidades e interesses) de todos os alunos, com vista à aquisição de uma base comum de competências;
- acompanhamento, monitorização e avaliação das intervenções implementadas;
- envolvimento de pais e encarregados de educação em todos os processos implementados, desde a conceção de respostas educativas diferenciadas até à avaliação da sua eficácia;

- qualidade do trabalho realizado pela Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva e pelo núcleo de Educação Especial na organização e orientação dos processos e procedimentos a implementar;
- acompanhamento diferenciado dos alunos com dificuldades de aprendizagem - diferenciação pedagógica;
- elaboração e implementação de planos de acompanhamento pedagógico para alunos com dificuldades de aprendizagem;
- envolvimento dos pais e encarregados de educação, enquanto parceiros, na aprendizagem dos alunos;
- prestação de apoio pedagógico acrescido;
- implementação de programas de tutoria, incluindo de aluno para aluno;
- implementação do Projeto de Mentoria, com formação de Mentores (alunos) e organização do seu trabalho com Mentorandos, em parceria com os Serviços de Psicologia e Orientação;
- continuidade da diversificação da oferta formativa no Ensino Secundário e opção por Cursos Profissionais que respondem aos interesses da maioria dos alunos e do tecido empresarial local e regional;
- comemoração de datas marcantes da cultura nacional e universal e efemérides;
- investimento no desenvolvimento de projetos, nomeadamente na área da saúde, do ambiente, do empreendedorismo, envolvendo os alunos, os pais, o pessoal docente e não docente, parcerias locais e regionais, com visibilidade na escola e na comunidade;
- rentabilização de situações de aprendizagem em contexto extraescolar (visitas de estudo, idas a espetáculos, visitas a exposições, museus...);
- apoio ao desenvolvimento de atividades de enriquecimento curricular;
- apoio ao ensino experimental das ciências;
- divulgação de trabalhos de alunos dos diferentes níveis/ciclos do Agrupamento;
- apresentação de trabalhos realizados por alunos, perante colegas de diferentes turmas/anos, valorizando contributos para a formação integral dos próprios e dos seus pares;

- mobilização dos Coordenadores de Departamento e dos Subcoordenadores de disciplina para:
 - uma organização e uma gestão curriculares que concretizam, efetiva e eficazmente, o trabalho interdisciplinar;
 - a rentabilização da interdisciplinaridade na realização de aprendizagens significativas (visibilidade e eficácia) e no aprofundamento, reforço e enriquecimento das Aprendizagens Essenciais;
 - a adoção de metodologias de trabalho inter, intra e transdisciplinar, nos 2.º e 3.º CEB e no Ensino Secundário;
 - criação de dossiês digitais de Grupos e Departamentos.

Resolução de problemas:

- mobilização das estruturas intermédias – Coordenadores de Departamento e Subcoordenadores – para uma ação eficaz junto dos docentes, que possibilite a clarificação, conceção e implementação:
 - da avaliação para as aprendizagens (formativa);
 - de metodologias ativas, inclusivas e com suportes digitais;
 - de iniciativas de inovação pedagógica;
 - de transversalidade nos projetos de Cidadania e Desenvolvimento;
 - de metodologia de projeto.
- criação do dossiê digital de grupo/ turma e dos dossiês individuais dos alunos, no Pré-Escolar e no 1.º CEB;
- incentivo a um maior envolvimento dos EE nas atividades do AEM, na participação na busca de soluções para os problemas emergentes e no acompanhamento sistemático dos seus educandos, mobilizando a ação dos Diretores de Turma.

Propostas de inovação:

- criação de equipas de trabalho para a conceção de planos específicos de acompanhamento dos alunos provenientes do estrangeiro;
- criação da função de professor-tutor, por ano de escolaridade, como recurso pedagógico;
- mobilização do Conselho Pedagógico para a definição de linhas orientadoras do acompanhamento e da supervisão da prática letiva, em contexto de sala de aula, com vista à sua implementação;
- definição prioritária da promoção de uma atitude de resiliência, junto dos alunos de todos os Ciclos de ensino, a constar nos Planos de Turma;
- aderir ao Plano Nacional das Artes e ao Plano Nacional de Cinema;
- implementação de sistemas de garantia da qualidade alinhados com o Quadro *EQAVET*.

5.4. LIDERANÇA E GESTÃO

ESTRUTURAS INTERMÉDIAS / CLIMA NA SALA DE AULA / LIGAÇÃO ESCOLA - FAMÍLIA / GESTÃO DOS RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIROS / PARCERIAS E PROTOCOLOS / GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS / RELAÇÕES INTERPESSOAIS / ORGANIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Boas práticas:

- organização do trabalho dos Departamentos curriculares, em equipas formadas pelos respetivos Coordenadores;
- gestão diferenciada do tempo de trabalho dos membros dos Departamentos, em reuniões ordinárias, para dar resposta oportuna às necessidades de intervenção;
- existência de trabalho colaborativo, de partilha de práticas, de diagnóstico e resolução de problemas, no seio do Departamento, em reunião formal;

- ligação estreita entre o trabalho desenvolvido nos Grupos disciplinares, nos Departamentos curriculares e no Conselho Pedagógico;
- celeridade e eficácia:
 - no diagnóstico e comunicação atempados de constrangimentos e dificuldades;
 - na partilha de ideias e sugestões;
 - na resposta às solicitações apresentadas;
 - na implementação de medidas para superação dos problemas.
- envolvimento de todos os Coordenadores dos Departamentos curriculares e Subcoordenadores dos Grupos disciplinares:
 - no acompanhamento e na supervisão do cumprimento rigoroso dos critérios de avaliação, por todos os docentes;
 - no acompanhamento e supervisão da implementação de avaliação formativa, por todos os docentes.
- existência de:
 - disciplina, propósito e uma boa atmosfera na sala de aula, garantia de que é um local agradável para se estar, quer para os alunos quer para os docentes;
 - um clima de confiança, que possibilita que os alunos abordem os docentes e lhes peçam ajuda;
 - condições para que os alunos trabalhem cooperativamente, quando isso se revela adequado.
- garantia de que a nenhum aluno é negada a possibilidade de ter sucesso;
- envolvimento dos pais / EE na aprendizagem dos seus filhos;
- sentimento de confiança dos pais na instituição escolar;
- atenção da escola aos antecedentes sociais, culturais e linguísticos dos alunos para definição conjunta de percursos educativos ajustados;
- realização de reuniões regulares, úteis e produtivas entre Pais/ Encarregados de Educação e Diretores de Turma;

- comunicação atualizada entre Escola e Família em suportes diferenciados (Caderneta do Aluno, Diretor de Turma/ Professor Titular, email, página Web do Agrupamento);
- monitorização do progresso dos alunos e partilha regular dos seus resultados com os pais;
- existência de sala de trabalho para docentes no bloco de aulas da Escola Secundária;
- existência de material específico das disciplinas e material tecnológico, de acordo com necessidades diagnosticadas pelos Grupos disciplinares;
- utilização, de forma generalizada, da plataforma Google Classroom;
- utilização do Programa GIAE para registo de sumários e faltas;
- utilização de email para comunicação com os Encarregados de Educação;
- controlo de horários e condições em que são transportados os alunos que utilizam os transportes escolares, em colaboração com o Município;
- existência de critérios de rigor, grau de necessidade, bom senso, rentabilidade e equilíbrio na atribuição de materiais de desgaste e consumíveis;
- distribuição de recursos com base numa abordagem negociada e partilhada;
- facilitação da utilização dos espaços escolares enquanto recurso da comunidade;
- aplicação dos Programas de HACCP nos bares e na cantina, em parceria com a CMM;
- identificação de necessidades e recurso à tutela e à CMM para intervenções, remodelações e/ou construção de espaços;
- gestão financeira e orçamental subordinada a uma política educativa consignada no Projeto Educativo do Agrupamento e de acordo com as linhas orientadoras do orçamento aprovadas pelo Conselho Geral;
- gestão administrativo-financeira corrente equilibrada, garantia do normal funcionamento da instituição e da gestão rigorosa da despesa, permitindo, tanto quanto possível, a satisfação das necessidades do AEM;
- controlo financeiro, garantia de rigor na execução orçamental;
- candidaturas a projetos de âmbito europeu, nacional, regional e local;
- candidaturas a projetos de âmbito internacional, especialmente comunitários, nomeadamente medidas e ações financiadas pelo POCH/FSE;

- excelente relacionamento com a Câmara Municipal de Mortágua, muito especialmente no que ao projeto “Da Escola Agarra A Vida” diz respeito;
- desenvolvimento de parcerias com instituições vocacionadas para a saúde (por exemplo, Centro de Saúde de Mortágua, Equipa de Saúde Escolar concelhia, Misericórdia de Mortágua), para apoio às áreas de educação para a saúde, educação para a sexualidade e prevenção no uso de substância psicoativas, ...;
- parcerias com associações, empresas e outras instituições do concelho e da região para divulgação das ofertas profissionais, as possibilidades e oportunidades de emprego e obtenção de colaboração com as turmas dos Cursos Profissionais, nomeadamente, na colocação dos alunos na Formação em Contexto de Trabalho (estágios);
- parcerias com entidades que viabilizem o desenvolvimento das atividades do Centro de Formação Desportiva de Canoagem, como o Grupo Visabeira (Visabeira Turismo - Montebelo Aguireira Lake Resort & Spa) e a empresa Nelo, para além da CMM;
- colaboração com a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Mortágua;
- colaboração com a Associação de Pais e Encarregados de Educação dos Alunos das Escolas de Mortágua;
- colaboração com a Escola Segura e com as demais forças de segurança;
- participação na Rede Concelhia de Bibliotecas (trabalho colaborativo entre os docentes Bibliotecários, as Bibliotecas Escolares e a Biblioteca Municipal), que permite uma efetiva convergência de esforços e de recursos, para além da colaboração com as diferentes estruturas do Ministério da Educação;
- colaboração no desenvolvimento do Jornal Digital do Agrupamento *aemrtdigital*.
- contribuição para a criação de um Laboratório de Educação Digital – “Kit STEM”
- existência de um plano interno de formação contínua que responde às necessidades detetadas, quer ao nível de pessoal docente, quer ao nível de pessoal não docente, em articulação com o Centro de Formação da Associação de Escolas do Planalto Beirão;
- atualização e aperfeiçoamento dos assistentes técnicos nas diferentes áreas, designadamente nos programas informáticos e plataformas informáticas;
- distribuição equilibrada do pessoal não docente (assistentes operacionais);

- atribuição de funções diferenciadas, de acordo com o perfil pessoal e profissional das pessoas;
- mobilização da participação dos docentes para suprir eventuais e pontuais necessidades no acompanhamento, orientação e segurança dos alunos;
- promoção da mobilidade do PND, entre os três estabelecimentos do AEM, de modo a possibilitar a realização de atividades pontuais e/ou cíclicas (por exemplo, comemorações, eventos, atividades do PAA);
- envolvimento do pessoal não docente no planeamento, desenvolvimento e avaliação das tarefas;
- reconhecimento dos sucessos profissionais do PND;
- valorização do papel que cada um tem a desempenhar na promoção de uma cultura de igualdade de oportunidades;
- existência de franqueza e abertura nas relações interpessoais;
- cultivo do sentido de trabalho de equipa;
- relacionamento interpessoal marcado pelo respeito e pela valorização mútuos;
- tomada de decisões, sempre que possível, de forma participada e aberta;
- auscultação de diferenciados pontos de vista;
- existência de assembleias de alunos (Conselho de Delegados de Turma) para discussão dos seus problemas;
- informação e esclarecimento de pais e encarregados de educação sobre as políticas e práticas educativas;
- existência de uma imagem consolidada do Agrupamento, no que se refere à sua dinâmica e ao seu funcionamento;
- existência do email institucional de PD, PND e alunos;
- divulgação das atividades promovidas pelo Agrupamento nos meios de informação locais, bem como nos regionais e nacionais, sempre que possível e desejável;
- atualização constante das páginas Web e do Facebook do Agrupamento;

- existência de um Técnico de Informática (Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário);
- concretização das atividades constantes no Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE), nas dimensões Tecnológica e Digital, Pedagógica e Organizacional.

Resolução de problemas:

- Sensibilização dos responsáveis da CMM para a necessidade do reforço do número de Assistentes Operacionais para garantir o funcionamento adequado do Agrupamento;
- criação de oportunidades para, regularmente, ouvir o PD e o PND, através de representantes por si escolhidos, envolvendo-os na resolução dos problemas emergentes e investindo em ambientes de trabalho harmoniosos;
- incentivo à criação da Assembleia do PND e à seleção de Representantes para participarem na Assembleia de Escola;
- reconhecimento e divulgação regular do trabalho meritório do PND e do PD, como forma de valorização do investimento, do esforço e da qualidade;
- rentabilização do trabalho colaborativo, no seio de Grupos e Departamentos, para dar resposta às múltiplas exigências da função educativa;
- investimento na capacidade de mobilização dos professores, pelas estruturas intermédias (Grupos, Departamentos, Conselhos de Turma, Conselhos de Diretores de Turma), para o envolvimento e participação na manutenção de uma imagem forte do AEM, local e externamente;
- planeamento e organização do trabalho, de acordo com os recursos humanos existentes, através da definição de prioridades na intervenção do Pessoal Não Docente (assistentes operacionais) e gestão equilibrada da sua distribuição;
- estabelecimento do acompanhamento, da orientação e da segurança dos alunos como pontos-chave da intervenção dos assistentes operacionais;
- incentivo à prática de trabalho de equipa;

- maior investimento na comunicação “olhos nos olhos”, na partilha de problemas e na busca de soluções, envolvendo todos os setores do AEM (alunos, PD, PND, EE);
- realização de exercícios/simulacros para implementação de procedimentos em situações extremas, em todos os estabelecimentos do AEM, solicitando a colaboração dos Bombeiros e da Proteção Civil.

Propostas de inovação:

- Criação da “Caixa de Sugestões”, a instalar nas salas de PD e PND e da Associação de Estudantes;
- incentivo a uma maior intervenção da Associação de Estudantes e dos Representantes dos Alunos, através da realização de reuniões regulares com os seus representados, para discussão dos seus problemas, partilha de propostas de solução e de ideias para a melhoria do AEM e subsequente apresentação nas várias estruturas do AEM.

5.5. CAPACIDADE DE AUTORREGULAÇÃO E MELHORIA

Boas práticas:

- divulgação, junto da comunidade educativa, dos resultados da autoavaliação e da avaliação externa;
- monitorização de processos, pelas várias estruturas do AEM;
- reforço da equipa de autoavaliação do AEM (AIA), que participa no acompanhamento e regulação do desempenho do Agrupamento nas suas várias dimensões, através da:
 - definição anual de um plano de trabalho;
 - produção de materiais para recolha e tratamento de dados;
 - aplicação dos materiais produzidos e tratamento de dados;
 - realização de reuniões regulares da equipa para definição e acerto de procedimentos;

- elaboração de documentos e relatórios;
- apresentação ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral dos relatórios produzidos.
- diversificação dos modos e processos de obtenção de informação para avaliação do AEM, junto de toda a comunidade escolar, que permite obter um conhecimento abrangente e multidimensional da realidade escolar e potenciar o desenvolvimento e a melhoria da organização.

Resolução de problemas:

- Mobilização da equipa de AIA para:
 - um maior investimento na obtenção de evidências da autoavaliação que se constituam como base na definição das necessidades de formação contínua e propiciem a avaliação do impacto dessa mesma formação;
 - o reforço da monitorização e avaliação das ações de melhoria do processo de autoavaliação.

Proposta de inovação:

- Integração, na equipa de AIA, de 1 aluno(a) e de um elemento do PND.

CONCLUSÃO

Este é um projeto ambicioso como, de resto, tem sido o meu posicionamento perante a Escola de Mortágua. Em momento nenhum, fazer o suficiente foi lema da minha atuação, no exercício da minha profissão e das minhas funções; pelo contrário, bati-me, sempre, pelo que melhor servisse os interesses de Mortágua, no que à Educação diz respeito. Os efeitos deste desígnio estão bem patentes, à vista de todos, e catapultaram o AEM para uma situação de prestígio pelo mérito, tornando-o uma escola de referência.

No horizonte que se abre, agora, compete a quem abraçar esta missão querer mais e melhor, para que não se interrompa um percurso de reconhecida qualidade e eficácia.

Há muito trabalho feito, bem feito, há muitos ganhos que foram sendo obtidos, há um capital de competência que se foi construindo, há um elevado patamar onde se situa o AEM. Mas, muito há para fazer, se se considerar que é sempre possível fazer melhor, aprofundar, desenvolver, inovar. É um desassossego permanente, uma busca incessante de novos caminhos e de melhores respostas, para que os “comboios” desta missão não se percam, não sejam apanhados em andamento, mas que nos (ao AEM!) tenham aos comandos.

Ao longo das últimas décadas à frente dos destinos desta organização, congratulo-me por ter dado resposta cabal às exigências, às necessidades e aos problemas que se me depararam. Foi necessário, a todo o tempo, inovar na definição de rumos e na construção de processos, para estar à altura.

Em retrospectiva, a constatação que fica é que, em momento algum, o AEM foi compelido a fazer “inversões de marcha”. Bem pelo contrário, é facilmente comprovável que, na grande maioria dos casos, o AEM já estava na linha da frente, mesmo antes de essa linha ter sido determinada, a nível nacional. Refiro-me, concretamente, ao “Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”, documento estruturante para a conceção dos Decretos-Lei nº 54/2018 e 55/2018, e que, após análise e reflexão aturada, poucas alterações ditaram à documentação, à filosofia e às práticas do AEM. Efetivamente, ao longo dos anos da sua implementação, continuou a assistir-se à validação de procedimentos e de conceções que fazem parte da própria natureza do AEM.

Reitero que, ao serviço da Educação, orientarei sempre a minha ação na observância de premissas de que não abduco, quaisquer que sejam as novidades das políticas educativas, em Portugal: é fundamental trabalhar com cada um, seja aluno, assistente operacional, assistente

técnico, técnico superior, docente, pai/encarregado de educação, no respeito pela sua individualidade e na valorização do seu contributo para a construção de uma realidade que é de todos; é determinante passar das filosofias concetuais às práticas e fazer refletir no quotidiano da escola o que tem de ser feito, mesmo que nem sempre se afigure fácil ou cómodo; é primordial garantir que, a montante e a jusante, a credibilidade do AEM se mantém, como valor inestimável que é, e que nos cumpre, a todos os que dele fazemos parte, mas e sobretudo, a mim, que tenho sido o seu rosto, pôr ao serviço desta causa o que de melhor cada um tem.

O que sou, o que faço, como faço... nada de novo há a dizer. Mas importa sublinhar o que de mim dou, ao serviço desta instituição: dedicação, esforço e trabalho, aliados a um inabalável querer, uma grande capacidade de organização e uma eficaz mobilização dos que são capazes de, comigo, fazer o que for preciso para chegarmos onde este projeto nos levará: ao sucesso de todos, sem exceção.

Serão estes, os que se reveem na filosofia que lhe dá substância e que perfilham este espírito de missão que porão ao serviço deste Agrupamento e destes alunos as suas aptidões, talentos e capacidades – humanos, sociais e profissionais – e, num esforço concertado, contribuirão para a melhoria da eficácia da sua ação que, assim, será uma parcela do sucesso de todos e, obviamente, do meu também.

É deste modo que me posiciono, como sempre o fiz, aliás, desde o momento em que assumi funções, como profissional da Educação e como gestor.

Pelos alunos, com os alunos e para os alunos, tudo tem valido a pena! Os dissabores, os contratempos, a ingratidão e as desilusões só têm contribuído para uma maior consciencialização de que teremos de fazer melhor, para que tudo seja bem feito. É a minha aspiração e a minha determinação, que se fundam no conhecimento que tenho da realidade que me rodeia e das pessoas com quem mais proximamente trabalho.

É por tal facto que **pretendo dar continuidade à minha atual equipa**, que sempre se tem mostrado capaz de cumprir e fazer cumprir; inovar e adaptar-se à mudança; situar-se assertiva mas flexivelmente na resolução de problemas, demonstrando competência, rigor, capacidade de trabalho em equipa, criatividade, espírito crítico, solidariedade e elevado sentido da responsabilidade, no desempenho das suas funções, não descurando um grande investimento no reforço do relacionamento interpessoal no seio da comunidade educativa.

As chefias intermédias têm sido um grande suporte, já que tem sido possível contar com a sua grande capacidade de adaptação à mudança e de resposta efetiva às necessidades do AEM.

Importa que sejam capazes de continuar a mobilizar esforços, nas estruturas que dirigem, e de as motivar para os novos desafios. Que tenham, em suma, uma postura de colaboração com a equipa diretiva e ponham, acima de qualquer divergência, os interesses do Agrupamento.

O pessoal não docente sustenta a ação do AEM e supera, amiúde, as expectativas, transcendendo-se na qualidade do trabalho que realiza, na dedicação de que dá provas, na abnegação que põe ao serviço do AEM e, sobretudo, dos alunos. Considero de suma importância investir na melhoria das relações interpessoais e em novas metodologias de ação, privilegiando o trabalho em equipa, a flexibilidade, a versatilidade, a complementaridade e a capacidade de adaptação a desafios e a circunstâncias. Será, por certo, importante, também nesta área, que haja uma plena apropriação do sentido da missão da escola.

A plena receptividade dos docentes é imprescindível ao cumprimento dos desígnios deste projeto; conto com a sua capacidade de se mobilizarem e de colaborarem proativamente na sua consecução, mantendo um elevado nível de qualidade, rigor e competência.

A colaboração dos pais e encarregados de educação é fulcral para o cumprimento de qualquer projeto desta natureza, sendo parceiros dinâmicos na definição da vida e do futuro escolar dos discentes. A continuidade do seu envolvimento e da sua participação direta na resolução dos problemas do Agrupamento será a garantia de que trabalharemos em sintonia, mantendo uma postura de abertura, frontalidade e crítica construtiva.

O Município estará sempre presente em qualquer projeto de Escola que eu lidere. O aprofundamento do trabalho em parceria constituiu-se como pedra basilar no combate ao abandono e ao insucesso escolar. A criação de melhores condições e a implementação de diversos apoios às crianças / alunos e às famílias têm contribuído, inequivocamente, para o sucesso dos nossos alunos nas mais diversas áreas. A recente transferência de competências do Ministério da Educação para o Município tem-se efetivado sem sobressaltos e tem sido pautada pela colaboração e articulação entre a Câmara e o AEM, visando melhorar as condições de funcionamento do AEM. Resultante de parcerias efetivadas, assistimos à criação de dois novos espaços na escola – uma sala multissensorial e um ambiente inovador de aprendizagem – que muito têm contribuído para a inclusão e para o incremento de práticas educativas inovadoras. Sublinho, igualmente, a total disponibilidade e colaboração da CMM para a substituição/ instalação/ renovação de equipamentos e manutenção de espaços escolares (exs: cozinha e ginásio da Escola Secundária, salas de aula da EB Dr. Afonso Abrantes, espaços exteriores das

escolas do AEM). Pretendo estreitar e aprofundar o relacionamento e o trabalho conjunto com a Câmara Municipal, garantia de complementaridade na formação dos jovens do concelho.

Os alunos serão, sempre, o foco maior da minha ação e, por eles, espero poder reforçar um trabalho de desenvolvimento das competências de saber-ser e saber-estar, saber e saber-fazer e enraizar um espírito pautado pelo esforço para o sucesso e pela capacidade de resiliência, promovendo o seu envolvimento direto em todas as questões e situações da sua vida escolar, na tomada de decisões e na orientação para a sua vida futura.

Este projeto preserva uma construção com alicerces firmes e seguros. Toda a intervenção a efetuar reforçará essa firmeza e essa segurança, derrubará muros e acrescentará pontes. Será pela valorização das capacidades e competências de todos que se obterá a matéria-prima que lhe dará consistência, forma e visibilidade. Para tal desiderato, faço uso das minhas próprias capacidades e competências, o meu perfil pessoal e profissional; o meu sentido de justiça e imparcialidade no tratamento das questões emergentes; a minha flexibilidade, recetividade e entusiasmo perante novas ideias e perspetivas de mudança; a minha capacidade de resolução de conflitos e de me posicionar perante os problemas das pessoas; a minha persistência na consecução de objetivos traçados; a minha capacidade de inovar e de propor novos rumos, quando as circunstâncias o exigirem; a minha capacidade de mobilizar recursos e apoios, buscando-os quando necessário, dando-os quando de mim depender o sucesso de iniciativas e projetos que visem a valorização da escola.

Inculcarei neste projeto a minha grande capacidade de trabalho, de abnegação e a dedicação que, desde o início, pus ao serviço da comunidade educativa e que a minha ação, sobejamente conhecida, permite documentar.

Termino como comecei, agora de uma maneira mais pessoal e que melhor me define: **“Há mais Escola, para além da vida.”**

Mortágua, 28 de abril de 2023

O Candidato

(Rui José Parada da Costa)