



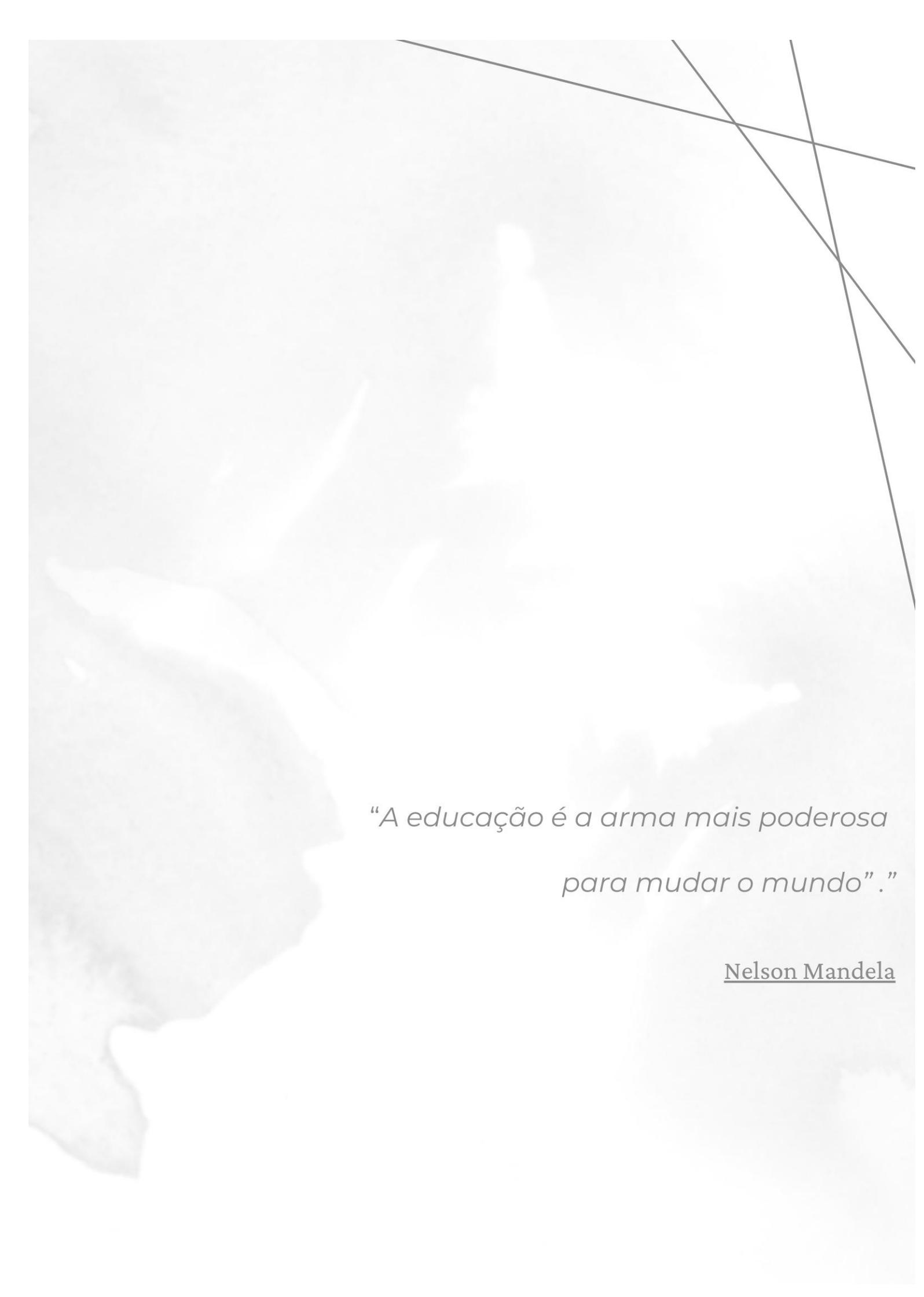
Agrupamento de  
escolas de Parede

# PROJETO DE INTERVENÇÃO

QUADRIÉNIO 2025|2029

**Rita Alexandra Carreiras Zuzarte**

março de 2025



*“A educação é a arma mais poderosa  
para mudar o mundo” .”*

Nelson Mandela

## Índice

<b>1.</b>	Agradecimentos	4	
<b>2.</b>	Preâmbulo	4	
<b>3.</b>	Contextualização	5	
<b>4.</b>	Plano de Intervenção	7	
4.1.	Missão, visão e valores	7	
4.2.	Áreas e estratégias de intervenção	8	
4.3.	Plano estratégico/plano de ação (operacionalização)	14	
<b>5.</b>	Conclusão	19	<u>3</u>
<b>6.</b>	Bibliografia	20	

## 1. Agradecimentos

Começo por agradecer a toda a comunidade educativa – alunos, pais, encarregados de educação, educadores, professores, pessoal não docente, autarquia e entidades da comunidade – por toda a colaboração prestada ao longo destes quatro anos enquanto Adjunta da Direção deste Agrupamento.

Um agradecimento muito especial aos docentes do pré-escolar e 1.º ciclo, níveis de ensino pelos quais fui diretamente responsável e a todos os Coordenadores de Escola que, com generosidade e empenho, me apoiaram nesta missão. O vosso compromisso e espírito de equipa fizeram toda a diferença.

Por fim, um reconhecimento sentido a todos os colegas com quem tive o privilégio de partilhar o trabalho na Direção do Agrupamento. Mais do que colegas, foram um pilar de apoio, aprendizagem e crescimento, ajudando-me a evoluir tanto profissionalmente como pessoalmente.

E não poderia terminar sem dirigir um agradecimento muito especial à pessoa que marcou de forma indelével a minha vida profissional. Ao Professor José Guerreiro, que acreditou em mim, me deu confiança e me fez sentir que o meu contributo poderia realmente fazer a diferença neste Agrupamento, deixo a minha mais sincera gratidão.

## 2. Preâmbulo

A minha candidatura à função de Diretora do Agrupamento de Escolas de Parede (AEP) nasce de uma forte ligação a esta comunidade educativa e da vontade de contribuir ativamente para a sua continuidade e evolução. Mais do que um desafio profissional, vejo esta candidatura como um compromisso com um projeto educativo que conheço bem, no qual acredito e para o qual quero dar o melhor de mim.

Ao longo dos anos, acompanhei de perto o crescimento e desenvolvimento do AEP, estando consciente do que foi construído e das conquistas alcançadas. É com este sentido de pertença e responsabilidade que me proponho a dar continuidade ao trabalho realizado, preservando as boas práticas e melhorando o que for necessário, sempre com o foco na qualidade do ensino e no bem-estar de toda a comunidade escolar.

Acredito que a liderança de um agrupamento escolar vai muito além da gestão administrativa. O verdadeiro impacto faz-se na dimensão humana, na proximidade com os alunos, professores, funcionários e famílias. É nesta relação de confiança e cooperação que vejo a base de um ambiente educativo saudável e motivador, onde todos se sintam valorizados e envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

A minha experiência enquanto docente, coordenadora de departamento do 1.ºCiclo - membro do Conselho Pedagógico - e Adjunta da Direção permitiu-me desenvolver uma visão abrangente da organização escolar e das suas necessidades, bem como aprofundar competências de gestão, negociação e resolução de desafios. O incentivo de vários elementos da comunidade educativa foi, para mim, um reconhecimento deste percurso e uma motivação extra para abraçar este desafio com determinação.

Quero liderar o AEP com espírito de serviço, inovação e compromisso, garantindo uma educação pública de qualidade e preparando a escola para os desafios do futuro. Acredito que, em conjunto, podemos fortalecer um agrupamento dinâmico, inclusivo e focado no sucesso e bem-estar dos alunos.

Embora até agora não tenha considerado a candidatura ao cargo de Diretora, a experiência adquirida em funções de coordenação e como Adjunta da Direção, aliada à capacidade organizativa, ao dinamismo e à facilidade em motivar equipas, constitui uma base sólida para um desempenho eficaz. As boas relações estabelecidas com a comunidade escolar reforçam ainda mais este compromisso. Tenho consciência dos desafios e obstáculos que este tipo de liderança implica, mas também reconheço as inúmeras oportunidades que proporciona. Espero que estes desafios e possibilidades contribuam para fortalecer o reconhecimento do Agrupamento de Escolas de Parede como uma referência no concelho.

Assim, tendo em consideração o concurso para provimento do lugar de Diretor(a) do Agrupamento de Escolas de Parede, conforme estipulado no aviso n.º 95, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 9263 de 17 de maio de 2021 e o preceituado nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-lei n.º 75/2008 de 22 de abril, alterado pelo decreto-lei n.º 137/2012 de 2 de julho, venho submeter, para apreciação do Conselho Geral do AEP, o presente Projeto de Intervenção.

### 3.Contextualização

O Agrupamento de Escolas de Parede foi criado em 2012 e integra cinco estabelecimentos de ensino, abrangendo vários níveis educativos, desde a educação pré-escolar até ao 12.º ano. Para além do currículo do ensino regular, a sua oferta educativa inclui o ensino articulado artístico de Dança (Conservatório de Dança Ana Mangerição) e Música (Conservatório de Música de Cascais), bem como o ensino profissional.

Atualmente, o AEP acolhe 2056 alunos, dos quais cerca de 21% beneficiam de apoio através dos serviços de ação social escolar (Escalões A e B). O corpo docente é composto por 207 professores, contando ainda com o apoio de três psicólogas, duas técnicas superiores (AC/AS), 10 assistentes técnicos e 49 assistentes operacionais.

No domínio da Educação Inclusiva, o AEP é reconhecido como uma referência em matéria de inclusão, sendo frequentemente procurado, tanto antes como depois da criação das duas Valências de Apoio Especializado (V.A.E.), que integram o Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA). Ambas funcionam na Escola Básica de Santo António: a V.A.E.1, localizada no edifício do pré-escolar e do 1.º Ciclo, destina-se a alunos do pré-escolar, 1.º e 2.º Ciclos; já a V.A.E.2, situada no edifício do 2.º e 3.º Ciclos, apoia alunos destes níveis de ensino.

Estas valências inserem-se no contínuo de respostas educativas especializadas disponibilizadas pelo Agrupamento, assumindo-se como um *“espaço dinâmico, plural e agregador dos recursos humanos e materiais, mobilizando para a inclusão os saberes e competências existentes na escola”* (ponto 1 do artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho).

De destacar também a candidatura ao Centro Tecnológico Especializado (CTE). O Centro Tecnológico Especializado (CTE) surge no contexto do investimento do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), uma iniciativa do governo português que visa impulsionar a recuperação económica e social do país após os impactos da pandemia de COVID-19. O PRR tem como objetivo promover a transição digital, a sustentabilidade e a coesão social, investindo em áreas estratégicas que contribuam para o desenvolvimento a longo prazo.

Dentro deste quadro, o Agrupamento de Escolas de Parede, respondeu ao desafio, e com o apoio da CMC realizou a candidatura, tendo esta sido aprovada na 2.ª fase.

O CTE de Informática pretende proporcionar um ambiente de aprendizagem inovador e prático, onde os alunos possam adquirir competências técnicas e profissionais que são cada vez mais valorizadas no mercado. Este centro visa melhorar a formação dos alunos do curso profissional Técnico de Informática - Sistemas, contribuindo para a formação e qualificação de recursos humanos, preparando os jovens para os desafios da economia digital. O CTE não só enriquecerá a experiência educativa dos nossos alunos, mas também contribuirá para o desenvolvimento da comunidade local, promovendo a inovação e a empregabilidade na área das tecnologias da informação. Estamos confiantes de que esta iniciativa será um marco importante na trajetória do nosso agrupamento e na formação dos nossos alunos.

Este CTE representa ainda uma oportunidade para fortalecer a colaboração entre as escolas e as empresas, facilitando a inserção dos alunos no mercado de trabalho e respondendo às necessidades das indústrias locais. Assim, o CTE não é apenas um espaço de formação, mas também um motor de desenvolvimento económico e social, alinhado com os objetivos do PRR de promover uma sociedade mais resiliente e preparada para o futuro.

De salientar, que a Escola Secundária Fernando Lopes Graça possui o selo EQAVET, uma certificação que atesta a qualidade da formação profissional oferecida. Este reconhecimento reforça o nosso compromisso com a excelência educativa e a formação de profissionais competentes e preparados para o futuro.

Atualmente estamos em fase de preparação para o lançamento dos procedimentos concursais, o que representa um passo significativo na implementação do CTE, sendo objetivo que esteja em funcionamento no próximo ano letivo.

O AEP goza de uma sólida reputação na comunidade, fruto de anos de trabalho consistente e de iniciativas que favoreceram o sucesso escolar e a inclusão.

Gerir esta complexa organização exige, ao nível relacional, uma comunicação empática, essencial para promover o envolvimento e o compromisso de todos os atores educativos nas mudanças que se pretendem implementar. Reconhecer a importância da diversidade de perspetivas e utilizar as diferenças como ponto de partida para a mobilização e construção de consensos é um princípio fundamental.

Conduzir uma instituição educativa implica lidar com os desafios emergentes na área da educação. Temáticas como a definição da identidade, a sustentabilidade, a interculturalidade, a inovação e a criatividade exigem que a escola apresente respostas adequadas às problemáticas atuais.

Perante os outros e a diversidade do mundo, a mudança e a incerteza, importa criar condições de equilíbrio entre o conhecimento, a compreensão, a criatividade e o sentido crítico. Trata-se de formar pessoas autónomas e responsáveis e cidadãos ativos." *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*."

## 4. Plano de Intervenção

### 4.1 Missão, visão e valores

O Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e os decretos-lei n.º 54/2018 e n.º 55/2018 visam garantir que os alunos adquiram os conhecimentos e competências necessárias para enfrentar os desafios da sociedade moderna. O contexto de cada agrupamento e a sua ligação com o poder local condicionam a implementação destas diretrizes. O Plano Estratégico Educativo Municipal (PEEM) - em fase de início de atualização - orienta as ações educativas e promove a colaboração entre instituições, focando-se em objetivos como o desenvolvimento local sustentável, a inovação, a melhoria das qualificações e a valorização dos cidadãos, com base nos princípios da Carta das Cidades Educadoras.

A definição das competências segundo o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, aliada aos decretos-lei n.º 54/2018 e n.º 55/2018, pretende assegurar que cada estudante adquira os conhecimentos e as competências necessárias para enfrentar os desafios das sociedades atuais. Este enquadramento estratégico, promovido pelo Estado, tem levado a transformações profundas nas escolas, que adaptam estes princípios às suas realidades e à ligação com as autoridades locais. Neste contexto, o Plano Estratégico Educativo Municipal (PEEM) estabelece orientações claras para a intervenção na Educação, promovendo iniciativas que otimizam as potencialidades formativas, incentivam a cooperação entre instituições, estimulam a aprendizagem contínua e a inovação, e melhoram os resultados educativos. Assim, o PEEM contribui para o desenvolvimento pessoal e social dos munícipes, fundamentando-se nos valores da Carta das Cidades Educadoras.

7

No âmbito do planeamento do nosso Agrupamento, revela-se essencial atualizar dois documentos enquadramentos que norteiam as nossas estratégias: o Projeto Educativo (PEA) e o Projeto Curricular do Agrupamento (PCA). Estes instrumentos definem a base das nossas intervenções pedagógicas e devem ser revistos para responder aos desafios e exigências atuais. O nosso Projeto Educativo consagra uma **visão** que nos projeta como um Agrupamento de referência, onde a articulação dos diversos elementos promove valores transversais e assegura uma formação integral e inclusiva. Paralelamente, a **missão** consiste em contribuir para a formação de cidadãos responsáveis e críticos, preparados para uma intervenção ativa na sociedade.

Dado que o atual Projeto Educativo expira no final deste ano letivo, é imperativo elaborar um novo documento estratégico que, para o médio prazo, clarifique as nossas intencionalidades pedagógicas. Este novo projeto deverá centrar-se no aluno, promovendo a criação de oportunidades educativas para todos, com percursos de aprendizagem flexíveis e uma abordagem que respeite a diversidade e garanta a equidade. Para além disso, este referencial deverá atuar como um dinamizador de processos e atitudes educativas, mobilizando a comunidade em consonância com o Plano Estratégico Educativo Municipal, através da definição de áreas prioritárias de intervenção e metas comuns.

Num contexto de crescente diversidade social e cultural e face à emergência de radicalismos violentos, os professores têm o **compromisso** de preparar os alunos para a vida, promovendo uma cidadania democrática, participativa e humanista, alicerçada na

tolerância e na não discriminação. Assim, o nosso Agrupamento assume o papel determinante de desenvolver práticas que reforcem a preparação dos alunos para as exigências da sociedade contemporânea, contribuindo para uma formação humanística sólida que garanta o respeito pelos valores democráticos e pelos direitos humanos, tanto a nível individual como coletivo.

É imprescindível a **participação ativa** de todos os intervenientes na educação para construir um referencial de sucesso, fundamentado numa abordagem humanista que coloca a pessoa e a dignidade humana no centro, aliada ao compromisso com o bem comum, aos valores democráticos, à lealdade, à responsabilidade e ao trabalho em equipa, bem como à busca pela excelência, criatividade, inovação e envolvimento.

Neste sentido, o **Projeto Curricular do Agrupamento (PCA), a aprovar** no próximo ano letivo, deverá estar alinhado com o Projeto Educativo, o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, o Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, as Aprendizagens Essenciais, a Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania e o enquadramento legislativo. O seu objetivo é proporcionar aprendizagens mais eficazes e garantir a formação integral das crianças e dos jovens, colocando o aluno no centro de todas as atividades escolares. Assim, o PCA deve contemplar aspetos como a flexibilização e integração curricular, o trabalho por projetos, a articulação entre os diferentes currículos e as orientações metodológicas, evidenciando uma forte ligação com os princípios humanistas que promovem uma cultura científica e artística e capacitam os alunos para uma participação cívica ativa e consciente.

Um elemento central do PCA é a definição dos critérios de avaliação, que deve adotar um caráter essencialmente formativo. Esta abordagem visa beneficiar a aprendizagem de todos os alunos, permitindo uma recolha contínua de informação que oriente a reorganização das atividades na sala de aula e fomente o desenvolvimento da sua autonomia. Para além disso, o documento deverá incentivar os docentes a repensarem as suas práticas pedagógicas e a integrar de forma eficaz o currículo.

A este conjunto de iniciativas soma-se o projeto "**Cascais Ganha Tempo para Aprender**", que conduziu à implementação da semestralidade como nova organização do tempo escolar, facilitando práticas inovadoras e promovendo um feedback mais eficaz para alunos e encarregados de educação.

Por último, destaca-se a necessidade de continuar com o Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (**PADDE**). Com o apoio da política ministerial e da Câmara Municipal de Cascais, este plano, elaborado por uma equipa especializada, abrange as dimensões organizacional, pedagógica e digital, e tem como objetivo preparar alunos e professores para os desafios de um mundo em constante transformação, através da aquisição de literacias digitais e da criação de ambientes educativos de qualidade.

## 4.2. Áreas e estratégias de intervenção

A elaboração deste projeto de intervenção teve como fundamento os diversos documentos estruturantes do Agrupamento, bem como os diagnósticos realizados: **relatório de autoavaliação de 2023/2024, análise da avaliação da implementação**

**do Projeto Educativo do Agrupamento, relatório da avaliação externa da Inspeção Geral da Educação e Ciência**, estatísticas dos resultados escolares e a minha própria reflexão e perceção da realidade que vejo em todas as Escolas. A partir dos dados recolhidos, é possível, através da análise SWOT (atualizada do projeto educativo) identificar pontos frágeis, reconhecer forças e antecipar desafios.

Pontos Fortes (a consolidar e/ou potenciar)	Fatores Internos	Pontos Fracos (a melhorar/eliminar)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Abertura à mudança e à inovação;</li> <li>● Existência de um Projeto Educativo que promove a equidade e a inclusão visando o sucesso educativo</li> <li>● Empenho na conceção e concretização de estratégias de promoção do sucesso educativo;</li> <li>● Desenvolvimento de iniciativas que promovam a integração e a transição entre níveis/ciclos;</li> <li>● Sucessos significativos em projetos regionais e nacionais;</li> <li>● Estabelecimento de parcerias e participação em diferentes projetos de âmbito regional, nacional e internacional, sendo algumas deles objeto de reconhecimento pelas entidades promotoras;</li> <li>● Instituição plena de uma cultura de autoavaliação;</li> <li>● Existência de um observatório Pedagógico (autoavaliação);</li> <li>● Evolução positiva na redução da indisciplina, absentismo e falta de pontualidade;</li> <li>● Promoção de um bom acolhimento aos alunos, professores, pais e encarregados de educação, e estímulo da sua participação nas atividades dinamizadas;</li> <li>● Relacionamento muito positivo (facilitador) entre DT/professores titulares de turma com os encarregados de educação;</li> <li>● Agilização dos processos de decisão;</li> <li>● Papel dinâmico e interveniente das Associações de Pais na vida do Agrupamento;</li> <li>● Gestão democrática e processo de decisão participada;</li> <li>● Bom relacionamento entre todos os elementos da comunidade educativa;</li> <li>● Envolvimento da comunidade educativa em projetos de solidariedade social;</li> <li>● Articulação do Projeto Educativo com o Plano Estratégico Educativo Municipal;</li> <li>● Evolução positiva nas taxas de transição de ano em todos os níveis de ensino;</li> <li>● Promoção de ações com carácter preventivo em áreas de comportamento de risco;</li> <li>● Estabilidade dos recursos humanos, globalmente experientes, competentes e empenhados;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reduzida participação da Associação de Estudantes na vida da Escola;</li> <li>● Visão da comunidade educativa ainda muito centrada nos resultados escolares;</li> <li>● Participação insuficiente da comunidade educativa no processo de autoavaliação do Agrupamento;</li> <li>● Estratégias e recursos insuficientes para a integração de alunos oriundos de outros países;</li> <li>● Persistência de lacunas na divulgação de informação;</li> <li>● Reduzido envolvimento do pessoal não docente no contributo para a elaboração de documentos estruturantes.</li> <li>● Pouca disponibilidade de docentes para o exercício de cargos de gestão intermédia;</li> <li>● Prática não generalizada e pouco estimulante no ensino experimental das Ciências, no ensino Básico;</li> <li>● Inexistência de um observatório de qualidade que integre de forma estruturada e global todos os processos de monitorização;</li> <li>● Processos de ensino/aprendizagem centrados na melhoria das aprendizagens ainda não generalizados.</li> <li>● Elevada dispersão dos alunos para outras instituições no início do ensino secundário.</li> </ul>

Oportunidades (a explorar/melhorar)	Fatores Externos	Constrangimentos (a reduzir/desafios a vencer)
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Criação de parcerias que visem dinamizar cursos e desenvolver projetos (na complementaridade da formação académica; na obtenção de recursos; na captação de alunos);</li> <li>•Aposta do poder local no desenvolvimento educativo do concelho, quer a nível infraestrutural (construção e requalificação de escolas) e de apoio aos processos de ensino e aprendizagem e de cidadania; a <b>União das Freguesias de Carcavelos e Parede</b> tem desempenhado um papel imprescindível no apoio à Educação. Através do apoio na disponibilização de materiais, do financiamento de projetos educativos e do incentivo a diversas iniciativas pedagógicas, esta entidade tem reforçado a qualidade do ensino e promovido melhores condições para toda a comunidade escolar. O seu compromisso com a Educação reflete-se numa parceria sólida e contínua, beneficiando alunos, professores e famílias; a <b>Câmara Municipal de Cascais</b> tem sido um parceiro essencial e uma referência a nível nacional na Educação. O seu envolvimento tem sido fundamental para melhorar as condições de ensino e promover o sucesso escolar dos alunos no concelho.</li> <li>•Capacitação dos docentes nas áreas da avaliação pedagógica e digital (PADDE);</li> <li>•Semestralidade;</li> <li>•Integração de alunos que frequentaram o Agrupamento desde o Pré-Escolar;</li> <li>•Generalização da avaliação formativa e aplicação de rubricas de avaliação;</li> <li>•Fortalecimento/apropriação da cultura de Agrupamento;</li> <li>•Plano de recuperação das Aprendizagens do ME – plano 21/23 – Escola Plano de Desenvolvimento pessoal social e comunitário (Animadora Cultural e Assistente Social que ainda se mantêm na Escola);</li> <li>•Equipa EMAEI (Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elevado número de alunos por turma;</li> <li>•Dificuldade na constituição de turmas para alunos de PLNM;</li> <li>•Aumento da dificuldade na substituição de professores;</li> <li>•Desconsideração dos resultados da orientação escolar e nas opções tomadas pelos alunos e na decisão dos encarregados de educação para o percurso escolar dos seus educandos.</li> <li>•Desfasamento curricular dos alunos estrangeiros quando transferidos para o AEP;</li> <li>•Colocação tardia de alunos nas turmas (já no decurso do ano letivo);</li> <li>•Degradação de estruturas e equipamentos.</li> </ul>

Esta análise *Swot* permite a identificação de áreas de intervenção que podem ser agrupadas em três eixos agregadores: **recursos, processos e resultados**.



(extraído de manual observatório – Promover o Sucesso em Cada Escola: Em Cascais Ninguém Fica Para Trás)

A definição de estratégias na área dos **recursos**, que inclui alunos, famílias, funcionários, professores, comunidade, infraestruturas e equipamentos, permite melhorar as capacidades e competências de todos os envolvidos na educação. Ao mesmo tempo, aproveita-se melhor os recursos disponíveis para alcançar melhorias no serviço público de educação oferecido pelo Agrupamento, em parceria com entidades locais.

O projeto de atividades de enriquecimento curricular, promovido pela ABLA em colaboração com o programa CTI (Crescer a Tempo Inteiro) da Câmara Municipal de Cascais, tem como objetivo seguir as diretrizes do Ministério da Educação. Assim, oferece experiências lúdicas e pedagógicas enriquecedoras nas áreas das artes, ciência e atividade física. O foco está na liberdade de expressão e no equilíbrio entre o espaço coletivo e individual da criança, incentivando o seu desenvolvimento e aprendizagem de forma natural e divertida.

Destacam-se também as parcerias com a Escola de Dança Ana Mangericão, tanto no ensino articulado artístico da dança como no curso profissional de intérprete de dança contemporânea, e com o Conservatório de Música de Cascais no ensino articulado da música. Além disso, as empresas que recebem alunos dos cursos profissionais para estágios desempenham um papel fundamental. O Agrupamento beneficia da proximidade destas instituições para ampliar a sua oferta educativa, sobretudo na área artística, respondendo assim aos interesses dos alunos e das famílias.

Para além da colaboração nas respostas educativas, as parcerias são também fundamentais para a formação dos diversos agentes educativos. A Câmara Municipal de Cascais tem apoiado e impulsionado iniciativas das instituições e dos agentes educativos do município, transformando as práticas pedagógicas para garantir uma educação de qualidade para todos. Trata-se de uma estratégia de trabalho em rede, baseada em pressupostos comuns, para implementar mudanças nas escolas (exemplo: formações diversificadas na **Nova SBE**).

Relativamente aos espaços escolares, a Câmara Municipal de Cascais tem

desenvolvido importantes ações de melhoria do edificado escolar: requalificação e ampliação. Recentemente foi construído o Pavilhão Gimnodesportivo na Escola Básica de Santo António. Brevemente terão início as obras de ampliação da ESFLG, que contarão com dois novos pavilhões e uma cobertura nova para dar resposta à rede escolar.

Na formação integral das crianças e dos jovens, destaca-se o papel da PSP-Escola Segura e do Centro de Saúde de Parede, que, através da equipa de saúde escolar, promove ações de sensibilização em matéria de segurança e saúde.

As Bibliotecas Escolares (BEs/CREs) assumem também um papel central, configurando-se como espaços de cultura permanente que facilitam a aprendizagem e o desenvolvimento das competências de informação. São espaços de livre acesso, abertos a toda a comunidade, que contribuem para o desenvolvimento pedagógico e cultural de quem os utiliza.

Por fim, as Ludobibliotecas, estruturas de educação não formal que apoiam a atividade letiva e estão abertas à comunidade. Valorizam a relação entre arte e ludicidade, bem como entre leitura e diversão, através de atividades que enriquecem o currículo e apoiam as famílias. Estas iniciativas proporcionam um espaço especial para ler, jogar, conviver, brincar e aprender, integrando-se no conceito de *Escola Tempo Inteiro*, que une diferentes abordagens de ação.

De salientar também os protocolos existentes para a utilização do Pavilhão Desportivo da Escola Básica de Santo António, celebrados entre o Clube Nacional de Ginástica e o Clube de Futebol de Sassoeiros, e entre a Escola Secundária Fernando Lopes Graça e o Parede Foot-Ball Clube (este protocolo será revisto no próximo ano letivo). Estes protocolos permitem à comunidade usufruir de um espaço adicional para a prática desportiva.

No que se refere ao eixo dos **processos organizacionais**, estes abrangem as práticas organizacionais que se desenvolvem diariamente, tanto em sala de aula como noutros contextos educativos. As áreas prioritárias incluem:

•**Gestão curricular e pedagógica:** reforço na articulação e flexibilidade curricular, bem como na monitorização e avaliação das práticas de ensino e aprendizagem.

•**Monitorização e avaliação das aprendizagens:** valorizando o carácter formativo da avaliação e o uso de diversos instrumentos/diversificação de tarefas avaliativas.

•**Medidas de promoção do sucesso escolar.**

•**Gestão organizacional:** cultura, liderança, autoavaliação e compromisso partilhado dos docentes.

•**Cultura relacional:** relações entre a escola, as associações de pais e encarregados de educação e a comunidade.

•**Identidade do agrupamento e sentido de pertença.**

O **eixo dos resultados** resulta da ligação entre os dois eixos anteriores e engloba várias dimensões da avaliação do processo educativo, tais como:

- O alinhamento entre as classificações internas e externas;
- Estratégias para promover a equidade e a inclusão;
- O impacto positivo das aprendizagens no percurso dos alunos após a escola (como o prosseguimento de estudos);

A participação na cidadania, através do desporto escolar e de projetos como Ciência Viva, Escolas Empreendedoras (DNA-Cascais), Plano Nacional das Artes, Erasmus + VET, eTwinning, o PreVio, Educação para a Saúde, o EngraçArte, o Plano Nacional de Cinema, o Plano Nacional de Leitura, bem como ações de solidariedade e voluntariado (como o galardão Escola Voluntária - CMC - o qual concorreremos este ano letivo com o projeto "**Desconecta-te**"), de sustentabilidade ambiental, de direitos humanos, de participação democrática e de contributo para o desenvolvimento local.

De realçar o projeto internacional "Erasmus +VET". O Plano Erasmus do AEP foi acreditado pela Agência Nacional Erasmus para o período de 2023/2027 e faz parte do Plano de Desenvolvimento Europeu do Agrupamento. Tem como objetivo capacitar alunos e docentes, promovendo mudanças no processo de ensino-aprendizagem de acordo com o Projeto Educativo "*Na Parede ninguém perde o comboio*". Os principais objetivos incluem melhorar a qualidade da educação com métodos inovadores, desenvolver competências digitais, incentivar a adesão ao Espaço Europeu de Educação, aumentar as competências linguísticas, diversificar respostas às necessidades educativas individuais, promover competências sociais e cívicas, especialmente em projetos de cidadania e sustentabilidade ambiental, e proporcionar aos alunos contactos com outras culturas.

E, finalmente, a avaliação do grau de satisfação da comunidade educativa em relação a vários aspetos da vida escolar e o reconhecimento da atratividade do agrupamento.

Destaca-se o **processo de autoavaliação do Agrupamento**, que envolve todos os membros da comunidade educativa. A aplicação contínua do modelo **CAF** de autoavaliação sistemática tem como objetivo identificar e implementar ações que elevem a qualidade do serviço educativo. Com base nos resultados, definem-se e priorizam-se medidas de melhoria, com responsáveis atribuídos à sua monitorização, e estas vão sendo implementadas conforme o plano estabelecido.

São aplicados, de forma sistemática, questionários do Observatório de Ensino-Aprendizagem, com vista a transformar as práticas letivas em resposta às novas necessidades das políticas educativas. Salienta-se ainda a importância de atualizar as práticas de avaliação pedagógica para melhorar o ensino e as aprendizagens.

A utilização de diversos instrumentos de recolha de informação promove aprendizagens mais consistentes, incentivando a autorregulação e a corresponsabilização dos alunos na sua própria avaliação. Assim, os alunos ficam no centro do processo educativo, enquanto os professores passam a apoiar mais ativamente o esforço individual de cada um.

Após a definição das áreas de intervenção, é importante elaborar e pôr em prática um plano de ação, com uma programação temporal bem definida.

### 4.3. Plano estratégico/plano de ação (operacionalização)

As áreas de intervenção aqui apresentadas resultam da identificação de aspetos a melhorar ou reforçar no Agrupamento, garantindo uma escola mais inclusiva, participativa e centrada nas pessoas.

Área Estratégica	Ações	Cronograma			
		25/26	26/27	27/28	28/29
Promoção do Sucesso Educativo	<b>Diferenciação Pedagógica:</b> Estabelecer dinâmicas pedagógicas que permitam múltiplos contextos de aprendizagem.	✓	✓	✓	✓
	<b>Qualidade e Igualdade de Oportunidades:</b> Implementar um ensino de qualidade, valorizando a equidade no acesso à aprendizagem.	✓	✓	✓	✓
	<b>Plano Estratégico:</b> Desenvolver e aplicar estratégias de promoção do sucesso (PNPSE).	✓	✓	✓	✓
Inclusão e Ambiente Escolar	<b>Plano de Ação para a Inclusão:</b> Elaborar, em articulação com a EMAEI, estratégias que garantam equidade no acesso e no sucesso educativo.	✓	✓	✓	✓
	<b>Competências Linguísticas:</b> Criar programas para o desenvolvimento da língua portuguesa e integração de alunos estrangeiros.	✓	✓	✓	✓
	<b>Workshops Interculturais</b> Organizar sessões de sensibilização e intercâmbio cultural para alunos, professores e encarregados de educação.	✓	✓	✓	✓
	<b>Parcerias com Entidades Culturais</b> Estabelecer colaborações com associações e centros culturais que possam contribuir para atividades extracurriculares e de apoio à integração.	✓	✓	✓	✓
	<b>Garantir respostas educativas diferenciadas, adequadas às características e necessidades de cada aluno</b> Nas duas salas V.A.E, reforçar com materiais didáticos e tecnologias de apoio adaptados.	✓	✓	✓	✓
	<b>Envolvimento das Famílias e Comunidade</b> Promover a corresponsabilização e participação ativa dos Encarregados de Educação, bem como manter ou fomentar novas, parcerias com instituições locais para a implementação de projetos que reforcem a inclusão.	✓	✓	✓	✓
Melhoria do Sucesso e Excelência Académica	<b>Criação de Recursos:</b> Implementar ações que potenciem melhores condições de estudo (salas de estudo, tutorias, apoios, coadjuvações...).	✓	✓	✓	✓
Avaliação Formativa	<b>Monitorização das Aprendizagens:</b> Reforçar práticas de avaliação contínua com feedback formativo.	✓	✓	✓	✓

	<b>Autonomia dos Alunos:</b> Transformar a avaliação num processo de desenvolvimento contínuo.	✓	✓	✓	✓
<b>Trabalho Colaborativo e Interdisciplinaridade</b>	<b>Estratégias de Coordenação:</b> Definir metodologias colaborativas ao nível do conselho de turma.	✓	✓	✓	✓
	<b>Partilha de Boas Práticas:</b> Criar espaços de cooperação entre docentes e alunos.	✓	✓	✓	✓
<b>Transparência e Critérios de Avaliação</b>	<b>Reformular os critérios de avaliação:</b> Estabelecer critérios claros e objetivos para a avaliação.	✓	✓	✓	✓
	<b>Clarificação dos Descritores de Desempenho:</b> Assegurar que os critérios sejam compreendidos por todos.	✓	✓	✓	✓
<b>Literacia Digital e Pensamento Crítico</b>	<b>Aumentar a literacia digital</b> (Continuar a desenvolver o Plano de Ação de Desenvolvimento Digital - PADDE - e a formação em TIC).	✓	✓	✓	✓
	<b>Fomentar projetos e dinâmicas</b> que facilitem a construção de um pensamento estruturado e de um espírito científico e artístico.	✓	✓	✓	✓
<b>Comunicação e Orientação Escolar</b>	<b>Elaborar um plano estratégico de comunicação</b> que garanta o acesso a informação clara e atualizada.	✓	✓	✓	✓
	<b>Agilizar canais de comunicação</b> e fomentar momentos de partilha de boas práticas.	✓	✓	✓	✓
	<b>AFETAR: Plano de Acompanhamento e Monitorização dos Alunos</b> (para suporte e intervenção).	✓	✓	✓	✓
	<b>Incrementar ações de esclarecimento</b> para Encarregados de Educação sobre orientação escolar e vocacional/prosseguimento de estudos.	✓	✓	✓	✓
	<b>Campanhas de Divulgação Interna</b> - A Associação de Estudantes organizar sessões de esclarecimento para os alunos do 9.º ano, apresentando os cursos disponíveis, as vantagens de continuar na escola e depoimentos de alunos do secundário.	✓	✓	✓	✓
	<b>Partilha de Testemunhos de Ex-Alunos</b> - Sensibilizar os DT e convidar ex-alunos da escola que seguiram diferentes percursos (ensino superior, cursos profissionais, mundo do trabalho) para partilhar experiências com os alunos do 9.ºano e mostrar as oportunidades proporcionadas pela continuidade no mesmo Agrupamento.	✓	✓	✓	✓
<b>Cidadania, Participação e Solidariedade</b>	<b>Reforçar a relevância e a transversalidade da Cidadania e Desenvolvimento</b> desde a Educação Pré-escolar até ao final da escolaridade obrigatória.	✓	✓	✓	✓
	<b>Planificar e implementar projetos</b> que abranjam, no mínimo, as seguintes temáticas: ambiente e sustentabilidade, voluntariado, educação para os media, vida ativa e saudável.	✓	✓	✓	✓
	<b>Promover atividades de participação cívica</b> , ativa, consciente e responsável dos jovens, em parceria com entidades da comunidade.	✓	✓	✓	✓

	<b>Envolver os alunos</b> na definição de normas de funcionamento (regulamentos internos) e em projetos de desenvolvimento local.	✓	✓	✓	✓
	<b>Promoção de Assembleias de Alunos nas escolas</b> , pelo menos uma vez por semestre, incentivando a participação, o espírito crítico e o envolvimento dos estudantes na vida do Agrupamento	✓	✓	✓	✓
	<b>Organização de reuniões periódicas</b> com os delegados de turma, proporcionando um espaço de reflexão sobre o ambiente escolar, permitindo a transmissão de orientações e a recolha de propostas e preocupações dos alunos.	✓	✓	✓	✓
<b>Valorização dos Percursos Educativos</b>	<b>Promover os cursos profissionais</b> como alternativa credível aos cursos científico-humanísticos - atividades como: divulgação dos cursos profissionais às turmas dos 9.º anos, Palestras e Workshops, Feira das tuas opções - 9.º anos, sessões de literacia digital/programação.	✓	✓	✓	✓
	<b>Manter a certificação EQAVET</b> -Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional.	✓	✓	✓	✓
<b>Trabalho Colaborativo e Interdisciplinaridade</b>	<b>Fomentar o trabalho colaborativo, interdisciplinar e em rede do pessoal docente</b> através da formação e partilha de boas práticas e reflexão (tempo comum).	✓	✓	✓	✓
	<b>Fomentar o trabalho colaborativo e em rede do pessoal não docente</b> através da formação e partilha de boas práticas, assegurando a sua valorização e bem-estar profissional.	✓	✓	✓	✓
	<b>Ações promotoras do Bem-estar</b> docente e não docente: passeios/visitas/atividades que incluam pessoal docente e não docente, em tempo letivo e não letivo.	✓	✓	✓	✓
	<b>Criação de um dia do AEP</b> , em tempo não letivo (início ou final do ano), para dinâmicas de grupo, fortalecimento do espírito de equipa e de pertença ao Agrupamento, para todos os docentes e não docentes (assistentes operacionais, assistentes técnicos, técnicos especializados...) - um dia fixo a assinalar todos os anos.	✓	✓	✓	✓
<b>Aprendizagem em Diferentes Contextos</b>	<b>Potenciar as aprendizagens</b> em diferentes contextos, tais como nas BECRE e Ludobibliotecas enquanto espaços privilegiados de apoio ao desenvolvimento do currículo e da promoção da leitura, da escrita e da pesquisa, bem como do trabalho autónomo.	✓	✓	✓	✓
	<b>Dinamizar atividades de diferenciação pedagógica</b> de apoio à inclusão.	✓	✓	✓	✓

<b>Desporto e Dimensão Artística</b>	<b>Reforçar o ensino e a prática de modalidades desportivas</b> específicas privilegiadas.	✓	✓	✓	✓
	<b>Valorizar a prática de Desporto Escolar</b> e o desporto adaptado.	✓	✓	✓	✓
	<b>Fomentar a dimensão artística:</b> Implementação de Clubes nas expressões dramática, musical, plástica e corporal.	✓	✓	✓	✓
	<b>Construir e apoiar na operacionalização</b> de projetos de intercâmbio escolar.	✓	✓	✓	✓
<b>Gestão de recursos humanos</b>	<b>Nomeação de uma equipa competente</b> , dinâmica e comprometida com a realidade do Agrupamento, assegurando uma gestão eficaz e próxima da comunidade escolar, mantendo uma política de "porta aberta".	✓			
	<b>Escolha de lideranças intermédias</b> que promovam a motivação, o envolvimento e a valorização dos pares, apostando em equipas fortes, motivadoras e consensuais.	✓			
	<b>Promoção de uma liderança presente</b> , partilhada e descentralizada, com a presença regular da Diretora e da sua equipa em todas as escolas e Jardins de Infância do Agrupamento.	✓	✓	✓	✓
	<b>Reforço da articulação com os órgãos autárquicos e a tutela</b> na implementação de ações de interesse mútuo, promovendo um trabalho colaborativo e eficaz.	✓	✓	✓	✓
	<b>Apoio contínuo a todos os estabelecimentos</b> na prevenção e resolução de conflitos e outros desafios que possam surgir, garantindo um ambiente escolar seguro e harmonioso.	✓	✓	✓	✓
	<b>Partilha de competências e responsabilidades com os Coordenadores de Escola</b> , reforçando a sua liderança e autonomia, reconhecendo-os e integrando-os como parte essencial da Direção.	✓	✓	✓	✓
	<b>Promoção de formações específicas para os detentores de cargos de liderança intermédia</b> , capacitando-os para um desempenho mais eficaz e alinhado com os objetivos do Agrupamento.	✓	✓	✓	✓
	<b>Promoção de uma cultura de respeito e reconhecimento para com os assistentes operacionais, assistentes técnicos e técnicos superiores</b> , reconhecendo a sua importância no bom funcionamento da escola.	✓	✓	✓	✓

<b>Realização de reuniões regulares com o pessoal não docente</b> para um conhecimento mais aprofundado dos recursos humanos, possibilitando uma gestão mais eficiente e uma melhor adequação das funções às competências individuais.	✓	✓	✓	✓
<b>Implementação de reuniões trimestrais com as assistentes operacionais</b> de cada escola, promovendo momentos de reflexão conjunta sobre o trabalho desenvolvido e identificando oportunidades de melhoria.	✓	✓	✓	✓
<b>Desenvolvimento de formações específicas</b> relacionadas com outras funções e competências, como primeiros socorros, gestão de conflitos, segurança escolar e áreas administrativas, promovendo uma maior qualificação e valorização profissional.	✓	✓	✓	✓
<b>Divulgação regular dos documentos</b> estruturantes do Agrupamento, garantindo que são acessíveis e conhecidos por toda a comunidade.	✓	✓	✓	✓
<b>Reforço da articulação com as Associações de Pais</b> , promovendo a sua participação ativa na vida escolar e no desenvolvimento de atividades e projetos educativos.	✓	✓	✓	✓
<b>Motivação e apoio aos alunos para a criação e dinamização da Associação de Estudantes</b> , fomentando o espírito de cidadania e a capacidade de iniciativa.	✓	✓	✓	✓
<b>Desburocratização dos processos/documentos</b> ("Simplex") - explorar as potencialidades do INOVAR, no sentido de facilitar o trabalho docente e administrativo.	✓	✓	✓	✓
<b>Consolidação da utilização do INOVAR PAA</b> , permitindo a monitorização em tempo real, facilitando a análise, a aprovação e a revisão das atividades, bem como a sua avaliação e reformulação anual;	✓	✓	✓	✓
<b>Incentivo à participação ativa</b> da comunidade na Autoavaliação do Agrupamento, promovendo uma cultura de monitorização, regulação e melhoria contínua da Escola.	✓	✓	✓	✓
Organização de um <b>Dia Aberto à Comunidade</b> , próximo da interrupção letiva da Páscoa, permitindo aos pais e filhos conhecerem as escolas e jardins de infância do Agrupamento, bem como as atividades e projetos desenvolvidos.	✓	✓	✓	✓

## 6. Conclusão

### **“UM PROJETO PARA TODOS, CONSTRUÍDO EM EQUIPA.”**

O sucesso da implementação deste projeto depende, em grande medida, da colaboração entre todos os membros da comunidade educativa. Só através do envolvimento ativo e da cooperação entre alunos, professores, assistentes operacionais, assistentes técnicos, encarregados de educação e demais parceiros da escola será possível construir um Agrupamento mais forte, inclusivo e inovador.

Este é um documento flexível e dinâmico, pois a visão sobre o Agrupamento deve refletir não apenas a perspetiva da Direção, mas também as experiências, as preocupações e as aspirações de toda a comunidade escolar. A construção de um ambiente educativo de qualidade exige uma visão coletiva, integradora e participativa, onde cada voz conta e cada contributo é valorizado.

Defendo uma **liderança forte, presente e partilhada**, que promova o sucesso educativo e o crescimento da escola como um espaço de aprendizagem, desenvolvimento pessoal e bem-estar para todos. Mais do que um conjunto de diretrizes formais, este projeto pretende ser um compromisso real com o diálogo, a cooperação e a corresponsabilização de todos os que fazem parte da comunidade escolar.

Tal como definido no **Projeto Educativo do Agrupamento**, este é um projeto coletivo, que assenta na confiança mútua e no respeito pelo direito de todos participarem na construção de uma escola melhor. A tomada de decisões será pautada pela escuta ativa, pela negociação e pelo envolvimento dos diversos intervenientes, pois uma escola verdadeiramente inclusiva só pode ser construída **com e para as pessoas**.

Para além dos objetivos e metas já estabelecidos nos documentos estruturantes do Agrupamento, este projeto define linhas orientadoras gerais e um plano de ação estratégico que só terão impacto real se forem compreendidos, partilhados e assumidos por toda a comunidade educativa. O sucesso desta missão exige um compromisso conjunto, no qual cada elemento da escola tenha um papel ativo na superação dos desafios e na valorização das boas práticas já implementadas.

A **monitorização e avaliação da implementação deste projeto** serão conduzidas pela Direção do Agrupamento e pelo Conselho Geral, garantindo um acompanhamento contínuo das ações desenvolvidas, do seu impacto na vida da escola e da necessidade de eventuais reajustes ou melhorias. Porque uma escola que aprende, reflete e se adapta é uma escola viva, em constante evolução, sempre ao serviço das pessoas que a constroem e nela crescem.

É este o desafio que abraço, consciente das dificuldades, mas também das oportunidades que ele encerra. E é precisamente essa motivação coletiva, esse entusiasmo partilhado e essa convicção comum que me inspiram a assumir a missão de servir este Agrupamento, com e para as pessoas que o constroem todos os dias.

## 7. Bibliografia

- Decreto-lei n.º 75/2008 de 22 de abril, alterado pelo decreto-lei n.º 137/2012 de 2 de julho;
- Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória;
- Avaliação Externa das Escolas (2019-2020) - relatório da Inspeção Geral de Educação sobre o Agrupamento Escolas de Parede;
- Decreto-lei n.º 54/2018 de 6 de julho;
- Decreto-lei n.º 55/2018 de 6 de julho;
- Revisão da Carta Educativa do Concelho de Cascais e Elaboração do Plano Estratégico Educativo Municipal, fevereiro de 2018;
- Manual observatório - *“Construir o sucesso em cada escola: em Cascais ninguém fica para trás”*, abril de 2020;
- Projeto Educativo do Agrupamento Escolas de Parede;
- Regulamento interno do Agrupamento Escolas de Parede;
- Projeto Curricular do Agrupamento Escolas de Parede;
- Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania, setembro de 2017 - Ministério da Educação;