

Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Santa Maria Maior
Candidatura a diretora 2022-2026



É o conhecimento que nos torna livres e Maiores

Sílvia Evangelista

Março de 2022



Índice Geral

1. Considerações iniciais	3
1.1 Caracterização do agrupamento.....	5
2. Visão e Missão, Princípios e Valores	9
3. Projeto de intervenção	10
3.1 Análise SWOT	10
3.1.1 Identificação de áreas a melhorar.....	12
3.2 Linhas de ação	19
3.2.1. Autoavaliação	19
3.2.2 Liderança e Gestão	20
3.2.3 Prestação do Serviço Educativo	21
3.2.4 Resultados	22
4. Avaliação do Projeto	24
5. Considerações finais	24
Bibliografia	25
Índice de Quadros	
Quadro 1 – Pessoal docente no Agrupamento em 2021-2022.....	7
Quadro 2 – Pessoal não-docente no Agrupamento em 2021-2022 (ao serviço em março).....	8
Quadro 3 – Alunos do Agrupamento em 2021-2022	8
Quadro 5 – Análise SWOT	10
Quadro 6 – Autoavaliação	20
Quadro 7 – Liderança e Gestão	20
Quadro 8 – Prestação do Serviço Educativo	22
Quadro 9 – Resultados	23

1. Considerações iniciais

“A construção de um projeto constitui, assim, um referencial para a definição de uma estratégia para a organização, na qual são identificadas a missão e a visão do seu futuro, tendo em conta quer as oportunidades quer as ameaças externas, quer as forças e fraquezas internas. Ele contribui, por isso, no âmbito de um processo de planeamento estratégico, para dar um sentido e finalidade à ação coletiva, permitindo, ao mesmo tempo, conceber, reunir e manobrar forças e energias, de maneira deliberada, para introduzir as mudanças consideradas necessárias para o desenvolvimento da organização.” (Barroso, 2005, p. 132)

Tendo em consideração o procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas de Santa Maria Maior (AESMM), conforme estipulado no Aviso n.º 5562/2022 de 16 de março, publicado no Diário da República e o preceituado nos artigos 21.º a 23.º - A do Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho, venho submeter, para apreciação do Conselho Geral do AESMM, o presente Projeto de Intervenção.

Entre muitos aspetos, este projeto de intervenção reforça a implementação de estratégias que visam a **otimização da gestão e da liderança**, o **sucesso escolar** com a constante **melhoria dos resultados escolares**, assim como as que se relacionam com a efetiva **participação e envolvimento dos pais**, da **comunidade local** e das **diferentes áreas e setores do Agrupamento**, por forma a criar uma **cultura de pertença** com uma instituição com a qual todos se identificam.

Consciente de que o cargo de Diretora é de suma exigência e de enorme responsabilidade, obrigando para isso ao desenvolvimento de competências em múltiplas áreas, desde a gestão e administração organizacional e financeira à gestão de recursos humanos e pedagógicos, esta decisão resulta obrigatoriamente de um exercício individual de reflexão longo e difícil que culmina materializado neste documento elaborado, acima de tudo, com o propósito de perpetuar o projeto iniciado pelo Doutor Benjamim Moreira, meu professor, diretor, amigo e a quem devo a inspiração e a vontade que me trouxe até aqui. Os objetivos definidos no anterior projeto de intervenção e no projeto educativo do agrupamento assim como os resultados que até ao momento foram alcançados consubstanciam a minha decisão de lhes dar **continuidade** sustentando a sua pertinência rumo à construção de um agrupamento que desejo que continue a ser uma **referência no território educativo** de Viana do Castelo.

Estou por isso muito consciente da grandeza do legado a que me proponho dar continuidade. Este projeto seguirá desta forma, com o seu conhecimento, as linhas orientadoras definidas pelo atual diretor, Doutor Benjamim Moreira que se resumem na sua essência na seguinte citação retirada do seu projeto de intervenção: “ *para além dos valores fundamentais e dos princípios da atividade administrativa sublinhados no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho (**legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé**), a presente candidatura apresenta-se, por outro lado, como um projeto em **defesa incondicional dos valores da escola pública de qualidade**, traduzidos inquestionavelmente em práticas de **confiança, exigência, trabalho, rigor, transparência, respeito, igualdade, inclusão, participação democrática e responsabilidade.**”*

A apresentação deste projeto tem por base a minha experiência como professora há mais de 27 anos dos quais mais de uma década neste Agrupamento (inicialmente na então Escola Pluricurricular de Santa Maria Maior não agrupada à data, hoje a escola sede do agrupamento), membro do Conselho Geral há quase uma década (iniciando funções no ano em que o agrupamento se formou, ainda no Conselho Geral Transitório), assessora pedagógica da direção e de um conjunto longo de várias funções desempenhadas no agrupamento (representante de grupo, diretora de turma, membro da equipa de elaboração de horários, membro da equipa de elaboração de turmas, coordenadora da equipa de recursos, coordenadora de equipa da Semana Maior, coordenadora da equipa que acompanhou o trabalho desenvolvido na cantina da escola secundária antes e durante a transição para o regime misto de prestação de serviços, membro da equipa de seleção e recrutamento de assistentes operacionais, membro da equipa de elaboração do primeiro projeto educativo aquando do agrupamento e desde aí de todas as equipas responsáveis pela atualização do documento, coordenadora da equipa responsável pelo orçamento participativo, membro da comissão que acompanha a eleição da associação de estudantes na escola secundária, tutora de alunos estrangeiros a frequentarem programas de intercâmbio no agrupamento, membro da equipa coordenadora da formação da academia de líderes Ubuntu entre muitas outras funções que venho exercendo diariamente ao longo dos anos e que me possibilitaram um profundo **conhecimento da realidade da comunidade educativa** e do contexto educacional em que vivemos.

No fim de contas, a presente candidatura a diretora traduz a assunção de um compromisso com a comunidade escolar que integra atualmente o meu agrupamento. Porquê? Em primeiro lugar porque este é o **meu** agrupamento, o agrupamento que escolhi para trabalhar e onde realmente me sinto feliz. Porque sinto ser um privilégio ser professora e tenho um profundo respeito pelos meus alunos, colegas e funcionários, porque tenho a capacidade de ouvir a todos e a todos dar voz e finalmente porque sou uma conciliadora, uma boa gestora de conflitos e expectativas. Sei delegar, lido bem com diferentes pessoas e acho importantíssimo identificar nelas o seu potencial, os seus talentos. Por outras palavras identifico-me com uma **liderança servidora**, focada no bem comum, procurando **gerar consensos e mobilizar a vontade coletiva**, na procura de soluções para problemas concretos. Longe do conceito de liderança centrada num só indivíduo, na verticalidade hierárquica ou na lógica do poder centrando-se, ao invés, na capacidade de uma pessoa, em **registo relacional, interdependente e colaborativo**, de forma a potenciar as capacidades dos outros em prol do bem comum. O **autoconhecimento, a autoconfiança, a resiliência, a empatia e o serviço**, são assim essenciais no meu percurso de crescimento pessoal e profissional.

Citando Vicente (2004:138) “*Os líderes inovam, centram-se nas pessoas, inspiram confiança, desafiam o poder, têm visão a longo prazo, implicam as pessoas, integram informação*”. A escola que defendo deve assim **acompanhar, facilitar, enriquecer e consolidar** o desenvolvimento de cada participante promovendo **competências humanas e técnicas** relevantes para o seu percurso de vida. O exercício da liderança apresenta-se assim como um enorme desafio pessoal e profissional.

Consciente desse desafio e movida pela vontade de contribuir para esta missão Maior apresento a minha candidatura iniciando por uma breve caracterização geográfica, física e humana do agrupamento.

1.1 Caracterização do agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Santa Maria Maior, constituído pela tutela a 24 de abril de 2013, integra três escolas: a EB1 nº 1 de Viana do Castelo (comumente designada Escola do Carmo), a EB 2,3 de Frei Bartolomeu dos Mártires e a Escola Secundária

de Santa Maria Maior, sede do Agrupamento. As escolas funcionam em edifícios próprios, mas perto uns dos outros, na antiga freguesia de Santa Maria Maior, integrada, hoje, na União de Freguesias de Viana do Castelo. Com uma localização central face às principais artérias da cidade, apresentam-se, porém, alguns constrangimentos por se situarem junto de vias de tráfego intenso em particular nas horas de entrada e saída das aulas, no entanto, as três escolas foram alvo de obras de renovação recentes (mais significativas na secundária e EB2,3) que lhes possibilitam neste momento oferecer condições muito boas a alunos, professores e assistentes técnicos e operacionais.

A EB1 do Carmo é um edifício do modelo do Plano dos Centenários com ligeiras alterações que beneficiou recentemente de obras de substituição de todo o piso interior, pintura e rede elétrica.

A EB 2,3 Frei Bartolomeu dos Mártires, que na base é um edifício do início dos anos 80 do século passado, apresentava diversos problemas estruturais e materiais. Foi alvo de um processo de requalificação concluído em 2020 que permitiu adequar a escola às atuais necessidades do ensino aprendizagem a um melhor conforto para os seus utilizadores e a melhores condições de saúde em resultado da eliminação do amianto existente nas estruturas da cobertura, em suma, a escola possui níveis de conforto, segurança, saúde e eficiência energética que até à data eram inexistentes.

Já a Escola Secundária foi alvo de ampliação e requalificação pela Parque Escolar, que decorreu de outubro de 2010 a dezembro de 2011 e, embora carecendo de algum equipamento que não chegou a ser fornecido, tem garantidas boas condições para o seu funcionamento.

As bibliotecas escolares do agrupamento (duas mais antigas das escolas básica e secundária e este ano a da EB1 do Carmo também) continuam a assumir-se como núcleos dinamizadores nas três escolas, criando oportunidades de aprendizagem em contextos inovadores, presenciais e à distância, alicerçadas no trabalho de projeto e no desenvolvimento integrado das literacias da informação, da leitura e dos média. Ao promoverem o trabalho colaborativo e situações de coensino com os docentes, têm reforçado a sua afirmação enquanto estruturas de apoio e enriquecimento curricular, ajudando simultaneamente a que os alunos (do ensino científico-humanísticos, profissional e da educação especial) desenvolvam competências que são transversais ao currículo e que

estão contempladas nos mais recentes documentos orientadores, como o Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória. As bibliotecas escolares aderem sistematicamente a projetos de âmbito nacional de modo a proporcionar aos alunos experiências de aprendizagem estimulantes, apostando também em candidaturas aos programas do Plano Nacional de Leitura e da Rede de Bibliotecas Escolares que lhes permitem atualizar a coleção e o equipamento informático. Destas candidaturas têm resultado projetos que, pela sua originalidade e pela qualidade dos produtos, têm estado em destaque nos programas de congressos e encontros nacionais sobre as temáticas da literacia da leitura e da educação para os média.

Relativamente a outro aspeto determinante, a oferta educativa do Agrupamento está bem definida, estando a funcionar, no ano letivo corrente (i) na EB1 do Carmo 8 turmas do 1º ciclo de escolaridade, duas por ano; (ii) na EB 2,3 Frei Bartolomeu dos Mártires, 31 turmas, sendo 12 turmas do 2º ciclo (6 por ano) e 19 turmas do 3º ciclo (6 do 7º ano, 6 de 9ºano e 7 do 8ºano); na Escola Secundária de Santa Maria Maior, num total de 50 turmas, 38 são dos cursos científico-humanísticos (em todas as áreas de estudos) e 12 dos cursos profissionais. A secundária é ainda sede do Agrupamento de exames do distrito.

Quanto à proveniência dos alunos, o Agrupamento recebe principalmente crianças e jovens da cidade e freguesias limítrofes, mas, no caso da secundária, também de todo o concelho de Viana do Castelo e de outros municípios.

Na página seguinte estão reunidos os dados relativos à composição humana do Agrupamento no presente ano letivo:

	EB1 CARMO	EB2,3 FREI	ESSMM	TOTAL
Professores de carreira	14	84	108	206
Contratados	2	13	25	40
TOTAL	16	97	133	246

Quadro 1 – Pessoal docente no Agrupamento em 2021-2022 (não inclui substituições recentes por atestado médico)

	EB1 CARMO	EB2,3 FREI	ESSMM	TOTAL
Assistentes técnicos	0	0	11	11
Técnicos superiores				5
Assistentes operacionais	7+2	20+6	27+4	66
TOTAL	9	26	42	82

Quadro 2 – Pessoal não-docente no Agrupamento em 2021-2022 (ao serviço em março de 2022)

EB1 CARMO					EB2,3 FREI							SECUNDÁRIA								
1º Ciclo					2º Ciclo			3º Ciclo				Científico-humanísticos				Profissionais				
1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	Total	5º ano	6º ano	Total	7º ano	8º ano	9º ano	Total	10º ano	11º ano	12º ano	Total	1º ano	2º ano	3º ano	Total	
46	44	46	48	184	138	147	285	144	157	120	421	288	314	219	821	75	78	80	233	1944

Quadro 3 – Alunos do Agrupamento em 2021-2022 (não inclui transferências recentes o que perfazia um total de 1953)

Aquando da última avaliação externa em 2016, os valores das variáveis de contexto do agrupamento, quando comparadas com outras escolas públicas colocavam-nos entre as mais favorecidas por apresentarmos, entre outras, uma percentagem de alunos que beneficiavam da Ação Social Escolar de apenas 30%. A partir da análise do quadro 4 podemos constatar que esse valor continuou a descer estando neste momento em 21% refletindo à partida menores debilidades económicas nos agregados familiares dos nossos alunos. De referir ainda a preocupação dos serviços administrativos na divulgação de prazos e esclarecimentos face ao preenchimento dos requerimentos para obtenção de subsídio.

% Alunos subsidiados 2021-2022																				
1º Ciclo					2º ciclo			3º Ciclo				Regular CH				Profissional				
1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	Total	5º ano	6º ano	Total	7º ano	8º ano	9º ano	Total	10º ano	11º ano	12º ano	Total	1º ano	2º ano	3º ano	Total	
13%	19%	13%	21%	16%	17%	24%	21%	29%	14%	25%	22%	22%	17%	17%	18%	48%	15%	19%	28%	21%

Quadro 4 - % Alunos subsidiados 2021-2022

2. Visão e Missão, Princípios e Valores

Missão: Garantir o **desenvolvimento humano pleno** dos alunos, norteando a ação educativa no sentido da promoção de uma efetiva aprendizagem, de forma a contribuir para a formação de jovens **críticos e interventivos**, assegurando a participação de todos e inculcando um sentido de **pertença** ao agrupamento, construindo uma **cultura de escola** com identidade própria, **inclusiva, humanista e humanizante**; uma escola assente nos valores fundamentais da **cidadania ativa**, formando alunos **responsáveis, íntegros, autónomos criativos e competentes**, capazes de enfrentar os desafios de um 'VUCA World' (um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo) transformando eventuais adversidades em potenciais caminhos.

Visão: Queremos ser reconhecidos como um agrupamento de **referência** a nível **humano, educativo e formativo**. Consolidar uma cultura de Agrupamento, aberto à **mudança, à inovação e ao rigor**, reforçando-se como um polo de ação educativa no domínio da **excelência**, apresentando modelos de qualidade no sentido de formar e educar os cidadãos no futuro.

Princípios/Valores: Em comunidade, para a comunidade e o bem-estar coletivo, esta candidatura continua a apoiar a Carta dos 7 Princípios como um dos documentos orientadores da ação educativa do Agrupamento. Assim, ser Aluno Maior requer

amabilidade e gentileza (polido e afável), zelo (cuidadoso), serenidade, responsabilidade, solidariedade, singularidade e envolvimento (interventivo). Pretende-se que o **sentido de pertença** – marca identitária de todos que formam o Agrupamento – continue a ser ***um sentir cada vez Maior apoiado no conhecimento que nos torna livres.***

3. Projeto de intervenção

3.1 Análise SWOT

Com o objetivo de avaliar e compreender a atual situação do Agrupamento para elaborar um plano estratégico mais adequado aos objetivos da organização foram recolhidos dados que se resumem na elaboração da seguinte análise SWOT:

	STRENGTHS – PONTOS FORTES	WEAKNESSES – PONTOS FRACOS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Atmosfera ordeira e ambiente físico atrativo (reconhecimento por parte dos alunos que o Agrupamento procura promover a disciplina pela reflexão e diálogo); - Quadro do pessoal docente e não docente estável, experiente e conhecedor do contexto escolar (professores, na sua maioria, do quadro, a lecionar há mais de 10 anos e a residir na zona do local de trabalho; assistentes operacionais na sua maioria em contrato de trabalho por tempo indeterminado e com mais de 5 anos de serviço); - Boa gestão dos recursos humanos: pessoal docente e não docente; - As taxas de sucesso em todos os anos de escolaridade e em todos os ciclos acima das taxas médias nacionais; - Excelentes infraestruturas: bibliotecas, salas, laboratórios, instalações desportivas; - Bibliotecas: muito bom desempenho reconhecido; horário alargado; espaço e equipamentos adequados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Multiculturalidade crescente: dificuldades na constituição de turmas de Português Língua Não Materna e na gestão das expectativas destes alunos face à escolha do percurso escolar mais adequado. - Articulação interdisciplinar pouco aprofundada; - Dificuldades na aplicação do novo referencial de avaliação; - Taxa de alunos com necessidade de medidas educativas e /ou adicionais de aproximadamente 6% do total da população escolar. Este Agrupamento acolhe também cerca de duas dezenas de crianças e jovens oriundos dos centros de acolhimento social localizados na cidade; - Dificuldade na definição das adaptações curriculares seletivas não significativas (ao nível da avaliação sumativa e acomodações curriculares); - Falta de assistentes operacionais / tarefeiros na escola secundária para o acompanhamento de alunos com medidas adicionais (preferencialmente com formação); - Equipamento informático desajustado, incapaz de responder às atuais necessidades tecnológicas;

Quadro 5 – Análise SWOT

<ul style="list-style-type: none"> - Gabinete de psicologia e orientação vocacional (existência de 2 psicólogas: uma a tempo inteiro e outra a meio termo ao serviço de todas as escolas do agrupamento); - Implementação de medidas de combate ao insucesso escolar: OEST (Oficina de Estudo); CAA (Centro de Apoio à Aprendizagem); Coadjuvações; Clubes; Projetos interdisciplinares; - Implementação de projetos visando o desenvolvimento de competências emocionais e relacionais: Crescer na Maior; Projeto Erasmus+; PES (Programa de Promoção e Educação para a Saúde); Academia de Líderes UBUNTU; - Desenvolvimento da cooperação para a inovação e troca de boas práticas através da internacionalização e mobilidade (Erasmus+); - Oferta educativa diversificada; - Novas instalações da EB 2,3 Frei Bartolomeu dos Mártires; - Qualidade e diversidade das parcerias do agrupamento; - Qualidade do trabalho desenvolvido com os alunos: EMAEI (Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva); SPO (Serviço de Psicologia e Orientação); professores especializados; bibliotecas; CRI (Centros de Recursos para a Inclusão) / CAA; departamentos; - Riqueza dos planos anuais de atividades; - Abertura e imagem da escola ao exterior (credibilidade e confiança dos pais e encarregados de educação); - Maioria dos encarregados de educação possui, no mínimo, o 12.º ano de escolaridade (cerca de 56% dos pais e 64% das mães) sendo de destacar uma percentagem muito significativa de detentores de cursos superiores; - Mecanismo regulador dos processos de autoavaliação centralizado na equipa do Observatório de Qualidade, na Equipa EQAVET (Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional) e no envolvimento do Conselho Geral, Conselho Pedagógico e Departamentos; - Muito bom funcionamento do Desporto Escolar e do Centro de Formação Desportiva de Vela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de voluntariado pouco sistemática e sem uma rede de instituições parceiras criada; - Política de reciclagem ainda pouco eficaz e concertada entre as três escolas; - A maioria dos assistentes operacionais tem idades compreendidas entre os 41 e 60 anos, estando os mais velhos ao serviço na escola sede. Este facto potencia as ausências por doença o que condiciona, por vezes, a qualidade do funcionamento da escola; - Mais de 50% do corpo docente com idades acima dos 50 anos e apenas 7,8% abaixo dos 40 anos de idade; - Risco de estagnação em determinados modelos metodológicos e práticas que, face à constante evolução social e tecnológica e à necessidade de diferentes abordagens educativas, devem ser sistematicamente questionados e modificados para se adequarem a novas realidades contextuais.
---	--

FATORES EXTERNOS	OPPORTUNITIES – OPORTUNIDADES	THREATS – AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Otimização da rede de internet (Escola Digital); - Estabelecimento de protocolos e parcerias com empresas locais e outras instituições educativas; - Oferta educativa adequada às especificidades socioeconómicas e culturais do concelho; - Colaboração ativa com a autarquia e com a CIM; - Elevadas expectativas dos alunos em relação ao Agrupamento e ao seu percurso académico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excesso de publicação de nova legislação; - Descontentamento com o processo de progressão na carreira de pessoal docente e não docente; - Quadro de pessoal docente envelhecido; - Mudança sociológica interna face à aposentação de professores que desenvolveram praticamente toda a sua atividade letiva no agrupamento, constituindo uma marca identitária do mesmo; - Redução dos diferentes orçamentos das instituições.

3.1.1 Identificação de áreas a melhorar

Vivenciamos um momento atípico. A pandemia do Covid-19 obrigou o mundo a reinventar-se e não é diferente com a gestão educacional. A educação mudou e as inovações passaram a fazer parte desta nova realidade.

O relatório “**The Future of Jobs 2020**”, do Fórum Económico Mundial destacou as principais habilidades que serão procuradas pelo mercado de trabalho do futuro o que significa que devemos formar alunos que sejam **hábeis na resolução de problemas** complexos, que desenvolvam um **pensamento crítico** usando a **criatividade** e que sejam capazes de trabalhar com pessoas e para as pessoas desenvolvendo **trabalho em equipa**. Enorme importância é também dada ao desenvolvimento de uma **inteligência emocional** orientadora de tomada e julgamento de decisões e que permitirá agilidade na negociação e flexibilidade cognitiva. Tudo isso exige um esforço cada vez maior e mais complexo das escolas.

A persistência e o possível aumento de situações de **falta de motivação** para o estudo, pouco interesse ou reduzida participação de alguns alunos exigirão que todos os atores do processo se comprometam – pais, professores, tutores, diretores de turma e serviço de psicologia – para que seja encontrada uma resposta educativa partilhada e consistente. Por outro lado esta “debilidade” poderá transformar-se num desafio, ou melhor ainda, numa oportunidade para a escola se reinventar: Senão vejamos:

1) “A **motivação académica** tem um papel determinante nos processos de ensino-aprendizagem. Tendo uma função ativadora e catalisadora do comportamento, a motivação académica mobiliza recursos internos e permite que o aluno se envolva de forma mais profunda e empenhada na aprendizagem. Desta forma, é crucial compreender os mecanismos motivacionais, e conseqüentemente implementar estratégias pedagógicas que potenciem a motivação académica dos alunos.” (Machado, e Alves,2013, p.7). A **metodologia de projetos** incluindo conteúdos curricularmente cada vez mais exigentes consegue muitas vezes que alunos desmotivados alterem a sua atitude perante o conhecimento. De igual modo, a **apresentação pública de pesquisas**, por exemplo aos pais, a exposição e visita orientada de trabalhos produzidos, a **divulgação de pesquisas no sítio do Agrupamento** ou no jornal, as **aulas no exterior ou vistas de estudo**, a criação de **momentos de criatividade e de expressão** constituem apostas nos seres humanos que são os nossos alunos e às quais já nos provaram não ficar indiferentes;

2) Muito se tem dito ultimamente sobre a **Escola inclusiva** e, mais uma vez partilho da opinião do atual Diretor Doutor Benjamim Moreira quando refere que “*sendo o reconhecimento de dificuldades de aprendizagem uma das tarefas mais importantes a realizar pelas escolas porque só ele permite uma ação oportuna e conseqüente dos professores, tutores e dos serviços técnico-pedagógicos, ela deverá merecer uma particular atenção de todos os agentes educativos*”.

O trabalho realizado com os **alunos de necessidades educativas especiais** reveste-se de enorme importância e muito já se conquistou no Agrupamento. As ações que de seguida enumero são apenas algumas das muitas já concretizadas:

- A consolidação do entendimento do ideário inclusivo, inerente ao D.L 54/2018, por parte do corpo docente, quer ao nível da terminologia, quer ao nível da abordagem educativa; a ação do Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA) enquanto resposta organizativa de apoio à inclusão (a gestão eficaz das valências humanas e materiais, que constituem o CAA, concorreu para uma melhoria da qualidade da participação de todos os alunos); a colaboração entre os diversos intervenientes do CAA, Biblioteca Escolar, SPO,OEST,CRI entre outros; a organização e metodologia da EMAEI (Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva) não só na definição de medidas de suporte à aprendizagem, mas, sobretudo, no apoio aos docentes na

implementação de práticas pedagógicas inclusivas e por fim a dinâmica e vocação inclusiva das atividades desenvolvidas pelos departamentos/grupos disciplinares;

Não obstante, recolhi junto da equipa de Educação Especial algumas ideias sobre os principais **constrangimentos**, alguns dos quais agravados pelo contexto pandémico que nos assolou, que importa salientar:

- O entendimento e respetiva operacionalização das opções metodológicas, nomeadamente, o Desenho Universal para a Aprendizagem (DUA) e a abordagem multinível. Embora o enfoque esteja sempre nas aprendizagens e no currículo, a intervenção multinível tem por pressupostos, para além da promoção do comportamento pró-social, o desenvolvimento de competências de literacia emergentes, como a leitura e a escrita, dirigidas a todos, pelo que as adaptações curriculares não significativas assumem uma importância superlativa no suporte à aprendizagem. É precisamente na **definição das adaptações curriculares não significativas e das suas balizas que reside uma das maiores** dificuldades da ação pedagógica dos docentes de cada área curricular. O trabalho realizado ao nível da avaliação sumativa e das acomodações curriculares tem sido notável, todavia, ainda existe margem para melhorar na concretização efetiva das adaptações ao currículo, de modo a assegurar a adequação das práticas pedagógicas às necessidades de cada aluno.

Importa ainda salientar a **falta de assistentes operacionais/tarefeiros na escola secundária** para o acompanhamento de alunos com medidas adicionais, principalmente aqueles que apresentam maior défice de autonomia e/ou instabilidade emocional e comportamental: com a passagem da escolaridade obrigatória para os dezoito anos e assunção de políticas educativas inclusivas, os alunos com medidas adicionais passaram a frequentar os estabelecimentos de ensino secundário, pelo que existe uma necessidade clara de reforçar o número de assistentes operacionais, de preferência **com formação e/ou apetência** para este tipo de serviço, de modo a assegurar o melhor acompanhamento possível aos alunos com este tipo de perfil de funcionalidade. Também o **reforço de parcerias com entidades externas** para a receção e acompanhamento de alunos com medidas adicionais, no âmbito do desenvolvimento de Planos Individuais de Transição (PIT). Infelizmente, as restrições e receios resultantes do quadro pandémico vieram potenciar as dificuldades na aceitação de alunos com baixo nível

de autonomia e de iniciativa, por parte de estabelecimentos comerciais do concelho. Sendo o PIT uma das medidas com maior impacto na construção do projeto de vida destes alunos, nomeadamente em termos de escolha de opções inclusivas para a vida pós-escolar e para a integração no mundo do trabalho, a falta de alternativas constitui um dos maiores constrangimentos à ação dos professores de Educação Especial e ao desenvolvimento da autonomia e independência dos alunos com medidas adicionais.

- 3) Mas inclusão não pode e não deve ser apenas respostas para alunos com necessidades educativas especiais: o agrupamento depara-se com outro problema emergente: o número de crianças e jovens de **nacionalidade estrangeira** inscritos aumentou exponencialmente. Fazem parte do Agrupamento (dados de Janeiro de 2022) um total de 102 alunos estrangeiros (16 alunos na Escola do Carmo, 32 na Frei Bartolomeu dos Mártires e 54 na Secundária) representando aproximadamente 5% do universo dos nossos jovens. A maioria são alunos de nacionalidade brasileira, mas há cada vez mais crianças e jovens vindos da China, Nepal, Índia, Paquistão e Venezuela.

A escola deve ser sentida por estes alunos como um espaço inclusivo capaz de proporcionar oportunidades de **integração** e de **aprendizagem da língua e cultura portuguesas. Não podemos permitir que o local de onde uma criança vem afete para onde vai.** Por essa razão, o ministério criou a disciplina de Português Língua Não Materna, que visa “assegurar a igualdade de oportunidades”, segundo a tutela. Outra das medidas é a indicação de que sejam criados grupos com um mínimo de dez alunos para facilitar a aprendizagem. Em teoria muito bem. Na prática a escola não tem como saber no início do ano quantos alunos chegarão, quando e com que nível de proficiência linguística. Na prática constituem-se grupos de alunos de áreas diferentes, de anos diferentes com níveis diferentes. Na prática o horário do professor responsável muda imensas vezes ao longo do ano fruto da boa vontade e da tentativa de a todos conseguir ajudar. Mas a dificuldade vai mais além...como gerir as expectativas destes alunos que chegam com percursos completamente desajustados da realidade curricular do sistema de ensino português, mas convictos de que serão bem-sucedidos em qualquer área de estudos que escolham. Tem-se mostrado muito difícil articular vontades e realidades (quer dos alunos quer dos encarregados de educação) levando por

vezes mais tarde a frustrações resultantes da necessidade de mudança de área/curso, mudanças essas que no limite implicam muitas vezes uma repetição de um ano inteiro de escolaridade.

- 4) Uma outra dificuldade recente prende-se com a aplicação do novo projeto, “O **Projeto MAIA - Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica** – que teve o seu início em setembro de 2019 e foi pensado, concebido e desenvolvido tendo em conta que a melhoria das aprendizagens dos alunos está fortemente relacionada com as práticas pedagógicas das escolas e dos professores. Em particular, com as suas práticas de ensino e de avaliação “É um projeto multidimensional e com um elevado grau de complexidade tendo em conta, entre outros aspetos, a diversidade dos intervenientes, a sua dimensão nacional e, sobretudo, a cultura de avaliação que está profundamente enraizada no sistema educativo português” (Fernandes, Machado, & Candeias, 2021, p.22).

Nesta ainda breve janela temporal alguns constrangimentos têm sido detetados. Estes poderão estar associados à **resistência à mudança** (quer da parte dos docentes quer dos discentes), às **exigências de tempo** para a implementação de todas as etapas do projeto, com vista ao seu sucesso. O **preenchimento de documentos** pode ser desmotivador e rotineiro e a **produção de instrumentos comuns/abrangentes**, a aplicar na fase de implementação do projeto, para uma grande diversidade de grupos disciplinares e de ciclos têm-se mostrado complexa.

A necessidade de **difundir e melhorar a qualidade do feedback**, no âmbito da avaliação formativa ao serviço das aprendizagens, foi também uma das fragilidades identificadas na prática pedagógica. A prática de monitorização e avaliação da implementação do projeto não deverá ser um processo integral, mas algumas ações a incluir ao longo de todo o processo, com a planificação e estratégias de recolha de informação, tendo em vista a concretização dos objetivos do mesmo. Considero urgente dar resposta equitativa ao novo paradigma do processo ensino/aprendizagem/avaliação, de modo a alterar a perspetiva que a comunidade educativa, no geral, tem sobre a avaliação como o processo de finalidade única - classificação. Importa **generalizar a aplicação da avaliação formativa e melhorar a qualidade do feedback** na medida que constitui uma

modalidade de avaliação centrada na e para aprendizagem conseguindo assim colocar a avaliação ao serviço da aprendizagem e não o contrário.

- 5) O **quadro sociológico** do Agrupamento vai enfrentar, de forma sucessiva e crescente, uma alteração ao nível do seu pessoal docente e não docente. Num futuro próximo assistir-se-á à aposentação de um conjunto significativo de professores dos vários ciclos, elementos que têm sido fundamentais na evolução e na consolidação do que hoje consideramos ser o sucesso do Agrupamento Maior, particularmente aos níveis da qualidade e inovação pedagógicas, da riqueza e multidisciplinaridade de inúmeros projetos e atividades, no envolvimento das instituições e tecido empresarial da região, ou de instituições do ensino superior. Conseguiram que algumas das iniciativas cuja germinação protagonizaram sejam, agora, momentos altos de cada ano letivo – a comunidade escolar tem sido convidada a participar de forma ativa, e o reconhecimento é evidente na adesão de alunos e encarregados de educação ao nosso projeto educativo e à sua dinamização em qualquer das nossas três escolas. Pretendo, por isso, que os próximos anos sejam abordados em duas vertentes: por um lado, saber **integrar** os futuros novos elementos que se agregarão às nossas escolas, docentes e não docentes, de forma plena, **partilhando o espírito identitário** do Agrupamento, e criando oportunidades para que possam acrescentar novas ideias; por outro lado, evitar a perda que representaria a saída, definitiva e total, daqueles cuja aposentação significa, naturalmente, deixarem o quotidiano da escola. É neste último aspeto que pretendo criar e instituir o projeto **Senadores Maior**, como uma realidade que proporcionará um nível de colaboração muito rico, em cada oportunidade que o Agrupamento identifique para convocar os imensos Saberes de uma longa carreira, continuando a abrilhantar um conjunto variado de iniciativas pedagógicas, atividades e projetos, ao mesmo tempo que poderão desempenhar um papel muito ativo no aprofundamento da ligação à comunidade educativa e ao conjunto de parceiros de enorme qualidade de que temos o privilégio de dispor.
- 6) Na mesma linha de estratégia, importa valorizar e dar continuidade ao **bom desempenho** do Agrupamento na resposta aos objetivos dos nossos alunos à saída do Ensino Secundário. De facto, **o significativo crescimento do número de alunos e de turmas dos últimos anos coexistiu com elevado nível de sucesso no acesso ao Ensino Superior**, em que uma vasta

maioria ingressa nos cursos de primeira opção, ao mesmo tempo que se aprofunda a ligação ao mundo empresarial no sentido de alcançar um nível de empregabilidade maior para os alunos que optam por enveredar por uma profissão – este aspeto é da maior relevância, particularmente para os nossos alunos do Ensino e Formação Profissional, sobretudo na sequência do estatuto recentemente adquirido de Escola com Certificação EQAVET (Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional).

Neste contexto, é para mim muito importante que os alunos que terminaram o seu percurso no nosso Agrupamento possam **manter a ligação** – são, para sempre, **alunos Maior** – criando oportunidades para que nos visitem, testemunhem o percurso que os situou nas suas novas etapas, ou que possam partilhar a sua nova realidade e novas perspetivas, acrescentando conhecimento e horizontes aos colegas mais novos

- 7) Pretendo ainda dar um impulso reforçado em duas áreas que preocupam a sociedade de forma transversal: a **cidadania e o ambiente**. A União Europeia assume estas temáticas de forma inequívoca, dando-lhes visibilidade crescente e, a alguns níveis, prioridade absoluta. Os valores da **dignidade humana, da convivência igualitária entre povos**, etnias, culturas, credos ou géneros, num **planeta sustentável** que possa dar garantias de continuar a ser a casa das futuras gerações, estão na agenda, também dos portugueses. A escola, em sentido lato, tem sabido ser a incubadora de inúmeras transformações sociais a este nível, contribuindo decisivamente para ganhar sucessivas batalhas a favor de uma sociedade que possa ser mais justa e responsável. Podemos, como objetivo do Agrupamento Maior, aprofundar e diversificar as nossas ações de **voluntariado** que têm merecido elogios da comunidade e dado expressão à generosidade que o respeito pela dignidade de todos nos induz. Estou segura de que a nossa comunidade educativa e os nossos parceiros poderão aderir e tornar os objetivos mais ambiciosos e os resultados mais recompensadores.
- 8) Igualmente ao nível da **Reciclagem** me parece importante sermos proativos, intensificar a sensibilização e disponibilização de informação relevante para, de forma coletiva, perseguirmos uma realidade escolar sustentável, começando pela otimização

dos circuitos de reciclagem do máximo de materiais de uso diário, acompanhado da racionalização de recursos como a água ou a energia.

Com base na minha experiência e em vários contributos da nossa comunidade escolar, fiz um diagnóstico dos problemas e constrangimentos propondo um conjunto de estratégias de intervenção (que organizei em quatro categorias de acordo com o quadro de referência do terceiro ciclo da Avaliação Externa das Escolas) que visam eliminar, ou quando na totalidade não for possível, pelo menos reduzir os problemas diagnosticados.

3.2 Linhas de ação

3.2.1. Autoavaliação

Objetivo	Dimensão	Operação
Melhorar o processo de autoavaliação do Agrupamento tendo em conta elementos reguladores da ação	Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">- Promover práticas sistemáticas e coerentes de autoavaliação articuladas com as metas estabelecidas nos documentos estruturantes do agrupamento e com os restantes processos de avaliação que decorrem na escola (departamentos, grupos disciplinares);- Promover uma auscultação e participação abrangentes da comunidade educativa (por exemplo reuniões anuais do conselho pedagógico alargado, em que participam todos os diretores de turma e todos os subcoordenadores, reuniões anuais com os delegados de turma para discussão e resultados e recolha de propostas com vista a melhorias nas práticas pedagógicas);- Promover a implementação sistemática de mecanismos de monitorização, avaliação e reorientação das ações de melhoria (criação de uma equipa mais especializada com parcerias externas).

	Consistência e impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Promover práticas rigorosas de recolha e análise de dados; - Monitorizar e avaliar as ações de melhoria decorrentes do processo de autoavaliação; - Divulgar os resultados destes indicadores que permitem não só regular como traçar um plano de ação consistente;
--	------------------------	---

Quadro 6 – Autoavaliação

3.2.2 Liderança e Gestão

Objetivo	Dimensão	Operação
Promover o desenvolvimento do Agrupamento na prestação de um serviço educativo relevante envolvendo as lideranças intermédias na afirmação da nossa visão	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Promover uma construção partilhada dos documentos estruturantes do Agrupamento e consequente acompanhamento e avaliação; - Promover uma cultura de escola inclusiva e consecução do Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória acompanhamento e integração dos alunos, com reflexos num ambiente escolar inclusivo, seguro e sustentável. - Reforçar a articulação entre os diferentes estabelecimentos, de forma a criar uma maior unidade e concretização das linhas estratégicas do Projeto Educativo; - Incentivar a criação de projetos e apresentação de iniciativas para o desenvolvimento das capacidades, dos talentos e da criatividade dos alunos das escolas do Agrupamento, potenciando o trabalho em colaboração com parceiros externos e com as Associações de Pais e de Estudantes.
Garantir fluidez na comunicação e cumprimento da matriz pedagógica do Agrupamento	Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuir cargos e funções à medida da formação, experiência profissional e perfil humano do pessoal docente e não docente; - Promover um trabalho, sistemático e intencional, de parceria com a comunidade no desenvolvimento de projetos curriculares e de enriquecimento do currículo em áreas como a saúde, a cultura, o ambiente, a ciência e a tecnologia e a economia (envolvendo os coordenadores de estabelecimento).

Quadro 7 – Liderança e Gestão

3.2.3 Prestação do Serviço Educativo

Objetivo	Dimensão	Operação
Promover práticas organizacionais que assegurem um trabalho coerente e de qualidade	Desenvolvimento pessoal e bem-estar dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Promover, numa linha de continuidade, de projetos e atividades diversas que potenciam o crescimento autónomo, integral e harmonioso das crianças e dos alunos do agrupamento; - Desenvolver um programa de orientação escolar e profissional que proporcione experiências de exploração vocacional, desde o 1º ciclo ao ensino secundário, através da tomada de conhecimento e do contacto com diferentes profissões e respetivos contextos de trabalho num trabalho devidamente articulado do Agrupamento (serviços de psicologia e orientação, gabinete de apoio ao aluno e à família e diretores de turma) com os seus parceiros locais.
Criar as condições para o trabalho de e em equipa no Agrupamento	Ensino, aprendizagem e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar o trabalho colaborativo entre os docentes da mesma disciplina (com incidência particular no primeiro ano de cada ciclo) e dos docentes dos conselhos de turma; - Promover a construção de documentos de gestão e organização curricular comuns às escolas do Agrupamento; - Fomentar a articulação vertical (a nível dos departamentos) e horizontal (a nível dos planos de trabalho da turma) do currículo. Exemplos: Atividades experimentais generalizadas desde o 1º ciclo até ao ensino secundário e resultantes de um trabalho colaborativo entre os professores dos vários ciclos nos projetos e outras atividades (eg. visitas de estudos, intercâmbios, aulas no exterior, efemérides, concursos);
Garantir a pertinência das práticas de ensino para a melhoria das aprendizagens de todos os alunos	Oferta Educativa e inovação pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar a aplicar o novo referencial de avaliação de modo a clarificar, para alunos, pais e escola em geral, todo o processo de avaliação; - Otimizar o apoio às aprendizagens (consolidação e recuperação) aos alunos com necessidades educativas especiais; - Inscrever metodologias ativas e experimentais nas componentes do currículo, valorizando as dimensões científica, artística, comunicativa, tecnológica e criativa. - Valorizar as dimensões cultural, científica, artística e desportiva plasmada no apoio a um conjunto alargado de clubes e projetos em todos os níveis de ensino; - Manter e tentar o alargamento da oferta educativa de modo a responder aos anseios dos alunos;

<p>Assegurar a meta-avaliação dos alunos levada a cabo no agrupamento</p>	<p>Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar a apostar na constituição de meias turmas de modo a alargar o espaço da oferta formativa nesta modalidade de ensino. - Continuar a implementação de mecanismos internos de supervisão das práticas educativas e letivas, por pares e/ou pelas lideranças, com vista à melhoria da qualidade das aprendizagens e ao desenvolvimento profissional dos docentes; - Articular no sentido da criação de uma matriz instrumental comum ao agrupamento de aplicação dos critérios de avaliação e de um dispositivo de supervisão; Sessões de apoio especializado e de orientação vocacional sobretudo para os alunos em início e final de ciclo. - Garantir a aplicação de instrumentos para a monitorização do ensino, aprendizagem e avaliação.
---	--	--

Quadro 8 – Prestação do Serviço Educativo

3.2.4 Resultados

Objetivo	Dimensão	Operação
<p>Promover o sucesso educativo dos alunos do Agrupamento</p>	<p>Resultados académicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar e monitorizar periodicamente indicadores de sucesso e de insucesso dos alunos nas diferentes disciplinas: (i) avaliações trimestrais e finais; (ii) avaliações externas; (iii) taxas de transição/conclusão; (iv) taxas de abandono escolar e desistência; (v) taxas de ingresso no ensino superior/empregabilidade; - Trabalhar para uma evolução positiva do percentil médio do desempenho dos alunos nomeadamente nas provas de avaliação externas; - Trabalhar em ações de melhoria específicas, concretas e eficazes, com maior centralidade na sala de atividades/aula/ espaços de aprendizagem para superar as dificuldades encontradas.
<p>Garantir a qualidade das aprendizagens, consolidando e/ou</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as variáveis internas que mais contribuem para o insucesso dos alunos, com vista à implementação de medidas indutoras de mais e melhores aprendizagens; - Analisar a percentagem de sucesso de alunos beneficiários de ação social escolar e dos alunos com necessidades educativas especiais individuais;

4. Avaliação do Projeto

A maior parte das propostas apresentadas neste projeto devem ser lançadas no terreno já a partir do próximo ano letivo de acordo com calendarização prévia definida em sede própria e tendo em conta a prioridade de cada operação. Estamos, no entanto, perante um documento inacabado e por isso sujeito a ajustes sempre que necessários e pertinentes de acordo com a avaliação a que será sujeito. Assim, propõe-se três tipos de tipologias de avaliação a aplicar: **avaliação contínua**; **avaliação anual** (com base nos relatórios de todas as atividades e ações desenvolvidas) e **avaliação final** (no final do quadriénio).

Para além destas avaliações continuar-se-á a implementar um processo sistemático de **Avaliação interna**. O acompanhamento da execução e a monitorização do processo por parte da equipa de avaliação interna, pelo conselho pedagógico e, naturalmente, por mim própria, assegurarão a correção de percursos e a definição de **planos de melhoria continuada** que abarquem todas as dimensões da ação. Ao Conselho Geral e a toda a comunidade serão dados a conhecer todos os dados, bem como as análises produzidas no quadro dos dispositivos implementados pelos processos de autoavaliação.

5. Considerações finais

A Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) atribui à escola a função de formar “**cidadãos capazes de julgarem com espírito crítico e criativo o meio social em que se integram e de se empenharem na sua transformação progressiva**” (Art.º 2º, ponto 5). A educação apresenta-se assim como motor de uma dialética transformadora do indivíduo, agindo sobre o seu contexto e modificando o próprio indivíduo. É neste paradigma da educação que estão alicerçadas as recomendações do Conselho da Europa para a sustentação da aprendizagem ao longo da vida, assente na posse de **competências básicas pessoais e sociais, necessárias para a empregabilidade, realização pessoal e saúde, cidadania ativa e responsável e inclusão social**. São também estas as grandes orientações do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória pelo que, a escola que este projeto defende, terá que se afirmar como **espaço promotor de estratégias que possam promover a transformação, inclusão,**

pluralidade e democracia, defensora de um desenvolvimento humano sustentável capaz de garantir igualdade de oportunidades a todos e a todos preparar para um futuro Maior. Para o colocar em prática levando o Agrupamento de Escolas de Santa Maria Maior ao seu desígnio, igualmente Maior, precisarei garantir **motivação e sentido de pertença a toda a comunidade** onde a participação de todos, além de **valorizada é fundamental.**

Enquanto diretora cabe-me assegurar e liderar todo o processo de implementação deste projeto, garantindo a sua concretização e o cumprimento dos seus objetivos, tarefa em parte já facilitada por todo o trabalho que vem sendo desenvolvido nos últimos anos e que colocou o Agrupamento no lugar de referência e nível de excelência que todos reconhecemos.

Com estas convicções, orientações e propostas candidato-me ao cargo de diretora do Agrupamento de Escolas de Santa Maria Maior. Para isso é imprescindível que este Projeto de Intervenção receba o apoio inequívoco do Conselho Geral.

Viana do Castelo, 29 de março de 2022;

A candidata,

(Sílvia Cristina Evangelista Lopes Vidinha)

Bibliografia

Afonso, A. (2010). Gestão, autonomia e accountability na escola pública portuguesa: Breve diacronia (Abril ed.). *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 13-30.

Afonso, N., e Barroso, J. (2011). *Políticas educativas: Mobilização de conhecimento e modos de regulação*. Fundação Manuel Leão. V. N. Gaia.

Avolio, J. (1999). *Full leadership development*. Sage Publications. California.

Azevedo, J. (2003). *Cartas aos diretores de escolas*. Edições Asa. Porto.

Barroso, J. (1996). *Autonomia e gestão das escolas*. Ministério da Educação. Lisboa.

Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Temas Universitários. Universidade Aberta – Lisboa

Barroso, J. (2002). Reitores, presidentes e directores: Evolução e paradoxos de uma função (Vol. 2). *Revista do Fórum Português de Administração Educacional*, 2, 2002, 91-107.

Fernandes, D., Machado, E. A., & Candeias, F. (2021). Para uma avaliação pedagógica: dinâmicas e processos de formação no projeto MAIA (2020-2021). Lisboa: Ministério da Educação /Direção-Geral da Educação

Formosinho, J. (2010). *Autonomia da Escola Publica em Portugal*. Fundação Manuel Leão. V. N. Gaia

Kouzes&Posner. (2009). *O Desafio da Liderança*. Caleidoscópico_Edições. Casal de Cambra.

Machado, J. e Alves, J. (2013) *Melhorar a escola-sucesso escolar, disciplina, motivação, direção de escolas e políticas educativas*. Faculdade de Educação e Psicologia. Universidade Católica Portuguesa. Porto

Vicente, N. A. L. (2004). *Guia do Gestor Escolar – Da Escola de Qualidade Mínima Garantida à Escola com Garantia de Qualidade*. Coleção: Perspetivas Atuais/Educação. 1.ª Edição. Edições ASA. Porto,

World Economic Forum (2020). *The future of jobs report 2020*. Acedido em 19 de Dezembro de 2021, em <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Legislação

Decreto-Lei nº 137 de 2 de julho, alteração ao Decreto-Lei nº75/2008 de 22 de abril. *Diário da República*, I série - nº 156 - 2 de julho de 2012

Decreto-Lei nº41/2012, de 21 de fevereiro

Decreto-Lei nº54/2018, de 6 de julho

Decreto-Lei nº55/2018, de 6 de julho

Despacho nº6478/2017 de 26 de julho