

# PROJETO DE INTERVENÇÃO NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO CADAVAL

-

## QUADRIÊNIO 2020/2024



**Paulo Sérgio de Jesus Henriques**

*Cadaval, 24 de janeiro de 2020*

**ÍNDICE**

1. Introdução . . . . .	2
2. Identificação de problemas/fragilidades . . . . .	6
3. Definição da Missão . . . . .	10
4. Definição de Metas . . . . .	10
5. Definição das grandes linhas de orientação da ação . . . . .	13
Eixo 1 - Transversalidade, coesão, coerência e compromisso na ação educativa do AEC . . . . .	13
Eixo 2 – Planeamento curricular e prática pedagógica . . . . .	14
Eixo 3 – Liderança e gestão partilhadas. . . . .	15
Eixo 4 – Instalações, equipamentos e ferramentas digitais . . . . .	19
6. Explicitação do Plano Estratégico a realizar no decurso do mandato	20
7. Considerações finais . . . . .	23
8. Referências bibliográficas . . . . .	24
9. Legislação consultada . . . . .	25

## 1. Introdução

Numa altura em que as desigualdades, a fragmentação social, a aceleração das alterações climáticas e a fragilidade do planeta se torna evidente, a educação pode desempenhar um importante papel na aprendizagem de formas de desenvolvimento integral e de maneiras de protegermos o mundo para um futuro melhor. Generalizando-se nas nossas escolas o compromisso com a promoção de aprendizagens significantes e relacionadas com problemas reais, o tema dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável<sup>1</sup>, na sua relevância e transversalidade, pode ser um bom eixo para todo o tipo de projetos educativos e formativos (Couvaneiro, 2020).

As crianças e os jovens de hoje vivem e aprendem num mundo que é muito diferente daquele em que cresceram e se formaram os seus professores e também os seus pais. O mundo de hoje, que vemos tantas vezes degradar-se, é ainda uma incógnita como mundo de amanhã, mas será, substancialmente, diferente do mundo da atualidade, disso ninguém duvida<sup>2</sup>.

É nesta incerteza quotidiana e na estonteante velocidade da vida das pessoas no presente, que a Escola procura dar resposta congruente aos múltiplos desafios que lhe são colocados diariamente, por vezes de uma complexidade e exigência extremas e a que urge dar (sempre) resposta.

No entanto, é talvez a falta de um *fio condutor* que dê significado e coerência a todo o trabalho realizado pelos docentes, bem como às aprendizagens que diretamente dele decorrem realizadas pelas nossas crianças e alunos, nas suas diversas dimensões e que se enunciam como os 4 pilares da educação, *o aprender a conhecer, o aprender a fazer, o aprender a viver juntos e a viver com os outros e o aprender a ser*<sup>3</sup>, que reside, no meu entender, um dos maiores constrangimentos da Escola nos dias de hoje.

Dito isto, sugiro voltar às palavras do professor João Couvaneiro e refletir sobre a sua proposta de uma Escola que promova aprendizagens significantes, concretizadas com base em problemas reais que decorram da temática dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Pela sua transversalidade e relevância, nas palavras daquele professor internacionalmente laureado, o tema dos ODS “pode ser um bom eixo para todo o tipo de projetos educativos e formativos” (Couvaneiro, 2020).

---

<sup>1</sup> “A 25 de setembro de 2015, na sede das Nações Unidas, em Nova Iorque, 193 líderes mundiais aprovaram a Agenda 2030. Nas palavras do então secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, esta Agenda seria “a nossa visão comum para a Humanidade e um contrato social entre os líderes mundiais e os povos”, (<https://unric.org/pt/decada-de-acao-2020-o-futuro-comeca-hoje/>, recuperado em 12/ 01/ 2020).

“Quase 5 anos depois de os líderes mundiais terem aprovado unanimemente a Agenda 2030, a trajetória política que seguimos está a desviar-se do seu curso original. Para alcançarmos um mundo sustentável, próspero e de paz, precisamos de uma Década de Ação reforçada, com entrega e dedicação absolutas. O custo de falharmos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável é impossível de suportar e o destino e futuro da Humanidade decidem-se já hoje, nas ações que todos tomamos no dia-a-dia” (*Ibidem*).

<sup>2</sup> “(...) a sociedade enfrenta atualmente novos desafios, decorrentes de uma globalização e desenvolvimento tecnológico em aceleração, tendo a escola de preparar os alunos, que serão jovens e adultos em 2030, para empregos ainda não criados, para tecnologias ainda não inventadas, para a resolução de problemas que ainda se desconhecem” (Decreto-Lei n.º 55/ 2018, de 6 de julho, preâmbulo).

<sup>3</sup> *In* Educação Um Tesouro a Descobrir - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, ([http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a\\_pdf/r\\_unesco\\_educ\\_tesouro\\_descobrir.pdf](http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a_pdf/r_unesco_educ_tesouro_descobrir.pdf) , recuperado em 15/ 01/ 2020).

É com base nesta visão e enquadramento que proponho a elaboração de um **Projeto Educativo** (PE) para o Agrupamento de Escolas do Cadaval (AEC), no quadriénio 2020/2024, bem como de um **Regulamento Interno** (RI), de um **Plano Anual de Atividades** (PAA) / **Plano Plurianual de Atividades** (PPA) e de uma **Estratégia de Educação para a Cidadania na Escola**<sup>4</sup> (EECE) que o acompanhem e lhe dêem sustentação, que promova a concretização dos compromissos que decorrem da Agenda 2030, dos seus 17 ODS e respetivas 169 metas (e 230 indicadores).

Nesse sentido, elejo o **Ambiente**, a **Escola** e a **Comunidade** como pilares basilares para o novo PE a construir.



Fig. 1 – Representação dinâmica da estrutura que dará suporte à concretização do PE e demais documentos estruturantes da prática educativa no AEC

Entendo o **Ambiente**, enquanto território/paisagem e biodiversidade – e do qual destaco como mais-valia a nossa *Serra de Montejunto* –, património e riqueza inestimável da **Comunidade** e objeto de estudo, preservação e divulgação ao mundo pela **Escola**.

Perceciono a **Escola**<sup>5</sup>, enquanto motor/catalisador primordial de todo o desenvolvimento humano, integral e ecológico, ao longo da vida, primeira instância na salvaguarda do **Ambiente** e expoente máximo de capacitação de uma **Comunidade** que se quer possuidora de conhecimentos válidos, democrática, tecnologicamente formada e desenvolvida, inclusiva, justa e sustentável.

Finalmente vejo a **Comunidade**, enquanto património histórico, cultural, artístico e desportivo, edificada nas famílias, nas pessoas e nas instituições (públicas e privadas) que se pretendem parceiras de vanguarda, cooperantes e interventivas na **Escola** e que se assumem conscientes e responsáveis ao nível da preservação do **Ambiente**.

<sup>4</sup> Elaborada de acordo com os preceitos enunciados na Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania, ([https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Projetos\\_Curriculares/Aprendizagens\\_Essenciais/estrategia\\_cidadania.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Projetos_Curriculares/Aprendizagens_Essenciais/estrategia_cidadania.pdf), recuperado em 12/ 01/ 2019).

<sup>5</sup> Alinhada com o 4.º ODS – *Educação de qualidade* – que prevê “garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”, in Guia sobre Desenvolvimento Sustentável – 17 Objetivos para transformar o mundo, 2018, ([https://unric.org/pt/wp-content/uploads/sites/9/2019/01/SDG\\_brochure\\_PT-web.pdf](https://unric.org/pt/wp-content/uploads/sites/9/2019/01/SDG_brochure_PT-web.pdf), recuperado em 12/ 01/ 2020).

No âmbito da **Comunidade**, destaco o papel reforçado e fundamental que o Município, parceiro de referência inequívoca, irá assumir em muitos dos processos a que haverá lugar, isto por via da transferência de competências para as autarquias locais, nos termos da Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto, que lhe permitirá, já em 2021, a assunção de algumas competências<sup>6</sup> até agora sob a alçada do AEC.

Da simbiose a potenciar entre a tríade **Ambiente**, **Escola** e **Comunidade** deverão resultar, como afirmei anteriormente, ações contextualizadas que decorram, maioritariamente, do tema dos ODS e/ou que sejam centradas no contexto local onde o AEC se insere. Estas ações, obviamente, visarão garantir que todas as crianças e jovens "adquiram os conhecimentos e desenvolvam as capacidades e atitudes que contribuem para alcançar as competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória" (Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, Art.º 1.º).

Desta forma, creio, estarão reunidas condições para materializar uma **Escola do Século XXI**, que assente a sua ação numa cultura de autonomia e responsabilidade efetivas. No entanto, tal como afirmou o Dr. Guilherme d'Oliveira Martins no seu prefácio inscrito no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, será necessário a Escola atender também à compreensão dos setes pilares (os sete saberes necessários à educação do futuro) de Edgar Morin<sup>7</sup>.

Face a tudo o que foi dito até ao momento, preconizo para o AEC uma estratégia que procurará tirar o máximo partido da Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC) consagrada nos normativos vigentes, nomeadamente no Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, bem como nas diferentes Portarias que o regulamentam e na restante legislação complementar.

Acredito convictamente:

- Que as aprendizagens essenciais das várias áreas do conhecimento / áreas disciplinares têm de ser alcançadas como um todo, de forma absolutamente articulada, nomeadamente através de uma forte componente de currículo local e do

---

<sup>6</sup> Das competências a assumir pelo Município destacam-se, entre outras: a participação no planeamento, na gestão e na realização de investimentos relativos aos estabelecimentos públicos de educação e de ensino integrados na rede pública dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário, incluindo o profissional, nomeadamente na sua construção, equipamento e manutenção; o assegurar das refeições escolares e a gestão dos refeitórios escolares; o apoio às crianças e aos alunos no domínio da ação social escolar; a participação na gestão dos recursos educativos; a participação na aquisição de bens e serviços relacionados com o funcionamento dos estabelecimentos e com as atividades educativas, de ensino e desportivas de âmbito escolar; o recrutamento, seleção e gestão do pessoal não docente inserido nas carreiras de assistente operacional e de assistente técnico; o assegurar das atividades de enriquecimento curricular, em articulação com o AEC; a promoção do cumprimento da escolaridade obrigatória; e a participação na organização da segurança escolar (de acordo com o previsto na Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto, Art.º 11.º).

<sup>7</sup> "Devemos, assim, compreender os sete pilares que Edgar Morin considera numa cultura de autonomia e responsabilidade: prevenção do conhecimento contra o erro e a ilusão; ensino de métodos que permitam ver o contexto e o conjunto, em lugar do conhecimento fragmentado; o reconhecimento do elo indissolúvel entre unidade e diversidade da condição humana; aprendizagem duma identidade planetária considerando a humanidade como comunidade de destino; exigência de apontar o inesperado e o incerto como marcas do nosso tempo; educação para a compreensão mútua entre as pessoas, de pertenças e culturas diferentes; e desenvolvimento de uma ética do género humano, de acordo com uma cidadania inclusiva", ([https://dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto\\_Autonomia\\_e\\_Flexibilidade/perfil\\_dos\\_alunos.pdf](https://dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto_Autonomia_e_Flexibilidade/perfil_dos_alunos.pdf), recuperado em 14/ 01/ 2020).

tema dos ODS, que deverão ser desenvolvidos através da utilização privilegiada da Metodologia de Trabalho de Projeto<sup>8</sup> (MTP) e de atividades experimentais;

- Que é necessário e urgente um ajustamento das práticas pedagógicas utilizadas pelos docentes, que deverão ser centradas nas crianças e alunos, nos seus perfis, anseios e necessidades individuais, mas também nos anseios e necessidades da Comunidade;
- Que é imprescindível concretizar com efetividade o trabalho colaborativo entre docentes em contexto de ensino-aprendizagem, sendo que a supervisão colaborativa, concretizada em práticas de regulação por pares e pelas lideranças, desempenhará, certamente, um papel importantíssimo na concretização da melhoria da prática letiva, *porque “quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido, mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe”*<sup>9</sup>;
- Que a prática da avaliação realizada tem de ter um caráter eminentemente formativo, contínuo e sistemático, dado que o princípio é o de que se deve *avaliar para aprender* e não *aprender para avaliar*;
- Que os vários programas e projetos existentes e/ou a adotar no AEC – *Eco-Escolas*<sup>10</sup>, *Desporto Escolar*<sup>11</sup>, *Programação e Robótica*<sup>12</sup>, *Empreendedorismo*<sup>13</sup>, *PES*<sup>14</sup>, *PNC*<sup>15</sup>, *PNA*<sup>16</sup>, *PEEA*<sup>17</sup> – têm de ser implementados de forma transversal, em articulação estreita com os PAA/PPA, superiormente coordenados e dinamizados por equipas de trabalho coesas e motivadas, com representatividade de todos os níveis/ciclos de educação e ensino e assumidos pela Escola como meios e ferramentas de garante e efetiva contribuição para a concretização do currículo;
- Que as questões da cidadania têm de ser fortemente trabalhadas e valorizadas por todos e que a EECE se assume, inequivocamente, como o instrumento de referência para a Escola e para a Comunidade nesse desiderato;
- Que todos, sem exceção, Comunidade incluída<sup>18</sup>, têm de assumir o compromisso ético da Escola para com as suas crianças e alunos, nomeadamente no que diz

<sup>8</sup> Apresento link para documento com informação bastante relevante, que entendo transversal à MTP, contendo também alguns exemplos, ([https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EInfancia/documentos/trabalho\\_por\\_projeto\\_r.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EInfancia/documentos/trabalho_por_projeto_r.pdf), recuperado em 12/ 01/ 2020);

<sup>9</sup> Lispector, Clarice, (<https://frases.art.br/clarice-lispector/page:17>, recuperado em 19/ 01/ 2020).

<sup>10</sup> Projeto Eco-Escolas (<https://www.dge.mec.pt/projeto-eco-escolas>)

<sup>11</sup> Desporto Escolar (<https://desportoescolar.dge.mec.pt/>)

<sup>12</sup> Clubes de Programação e Robótica (<https://www.dge.mec.pt/clubes-de-programacao-e-robotica>)

<sup>13</sup> Educação para o Empreendedorismo (<https://www.dge.mec.pt/educacao-para-o-empreendedorismo>)

<sup>14</sup> Projeto de Promoção e Educação para a Saúde (<https://www.dge.mec.pt/educacao-para-saude>)

<sup>15</sup> Plano Nacional de Cinema (<https://www.dge.mec.pt/plano-nacional-de-cinema>)

<sup>16</sup> Plano Nacional das Artes (<https://www.dge.mec.pt/plano-nacional-das-artes>)

<sup>17</sup> Programa de Educação Estética e Artística (<http://educacaoartistica.dge.mec.pt/peea.html>)

<sup>18</sup> Ambicioso, talvez num prazo não muito distante e se for essa a vontade da maioria, que o AEC se possa pautar pelos princípios de uma *Comunidade de Aprendizagem*, assente na “concepção e desenvolvimento de um projeto educativo” enquanto ato coletivo, que “tem sentido no quadro de um projeto local de desenvolvimento,

respeito às garantias de uma Escola inclusiva, que promove o sucesso educativo de todos e que se pauta pela equidade e pelo respeito dos ritmos individuais de aprendizagem de cada um, tal como o previsto no Decreto-Lei n.º 54/ 2018, de 6 de julho, e demais legislação complementar;

- Que as parcerias existentes com as instituições públicas e privadas do concelho e da região têm de ser fortalecidas, dado que são fundamentais para a concretização da Missão do AEC e também fundamentais para o desenvolvimento social e económico de toda a Comunidade;
- Que é imperioso consolidar procedimentos sistemáticos de reflexão coletiva e de partilha alargados, em particular através de práticas de autoavaliação interna, que possibilitem a melhoria da instituição nas suas várias dimensões – organizacional, curricular, pedagógica, de educação cívica e de inclusão.

É com base em todos estes pressupostos que apresento o meu Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas do Cadaval para o quadriénio 2020/2024. Neste documento assumo as minhas convicções e intenções, o meu compromisso pela concretização da Missão que enuncio e as Metas que proponho que o AEC alcance. Aqui inscrevo também as grandes linhas de orientação da ação a realizar e a explicitação do Plano Estratégico a implementar no decurso do mandato, bem como os indicadores para a sua avaliação, tudo no sentido de dar resposta aos problemas/fragilidades que inscrevo no capítulo seguinte.

## 2. Identificação de problemas/fragilidades

Tendo como suporte o conhecimento que advém da minha participação nos últimos anos, direta e indiretamente, em vários órgãos de administração e gestão<sup>19</sup> e em diversas estruturas de coordenação intermédia<sup>20</sup> do AEC, a minha vivência junto da Comunidade, nomeadamente através da colaboração que tenho prestado nos últimos 7 anos na Universidade Sénior do Cadaval<sup>21</sup> e ainda socorrendo-me de alguns documentos internos e externos que fazem uma apreciação ao funcionamento e proficiência do AEC<sup>22</sup>, elenco de seguida aqueles que considero serem os principais problemas/fragilidades que, neste momento, me parecem merecedores de maiores atenções e essencial resolução:

---

consubstanciado numa lógica comunitária”, que “pressupõe ainda uma profunda transformação cultural” (José Pacheco, in <https://www.redecomunidadesdeaprendizagem.org/>, recuperado em 15/ 01/ 2020).

<sup>19</sup> Assessor, Adjunto, Subdiretor, membro do Conselho Pedagógico e Vice-Presidente do Conselho Administrativo.

<sup>20</sup> Diretor de Turma, Coordenador de Estabelecimento na Escola Básica n.º 1 do Cadaval e Coordenador do Grupo Disciplinar 250, Educação Musical.

<sup>21</sup> A minha colaboração na Universidade Sénior do Cadaval tendo sido concretizada através da dinamização de um Grupo de Cavaquinhos, com várias atuações realizadas e que conta no presente ano letivo com mais de 30 alunos.

<sup>22</sup> Relatório de Avaliação Externa do Agrupamento, IGEC, de 15/ 04/ 2015; Relatório Final de Acompanhamento da Ação Educativa, IGEC, de 07/ 07/ 2016; Resultados dos Questionários de Satisfação, AEC, 18/ 06/ 2018; Relatório da ação inspetiva sobre a implementação de Apoio Tutorial Específico 2018/2019, IGEC, 07/ 06/ 2019; Relatório de Autoavaliação do AEC 2018/2019, de 30/ 09/ 2019; Relatório do Programa de Controlo da Organização do Ano Letivo 2019/2020, IGEC, 24/ 10/ 2019; Relatório de Escola das Provas de Aferição 2019; <http://infoescolas.mec.pt/>.

- P/F.1** Carência de uma Cultura e de um Clima de Escola propiciadores da motivação e do sentimento de pertença, aspetos verdadeiramente essenciais à assunção do compromisso ético urgente que tanto docentes como assistentes técnicos e operacionais devem ter para com a Missão do AEC;
- P/F.2** Insuficiência de princípios de atuação uniformes em procedimentos comuns, bem como de uma linha de ação educativa/pedagógica coerente, homogénea e transversal a todos os níveis/ciclos de educação e ensino no AEC;
- P/F.3** Dispersão geográfica das várias unidades orgânicas que constituem o AEC, o que dificulta a gestão de recursos materiais e humanos, bem como a interação entre pares e a articulação curricular que se ambiciona, entendidas como fatores potenciadores do sucesso de todas as crianças e alunos;
- P/F.4** Insuficiente acompanhamento/apoio e valorização atribuídos à educação pré-escolar e ao 1.º ciclo, basilares na ação fundamental de estruturação emocional, socioafetiva e cívica de todas as crianças e imprescindíveis na concretização das aprendizagens e de percursos educativos futuros de sucesso;
- P/F.5** Constrangimentos ao nível do planeamento e realização de trabalho colaborativo entre pares, consubstanciado através de ações interdisciplinares concertadas por vários docentes, em contexto de prática educativa e pedagógica com crianças e alunos, exigência que advém da necessidade do currículo ser trabalhado como um todo e o conhecimento adquirido de forma não fragmentada;
- P/F.6** Pouca consistência na articulação vertical do currículo e pouca interação colaborativa entre os docentes dos diversos níveis/ciclos de educação e ensino;
- P/F.7** Poucas iniciativas no âmbito da supervisão pedagógica, concretizadas, colaborativamente, através de observação de aulas entre pares e pelas lideranças, seguida de reflexão conjunta com vista ao desenvolvimento profissional dos docentes observadores e observados, nomeadamente no que diz respeito à melhoria das práticas letivas de todos;
- P/F.8** Dificuldades na implementação de uma efetiva avaliação formativa, contínua e sistemática das aprendizagens, bem como de práticas consistentes de *feedback* dessa avaliação, junto dos alunos e encarregados de educação (EEs);
- P/F.9** Fraca articulação dos vários projetos desenvolvidos na escola – *Eco-Escolas, Desporto Escolar, Programação e Robótica, Empreendedorismo, PES e PNC* – com o currículo e inexistência de transversalidade na implementação desses projetos nos vários níveis/ciclos de educação e ensino;
- P/F.10** Recursos informáticos (hardware e software) para o trabalho com crianças e alunos manifestamente insuficientes nos estabelecimentos da educação pré-escolar e do 1.º ciclo e obsoletos na escola sede, o que leva muitas vezes à impossibilidade do



desenvolvimento do currículo, de acordo com o preconizado nos normativos vigentes;

**P/F.11** Sistemas informáticos (computadores, servidores, redes e acessos à *web*) e ferramentas digitais (plataformas e serviços online e em nuvem) inexistentes ou desadequados, ineficazes ou pouco eficientes, face aos desafios organizativos da era tecnológica/digital em que vivemos e face às exigências de gestão de informação de que o AEC urgentemente carece, com impacto direto no desenvolvimento da prática pedagógica docente;

**P/F.12** Dificuldades no uso das TIC, de forma ativa, em contexto de prática pedagógica (PCs, tablets, telemóvel, APPs), nomeadamente para a realização de trabalho colaborativo entre crianças e alunos;

**P/F.13** Diferenciação pedagógica pouco consistente ou ineficaz e prática pedagógica com recurso a metodologias ativas centradas no aluno pouco generalizada e inconsistente;

**P/F.14** Baixo nível de auscultação das crianças e alunos no planeamento e gestão do seu currículo e na organização e funcionamento dos estabelecimentos de educação e ensino a que pertencem;

**P/F.15** Difícil transição entre os ciclos, sobretudo entre o 1.º ciclo e o 2.º ciclo, fruto da entrada dos alunos numa escola maior, onde passam a ter vários professores e onde têm de conviver com alunos mais velhos (7.º e 8.º anos), que muitas vezes não dão os melhores exemplos cívicos;

**P/F.16** Número significativo de alunos que desvaloriza a escola e o processo de ensino-aprendizagem, reflexo também do fraco envolvimento dos pais e EEs nesse processo, sobretudo dos alunos mais “problemáticos”;

**P/F.17** Comportamentos cívicos dos alunos dentro dos espaços escolares recorrentemente desajustados, que se corporizam em sala de aula em algumas situações de indisciplina grave, essencialmente na escola sede, mas também, de forma incipiente, no 1.º ciclo;

**P/F.18** Níveis de absentismo e abandono escolar em crescendo, situação que, urgentemente, deve ser objeto de reflexão coletiva e reversão;

**P/F.19** Resultados abaixo da média nacional nas provas de avaliação externa, em algumas disciplinas e na generalidade dos anos de escolaridade, verificando-se ainda um diferencial considerável entre as classificações internas atribuídas e os resultados alcançados na avaliação externa<sup>23</sup>;

**P/F.20** Percursos diretos de sucesso<sup>24</sup> abaixo da média nacional nos últimos anos;

<sup>23</sup> Provas de Aferição dos 2.º e 8.º anos; Provas Finais Nacionais de 9.º ano; e Exames Nacionais dos 11.º e 12.º anos.

<sup>24</sup> Alunos que concluíram um determinado nível/ciclo de ensino dentro do tempo normal.

- P/F.21** Ensino profissional pouco valorizado e com oferta/procura insuficiente, face à realidade discente existente, o que se tem traduzido num baixo número de turmas/alunos deste tipo de resposta educativa/formativa;
- P/F.22** Elevado número de alunos que saem do AEC para outros agrupamentos de escolas vizinhos, após a conclusão do 9.º ano;
- P/F.23** Organização das salas de aula desajustada face à reconfiguração das práticas pedagógicas emergentes, nomeadamente e no que diz respeito ao desenvolvimento de trabalho colaborativo entre alunos nesses espaços;
- P/F.24** Demasiada instabilidade no grupo de técnicos que ministram as Atividades de Enriquecimento Curricular (AECs), com entradas e saídas constantes, o que não permite o seu funcionamento de forma continuada e eficaz;
- P/F.25** Número insuficiente de assistentes operacionais, alguns com idade avançada, outros desmotivados ou com formação profissional pouco ajustada às necessidades e exigências atuais do AEC, o que se reflete, por exemplo, em algumas circunstâncias, na pouca assertividade das suas interações com as crianças e alunos e na baixa exigência do cumprimento de algumas regras de conduta a que os discentes estão obrigados;
- P/F.26** Número insuficiente de assistentes técnicos, alguns pouco motivados ou com formação pouco ajustada face à complexidade e à exigência dos procedimentos administrativos atuais a que o AEC está obrigado a dar resposta;
- P/F.27** Espaços afetos à papelaria/reprografia e aos serviços administrativos pouco adaptados às necessidades da Comunidade, nomeadamente no que diz respeito ao bom atendimento ao público que se preconiza;
- P/F.28** Planos de formação do pessoal docente e não docente sem fio condutor, insuficientes e pouco ajustados às necessidades do AEC e às novas exigências dos Decretos-Lei n.º 54/2018 e n.º 55/2018, de 6 de julho;
- P/F.29** Dificuldades na comunicação dentro do AEC, entre as várias estruturas de gestão, supervisão e de coordenação intermédia e entre estas e o pessoal docente e não docente;
- P/F.30** Insuficiente divulgação externa dos projetos, iniciativas e atividades desenvolvidas no AEC, bem como a existência de uma página *web* do Agrupamento ineficiente (antiquada e confusa), o que não facilita nem a divulgação nem a promoção da instituição;
- P/F.31** Plano de Ação de Melhoria pouco ambicioso, cuja construção deverá ser objeto de reflexão e participação alargadas, quer da Escola quer da Comunidade;
- P/F.32** Ações de Autoavaliação da instituição com escasso efeito na melhoria, nomeadamente pelo fraco envolvimento de todos os intervenientes no processo educativo, no que diz respeito à sua análise e reflexão partilhadas;

**P/F.33** Cacifos dos alunos, na escola sede, muitíssimo degradados e alguns mesmo totalmente inoperacionais e soluções de quiosque existentes, retrogradas e muitas vezes de funcionamento débil.

### 3. Definição da Missão

É meu compromisso defender exaustivamente a **Missão** que preconizo para o AEC enquanto:

- **Escola eticamente comprometida com a sua Comunidade e com o Ambiente local** e que se assume na sua região como expoente máximo do desenvolvimento humano, integral e ecológico, ao longo da vida;
- **Escola que busca permanentemente e sem receios o seu aperfeiçoamento e o aperfeiçoamento e valorização de todos os seus profissionais, com o propósito sublime de garantir eficazmente uma educação de excelência a todas as crianças, jovens e adultos do concelho do Cadaval;**
- **Escola alicerçada em conhecimentos, capacidades e atitudes, que permitam a todos e a cada um a garantia de uma vida futura plena e feliz e a participação na construção de uma Comunidade local que contribui e se constitui como parte integrante de uma sociedade democrática, tecnologicamente formada e desenvolvida, inclusiva, justa e sustentável.**

### 4. Definição de Metas

Na prossecução da Missão que me propus defender, dos problemas/fragilidades que considere merecedores de maiores atenções, das grandes linhas de orientação (ver capítulo seguinte) que defino como prioritárias para a ação a desenvolver e tendo ainda em consideração, e como pontos de partida e referência, os resultados alcançados nos vários domínios de análise expressos no Relatório de Autoavaliação do AEC, no ano letivo de 2018/2019 e os dados constantes na plataforma de *Estatísticas do Ensino Básico e Secundário* (<http://infoescolas.mec.pt/>), apresento de seguida as Metas que pretendo sejam alcançadas com base no meu Projeto de Intervenção, num horizonte temporal de 4 anos:

**M.1** Alcançar uma taxa de satisfação do pessoal docente e não docente relativamente à Cultura e Clima de Escola  $\geq 75\%$  (validada por taxas de resposta em inquérito  $\geq 85\%$ );

**M.2** Garantir que o tema dos ODS e o currículo local são plasmados nos documentos curriculares e desenvolvidos com efetividade em todos os grupos/turma de todos os ciclos/níveis de educação e ensino do AEC;

- M.3** Alcançar uma taxa de concretização de formação para pessoal docente de pelo menos 25 horas de formação anual creditada por docente, de entre as previstas no Plano de Formação do AEC  $\geq 75\%$ ;
- M.4** Garantir que são oferecidas gratuitamente ou a preço muito simbólico, e realizadas nas nossas instalações, pelo menos, 2 ações de formação creditada por ano (25h + 25h) de entre as previstas no Plano de Formação do AEC;
- M.5** Alcançar uma taxa de concretização de formação para pessoal não docente de pelo menos 10 horas de formação anual por funcionário, de entre as previstas no Plano de Formação do AEC  $\geq 75\%$ ;
- M.6** Garantir que a avaliação formativa, contínua e sistemática é realizada por todos os docentes em todos os níveis/ciclos de educação e ensino, com reporte de *feedback* partilhado e regular;
- M.7** Garantir que a realização de articulação horizontal e vertical é concretizada de forma contínua e sistemática em todos os níveis/ciclos de educação e ensino;
- M.8** Garantir espaços semanais nos horários dos docentes de todos os níveis/ciclos de educação e ensino para a realização de trabalho colaborativo, incluindo supervisão colaborativa e, nomeadamente, para sessões de trabalho das equipas educativas de ano (EQEDU), dos grupos disciplinares e de outras equipas de trabalho;
- M.9** Garantir que todos os docentes participam em práticas de supervisão colaborativa, tanto como observadores como observados, pelo menos, 2 vezes por ano letivo e que dessas observações resultem reflexões construtivas, promotoras do desenvolvimento profissional e da melhoria da prática letiva;
- M.10** Alcançar taxas de participação dos pais e EEs em reuniões com docentes titulares de turma (TTs) e diretores de turma (DTs)  $\geq 75\%$ ;
- M.11** Garantir condições para que todas as associações de pais e EEs participem ativamente em, pelo menos, 3 ações anuais desenvolvidas na Escola;
- M.12** Garantir que cada uma das turmas/grupos proponha e/ou participe de forma interdisciplinar em, pelo menos, 3 ações anuais articuladas com o currículo, no âmbito da temática dos ODS a serem, preferencialmente, desenvolvidas em MTP;
- M.13** Garantir que cada grupo/turma proponha e/ou participe de forma interdisciplinar em, pelo menos, 2 ações anuais articuladas com o currículo, no âmbito de temas alicerçados na Comunidade, que se constituam como currículo local e a serem, preferencialmente, desenvolvidos em MTP;
- M.14** Garantir que cada grupo/turma proponha e/ou participe no âmbito da EECE e/ou do tema dos ODS em, pelo menos, 1 ação cívica ou de empreendedorismo social na Comunidade local e/ou na Escola;

- M.15** Garantir condições para que todos os alunos do ensino secundário proponham e realizem anualmente, individualmente ou em grupo, no âmbito da EECE e/ou do tema dos ODS, ações cívicas ou de empreendedorismo social na Comunidade local e/ou na Escola;
- M.16** Aumentar em, pelo menos, 10% o número de alunos que em todos os anos de escolaridade transitam com sucesso a todas as áreas do conhecimento / áreas disciplinares;
- M.17** Aumentar em, pelo menos, 10% o número de alunos propostos para os Quadros de Valor e de Excelência;
- M.18** Alcançar taxas de retenção no ensino básico de, tendencialmente, 0% e no ensino secundário alinhada com a média nacional;
- M.19** Alcançar uma taxa de abandono escolar nos 2.º e 3.º Ciclos, tendencialmente, de 0% e não superior a 0,1% e no secundário, tendencialmente, de 0% e não superior a 0,3%;
- M.20** Reduzir em 10% o número de alunos envolvidos em processos disciplinares de que resulte a aplicação de medidas disciplinares corretivas e/ou sancionatórias;
- M.21** Garantir que todos os alunos envolvidos em processos disciplinares são acompanhados pela EMAA e /ou pelo SPO;
- M.22** Garantir que todos os alunos sinalizados para a EMAA são acompanhados semanalmente por um professor tutor;
- M.23** Garantir que todos os alunos sinalizados para o SPO são acompanhados semanalmente por psicólogo do AEC ou de outra instituição com protocolo;
- M.24** Garantir percursos diretos de sucesso no ensino básico  $\geq$  à média nacional e no secundário com um diferencial negativo máximo de 5% relativamente à média nacional;
- M.25** Alcançar resultados na Avaliação Externa de alunos  $\geq$  às médias nacionais em, pelo menos, 50% das provas e exames realizados e que nenhuma disciplina apresenta um diferencial negativo superior a 10%, por comparação com a média nacional;
- M.26** Garantir, pelo menos, um momento anual de valorização e reconhecimento público de pessoal docente, não docente e alunos que se destaquem, valorizando o que cada um tem de melhor;
- M.27** Garantir todos os anos, pelo menos, 5 parcerias formalmente protocoladas com instituições públicas, associações ou empresas locais e da região, com vista à consecução do currículo, da inclusão ou do desenvolvimento cívico das crianças e alunos;

**M.28** Promover a concretização de parcerias com instituições públicas e privadas, tendo em vista o apetrechamento informático, bem como a aquisição de ferramentas digitais de apoio à concretização da Missão do AEC;

**M.29** Garantir que, pelo menos 90% dos problemas/fragilidades apresentados e das grandes linhas de orientação da ação constantes neste documento são, respetivamente, superados e concretizadas com sucesso.

## 5. Definição das grandes linhas de orientação da ação

Em conformidade com tudo aquilo o que foi dito até ao momento, estabeleço *4 eixos estruturantes*, a partir dos quais enuncio aquelas que são as grandes linhas de orientação da ação do meu Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas do Cadaval para o quadriénio 2020/2024.

### **Eixo 1 – Transversalidade, coesão, coerência e compromisso na ação educativa do AEC**

A Escola como organização tem de estar estruturada de forma a funcionar (salvaguardando-se as devidas comparações) como se fosse uma orquestra/banda, onde todos os músicos alinhados sobre uma mesma composição/estrutura musical, executam com paixão e perícia as suas linhas melódicas e rítmicas de forma a que, no seu todo, se obtenha uma textura musical que na sua transversalidade, seja coesa, coerente e comprometida com a ambição de uma performance coletiva que soe aos ouvidos do público como um conjunto sonoro harmonioso e vibrante.

Esta imagem, que afetivamente me é tão próxima, serve apenas para ilustrar a minha forte convicção da necessidade de garantir *coesão* e *coerência* “harmoniosa e vibrante”, mas também *transversalidade* e *compromisso* na ação educativa do AEC e é nesse sentido que aponto ser de superior importância:

**E.1-A.1** *A assunção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como tema transversal e estruturante* de toda a ação educativa a realizar e compromisso incontornável da Escola perante a sua Comunidade, na prossecução de um mundo sustentável, mais justo e melhor para todos;

**E.1-A.2** *A assunção do Currículo Local*, nas suas diversas dimensões (território, paisagem, fauna, flora, clima, história, património, cultura, tradições, saberes ancestrais, agricultura, gastronomia, artesanato, artes, desporto, instituições, economia, ...), *como transversal e estruturante* para a concretização das aprendizagens essenciais das várias áreas do conhecimento / áreas disciplinares, em estreita articulação com os ODS;

**E.1-A.3** *A implementação transversal da Metodologia de Trabalho de Projeto* como principal garante de que a concretização do currículo é feita de forma estruturada e

contextualizada e que o conhecimento é adquirido como um todo, fazendo assim mais sentido;

**E.1-A.4** *A implementação transversal de práticas de Supervisão Colaborativa entre pares e pelas lideranças, com vista à melhoria da prática letiva;*

**E.1-A.5** *A assunção da Avaliação Formativa, Contínua e Sistemática como principal tipologia de avaliação do processo de ensino-aprendizagem;*

**E.1-A.6** *A implementação de planos de Formação para pessoal docente<sup>25</sup> e não docente<sup>26</sup> que, com efetividade, vão ao encontro do que se preconiza para toda a ação educativa do AEC e cujo grau de concretização deve ser espelhado na avaliação de desempenho individual de cada um.*

## **Eixo 2 – Planeamento curricular e prática pedagógica**

Se no primeiro eixo se estabelecem as bases para uma ação educativa transversal, coesa e coerente (*harmoniosa e vibrante*) e comprometida do AEC, é neste segundo eixo que se enunciam as grandes linhas de orientação para o planeamento e materialização da ação educativa a desenvolver na Escola, de forma eficaz e eficiente.

Desde logo preconizo como essencial:

**E.2-A.1** *A concretização de trabalho colaborativo transversal entre docentes, com vista ao planeamento da articulação horizontal e vertical do currículo, a ser feito com base nos pressupostos da flexibilidade curricular e da inclusão e tendo em vista a prossecução de melhores aprendizagens para as crianças e alunos do AEC;*

**E.2-A.2** *A implementação efetiva de práticas pedagógicas de diferenciação e de metodologias ativas centradas nas reais necessidades e anseios das crianças e dos alunos, de acordo com os pressupostos da flexibilidade curricular e da inclusão e tendo em vista a prossecução de melhores aprendizagens para todos;*

**E.2-A.3** *A auscultação e envolvimento das crianças e alunos no que diz respeito à organização e gestão do seu currículo, bem como no que diz respeito à organização e funcionamento da sua Escola;*

---

<sup>25</sup> Considero que as áreas de formação DOCENTE a privilegiar no AEC são: MTP; Supervisão Colaborativa; Coaching (para docentes); Tutorias Autorregulatórias; Empreendedorismo; AFC. Concretamente em AFC, específico as seguintes áreas: Gestão e Articulação do Currículo; Diferenciação Pedagógica; Metodologias Ativas; Avaliação das Aprendizagens; Educação Inclusiva; Cidadania e Desenvolvimento; Recursos TIC em sala de aula. No meu entender, no âmbito da formação docente, é de extrema importância a manutenção e o estabelecimento de parcerias com o CFAE-Centro Oeste e Universidades e outras instituições de ensino superior, dado que se encontram especializados no desenvolvimento de formação em algumas das áreas indicadas.

<sup>26</sup> Para ASSISTENTES OPERACIONAIS, considero importante a realização de formação adequada de âmbito alargado e abrangente, ministrada preferencialmente na Escola durante as interrupções letivas. De entre as áreas a privilegiar aponto: Organização e Trabalho em Equipa; Técnicas de Atendimento; Comunicação e Gestão de Conflitos; Educação Inclusiva.

Relativamente aos ASSISTENTES TÉCNICOS, proponho como áreas formativas a privilegiar: Organização e Trabalho em Equipa; Técnicas de Atendimento; formação nas áreas em que estão afetos, nomeadamente na utilização de recursos TIC específicos.

- E.2-A.4** O reforço da utilização das TIC de forma consistente e sistemática em contexto de prática pedagógica, nomeadamente como forma de potenciar a realização de trabalho colaborativo entre crianças e entre alunos;
- E.2-A.5** A reflexão partilhada sobre práticas científico-pedagógicas relevantes e eficazes e sobre iniciativas de inovação curricular e pedagógica que incidam, nomeadamente, na construção de quadros conceptuais que potenciem a reconfiguração e reorganização dos espaços de trabalho e dos grupos/turmas;
- E.2-A.6** O envolvimento das famílias e da Comunidade na vida da Escola, de modo a estimular o sucesso de todos e a debelar os índices de absentismo e de abandono escolar;
- E.2-A.7** O estabelecimento de apoio tutorial, nomeadamente na tipologia que decorre do projeto Mentor: Tutorias Autorregulatórias<sup>27</sup>, coordenadas no âmbito da EMAA e em estreita articulação com o SPO, para alunos com baixo sucesso escolar, comportamentos desajustados e em risco de abandono;
- E.2-A.8** A garantia da implementação transversal dos vários projetos desenvolvidos na Escola – Eco-Escolas, Desporto Escolar, Programação e Robótica<sup>28</sup>, Empreendedorismo, PES e PNC – nos vários níveis/ciclos de educação e ensino, bem como do seu desenvolvimento em estreita articulação com o currículo;
- E.2-A.9** O estabelecimento de planos de intervenção (programas) anuais para o desenvolvimento dos vários projetos existentes ou a adotar no AEC, de modo a que se edifiquem consistentemente e sejam apreendidos por todos;
- E.2-A.10** A promoção de iniciativas, nomeadamente de empreendedorismo social, propostas e concretizadas pelos alunos, individualmente, em grupos ou em turma, no âmbito da disciplina de Cidadania e Desenvolvimento ou de outros projetos realizados na Escola, em articulação com a EECE e/ou os ODS.

### **Eixo 3 – Liderança e gestão partilhadas**

Recorri no primeiro eixo à imagem de uma orquestra/banda que, no seu todo, interpreta uma composição/estrutura musical coesa e coerente que, na sua transversalidade e comprometimento, deve soar aos ouvidos do público como um conjunto sonoro *harmonioso* e *vibrante*. Volto agora novamente a essa imagem, com um segundo propósito, o de apresentar a forma de liderança e gestão com a qual mais me revejo. Para isso, socorro-me da reflexão de Diogo (2004), na qual o autor enuncia duas formas de liderança e organização possíveis nas escolas, sendo que as compara através do estabelecimento de paralelismos dicotómicos entre a orquestra sinfónica e a banda de jazz, conforme quadro que se apresenta de seguida.

<sup>27</sup> Consultar: <http://www.guia-psi.com/mentor---tutorias-autorregulatoacuterias.html>, recuperado em 20/ 01/ 2020.

<sup>28</sup> Equaciono a criação de uma disciplina de Programação e Robótica em oferta complementar, logo a partir do 3.º ou 4.º anos de escolaridade e que se estenderá aos anos seguintes. Esta medida carece de debate alargado.



Quadro 1 – Representação resumida e adaptada do *esboço comparativo entre Sinfonia e Jazz* de Diogo (2004, p. 279).

	<b>Orquestra Sinfónica</b>	<b>Banda de Jazz</b>
<b>Liderança</b>	É dirigida por um maestro, o “chefe” da orquestra	Não há maestro e sempre que um músico sola, é ele o líder
	<i>Liderança Hierárquica</i> - <i>Coordenação individual</i>	<i>Liderança Distribuída</i> - <i>Coordenação através da ação partilhada</i>
<b>Organização</b>	Existem hierarquias entre os músicos e grupos de instrumentos e os músicos tocam apenas um instrumento	Não existem diferenças significativas de estatuto entre os músicos e os músicos dominam vários instrumentos
	Divisão do trabalho - Rigidez dos papéis	Inexistência de uma divisão rígida de trabalho - Diversidade e complementaridade dos papéis
<b>Planificação</b>	Cada músico interpreta uma partitura previamente escrita	Não há partitura mas um tema central/estrutura
	(Apenas execução) - Ênfase no domínio técnico do instrumento	Simultaneidade de composição e execução - Ênfase na improvisação individual e coletiva
<b>Processos de trabalho</b>	Cada músico concentra-se num instrumento e a margem para o improvisado e para a criatividade individual é fraca	Os músicos dominam frequentemente diferentes instrumentos e há espaço para explosões de espontaneidade e criatividade
	Cada músico executa uma parte da partitura	A interação entre os elementos do grupo potencia a improvisação criativa
<b>Resultados</b>	O resultado final é previsível e muda pouco	O som final é uma surpresa
	O todo resulta da soma das partes - O erro e a desafinação são dissonantes - Harmonia e ordem (pela rigidez imposta)	O todo resulta do “diálogo” entre as partes - O erro é ponto de partida para novas práticas (inovação) - Espontaneidade e criatividade

Da análise ao quadro, verificamos que são evidentes os alinhamentos entre uma *escola do século passado*, estática, hierárquica, previsível, uniformizadora e intolerante ao erro e a representação feita pelo autor baseada nos princípios de organização da *Orquestra Sinfónica*. Por outro lado, quando apreciamos o texto do autor referente à *Banda de Jazz*, facilmente também nele vemos os princípios da *Escola que se preconiza para o Século XXI*, *partilhada, criativa, que atenta a todos, que dá oportunidade e que é tolerante e positiva face ao erro, reinventando-se*.

É a *Liderança e Gestão*, eminentemente transformacionais e partilhadas, alicerçadas na inspiração estética do jazz (improvisação, aprendizagem e inovação), que o citado autor tão

criativamente explanou, aquela que mais me desafia, uma vez “que antecip(a) o futuro, e que, como tal, exige não só criatividade e pensamento inteligente, como também capacidade para reinventar as culturas profissionais dominantes, encarando as relações de trabalho de modo mais holístico e multifuncional, de poder mais distribuído, e onde a rigidez das estruturas dá lugar à cooperação, responsabilidade, flexibilidade e parceria” (Diogo, 2004, p. 272).

Dito isto, para este terceiro eixo proponho como grandes linhas de orientação da ação:

- E.3-A.1** *A auscultação periódica e sistemática de pessoal docente, não docente, de crianças e alunos, de estruturas intermédias e de supervisão e de pais e EEs, nomeadamente através de recursos digitais (Google Forms ou outro), mas também em reuniões, tendo em vista o seu envolvimento e participação na tomada de decisões estratégicas e/ou pertinentes a que houver lugar;*
- E.3-A.2** *O desenvolvimento de procedimentos rigorosos e sistemáticos de avaliação interna, que têm de ser valorizados e entendidos como mecanismos fundamentais da autorregulação e da melhoria do AEC, nas suas várias dimensões, organizacional, curricular, pedagógica, de educação cívica e de inclusão;*
- E.3-A.3** *A promoção de iniciativas que fomentem o desenvolvimento profissional e o bem-estar de todos, bem como de ações periódicas e sistemáticas que visem a valorização e o reconhecimento de todos aqueles que se destacam pelo seu esforço adicional em prol do cumprimento da Missão do AEC: pessoal docente; não docente; alunos; pais e EEs e/ou outras pessoas/instituições da Comunidade;*
- E.3-A.4** *O fomento de iniciativas que visem a promoção da responsabilização e a valorização dos diferentes níveis de liderança, nomeadamente as lideranças intermédias, essenciais num quadro alargado de autorregulação construtiva da ação educativa da Escola;*
- E.3-A.5** *O incentivo ao desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens, nomeadamente visando a inclusão e o sucesso de todos, mas também a excelência escolar das crianças e alunos mais “dotados”;*
- E.3-A.6** *A implementação de medidas que visem, nomeadamente no âmbito dos Serviços de Psicologia e Orientação (SPO) e da Equipa Multidisciplinar de Apoio ao Aluno (EMAA), a promoção de um ambiente escolar seguro, saudável, ecológico, socialmente acolhedor, inclusivo e cordial;*
- E.3-A.7** *A implementação de medidas que decorrem do programa de simplificação administrativa nas escolas, Escola + Simples Para Professores<sup>29</sup>, com vista à prossecução da qualidade e eficiência das práticas administrativas escolares e de modo a contribuir para que no trabalho docente se possa privilegiar o dirigido aos domínios científico, pedagógico e didático;*

<sup>29</sup> Consultar: <https://www.dgeste.mec.pt/wp-content/uploads/2019/07/ESCOLA-MAIS-SIMPLES-PROFESSORES.pdf>, recuperado em 22/ 01/ 2020.

- E.3-A.8** *A constituição de equipas de trabalho transversais, após auscultação alargada, tendo em vista: a gestão dos processos da Avaliação Interna, no âmbito do Observatório da Qualidade; a organização e monitorização das práticas de Supervisão Colaborativa entre pares e pelas lideranças; a gestão dos processos de Avaliação Externa de alunos, no âmbito do Secretariado de Exames; a elaboração e atualização dos horários; a verificação de documentos e atas; a implementação da EECE; a intervenção da EMAA; a gestão de manuais escolares, no âmbito do Programa Mega; os procedimentos que decorrem da organização e acompanhamento dos PAA e PPA, incluindo a manutenção de um calendário online atualizado; a elaboração e o acompanhamento dos Planos de Formação do pessoal docente e não docente; a concretização das tarefas da Equipa GESDIn<sup>30</sup>; o funcionamento da sala de Multiatividades; a gestão da Agenda Cultural, Recreativa, Desportiva e de Bem-estar<sup>31</sup> (ACRDB) do AEC;*
- E.3-A.9** *A constituição de equipas de trabalho transversais, após auscultação alargada, tendo em vista a implementação de cada um dos projetos existentes e/ou a adotar no AEC: Eco-Escolas; Desporto Escolar; Programação e Robótica; Empreendedorismo; PES; PNC; PNA; PEEA; Clube de Jornalismo/Revista Escolar<sup>32</sup>;*
- E.3-A.10** *O reforço das parcerias<sup>33</sup> existentes com as instituições públicas e privadas do concelho e da região, bem como de outras a concretizar, nomeadamente com vista ao enriquecimento do currículo dos alunos, ao desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente e também no que diz respeito ao apetrechamento da Escola, designadamente em termos de recursos TIC.*

<sup>30</sup> Ver na página 19 o âmbito e as atribuições gerais desta equipa.

<sup>31</sup> A constituição da equipa ACRDB visa o planeamento e consecução de atividades culturais, artísticas e desportivas, de convívio e de lazer, para pessoal docente e não docente, podendo ser alargadas às respetivas famílias. Visa ainda a preparação e concretização de atividades coletivas transversais, com e sem alunos (Dia da Escola Azul, Festa de Encerramento, Almoço de Natal, ...) e o planeamento da organização e gestão dos vários espaços de trabalho e de convívio existentes na escola sede (e noutras escolas do AEC, se necessário), tendo em vista o bem-estar de todos. O objetivo principal da equipa ACRDB é potenciar o estabelecimento de boas relações entre os profissionais da Escola e garantir a sua efetiva integração e bem-estar. Pode ao longo do ano letivo, e conforme as necessidades, assumir na sua constituição um figurino variável de membros e até poder incluir a associação de estudantes e/ou as associações de pais, mas deve integrar sempre, pelo menos, 1 assistente técnico ou operacional e reunir todos os meses e sempre que se justifique.

<sup>32</sup> No âmbito da elaboração da Revista Escolar, o Clube de Jornalismo atua em estreita articulação com a Equipa GESDIn.

<sup>33</sup> De entre as parcerias que considero serem de elevado interesse aprofundar, dado que manifestamente se assumem, no meu entender, com real impacto na concretização da Missão do AEC, destaco as existentes e a celebrar com: Câmara Municipal; Juntas de Freguesia; CPCJ; Associações de Pais; CCAM; Centro de Interpretação Ambiental da Paisagem Protegida da Serra de Montejunto; CRASM; Museu Municipal; Casa do Povo; Centro de Saúde; GNR; Escola Segura; Bombeiros; Cruz Vermelha; Santa Casa da Misericórdia; Associação Mutualista do Vilar; Campus Social do Olival; Asavida - Associação de Apoio Social "Ajudar Viver" da Dagorda; Cáritas Paroquial de Vilar; Centro Social Paroquial de Lamas; Centro Social Paroquial de Alguber; Clubes Desportivos; Filarmónicas; Ranchos Folclóricos; Grupo Gente Gira; Agremiações Recreativas e Culturais; CFAE-Centro Oeste; Oeste CIM; Academia de Música de Óbidos; Banco Alimentar; Sociedade de História Natural; Académico de Torres Vedras; Universidades e outras instituições de Ensino Superior; outros Agrupamentos de Escolas.

Como outras parcerias destaco as que decorrem do tecido económico e empresarial da Comunidade: Coopval; Frutus; Adega do Cadaval; Adega da Vermelha; Intermarché; Agriloja; Francarmo.

#### **Eixo 4 – Instalações, equipamentos e ferramentas digitais**

É minha forte convicção a necessidade de melhorar e reorganizar alguns espaços, nomeadamente na *escola sede* e de proceder a uma profunda reorganização e capacitação dos ambientes digitais do AEC, quer alojados localmente, quer na *web online*. Nesse sentido, ambiciono como grandes linhas orientadoras da ação para este eixo:

- E.4-A.1** *A reorganização e redistribuição das turmas* pelos diferentes espaços existentes, incluindo os afetos ao Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA), de modo a salvaguardar algumas questões de segurança e o eficaz acompanhamento dos alunos e de modo a potenciar uma eficiente rentabilização dos espaços, dos equipamentos e dos recursos humanos existentes;
- E.4-A.2** *A reorganização dos espaços da papelaria/reprografia e dos serviços administrativos*, com o objetivo de garantir a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e tranquilos, propiciadores da concretização de melhores níveis de proficiência e de elevada qualidade de atendimento ao público;
- E.4-A.3** *A reorganização da sala de ocupação de alunos (OCAs), que passará a sala de Multiatividades*, dotada de mobiliário mais adequado, recursos materiais mais ajustados e ferramentas manuais e mecânicas apropriadas (agora dispersas e que aí ficarão concentradas), com a objetivo de se tornar um espaço interdisciplinar e de desenvolvimento de projetos;
- E.4-A.4** *A substituição gradual dos cacifos dos alunos*, questão premente com implicações diretas na saúde dos alunos, pelo peso das mochilas que carregam desnecessariamente às costas, mas também em termos de impacto visual que causam, pelo estado de degradação em que se encontram;
- E.4-A.5** *A substituição dos quiosques digitais* existentes e ultrapassados por soluções tecnicamente e esteticamente mais avançadas;
- E.4-A.6** *A constituição de uma Equipa de Gestão das Estruturas e Sistemas Digitais de Informação (GESDIn)*, que assumirá a responsabilidade pela implementação e gestão de todas as estruturas e sistemas digitais e de informação digital da Escola, nomeadamente a plataforma *online* de alunos, o acervo documental digital, que se preconiza em nuvem, bem como as ferramentas de gestão de processos internos (*BPM* e *CRM*), comunicação interna/externa (*E-mail*, *SMS*; *WhapsApp*, ...) e de divulgação do AEC no exterior (*página web*, *Youtube*, *Facebook*, *Revista Escolar*, ...). No âmbito da atuação da GESDIn preconiza-se a criação/gestão de uma *E-Secretaria*.
- E.4-A.7** *A aquisição de uma solução digital em nuvem alternativa ao software e às ferramentas digitais online de gestão escolar atuais*, dado que considero existirem no mercado ferramentas mais avançadas, mais “*user-friendly*” e mais eficazes e

eficientes (e.g. inovar+) face às necessidades e exigências na gestão da informação relativa aos alunos;

**E.4-A.8** *A aquisição de uma ferramenta digital em nuvem (e.g. Bitrix24) que possibilite a gestão global e integrada do acervo documental digital existente (atual servidor) e a constituir, bem como a gestão eficaz e eficiente de todos os canais de comunicação digital interna e externas do AEC, existentes e ou a criar,*

**E.4-A.9** *A reformulação total da página na internet do AEC, que visa uma adequada divulgação e promoção da instituição ao mundo, uma gestão mais eficiente da informação que deve conter e uma mudança efetiva da imagem da Escola, mais consentânea com a modernidade;*

**E.4-A.10** *A estreita articulação com o Município, nomeadamente no sentido de minimizar os efeitos da dispersão geográfica das várias unidades orgânicas que constituem o AEC, especialmente em termos de recursos humanos e materiais.*

## 6. Explicitação do Plano Estratégico a realizar no decurso do mandato

<b>AÇÃO INICIAL</b>		<b>Elaboração dos documentos estruturantes do AEC: PE, RI, PAA / PPA, EECE, Planos de Formação (a concluir até ao final do ano letivo 2020/2021)</b>					
<b>Problema/ Fragilidade</b>	<b>Ações</b>	<b>Metas</b>	<b>Horizonte Temporal</b>				
			<b>20/21</b>	<b>21/22</b>	<b>22/23</b>	<b>23/24</b>	
P/F.1	E.3-A.1; E.3-A.3; E.3-A.4 E.3-A.5; E.3-A.7	M.1; M.26	X	X	X	X	
P/F.2	E.1-A.1; E.1-A.2; E.1-A.3 E.1-A.4; E.1-A.5; E.1-A.6 E.3-A.4	M.2; M.7; M.8; M.12; M.13; M.14	X	X	X	X	
P/F.3	E.1-A.4; E.2-A.1; E.2-A.4 E.2-A.8 E.4-A.10	M.7; M.8; M.9; M.12; M.13	X	X	X	X	
P/F.4	E.1-A.4; E.2-A.2; E.2-A.5; E.2-A.8; E.3-A.1; E.3-A.3; E.3-A.8	M.1; M.8; M.9; M.23; M.26	X	X	X	X	
P/F.5	E.1-A.1; E.1-A.2; E.1-A.3; E.1-A.4; E.2-A.1; E.2-A.2; E.2-A.5; E.2-A.8	M.2; M.7; M.8; M.9; M.12; M.13; M.14	X	X	X	X	
P/F.6	E.1-A.1; E.1-A.2; E.1-A.3; E.1-A.4; E.2-A.1; E.2-A.5; E.2-A.8	M.7; M.8; M.9	X	X	X	X	
P/F.7	E.1-A.4; E.2-A.5	M.8; M.9	X	X	X	X	
P/F.8	E.1-A.5; E.2-A.1; E.2-A.6	M.6; M.16; M.17; M.18; M.24; M.25	X	X	X	X	
P/F.9	E.2-A.1; E.2-A.8; E.2-A.9	M.7; M.8; M.11; M.12; M.13; M.14; M.27	X	X	X	X	
P/F.10	E.2-A.4; E.3-A.7; E.3-A.10; E.4-A.5; E.4-A.6; E.4-A.7; E.4-A.8; E.4-A.9; E.4-A.10	M.28		X	X	X	
P/F.11	E.3-A.7; E.3-A.10; E.4-A.5; E.4-A.6; E.4-A.7; E.4-A.8; E.4-A.9; E.4-A.10	M.28		X	X	X	
P/F.12	E.1-A.4; E.1-A.6; E.2-A.1; E.2-A.4; E.2-A.5; E.2-A.8; E.3-A.5	M.3; M.8; M.9		X	X	X	

P/F.13	E.1-A.4; E.1-A.6; E.2-A.1; E.2-A.2; E.2-A.4; E.2-A.5; E.2-A.8; E.3-A.5	M.3; M.8; M.9	X	X	X	X
P/F.14	E.1-A.5; E.2-A.2; E.2-A.3; E.2-A.5; E.2-A.6; E.2-A.7; E.2-A.10; E.3-A.1	M.6; M.12; M.13; M.14; M.15	X	X	X	X
P/F.15	E.1-A.4; E.2-A.1; E.2-A.5; E.2-A.7; E.2-A.8; E.3-A.6; E.3-A.9; E.4-A.1; E.4-A.10	M.7; M.12; M.13; M.14; M.22; M.23	X	X	X	X
P/F.16	E.1-A.5; E.2-A.2; E.2-A.3; E.2-A.6; E.2-A.7; E.3-A.1; E.3-A.5; E.3-A.6; E.4-A.3	M.6; M.10; M.12; M.13; M.14; M.15; M.21; M.22; M.23	X	X	X	X
P/F.17	E.1-A.4; E.1-A.5; E.2-A.2; E.2-A.3; E.2-A.4; E.2-A.5; E.2-A.6; E.2-A.7; E.2-A.10; E.3-A.3; E.3-A.5; E.3-A.6; E.4-A.3; E.4-A.4	M.6; M.9; M.10; M.14; M.15; M.20; M.21; M.22; M.23; M.27	X	X	X	X
P/F.18	E.1-A.5; E.2-A.2; E.2-A.3; E.2-A.4; E.2-A.6; E.2-A.7; E.3-A.3; E.3-A.6; E.4-A.3	M.6; M.10; M.12; M.13; M.14; M.15; M.19; M.20; M.21; M.22; M.23; M.27	X	X	X	X
P/F.19 P/F.20	E.1-A.1; E.1-A.2; E.1-A.3; E.1-A.5; E.2-A.1; E.2-A.2; E.2-A.3; E.2-A.4; E.2-A.6; E.2-A.7; E.2-A.8; E.3-A.2; E.3-A.5; E.3-A.6	M.2; M.6; M.10; M.12; M.13; M.14; M.15; M.16; M.17; M.18; M.19; M.24 M.25	X	X	X	X
P/F.21	E.1-A.3; E.1-A.5; E.2-A.1; E.2-A.2; E.2-A.6; E.2-A.7; E.3-A.5; E.3-A.10	M.19; M.26; M.27	X	X	X	X
P/F.22	E.1-A.1; E.1-A.2; E.1-A.3; E.1-A.5; E.2-A.2; E.2-A.3; E.2-A.4; E.2-A.6; E.3-A.7; E.3-A.1; E.3-A.2; E.3-A.3; E.3-A.5; E.3-A.6; E.3-A.10	M.6; M.7; M.10; M.12; M.13; M.14; M.15; M.25; M.26; M.27	X	X	X	X
P/F.23	E.1-A.3; E.2-A.2; E.2-A.3; E.2-A.4; E.2-A.5; E.2-A.8; E.2-A.10; E.3-A.1; E.3-A.5; E.4-A.1; E.4-A.3	M.12; M.13		X	X	X
P/F.24	E.3-A.3; E.3-A.10; E.4-A.10	M.27	X	X	X	X
P/F.25 P/F.26	E.1-A.6; E.3-A.1; E.3-A.2 E.3-A.3; E.3-A.4; E.3-A.7 E.3-A.8; E.3-A.10; E.4-A.2; E.4-A.5; E.4-A.6; E.4-A.7; E.4-A.8; E.4-A.10	M.1; M.5; M.26		X	X	X
P/F.27	E.1-A.6; E.3-A.1; E.3-A.2; E.3-A.3; E.3-A.4; E.3-A.7; E.3-A.10; E.4-A.2; E.4-A.5; E.4-A.6; E.4-A.7; E.4-A.8	M.1; M.26; M.28	X	X	X	X
P/F.28	E.1-A.4; E.1-A.6; E.2-A.1; E.2-A.5; E.3-A.1; E.3-A.2; E.3-A.3; E.3-A.4; E.3-A.7; E.3-A.8; E.3-A.9; E.3-A.10; E.4-A.6; E.4-A.7; E.4-A.8	M.1; M.3; M.4; M.5; M.9; M.26	X	X	X	X
P/F.29 P/F.30	E.1-A.4; E.1-A.6; E.2-A.1; E.2-A.5; E.2-A.6; E.2-A.9; E.2-A.10; E.3-A.1; E.3-A.2; E.3-A.3; E.3-A.4; E.3-A.7; E.3-A.8; E.3-A.9; E.3-A.10; E.4-A.6; E.4-A.7; E.4-A.8; E.4-A.9; E.4-A.10	M.1; M.8; M.9; M.10; M.11; M.15; M.26; M.27; M.28	X	X	X	X

P/F.31 P/F.32	Todas	Todas	X	X	X	X
P/F.33	E.4-A.4; E4-A.5	M.1		X	X	X
Todos	Todas	M.29	X	X	X	X

<b>Monitorização / Avaliação</b>	
<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>M1</b>	Resultados dos inquéritos realizados a pessoal docente e não docente.
<b>M2</b>	N.º de articulações, DAC e/ou projetos que incluem o tema dos ODS e o currículo local, desenvolvidos ao longo de cada ano letivo nos grupos/turma de todos os ciclos/níveis de educação e ensino.
<b>M3</b>	N.º de docentes do AEC que participam em ações/cursos de formação elencados no Plano de Formação do AEC.
<b>M4</b>	N.º de Ações de Formação creditadas anuais promovidas pelo AEC, nas suas instalações, gratuitas ou a preço simbólico.
<b>M5</b>	N.º de funcionários não docentes que frequenta ações de formação anuais no âmbito do Plano de Formação do AEC.
<b>M6</b>	N.º instrumentos/ práticas de avaliação formativa inscritos nos Critérios de Avaliação, Planeamentos Curriculares e Planos de Turma, efetivamente realizados/as. N.º de instrumentos/ práticas de feedback inscritos nos Planeamentos Curriculares e Planos de Turma, inclusive com recurso a plataformas e aplicações digitais do tipo Kahoot, Classdojo, Socrative, efetivamente realizados/as.
<b>M7</b>	N.º de articulações curriculares horizontais e/ou verticais indicadas nos planeamentos curriculares das disciplinas, efetivamente realizados/as. N.º de Domínios de Autonomia Curricular (DAC), articulações curriculares e/ou projetos interdisciplinares inscritos nos Planos de Turma, efetivamente realizados/as.
<b>M8</b>	N.º de tempos nos horários semanais dos docentes consignados ao trabalho colaborativo. N.º de sessões mensais de trabalho colaborativo realizadas.
<b>M9</b>	N.º de momentos anuais de supervisão colaborativa realizados. N.º de docentes que participa em práticas de supervisão em cada ano de escolaridade. N.º e qualidade das reflexões efetuadas.
<b>M10</b>	N.º de encarregados de educação presentes nas reuniões com os docentes titulares de turma e diretores de turma, anualmente.
<b>M11</b>	N.º de ações com envolvimento ativo das associações de pais e encarregados de educação. Grau de participação das associações de pais e encarregados de educação em ações anuais desenvolvidas pela Escola.
<b>M12</b>	N.º de grupos/turmas que participam anualmente em ações interdisciplinares articuladas com o currículo no âmbito da temática dos ODS. N.º de ações anuais articuladas com o currículo no âmbito da temática dos ODS desenvolvidas segundo a MTP.
<b>M13</b>	N.º de grupos/turmas que participam anualmente em ações articuladas e interdisciplinares com o currículo no âmbito do currículo local. N.º de ações anuais articuladas com o currículo no âmbito da temática do currículo local em MTP.
<b>M14</b>	N.º de propostas e/ou participações de grupos/turmas em ações cívicas ou de empreendedorismo social na Comunidade ou na Escola. N.º de ações cívicas realizadas no âmbito do EECE e/ou do tema dos ODS.
<b>M15</b>	N.º de propostas e/ou participações de alunos do ensino secundário em ações cívicas ou de empreendedorismo social na Comunidade ou na Escola. N.º de ações cívicas realizadas no âmbito do EECE e/ou do tema dos ODS.
<b>M16</b>	Taxas de sucesso das disciplinas. Taxas de sucesso dos alunos.
<b>M17</b>	N.º de alunos, por ano, nos Quadros de Valor e de Excelência.
<b>M18</b>	Taxas de retenção dos alunos por ano letivo.
<b>M19</b>	N.º de alunos do ensino básico que abandonam a escola anualmente. N.º de alunos do ensino secundário que abandonam a escola anualmente.
<b>M20</b>	N.º de processos disciplinares instaurados anualmente. N.º e tipos de medidas disciplinares aplicadas, que decorrem da instauração de processos disciplinares.
<b>M21</b>	N.º de alunos acompanhados anualmente pela EMAA. N.º de alunos acompanhados anualmente pelo SPO.

<b>M22</b>	N.º de alunos sinalizados para a EMAA. N.º de alunos acompanhados semanalmente por professor tutor.
<b>M23</b>	N.º de alunos sinalizados para o SPO. N.º de alunos acompanhados semanalmente por psicólogo/a.
<b>M24</b>	Percentagem de alunos da Escola que concluíram o 1.º ciclo e o 2.º ciclo do ensino básico dentro dos tempos normais. Percentagem de alunos obtêm nível positivo nas duas provas finais do 9.º ano, após um percurso sem retenções nos 7.º e 8.º anos de escolaridade. Percentagem de alunos que obtêm nível positivo nos exames das duas disciplinas trienais do 12.º ano, após um percurso sem retenções nos 10.º e 11.º anos de escolaridade. Médias nacionais de percursos de sucesso.
<b>M25</b>	Resultados dos alunos na avaliação interna. Resultados dos alunos na avaliação externa. Médias nacionais.
<b>M26</b>	N.º de ações anuais de valorização e reconhecimento de elementos da comunidade educativa que se destaquem de forma positiva.
<b>M27</b>	N.º de protocolos anuais efetuados com instituições públicas, associações e/ou empresas locais. N.º de atividades desenvolvidas no âmbito de cada protocolo.
<b>M28</b>	N.º de parcerias anuais efetuadas com instituições públicas e privadas.
<b>M29</b>	Grau de consecução anual das ações previstas. N.º de problemas superados anualmente, bianualmente e no final do mandato.

## 7. Considerações finais

Gostaria que a minha visão sobre a Escola fosse impactante e que aquilo que eu ambiciono e os sonhos que tenho para o AEC no presente pudessem ser comungados por muitos e se concretizassem num futuro não muito distante. Alguns desses sonhos talvez sejam utopias, mas vivemos num mundo carregado de feitos e realizações que no início, simplesmente, começaram por ser sonhos e utopias em quem alguém, convictamente, acreditou.

Não penso o que penso nem sonho o que sonho, simplesmente, porque isso é o melhor para mim. Antes me revejo, claramente, nas palavras e no sentir de Alberto M. Carvalho<sup>34</sup>, quando afirma: “(...) que não sigo um caminho baseado no que é melhor para mim, mas no que é melhor para mim tendo em conta aquilo que acredito ser melhor para o bem comum”<sup>35</sup>.

Um líder pode apontar um rumo, mas sozinho, é mais do que certo, nada alcançará... Indicar o **Ambiente** como um foco a privilegiar, despertar nas forças vivas da **Escola** e da **Comunidade** todo o seu incrível potencial, incentivar o esforço conjunto, partilhado, coeso e coerente de todos e em prol de todos e fazer do AEC uma instituição educativa de referência na região Oeste e quem sabe a nível nacional, são os propósitos que traço como rumo e que com humildade, profissionalismo e perseverança me proponho alcançar.

<sup>34</sup> Alberto M. Carvalho é professor e superintendente das Escolas Públicas do Condado de Miami-Dade, o quarto maior distrito escolar dos Estados Unidos, com mais de 346.000 estudantes e 52.000 funcionários. Foi nomeado superintendente em setembro de 2008 e em fevereiro de 2014, a Associação Americana de Administradores de Escolas (AASA) nomeou Carvalho o Superintendente Nacional do Ano de 2014. Em 28 de fevereiro de 2018, o prefeito da cidade de Nova York Bill de Blasio nomeou Carvalho como o próximo chanceler do Departamento de Educação da cidade, mas ele recusou a oferta no dia seguinte. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Alberto\\_M.\\_Carvalho](https://en.wikipedia.org/wiki/Alberto_M._Carvalho), recuperado em 21/ 01/ 2020 – tradução livre).

<sup>35</sup> (<https://visao.sapo.pt/atualidade/sociedade/2018-05-05-o-rapaz-pobre-do-bairro-alto-que-esta-a-revolucionar-a-educacao-nos-estados-unidos/>, recuperado em 21/ 01/ 2020).



## 8. Referências bibliográficas

- Cosme, Ariana; *Autonomia e Flexibilidade Curricular; Propostas e Estratégias de Ação*; Porto Editora
- Diogo, J.; (2004); *Liderança das escolas: Sinfonia ou Jazz?*; In J. Costa, A. Neto-Mendes e A. Ventura; *Políticas e gestão local da educação: actas do III simpósio sobre organização e gestão escolar* (pp. 267-277); Aveiro: Universidade de Aveiro
- Gaspar, Maria Ivone; *Supervisão em Contextos de Educação e Formação, conceções, práticas e possibilidades*; DPP – Desenvolvimento Profissional de Professores
- Pacheco, José e Pacheco, Maria de Fátima; *A avaliação da aprendizagem, Escola da Ponte*; Edições MAHATMA
- Pacheco, José; *Inovação Educacional, Obstáculos e Possibilidades*; Edições MAHATMA
- Pacheco, José; *Um Compromisso Ético com a Educação, Transformação vivencial em comunidades de aprendizagem*; Edições MAHATMA
- Queiroga, Luiz Cláudio, Carlos Barreira, Albertina L. Oliveira; *Supervisão e Desempenho Docente*; Edições Chiado
- Couvaneiro, João; (2020); Observador - *Educação e desenvolvimento – utopia e ética*, <https://observador.pt/opiniaio/educacao-e-desenvolvimento-utopia-e-etica/>, recuperado em 12/ 01/ 2020
- Lispector, Clarice; <https://frases.art.br/clarice-lispector/page:17>, recuperado em 19/ 01/ 2020
- Pacheco, José; in <https://www.redecomunidadesdeaprendizagem.org/>, recuperado em 15/ 01/ 2020
- Clubes de Programação e Robótica; <https://www.dge.mec.pt/clubes-de-programacao-e-robotica>
- Desporto Escolar; <https://desportoescolar.dge.mec.pt/>
- Educação para o Empreendedorismo; <https://www.dge.mec.pt/educacao-para-o-empendedorismo>
- Escola + Simples para Professores; <https://www.dgeste.mec.pt/wp-content/uploads/2019/07/ESCOLA-MAIS-SIMPLES-PROFESSORES.pdf>
- Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania; [https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Projetos\\_Curriculares/Aprendizagens\\_Essenciais/estrategia\\_cidadania.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Projetos_Curriculares/Aprendizagens_Essenciais/estrategia_cidadania.pdf); recuperado em 14/ 01/ 2020
- Estatísticas do Ensino Básico e Secundário; <http://infoescolas.mec.pt/>, recuperado em 16/ 01/ 2020

- MENTOR - Tutorias Autorregulatórias; <http://www.quia-psi.com/mentor---tutorias-autorregulatoacuterias.html>
- ONU – Centro Regional de Informação para a Europa Ocidental; <https://unric.org/pt/decada-de-acao-2020-o-futuro-comeca-hoje/>, recuperado em 12/ 01/ 2020
- ONU; [https://unric.org/pt/wpcontent/uploads/sites/9/2019/01/SDG\\_brochure\\_PT-web.pdf](https://unric.org/pt/wpcontent/uploads/sites/9/2019/01/SDG_brochure_PT-web.pdf), recuperado em 12/ 01/ 2020
- Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória; [https://dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto\\_Autonomia\\_e\\_Flexibilidade/perfil\\_dos\\_alunos.pdf](https://dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto_Autonomia_e_Flexibilidade/perfil_dos_alunos.pdf), recuperado em 14/ 01/ 2020
- Plano Nacional de Cinema; <https://www.dge.mec.pt/plano-nacional-das-artes>
- Programa de Educação Estética e Artística; <http://educacaoartistica.dge.mec.pt/peea.html>
- Projeto de Promoção e Educação para a Saúde; <https://www.dge.mec.pt/educacao-para-saude>
- Projeto Eco-Escolas; <https://www.dge.mec.pt/projeto-eco-escolas>
- Revista Visão; <https://visao.sapo.pt/atualidade/sociedade/2018-05-05-o-rapaz-pobre-do-bairro-alto-que-esta-a-revolucionar-aeducacao-nos-estados-unidos/>, recuperado em 21/ 01/ 2020
- Trabalho por Projetos na Educação de Infância; [https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EInfancia/documentos/trabalho\\_por\\_projeto\\_r.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EInfancia/documentos/trabalho_por_projeto_r.pdf), recuperado em 12/ 01/ 2020
- Educação um Tesouro a Descobrir; [http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a\\_pdf/r\\_unesco\\_educ\\_tesouro\\_descobrir.pdf](http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a_pdf/r_unesco_educ_tesouro_descobrir.pdf), recuperado em 15/ 01/ 2020
- Wikipedia – Alberto M. Carvalho; [https://en.wikipedia.org/wiki/Alberto\\_M.\\_Carvalho](https://en.wikipedia.org/wiki/Alberto_M._Carvalho), recuperado em 21/ 01/ 2020 – tradução livre

## 9. Legislação consultada

- Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho
- Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho
- Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho
- Portaria n.º 223-A/2018, de 3 de agosto
- Portaria n.º 226-A/2018, de 7 de agosto
- Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto
- Portaria n.º 235-A/2018, de 23 de agosto
- Aviso n.º 457/2020, de 10 de janeiro