

# Projeto de Intervenção

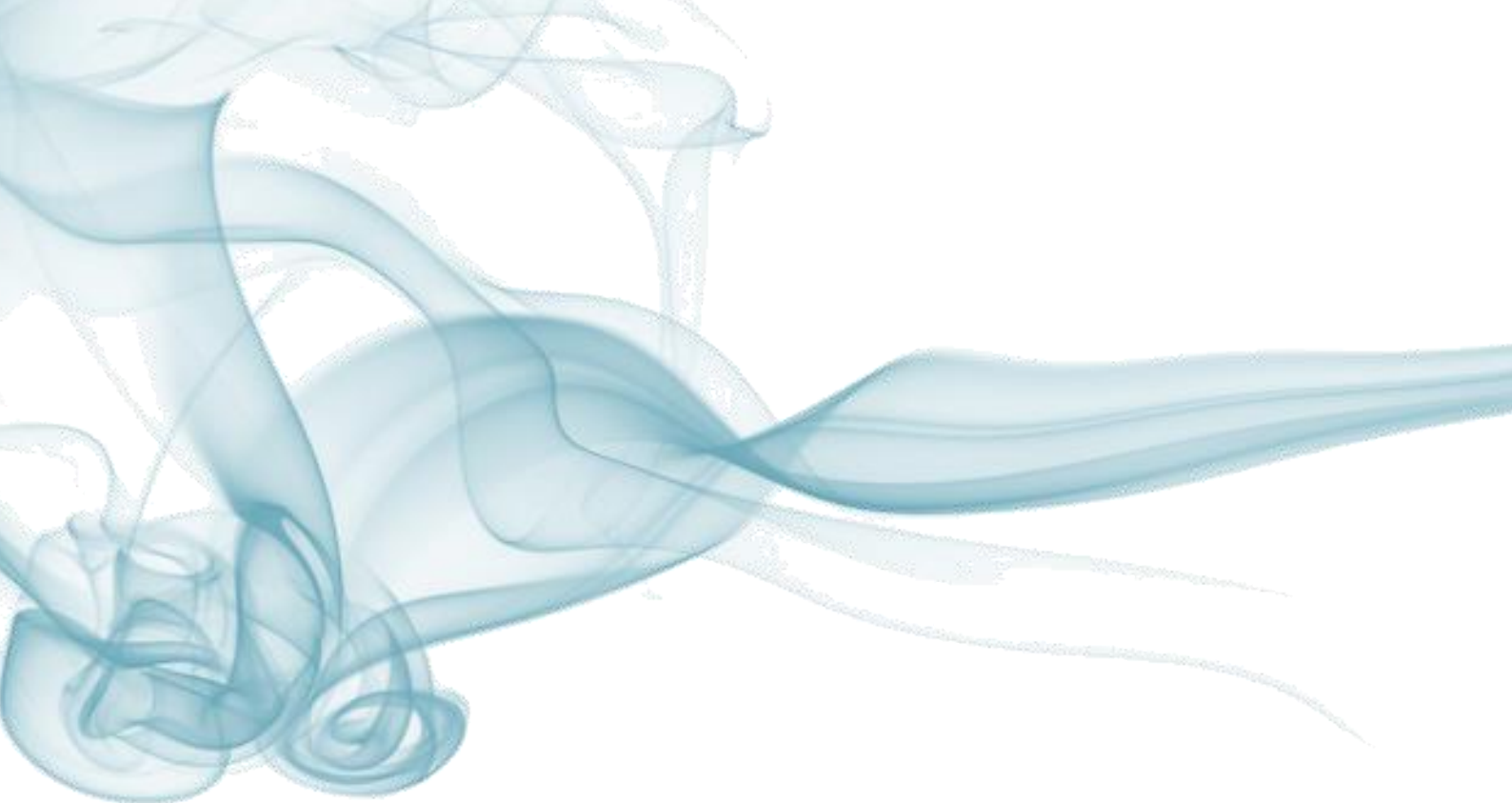
2022 - 2026



*Agrupamento de Escolas Padre João Coelho Cabanita*  
*Loulé*

*Para efeitos de candidatura ao concurso para  
provimento do lugar de Diretor*

Abril, 2022



*“Já não nos basta uma escola para todos,  
precisamos de uma escola onde todos aprendam.”*

*António Sampaio da Nóvoa*



# Informação do Autor do Projeto de Intervenção

---

**Nome:** Frederico Ribeiro Escada;

**Informação Profissional e Académica relevantes, no âmbito da candidatura ao concurso para provimento do lugar de Diretor do Agrupamento, conforme Aviso de Abertura nº6631/2022, publicado em Diário da República, 2.ª série, nº64, de 31 de março:**

**- Vínculo:**

. Quadro de Nomeação Definitiva do Agrupamento de Escolas Padre João Coelho Cabanita;

**- Habilitações Académicas:**

. Pós-Graduação e Formação Especializada em Ciências da Educação na variante de Administração e Gestão Pedagógica, na área de formação especializada de Administração Escolar e Administração Educacional;

. *Master “Intercultural and Environmental Management of Schools”;*

. Licenciatura em Matemática, via ensino;

**- Experiência Profissional:**

. Assessor da Comissão Administrativa Provisória do AE Padre João Coelho Cabanita; 2021/22;

. Assessor da Direção do AE Padre João Coelho Cabanita; 2021/22;

. Membro do Conselho Geral do AE Padre João Coelho Cabanita; 2016/17/18;

. Docente de Matemática, desde o ano 2000;

. Outros cargos desempenhados: Diretor de Turma, Membro do Secretariado de Exames, Coordenador de Projetos, Diretor de Curso, Formador de Oficinas e Ações de Formação Contínua de Docentes, Classificador de Exames Nacionais, Avaliador Externo, Mediador, Delegado Sindical SDP Sul, outros.

# Índice do Projeto de Intervenção

Lista de abreviaturas e índice de tabelas -----	Pág. 1
<b>1. Introdução -----</b>	<b>Pág. 3</b>
<b>2. Conhecimento do Agrupamento de Escolas Pde. João Coelho Cabanita</b>	
2.1. Contexto Territorial -----	Pág. 5
2.2. Contexto Socioeconómico e Cultural -----	Pág. 6
2.3. População Discente -----	Pág. 7
2.4. Recursos Humanos -----	Pág.9
2.5. Parceiros Sociais -----	Pág.10
2.6. Recursos Financeiros -----	Pág.10
2.7. Resultados Educativos-----	Pág.11
<b>3. Identificação dos Problemas</b>	
3.1 Análise SWOT -----	Pág.12
<b>4. Matriz Identitária do Projeto de Intervenção</b>	
4.1. Definição da Visão, Missão, Princípios e Valores -----	Pág.16
4.2. Definição das Linhas de Orientação da Ação -----	Pág.17
4.3. Definição dos Objetivos Gerais -----	Pág.17
4.4. Definição das Áreas de Intervenção -----	Pág.17
<b>5. Calendarização, Avaliação, Monitorização do Plano de Intervenção --</b>	<b>Pág.21</b>
<b>6. Notas Finais -----</b>	<b>Pág.22</b>

# Lista de Abreviaturas

AE	Agrupamento de Escolas	PAA	Plano Anual de Atividades 2020-2021
AEJPCC	AE P. João Coelho Cabanita	PE	Projeto Educativo 2019-2023
CAM	Centro de Aprendizagem Multidisciplinar	PI	Projeto de Intervenção
CAP	Comissão Administrativa Provisória	PIEF	Programa Integrado de Educação e Formação
CDT	Coordenação de Diretores de Turma	PPM	Plano Plurianual de Melhoria 2018-2021
CECL	Carta Educativa do Concelho de Loulé	PRE	Pré-Escolar
CEF	Curso de Educação e Formação	RAA	Relatório de Autoavaliação 2020-2021
CT	Conselho de Turma	PASEO	Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória
DGAE	Direção-Geral da Administração Escolar	RI	Regulamento Interno 2019-2023
DL	Decreto-Lei	RT	Relatório TEIP 2020-2021
DT	Diretor de Turma	SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats</i>
EAD	Ensino À Distância	TEIP	Território Educativo de Intervenção Prioritária 2018-2021
EE	Encarregado(a) de Educação	TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
GIS	Gabinete de Intervenção Social		
IGEC	Inspeção Geral da Educação e Ciência		
NE	Necessidades Educativas		

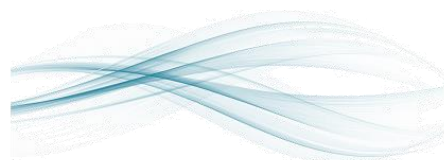


Tabela #1: Unidades Orgânicas do AE, e respetivo nível de ensino.

Tabela #2: Distribuição dos alunos subsidiados 2021-2022.

Tabela #3: Formação Académica dos Pais 2021-2022.

Tabela #4: Distribuição do número de turmas, por ciclo de ensino 2021-2022.

Tabela #5: Distribuição dos alunos, por escola do AE 2021-2022.

Tabela #6: Distribuição do número de alunos, por nacionalidade 2021-2022.

Tabela #7: Número de alunos com necessidades educativas 2021-2022.

Tabela #8: Recursos Humanos – Pessoal Não Docente 2021-2022.

Tabela #9: Recursos Humanos – Pessoal Docente 2021-2022.

Tabela #10: Indicadores Globais e Metas do PPM, conforme RAA 2020/21.



## Uma Escola onde Todos aprendem!

### 1. Introdução

O presente documento, designado de *Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas Padre João Coelho Cabanita*, foi por mim elaborado para efeitos de candidatura ao concurso para provimento do lugar de Diretor deste AE, na sequência da publicação do Aviso nº n.º6631/2022, publicado em Diário da República, 2.ª série, nº64, de 31 de março. Submeto-o à apreciação do digníssimo Conselho Geral. Trata-se de um Projeto elaborado de forma refletida, responsável, fundamentado nos documentos orientadores<sup>1</sup> e no conhecimento que tenho desta Comunidade Educativa em que me integro. Nela exerço a minha atividade docente (exerci também nos anos 2014 a 2018) e o cargo de assessor da Direção.

Sem esta experiência *in situ*, a construção de um PI desta natureza fica comprometida, na medida em que faltaria a consciência das particularidades e especificidades da dinâmica dos agentes educativos deste Agrupamento. Só com conhecimento de causa se poderá estabelecer um plano de ação adequado, otimizar recursos e perspetivar melhorias que contribuam para o sucesso educativo dos alunos, de aprendizagem organizacional e de práticas de liderança eficazes, integradas com os aspetos curriculares, didáticos e de condições de trabalho.

A missão da escola deve centrar-se na Aprendizagem. A essência da Educação foi sempre preparar os alunos para se tornarem cidadãos ativos e bem-sucedidos na

<sup>1</sup> Nomeadamente: PE, RT, PPM, RI, RAA, RPAA, Relatório Avaliação Externa (IGEC) e CECL.

Sociedade. Nos dias que correm, esse papel mantém-se. Porém, a sociedade atual caracteriza-se pela sua permanente mudança. Essa dinâmica tem originado o surgimento de novos contextos educativos e, concomitantemente, um aumento das exigências dos Professores e da Escola.

Perante novas realidades, é indispensável que a Escola defina a sua própria identidade organizacional, pedagógica e curricular para poder cumprir a sua missão.

Contudo, *“a escola tem a sua personalidade própria, que a caracteriza e que formaliza os comportamentos dos seus membros. O clima organizacional é percebido ao mesmo tempo, de uma forma consciente e inconsciente, por todos os atores de um sistema social, tal como o clima atmosférico que nos afeta, sem que necessariamente estejamos ao corrente da sua composição. De facto, o clima de uma escola é multidimensional e os seus componentes estão interligados. Os efeitos do clima são múltiplos e importantes e, neste sentido, a avaliação do clima deve constituir um momento prévio de mudança. O êxito de novas políticas ou de novas estratégias de desenvolvimento organizacional está estreitamente dependente da natureza do clima da escola. O conhecimento do clima permite identificar as dimensões que desempenham um papel fundamental na perceção do ambiente de trabalho e, deste modo, facilita a planificação dos projetos de intervenção e inovação. Finalmente, é importante sublinhar que a eficácia da escola e o sucesso dos alunos são afetados pelo clima organizacional.”* (Silva, L., P.89)

Nestas circunstâncias a liderança assume, assim, um papel nuclear. O Diretor é a figura central de uma instituição de ensino, e assume um cargo de elevada exigência e responsabilidade. Trata-se de *“o rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa”*, conforme estabelece o DL 75/2008, de 22 de abril.

Nesse exercício, se me for concedido, assumirei conscientemente o compromisso de pautar-me pelos princípios consagrados na Constituição e na Lei, designadamente os da legalidade, éticos, justiça, imparcialidade, responsabilidade, competência, proporcionalidade, transparência e boa-fé, mantendo como nucleares a cooperação e o diálogo. Acredito que com determinação, comprometimento e em Equipa, liderarei uma Escola de referência, caracterizada por ser um espaço de justiça, equidade, rigor, responsabilidade, espírito crítico, integração e capaz de enfrentar os novos desafios que surjam!



# Caracterização Sumária do AE



## 2. Conhecimento do Agrupamento AEPJCC

### 2.1 Contexto Territorial:

O AE integra o Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), e dá resposta educativa à população das freguesias de Alte, Ameixial, Querença, Tôr e Benafim, Salir e São Clemente. É composto por catorze unidades orgânicas, geograficamente dispersas, onde se leciona do ensino pré-escolar ao 3º ciclo do ensino básico.

**Tabela #1: Unidades Orgânicas do AE, e respetivo nível de ensino.**

Unidade Orgânica	Nível de ensino	Caracterização Física
EB 2,3 Padre João Coelho Cabanita (sede, Loulé)	2º ,3º ciclos	Complexo com uma tipologia do tipo T24, constituída por 3 blocos interligados em forma de U com 2 pisos. Dispõe de 29 salas de aula, 5 gabinetes, refeitório, bufete, sala de professores, biblioteca, zona de serviços administrativos e ainda de dois polidesportivos exteriores e um pavilhão gimnodesportivo.
EB Professor Manuel Martins Alves	PRE, 1ºciclo	Edifício de construção recente, composto por 14 salas do 1.º ciclo, 4 do pré-escolar, cozinha, refeitório, biblioteca, pavilhão gimnodesportivo, campo exterior e sala polivalente.
EB nº 4 de Loulé	PRE , 1ºciclo	Constituída por 3 edifícios escolares, separados entre si, num total de 11 salas de aula, pavilhão gimnodesportivo, biblioteca, sala de professores, reprografia, sala de pessoal e sala de apoio à gestão.
EB nº3 de Loulé	PRE , 1ºciclo	Constituída por três edifícios escolares e 6 salas de aula, cozinha, refeitório e sala de professores.
EB n.º 1 de Areeiro	1ºciclo	Escola com 2 salas de aulas e um refeitório.

Unidade Orgânica	Nível de ensino	Caracterização Física
EB de Querença	PRE , 1ºciclo	Jardim-de-infância com 2 salas de aula e polidesportivo.
EBI Professor Sebastião Teixeira – Salir	PRE , 1º,2º,3ºciclos	Constituída por 3 edifícios escolares e um pavilhão gimnodesportivo.
EB de Alte	PRE , 1ºciclo	Composta por 2 edifícios, quatro salas de aula, reprografia, pátios de entrada e sala de convívio.
EB de Benafim Grande	PRE , 1ºciclo	Composta por 3 edifícios, 3 salas de aula, 1 sala de professores, 1 polivalente/refeitório e 1 campo exterior.
EB de Cortelha	1ºciclo e EPE itin.	Constituída por 2 salas de aula.
JI de Clareanes	PRE	Edifício do tipo rural com 2 salas de aula e zona de refeições.
EB de Tôr	PRE , 1ºciclo	Constituída por 2 salas de jardim-de-infância, 2 do 1.º ciclo, 1 sala polivalente, 1 refeitório, 1 cozinha, 1 biblioteca, 1 sala de pessoal docente e 1 sala de pessoal não docente.
JI de Alfarrobeira	PRE	Edifício do tipo rural com 1 sala de aula e zona de refeições.
JI de Poço Novo	PRE	Edifício com 3 salas de aula.

Em anuência com a evolução da população do concelho, verifica-se um crescimento gradual do número de discentes no Agrupamento, ao longo dos últimos anos.

## 2.2 Contexto Cultural e Socioeconómico:

Em termos culturais, o município dispõe de diversas infraestruturas de relevo e interesse cultural. Economicamente, os principais setores do concelho são o turismo, o comércio, os serviços, a indústria e a agricultura.

Apesar de Loulé ser um concelho com rendimento *per capita* acima da média nacional, existem famílias com carências económicas significativas, a avaliar pelo elevado número de alunos que são subsidiados (em 2021/22 são quase 40% dos discentes).

**Tabela #2: Distribuição dos alunos subsidiados.**

	Educação PRE	Ensino Básico 1.º Ciclo				Ensino Básico 2.º Ciclo		Ensino Básico 3.º Ciclo			Total
		1.º Ano	2.º Ano	3.º Ano	4.º Ano	5.º Ano	6.º Ano	7.º Ano	8.º Ano	9.º Ano	
Escalão A	88	41	35	33	42	50	32	33	37	34	425
Escalão B	62	33	34	32	31	33	27	33	25	35	345
Não Benefícia	272	134	114	105	129	112	146	124	124	142	1402
Escalão C	7	5	6	4	8	8	3	10	5	3	59
<b>Total</b>	<b>429</b>	<b>213</b>	<b>189</b>	<b>174</b>	<b>210</b>	<b>203</b>	<b>208</b>	<b>200</b>	<b>191</b>	<b>214</b>	<b>2231</b>

Quanto ao contexto sociocultural, cerca de 31% dos EE/Pais têm formação superior, 35% têm formação secundária e cerca de 11% não revela/não tem formação académica.

**Tabela #3: Formação Académica dos Pais.**

Pais - Formação Académica			
Bacharelato	79	Doutoramento	15
Básico (1º ciclo)	201	Formação Desconhecida	583
Básico (2º ciclo)	315	Licenciatura	824
Básico (3º ciclo)	908	Mestrado	104
Outra	34	Pós-graduação	47
Sem Habilitações	129	Secundário	1163

Profissionalmente: 58% são trabalhadores por conta de outrem; 13% são trabalhadores por conta própria (dos quais 4% são empregadores) e 10% estão desempregados. Desconhece-se a situação profissional de 14% dos EE/Pais.

### 2.3 População Discente:

Em 2021/22, o AE tem um universo de 2231 alunos matriculados distribuídos por 115 turmas.

**Tabela #4: Distribuição do número de turmas, por ciclo de ensino.**

Ciclo de Ensino	Nº Total de Turmas
Pré-Escolar	22
1º Ciclo	40
2º Ciclo	22
3º Ciclo	31
<b>Total</b>	<b>115</b>

**Tabela #5: Distribuição dos alunos, por escola do AE.**

	Pré-Escolar	1.º Ciclo	2.º Ciclo	3.º Ciclo	Total
Escola Básica Padre João Coelho Cabanita, Loulé			326	495	821
Escola Básica Professor Manuel Martins Alves, Loulé	95	319			414
Escola Básica Professor Sebastião José Pires Teixeira, Salir	32	72	85	110	299
Escola Básica n.º 4 de Loulé	66	182			248
Escola Básica n.º 3 de Loulé	48	91			139
Jardim de Infância de Poço Novo, Loulé	68				68
Jardim de Infância de Clareanes, Loulé	42				42
Escola Básica de Tôr, Loulé	23	17			40
Escola Básica de Alte, Loulé	8	32			40
Escola Básica de Benafim Grande, Loulé	17	20			37
Escola Básica n.º 1 de Areeiro, Loulé		29			29
Escola Básica de Querença, Loulé	8	18			26
Jardim de Infância de Alfarrobeira, Loulé	18				18
Escola Básica de Cortelha, Loulé		6			6
EPEI Loulé	4				4
<b>Total</b>	<b>429</b>	<b>786</b>	<b>411</b>	<b>605</b>	<b>2231</b>

Aproximadamente 9,7% dos alunos são estrangeiros, predominantemente de nacionalidade brasileira, ucraniana, venezuelana, moldava e francesa.

**Tabela #6: Distribuição do número de alunos, por nacionalidade.**

Nacionalidade	Contagem	Nacionalidade	Contagem
África do Sul	7	Irlanda	1
Alemanha	4	Itália	5
Angola	3	Marrocos	1
Bélgica	5	Moldova (Rep. de)	13
Brasil	91	Países Baixos	6
Cabo Verde	2	Portugal	2014
Canadá	1	Reino Unido	13
China	3	Roménia	7
Colômbia	1	Rússia (Federação da)	2
Cuba	1	Ucrânia	15
Egipto	1	Uruguai	1
Espanha	1	Venezuela, Rep. Boliv.	19
França	12	Bielorrússia	1
Irão (Rep. Islâmica)	1	<b>Total</b>	<b>2231</b>

Cerca de 6% dos estudantes estão identificados como sendo alunos com necessidades educativas.

**Tabela #7: Número de alunos com necessidades educativas.**

NE	Contagem
Não	2080
Sim	151
<b>Total</b>	<b>2231</b>

## 2.4 Recursos Humanos

Fazem parte dos recursos humanos do AE 409 docentes, 187 Assistentes Operacionais, 33 Assistentes Técnicos, 2 Chefes de Serviços de Administração Escolar, 1 Encarregado Operacional, 8 Técnicos Superiores e 1 Responsável pela Rede Informática, num total de 651 pessoas.

O corpo docente está distribuído por sete Departamentos Curriculares: Departamento de Educação Pré-Escolar, Departamento do 1º Ciclo, Departamento Curricular de Línguas; Departamento Curricular de Ciências Sociais e Humanas, Departamento Curricular de Matemática e Ciências Experimentais, Departamento Curricular de Expressões e Departamento Curricular Educação Especial.

**Tabela #8: Recursos Humanos – Distribuição do Pessoal Não Docente.**

Não Docente	
Assistente Operacional	187
Assistente Técnico	33
Chefe de Serviços de Administração Escolar	2
Encarregado Operacional	1
Técnico Superior	8
Responsável Rede Informática VMR, Lda.	1
<b>Total</b>	<b>232</b>

**Tabela #9: Recursos Humanos – Situação Profissional do Pessoal Docente**

Docentes	
Educadores Infância	55
Professor de Educação Especial	17
Professores do 1º Ciclo	92
Professores do 2º e 3º Ciclos e Secundária	255
<b>Total</b>	<b>419</b>

Na estrutura organizacional pedagógica funcionam outras estruturas de coordenação: Coordenador de ano do 1º ciclo, Coordenador do núcleo de projetos de desenvolvimento educativo, Coordenador da equipa de autoavaliação, Coordenador da equipa de formação alternativa, Coordenador do programa TEIP, Coordenadores de diretores de turma do 2º e 3º ciclos, Coordenador do programa cultural do agrupamento e Coordenador da educação para a cidadania e desenvolvimento.

## **2.5 Parceiros Sociais**

A Escola insere-se numa comunidade e é impreterível a sua articulação com os vários agentes socioeducativos, entre os quais: Associações de Pais e EE, Câmara Municipal, Juntas de Freguesia, outros Agrupamentos do concelho, Centro de Saúde, CFAE do Litoral à Serra, Biblioteca Municipal de Loulé, Centro de Ciência Viva, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, instituições e empresas locais/nacionais/internacionais. Quanto a essa articulação, é de referir que testemunhei, enquanto assessor da Direção, os efeitos dos constrangimentos provocados por posições menos ponderadas no passado, que pretendo melhorar.

## **2.6 Recursos Financeiros**

O AE tem como fonte de financiamento o orçamento proveniente da Autarquia e as receitas próprias ou dotações com compensação em receita (bufete, reprografia, taxas/multas). A conta de gerência é articulada com os objetivos do PAA, numa lógica de racionalização de recursos.

## 2.7 Resultados Educativos (considerados os anos 2018/19, 2019/20, 2020/21)

Da análise do RAA 2020/21, verifica-se:

- Um aumento da taxa de insucesso, em todos os ciclos de ensino; No caso particular do 1º ciclo, essa taxa duplicou;
- Um aumento da percentagem de alunos que transitaram com sucesso a todas as disciplinas, à exceção do 1º ciclo;
- Um retrocesso significativo da taxa de transição nos 2º e 8º anos, de 4,5% e 3,9%, respetivamente, em comparação com o ano letivo anterior;
- Uma diminuição da taxa de abandono escolar, face ao ano letivo anterior;
- Um incremento da taxa de ocorrências disciplinares, em sala de aula;
- Um aumento da taxa de faltas injustificadas no 1º e 3º ciclos;
- Uma evolução da taxa de sucesso dos alunos de Português Língua Não Materna.

**Tabela #10: Indicadores Globais e Metas do PPM, conforme RAA 2020/21**

Indicadores globais	Provas/ Ciclos	2018-19	2019-20	2020-21
		4 - Taxa de insucesso escolar	1.º CEB	2,8%
	2.º CEB	5,8%	1,0%	1,3%
	3.º CEB	10,2%	2,6%	3,8%
5 - Taxa de alunos com classificação positiva a todas as disciplinas	1.º CEB	87,8%	90,2%	88,9%
	2.º CEB	72,0%	81,5%	83,2%
	3.º CEB	53,2%	61,3%	65,5%
6 - Taxa de alunos que tiveram positiva nas provas finais	9.º Port.	75,5%	a)	a)
	9.º Mat.	68,9%	a)	a)
7 - Classificação média nas provas finais	9.º Port.	3,10	a)	a)
	9.º Mat.	3,04	a)	a)
8 - Taxa de percursos diretos de sucesso entre os alunos da escola, em todas as ofertas formativas	1.º CEB	79,9%	85,3%	89,4%
	2.º CEB	84,3%	94,7%	94,1%
	3.º CEB	61,2%	86,0%	75,7%
9 - Taxa de alunos que melhoraram ou mantiveram a média final das suas classificações, relativamente ao ano anterior	2.º CEB	46,2%	74,3%	53,9%
	3.º CEB	53,2%	60,2%	49,5%
10 - Taxa de interrupção precoce do percurso escolar	1.º CEB	0,00%	0,0%	0%
	2.º CEB	0,24%	1,01%	0,51%
	3.º CEB	0,17%	0,17%	0%
11 - Taxa de ocorrências disciplinares em contextos de sala de aula, face ao número total de ocorrências	1.º CEB	0,49%	0%	1,4%
	2.º CEB	20,9%	7,8%	9,6%
	3.º CEB	24,6%	16,2%	16,4%
12 - Média de faltas injustificadas por aluno	1.º CEB	0,35	0,15	0,67
	2.º CEB	5,48	2,56	1,93
	3.º CEB	8,74	2,96	6,87

a) *Provas suspensas (COVID-19)*

## 3 Identificação de Problemas

### 3.1 Análise SWOT

Para que o projeto de intervenção seja bem-sucedido, é necessário que o Diretor conheça o meio em que o Agrupamento se insere e sobre o qual incide a sua ação, o perfil do pessoal discente, docente, não docente, pais e parceiros sociais.

Em resultado do diagnóstico do ambiente interno, as referências ao nível externo, os relatórios da última avaliação externa, o Projeto Educativo, os relatórios do programa TEIP3 e o relatório de autoavaliação, é produzida a seguinte matriz *SWOT*:



<i>strengths</i> - Pontos fortes	<i>weaknesses</i> - Áreas de melhoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A articulação entre docentes e técnicos especializados na definição, aplicação, avaliação e reformulação das respostas mais adequadas, numa perspetiva inclusiva dos alunos com NE;</li> <li>• A prevenção do absentismo e do abandono escolar centrada numa ação consistente na deteção, acompanhamento e reorientação do percurso escolar dos alunos em risco;</li> <li>• A oferta diversificada de iniciativas nos domínios desportivo, cultural, artístico e de solidariedade promotora do desenvolvimento dos conhecimentos e aptidões das crianças/alunos com um impacto muito positivo na sua formação pessoal e social e na valorização do património e dos recursos locais;</li> <li>• A ação concertada e mobilizadora do Diretor, estimulando os processos de mudança, a melhoria das práticas de gestão e o desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente.</li> <li>• A participação dos alunos na vida da escola tem potenciado a sua autonomia, criatividade e responsabilidade;</li> <li>• Bibliotecas inseridas na Rede de Bibliotecas Escolares;</li> <li>• Adesão dos alunos ao CAM constitui uma mais-valia na promoção da autoaprendizagem, favorece a aquisição de saberes e permite o esclarecimento de dúvidas;</li> <li>• O aprofundamento e a sustentação da informação resultante do processo de autoavaliação como suporte para a definição e adoção de ações de melhoria que permitam alicerçar, de forma consequente, as decisões organizacionais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar a investir na aquisição e instalação de equipamentos que permitam melhorar o acesso e utilização das novas tecnologias de informação e comunicação em sala de aula para a educação pré-escolar, 1º, 2º e 3º ciclos;</li> <li>• Apostar no reforço e aprofundamento da formação contínua do pessoal docente;</li> <li>• Apostar no reforço da formação contínua do pessoal não docente tendo em vista a utilização sistemática e regular das novas tecnologias (por exemplo, utilização do <i>e-mail</i>);</li> <li>• A implementação de processos de acompanhamento e supervisão da prática letiva, tendo em vista a reflexão sobre o trabalho, a difusão das melhores práticas pedagógicas e a melhoria da qualidade do ensino;</li> <li>• A articulação curricular através de práticas organizacionais eficientes que potenciem a intencionalidade do processo educativo, o reforço da sequencialidade das aprendizagens e a melhoria dos resultados académicos. No entanto, este processo de articulação constitui uma prática corrente no AE;</li> <li>• As condições de conforto nas salas de aula devido ao grau de insatisfação manifestado pela comunidade educativa;</li> <li>• O comportamento dos alunos traduzido num aumento de indisciplina.</li> <li>• Exploração das Ciências experimentais e as Artes no 1ºC;</li> </ul>
<i>opportunities</i> - Oportunidades	<i>threats</i> - Constrangimentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O agrupamento ter sido integrado no TEIP3;</li> <li>• A contratação de pessoal técnico para o GIS;</li> <li>• O alargamento das parcerias, protocolos e contratos com entidades públicas e privadas.</li> <li>• Aproximação à rede de recursos sociais, de modo a proporcionar uma resposta célere às necessidades dos alunos e suas famílias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupamento constituído por unidades orgânicas que se encontram muito dispersas da escola sede;</li> <li>• Desinvestimento e falta de acompanhamento parental relativamente à vida escolar dos seus educandos;</li> <li>• Inexistência de resposta por parte dos serviços de saúde, nomeadamente na área da pedopsiquiatria;</li> <li>• Excesso de alunos na escola sede, face à sua capacidade. Reflete-se não só nas salas de aula, mas também ao nível dos serviços como o bufete e refeitório. A lotação da escola gera comportamentos desadequados ao contexto escolar;</li> <li>• Falta de espaços destinados ao trabalho não letivo dos professores na escola sede;</li> <li>• Número muito reduzido de pessoal não docente, face às necessidades para o normal funcionamento do AE.</li> </ul>

Do ponto de vista pessoal, fundamentado na minha experiência, visão e conhecimento da Comunidade Escolar, complemento a anterior matriz *swot* com a seguinte informação adicional:

		Pontos fortes (continuação)	Áreas de melhoria (continuação)
Domínios:	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agentes educativos (docentes e não docentes) maioritariamente com longa experiência e estabilidade na escola;</li> <li>A resiliência demonstrada pelos agentes educativos ao longo da pandemia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cansaço por parte de alguns agentes educativos, como consequência da pandemia e do excesso de burocracia;</li> </ul>
	Instalações e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAM com boas condições físicas e bem equipado;</li> <li>Existência de jardins e espaços exteriores cuidados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A generalidade dos edifícios a necessitam de um <i>refresh</i> interior e exterior, particularmente a Biblioteca, Sala de Educação Especial, Sala de Convívio e Sala de Professores da escola sede;</li> <li>Computadores com elevado desgaste, desatualizados e obsoletos;</li> </ul>
	Funcionamento das estruturas pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bom funcionamento da CDT;</li> <li>Existência de grupos disciplinares que desenvolvem regularmente trabalho colaborativo e estão recetivos à mudança;</li> <li>A qualidade do trabalho realizado pelos diretores de turma;</li> <li>Bom funcionamento do SPO e do GIS;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas comunicacionais quanto à fluidez e assertividade da comunicação, entre diferentes órgãos e estruturas do AE;</li> </ul>
	Associação de Pais/EE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de Associação de Pais/EE;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento do envolvimento da Associação de Pais/EE, na dinâmica da Comunidade Educativa;</li> <li>Envolvimento da família na vida escolar dos seus educandos;</li> </ul>
		Oportunidades (continuação)	Constrangimentos (continuação)
Domínios:	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustamento da escola aos desafios atuais, como oportunidade de se reinventar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescente imprevisibilidade das condições sociais, e sua rápida mudança;</li> <li>Exigência dos desafios;</li> <li>Desmotivação motivadas pelas políticas economicistas do Governo;</li> </ul>
	Enquadramento legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>DL54/2008, DL 55/2018 (e outros), promotores de autonomia;</li> <li>Aprendizagens Essenciais como “suavizador” da densidade de alguns programas disciplinares e facilitadoras da articulação entre diferentes áreas do saber;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades de operacionalização dos mais recentes normativos e orientações da tutela;</li> </ul>
	Carta Educativa do concelho de Loulé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antiguidade da CECL e consequente desatualização;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CECL enquanto potenciadora da ação educativa do município;</li> </ul>
	Outras escolas do concelho		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reabilitação da escola secundária de Loulé vs estado menos atual da escola sede do AEPJCC, potenciador de algum desvalor nesta instituição, por parte dos alunos;</li> <li>Oferta educativa parcialmente concorrente com a do AEPJCC, e que vai ao encontro das necessidades dos nossos alunos;</li> </ul>
	Empresas e instituições concelhias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riqueza e diversidade do tecido empresarial do concelho;</li> <li>Riqueza do quadro institucional do concelho.</li> </ul>	

## 4 Matriz Identitária do Projeto de Intervenção

Este PI é a minha visão estratégica no desígnio da melhoria do AEPJCC, tornando-a numa escola de referência aos níveis local/nacional, e resulta da análise e reflexão realizadas em diferentes domínios. Nele são elencados um conjunto de iniciativas a desenvolver ao longo do quadriénio 2022-2026, no intuito de atingir os objetivos definidos, tendo por base a Missão, Visão e Valores indicados adiante.

Assentará numa liderança democrática, responsável, pautada pela honestidade, capacidade de delegar, motivadora, com abertura ao diálogo, que procurará estabelecer uma cultura de escola de profissionalismo e bem-estar, o aperfeiçoamento sistemático do desempenho da instituição, com as devidas implicações diretas no resultado escolar dos alunos.

Será um projeto de génese racional, articulado com os principais documentos orientadores do AEPJCC. O trabalho que já realizado deve ser considerado, uma vez que muito se fez no bom sentido, e com os resultados aspirados. Dever-se-á dar continuidade a esse trabalho, reajustar/substituir o que não surtiu o efeito desejado, e adotar novas metodologias e recursos necessários à sua implementação.

A sua operacionalização assenta na matriz do Quadro de Referência proposto pelo IGEC, nomeadamente quanto à prestação do serviço educativo, resultados, liderança e gestão, e autoavaliação.

## 4.1 Definição da Missão, Visão, Princípios e Valores

A **Missão** da Escola é proporcionar a todos os alunos um clima propício à aprendizagem e ao desenvolvimento das competências fundamentais ao prosseguimento de estudos, e simultaneamente promover o seu desenvolvimento integral, estimulando valores de cidadania, responsabilidade, espírito crítico, solidariedade, tolerância e sentimentos de pertença e bem-estar.

*“O clima pode ser definido como o ambiente total de um centro educativo determinado por todos aqueles fatores físicos, elementos estruturais, pessoais, funcionais e culturais da instituição que, integrados interactivamente num processo dinâmico específico, conferem um peculiar estilo ou ambiente à instituição que, por sua vez, condiciona distintos resultados educativos.” (Silva, L., P.79)*

Nessa intenção, dever-se-á encontrar o equilíbrio entre a excelência do ensino e a exigência na aprendizagem, orientando os jovens para a sua formação plena, integrada, e torná-los capazes de assumir decisões livres, conscientes e fundamentadas na sua vida.

Será dever do Diretor zelar pela qualidade da prestação do serviço educativo, de modo a que garanta a igualdade de oportunidades no acesso, na frequência e no sucesso, e que responda eficazmente às diferentes necessidades.

A **Visão** é elementar: dignificar a Escola e os profissionais que a fazem, tornando-a uma instituição de referência distrital. Enquanto docente, é no sucesso dos meus alunos que revejo o meu próprio sucesso. Enquanto Diretor, sê-lo-á igualmente. Desconheço, neste Agrupamento, agentes educativos que não se mobilizem em *prol* da missão da Escola. Trata-se de um conjunto de pessoas com provas dadas de resiliência, responsabilidade, humildade e profissionalismo.

Enquanto organismo de serviço público, o AEPJCC terá como **Princípios** os consagrados na Lei<sup>2</sup>, designadamente: a equidade no trato de todas as suas individualidades; a inclusão de todos, independentemente da sua nacionalidade, religião, género, condição económica ou física; a liberdade de expressão.

A estes princípios gerais são inerentes um conjunto vasto de **Valores**, como respeito, cidadania, transparência, responsabilidade, inclusão, participação, qualidade pedagógica e prestação de contas.

---

<sup>2</sup> Lei nº46/86, de 14 de Outubro; Lei de Bases do Sistema Educativo; DL 75/2008 de 22 de Abril;

## 4.2 Definição das Linhas de Orientação da Ação

O trabalho a desenvolver resultará da conciliação do legalmente estabelecido, com a visão e missão elencadas. Assim, deverá assumir como linhas orientadoras:

- Proporcionar a formação integral dos alunos, e diligenciar atividades que estimulem a sua participação ativa e fomentem uma consciência cívica, responsável e democrática;
- Aperfeiçoar as práticas de avaliação, controlo e monitorização já existentes;
- Desenvolver a capacidade do AE se autoavaliar e autorregular;
- Estimular a equidade social e a igualdade de oportunidades;
- Realizar uma gestão responsável, proactiva, e eficaz dos recursos existentes;
- Envolver toda a comunidade educativa na cultura e estrutura do AE;
- Melhorar as condições de estudo dos alunos e de trabalho dos agentes educativos;
- Corresponder às necessidades formativas dos alunos;
- Promover uma cultura de escola de rigor, organização, disciplina e exigência.

## 4.3 Definição dos Objetivos Gerais

São definidos, para este PI, os seguintes objetivos gerais:

- Melhorar os resultados escolares e o ambiente de aprendizagem;
- Tornar mais eficiente a comunicação interna;
- Atualizar os recursos materiais, particularmente os tecnológicos e materiais;
- Valorizar os recursos humanos;
- Melhorar e alargar as parcerias externas;
- Estimular a qualidade da organização escolar;
- Melhorar a colaboração pedagógica;
- Rentabilizar os recursos humanos e financeiros.

## 4.4 Definição das Áreas de Intervenção

A identificação das áreas de intervenção resulta do diagnóstico *SWOT* realizado, do conhecimento pessoal do Agrupamento, e das metas traçadas, alinhadas com a missão e objetivos gerais a que me proponho. Porém, trata-se de um plano flexível, que se constitui como uma proposta de intervenção passível de reformulação e melhoria. Identificam-se quatro principais áreas de intervenção:

- A.** Sucesso Educativo;
- B.** Liderança e Gestão;
- C.** Recursos;
- D.** Autoavaliação.

## A. Sucesso Educativo

AI	Dificuldade:	Objetivos:	Estratégia:
A - Sucesso Educativo	Melhorar a taxa de sucesso;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar, de forma sustentada, o sucesso académico dos alunos;</li> <li>▪ Apoiar eficazmente os alunos com dificuldades de aprendizagem;</li> <li>▪ Estimular a partilha de boas práticas pedagógicas entre docentes;</li> <li>▪ Melhorar os resultados escolares da avaliação externa dos alunos, de forma a afirmar o AEPJCC como uma referência distrital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforçar o trabalho colaborativo em Conselho de Turma e entre professores do AE;</li> <li>▪ Experimentação de novas metodologias pedagógicas e de avaliação dos alunos;</li> <li>▪ Reforçar a consolidação das aprendizagens referentes ao período de EAD;</li> <li>▪ Promover, no AE, a visibilidade do sucesso académico (aumentar o número de alunos dos Quadros de Mérito e Excelência);</li> </ul>
	Indisciplina em contexto escolar;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduzir o desinteresse e desmotivação dos alunos face à escola;</li> <li>▪ Diminuir o número de alunos envolvidos em ocorrências disciplinares e com medidas disciplinares;</li> <li>▪ Promover a integração sócio escolar pelo incremento da autoestima dos alunos com mais dificuldades;</li> <li>▪ Assegurar o respeito pelas normas de conduta e de convívio e o cumprimento do RI e CC do AEPJCC;</li> <li>▪ Aumentar o grau de satisfação quanto ao ambiente de aprendizagem;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforçar e orientação junto dos EE, sobre o papel da família no processo educativo;</li> <li>▪ Articular e encaminhar para a rede de recursos existentes na comunidade;</li> <li>▪ Responsabilizar os intervenientes no incumprimento das normas;</li> <li>▪ Dar continuidade à atividade do GIS;</li> </ul>
	Absentismo;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prevenir e reduzir o absentismo;</li> <li>▪ Diminuir o número de faltas injustificadas no 3º ciclo;</li> <li>▪ Promover o acompanhamento de situações de absentismo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atendimentos regulares aos alunos identificados com problemas de assiduidade;</li> <li>▪ Articular permanentemente com os DT dos alunos referenciados;</li> <li>▪ Articular regularmente com os EE dos alunos com problemas de assiduidade e/ou abandono;</li> <li>▪ Dar continuidade às atividades do GIS;</li> </ul>
	Desvinculo entre os EE/Pais e a Escola, reduzida participação dos pais na vida escolar dos educandos, e na estrutura do AE;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar a participação dos pais e EE, recorrendo à dinamização de atividades no final de cada período letivo;</li> <li>▪ Reforçar o sentimento de pertença coletiva;</li> <li>▪ Responder às necessidades dos pais e EE, no acompanhamento escolar dos seus educandos, face às condições sociais existentes;</li> <li>▪ Fortalecer o vínculo entre a Família e a Escola;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convite à Associação de Pais e EE para a dinamização de ações de interesse para a formação dos seus educandos;</li> <li>▪ Promover eventos para entrega de certificados de Quadro de Valor e Excelência;</li> <li>▪ Acompanhar diretamente as famílias de alunos em situação problemática e/ou risco, por parte dos técnicos de serviço social e mediação, em articulação do concelho com intervenção social;</li> </ul>

## B. Liderança e Gestão

AI	Dificuldade:	Objetivos:	Estratégia:
B - Liderança e Gestão	Dispersão geográfica das unidades orgânicas do AE;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforçar a comunicação interna;</li> <li>Otimizar a utilização dos recursos humanos e materiais;</li> <li>Partilhar em todo o AEPJCC, atividades e projetos desenvolvidos em cada uma das unidades;</li> <li>Valorizar o papel dos Coordenadores de Estabelecimento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitar com regularidade todas as unidades orgânicas;</li> <li>Reuniões periódicas entre a Direção e os Coordenadores de Estabelecimento, no sentido de promover uma maior articulação entre as unidades orgânicas;</li> <li>Elaboração de horários dos docentes, respeitando os dispositivos legais, mas facilitadores da mobilidade entre as diferentes unidades;</li> </ul>
	Restaurar a qualidade das parcerias externas e aumentar a <i>network</i> ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforçar a eficiência das parcerias com instituições locais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar um clima favorável à manutenção e melhoria das relações com os parceiros sociais.</li> <li>Diligenciar esforços no intuito de estabelecer protocolos com novos parceiros educativos;</li> </ul>
	Tornar mais eficazes a comunicação interna e externa;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar a eficácia da comunicação interna e externa;</li> <li>Envolver as lideranças intermédias na tomada de decisões;</li> <li>Facilitar o acesso à informação relevante do AE;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Update</i> do <i>site</i> do agrupamento, tornando-o apelativo e facilitador da comunicação entre o AE e a Comunidade Educativa;</li> <li>Atualização permanente do <i>site</i>;</li> <li>Favorecer a utilização das TIC como meio de comunicação;</li> </ul>
	Melhorar os recursos financeiros;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assegurar os recursos financeiros necessários ao funcionamento da instituição;</li> <li>Fazer uma gestão rigorosa e eficaz das verbas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar candidatura a projetos que promovam apoios financeiros;</li> <li>Promover o estabelecimento de parcerias/protocolos que permitam a angariação de fundos;</li> </ul>
	Motivar os recursos humanos;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorizar o trabalho dos recursos humanos;</li> <li>Melhorar as condições de trabalho;</li> <li>Realizar uma distribuição de serviço docente criteriosa e adequada;</li> <li>Realizar uma distribuição de serviço não docente adequada ao perfil, procurando fomentar o espírito de equipa e de entre-ajuda;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorizar e reconhecer do trabalho dos docentes e não docentes;</li> <li>Acompanhar com maior proximidade os problemas dos professores, quer de resultados, pessoais, disciplinares, por parte das lideranças intermédias;</li> <li>Valorizar um plano de formação para docentes e não docentes;</li> <li>Articular o Projeto de Formação do AE com o CFAE;</li> </ul>



## C. Recursos

AI	Dificuldade:	Objetivos:	Estratégia:
C - Recursos	Modernizar os equipamentos e o ambiente do AE;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modernizar os equipamentos tecnológicos existentes;</li> <li>▪ Adquirir novos equipamentos pedagógicos;</li> <li>▪ Modernizar as instalações do AE;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalizar candidaturas a projetos que permitam a aquisição de equipamentos;</li> <li>▪ Rentabilizar (se possível) os recursos materiais, para colmatar novas necessidades;</li> <li>▪ Articular com as parcerias e a tutela, no sentido de intervir e melhorar as infraestruturas do AE;</li> </ul>
	Aumentar os recursos humanos de Pessoal Não Docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recrutar pessoal não docente, de forma a corrigir o <i>deficit</i> que se verifica;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantir, com os parceiros sociais, a existência de recursos humanos necessários ao desenvolvimento do projeto;</li> </ul>

## D. Autoavaliação

AI	Dificuldade:	Objetivos:	Estratégia:
D - Autoavaliação	Promover uma prática reflexiva impulsionadora de ações de melhoria;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimular a reflexão sobre as práticas letivas, a partir dos resultados dos alunos;</li> <li>▪ Valorizar o trabalho desenvolvido pela equipa de autoavaliação e reforçar a sua importância;</li> <li>▪ Considerar os resultados do processo de avaliação nas decisões de gestão (uma reunião por período entre a Equipa de Autoavaliação e a Direção);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoção de uma conduta reflexiva promotora de planos de ação e melhoria;</li> <li>▪ Elaborar relatórios e planos de melhoria;</li> <li>▪ Valorizar o papel do perito externo como conselheiro científico, promotor de processos reflexivos junto das estruturas intermédias de gestão e dos docentes.</li> </ul>



## 5 Calendarização, Avaliação e Monitorização do Plano de Intervenção

O PI tem um horizonte temporal de quatro anos letivos. Em função do contexto social, as estratégias serão concretizadas tendo por bases o bom senso, sentido de oportunidade e importância. A implementação iniciar-se-á imediatamente à tomada de posse.

Anualmente será realizado um balanço do plano, e eventualmente produzido um PI retificado, pelo que não seria coerente estabelecer um cronograma fixo. Este não é, portanto, um documento definitivo e acabado.

A sua avaliação e monitorização serão anualmente asseguradas pela Equipa Diretiva.

No final do mandato será elaborado um relatório, que deverá ser dado a conhecer à Comunidade Educativa e ao Conselho Geral, até 120 dias antes do seu termo.



## 6 Considerações Finais

Este projeto pretende melhorar o trabalho e os bons resultados que o agrupamento tem apresentado nestes últimos anos. É fundamental permitir a sustentabilidade do que de bom foi conseguido, mas é também necessário desenvolver esforços melhorar, permanentemente, tendo sempre como horizonte a principal meta: fazer da Escola

*uma Escola onde todos aprendem.*

Entendo, assim, a Direção Escolar como o denominador comum a todas as partes que constituem o AE, ficando neste documento bem definidos a sua missão, os seus valores, as suas metas e os seus objetivos. Enquanto Diretor, caber-me-á garantir o seu cumprimento. Todavia, um Agrupamento não é um Projeto de Intervenção, ou um Diretor... é o resultado de uma cultura de trabalho, pautada pelo rigor, profissionalismo, de exigência e respeito mútuo, de (e por) todos os que compõem a Comunidade Educativa.

Finalmente, por uma questão de princípio e de transparência deste ato concursal, declaro que já indaguei os Exmos. Professores Eduardo Pinto, Luís Estrela, Maria Helena Mendes e Mónica Pereira acerca da sua disponibilidade para comigo formarem a Equipa Diretiva. A eles expressei o meu agradecimento, pelo voto de confiança e por terem respondido afirmativamente ao desafio que lhes propus. Acredito que **esta equipa** será a que melhores condições reúne para conduzir o Agrupamento ao patamar de referência que ambiciono!

Loulé, 21 de março de 2022

O candidato,

(Frederico Ribeiro Escada)

The image features two sets of decorative, wavy, light blue lines that resemble flowing fabric or water, positioned above and below the main text. The lines are layered and have a soft, ethereal quality.

*Uma Escola onde Todos aprendem!*

The bottom of the page is a solid teal color with a geometric pattern of overlapping lines forming a grid-like structure.

*Um agradecimento especial à minha filha e à minha  
esposa pelo apoio. Amo-vos!*