

Projeto de intervenção no Agrupamento de Escolas da Sé, Guarda

Tiago Agostinho Arrifano Tadeu 2023-2026

Índice

1. Introdução	3
2. Contexto e caracterização geral do agrupamento	4
2.1. Contexto físico e económico	4
2.2. Recursos Humanos	5
2.2.1. Alunos (saber estrangeiros)	5
2.2.2. Educação Pré-escolar	6
2.2.3. 1º Ciclo	6
2.2.4. 2º e 3º Ciclo	7
2.2.5. Ensino Secundário	7
2.2.6. Docentes	8
2.2.7. Não docentes	8
2.2.8. Associação de Pais e Encarregados de Educação	8
3. Missão, visão e valores	9
3.1. Missão	9
3.2. Visão	9
3.3. Valores	10
4. A análise Swot do Agrupamento de Escolas da Sé	10
4.1. Pontos Fortes	11
4.2. Pontos Fracos	12
4.3. Oportunidades	12
4.4. Ameaças	13
5. Linhas de orientação da ação e metas	14
6. Conclusão	27

1. Introdução

O Projeto de Intervenção aqui apresentado cumpre o que é estabelecido no Artigo 22º - A, do Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de abril de 2008, relativo ao “Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundário” e que regulamenta o procedimento concursal para o cargo de diretor de um agrupamento de escolas ou escola não agrupada. Esse mesmo Decreto-Lei, no Artigo 21º, explicita os requisitos legais para que um docente seja considerado qualificado para o exercício de funções de administração e gestão escolar. Após a análise do normativo legal, conclui-se que reúno os requisitos determinados no ponto 3 “docentes de carreira do ensino público ou professores profissionalizados com contrato por tempo indeterminado do ensino particular e cooperativo, em ambos os casos com, pelo menos, cinco anos de serviço e qualificação para o exercício de funções de administração e gestão escolar ...” e da alínea a) do ponto 4, “detentores de habilitação específica para o efeito, nos termos das alíneas b) e c) do n.º 1 do artigo 56.º do Estatuto da Carreira Docente dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário;”.

Este documento que aqui apresento vem dar cumprimento ao que está disposto no aviso de abertura do concurso para diretor do Agrupamento de Escolas da Sé (AESE), nomeadamente na alínea b) do ponto 2.1, onde se exige um Projeto de Intervenção que contenha “a identificação dos problemas, a definição da missão, as metas e as grandes linhas de orientação da ação, bem como a explicitação do plano estratégico a realizar no mandato;”. Para a elaboração deste projeto recorri ao conhecimento que tenho do Agrupamento, das suas várias escolas e da comunidade educativa, assim como à consulta de diversos documentos estruturantes do Agrupamento de modo a realizar uma análise aprofundada da realidade, percebendo os seus problemas e potencialidades.

Deste modo, dando cumprimento ao estabelecido no Aviso nº 22366/2023 do Diário da República, 2ª série, de 22 de novembro, apresento a minha candidatura ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas da Sé, para o quadriénio 2023/2026.

2. Contexto e caracterização geral do agrupamento

2.1. Contexto físico e económico

O Agrupamento de Escolas da Sé está situado no concelho e na cidade da Guarda, tendo uma área de influência muito vasta que se estende a trinta, das quarenta e três freguesias do concelho. Esta dispersão geográfica acaba por impactar o acesso e o transporte de muitos dos alunos para as várias escolas do Agrupamento, que é assegurado pelo serviço de transporte escolar prestado por empresas de transporte em articulação com a autarquia da Guarda. O Agrupamento de Escolas da Sé inclui oito jardins de infância, doze escolas básicas de 1º ciclo, duas escolas com 2º ciclo e 3º ciclo e uma escola com ensino secundário. Este agrupamento resultou da junção de três agrupamentos: o Agrupamento de Escolas da Sé, o Agrupamento de Escolas Carolina Beatriz Ângelo e o Agrupamento de Escolas de São Miguel.

No que toca ao estado de conservação das instalações, e tendo por base a última Carta Educativa, existem duas escolas com um mau estado de conservação a nível do edificado: a Escola Básica de Vila Fernando e a Escola Básica do Bairro do Pinheiro, enquanto que a grande maioria foi avaliada com um estado de razoável ou então de bom; já ao nível dos espaços exteriores existem quatro escolas em que os espaços exteriores foram avaliados como “mau”, nomeadamente: a Escola Básica de Vila Fernando, a Escola Básica do Rochoso, a Escola Básica da Estação e a Escola Básica do Bairro do Pinheiro.

O agrupamento está implantado num concelho que enfrenta um decréscimo populacional, à semelhança da realidade nacional, contudo, esse fenómeno aqui tem-se revelado mais preocupante uma vez que a Guarda não tem sido um território muito procurado pela população emigrante, ao contrário da zona litoral de Portugal, o que de algum modo permitiria atenuar a perda de população. Quanto aos números do desemprego, e tendo por base os números oficiais do Instituto Nacional de Estatística de 2022, o concelho apresenta uma taxa que ronda os 4%, abaixo dos números nacionais e com uma tendência de diminuição ao longo da última década. A população empregada no concelho dispõe de um rendimento médio mensal ligeiramente inferior ao da média nacional, mas acima do rendimento dos concelhos limítrofes. O concelho e a sua população, assim como o país, enfrentam grandes desafios num cenário de curto médio-prazo de modo a assegurar uma renovação geracional que permita o desenvolvimento económico e sobretudo que possibilite o funcionamento dos serviços essenciais, nomeadamente a oferta ao nível da educação e dos cuidados de saúde, para que a população permaneça ou então seja atraída para o território.

2.2. Recursos Humanos

2.2.1. Alunos

A população estudantil do Agrupamento de Escolas da Sé era constituída por 2035 alunos (ano letivo 2022/2023), com idades que se situam entre os 3 e os 18 anos, conforme a sua distribuição pelos vários ciclos de ensino: pré-escolar, 1º ciclo, 2º ciclo, 3º ciclo e ensino secundário. Segundo a Carta Educativa, tem-se verificado um decréscimo do número de alunos ao longo dos últimos anos, tendo em conta que no ano letivo 2016/2017 eram 2302 os alunos matriculados no Agrupamento de Escolas da Sé. Esta quebra tem sido mais significativa ao nível do 1º ciclo, com um decréscimo na ordem dos 33,5% entre o ano letivo de 2011/2012 e 2022/2023 (no outro agrupamento da cidade a quebra foi de 24,6%), mas também ao nível do Ensino Secundário onde entre os anos de 2016/2017 e de 2022/2023 houve uma quebra de 39,2% do número de alunos matriculados nesse nível de ensino no Agrupamento de Escolas da Sé (no outro agrupamento da cidade a quebra foi de 3,7%). Será difícil contrariar a dinâmica demográfica que é registada no país, sobretudo no interior, contudo a percentagem de descida verificada no Agrupamento de Escolas da Sé é muito superior à registada no outro agrupamento da cidade, o que nos deve levar a uma reflexão.

Finalmente, convém sublinhar que a população estudantil do Agrupamento de Escolas da Sé apresenta um conjunto de características peculiares, por comparação com a que frequenta o outro agrupamento de escolas da cidade. Novamente recorrendo aos dados da Carta Educativa, verifica-se que no ano letivo de 2022/2023, 191 alunos beneficiaram de Medidas de Suporte à Aprendizagem e Inclusão, nomeadamente medidas seletivas e adicionais, por contraste com os 37 alunos do outro agrupamento da cidade. Já ao nível da Ação Social Escolar, regista-se novamente que é no Agrupamento de Escolas da Sé onde se encontram mais alunos que beneficiam desse apoio, 30%, enquanto no outro agrupamento a percentagem é de 20,8%. Os dados apontam para realidades diferentes dentro do mesmo concelho e que por isso devem ter uma resposta diferenciada ao nível do Agrupamento de Escolas da Sé, da autarquia e do Ministério de Educação.

2.2.2. Educação Pré-escolar

A educação pré-escolar assume um papel importantíssimo no desenvolvimento do processo educativo das crianças já que é a primeira etapa formal da sua formação. Esta importância fez com que o Governo tenha decidido alargar a escolaridade obrigatória a este nível de ensino, começando aos três anos de idade. Esta medida faz parte da Estratégia Nacional de Combate à Pobreza (2021-2030), aprovada pela Lei nº65/2015, de 3 de julho, e tem sido gradualmente implementada, numa articulação entre as instituições públicas e privadas.

No concelho da Guarda, segundo os dados da última Carta Educativa, funcionam vinte e cinco estabelecimentos que oferecem educação pré-escolar, catorze na rede pública e onze na rede privada. A rede pública era frequentada por 318 crianças e 513 a rede privada. O Agrupamento de Escolas da Sé, que conta com oito jardins de infância, tinha inscritas 220 crianças no ano letivo 2022/2023, distribuídas maioritariamente na cidade da Guarda (Sé, Alfarpes, Guarda-Gare e Sequeira). O decréscimo demográfico vivido no concelho e no país tem-se feito sentir com a diminuição do número de crianças matriculadas na rede do pré-escolar, seja na oferta pública ou na privada. Entre 2016-2017 e 2022-2023, houve uma redução de 7,5%, de 898 crianças matriculadas para 831. A diminuição do número de inscritos foi transversal à rede, contudo foi no Agrupamento de Escolas da Sé que o decréscimo foi mais elevado (-38,2%), passando de 356 crianças em 2022/2012, para 220 crianças em 2022/2023. No outro agrupamento de escolas a quebra também foi muito semelhante, 33,3%. Infelizmente estes números são o reflexo de problemas estruturais da população portuguesa, mas também da falta de atratividade das regiões do interior do país que não conseguem captar imigração para combater ou atenuar o fenómeno de envelhecimento populacional.

2.2.3. 1º Ciclo

Ao nível do 1º ciclo, no ano letivo de 2022/2023, estavam matriculados 514 alunos nas doze escolas do 1º ciclo do Agrupamento de Escolas da Sé. Como já foi referido anteriormente, tem existido uma diminuição significativa do número de alunos neste nível de ensino, tendo como referência o ano letivo de 2011/2012, e que vai de encontro à tendência demográfica do concelho e do país. Tal comportamento também se verifica no outro agrupamento da cidade, contudo a quebra não tem sido tão acentuada como a que é

registada no Agrupamento de Escolas da Sé. Tal situação deve merecer uma reflexão para averiguar as causas e serem propostas eventuais soluções. O Agrupamento de Escolas da Sé também assegura a lecionação de um curso de Educação e Formação de Adultos, nível B1, no Estabelecimento Prisional da Guarda - Extensão Mondego.

2.2.4. 2º e 3º Ciclo

Ao nível do 2º e 3º ciclo, no ano letivo de 2022/2023, estavam matriculados 969 alunos nas três escolas do Agrupamento de Escolas da Sé: Escola Básica Carolina Beatriz Ângelo, Escola Básica de São Miguel e Escola Secundária da Sé. Em agosto de 2023 o Ministério da Educação decidiu encerrar a Escola Básica de São Miguel. A tendência de decréscimo da população estudantil também se verifica nestes dois níveis de ensino, contudo a quebra não tem sido tão acentuada. No ano letivo de 2011/2012 eram 1028 os alunos que frequentavam as escolas do Agrupamento de Escolas da Sé nestes ciclos de ensino e, no ano letivo de 2022/2023 eram 969 os matriculados. O decréscimo neste período ronda os 5,7%, comparativamente com os 4,2 % registados no outro agrupamento da cidade. O Agrupamento de Escolas da Sé também assegura a lecionação de um curso de Educação e Formação de Adultos, nível B3, no Estabelecimento Prisional da Guarda - Extensão Mondego.

2.2.5. Ensino Secundário

Ao nível do Ensino Secundário, no ano letivo de 2022/2023, eram 321 os alunos que frequentavam o Agrupamento de Escolas da Sé, distribuídos pelos cursos científicos-humanísticos de Ciências e Tecnologias, Ciências Socioeconómicas, Artes Visuais e pelos cursos profissionais de Turismo Ambiental e Rural e Técnico de Manutenção Industrial, Metalurgia e Metalomecânica. No ano letivo de 2016/2017 frequentavam o Ensino Secundário, no Agrupamento de Escolas da Sé, 528 alunos, o que significa que se tem registado um decréscimo acentuado ao longo dos últimos anos (39,2%). Tal comportamento explica-se com a tendência demográfica concelhia e nacional, contudo, as perdas registadas pelo outro agrupamento da cidade no mesmo período só atingem os 3,7%. À semelhança do que foi dito ao nível do 1º ciclo, esta diminuição ao nível dos alunos do Ensino Secundário é preocupante.

2.2.6. Docentes

No ano letivo de 2022/2023 o Agrupamento de Escolas da Sé contava com 260 professores, sendo que o maior número estavam adstritos ao 3º ciclo e Ensino Secundário (156). Tendo em conta o decréscimo ao nível dos alunos matriculados no agrupamento, o número de docentes também tem diminuído entre o período de 2017/2018 e 2022/2023, com uma quebra de 9,7%, ao nível do outro agrupamento da cidade que apresenta um decréscimo de 9,5%.

A grande maioria dos docentes que lecionam nos dois agrupamentos do concelho encontram-se nas faixas etárias dos 50-59 anos (38,7%) e dos 60 a 69 anos (40,3%). A este propósito o Agrupamento de Escolas da Sé destaca-se por ter o maior número de docentes no último grupo etário mencionado, sinal evidente do envelhecimento do corpo docente e que acarreta vários desafios nomeadamente: aumento do absentismo em virtude de problemas de saúde e possíveis situações de reforma com dificuldade em arranjar docentes substitutos.

2.2.7. Não docentes

No ano letivo de 2022/2023 o Agrupamento de Escolas da Sé contava com 149 trabalhadores não docentes, entre assistentes operacionais, psicólogos, terapeuta da fala e intérpretes de língua gestual. Segundo os dados da Carta Educativa, a maioria dos não docentes que trabalham nos agrupamentos de escola do concelho da Guarda, cerca de 85%, apresentam cinquenta ou mais anos de idade. À semelhança do que se verifica com o corpo docente, o envelhecimento do pessoal não docente coloca severos constrangimentos ao normal funcionamento do agrupamento. Neste corpo profissional afigura-se uma oportunidade de valorização pessoal e profissional, uma vez que mais de metade dos trabalhadores não concluiu o Ensino Secundário.

2.2.8. Associação de Pais e Encarregados de Educação

A atual direção da Associação de Pais e Encarregados do Agrupamento de Escolas da Sé tomou posse no final do ano de 2022 e tem procurado desenvolver uma maior ligação dos seus membros com a vida do Agrupamento. Essa parceria tem-se efetivado com a

dinamização e divulgação de várias atividades, de modo a envolver cada vez mais os pais e encarregados de educação no processo de ensino aprendizagem dos seus educandos.

3. Missão, visão e valores

3.1. Missão

O atual Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas da Sé apresenta como principal função da escola “Servir a Sociedade”, desenvolvendo “prática[s] pedagógica[s]” que potenciem o conhecimento e ajudem a formar “cidadãos autónomos e responsáveis”. Revejo-me nesta orientação, pois a escola só faz sentido se prestar um serviço à comunidade e sobretudo com a missão de se tornar um fator crucial no desenvolvimento pessoal dos alunos e, intrinsecamente, do meio onde está implantada.

Nunca descurando ou ultrapassando as atribuições e competências que lhe são conferidas pelo Ministério da Educação, entendo que a missão do Agrupamento de Escolas da Sé deve passar por potenciar as capacidades de todos os alunos, assumindo-se como o elevador social que diminua e combata as desigualdades do meio de onde cada aluno é originário.

3.2. Visão

Qualquer organização precisa de uma linha de rumo que parta de uma análise das suas dificuldades e capacidades, e que estabeleça objetivos percetíveis e agregadores da comunidade educativa. No seu Projeto Educativo é proposto que o Agrupamento de Escolas da Sé seja uma referência ao nível do serviço educativo, conhecido pela sua qualidade e inclusão. Nesse sentido julgo, deixando sempre a possibilidade de se fazerem reajustes, que o Agrupamento de Escolas da Sé deve procurar:

- a) Prestar um serviço educativo de excelência, inclusivo e valorizador das diferenças multiculturais;
- b) Desenvolver parcerias que potenciem o sucesso educativo e que promovam um maior abertura e envolvimento do Agrupamento de Escolas da Sé com a comunidade,
- c) Criar um ambiente de respeito pelos valores humanistas e estéticos, que enriqueçam a formação integral dos alunos, valorize o património local e que esta se torne uma referência para a comunidade;

- d) Valorizar e divulgar junto da comunidade o trabalho que é desenvolvido pelo Agrupamento de Escolas da Sé;

3.3. Valores

Os valores apontados no atual Projeto Educativo remetem, na sua maioria, para aqueles que estão enunciados no Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória, documento que se tornou num dos principais orientadores para o planeamento do trabalho que as escolas devem desenvolver com os alunos. Reconheço que todos são importantes e que obviamente estão interligados, ainda assim proponho que haja uma maior aposta nos valores que passo a propor:

- **Respeito**
 - Promover na escola um ambiente de cultura democrática e de empatia, tornando-a no local onde as diferentes visões são ouvidas e respeitadas;
- **Compromisso**
 - Fomentar uma cultura de agrupamento que comprometa todos os elementos da Comunidade Educativa em torno de objetivos comuns;
- **Trabalho**
 - Desenvolver e potenciar as capacidades alunos, valorizando o esforço e o rigor, preparando-os para alcançar os melhores resultados possíveis;

4. A análise Swot do Agrupamento de Escolas da Sé

Para identificar os problemas do Agrupamento de Escolas da Sé usei os documentos que estão disponibilizados na página eletrónica (Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Relatório de Avaliação Externa de 2016, a Carta de Missão do Diretor,) assim como a Carta Educativa e o Relatório de Monitorização da Comissão de Avaliação Interna do Agrupamento de Escolas da Sé. Infelizmente não estava disponível o anterior Projeto de Intervenção. Tendo em conta estes elementos, apliquei o modelo de análise *Swot* (strengths – pontos fortes; weakness – pontos fracos; opportunities – oportunidades; threats – ameaças;) para criar uma visão geral que permita perceber qual deve ser o posicionamento estratégico do Agrupamento de Escolas da Sé.

4.1. Pontos Fortes

- **Corpo Docente e Não Docente:** A grande maioria dos profissionais que trabalham no Agrupamento de Escolas da Sé tem vínculo contratual com o Ministério da Educação ou com a Câmara Municipal o que garante estabilidade para o desenvolvimento de um trabalho com continuidade. Um número considerável de docentes tem formação pós-graduada (mestrados e doutoramento). Do lado do pessoal não docente muitos elementos detêm bacharelatos, licenciaturas e até um mestrado.
- **Melhoria das Taxas de Sucesso:** O agrupamento demonstra uma melhoria nas taxas de sucesso em todos os ciclos e assume uma posição de destaque nos melhores agrupamentos a nível distrital. Neste ponto devem salientar-se os resultados e a percentagem de conclusão do Ensino Secundário dos alunos que beneficiam de Apoio Social Escolar (Ranking de Superação efetuado pelo jornal *Público*).
- **Diversificação da Oferta Educacional:** Ampla oferta de atividades, projetos e parcerias que enriquecem a experiência educacional dos alunos.
- **Dinâmica Cultural e Desportiva:** Alunos e professores desenvolvem muitas atividades de âmbito cultural e artística que divulgam junto da comunidade. Na vertente desportiva o Clube do Desporto Escolar tem um elevado número de alunos inscritos (844 no ano letivo de 2022/2023), distribuídos por 30 grupos-equipa em 13 modalidades. Ao longo do último ano letivo os alunos participaram em 112 competições, obtendo resultados de relevância ao nível nacional (um 1º lugar, dois 2º lugares e três 3º lugares), regional (três 1º lugares, cinco 2º lugares e três 3º lugares), distrital (trinta e um 1º lugares, dezassete 2º lugares e onze 3º lugares).
- **Ambiente Cooperativo:** Existe nas escolas do Agrupamento de Escolas da Sé um bom ambiente de trabalho entre docentes, não docentes e a comunidade escolar que potencia um clima de trabalho cooperativo em prol do sucesso educativo dos alunos.
- **Abertura à Integração e Multiculturalidade:** O Agrupamento tem um elevado número de alunos que beneficiam de Medidas Seletivas e Adicionais, que são bem acolhidos e integrados, sentindo-se felizes e alcançando o sucesso educativo. Independentemente da sua proveniência no concelho, da sua etnia ou condição socioeconómica, as várias escolas do agrupamento e os seus profissionais têm demonstrado muita receptividade no acolhimento dos alunos, destacando-se os 82 alunos com nacionalidade não portuguesa que são alunos do Agrupamento de Escolas da Sé.

4.2. Pontos Fracos

- **Gestão Burocrática:** A gestão burocrática de procedimentos e a multiplicidade de plataformas para recolha de informação, grande parte devido a diretrizes da tutela, criam entropia que se torna num obstáculo para uma boa gestão do Agrupamento.
- **Recursos Limitados:** A insuficiência de recursos físicos, pedagógicos e humanos pode limitar as oportunidades de aprendizagem, sobretudo tendo em conta a implantação do Agrupamento num concelho do interior.
- **Mudanças nas Políticas Educativas:** As mudanças constantes nas políticas educativas podem afetar a estabilidade e a planificação da escola.
- **Motivação dos profissionais:** A falta de reconhecimento social e financeiro por parte do Ministério da Educação potencia a desmotivação dos profissionais do agrupamento.
- **Dispersão Geográfica:** A dispersão dos estabelecimentos por uma grande área de influência pode dificultar a coordenação e a uniformização de práticas.
- **Necessidade de Apoio Especializado:** Falta de recursos humanos (professores, psicólogos, assistentes sociais, terapeutas, etc.) tendo em conta uma população estudantil que conta com um significativo número de alunos que beneficia de Ação Social Escolar, e muitos outros que se encontram abrangidos por medidas seletivas e adicionais.
- **Envelhecimento do Corpo Docente :** A maioria dos professores enquadra-se em faixas etárias com idade elevada, 50-59 anos (38,7%) e 60 a 69 anos (40,3%) o que poderá traduzir-se no aumento de baixas médicas e eventuais reformas, provocando assim constrangimentos ao normal funcionamento do agrupamento.
- **Espaços físicos:** carência de espaços de convívio e lazer para os alunos da Escola Carolina Beatriz Ângelo e da Escola Secundária da Sé. Nesta última é notório um desleixo na conservação e limpeza dos espaços em volta do edificado e também há a falta de lugares de estacionamento para o pessoal docente e não docente. Também é necessário um controlo efetivo das entradas e saídas dos alunos na Escola Secundária da Sé.

4.3. Oportunidades

- **Promover a Sustentabilidade Ambiental:** Apostar em iniciativas e projetos que envolvam toda a comunidade educativa em ações que contribuam para um estilo de vida mais sustentável.

- **Atividades Extracurriculares:** Criação de clubes, ateliês e oficinas para envolver os alunos, combater a indisciplina e desenvolver as suas capacidades.

- **Fomento da Participação Estudantil:** Criar mais oportunidades para ouvir os alunos e dar-lhes a possibilidade de participarem mais ativamente nas decisões do Agrupamento.

- **Maior Envolvimento dos Pais e Encarregados de Educação:** Abertura e dinamismo da Associação de Pais e Encarregados de Educação pode ajudar à criação de uma maior ligação entre o Agrupamento e a comunidade educativa.

- **Parcerias Externas:** O Agrupamento tem uma extensa rede de parcerias que pode fortalecer e aumentar para promover mais atividades que enriqueçam o processo de ensino-aprendizagem e potenciem a ligação com a comunidade.

- **Utilização da Tecnologia e dos Recursos Digitais:** Promover um uso saudável das tecnologias e recursos digitais de modo a enriquecer as práticas de ensino e o interesse dos alunos.

- **Desenvolvimento de competências sócio emocionais:** Apostar em iniciativas e atividades que promovam o desenvolvimento da inteligência emocional, da resolução de conflitos e sobretudo da empatia para a formação integral dos alunos.

4.4. Ameaças

- **Competição de Outras Instituições:** A concorrência de outras escolas e agrupamentos pode levar a uma diminuição no número de matrículas e de cursos oferecidos pelo Agrupamento de Escolas da Sé.

- **Recursos Limitados:** O Agrupamento não tem grande capacidade de intervenção, nem recursos financeiros, para colmatar a falta de recursos que podem condicionar a qualidade do serviço educativo prestado.

- **Impacto da Municipalização:** As consequências da municipalização da Educação podem trazer desafios adicionais à gestão dos recursos humanos e dos espaços físicos.

- **Necessidade de Articulação:** A deficiente articulação entre as diferentes escolas e os diferentes níveis e ciclos de ensino pode ser um desafio que condicione o futuro do Agrupamento de Escolas da Sé.

- **Desgaste e falta de pessoal de profissionais (Docentes e Não Docentes):** O elevado desgaste psicológico e a ausência de medidas que tornem as profissões mais atrativas, podem levar à falta de profissionais, mas também à diminuição da qualidade do ensino.

- **Cenário demográfico e o contexto económico:** O envelhecimento da população levará à diminuição do número de alunos. Já a debilidade e a fraca atratividade económica do concelho poderão agravar as condições socioeconómicas dos alunos e acentuar a migração de famílias para outras zonas do país ou até para o estrangeiro.
- **Desafios de Inclusão e Diversidade:** A necessidade de atender às necessidades de alunos com diferentes origens culturais, contextos socioeconómicos e com condições físicas específicas que exigem recursos adicionais e estratégias pedagógicas diversificadas.

5. Linhas de orientação da ação e metas

O Projeto de Intervenção assume-se como o documento orientador da minha ação ao longo do mandato tendo em conta a análise que faço do Agrupamento de Escolas da Sé. Todavia, porque a realidade é dinâmica e lidamos com pessoas e não máquinas, terá que existir a necessária capacidade de adaptação e de reformulação das Linhas de Orientação da Ação e das Metas, conforme for necessário. Sabemos perfeitamente que a sua construção deve partir de um trabalho colaborativo com toda a comunidade educativa, pois elas dizem-lhe respeito e também só podem ser alcançadas se existir um verdadeiro envolvimento de todos os seus elementos.

Acrescento ainda que esta (re)construção que aqui apresento tem por base as boas práticas e o trabalho que tem sido desenvolvido pelos profissionais do Agrupamento de Escolas da Sé. Como referência para a definição das Linhas de Orientação da Ação, tomei em consideração o atual Quadro de Referência que a Inspeção-Geral da Educação e Ciência usa para a Avaliação Externa das Escolas, documento aprovado em março de 2023, em conjugação com os eixos e objetivos que estão definidos no atual Projeto Educativo do agrupamento.

Plano Estratégico 2023-2026								
Linha de Orientação da Ação	Área de Intervenção	Objetivo	Estratégias de intervenção	Meta	Calendarização Ano de mandato			
					1º	2º	3º	4º
Prestação do Serviço Educativo	Oferta educativa	Construir uma oferta educativa que vá de encontro às necessidades dos alunos e expectativas dos encarregados de educação;	- Aplicar questionários junto dos alunos e encarregados de educação para identificar os seus interesses; - Preparar antecipadamente a negociação da Rede Escolar; - Auscultação dos alunos e encarregados de educação para identificar os seus interesses; - Estabelecer novos protocolos com os parceiros do Agrupamento de Escolas da Sé;	Aumentar a oferta educativa do agrupamento.	X	X	X	X
		Colaborar com os parceiros do Agrupamento de Escolas da Sé (ex. IPG) na criação de uma oferta educativa complementar;		Ampliar o número de protocolos e de parceiros do Agrupamento de Escolas da Sé.	X	X	X	X
		Maior envolvimento dos encarregados de educação no processo de ensino aprendizagem do seu educando;	Potenciar o recurso aos meios digitais (email, videoconferência) para facilitar a ligação com os Encarregados de Educação;	Aumentar a participação e envolvimento dos Encarregados de Educação no processo de ensino-aprendizagem.	X	X	X	X
		Diminuir a perda de alunos para outras escolas/agrupamentos	Dinamizar o Serviço de Psicologia e Orientação para ajudar ao esclarecimento dos alunos sobre o seu percurso escolar;		X	X	X	X

			-Promover reuniões entre a direção e os coordenadores de ciclo e de diretores de turma para sensibilizar e informar os alunos e encarregados de educação sobre a oferta educativa do Agrupamento de Escolas da Sé;	Manter e aumentar o número de alunos que continuam a sua formação no agrupamento, no final de cada ciclo.	X	X	X	X
			-Promover sessões de esclarecimento junto dos alunos que terminam o respetivo ciclo de ensino;		X	X	X	X
	Articulação e gestão curricular	Promover a articulação vertical e horizontal do curriculum;	-Reunião preparatória a nível dos vários departamentos; -Criação de uma equipa de docentes que potencie a articulação; -Alocar tempos não letivos comuns nos horários dos docentes para discussão de práticas e preparação de atividades;	Realizar atividades que envolvam alunos e docentes dos vários ciclos de ensino (pelo menos duas por ano).	X	X	X	X
	Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos	Promoção da participação e envolvimento na comunidade;	-Realizar assembleias de turma para discutir o agrupamento e recolher sugestões;	Realizar uma assembleia de turma por período.	X	X	X	X
			-Realizar assembleias de delegados e subdelegados de turma com a direção para que apresentem sugestões de melhoria do agrupamento;	Realizar anualmente duas assembleias de	X	X	X	X

				aluno (delegados e subdelegados).				
		Fomento da responsabilidade e autonomia dos alunos;	-Realização de uma sessão de sensibilização com os encarregados de educação, dando conta do Regulamento Interno, preferencialmente no início do ano letivo; -Aumentar a disponibilidade da direção e dos Diretores de Turma para contactos com os Encarregados de Educação (preferencialmente por meios digitais);	Realizar anualmente duas reuniões com os representantes dos Encarregados de Educação; Aumentar o número de contactos da direção e dos Diretores de Turma com os Encarregados de Educação.	X	X	X	X
		Aumentar a intervenção social dos alunos e da restante comunidade educativa;	-Desenvolver sessões de esclarecimento dinamizadas por ONGS ou parceiros do agrupamento;	Realizar anualmente três atividades que envolvam os parceiros do Agrupamento de Escolas da Sé.	X	X	X	X
		Aumentar a consciência e as práticas da sustentabilidade ambiental	-Colocar recipientes para a recolha seletiva de resíduos em todos os espaços do agrupamento; -Realizar com parceiros do agrupamento (DECO, Resiestrela, Câmara Municipal da Guarda, etc.) sessões	Implementar a recolha seletiva de resíduos em todos os espaços do agrupamento. Realizar anualmente uma sessão de	X	X	X	X

			de esclarecimento sobre a sustentabilidade e atividades de educação ambiental;	esclarecimento sobre a sustentabilidade ambiental.				
		Valorizar a dimensão artística, científica, cultural e desportiva	-Alocar tempos não letivos no horário dos professores que integrem projetos relevantes para o agrupamento; -Criação de uma equipa de professores que recolha e divulgue as atividades realizadas no Agrupamento de Escolas da Sé;	Criação de clubes temáticos e maior envolvimento do Agrupamento de Escolas da Sé em projetos nacionais ou internacionais. Dar conhecimento à comunidade educativa da equipa de modo a facilitar a recolha de notícias sobre as atividades do agrupamento.	X	X	X	X
	Apoio ao bem-estar das crianças e alunos	Prevenir e lidar com comportamentos de risco para a saúde ao nível físico e psicológico;	-Realização de atividades ou sessões de esclarecimento sobre estas temáticas com recurso aos parceiros do agrupamento (ULS, CPCJ, IPG /ESS, etc.);	Realizar anualmente uma sessão de esclarecimento sobre esta temática junto dos alunos.	X	X	X	X

			-Promover a articulação entre o Serviço de Psicologia e Orientação com os professores do Gabinete de Informação e Apoio ao Aluno e com os professores tutores ou com tutoria;	Aumentar o número de alunos acompanhados internamente pelos recursos do Agrupamento de Escolas da Sé.	X	X	X	X
		Promover a inclusão de todos os alunos;	-Realização de atividades que valorizem a multiculturalidade e promovam a inclusão social;	Realizar anualmente duas atividades que valorizem a multiculturalidade e promovam a inclusão social.	X	X	X	X
	Flexibilidade e inovação curricular	Potenciar as aprendizagens e o sucesso educativo com a realização de Domínios de Autonomia Curricular;	-Partilha de horário entre diferentes disciplinas em trabalho colaborativo; -Realização de atividades interdisciplinares;	Aumentar o número de Domínios de Autonomia Curricular realizados. Realização de uma atividade interdisciplinar por turma.	X X	X X	X X	X X

Linha de Orientação da Ação	Área de Intervenção	Objetivo	Estratégias de intervenção	Metas	Calendarização			
					1º	2º	3º	4º
Cultura, liderança e gestão	Cultura de agrupamento	Fomentar e aprofundar o conhecimento entre os profissionais que trabalham no agrupamento;	-Realizar atividades de convívio durante o ano letivo;	Realizar anualmente duas atividades de convívio entre pessoal docente e não docente.	X	X	X	X
		Responsabilização da comunidade educativa pela conservação dos equipamentos e limpeza dos espaços escolares;	-Mobilizar os alunos (Diretores de Turma, professores de Cidadania e Desenvolvimento ou Projeto EcoEscolas) na limpeza dos espaços escolares;	Aumentar o grau de limpeza nos diversos espaços do Agrupamento de Escolas da Sé.	X	X	X	X
			-Aplicar o Regulamento Interno corresponsabilizando alunos e Encarregados de Educação;	Aumentar o número de alunos envolvidos em atividades de sustentabilidade	X	X	X	X
			-Motivar o pessoal docente e não docente para terem uma maior intervenção junto dos alunos;	ambiental (de modo voluntário ou obrigatório).	X	X	X	X
			-Mobilizar o município para uma célere manutenção e conservação dos equipamentos e espaços escolares;	Apresentar uma manutenção cuidada dos espaços interiores e exteriores do	X	X	X	X

				Agrupamento de Escolas da Sé.				
		Envolver a comunidade educativa na vida do agrupamento;	-Desenvolver atividades que privilegiem a participação dos parceiros do Agrupamento de Escolas da Sé e dos Encarregados de Educação;	Realizar anualmente duas atividades que sejam dinamizadas pelos parceiros do Agrupamento de Escolas da Sé ou pelos Encarregados de Educação.	X	X	X	X
			-Promover assembleias com os Encarregados de Educação (representantes) e a direção;	Realizar anualmente duas reuniões com os representantes dos Encarregados de Educação;	X	X	X	X
	Organização, afetação e formação dos recursos humanos	Otimizar a distribuição e gestão dos recursos humanos;	-Elaboração de critérios de distribuição do serviço docente e não docente que assegurem uma melhor prestação do serviço educativo;	Aumentar o grau de satisfação pelo serviço prestado junto dos Encarregados de Educação.	X	X	X	X
		Potenciar o desenvolvimento profissional e o bem-estar dos profissionais;	-Dinamizar ações de formação, em articulação com os vários parceiros do Agrupamento de Escolas da Sé (ex. CFAE, IPG, ULS) adequadas às necessidades do AESE e	Realizar anualmente uma ação de formação vocacionada a todos		X	X	X

			que valorizem e potenciem as capacidades do corpo docente e não docente;	os profissionais do Agrupamento de Escolas da Sé.				
	Comunicação interna e externa	Estabelecer uma maior proximidade entre o AESE e a comunidade educativa;	-Criação de uma equipa de professores que recolha e divulgue as atividades realizadas no Agrupamento de Escolas da Sé;	Dar conhecimento ao AESE da equipa de modo a facilitar a recolha de notícias sobre as atividades do Agrupamento de Escolas da Sé.	X			
		Promover uma estratégia de comunicação que garanta o direito a desligar do trabalho;	-Realização de uma sessão de esclarecimento e de um guia de boas práticas a ser divulgado junto da comunidade educativa;	Aumentar o grau de satisfação da comunicação junto da comunidade educativa.	X	X	X	X
	Práticas de gestão e organização	Flexibilidade na gestão do trabalho	-Possibilitar que a maioria das reuniões de trabalho sejam realizadas em regime presencial ou online;	Aumentar o número de reuniões realizadas em formato online.	X	X	X	X
			-Promover o recurso a permutas para assegurar o normal funcionamento da atividade letiva e dos outros serviços;	Aumentar o número de permutas de serviço entre docentes e não docentes.	X	X	X	X
			-Alargamento do horário de funcionamento de alguns serviços (ex. bibliotecas, bar dos alunos, serviços administrativos)	Aumentar o grau de satisfação dos alunos	X	X	X	X

				e Encarregados de Educação em relação ao horário dos serviços do Agrupamento de Escolas da Sé.				
		Redução da burocracia e desmaterialização de documentos	-Criar um grupo de trabalho que apresente propostas para simplificar e desburocratizar documentos e procedimentos;	Simplificação e diminuição do número de documentos usados no Agrupamento de Escolas da Sé.	X			
		Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade das aprendizagens	-Aumentar o número de contactos para arranjar mais parceiros para o Agrupamento de Escolas da Sé;	Aumentar o número de parceiros do Agrupamento de Escolas da Sé;	X	X	X	X
			-Reforço das parcerias e protocolos do Agrupamento de Escolas da Sé, privilegiando instituições do Ensino Superior;	Celebração de novos protocolos.	X	X	X	X

Linha de Orientação da Ação	Área de Intervenção	Objetivo	Estratégias de intervenção	Metas	Calendarização			
					1º	2º	3º	4º
Resultados e autoavaliação	Resultados acadêmicos	Promover o sucesso educativo e a aquisição das aprendizagens;	-Reforçar e repensar os apoios educativos prestados aos alunos;	Aumentar o sucesso dos alunos alvo de apoios educativos.	X	X	X	X
			-Alocar nos horários dos professores as horas não letivas necessárias para a dinamização e criação de clubes temáticos e de projetos pedagógicos;	Criação de clubes temáticos e maior participação em projetos nacionais e internacionais.		X	X	X
			-Estabelecer estratégias pedagógicas consistentes face à variação dos resultados obtidos na avaliação interna e externa;	Diminuir a discrepância e flutuação entre os resultados internos e externos.	X	X	X	X
	Resultados para a equidade, inclusão e excelência	Resultados para a equidade, inclusão e excelência	Promover uma cultura de exigência, de responsabilização e de inclusão;		X	X	X	X
			-Aplicar de um modo célere o cumprimento do Regulamento Interno;	Atuar rapidamente face a situações de incumprimento do Regulamento Interno.	X	X	X	X

			-Divulgar expeditamente as informações necessárias para os alunos trabalharem as suas aprendizagens;	Promover uma maior utilização das plataformas digitais (GIAE, Teams) para a divulgação de informações pertinentes junto dos alunos e Encarregados de Educação.	X	X	X	X
			-Mobilizar os alunos (Diretores de Turma, professores de Cidadania e Desenvolvimento e outros) à participação em projetos/atividades de índole social e cívico;	Participação de todas as turmas do Agrupamento de Escolas da Sé em pelo menos um projeto/atividade de índole social e cívico.	X	X	X	X
			-Privilegiar o envolvimento de ex-alunos (casos de sucesso) nas atividades do Agrupamento de Escolas da Sé;	Realizar uma sessão de sensibilização junto dos alunos (preferencialmente 9º/12º) com antigos alunos do	X	X	X	X

				Agrupamento de Escolas da Sé.				
		Autoavaliação do AESE	-Aferir do grau de satisfação do serviço prestado junto da comunidade educativa; -Mobilizar a Comissão de Avaliação Interna para a inquirição alargada da comunidade educativa; -Privilegiar o recurso a questionários online para aferir mais rapidamente do grau de satisfação;	Realizar inquéritos online junto da comunidade educativa. Realizar painéis de entrevistas aleatórias com elementos da comunidade educativa. Realizar inquéritos online junto da comunidade educativa.	X	X	X	X
					X	X	X	X
					X	X	X	X

6. Conclusão

Entendo que o documento que aqui apresento faz uma análise bastante detalhada do Agrupamento de Escolas da Sé, tendo por base os vários documentos que consultei para a sua elaboração. Esse conhecimento permitiu identificar os pontos fortes e fracos do Agrupamento, assim como definir quais são as suas oportunidades e ameaças. Estabeleci Linhas de Ação e Metas em função do atual Projeto Educativo, mas também indo ao encontro da análise que efetuei anteriormente. Tenho a perfeita noção, como já referi anteriormente, que as ideias aqui elencadas comprometem-me a mim, contudo, para que sejam bem-sucedidas, necessitam da adesão, participação e do compromisso de todos os elementos da comunidade educativa. Como fui percebendo ao longo da minha carreira de professor, a educação de um aluno é um trabalho de equipa e é esse o espírito e tipo de liderança que procurarei incutir no agrupamento. Por isso, procurarei mobilizar os alunos, os respetivos encarregados de educação, os parceiros do Agrupamento e o pessoal docente e não docente para que assumam o Agrupamento de Escolas da Sé como a sua segunda casa e, por isso, cuidem dela.

Competirá agora ao Conselho Geral do Agrupamento de Escolas da Sé avaliar o mérito deste e de outros eventuais Projetos de Intervenção e decidir qual a visão que pretende para o presente e o futuro dos nossos alunos.

Guarda, 3 de dezembro de 2023

O candidato