



PROJETO DE INTERVENÇÃO 2024-2028

(RESUMIDO PARA PUBLICAÇÃO)

ESCOLA SECUNDÁRIA DE AVELAR BROTERO



MARIA DA CONCEIÇÃO FERREIRA DE FIGUEIREDO E COSTA

2024

“UMA BOA GESTÃO REQUER UMA BOA LIDERANÇA, MAS ESTA DEVE SER HUMANIZADA, ABERTA EM TERMOS COMUNICATIVOS E DISPONÍVEL EM TERMOS EMOCIONAIS.”

(Goleman et al., 2007, p. 27)

Índice

Lista de tabelas	II
Lista de figuras	II
Lista de siglas e acrónimos utilizados	III
Candidatura	1
Introdução	1
1. Projeto de Intervenção	2
1.1 Visão, Missão e Valores	3
1.2 Linhas de ação estratégica	4
1.3 Plano estratégico	5
1.3.1 Linha de ação estratégica A - Promover a melhoria dos resultados das aprendizagens	6
1.3.2 Linha de ação estratégica B - Melhorar a qualidade do serviço educativo (recursos humanos) contribuindo para a formação integral do aluno	15
1.3.3 Linha de ação estratégica C - Desenvolver uma liderança e uma gestão de valorização e diferenciação da ESAB	20
1.3.4 Linha de ação estratégica D – Promover uma cultura de autoavaliação	26
2. Cronograma de execução	24
3. Avaliação	27
4. Considerações Finais	28
Bibliografia.....	29

Lista de tabelas

Tabela 1 - Valores e princípios (retirado de ESAB, 2021/2024, p.8)	4
Tabela 2 - Linha de ação estratégica A – Promover a melhoria dos resultados das aprendizagens	14
Tabela 3 - Linha de ação estratégica B – Melhorar a qualidade do serviço educativo (recursos humanos) contribuindo para a formação integral do aluno	19
Tabela 4 - Linha de ação estratégica C – Desenvolver uma liderança e uma gestão de valorização e diferenciação da ESAB	25
Tabela 5 - Linha de ação estratégica D – Promover uma cultura de autoavaliação	26

Lista de figuras

Figura 1- Cronograma geral relativo à intervenção durante o quadriénio 2024-2028	27
--	----

Lista de siglas e acrónimos utilizados

Siglas e acrónimos Designação

AAEd	Acompanhamento da Ação Educativa
AAP	Aulas de Apoio Pedagógico
ADD	Avaliação do Desempenho Docente
AE	Aprendizagens Essenciais
AEE	Avaliação Externa de Escola
AI/AE/AF	Avaliação Interna/Autoavaliação de Escola/Avaliação Final
AM	Ação de melhoria
Ap.E.E.C	Apoio Educativo e Atividades de Enriquecimento Curricular
ASE	Ação Social Escolar
BE	Biblioteca Escolar
CAA	Centro de Apoio à Aprendizagem
CAF	<i>Common Assessment Framework</i>
CCH	Curso Científico-Humanístico
CEFA	Cursos de Educação e Formação de Adultos
CEO	Centro Educativo dos Olivais
CFAE	Centro de Formação de Associação de Escolas
CG	Conselho Geral
CPCJ	Comissão de Proteção de Crianças e Jovens
CP	Curso Profissional
CPed	Conselho Pedagógico
CTE	Centro Tecnológico Especializado
DAC	Domínio de Autonomia Curricular
DC	Diretor(a) de curso
DGEEC	Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
DGEstE	Direção dos Serviços da Região Centro
DREC	Direção Regional de Educação do Centro
DT	Diretor(a) de Turma
EE	Encarregado de Educação
EMAEI	Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva
ENEC	Estratégia de Nacional Educação para a Cidadania
EQAVET	<i>European Quality Assurance for Vocational Education and Training</i>
ESAB	Escola Secundária de Avelar Brotero

FCT	Formação em Contexto de Trabalho
GA	Gabinete do Aluno
IGEC	Inspeção-Geral da Educação e Ciência
IA	Inteligência Artificial
IQ	Inquérito por Questionário
LGP	Língua gestual portuguesa
ME	Ministério da Educação
NE	Necessidades Específicas
OA	Oficina de Aprendizagem
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OP	Orçamento Participativo
PADDE	Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola
PASEO	Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória
PAFC	Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular
PE	Projeto Educativo
PM	Plano de Melhoria
POCH	Programa Operacional Capital Humano
PRR	Pano de Recuperação e Resiliência
RGP	Regulamento dos cursos profissionais
RI	Regulamento interno
SPO	Serviços de Orientação e Psicologia
RAFE	Reforma da Administração Financeira do Estado
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

Candidatura

A publicação em Diário da República, 2.ª série, do Aviso n.º 4527/2024, de 29 de fevereiro que define os termos em que decorre o procedimento concursal prévio à eleição do/a Diretor/a da Escola Secundária de Avelar Brotero (ESAB), para o quadriénio 2024-2028, deu origem ao Projeto de Intervenção submetido e aprovado pelo Conselho Geral (CG) da ESAB, do qual apresento um **resumo**.

Introdução

Os sistemas educativos têm vindo a alterar-se, e Portugal não é exceção, mudando de paradigmas centrados exclusivamente no conhecimento, para outros focados no desenvolvimento de competências mobilizadoras não só de conhecimentos, mas também de capacidades e de atitudes adequados aos exigentes desafios contemporâneos.

Dentro desse contexto, o Sistema Educativo português tem vindo a implementar um conjunto de medidas de política educativa e curricular que procuram garantir uma Educação de qualidade para todos, as quais têm constituído enormes desafios para as Escolas.

Refira-se a título de exemplo o Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular (PAFC) [Despacho n.º 5908/2017] que determinou a gestão autónoma e flexível do currículo enquanto garante da promoção de melhores aprendizagens e da democratização do acesso ao conhecimento, capacitando-o para desenvolver as competências inscritas no “Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória” (PASEO) [ME – DGE, 2017].

Adicionalmente, normativos legais como o Decreto-Lei n.º 54/2018 (diploma da inclusão) e o Decreto-Lei n.º 55/2018 (diploma da autonomia e flexibilidade curricular), ambos de 6 de julho, possibilitaram às escolas adaptações do ponto de vista organizativo, pedagógico e até curricular para responder a todos e a cada um dos seus alunos. Em resultado dessas opções de política educativa, emergiram vários projetos de que podem ser exemplos: Estratégia Nacional Educação para a Cidadania (ENEC); Projeto de Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação; Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital.

Deste modo, surgiram novas oportunidades para a escola de se reorganizar: na intervenção participada das estruturas da comunidade, na organização e gestão dos recursos e nos instrumentos de autonomia que orientam a sua atuação. Os modelos de gestão praticados apresentam uma pluralidade de soluções criativas para os desafios colocados numa determinada comunidade.

Quanto à área administrativa e financeira, a transferência de competências para os Órgãos Municipais do domínio da Educação teve como consequência uma limitação acrescida à sua já reduzida autonomia financeira. Porém, no âmbito da gestão, aportou possibilidades associadas ao eventual estabelecimento de parcerias com áreas qualificadas de que a Câmara Municipal dispõe e em que as escolas são deficitárias.

No quadro descrito, existem diferentes condições de partida, alicerçadas numa autonomia de construção participada, que convergem necessariamente para os mesmos pontos de chegada – o PASEO. Assim, são enormes e complexos os desafios que se colocam à Educação.

No **centro da tarefa estão os alunos** e a obrigação de lhes assegurar um serviço educativo de qualidade que viabilize a (re)construção das competências inscritas no PASEO. É que a escola, de índole humanista, centra-se em cada aluno *per se* e na sua dignidade. Assim, o desenvolvimento das aludidas competências (devidamente articuladas com as Aprendizagens Essenciais [AE]) deve ser considerada central, mas não exclusiva, no processo educativo.

Os próximos anos, e perspetivando o futuro, requerem uma Educação mais flexível, inclusiva, prática e em colaboração próxima com a sociedade. Temas desafiantes relativos ao desenvolvimento de competências para o século XXI relacionam-se com a formação para profissões que ainda não existem, a transição digital, o empreendedorismo e a inovação, bem como com a integração e o desenvolvimento de competências para a utilização de ferramentas do domínio da Inteligência Artificial (IA).

Não sendo possível prever o futuro, tudo leva a crer que as respostas aos desafios à inovação pedagógica assentarão, necessariamente na promoção do envolvimento ativo dos estudantes (oportunidades de aprendizagens significativas), na integração de tecnologias digitais emergentes e de IA no processo de ensino e de aprendizagem,

no desenvolvimento de princípios humanistas (importância da ética, da história, da arte e da filosofia numa sociedade que se perspetiva cada vez mais tecnológica) e na aprendizagem colaborativa e ao longo da vida com públicos cada vez mais diversos, proporcionando experiências de aprendizagem mais diferenciadas, flexíveis e inclusivas.

É fundamental a **participação e a intervenção dos pais/EE e respetivos representantes**, numa perspetiva de colaboração/cooperação e de diálogo aberto com as estruturas de administração, gestão e direção de turma (e, através dela, com os professores e assistentes operacionais), para estarem implicados na Educação dos seus filhos/educandos.

Pretendo, em síntese, reforçar a relação e as parcerias com os pais/EE, enquanto garantia de suporte de qualidade no cumprimento da missão traçada, fomentar uma cultura de respeito, onde a comunicação seja transparente e eficaz com todos os envolvidos, para que todos estejam informados sobre o progresso do Projeto de Intervenção e se estabeleça um ambiente de confiança.

O **papel da comunidade educativa**¹ é igualmente fundamental para o estabelecimento de uma interação bilateral de entreajuda, baseada na transparência e no respeito, mútuos (melhorando o ambiente na ESAB), com foco em contributos para o desenvolvimento de competências inscritas no PASEO, no bem-estar e na segurança dos alunos, contribuindo para criar uma ESAB disciplinada e disciplinadora. O percurso passa por integrar os profissionais em grupos e redes de trabalho e partilha, internos e externos, que permitam a troca de experiências, a reflexividade e o enriquecimento pessoal. Deve ainda valorizar-se e promover-se o desenvolvimento das múltiplas literacias de todos os elementos da comunidade escolar, nomeadamente a digital.

A **abertura da ESAB ao meio envolvente** (Instituições de Ensino, Culturais e Desportivas, Câmara Municipal e Empresas) e a **projetos** (inter)nacionais é importante para criar situações de ensino formal e não formal, com importante papel na promoção de uma Educação robusta, preparando os estudantes para os complexos desafios da vida no Século XXI. Adicionalmente, transforma a ESAB num espaço dinamizador de atividades culturais que, para além de contribuir para o desenvolvimento de competências inscritas no PASEO, a projeta a nível nacional e internacional e pode garantir o acesso a verbas para a melhorar.

Cumprindo com o estabelecido na b) do número 5 do artigo 4.º do Regulamento do Procedimento Concursal Prévio à Eleição do/a Diretor/a do Aviso Diário da República, 2.ª série, do Aviso n.º 4527/2024, de 29 de fevereiro, o Projeto de Intervenção que apresento contempla “[...] a caracterização da comunidade escolar, a identificação de problemas, a definição da missão, dos objetivos, das metas, das estratégias/recursos, das grandes linhas de orientação da ação e a explicitação do plano estratégico a realizar no mandato”. Porém, contém elementos adicionais para abordagens e/ou soluções tendentes a ampliar o seu alcance acrescentando mais valor ao resultado final. Assim, encontra-se estruturado de forma alinhada com as áreas legalmente previstas e com o Quadro de Referência do 3.º Ciclo de Avaliação Externa de Escolas (IGEC, 2019), identificando, de forma clara, Áreas de Intervenção, Objetivos, Estratégias/Recursos e Metas/ Indicadores a alcançar. Possui como eixo aglutinador, como já referido, as perspetivas de Educação que defendo, o conhecimento da legislação que regulamenta o funcionamento das escolas e inclui estratégias especificamente pensadas para resolver/reduzir os pontos fracos identificados no ambiente interno na análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) [Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças].

1. Projeto de intervenção

O Projeto de Intervenção que apresento deve ser entendido como uma referência da gestão que pretendo hábil e que servirá de pilar para a qualidade dos processos e dos resultados da ESAB.

¹ A comunidade educativa integra, sem prejuízo dos contributos de outras entidades, os alunos, os pais/EE, os docentes, os não docentes das escolas, as autarquias locais e os serviços da administração central e regional com intervenção na área da educação, nos termos das respetivas responsabilidades e competências.

Pretendo a criação de uma consciência estratégica, através da participação efetiva de todos os membros, docentes e não docentes, e em particular dos pais/EE, das estruturas de gestão intermédia, das diferentes Instituições que colaboram com a ESAB (autarcas, empresários, Instituições de Ensino, Desportivas, Culturais e demais Parceiros), tão próxima quanto possível da instituição, para que possam senti-la como “coisa sua”, dependente da sua responsabilidade e de que se orgulham.

1.1 Visão, Missão e Valores

A ESAB é uma instituição pública que se dedica ao ensino secundário regular, profissionalizante e formação de adultos. A qualidade de uma Escola enquanto organização estrutura-se em torno de três eixos de ação: Visão, Missão e Valores.

A Visão e a Missão são aspetos essenciais de uma boa direção. É extremamente importante que um líder conheça claramente o que quer, não só no futuro (Visão), como também no presente (Missão). Por sua vez, os Valores constituem a tessitura base em que se apoiam a Visão e a Missão.

Ora, a Escola é, sobretudo, uma organização social, cuja qualidade se inicia com a Visão, que deve ser difundida, compreendida e aplicada por todos no seu trabalho diário e na organização, isto é, tem que estar institucionalizada.

Em termos de **Visão**, pretendo que a ESAB seja uma Escola:

- de referência, reconhecida por todos e pelo tecido empresarial envolvente pela sua qualidade educativa e cultural, onde qualidade não seja uma palavra vã;
- aberta, plural e inclusiva, diferenciada pela relevância das atividades que desenvolve e pela igualdade de oportunidades de aprendizagem para todos ao longo da vida;
- incentivadora e respeitadora dos Direitos Humanos;
- com uma oferta educativa diversificada e integradora, tendo em conta os aspetos etários, sociais, económicos e de multiculturalidade que a caracterizam;
- inovadora, atrativa e segura, capaz de captar estudantes com vontade de aprender e de se envolverem nas atividades da Instituição e da comunidade;
- que apoia a inserção na vida ativa e que acompanha o percurso académico e profissional dos seus alunos;
- promotora do desenvolvimento e da valorização profissional dos docentes e dos assistentes técnicos e operacionais;
- que se organiza segundo uma estrutura ágil e participada, baseada numa gestão orientada por objetivos estratégicos, sustentada em sistemas de informação e comunicação eficazes, na perspicuidade de procedimentos e na racionalização e sustentabilidade dos recursos;
- que envolve os pais/EE em decisões associadas ao desenvolvimento pessoal dos seus educandos, para vincular todos os membros da comunidade educativa à construção coletiva de um desígnio comum;
- com um bom ambiente entre os elementos que compõem a comunidade, para que todos se sintam bem na Escola e a percecionem como “sua”, vinculando-se à construção coletiva de um desígnio comum;
- que promove parcerias com agentes sociais, económicos, culturais e científicos, regionais e (inter)nacionais;
- que olhe para o futuro sem descurar o passado, a sua história, a sua imagem e o legado dos seus mais ilustres docentes e assistentes técnicos e operacionais, bem como dos alunos que se tornaram figuras de relevo;
- que valoriza a autoavaliação para se autorregular.

À ESAB, “[...] está confiada uma **Missão** de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do país [...]”

(Decreto-Lei no 75/2008, de 22 de abril). Assim, reconheço como missão a já assumida no Projeto Educativo² vigente,

“[...] a formação qualificada de pessoas capazes de dar resposta eficaz às solicitações das instituições do Ensino superior e do mercado de trabalho e de exercer a cidadania de forma ativa, responsável e sustentável, pautada por uma atuação ética consistente ao serviço do bem comum” (p. 8).

Esta formulação da Missão enfatiza a prestação de um serviço educativo com a intencionalidade clara de promover o desenvolvimento de competências sustentadas na (re)construção das múltiplas literacias que os alunos precisam de mobilizar para responder às exigências contemporâneas de imprevisibilidade e de mudanças aceleradas, considerando a humanidade como comunidade de destino. Não esquece a importância da assunção dos valores universais do humanismo e da democracia. Tem subjacente o cumprimento das finalidades da Educação de qualidade e para todos, colocando os alunos no centro das ações e da mobilização de recursos.

De modo semelhante, assumo os **Valores** definidos no atual Projeto Educativo apresentados na Tabela 1.

<i>Agir com consciência ética e bioética a uma escala alargada, capaz de aceitar, defender e atuar de forma coerente em prol do Outro e do Bem Comum.</i> <i>Aprender a usar a razão e a afetividade como meios de combate à ignorância, ao medo e ao autoritarismo.</i> <i>Desenvolver atitudes e competências que permitam a procura fundamentada e articulada do que é inovador, de forma a potenciar a ação empreendedora de qualidade.</i>
<i>Ser capaz de adquirir conhecimento rigoroso e preciso.</i> <i>Aprender a usar o conhecimento como uma grelha de leitura e de ação do mundo.</i> <i>Adotar procedimentos rigorosos, fundamentados e transparentes.</i>
<i>Ser capaz de lidar com o que é diferente, integrando-o de forma completa e ajustada.</i> <i>Ser capaz de entender o ser humano como um todo complexo de múltiplas dimensões.</i>

Tabela 1- Valores e princípios (retirado de ESAB, 2021/2024, p.8)

Moldado pelo diagnóstico do presente, o Projeto de Intervenção deve identificar não só as linhas orientadoras de ação estratégicas, que servem como orientação do trabalho e da participação dos diversos atores, estruturando as estratégias de intervenção e fundamentando as relações entre os *stakeholders*, como também recursos para atingir as metas pretendidas e os indicadores de que foram alcançadas.

1.2 Linhas de ação estratégicas

A ação da escola tem de estar necessariamente articulada com a Lei de Bases do Sistema Educativo e com todos os restantes referenciais legislativos que lhe dão o suporte legal para intervir nos diferentes domínios e nas áreas de gestão e administração da escola. Pese embora a existência de limites na autonomia de que as escolas dispõem, é importante utilizá-la e, dentro dela, ser capaz de ousar para definir os pilares e as linhas orientadoras do Projeto de Intervenção, definindo princípios gerais de atuação orientados por pressupostos da Educação para os desafios do século XXI.

As principais **Linhas de Ação** que devem orientar o trabalho da ESAB são as seguintes:

- Construir um Projeto Educativo que envolva toda a comunidade, orientado por metas claras e pela vontade de fazer melhor e diferente;
- Reconhecer o Plano Anual de Atividades como um instrumento que deve incluir ações, a desenvolver ao longo do ano, adequadas às indicações constantes nos documentos orientadores nacionais, internacionais e contextuais;

² Disponível em:

http://www.brotero.pt/documentos/doc_2021_22/Documentos/ProjetoEducativo_2021_2024.pdf

- Educar num ambiente disciplinado e propício à (re)construção das competências inscritas no PASEO, tornando gratificante o efetivo sucesso educativo;
- Melhorar as condições dos espaços no interior e no exterior envolventes da ESAB;
- Edificar uma ESAB segura, humana, inovadora e alicerçada em ideias de sustentabilidade;
- Promover a integração e a inclusão de todos os alunos, desenvolvendo as suas potencialidades e dando resposta às correspondentes expectativas e necessidades;
- Melhorar os resultados escolares mobilizando os alunos para frequentarem atividades/apoios diversificados (oficinas de aprendizagem), projetos, orçamento participativo e outras ofertas capazes de fomentar (re)construções concetuais, pensamento crítico, resolução de problemas, espírito questionador e argumentativo, bem como a curiosidade e a comunicação;
- Incrementar a participação dos alunos em projetos e ações (inter)nacionais que lhes permitam desenvolver a liderança, a autonomia, a reflexão, a partilha e o respeito pelas diferenças visando alargar e dar continuidade à participação em projetos variados (inter)nacionais através da promoção de uma dinâmica diferenciadora e a respetiva divulgação;
- Assumir a avaliação como componente indissociável do processo de ensino e de aprendizagem, tornando-a contextualizada, de operacionalização simples e rigorosa;
- Reduzir, tonando praticamente nula, a indisciplina;
- Promover uma cultura de autoavaliação do trabalho, adotando instrumentos, mesmo que simples, de observação e acompanhamento, tendo em vista a autorregulação;
- Melhorar o trabalho em equipa entre pares;
- Promover uma relação de proximidade com a Associação de Pais/EE, envolvendo-os na formação dos seus educandos, bem como nas atividades e projetos de escola;
- Estabelecer uma relação de proximidade e entreajuda com o CG da ESAB, com o município e com todas as entidades com que a ESAB mantém, ou possa vir a estabelecer, acordos de cooperação;
- Proporcionar formação profissional a docentes e assistentes técnicos e operacionais, através da realização de ações de formação, procurando adequar as suas capacidades e expetativas às atuais exigências profissionais;
- Levar a cabo uma gestão equilibrada, sustentável, eficaz e eficiente da ESAB, com recurso a uma liderança clara que suscita o envolvimento dos diferentes órgãos e lideranças intermédias, no respeito pelo lugar de cada um;
- Apoiar e incentivar a prossecução do SGQ EQAVEV e a operacionalização dos CTE;
- Dar visibilidade à qualidade do que se faz na ESAB;
- Alargar e dar continuidade à participação em projetos variados (inter)nacionais, promovendo uma dinâmica diferenciadora e a respetiva divulgação;
- Melhorar a gestão dos equipamentos e a qualidade dos espaços escolares.

Os princípios gerais apresentados consubstanciam-se em **4 Linhas de Ação Estratégica** distintas (**A, B, C e D**), mas interligadas, concebidas em articulação com o Quadro de Referência do Terceiro Ciclo da Avaliação Externa das Escolas (IGEC, 2019), para resolver ou mitigar os “Problemas” e reforçar os “Pontos Fortes” e “Oportunidades” identificados na análise SWOT.

1.3 Plano Estratégico

Para cada uma das Linhas de Ação Estratégicas foram, em primeiro lugar, definidas Áreas e Domínios de Intervenção, orientadores dos Objetivos e das Estratégias/Recursos que, globalmente, constituem a clarificação do Plano Estratégico.

Essa informação foi organizada em tabelas, numeradas por Linha de Ação Estratégica, que apresento a seguir.

1.3.1 Linha de ação estratégica A – Promover a melhoria dos resultados das aprendizagens

Áreas de intervenção	Domínios de Intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
A1 Resultados Académicos	• Sucesso educativo e melhoria da respetiva qualidade.	• Melhorar /aumentar o sucesso educativo dos alunos. • Diversificar e adequar as ofertas educativas aos interesses dos alunos. • Promover e concretizar aprendizagens significativas. • Valorizar assessorias em sala de aula. • Estimular a conclusão dos percursos escolares dos alunos nos três anos previstos. • Melhorar a qualidade do sucesso educativo dos alunos.	• Promover uma cultura de melhoria da ESAB, valorizando a equidade e a inclusão / Comunidade educativa. • Envolver e comprometer os alunos com o seu processo de aprendizagem / Docentes, pais/EE, alunos, DT. • Incluir pais/EE no processo de melhoria dos resultados escolares dos seus filhos/educandos / Pais/EE, alunos, direção, DT e SPO. • Criar apoios diferenciados, como resposta à heterogeneidade dos alunos, e avaliar a sua eficácia / AAP, professores de educação especial. • Promover o uso de pedagogias diferenciadas / Professores, alunos (com dificuldades ou facilidade de aprendizagem) e pais/EE. • Promover o currículo individualizado / Professores, alunos (com dificuldades ou facilidade de aprendizagem) e pais/EE. • Estimular o pensamento crítico, a resolução de problemas, o espírito questionador e argumentativo, bem como a curiosidade (por exemplo, em práticas de sala de aula, ou incentivando à participação em atividades extracurriculares disponibilizadas pela ESAB / Docentes, pais/EE, alunos, DT, AP, participação em clubes da ESAB, em atividades extracurriculares e projetos (inter)nacionais. • Disponibilizar aos alunos, informação e orientação vocacional, a fim de os encaminhar e dissipar eventuais dúvidas / DT e SPO. • Fomentar o desenvolvimento de estratégias orientadas para a qualidade das aprendizagens / Professores.

Áreas de intervenção	Domínios de Intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
A1 Resultados Académicos	• Sucesso educativo e melhoria da respetiva qualidade (continuação).	• Valorizar a avaliação formativa, como forma de definição de estratégias específicas, para auxiliar aprendizagens significativas. • Manter o Apoio Educativo através das Atividades de apoio e Enriquecimento Curricular (Ap.E.E.C), reestruturando e monitorizando o seu funcionamento. • Valorizar o digital. • Contribuir para o desenvolvimento de competências inscritas no PASEO com recurso a situações de ensino não formal.	• Incrementar práticas de autoavaliação, de autorregulação e de <i>feedback</i>, para que os alunos se apercebam do que precisam de melhorar nas suas aprendizagens / Instrumentos de avaliação formativa diversificados e adequados ao perfil dos alunos. • Promover a mudança para mais e melhores processos de ensino e de aprendizagem, para mais e melhores aprendizagens, envolvendo as estruturas intermédias de liderança, o CFAE Minerva os docentes, os pais/E.E. e os próprios alunos / Comunidade educativa. • Adequar horários, número de professores (tendo em vista a adequada gestão de recursos humanos) às necessidades dos alunos, encerrando as Ap.E.E.C. que não tiveram alunos ao longo de 15 dias / Direção e professores. • Incentivar a participação dos alunos valorizando a respetiva dimensão formativa e diversificando propostas didáticas de modo a que se tornem apelativas / Professores, alunos e pais/EE • Valorizar a utilização das tecnologias digitais como instrumentos de melhoria do desempenho dos alunos e da ESAB / PADDE, professores, direção. • Participar no Projeto Selo de Segurança Digital / Alunos, pais/EE, professores e funcionários. • Elaborar no início do ano letivo um Plano Anual de Atividades (PAA) / Professores, Associação de Estudantes, pais/EE, entidades que colaboram ou possam vir a colaborar com a ESAB e professora bibliotecária. • Promover a realização de palestras, <i>workshops</i> ou outras atividades destinadas aos alunos da ESAB por Pais/EE, alunos Instituições de Ensino, Culturais e Desportivas e Empresas para dinamizar / Direção, alunos e dinamizadores. • Apoiar e incentivar ações consentâneas com as atividades da rede de bibliotecas e/ou outras propostas pela professora bibliotecária / Direção e professora bibliotecária.

Áreas de intervenção	Domínios de Intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
A1 Resultados Académicos	• Sucesso educativo e melhoria da respetiva qualidade (continuação).	• Apoiar e manter a certificação continuada do EQAVET.	• Elevar o número de alunos envolvidos nas atividades levadas a cabo pelo PRODE, Brotero TV, Projeto <i>Animat</i>; os Projetos Europeus Leonardo Da Vinci, <i>Comenius</i> e E.N.T.R.Y., Parlamento dos Jovens, Desporto Escolar, Erasmus+ e <i>Be Zen Be Cool</i> , apoiando as atividades específicas, os projetos e os clubes já implementados (cuja continuidade é importante), divulgando-os dentro e fora da Escola. / Direção e professores. • Alargar e dar continuidade à participação em projetos (inter)nacionais, promovendo uma dinâmica diferenciadora e a respetiva divulgação. • Incentivar a participação da Escola nas Escoliadas e no Projeto <i>eTwinning</i> / Direção, professores e alunos. • Estimular a conceção e a implementação de projetos inovadores contribuam para o desenvolvimento global dos alunos (Ateliê de Desenho Fotografia e Artes Gráficas, Academia de Desporto, Academia de Música e de Teatro, Orfeão e Canto Coral, Clube do Ambiente, Clube de Ciências, ...) / Direção, Professores e alunos. • Promover a participação em atividades associadas às temáticas da Agenda 2030 / Direção, Professores e alunos. • Promover ações pró-ativas com os pais/EE levando-os a “transferirem o seu conhecimento e diversidade das suas experiências” do mundo para dentro da ESAB de forma a que possam envolver os alunos em processos reflexivos / Professores, pais/EE, DT e direção. • Estabelecer protocolos com Instituições de Ensino, Culturais, Desportivas e Artísticas, Câmara Municipal e Empresas Públicas e Privadas, para a cooperação/ intercâmbio na área do ensino e aprendizagem e mais concretamente no tocante a palestras, seminários ou atividades extracurriculares de caráter prático em ambiente real de trabalho para a cooperação/ intercâmbio na área do ensino / Direção e entidades mencionadas. • Incluir nas atividades inscritas no PAA objetivos relacionados com as ações de melhoria do plano de ação EQAVET / PAA, atividades da componente de Cidadania e Desenvolvimento e/ou atividades no âmbito dos Domínios de Autonomia Curricular (DAC) e/ou atividades que envolvam a biblioteca escolar.

Áreas de intervenção	Domínios de Intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
A1 Resultados Académicos	• Sucesso educativo e melhoria da respetiva qualidade (continuação).	• Concretizar o volume de formação dos cursos profissionais.	• Reestruturar o funcionamento de ocupação das aulas dos CP criando condições adequadas à conclusão do volume de formação no calendário escolar / Professores e Regulamento de funcionamento de aulas de substituição. • Estabelecer mecanismos de permutas e substituições pontuais, de aulas de reposição / Direção e acordos de permuta estabelecidos entre professores.
	• Evolução dos resultados escolares e do sucesso (interno e externo) (38).	• Valorizar o Relatório de Avaliação Interna. • Elaborar anualmente um Plano de Melhoria (PM). • Melhorar o processo de ensino e de aprendizagem adequando-o aos alunos. • Melhorar continuamente os resultados internos.	• Monitorizar os resultados alcançados e redefinir linhas de ação / Resultados escolares e definição de estratégias de remediação. • Proporcionar a análise e a reflexão tendo em vista a melhoria dos resultados e a identificação das assimetrias de resultados (avaliação interna e externa caso ocorra) / Professores nos seus grupos disciplinares. • Elaborar, anualmente, o PM com base nos resultados da avaliação interna (e externa se ocorrer), na recolha de indicadores junto aos alunos e professores, bem como nas análises executadas pela comunidade escolar e estruturas intermédias de liderança / Resultados escolares e comunidade educativa. • Operacionalizar, anualmente, o Plano de Melhoria de Escola na área pedagógica/ensino, administrativa e executiva, implementando-o com ações concretas, efetivas e consequentes / Professores e direção. • Promover a mudança para melhores processos de ensino conducentes a melhores aprendizagens envolvendo as estruturas intermédias de liderança, o CFAE, os docentes, os pais/E.E. e os próprios alunos / Os referidos.

Áreas de intervenção	Domínios de Intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
A1 Resultados Académicos	• Diagnóstico de dificuldades	• Apostar na prevenção. • Criar a Oficina de Aprendizagens (OA) e respetivo coordenador • Implementar projetos de tutoria e mentoria.	• Adotar rapidamente medidas de sinalização de alunos com dificuldades de aprendizagem / EMAI, pais/EE e SPO. • Valorizar o apoio individualizado / EMAI, pais/EE , AO e SPO. • Encorajar o envolvimento dos alunos na superação de dificuldades / Alunos, professores, pais/EE e SPO. • Realizar ações de formação de mobilização e aplicação de medidas de suporte à aprendizagem e inclusão (<i>bullying</i> e <i>cyberbullying</i>, espectro do autismo, ...) / Alunos, professores, pais/EE, SPO, Agência para a Prevenção do Trauma e dos Direitos Humanos, Segurança Social, Câmara Municipal, Serviços de Saúde e assistentes operacionais. • (Re)definir estratégias para recuperação e consolidação de aprendizagens (mentorias, tutorias, apoios específicos, abordagem multinível, medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão – EMAEI) / Reforço do crédito horário (Despacho Normativo n.º 10-B/2018, de 6 de julho) OA, professores, DT, SPO e assistentes operacionais.
	• Cumprimento de regras e disciplina.	• Dar a conhecer e implementar ativamente os documentos estruturantes da ação da ESAB.	• Distribuir um manual de boas-vindas aos novos alunos contendo não só informações sobre o Estatuto do Aluno, o Regulamento Interno e o Código de Disciplina, mas também uma planta da ESAB identificando os vários espaços e os recursos a que os alunos podem aceder ou requisitar, publicando-os também no sítio da ESAB / Professores, alunos, pais/EE e direção. • Construir um manual de conduta com ênfase no compromisso dos alunos com a sua aprendizagem envolvendo grupos como: alunos-alunos; alunos-docentes; alunos – pais/E.E. / Direção e restantes pessoas mencionadas.

Áreas de intervenção	Domínios de Intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
A2 Resultados Sociais	• Cumprimento de regras e disciplina (continuação).	• Reduzir situações de indisciplina. • Criar um gabinete de apoio à resolução de problemas de indisciplina (GI). • Promover comportamentos ajustados. • Promover a autonomia. • Reestruturar o funcionamento do gabinete do aluno (GA).	• Envolver, valorizando, alunos, pais/EE, docentes, não docentes, na aplicação das regras estabelecidas / Alunos, pais/EE, docentes, não docentes e direção. • Incentivar os alunos a utilizarem, em ambiente escolar, uma linguagem adequada (unificada-universal) Professores, pais/EE e alunos. • Estimular a uniformização da atuação dos docentes e não docentes face a situações de indisciplina / Professores e assistentes operacionais. • Criar o cargo do professor tutor / professor do CT, a quem se atribui uma hora da componente não letiva, para acompanhar, sob a coordenação do DT, 4 a 5 alunos. • Constituir um gabinete de apoio à resolução de problemas de indisciplina (GI), para onde são encaminhados os alunos com comportamentos desajustados / Coordenador, professores, assistentes operacionais, direção e regulamentos. • Encaminhar para a OA alunos com comportamentos que são apenas perturbadores do normal funcionamento das aulas / Professores e tarefas para os alunos executarem na OA que apresentam ao professor no fim da aula. • Identificar situações-problema para celeremente ativar recursos (apoio, envolvimento do aluno em atividades de formação: projetos no âmbito da cidadania e desenvolvimento ou da flexibilidade curricular; intervenção corretiva ou disciplinar) / OA, professores, DT, SPO e assistentes operacionais. • Responsabilizar para o cumprimento de tarefas, regras e prazos / OA, professores, DT, SPO e assistentes operacionais. • Criar o Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF) em substituição do Gabinete do Aluno / Professores, profissionais de enfermagem, assistente social, SPO, equipa de Educação Especial, CPCJ e equipa da PIICIE.

Áreas de intervenção	Domínios de Intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
A2 Resultados Sociais	• Solidariedade e cidadania.	• Formar cidadãos críticos responsáveis, interventivos e solidários.	• Promover atividades que reforcem os valores do respeito, da responsabilidade, da igualdade, da solidariedade, da cooperação... (campanhas, ações de voluntariado, recolha de plásticos, ...) e a responsabilidade pelo cumprimento dos Direitos Humanos / Direção, professores, DT, responsáveis pelas diversas atividades extracurriculares da ESAB, GAFA, Instituições de Ensino Desportivas e Culturais, Câmara Municipal, Instituições e Empresas. • Promover ações de informação/sensibilização dirigidas a todos os membros da comunidade escolar, tendo em vista garantir que a Escola seja um espaço de liberdade e respeito, livre de qualquer pressão, agressão ou discriminação e onde se cultive a atenção ao outro. • Incentivar à participação no CG, na Associação de Estudantes (AE), no Orçamento Participativo (OP), nas reuniões de delegados e subdelegados, para sensibilizar os alunos para os Direitos Humanos e para a importância da participação democrática / Professores, DT, GAFA, Instituições, direção. • Dinamizar e valorizar a internacionalização de projetos/atividades que valorizem a diversidade e a diferença, otimizando a dimensão inclusiva da interculturalidade e reconhecendo-a como uma mais-valia no processo de aprendizagem / Professores, GAFA, DT, <i>Be Zen Be Cool</i>, <i>ERASMUS+</i>...
	• Abandono e desistência	• Sinalizar situações de risco de abandono escolar e implementar medidas de apoio e controlo. • Promover a adoção de hábitos e estilos de vida saudáveis. • Promover a consciência da necessidade de sustentabilidade do planeta.	• Dinamizar a cooperação e o trabalho colaborativo com entidades parceiras para a prevenção de situações de risco / Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ), Bombeiros Voluntários, Centro de Saúde, Escola Segura, ...). • Realizar atividades que informem sobre benefícios da adoção de estilos de vida saudáveis, no tocante à sexualidade, prevenção de comportamentos de risco, alimentação saudável e vida ativa, entre outras. / Professores, SPO, GAFA, Associação de Pais/EE. • Divulgar, envolver e promover a participação em atividades desportivas / Desporto escolar. • Motivar para estabelecer ações consentâneas com ideais de sustentabilidade (reforçar a importância da reutilização, da separação de resíduos, da mobilidade sustentável, da redução de consumos,...) / Professores, GAFA • Dinamizar campanhas de recolha de materiais para reciclagem / Professores, GAFA, associação de pais. • Conceber ações de reciclagem de papel / Professores, GAFA, Associação de Pais/EE.

Áreas de intervenção	Domínios de Intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
A2 Resultados Sociais	• Estilos de vida.	• Estabelecer protocolos com o Programa Eco Escolas. • Criar condições para uma alimentação cuidada.	• Facilitar a inscrição da ESAB no “Programa Eco-Escolas”,...) / Professores, GAFA. • Manter o bar dos alunos em funcionamento das 8h30min às 21h / Direção e assistentes operacionais. • Garantir a oferta do pequeno almoço a alunos com graves dificuldades financeiras / Direção, professores, orçamento da escola, Parque Escolar e /ou Município e/ou mecenato.
A3 Reconhecimento da comunidade educativa	• Participação.	• Envolver os pais/EE na vida escolar dos seus educandos, no que diz respeito ao seu percurso escolar, sucesso educativo e atitude cívica. • Envolver a Associação de Estudantes e os representantes, das turmas na dinamização de atividades que contribuam para exercícios de cidadania adequada. • Envolver as Instituições de Ensino, Culturais e desportivas, a Câmara Municipal, as Instituições de Ensino, Culturais, Desportivas ou Artísticas e as Empresas, no âmbito do percurso escolar e formativo, sucesso e atitude cívica do aluno.	• Comprometer os pais/EE com a escola e com o percurso escolar dos seus educandos através de reuniões/encontros com as diversas estruturas e organismos da ESAB / DT, SPO, OA e direção. • Solicitar a colaboração da Associação de Estudantes para dinamizarem ativar atividades representativas de tomadas de decisão adequadas e democráticas / GA, direção e alunos • Solicitar a colaboração dos pais/EE, das Instituições de Ensino, Culturais, Desportivas ou Artísticas, da Câmara Municipal, e das Empresas para a dinamização de eventos/atividades na ESAB / Auditório, público alvo e direção.

Áreas de intervenção	Domínios de Intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
A3 Reconhecimento da comunidade educativa	• Divulgação da qualidade e boas práticas da ESAB.	• Abrir a escola à comunidade educativa e divulgar a qualidade e as boas práticas da ESAB.	• Organizar diversas atividades em parceria com entidades adequadas, se possível, com a associação de pais/EE e associação de estudantes / Direção, professores, associação de pais, associação de estudantes e entidades convidadas. • Participar e/ou dinamizar eventos/atividades que promovam a ESAB na comunidade / Boas práticas da ESAB, eventos para divulgação. • Manter o sítio da ESAB atualizado, nele destacando acontecimentos relevantes / Direção. • Dinamizar eventos públicos para dar a conhecer o sucesso dos alunos da ESAB / Direção.
	• Parcerias e protocolos com organizações.	• Ultrapassar a dispersão geográfica e facilitar uma ligação forte e coesa entre os elementos da comunidade educativa e entre estes e o meio exterior.	• Garantir formação em contexto de trabalho, de qualidade, para todos os alunos dos cursos das vias profissionalizantes / Direção, professores, diretores de curso, entidades para formação. • Manter e ampliar parcerias e protocolos que por um lado transformem a ESAB numa escola de referência e por outro possibilitem intercâmbios culturais, científicos e laborais / Direção, professores, diretores de curso, entidades para formação, pais/E.E., Instituições de Ensino Culturais e Desportivas, Câmara Municipal e Empresas, entre outras.

Tabela 2 - Linha de ação estratégica A – Promover a melhoria dos resultados das aprendizagens.

1.3.2 Linha de ação estratégica B – Melhorar a qualidade do serviço educativo (recursos humanos) contribuindo para a formação integral do aluno

Áreas de intervenção	Domínios de intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
B1 Planeamento e articulação	• Princípios e finalidades da ESAB.	• Atualizar os documentos orientadores da ESAB. • Manter equipamentos e instalações em condições de adequado funcionamento, bem como garantir a existência dos diversos materiais necessários ao adequado funcionamento das aulas. • Fomentar uma cultura de identidade e de sentido de pertença, na ESAB. • Acolher novos alunos, professores e funcionários. • Estabelecer protocolos com empresas. • Rentabilizar os recursos humanos da ESAB	• Modernizar, de forma participada (professores, pais/EE, alunos, assistentes técnicos e operacionais, CG, Câmara Municipal, Instituições de Ensino, Culturais e Desportivas e Empresas), os documentos orientadores da ESAB, adequando-os aos novos desafios decorrentes da autonomia e flexibilidade curricular / Direção e todos os intervenientes acima mencionados. • Manter com o Município e/ou com a Parque escolar uma colaboração estreita, capaz de tornar céleres intervenções requeridas para o bom funcionamento de equipamentos e aulas / Direção, comunicação atempada das necessidades da ESAB. • Alavancar dinâmicas formais e informais de convívio entre toda a comunidade educativa, potenciadoras do desenvolvimento das relações interpessoais e do sentido de pertença à ESAB / Professores, Pais/EE, alunos, assistentes operacionais e parceiros. • Promover uma sessão de boas-vindas, seguida de uma visita para a conhecer os espaços da ESAB, os recursos que oferece e como se lhes acede facilitando a integração e o bem-estar na ESAB / Direção, professores, alunos, pais/EE, assistentes técnicos e operacionais. • Dinamizar uma formação e/ou disponibilizar um tutorial que facilite a utilização da plataforma INOVAR / Direção, professores, alunos, pais/EE, assistentes técnicos e operacionais. • Procurar estabelecer protocolos com empresas que possibilitem, entre outras, a remuneração de estágios profissionais / Direção e Empresas. • Definir critérios de distribuição de serviço que atendam às competências dos recursos existentes e permitam soluções equilibradas e de qualidade/ Direção, docentes e não docentes.

Áreas de intervenção	Domínios de intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
B1 Planeamento e articulação	• Serviço educativo.	• Melhorar as rotinas de trabalho em equipa entre docentes. • Consolidar processos de articulação e sequencialidade. • Promover a organização, em suporte digital, do dossiê do grupo disciplinar. • Privilegiar a existência de aulas durante a manhã para as disciplinas sujeitas a exames nacionais. • Evitar que as aulas laboratoriais e/ou experimentais das disciplinas de Física e Química A e de Biologia e Geologia ocorram em sequência. • Rentabilizar as aulas do DT. • Estimular a inclusão e o sucesso através da intervenção da EMAI.	• Realizar sessões de trabalho colaborativo para tornar efetiva a articulação entre os diferentes níveis de desenvolvimento do currículo (articulação vertical) e para aferir conteúdos, objetivos, procedimentos, estratégias e avaliação / Professores e Aprendizagens Essenciais. • Realizar sessões de trabalho de articulação horizontal, de planificação e/ou de elaboração de materiais pedagógicos incluindo instrumentos de avaliação / Professores e lideranças intermédias. • Rentabilizar reuniões de conselhos de turma para planificação de atividades interdepartamentais (Domínios de Articulação Curricular). • Permitir o acesso ao Programa Inovar fora da Escola com limitações temporais no tocante ao acesso aos sumários. • Viabilizar a partilha de materiais entre professores / Delegada de grupo disciplinar, professores e suportes digitais. • Adequar os horários / Direção e equipa de horários. • Integrar nos horários dos alunos e do DT uma aula de direção de turma a que o DT possa recorrer sempre que considerar necessário para resolver problemas da direção de turma / Direção e equipa de horários. • Recorrer à EMAI, proporcionando aos alunos com necessidades específicas (NE) um conjunto de respostas educativas adequadas à sua especificidade / Professores, EMAI e alunos

Áreas de intervenção	Domínios de intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
B1 Planeamento e articulação	• Serviço educativo (continuação).	• Estimular a inclusão e o sucesso através da intervenção da EMAI.	• Assegurar um Pano Individual de Transição (PIT) para a vida pós-escolar (exercício de uma atividade profissional ou prosseguimento de estudos para além da escolaridade obrigatória) que se encontrem ao abrigo do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho/ Professores, EMAI e alunos. • Fazer da OA um meio para garantir a inclusão como espaço agregador do desenvolvimento de competências / Professores, alunos e biblioteca escolar.
	• Recursos humanos.	• Encorajar o trabalho colaborativo entre docentes para partilha de informação e de experiências. • Encorajar o trabalho colaborativo entre não docentes. • Elaborar um Plano de Formação • Criar uma unidade para dirimir conflitos.	• Organizar os horários dos docentes, com tempos comuns, para providenciar o trabalho em equipa / Horários. • Implementar mecanismos de supervisão e de acompanhamento para casos devidamente identificados (problemas graves de comportamento/indisciplina ou elevado insucesso) / Direção e professores. • Realizar sessões de trabalho em equipa de forma a tornar efetiva a articulação entre os diferentes níveis de desenvolvimento do currículo (articulação vertical) e para aferir conteúdos, objetivos, procedimentos, estratégias e avaliação / Professores e Aprendizagens Essenciais. • Promover a utilização de plataformas digitais como um meio de partilha de materiais pedagógicos, de conhecimentos e de informação / Professores e suportes digitais. • Viabilizar a mediação estimulando melhores relações entre pares / Direção, chefe dos não docentes e não docentes.

Áreas de intervenção	Domínios de intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
B1 Planeamento e articulação	• Recursos humanos. (continuação)	• Rever os descritores de Avaliação de Desempenho Docente. • Planificar atempadamente as atividades “regulares” do ano letivo. • Facilitar e agilizar o acesso a concursos (inter)nacionais e a colaboração com os parceiros exteriores da ESAB.	• Modificar descritores/parâmetros aplicados em cada domínio e dimensão de avaliação do desenvolvimento das atividades realizadas pelos professores nas dimensões previstas no artigo 4.º do Decreto Regulamentar 26/2012 de 21 de fevereiro / Secção de Avaliação de Desempenho Docente do Conselho Pedagógico (SADDCP) e documento para registo de avaliação do desenvolvimento de atividades nas dimensões previstas no artigo 4.º do Decreto Regulamentar 26/2012 de 21 de fevereiro. • Organizar um dossier que inclua todos os documentos legalmente exigidos por cada professor avaliado / SADDCP. • Calendarizar, no início do ano, as reuniões de trabalho e as atividades não curriculares (reuniões de CP, de departamentos, de grupos disciplinares, de conselhos de turma, PAA,...) / direção. • Criar um Gabinete de Cooperação e Inovação para apoiar a execução de concursos e facilitar a execução de projetos dinamizados por pais/EE, Instituições de Ensino, Desportivas e Culturais, ou empresas na ESAB / Direção, professores e dinamizadores.
	• Avaliação.	• Fomentar uma avaliação <i>para e das</i> aprendizagens, (Decreto-Lei n.º 55/2018) como processo de apoio às aprendizagens.	• Colocar a avaliação ao serviço da aprendizagem / Processos de recolha de informação. • Privilegiar a dimensão formativa da avaliação e o feedback / Processos de recolha de informação. • Solicitar a construção diversificada de instrumentos de avaliação e de recolha de dados / Processos de recolha de Informação. • Implementar um seminário dinamizado por um especialista como forma de divulgação de boas práticas de avaliação / Professores e especialista convidado.

Áreas de intervenção	Domínios de intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
B1 Planeamento e articulação	• Avaliação (continuação)	• Definir domínios de avaliação comuns a todos os alunos, numa matriz transversal, que possibilite a definição de descritores cuja avaliação é clara e explicitada aos alunos, em função da especificidade de cada disciplina. • Conceber modelos de construção das diferentes tarefas que os alunos elaboram (trabalhos de pesquisa, relatórios, ...)	• Elaborar um <i>template</i> de avaliação, comum no que diz respeito aos domínios de avaliação e capaz de possibilitar descritores específicos para cada disciplina e em contexto, que conduza à construção de uma folha de cálculo (em Excel), única, para ser utilizada pelos elementos de cada grupo disciplinar, tendo em vista a obtenção da classificação a propor, em cada período, / Professores, <i>template</i>, folhas de Excel de cada grupo disciplinar. • Uniformizar formatos de trabalho e critérios de classificação / Professores e professora bibliotecária

Tabela 3 - Linha de ação estratégica B – Melhorar a qualidade do serviço educativo (recursos humanos) contribuindo para a formação integral do aluno.

1.3.3 Linha de ação estratégica C – Desenvolver uma liderança e uma gestão de valorização e diferenciação da ESAB

Áreas de intervenção	Domínios de intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
C1 Liderança	Dinâmicas de trabalho orientadas para a melhoria da prestação do serviço educativo.	- Concretizar um estilo de liderança participado, tendo em vista a melhoria da qualidade da prestação do serviço educativo. - Criar o Conselho de Escola - Órgão consultivo.	- Divulgar o plano estratégico da Diretora / Diretora e sítio da ESAB. - Elaborar e divulgar o organograma geral da ESAB / Direção e sítio da ESAB. - Promover a rentabilização do tempo: duração das reuniões, horários de atendimento, cumprimento de prazos e cumprimento dos horários / Simplex na Educação (DESPACHO N.º 2/2023). - Mobilizar os diferentes grupos disciplinares para diversificarem a oferta de iniciativas para o Plano Anual de Atividades, em articulação intra e inter departamentos, tendo em vista a inter a trans e a multidisciplinaridade para o desenvolvimento de competências inscritas no PASEO. - Otimizar as estruturas e os recursos humanos da ESAB, de forma a responder às necessidades da comunidade educativa e promover a sua participação / Direção, professores, pais/EE e assistentes operacionais. - Solicitar a participação voluntária de pessoas que passaram pela ESAB e que a marcaram pela excelência da sua atuação, para reuniões com a direção em situações de tomada de decisão importantes / Direção, antigos professores, pais/EE, alunos e assistentes operacionais.

Áreas de intervenção	Domínios de intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
C1 Liderança	• Valorização da comunidade educativa.	• Ampliar a eficácia das lideranças intermédias através do <i>empowerment</i> e autonomia na ação. • Propor ao CG a constituição do Conselho Pedagógico (CP). • Intensificar o envolvimento de todos os atores educativos na ESAB.	• Escolher as lideranças intermédias de acordo com a demonstração de capacidades, competências do foro profissional, das relações interpessoais e da visão estratégica / Direção e professores. • Reforçar a importância das lideranças intermédias, incentivando a tomada de decisões, tendo em vista a delegação de tarefas/competências / Direção e professores. • Constituir um órgão com pessoas capacitadas para a coordenação e supervisão pedagógica e para a orientação educativa / As pessoas previstas por inerência no Decreto-Lei n.º 75/2008. Por proposta da diretora: coordenadores do PAA, da equipa de AI, da gestão escolar. • Apoiar e manter o bom relacionamento com as Associações de Pais e de Encarregados de Educação, Associação de Estudantes, Instituições de Ensino Desportivas e Culturais, Câmara Municipal e Empresas, auscultando opiniões para ficar a conhecer o que pode ser melhorado / Direção e todos os intervenientes mencionados.
	• Sentido de pertença.	• Estimular o sentido de pertença à ESAB	• Fomentar o sentido de pertença à ESAB dinamizando atividades que envolvam a comunidade educativa: dia da abertura do ano letivo; magusto de S. Martinho; tardes desportivas (torneios inter-escolas dinamizados pela Associação de Estudantes e com o apoio de professores); férias desportivas (Natal, Páscoa e Verão – da responsabilidade do Desporto Escolar); anuário e calendário (edição, distribuição e venda); mascote, hino da Escola, <i>T- Shirts</i> e <i>Sweatshirts</i> ESAB, festa de encerramento das atividades letivas.

Áreas de intervenção	Domínios de intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
C1 Liderança	• Informação e Comunicação.	• Fomentar o diálogo com os diversos intervenientes da comunidade educativa, valorizando as suas propostas e opiniões. • Divulgar o mérito e valor dos alunos. • Estabelecer um bom circuito de comunicação que agilize a difusão atempada de informações respeitando o descanso do fim de semana. • Melhorar o sítio institucional da ESAB.	• Promover espírito de entreajuda, incentivando ações que culminem com o bem de todos (comemorações de efemérides relacionadas com a Escola, concursos, ...) / Comunidade educativa. • Dinamizar eventos públicos para dar a conhecer o sucesso dos alunos / Alunos e convidados. • Recorrer ao mail institucional e quando necessário a outras redes sociais ou a informação em papel na sala de professores para tornar céleres as informações da ESAB / Direção, professores e assistentes técnicos e operacionais. • Tornar a plataforma mais intuitiva, quer ao nível da acessibilidade à informação, quer ao nível da apresentação de informação diferenciadora que promova maior atratividade, quer ainda ao nível dos conteúdos e respetiva periodicidade de publicação / Direção e professores.
	• Patrimonial	• Atualizar o Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE).	• Manter inventários das diversas instalações atualizadas / Diretores de instalações. • Contribuir para planear aquisições e investimentos de forma antecipada / Direção e diretores de instalações.

Áreas de intervenção	Domínios de intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
C2 Gestão	• Oferta Curricular	• Facilitar opções de prosseguimento de estudos.	• Oferecer aos alunos dos CCH a possibilidade de frequentarem as disciplinas de Física e Química A e de Economia / Direção, Autonomia e flexibilidade Curricular.
	• Financeira.	• Gerir os recursos financeiros de forma equilibrada e sustentável. • Providenciar refeições saudáveis para docentes e não docentes no bar da sala de professores. • Estimular candidaturas a projetos (inter)nacionais. • Melhorar as instalações e equipamentos. • Melhorar o orçamento interno da ESAB • Obter apoio monetário para as deslocações dos orientadores aos locais da FCT dos alunos.	• Elaborar e controlar a gestão do orçamento (Orçamento do Estado e Orçamento Privativo) de acordo com as linhas orientadoras definidas no CG / Direção e CG. • Sensibilizar para a redução dos consumos de água, papel energia, ...e fomentar iniciativas de reutilização e recuperação / Comunidade escolar. • Estabelecer um protocolo de fornecimento de pequenas refeições / Direção e empresa de restauração. • Aumentar as receitas da ESAB, recorrendo a candidaturas, a programas e projetos (in)ternacionais e fomentar iniciativas de reciclagem, reutilização e recuperação. • Executar os Projetos Centro Tecnológico Especializados (CTE) Industrial e Digital / Direção e professores. • Manter em funcionamento os bares dos alunos e dos professores, a reprografia, aumentar o número de máquinas de <i>vending</i> e rentabilizar os espaços estabelecendo protocolos oportunos de ocupação remunerada com entidades científicas, culturais ou desportivas de espaços da ESAB / Direção, entidades e rendimentos obtidos • Diligenciar para procurar assegurar o pagamento das deslocações / Direção, Parque escolar e/ou Câmara Municipal e/ou Ministério da Educação e/ou verbas do POCH e PRR.

Áreas de intervenção	Domínios de intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
C2 Gestão	• Financeira (continuação)	• Melhorar as condições das salas de aulas e dos balneários. • Requalificar as áreas de lazer da ESAB. • Apetrechar os laboratórios de Física, Química e Biologia com cadeiras a serem utilizadas em aulas em que os alunos necessitem de estar sentados. • Criar uma sala de convívio para alunos da responsabilidade da Associação de Estudantes e vigiada por um não docente. • Disponibilizar um espaço de trabalho para a Associação de Pais e Encarregados de Educação. • Melhorar a segurança associada à circulação de veículos e pessoas.	• Manter ou substituir computadores (hardware e software), videoprojetores, lâmpadas dos videoprojetores e melhorar as condições de iluminação (cortinas e/ou materiais que cobrem as janelas) para projeção na tela das salas de aula e intervir sobre as condições físicas dos balneários / Direção, Parque escolar e/ou Câmara Municipal e/ou Ministério da Educação. • Instalar mesa/cadeiras para lazer ou estudo, mesas para jogos (ping pong,...), cuidar dos jardins e pátios da ESAB / Direção, Parque escolar e/ou Câmara Municipal e/ou Ministério da Educação e/ou mecenato. • Instalar cadeiras laboratórios de Física, Química, Biologia, Geologia e Eletrotecnia / Parque escolar e/ou Câmara Municipal e/ou Ministério da Educação e e/ou mecenato. • Adaptar a sala 01, apetrechando-a com mobiliário adequado para proporcionar atividades de lazer e/ou de estudo / jogos (por exemplo, tabuleiros de xadrez), mesas de pingue- pongue, computadores (que já não são utilizados por falta de capacidade, mas que ainda podem ser utilizados para processamento de texto...),.../ Direção. • Adaptar um espaço físico para reuniões e eventual arquivo do acervo documental Associação de Pais e Encarregados de Educação da ESAB / sala ou gabinete, mesas e armários / Direção. • Estabelecer a circulação de automóveis pela entrada através da rua General Humberto Delgado com recurso a uma barreira de estacionamento automática e fechar o portão por onde se faz atualmente circulação de automóveis, ao lado da atual entrada dos alunos na ESAB / Verbas provenientes do aluguer dos comandos de abertura da barreira e/ou mecenato.

Áreas de intervenção	Domínios de intervenção	Objetivos	Estratégias / Recursos
C2 Gestão	• Financeira (continuação).	• Tornar eficaz o funcionamento da Internet. • Criar um Gabinete de Relações Externas • Tornar a ESAB energeticamente sustentável. • Cumprir com preceitos legais, associados às diretrizes da Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE).	• Contratar uma empresa para a resolução dos persistentes problemas associados à rede / Parque escolar e/ou Câmara Municipal e/ou Ministério da Educação e/ou verbas do POCH e PRR. • Facilitar a comunicação com as Instituições de Ensino, Culturais e Desportivas e Empresas e agilizar a organização, a logística e o estabelecimento de protocolos de formação / Direção, professores e entidades mencionadas • Estabelecer protocolos de instalação de painéis fotovoltaicos, que para além de tornarem a ESAB autossuficiente permitam a obtenção de lucros com a venda de energia excedentária / Direção, E-Redes, fundos do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). • Implementar, globalmente, as diretrizes da RAFE, permitindo, uma gestão eficaz e eficiente (a título contabilístico e financeiro) / RAFE.
	• Administrativa.	• Implementar políticas de gestão e de simplificação e modernização administrativa.	• Concretizar o Sistema de Controlo Interno (SCI) e o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) – Lei n.º 66-B/2007 / Direção. • Avaliar a satisfação dos utentes em relação à qualidade dos serviços / IQ. • Elaborar o orçamento, segundo princípios da gestão equilibrada e sustentável e da estratégia organizacional • Reduzir a burocracia associado à atividade docente que afeta os processos de ensino e de aprendizagem, bem como a eficiência e eficácia dos processos administrativos das escolas (DESPACHO N.º 2/2023).

Tabela 4 - Linha de ação estratégica C – Desenvolver uma liderança e uma gestão de valorização e diferenciação da ESAB.

1.3.4 Linha de ação estratégica D – Promover uma cultura de autoavaliação

Áreas de intervenção	Domínios de intervenção:	Objetivos	Estratégias / Recursos
D1 Autoavaliação	• Organização e planeamento.	• Aprofundar o processo de autoavaliação da ESAB.	• Manter um Coordenador responsável pela equipa de avaliação interna e externa e pela atualização do Plano de Melhoria / Equipa de autoavaliação, • Implementar o modelo de avaliação <i>Common Assessment Framework</i> (CAF) adaptado à Educação (CAF-Edu) para proceder à autoavaliação da ESAB / Equipa de autoavaliação. • Apelar à participação de todos os elementos da comunidade educativa no processo de análise dos resultados da autoavaliação da ESAB / Comunidade educativa.
D2 Autorregulação	• Impacto das práticas de autoavaliação.	• Planear e organizar a partir dos resultados da autoavaliação. • Divulgar os resultados do processo de autoavaliação.	• Elaborar o Plano de Melhoria de Escola na área pedagógica/ensino, administrativa e executiva, implementando-o com ações concretas, efetivas e consequentes / Professores, direção e equipa de autoavaliação. • Tornar o processo de autoavaliação transparente e adequado às necessidades da ESAB / Professores, direção, equipa de autoavaliação e no sítio da ESAB.

Tabela 5 – Linha de ação estratégica D – Promover uma cultura de autoavaliação.

2. Cronograma de Execução

Este Projeto de Intervenção foi concebido para um horizonte temporal de quatro anos (de 2024 a 2028). Dada a natureza das intervenções (de curto, médio e longo prazos) e considerando a importância da avaliação dos respetivos efeitos para (re)pensar percursos, importa definir um cronograma que estabeleça, por ano escolar, a implementação das ações ao longo do mandato, bem como da correspondente avaliação (que se explicitará no ponto 5).

Assim, em termos globais, estarão sujeitos/as a calendarização:

- 1-Projeto Educativo;
- 2-Plano Anual de Atividades (elaboração e avaliação);
- 3- Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital;
- 4- Oferta Educativa;
- 5- Relatório de análise estatística dos resultados dos alunos;
- 6- Autoavaliação e correspondente Plano de Melhoria (PM);
- 7- Documentões de referência da ESAB
- 8-Comunicação e divulgação das atividades da ESAB e da sua comunidade educativa;
- 9-Protocolos/Parcerias e Projetos;
- 10- Avaliação Intermédia (AI) e Avaliação Final (AF)
- 11-Planos de segurança, saúde e higiene;
- 12-Planos de ação administrativa, financeira e patrimonial;

O cronograma seguinte detalha os períodos em que as intervenções decorrem e em que são avaliadas:

	2024/2025					2025/2026										2026/2027										2027/2028											
	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A
1																																					
2																																					
3																																					
4																																					
5																																					
6					PM												PM													PM							
7																																					
8																																					
9																																					
10					AI												AI													AI			AF				
11																																					
12																																					

Figura 1 - Cronograma geral relativo à intervenção durante o quadriénio 2024-2028.

3. Avaliação

Executar, avaliar e melhorar são processos indissociáveis. Nesse sentido, este Projeto de Intervenção constitui-se como um instrumento dinâmico de suporte à ação e a sua avaliação regular favorecerá, face ao impacto das medidas implementadas e ao sucesso dos resultados obtidos, eventuais reformulações.

No tocante à avaliação (já inscrita no cronograma), considero que a mesma deve ser levada a cabo segundo dois descritores gerais: a) avaliação do processo e b) avaliação dos resultados. Assim:

a) avaliação do processo

- contínua, para proceder a ajustes pontuais, caso se justifique;
- periódica, com vista à deteção de novos problemas e à definição dos respetivos objetivos de superação, após ouvidas as recomendações do Conselho Pedagógico e/ou do CG;
- anual, elaborando um Plano de Melhoria;
- anual, mediante apresentação de relatório das atividades ao CG.

b) avaliação dos resultados

- no final do mandato, disponibilizando um relatório reflexivo sobre os aspetos constantes do Projeto de Intervenção para ser analisado pelo CG.

4. Considerações finais

Concebi este Projeto de Intervenção orientada por pressupostos de base humanista, convicta dos valores da equidade e da inclusão, tendo encarado as oportunidades e os desafios como motores para os resultados.

Pretendo conseguir uma interação dialética com uma comunidade motivada e implicada, em que a inclusão e a valorização da participação de todos são fundamentais. Por isso, este Projeto conta com todos os elementos da comunidade educativa – docentes e não docentes, pais/EE, autarquia local e Instituições parceiras, empresas, empregadores e, fundamentalmente, os alunos – para a sua execução. Serão valorizados e estimulados os contributos positivos de cada um: a cooperação, o trabalho em equipa, o sentido de pertença, a partilha de responsabilidades e a administração eficaz dos recursos. Ou seja, o sucesso do Projeto de Intervenção que elaborei, dependerá do envolvimento ativo de todos.

Entendo como natural e fundamental a prestação de contas, assegurada por uma monitorização e uma avaliação sistemáticas das atividades realizadas, o que permitirá à comunidade, particularmente através do seu CG, o acompanhamento e a avaliação do processo.

Bibliografia

Almeida, L. M. P. (2007). Competências – Um Caminho Educativo para Novos Desafios. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 41(3), 245-262.

Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Góis, E. & Gonçalves, C. (2005). *Melhorar as escolas: práticas eficazes*. Porto: Edições ASA.

ICEG (2019). *Terceiro Ciclo da Avaliação Externa das Escolas*. Acedido a 2 de dezembro de 2023 em https://www.igec.mec.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID=&newsID=2762

Matilla, P.; S., P. (Orgs.) (2015). *How to create the school of future*. Oulo/Finland: University of Oulo.

ME – DGE (2017). Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. Acedido a 16 de fevereiro de 2024 em https://dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto_Autonomia_e_Flexibilidade/perfil_dos_alunos.pdf.

Pinto, N. G. M. & CORONEL, D. A. (2017). Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. *Revista Unemat de Contabilidade*, 11(6),107-130. Acedido a 10 de janeiro de 2020 em <https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/viewFile/1727/1804>.

Silva, J. M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Documentos ESAB

ESAB (2021-2022). *EQAVET Relatório Intermedio*. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

ESAB (2019). *EQAVET Relatório Intermedio*. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

ESAB (2019). *Relatório de Autoavaliação. Avaliação Interna*. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

ESAB (2019). *EQAVET Relatório Intermedio*. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

ESAB (2019). *Relatório Educação Inclusiva Realidades e Desafios*. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

ESAB (2019). *Relatório Cidadania e Desenvolvimento*. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

ESAB (2019). *Relatório Autonomia e Flexibilidade Curricular*. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

ESAB (2019). *Plano Anual de Atividades 2018/19 - relatório crítico*. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

IGEC (2014). *Avaliação Externa das Escolas. Relatório Escola Secundária Avelar Brotero Coimbra*. Coimbra: Área Territorial de Inspeção do Centro. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

ESAB (2021). *Projeto Educativo 2021-2024. Uma escola de referência no passado, no presente e no futuro*. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

ESAB (2015). *Plano de Melhoria*. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

ESAB (2021) *PADDE Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola 2021-2023*. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

ESAB (2022). *Relatório de Progresso Anual N.º 3. Período em avaliação (mês/ano): Início: 10/2022 Fim: 10/2023. SGQ – Sistema de Garantia da Qualidade*. Escola Secundária de Avelar Brotero. Coimbra.

Legislação

Decreto-Lei n.º 21/2019. Diário da República, Série I, n.º 129/2018, de 30 de janeiro. Lisboa: Ministério da Educação, 2019. [Concretiza o quadro de transferência de competências para os órgãos municipais e para as entidades intermunicipais no domínio da Educação].

Decreto-Lei n.º 54/2018. Diário da República, Série I, n.º 129/2018, de 6 de julho. Lisboa: Ministério da Educação, 2018. [Estabelece o regime jurídico da Educação inclusiva].

Decreto-Lei n.º 55/2018. Diário da República, Série I, n.º 129/2018, de 6 de julho. Lisboa: Ministério da Educação, 2018. [Estabelece o currículo dos Ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens].

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril

Decreto. Lei n.º 75/2008. Diário da República, Série I, n.º 79 de 22 de abril. Lisboa: Ministério da Educação. 2008. [Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da Educação pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário].

Lei n.º 46/86. Diário da República, 1ª Série, n.º 237, de 14 de outubro. Lisboa: Ministério da Educação, 1986. [Lei de bases do Sistema Educativo].

Despacho n.º 2/2023. Gabinete do Ministro da Educação. Lisboa: Ministério da Educação. 2023. [Estabelece as primeiras medidas de simplificação e modernização administrativa a implementar pelos estabelecimentos de Educação e Ensino da rede pública do Ministério da Educação].

Despacho n.º 5907/2017. Diário da República, 2ª Série, n.º 128, de 5 de julho. Lisboa: Ministério da Educação, 2017. [Homologa o Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular].