

Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos - 171335

PROJETO DE INTERVENÇÃO DO DIRETOR



QUADRIÉNIO 2023 / 2027

José Fernando da Silva de Sousa Santos

Grupo 220 – Português / Inglês



**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS
JOSEFA
DE ÓBIDOS**

ÍNDICE_Toc123505431

INTRODUÇÃO	2
IDENTIFICAÇÃO DOS DESAFIOS A SUPERAR (PROBLEMAS)	2
DEFINIÇÃO DA MISSÃO	4
Eixo 1 – Reorganização dos espaços letivos e dos processos de ensino fomentando a excelência, a qualidade, a equidade e a inclusão no Processo de ensino / aprendizagem	5
Eixo 2 – Consolidação de uma cultura de Agrupamento pautada pela participação ativa e pela comunicação efetiva e por uma colaboração entre todos os atores educativos intrínsecos e extrínsecos ao Agrupamento	5
Eixo 3 – Avaliação (Revisão das formas de avaliação conferindo-lhes sentido no âmbito da escola enquanto organização e reformulação dos processos de autoavaliação do agrupamento orientando estas práticas para o século XXI)	6
Eixo 4 – Reorganização das práticas letivas assentes numa forte competente digital e formativa e com uma participação cada vez mais preponderante do aluno na construção do seu conhecimento	6
Eixo 5 – Desenvolver práticas ecológicas, contribuindo para a construção de saberes apoiados numa preocupação com uma cidadania ativa e proativa para o ambiente e ao longo da vida	6
Eixo 6 – Recuperação das competências comprometidas pela contingência pandémica sentida nos últimos anos	7
DEFINIÇÃO DAS METAS E DAS GRANDES LINHAS ORIENTADORAS DA AÇÃO	7
EXPLICITAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO (ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO) A REALIZAR DURANTE O MANDATO	9
APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS PARA OS PRINCIPAIS DESAFIOS	11
1. A identificação dos fatores determinantes do (in)sucesso inerentes ao processo de ensino/aprendizagem, consubstanciada na monitorização sistemática das estratégias implementadas, em ordem à melhoria das aprendizagens e dos resultados académicos.	12
2. A sustentação da gestão articulada do currículo num planeamento estruturante e orientador, aspirando sistematizar práticas que garantam a sequencialidade das aprendizagens.	12
3. O reforço da diferenciação pedagógica em sala de aula e o desenvolvimento de estratégias estruturadas em metodologias ativas, visando um maior envolvimento dos alunos na construção do seu próprio saber.	12
4. O investimento na parceria pedagógica em sala de aula/atividades, enquanto estratégia de melhoria orientada para a rendibilização dos saberes profissionais e para a qualidade das aprendizagens.	13
5. A generalização da vertente formativa da avaliação, reguladora do processo de ensino/aprendizagem, e da elaboração das matrizes, com vista a calibrar os instrumentos de avaliação e a garantir a respetiva fiabilidade.	13
6. O desenvolvimento de processo de autoavaliação agregador que comprometa a comunidade educativa e que conduza à implementação dos planos de melhoria e de mecanismos explícitos de monitorização sistemática dos processos encetados, permitindo sustentar, de forma consequente, as tomadas de decisão.	13
NOTAS FINAIS	14
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	15

Introdução

"O principal objetivo da educação é criar pessoas capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que as outras gerações fizeram."
Jean Piaget

O sistema educativo foi obrigado a atualizar-se, o papel do aluno foi alterado. As recentes contingências obrigaram a que a educação refletisse sobre o seu rumo e que tivesse de se reinventar. Os recentes eventos à escala mundial levaram a que o digital invadisse a escola, que o trabalho projeto se assumisse como essencial e o papel interventivo do aluno no seu processo de ensino passou a ser preponderante. Se já anteriormente, os normativos legais apontavam para uma escola "verdadeiramente democrática" e exigiam responsabilidades aos parceiros da comunidade educativa, também a autonomia e a descentralização se assumem, atualmente, como aspetos fundamentais de uma nova organização da educação e da escola enquanto organização. Desta forma, este projeto surge devido ao facto de as alterações sofridas na educação a nível global obrigarem a uma nova abordagem mais centrada na componente digital e, consequentemente, na componente ecológica, nas relações entre *stakeholders*, no aluno mais interveniente, numa escola mais democrática. Esta é a nova visão da educação.

O nosso Agrupamento, ao longo destes últimos anos, tem sido pioneiro na busca da excelência, da qualidade, da equidade e da inclusão. Aproveitou com sucesso os novos métodos de ensino e as tecnologias de informação como novas ferramentas para criar e suportar aprendizagens enriquecedoras, motivantes e individualizadas. Continua a utilizar parcerias e recursos, a fim de fomentar a criatividade, o trabalho colaborativo e a entreajuda, desenvolvendo um processo de ensino/aprendizagem ativo, motivador e inclusivo. O sucesso deste projeto continua a assentar na mobilização de toda a comunidade educativa para uma abordagem proativa de resolução de situações problemáticas; na flexibilização Curricular; nos espaços e recursos que têm sido criados para promover as valências imprescindíveis ao sucesso educativo; e só poderá ser bem-sucedido se apoiado na criação de uma cultura de escola forte e vinculada, onde todos se sintam parte importante do Agrupamento, onde todos se sintam comprometidos pelo que nos faz existir enquanto educadores...o bem-estar e o sucesso dos nossos alunos. Foi criado para o nosso Agrupamento, para as suas características para a sua missão de promoção da excelência, de equidade, da qualidade e da inclusão, sempre com o foco de desenvolver as competências para que os nossos alunos possam ser adultos interventivos, bem formados e de sucesso.

Identificação dos desafios a superar (Problemas)

O nosso Agrupamento tem as suas características, as suas qualidades e os seus desafios. Nestes quatro anos, foram utilizadas ferramentas que nos permitiram identificar uma série de constrangimentos a solucionar, sabendo que ao encetarmos essa busca estaríamos a perseguir a excelência do nosso processo de ensino/aprendizagem.

Ao efetuarmos a análise dos documentos estruturantes do Agrupamento¹ para o último mandato deparámo-nos com uma série de preocupações que, depois de identificadas, foram prontamente intervencionadas. É com imenso agrado que temos consciência que as mesmas têm vindo a ser atenuadas: o insucesso, o abandono escolar, o absentismo e a indisciplina têm gradualmente vindo a desaparecer devido às estratégias utilizadas; a planificação, a aferição de estratégias e instrumentos de avaliação têm sido alvo de análise detalhada e de reestruturação imediata, quando necessário; a interdisciplinaridade e a articulação entre os ciclos têm sido incrementadas através de reuniões para o efeito, do trabalho em D.A.C.², da criação de ofertas curriculares destinadas ao efeito³ e de ações concertadas através dos Clubes de Ciência Viva, por exemplo; a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação foi incrementada e tem sido uma preocupação, para tal foram levadas a cabo várias formações de sensibilização para o seu uso e criadas dinâmicas de cooperação com empresas; a nível da organização curricular, pedagógica e da comunicação definiram-se estratégias envolvendo as lideranças intermédias a fim de atenuar os efeitos do afastamento entre as escolas; a fraca participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos foi uma preocupação que foi partilhada com as Associações de Pais e Encarregados de Educação com quem se passou a contar nas reuniões estratégicas do Agrupamento⁴; a segurança dos alunos; a falta de educação cívica, social e moral têm sofrido intervenção através de estratégias inovadoras e concertadas entre entidades; as limitações ao nível da educação inclusiva têm sido atenuadas com a criação do C.A.A.⁵ ou ainda com a criação de duas salas de valência especializada do autismo⁶; dinamizou-se ainda a utilização plena dos recursos disponíveis, quer informáticos quer experimentais através da aposta em tecnologia mais amiga do utilizador nas novas aquisições de material informático⁷ ou no fomento do ensino experimental desde o pré-escolar, por exemplo; a saída de alunos em final de ciclo para concelhos limítrofes tem sido atenuada através da resposta dada pela escola a nível formativo e extracurricular. No entanto, o Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos necessita de uma intervenção continuada. Foi nesse sentido que implementámos vários instrumentos⁸, de onde se salienta a Estrutura Comum de Avaliação – Common Assessment Framework – Educação 2013, que nos permitiu identificar um novo leque de situações carentes de intervenção, de entre as quais se salientam as alusivas aos Critérios 5 (Processos) e 6 (Resultados orientados para os alunos), por outro lado, e apesar do resultado francamente positivo (80,3%) do Critério 2, também ele se revela uma preocupação. Assim, no Critério 5, deverá existir uma identificação dos processos e dos colaboradores alocados a cada processo, a fim de se clarificar a cadeia de comunicação; quanto ao Critério 6, que se refere aos resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas, pudemos constatar como maior constrangimento que quer alunos quer

¹ Onde se incluem o Projeto Educativo, o Plano Estratégico Educativo Municipal, entre outros relevantes.

² Domínios de Articulação Curricular

³ Laboratório do Conhecimento, por exemplo.

⁴ (EQAVET; CAF educação 2013; entre outros)

⁵ Centro de Apoio à Aprendizagem, conforme contemplado no Dec. Lei 55/2018 de 6 de junho

⁶ A desenvolver ao longo do presente ano letivo

⁷ In PADDE investe

⁸ EQAVET, CAF Educação 2013, SELFIE, PADDE.

encarregados de educação não se sentem ainda como componentes fundamentais num processo de auscultação norteado por um mecanismo de autoavaliação, como a CAF. Não podemos deixar de referir o Critério 2, referente ao Planeamento e Estratégia, onde se verifica uma necessidade de incrementar o planeamento, a comunicação e o envolvimento da comunidade educativa. Por último, se atentarmos ao explicitado no PEEM, mais concretamente no Diagnóstico Concelhio⁹, visto que o primeiro ainda se encontra em execução, podemos identificar alguns pontos fracos de onde se destacam:- o êxodo populacional para concelhos limítrofes, a nível populacional; - assimetrias entre freguesias em termos demográficos; - perda de população estudantil até 2030; - envelhecimento populacional; - inviabilização de abertura de ofertas formativas devido ao baixo número de alunos; - potencial agravamento de percentagem de retenções após o 2.º ciclo do ensino básico; - agravamento da situação desprestigiante do ensino secundário profissional; - envelhecimento do corpo docente; - desatualização das práticas pedagógicas e; - dificuldade de implementação de medidas de promoção do sucesso escolar pela instabilidade do corpo docente. Em suma, o nosso agrupamento revela alguns desafios a superar que se encontram perfeitamente identificados e para os quais se têm vindo a definir estratégias de resolução. Assim, podemos agrupar os problemas identificados nos seguintes grupos: - Comunicação interna e externa; - Definição de papéis dos intervenientes; - Planeamento (discussão, envolvimento, auscultação); - Envolvimento de toda a comunidade escolar no Agrupamento (professores das atividades extra curriculares e técnicos, por exemplo); - Delimitação efetiva das competências das partes intervenientes no contrato interadministrativo; - A uniformização de práticas e procedimentos; - Êxodo dos alunos para os Concelhos limítrofes; - Envelhecimento populacional e; - Envelhecimento da classe docente.

Definição da Missão

A missão de uma organização diz respeito ao que a move, à razão pela qual a organização existe, já a visão é o rumo que a organização segue, a direção para onde se dirige, aquilo que se pretende tornar a longo prazo. Estes dois conceitos estão sempre ligados, são indissociáveis. No caso de uma organização educativa como o nosso Agrupamento, se aquilo pelo que existimos são os nossos alunos, fornecer-lhes um percurso educativo de sucesso, com qualidade, excelência, equidade e inclusão, é aquilo que pretendemos no presente e no futuro. Para que consigamos este propósito necessitamos de união, a base para a criação de uma cultura de escola forte e consolidada. Assim, todos nós, comunidade educativa, somos uma força que tem vindo a ganhar consistência e uma importância extrema para a prossecução da visão do Agrupamento. Há quatro anos foi elaborado um compromisso que exigia que nos uníssemos, que confiássemos, que perseguíssemos a criação de "(...) uma Escola nova, uma Escola adaptada à realidade do século XXI, uma Escola dinâmica, atual, inovadora, criativa e em constante interação com a comunidade."¹⁰ E, no final destes quatro anos, de uma pandemia de dois anos, de uma guerra, de toda

⁹ Documento Suporte à Construção de Plano Estratégico Educativo – ESCXEL – Rede de escolas de excelência.

¹⁰ In Projeto de intervenção do diretor 2019-2023.

uma panóplia de situações inusitadas à escala global, conseguimos unir toda uma comunidade, definir papéis e competências, comprometer todos os parceiros, trabalhar em conjunto para atingirmos o nosso objetivo. A paixão que nos move é agora muito mais forte. No entanto, é indubitável a necessidade de consolidar esforços, para que este compromisso se continue a desenvolver. Desta forma, assume-se novamente este compromisso em torno de seis grandes eixos de atuação¹¹:

Eixo 1 – Reorganização dos espaços letivos e dos processos de ensino fomentando a excelência, a qualidade, a equidade e a inclusão no Processo de ensino / aprendizagem

Ao longo destes quatro anos foi efetuada uma requalificação das instalações do nosso agrupamento, o que permitiu que valências outrora não utilizadas ou utilizadas de forma deficitária passassem a ser utilizadas de uma forma plena e otimizada. Ainda assim, é necessária uma gestão flexível do espaço construindo centros de recursos, salas de valências especializadas que nos permitam uma inclusão efetiva dos alunos, laboratórios de aprendizagem que permitam uma aprendizagem assente em projetos, motivadora, inclusiva e com sentido. É ainda necessário adequar os processos de ensino a dinâmicas interdisciplinares, ao trabalho de projeto, à exploração dos Domínios de articulação curricular. É necessário continuar a trabalhar de acordo com os Decreto-Lei 54 e 55/2018, de 6 de julho, tendo sempre em vista a equidade e a inclusão. O nosso Agrupamento possui qualidades, que nos permitem adequar as práticas letivas à especificidade de cada aluno perscrutando o atingir das Aprendizagens Essenciais que, invariavelmente, irão conduzir às competências inscritas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

Eixo 2 – Consolidação de uma cultura de Agrupamento pautada pela participação ativa e pela comunicação efetiva e por uma colaboração entre todos os atores educativos intrínsecos e extrínsecos ao Agrupamento

A alteração da cultura organizacional é uma variável preponderante para a evolução. No entanto, a estabilidade também é um importante fator para a construção de uma cultura de Agrupamento. Há quatro anos assistimos a uma alteração de hábitos e rotinas imprescindível no Agrupamento. Agora, urge a necessidade de lhe conferir estabilidade e serenidade. Este agrupamento, vindo de uma série de mudanças, necessita agora de seguir o rumo que lhe foi conferido por uma direção estável com ampla aceitação e com trabalho efetuado na unificação de todos, como é bem patente nas ferramentas de comunicação.¹² Nesse sentido, é importante que todos os atores, externos e internos, sejam chamados a assumir as suas responsabilidades, que continuem a clamar pela intencionalidade nas suas interações com a escola. Só assim conseguiremos solucionar as lacunas que ainda subsistem na comunicação entre ciclos e diferentes escolas, solucionando a falta de sequencialidade outrora tão flagrante e referida em

¹¹ Relatório de Avaliação Externa, Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos 2014/2015, p.6. Os eixos de atuação foram alterados tendo por base as necessidades mais prementes do Agrupamento devido às necessidades e mudanças sentidas ao longo dos quatro anos transatos e pela consequente adoção do Plano 21|23 Escola+ que apresenta, assim, como objetivos estratégicos: A recuperação das competências mais comprometidas; A diversificação das estratégias de ensino; O investimento no bem-estar social e emocional; A confiança no sistema educativo; O envolvimento de toda a comunidade educativa; A capacitação, através do reforço de recursos e meios; A monitorização, através da avaliação do impacto e eficiência das medidas e recursos.

¹² Newsletter do Agrupamento, Grupos de Whatsapp, redes sociais, etc.

Relatórios de Avaliação Externa. Por último, neste eixo, é ainda premente implementar uma cultura de pertença dos professores que dinamizam as atividades de enriquecimento curricular e outros técnicos, bem como mecanismos de comunicação que fomentem a entreajuda e a colaboração entre os mesmos e os restantes docentes.

Eixo 3 – Avaliação (Revisão das formas de avaliação conferindo-lhes sentido no âmbito da escola enquanto organização e reformulação dos processos de autoavaliação do agrupamento orientando estas práticas para o século XXI)

Ao conferirmos um novo papel ao aluno no seu processo de ensino/aprendizagem necessitamos, necessariamente, de uma adequação das formas de avaliação, “Avaliar para aprender melhor e não aprender para avaliar”. Com o intuito de promover o comprometimento com o processo educativo de cada aluno tendo sempre em mente a inclusão, a qualidade e a equidade do processo, terão de ser desenvolvidos esforços para que nós, docentes, possamos intervir com a intenção de explorar e valorizar os caminhos para chegar ao resultado final. Para além disso, há que valorizar a importância da reflexão sobre as aprendizagens, a importância do pensamento crítico e da Flexibilidade Curricular. Por último, deve fomentar-se a interligação entre a avaliação, o ensino e a aprendizagem, olhando-os como indissociáveis e, conseqüentemente, perfeitamente coerentes com o preconizado no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO), “(...) quiçá o documento curricular mais consistente e relevante para orientar as ações pedagógicas no sistema escolar”. Ainda dentro deste eixo e após a implementação do sistema de avaliação CAF Educação 2013 e da conseqüente adequação do agrupamento à cultura avaliativa presente nos normativos legais, nomeadamente, o Decreto-lei 137/2012 de 2 de julho, é imprescindível a continuidade dos ciclos PDCA inerentes ao mesmo¹³.

Eixo 4 – Reorganização das práticas letivas assentes numa forte competente digital e formativa e com uma participação cada vez mais preponderante do aluno na construção do seu conhecimento

Relativamente a este eixo de ação importa salientar a importância da reorganização das práticas letivas no âmbito das alterações sofridas pela Escola nos últimos anos. Com a abertura do processo de ensino ao Digital surge a oportunidade de abandonarmos as práticas expositivas e tentarmos substituí-las por métodos de ensino mais interativos, intuitivos e motivadores, surge a oportunidade de fornecermos métodos de ensino plenos de sentido na ótica do aluno. No passado, implementámos ferramentas e projetos¹⁴ para fomentar esta dinâmica. Surge agora a necessidade de aprofundar e disseminar as práticas de forma a poderem ser assimiladas pela comunidade escolar, permitindo-nos continuar na senda da qualidade e excelência do processo de ensino/aprendizagem dos nossos alunos, crianças e jovens.

Eixo 5 – Desenvolver práticas ecológicas, contribuindo para a construção de saberes apoiados numa preocupação com uma cidadania ativa e proativa para o ambiente e ao longo da vida

Este eixo de intervenção veio a adquirir uma importância extrema após o crescimento tecnológico a que temos assistido e o conseqüente aumentar da necessidade de incrementarmos a nossa consciência

¹³ Plan-Do-Act-Check

¹⁴ Dreamshaper, SAPIE, Projeto de Flexibilidade (alocado a diversas disciplinas consoante a pertinência, neste ano à Biologia).

ecológica, contribuindo assim para o diminuir da nossa pegada ecológica. A Escola é o local correto para disseminar esse pensamento, a escola é o local indicado para incutir nos jovens a preocupação com uma cidadania ecológica, ativa e proativa. Ao longo dos últimos anos temos difundido as ciências por todos os ciclos de ensino, temos incutido nas crianças essa preocupação. Agora, é tempo de continuar a incrementar essa ideia.

Eixo 6 – Recuperação das competências comprometidas pela contingência pandémica sentida nos últimos anos

Este último eixo de intervenção surge pleno de importância devido à sua atualidade. Hoje, assiste-se a uma necessidade de intervenção na recuperação de competências comprometidas pela contingência pandémica sentida nos últimos anos que passa, invariavelmente, pela implementação das medidas do Plano 21|23 Escola+. Este tem uma importância extrema para o nosso Agrupamento pois auferir intencionalidade a várias medidas que têm sido desenvolvidas, tais como a aposta no Serviço de Psicologia e Educação Escolar e no bem-estar psicológico dos nossos alunos ou, ainda, a exploração e disseminação do *handball*, da natação, do ténis, entre outras modalidades tão pertinentes no contexto atual. É urgente suprir as áreas mais prejudicadas ao longo dos anos de contexto pandémico, as mais afetadas pela falta de socialização: o bem-estar físico, o bem-estar psicológico, o saber estar com o outro, entre tantas outras.

Definição das Metas e das Grandes linhas Orientadoras da Ação

Ao sermos confrontados com a necessidade de definir metas e linhas orientadoras de ação para este novo projeto, urge a necessidade de impor uma linha condutora e de continuidade do Projeto referente ao quadriénio anterior, salvaguardando no entanto, uma necessidade imposta por desenvolvimentos globais e que vieram alterar a visão do contexto educativo atual. No entanto, salienta-se a continuação de um comprometimento global ao nível de comunidade educativa, imprescindível para o sucesso deste. É esse caráter colaborativo, inclusivo e pleno de consensualidade que lhe irá conferir a força necessária para ser um projeto de sucesso.

Este projeto de intervenção assenta nas seguintes metas:

1. O sucesso da totalidade dos alunos, quer académico quer pessoal, visando a sua individualidade.
2. Garantir o melhor ambiente educativo para todos e para qualquer aluno.
3. Incentivar o papel do aluno enquanto construtor do seu processo de ensino/aprendizagem.
4. Desenvolver ferramentas de resolução de situações problemáticas criadas pelo contexto pandémico passado.
5. Criar uma cultura de escola eficaz e coesa entre todos os atores educativos, internos e externos, promovendo a excelência, qualidade, equidade e inclusão.

Este projeto visa o cumprimento destas cinco metas plenas de atualidade no contexto educativo nacional. O cumprimento desse objetivo assenta a sua atuação em diversos pilares do conhecimento, sendo essa diversidade a sua principal força. Assim, pretende-se implementar uma construção social da aprendizagem com sucesso. Pretende-se ainda explorar e adequar os projetos desenvolvidos pelo

Agrupamento e as suas parcerias e protocolos. Tem sido esta atitude e esta premissa colaborativa que nos tem permitido mudar mentalidades e adequar o nosso processo de ensino/aprendizagem à nova realidade, a formas de ensinar e aprender mais dinâmicas, plenas de sentido e adequadas à autoconstrução do conhecimento pelo aluno, à valorização das conquistas individuais, às interações grupais e processuais que se pretendem dinâmicas e repletas de sentido, entre outros aspetos.

No fundo, as grandes linhas de orientação da ação para este projeto assentam em fundamentos legais fundamentais para o sucesso de todos e de cada aluno. Algumas destas linhas de ação assumem um caráter universal, outras são comumente descuradas pela instituição escolar, enquanto outras surgem à luz das necessidades atuais:

- Adotar medidas que permitam o apetrechamento do Agrupamento de meios para um desenvolvimento curricular mais flexível, assente na atividade escolar e comunitária e no apoio aos alunos, sobretudo nos anos de escolaridade e no desenvolvimento de competências mais afetados pelo contexto pandémico.¹⁵
- Capacitar as escolas com recursos para o desenvolvimento de medidas no âmbito do Plano 21/23, numa ação dirigida para a melhoria das aprendizagens, para a inclusão e para o envolvimento comunitário.¹⁶
- Desenvolver de indicadores e instrumentos precisos destinados à monitorização de ações implementadas, promovendo a divulgação de estratégias, estudos, práticas e a reavaliação das medidas adotadas a nível central, interno e externo, numa perspetiva de “*Benchmarking e Benchlearning*” e de aprendizagem contínua, em parceria com os CFAE e com as Direções Gerais de Educação.¹⁷
- Criar condições para que a avaliação pedagógica se articule com o ensino e com a aprendizagem assumindo sentido pleno para o aluno.¹⁸
- Assumir um esforço redobrado, uma atenção cuidada e um compromisso inalienável com a educação de todos e cada um dos nossos alunos, de modo inclusivo, universal e equitativo.¹⁹
- Promover uma escola inclusiva, promotora de melhores aprendizagens para todos os alunos e a operacionalização do perfil de competências que se pretende que os mesmos desenvolvam, para o exercício de uma cidadania ativa e informada ao longo da vida, o que implica que seja dada às escolas autonomia para um desenvolvimento curricular adequado a contextos específicos e às necessidades dos seus alunos.²⁰
- Promover o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos alunos, incentivando a formação de cidadãos livres, autónomos e solidários e valorizando a dimensão humana do trabalho²¹.
- Promover a formação de cidadãos munidos de espírito crítico e criativo, capazes de intervirem e de se empenharem na transformação progressiva do meio em que se inserem²².

¹⁵ Plano 21/23 Escola+ - Eixo 1 – Ensinar e Aprender

¹⁶ Plano 21/23 – Eixo 2 – Apoiar as Comunidades Educativas

¹⁷ Plano 21/23 – Eixo 3- Conhecer e Avaliar.

¹⁸ Projeto MAIA - Projeto MAIA: Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica

¹⁹ Projeto MAIA - Projeto MAIA: Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica

²⁰ Dec. Lei 55/2018 de 6 de junho

⁹ Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 2.º, ponto 4.

²² Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 2.º, ponto 5.

- Assegurar uma formação plena de sentido, adequada aos seus interesses e aptidões, capacidade de raciocínio, memória e espírito crítico, criatividade, sentido moral e sensibilidade estética, promovendo a realização individual em consonância com a consciência social²³.
- Criar condições de promoção do sucesso escolar e educativo a todos os alunos²⁴.
- Fazer prevalecer uma administração e gestão assente em critérios de natureza pedagógica e científica em detrimento de critérios de natureza administrativa²⁵.
- Implementar uma diferenciação pedagógica e flexibilidade curricular que permita a organização das aprendizagens de acordo com as necessidades dos alunos²⁶.

Explicitação do Plano Estratégico (estratégias de intervenção) a realizar durante o mandato

Aquando da explicitação do Plano Estratégico urge salientar que a sua implementação será um processo gradual, contínuo e partilhado por todos os atores educativos. Desta forma, este assume-se como um instrumento orientador não sujeito a barreiras temporais, e não como uma calendarização rígida e formada por partes estanques e definidas temporalmente.

Eixos	Objetivos	Atividades/Ações	Monitorização/Indicadores
1, 2, 3, 6	- Auscultar os atores educativos: docentes, alunos, Associações de pais; autarquia; etc.	- Reuniões, assembleias, entrevistas, questionários, <i>focus groups</i> , integração em comissões definidas para os efeitos, entre outras ações necessárias. - Desenvolver parcerias estratégicas para o fomento de formação, consultoria e outras ações necessárias.	- Ideias relevantes para a implementação, avaliação e revisão do projeto (atas e registos).
1, 2, 3, 4, 5, 6	- Auscultar os atores educativos internos acerca de decisões no âmbito pedagógico, organizacional ou outros relevantes para a vida escolar.	- Reuniões, assembleias, entrevistas, questionários, <i>focus groups</i> , integração em comissões definidas para os efeitos, entre outras ações necessárias.	- Ideias relevantes recolhidas após auscultação (atas, registos, entre outros). - Aplicar uma avaliação de satisfação e reconhecimento do interesse das ações de formação. - Impacto na dinâmica escolar.
2, 3, 4, 5, 6	- Fornecer formação nas metodologias inerentes ao projeto.	- Parceria com o Centro de Formação, o SPO e Instituições de ensino superior para desenvolver ações de formação docente acreditadas nas áreas de interesse. - Desenvolver formações nas áreas.	- Aplicar uma avaliação de satisfação e reconhecimento do interesse das ações de formação. - Impacto das ações na dinâmica escolar.
2, 6	- Desenvolver o trabalho colaborativo entre docentes. - Desenvolver parcerias e coadjuvação entre disciplinas.	- Continuar a atribuição de tempo semanal para reflexões, planificações e avaliações. - Fomentar partilha de experiências criando fóruns para o efeito. - Implementar um sistema de coadjuvação entre docentes. - Dinamizar o Centro de Apoio à Aprendizagem enquanto espaço físico.	- Comparação entre os registos das reflexões e a sua aplicação prática no impacto na aprendizagem.
1, 2, 3, 4, 5, 6	- Desenvolver o apetrechamento das escolas com meios informáticos (PADDinveste)	- Delegação de tarefas para a planificação, implementação, desenvolvimento e avaliação do projeto.	- Impacto nos resultados (atas e registos).

²³ Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 7.º, a).

²⁴ Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 7.º, o).

²⁵ Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, art. 45.º, ponto 3.

²⁶ Despacho normativo n.º 50/2005, de 20 de outubro.

1,2,3,4,5	<ul style="list-style-type: none"> - Reformular os documentos estratégicos do agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboração de comissões de trabalho, conselhos e departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação do Conselho Geral. - Impacto nas dinâmicas escolares.
1, 2, 6	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar o embelezamento dos espaços físicos. - Investir na requalificação dos espaços de atividade física e desportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuição de espaços a turmas para que com os Diretores de turma ou Professores apresentem um plano de melhoramento do espaço e posteriormente o executem. - Participar ativamente na discussão sobre os melhoramentos a efetuar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto das alterações no desempenho e atitudes dos alunos. (Questionários de satisfação) - Alterações visíveis nos campos de atividade desportiva do Agrupamento.
1,2	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver uma cultura organizacional e um sentimento de pertença. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver atividades interpares e que envolvam todo o agrupamento. - Participação de toda a comunidade na construção de símbolos e emblemas da escola. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto das alterações no desempenho e atitudes dos alunos e docentes. (Questionários de satisfação, <i>focus group</i>, atas de reuniões)
1, 2, 3, 4, 6	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar a aprendizagem cooperativa a par do trabalho autónomo e responsável. - Promover a inclusão de todos, em geral, e das minorias étnicas e culturais e dos alunos com N.E.E. em particular. -Desenvolver e implementar um sistema de avaliação de competências com enfoque nos alunos e, ainda, na valorização das atitudes, valores, destrezas sociais, hábitos de trabalho e não somente na promoção de competências cognitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aulas expositivas passam a ser exceção. - Flexibilização curricular respeitando-se ritmos de trabalho mas cumprindo-se programas e orientações curriculares. - Diferenciação pedagógica centrada no aluno e nas práticas. - Coadjuvação na sala de aula, por docentes. - Formação de grupos heterogéneos temporários para algumas disciplinas e/ou projetos. - Desenvolver salas de ensino estruturado, adequadas à problemática do autismo. - Implementação progressiva das medidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos resultados da avaliação interna. - Comparação com resultados anteriores. - Análise dos resultados de avaliação externa. - Comparação com resultados anteriores. - Comparação de dados internos e externos de sucesso. - Análise dos índices de motivação e produtividade. - Análise das alterações de atitudes dos alunos através de registos dos docentes e da implementação de questionários. - Impacto nos resultados (atas e registos).
2	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver e promover a sociocracia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de assembleias gerais (com todos os atores educativos). - Tomada conjunta de decisões sobre regras, direitos e deveres, projetos, atividades, documentos, resolução de problemas e conflitos. - Dinamização das estruturas intermédias na mobilização dos grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propostas consensuais (percentagem). - Impacto na implementação do projeto. - Impacto na vida da escola (atas).
2, 3, 6	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a avaliação formativa dos processos de forma preponderante, contínua e sistemática. -Promover a auto e heteroavaliação. -Desenvolver e implementar um sistema de avaliação de competências com enfoque nos alunos e, ainda, na valorização das atitudes, valores, destrezas sociais, hábitos de trabalho. - Continuar a implementar o sistema de autoavaliação no agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação dos instrumentos de avaliação e utilização dos mesmos como elementos de aprendizagem: Portefólios, registos, entrevistas, debates, apresentação oral de trabalhos, trabalhos de pesquisa, testes, trabalho de aula. - Delegação de tarefas para a planificação, implementação, desenvolvimento e avaliação do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Níveis de aprendizagens significativas no processo de aprendizagem. - Comparação com resultados anteriores. - Impacto nos resultados (atas e registos).
1, 2, 6	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a articulação entre as diversas estruturas do Agrupamento, nomeadamente entre ciclos, departamentos e grupos disciplinares e escolas distantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades conjuntas. - Reuniões conjuntas. - Dinamização da comunicação: emails, circulares internas, etc. - Técnicos e docentes - elementos de ligação. - Criação de grupos de comunicação (suporte informático) 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorias observáveis na celeridade e quantidade de informação divulgada. - Impacto na dinâmica do Agrupamento.
1,2,3	<ul style="list-style-type: none"> - Promover atividades culturais, artísticas, ecológicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de projetos pelos alunos, tendo por base o projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação dos Projetos. -Impacto na motivação dos alunos.

	e desportivas (parceiros estratégicos do Agrupamento). - Promover atividades de sensibilização para problemas inerentes à adolescência, tais como consumos ilícitos, sexualidade, perigos na net, <i>bullying</i> , etc (parceiros estratégicos do Agrupamento). - Promover o voluntariado (parceiros estratégicos do Agrupamento). - Rentabilizar o Clube do Voluntariado. - Desenvolver um projeto de mentorias para orientação e auxílio dos alunos.	educativo e contemplando os temas objetivados. - Rentabilização das parcerias estabelecidas e implementação de novas. - Trabalho transversal e colaborativo. - Desenvolver parceria com a Associação de Estudantes no sentido de estabelecer o desenvolvimento das mentorias. - Desenvolver a prática desportiva através da implementação e divulgação de novas modalidades (Handball, Ténis, etc.) - Desenvolvimento do Centro de Formação Desportiva de Golfe, através de parcerias com Resorts e campos.	- Impacto na avaliação das disciplinas envolvidas. - Impacto na participação dos alunos em atividades desportivas.
1,2,3,4,5	- Promover uma escola de sucesso alicerçada na qualidade e equidade. - Continuação da cultura “familiar” de escola como um ponto a aprofundar. - Desenvolver medidas de promoção do sucesso (mentorias, apoios, oficinas e clubes, etc.)	- Envolvimento efetivo de toda a comunidade. - Responsabilização conjunta do sucesso. - Envolver a associação de estudantes no processo.	- Comparação de dados com anos letivos anteriores: - Abandono para outros concelhos, assiduidade, implementação de medidas disciplinares corretivas e sancionatórias ²⁷ ; comparação das taxas de sucesso dos alunos e do número de retenções; acompanhamento efetivo dos alunos.

A estes indicadores anexar-se-ão os que irão conferir significado a outras questões. Nestes, na sua maioria, normativos legais serão utilizados de forma a potenciar uma gestão mais eficiente e ajustada às necessidades.

A opção da não inclusão da programação cronológica do projeto prende-se com o carácter dinâmico e mutável do mesmo, assim como o seu ritmo será delimitado pelos grupos de trabalho, pelas contingências internas assim como externas (responsabilidade de parceiros, pandemias, constrangimentos financeiros, etc.). Essa calendarização aparecerá patente na Carta de Missão.

Apresentação de propostas para os principais desafios

No Relatório da Avaliação Externa do ano letivo de 2014/2015, encontravam-se mencionados três pontos fracos identificados: a **fraca rentabilização do ensino experimental**, cuja solução passou pela inventariação dos instrumentos necessários ao ensino experimental, pelo apetrechamento das salas com *Kits* renovados e pela dinamização dos “Clubes de Ciências”, dos Projetos Eco-Escolas e do aproveitamento de parcerias e pela promoção das Ciências no pré-escolar através da compra de kits próprios; o **deficitário desenvolvimento das práticas de autoavaliação**, como se pode ler “Embora existam fontes de informação parcelares, com cariz autoavaliativo, e que têm tido reflexos em algumas tomadas de decisão, não se evidencia uma sistematização nem uma análise integradora das mesmas.”²⁸ e a **escassa representatividade da Comunidade Educativa no Grupo de autoavaliação**. Quanto a estes pontos, a solução passou pela instauração de um Modelo de autoavaliação no Agrupamento, o Modelo CAF²⁹ que, para além de identificar as áreas fortes e fracas da organização, introduziu uma cultura de excelência e os Princípios de Gestão da Qualidade, melhorando os processos existentes, orientando o processo de gestão da instituição e fomentando a realização de um processo de autoavaliação agregador,

²⁷ De acordo com a Lei 51/2012, de 5 de setembro - Estatuto do aluno e ética escolar.

²⁸ In Relatório de Avaliação Externa, 2014/2015.

²⁹ A Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework ou CAF) é um modelo de autoavaliação através do qual uma organização procede ao diagnóstico do seu desempenho.

através da avaliação integrada dos indicadores relativos ao modelo CAF e EQAVET³⁰; por outro lado, também a representatividade da Comunidade Educativa foi sendo incrementada através da sua participação com intencionalidade em todos os processos supracitados.

De uma forma global o supracitado relatório faz referência a seis áreas de melhoria prementes:

1. A identificação dos fatores determinantes do (in)sucesso inerentes ao processo de ensino/aprendizagem, consubstanciada na monitorização sistemática das estratégias implementadas, em ordem à melhoria das aprendizagens e dos resultados académicos.

Ao longo dos últimos quatro anos levaram-se a cabo várias iniciativas de reflexão sobre os fatores determinantes do sucesso e insucesso dos alunos e sobre qual a melhor forma de potenciar o primeiro atacando o segundo. Desse leque salientam-se o CAF, o EQAVET, a SELFIE, o PADDE, entre outras.

Essa reflexão consubstanciou-se numa melhoria dos resultados dos alunos, o que tem sido visível nos relatórios de análise de resultados elaborados trimestralmente e apresentados em Conselho Pedagógico, Geral e Municipal de Educação, bem como nos resultados externos patentes nos exames nacionais. Ao longo deste segundo mandato iremos continuar a apoiar a nossa ação nos instrumentos referidos o que nos permitirá colmatar falhas e melhorar ainda mais as aprendizagens dos alunos e os resultados internos.

2. A sustentação da gestão articulada do currículo num planeamento estruturante e orientador, aspirando sistematizar práticas que garantam a sequencialidade das aprendizagens.

A fim de desenvolver melhorias nesta área, levaram-se a cabo uma série de iniciativas que passaram por: reuniões de articulação entre ciclos, partilhando informações sobre as turmas, diagnosticar problemáticas, perspetivando o desenvolvimento dos alunos e facilitando a sua integração no ciclo seguinte, envolvendo os docentes de educação especial; formação de grupos de trabalho com docentes de vários ciclos de ensino e/ou disciplinas para articulação curricular; elaboração ou atualização de planificações articuladas verticais e horizontais (inter e intra disciplinares); divulgação de critérios de avaliação; articulação das visitas de estudo entre os vários departamentos³¹; realização de atividades colaborativas entre alunos de diferentes ciclos através do acompanhamento voluntário de alunos (projetos de mentoria, em fase embrionária) ou outros; e realização de um trabalho de articulação/partilha entre docentes de áreas diferentes e/ou do mesmo ciclo de ensino. Estas iniciativas ocorreram ao longo deste mandato, afetadas pela pandemia a que fomos sujeitos, no entanto, continuaremos a privilegiar dinâmicas assentes numa sequencialidade das aprendizagens ao longo do percurso dos alunos.

3. O reforço da diferenciação pedagógica em sala de aula e o desenvolvimento de estratégias estruturadas em metodologias ativas, visando um maior envolvimento dos alunos na construção do seu próprio saber.

Têm vindo a desenvolver-se iniciativas no âmbito de uma metodologia ativa e a construção do saber pelo aluno, através do desenvolvimento de uma política centrada no Digital e na utilização de recursos que promovam uma aprendizagem mais dinâmica e plena de sentido, até à utilização das parcerias

³⁰ European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training – EQAVET. - www.angep.gov.pt

³¹ Plano Anual de Atividades

estratégicas, como é o caso do Parque Tecnológico e de Institutos Politécnicos. Mas, para além disso, a fim de instituir uma pedagogia ativa que confira sentido às aprendizagens dos alunos, irão ser levadas a cabo várias atividades que passarão pela continuação da formação dos docentes na utilização das metodologias ativas do processo educativo; pela reorganização das salas de aula e da própria metodologia de aula; pela implementação de projetos de trabalho em aula, envolvendo uma perspetiva interdisciplinar; e pela dinamização e estímulo do trabalho em equipa, que, com o seu carácter colaborativo, se pretende que exerça um efeito de contágio às práticas letivas.

4. O investimento na parceria pedagógica em sala de aula/atividades, enquanto estratégia de melhoria orientada para a rendibilização dos saberes profissionais e para a qualidade das aprendizagens.

No que concerne a este aspeto têm sido implementadas ações de coadjuvação em sala de aula, conferindo desta forma um carácter mais “familiar” e informal à parceria pedagógica. Os resultados aferidos têm servido apenas como objetos de reflexão e partilha. Desta forma, temos instaurado o trabalho colaborativo e fomentado a partilha de experiências e saberes, numa ótica de *benchlearning*³². Essas ações assumiram um carácter incisivo a nível do 1.º ciclo do ensino básico e das disciplinas de TIC e Cidadania, no entanto, devido à pandemia de Covid-19 existiu um abrandamento das mesmas.

5. A generalização da vertente formativa da avaliação, reguladora do processo de ensino/aprendizagem, e da elaboração das matrizes, com vista a calibrar os instrumentos de avaliação e a garantir a respetiva fiabilidade.

Quanto a este ponto, e como já referido acima, este projeto pretende desenvolver os processos de avaliação formativa nos alunos como instrumento regulador da aprendizagem, ou seja, não aprender para ser avaliado, mas sim avaliar para aprender melhor. Pretende continuar a disseminar um sistema de avaliação formativa centrado em diversos instrumentos e nos processos. Também se pretende criar instrumentos que permitam uma observação e avaliação criteriosa e isenta desta vertente da avaliação, adotando um sistema de avaliação centrado nas competências dos alunos sem a carga burocrática dos existentes (MAIA ou semelhante).

6. O desenvolvimento de processo de autoavaliação agregador que comprometa a comunidade educativa e que conduza à implementação dos planos de melhoria e de mecanismos explícitos de monitorização sistemática dos processos encetados, permitindo sustentar, de forma consequente, as tomadas de decisão.

Quanto a este compromisso, foi instaurado o sistema CAF, que nos permitiu identificar fragilidades presentes no Agrupamento e encetar esforços para as solucionar. A indisciplina continuará a ser um vetor de atuação, de forma concertada e planificada, através do estabelecimento de objetivos claros e definidos para a prossecução da sua erradicação, na promoção da

³² O *benchlearning* é uma variante do *benchmarking*. Suportado por quatro pilares (eficiência, aprendizagem em equipa, bons exemplos, e participação alargada), o objectivo do *benchlearning* é encorajar uma atitude de aprendizagem contínua a partir de bons exemplos. Neste caso adapta-se o termo ao nível social em detrimento do empresarial.

interação entre os atores externos e internos e (...) na dinamização de uma cultura de responsabilização e de proatividade no combate à indisciplina, como defendido por Amado (2001) citado em Santos (2018).

Notas finais

Como foi demonstrado ao longo destas páginas e de acordo com os resultados escolares (internos e externos), com o ambiente de escola, com os votos de confiança expressos em Conselho Pedagógico, pelos docentes, com as contas de gerência aprovadas em Conselho Geral, e até com a avaliação de “Muito Bom” do Diretor atribuída por este Conselho Geral, o anterior Projeto apresentado para o Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos era um projeto pleno de atualidade e pertinência no contexto atual do Agrupamento, bem como no panorama nacional. Por outro lado, a elaboração de um novo projeto veio permitir uma maior adequação do mesmo aos efeitos das contingências dos últimos quatro anos e de todas as vicissitudes sentidas a nível mundial; pandemias, guerras, descongelamento de carreiras, desenvolvimento digital, entre tantas outras. Termino este projeto de intervenção com a consciência da sua pertinência, com a convicção de que o sucesso em que acredito, e que todos queremos atingir, está agora mais próximo, está ao nosso alcance e ao alcance da nossa força coletiva.

O nosso Agrupamento continua a ser detentor de um potencial enorme no âmbito da qualidade, da equidade, da excelência e da inclusão na educação. O nosso potencial foi incrementado pelas alterações sofridas nos últimos quatro anos. O mundo mudou e o nosso agrupamento acompanhou essa mudança, sendo muitas vezes pioneiro e proativo na mudança. Os nossos edifícios, a tecnologia e as parcerias assumem agora novos papéis, mais fortes, mais dinâmicos, mais interligados e a trabalhar de forma integrante e integrada no processo de ensino/aprendizagem dos nossos alunos. As nossas escolas começam a ser reconhecidas pelo nosso trabalho cooperativo na prossecução de um objetivo comum, o bem-estar e a excelência do processo de ensino dos nossos alunos. No entanto, a caminhada que se avizinhava árdua e longa, mostra-se agora menos exigente, pois todos temos consciência do nosso papel na mesma e todos desejamos desenvolvê-lo da melhor forma. A excelência do nosso Agrupamento está mesmo ao nosso alcance, bastando para isso que ouçamos o que os nossos alunos têm para nos dizer e que os deixemos intervir ativamente no seu processo de ensino, que ouçamos os nossos parceiros, que batalhemos pela equidade, pela qualidade, pela inclusão, pela inovação e pela criatividade, pelo digital e pela ecologia. A nossa missão continua a ser a mesma, exercer a mudança, fortalecendo a nossa cultura de escola, continuando a exercer uma liderança de próxima geração.

Referências Bibliográficas

Amado, J. (2001). *Interacção Pedagógica e Indisciplina na aula*. Coleção Perspectivas Actuais. 1.ª Edição. Edições Asa. Lisboa.

Arends, R. (2008). *Aprender a Ensinar*. 7.ª edição. MC Graw- Hill. Lisboa.

AVALIAÇÃO EXTERNA DAS ESCOLAS – Relatório do Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos, ÓBIDOS. Disponível em

https://www.igec.mec.pt/upload/AEE_2015_Sul/AEE_2015_AE_Josefa_Obidos_R.pdf

CAF (Common Assessment Framework). Direção Geral do Emprego e da Administração Pública (n.d.). Disponível em <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm>

Contrato n.º 557/2015 - Contrato interadministrativo de delegação de competências - Contrato de Educação e Formação Municipal. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/69879444>

Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/769-a-1976-233694?ts=1672272000034>

Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio. Diário da República n.º 102 – I Série. De 1998-05-04, 1988-(2) – 1988-(14). Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/155636>

Despacho normativo n.º50/2005, de 20 de outubro. Disponível em http://area.fc.ul.pt/pt/legislacao/Despacho%2050_2005.pdf

Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho. Diário da República n.º 126/2012, Série I de 2012-07-02, 3340-3364. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/178527>

Despacho normativo n.º5306/2012, de 18 de outubro. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/despacho-normativo/6-2018-115093805>

Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho. Diário da República, 1.ª série — N.º 129, 2918-2928. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/115652961>

Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho. Diário da República, 1.ª série — N.º 129, 2928-2943. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/115652962>

European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training – EQAVET. Disponível em <https://anqep.gov.pt/np4/home>

Kissil, M. (1998). *Gestão da Mudança Organizacional*. 1.ª edição. São Paulo Editora. Brasil.

Lei de Bases do Sistema Educativo - Lei n.º 46/86, de 14 de outubro. Disponível em <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/1986-34444975>

Lei 51/2012, de 5 de setembro - Estatuto do aluno e ética escolar. Disponível em

<https://dre.pt/dre/detalhe/lei/51-2012-174840>

Palma, C. (2011). **A Formação de Professores na e a Prevenção da Indisciplina**. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação Almeida Garrett. Lisboa.

Disponível em:

http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/1702/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Cristina%20Palma.pdf?sequence=1

Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória - Dge. Homologado pelo **Despacho n.º 6478/2017, 26 de julho**. Disponível em:

https://dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto_Autonomia_e_Flexibilidade/perfil_dos_alunos.pdf

Plano Estratégico Educativo Municipal. Disponível em:

<http://escolasdobidos.com/download/2016/peem.pdf>

Plano 21|23 Escola+. Disponível em <https://escolamais.dge.mec.pt/eixos>

Projeto MAIA - Projeto MAIA: Monitorização, Acompanhamento e Investigação em

Avaliação Pedagógica. Disponível em <https://afc.dge.mec.pt/projeto-maia-introducao>

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos, 2016/2020. Disponível

em: http://escolasdobidos.com/download/documentos/projeto_educativo.pdf

Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos. Disponível em:

<https://escolasdobidos.com/website/wp-content/uploads/2021/11/Regulamento-interno-novembro-2021.pdf>

Santos, J. (2018). **O Agrupamento de Escolas e a Indisciplina: Consequências das Medidas Adotadas**. Dissertação de Pós-Graduação em Administração e Gestão Escolar. Instituto de Estudos Superiores de Fafe. Fafe.

Santos, J. F. & Pascoinho, J. C. (2018). **Prevenção da Indisciplina num Agrupamento de Escolas Português – A Visão das Lideranças e dos Alunos**. Educação e Pesquisa. Aprovado em 19/03/2019.

Bibliografia Específica Consultada

- Relatório de Avaliação Externa, Agrupamento Escolas Josefa de Óbidos, 2009; Relatório da Avaliação Interna do Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos, 2015; Relatório da Avaliação Externa, Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos, 2014/2015; Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos, 2016/2020; Plano Estratégico Educativo Municipal de Óbidos, 2016/2020; Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos, (n.d.); Relatório de Autoavaliação – CAF Educação do Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos, março

de 2021; Diagnóstico Concelhio do Concelho de Óbidos – Documento Suporte à Construção do Plano Estratégico Educativo – Escxel, Rede de Escolas de Excelência, junho de 2022; Relatório Escolar do SELFIE, 2020-2021, Agrupamento de escolas Josefa de Óbidos; Relatório do Operador EQAVET- Agosto de 2020; Relatório da Análise dos Resultados Escolares – Anos letivos 2019 a 2021/2022; Relatório de autoavaliação do Diretor do Agrupamento de Escolas Josefa de Óbidos, 29 de agosto.

Óbidos, 05 de janeiro 2023



José Fernando da Silva de Sousa Santos