



*Candidatura ao cargo de Diretor*

*Projeto de Intervenção 2025 – 2029*



*Paulo Jorge de Oliveira Carvalho*

(março de 2025)

## **Nota Prévía**

No âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas Gualdim Pais, publicitado pelo Aviso de abertura n.º 4974/2025/2 publicado no Diário da República, 2ª série n. 37, de 21 de fevereiro de 2025 e nos termos do disposto no artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, e demais legislação aplicável, aqui se apresenta o Projeto de Intervenção, para o quadriénio de 2025/2029, da lavra de Paulo Jorge de Oliveira Carvalho.

Após um primeiro momento de contextualização e diagnóstico, ao longo das páginas vindouras serão pois, entre outros, apresentados a missão, a visão, as linhas orientadoras e no **anexo I**, pela limitação de páginas deste documento, as ações que irão sustentar o plano de intervenção que se pretende implementar.

## **Sobre a Escola**

*“Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas.*

*Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo. Pássaros engaiolados são pássaros sob controle. Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser. Pássaros engaiolados sempre têm um dono. Deixaram de ser pássaros. Porque a essência dos pássaros é o voo.*

*Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são pássaros em voo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. Ensinar o voo, isso elas não podem fazer, porque o voo já nasce dentro dos pássaros. O voo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado<sup>1</sup>.”*

Rubem Alves

## **Sobre o Agradecimento**

*“Existem três níveis de agradecimento: o reconhecimento do benefício recebido, o do agradecimento e o terceiro, o de nos sentirmos comprometidos a retribuir o outro, o Obrigado”.*

São Tomás de Aquino

A todos os que me desafiaram, incentivaram e me mostraram o que é preciso o meu Muito Obrigado.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	4
<b>EU E O DESAFIO</b>	4
<b>ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	5
<b>PROJETO DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	5
Contexto socioeducativo	6
Análise SWOT e relatórios de autoavaliação	6
Identificação de problemas existentes	9
<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	12
Missão	12
Visão	12
Valores e princípios	13
Metas	13
<b>GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO E DE AÇÃO</b>	14
Aperfeiçoamento das práticas pedagógicas	14
Clima organizacional	14
Requalificação da escola sede	15
Gestão de pessoas	15
Atividades de enriquecimento curricular	15
Desburocratização da ação docente	15
Plano de operacionalização das adaptações curriculares significativas(2025/29)	16
A sala de aula do futuro	16
Sala de estudo/projetos/apoio às diferentes disciplinas	17
Desenvolvimento de atividades específicas no âmbito da inclusão e da interculturalidade	17
Associações de pais e encarregados de educação	17
Gabinete de mediação escolar	17
Criação do cargo de provedor do 1.º CEB e pré-escolar	18
Incremento da competitividade no 9.º ano de escolaridade	18
<b>PROPOSTA DE AÇÃO ESTRATÉGICA</b>	19
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	19
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	20

## INTRODUÇÃO

---

Este projeto de intervenção, embora de natureza meramente teórica, pretende superar as limitações habituais para se afirmar como um documento de referência. O objetivo é apresentar um conjunto de propostas e linhas de ação que transformem este agrupamento de escolas numa incontestável mais-valia e numa referência no panorama educativo regional e nacional.

Partindo da análise do contexto socioeducativo e da documentação estruturante do Agrupamento de Escolas Gualdim Pais (AEGP), sediado em Pombal, este projeto visa avaliar a saúde organizacional da instituição.

Com base nessa avaliação, serão delineadas as principais orientações e estratégias a implementar no quadriénio 2025-2029 e que estas permitam a promoção de um Agrupamento de Escolas (AE) que responda eficazmente às necessidades da sua comunidade educativa, com especial atenção aos alunos e professores, preparando-os para os desafios de uma sociedade cada vez mais exigente.

Neste contexto, torna-se mais relevante do que nunca refletir sobre o papel do diretor, enquanto líder responsável por orientar e coordenar as ações individuais e coletivas que moldam o funcionamento de um AE.

## EU E O DESAFIO

---

*“Se, a princípio, a ideia não é absurda, então não há esperança para ela.”*

Albert Einstein

Motivado pelo forte apoio manifestado por um número significativo de professores, assistentes operacionais e assistentes técnicos, com quem tenho colaborado estreitamente nos últimos quatro anos, considero que chegou o momento de abraçar este novo desafio. Acredito que a minha experiência e o conhecimento profundo da comunidade escolar me capacitam para liderar este projeto com sucesso.

Apresento, a minha candidatura ao cargo de diretor do AEGP, com o compromisso de liderar este projeto com dedicação e visão estratégica.

Já com um quarto de século de experiência no ensino, possuo um percurso diversificado que me dotou das competências necessárias para assumir esta responsabilidade. Destaco algumas das minhas principais qualidades, essenciais para o desempenho deste cargo: um forte sentido ético e profissional, profundo conhecimento das dinâmicas organizacionais e estratégias pedagógicas, capacidade de planificação e gestão, aptidão para a inovação e adaptação, e um relacionamento cordial, transparente e próximo com toda a comunidade escolar. A minha ambição é que este agrupamento de escolas se afirme como uma referência na formação de jovens e crianças mais conhecedoras, justas, autónomas, sociáveis e solidárias. Para

alcançar esse objetivo, é essencial o envolvimento de toda a comunidade educativa e a adoção de princípios e valores que promovam a formação integral dos alunos, garantindo igualdade de oportunidades e uma gestão eficaz dos recursos e das competências individuais. Os profissionais que integram este agrupamento devem dispor das condições necessárias para exercerem plenamente as suas funções, com motivação para o aperfeiçoamento contínuo e o desenvolvimento de competências fundamentais para o sucesso da organização. Por fim, a comunidade educativa, especialmente os pais e encarregados de educação (EE), devem identificar o AEGP como um espaço de excelência pela qualidade da formação oferecida e por um percurso educativo dos alunos construído em parceria com as famílias.

## **ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### ***PROJETO DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL***

---

Este projeto de intervenção, estruturado em três partes — enquadramento teórico, avaliação da saúde organizacional escolar e proposta de intervenção organizacional —, assume especial relevância por apresentar uma estratégia clara, exequível e exigente.

A sua avaliação será realizada de três formas distintas: contínua, anual e no final do mandato. A partilha e reflexão sobre os resultados da avaliação serão motores essenciais da mudança e elementos fundamentais para o desenvolvimento deste Agrupamento de Escolas.

Ao analisar e avaliar o presente, pode-se, de forma estruturada, projetar um futuro diferente e melhor. Sendo a escola uma organização coletiva, a cooperação profissional e a participação integrada de todos os seus membros são determinantes para a eficácia dos resultados. Para isso, é essencial que cada interveniente, além de dominar as competências inerentes ao seu papel, se identifique com os valores e a missão da instituição. Se forem criadas as condições necessárias, o Agrupamento de Escolas (AE) poderá vencer o desafio de promover uma cultura de responsabilidade partilhada, colaboração ativa e tomada de decisões coletivas com o objetivo de construir um agrupamento verdadeiramente democrático, sério e equitativo, onde todos — alunos, professores, assistentes técnicos e operacionais, pais e EE, autarquia e outros agentes da comunidade — cooperem na procura de soluções e no desenvolvimento de uma instituição de excelência.

Pretende-se que este Projeto de Intervenção Organizacional seja a referência estratégica para a ação do diretor ao longo dos próximos quatro anos, definindo um rumo claro, antecipando desafios e oportunidades e permitindo que o AEGP se adapte a um futuro cada vez mais exigente e dinâmico.

## **CONTEXTO SOCIOEDUCATIVO**

O AEGP foi criado em 11 de junho de 1999 e é constituído pela Escola Básica Integrada Gualdim Pais, que funciona como escola-sede, e por mais 14 estabelecimentos de educação e ensino, distribuídos por cinco freguesias: Carnide, Meirinhas, Vermoil, Pombal e a União das Freguesias de Santiago, S. Simão de Litém e Albergaria dos Doze, todas pertencentes ao concelho de Pombal.

O concelho de Pombal, situado no centro litoral de Portugal, abrange uma área geográfica de 626 km<sup>2</sup>. A cidade de Pombal, sede do concelho, localiza-se estrategicamente a cerca de 160 km de Lisboa e do Porto, a 43 km de Coimbra, a 26 km de Leiria e a 45 km da Figueira da Foz. A escola-sede do agrupamento, a Escola Básica Integrada Gualdim Pais, está situada no lugar de Charneca, numa zona limítrofe da cidade de Pombal, no distrito de Leiria. Atualmente, o AEGP acolhe cerca de 1577 alunos, distribuídos pelos diferentes níveis de ensino: 408 alunos na educação pré-escolar, 700 no 1.º ciclo do ensino básico (CEB), 184 no 2.º CEB e 285 no 3.º CEB do ensino regular. No presente ano letivo, o AEGP conta com 78 turmas, distribuídas da seguinte forma: 20 no pré-escolar, 36 no 1.º CEB, 9 no 2.º CEB e 13 no 3.º CEB. No 1.º CEB, das 36 turmas, 20 integram simultaneamente dois anos letivos e uma inclui três anos letivos em simultâneo. O corpo docente do AEGP é composto por aproximadamente 151 professores, distribuídos da seguinte forma: 93 pertencem ao quadro do agrupamento, 33 ao quadro de zona pedagógica e 25 são professores contratados. A distribuição dos alunos por ano letivo e de professores por ciclo de ensino encontra-se explanada na seguinte tabela:

	Pré.Esc	1.ºAno	2.ºAno	3.ºAno	4.ºAno	5.ºAno	6.ºAno	7.ºAno	8.ºAno	9.ºAno
Alunos	408	154	161	208	177	104	80	86	108	91
Prof.	24	60			21		34			

Quanto aos professores de Educação Especial são 12. Relativamente ao corpo não docente, esta unidade organizacional conta com 83 funcionários, assim distribuídos: 6 Assistentes Técnicos, 4 Técnicos Superiores Especializados, 1 Coordenador Técnico, 1 Encarregado Operacional e 68 Assistentes Operacionais.

## **ANÁLISE SWOT E RELATÓRIOS DE AUTOAVALIAÇÃO**

Com base na informação constante do Projeto Educativo 2021/2024, da Carta de Missão da Diretora, do Relatório de Autoavaliação 2023/2024, do Referencial para a Avaliação e Classificação 2024/2025, bem como no diálogo informal com EE, assistentes técnicos e operacionais, professores do AE e na minha própria experiência enquanto docente nos últimos quatro anos, constata-se um conjunto de fragilidades preocupantes.

Verifica-se o desaproveitamento de oportunidades, o aumento das ameaças existentes, a estagnação e desorganização da estrutura do AE, bem como a incapacidade de resolver problemas específicos já identificados e de responder eficazmente a novos desafios. Além disso, observa-se uma falha no combate às fragilidades assinaladas no diagnóstico estratégico da análise SWOT e referenciadas no relatório da Inspeção-Geral da Educação e Ciência - Avaliação Externa de Escolas 2021/2022.

Das **OPORTUNIDADES** referenciadas, salientam-se:

- Apoio/colaboração da Câmara Municipal de Pombal, das Juntas de Freguesia e das Associações de Pais;
- Protocolo com IPL – Instituto Politécnico de Leiria
- Formação académica e específica do pessoal docente e não docente;
- Proximidade, relativa, de estabelecimentos do Ensino Superior;
- Património natural e cultural facilitador da dinamização pedagógica e da implementação de projetos;
- Espaços exteriores da escola-sede;
- CRTIC instalado na escola-sede;
- Tipologia escolar que permite a interdisciplinaridade vertical de todos os ciclos de ensino até ao nono ano de escolaridade;
- Autonomia do AEGP.

Das **AMEAÇAS**, destacam-se:

- Desestabilização do corpo docente pelo motivo da passagem à reforma e ou concursos anuais dos docentes pertencentes ao quadro do agrupamento;
- Necessidade de melhorar a comunicação institucional e a relação com a comunidade escolar, promovendo maior transparência e envolvimento;
- Excesso de atividades extracurriculares sem impacto direto nas aprendizagens dos alunos, comprometendo a continuidade pedagógica e a criação de rotinas eficazes;
- Falta de ligação efetiva entre a autoavaliação do Agrupamento de Escolas e a implementação de medidas concretas de melhoria;
- Limitações na autonomia da equipa responsável pela autoavaliação do Agrupamento de Escolas, dificultando a implementação de medidas eficazes;
- Crescente desmotivação e falta de empenho dos alunos nas atividades escolares, resultando num aumento de comportamentos disruptivos em sala de aula e numa redução do sucesso escolar;
- Excesso de burocracia sem impacto real na eficácia do Agrupamento de Escolas, consumindo tempo dos professores e reduzindo a sua disponibilidade para a preparação e organização das atividades letivas;

- Diminuição da identificação e do alinhamento do corpo docente com a Direção, comprometendo a coesão interna e a implementação eficaz das orientações estratégicas do Agrupamento;
- Discrepância entre a taxa de qualidade interna e os resultados das avaliações externas, gerando desconfiança na comunidade escolar e potenciando um possível aumento de pedidos de transferência de alunos e a consequente diminuição do número de alunos.

Das **ÁREAS DE MELHORIA** identificadas, salientam-se as seguintes:

- Da **Liderança e Gestão**, melhorar e tornar mais aprazíveis os espaços verdes da escola-sede, potenciando a sua utilização para atividades práticas e interdisciplinares. Desenvolver um plano de formação contínua para docentes e não docentes, baseado num diagnóstico rigoroso que identifique as reais necessidades e prioridades pedagógicas do Agrupamento de acordo com as suas orientações pedagógicas. Definir e implementar uma estratégia eficaz para lidar com alunos que apresentam comportamentos desajustados, promovendo um ambiente escolar mais inclusivo e acolhedor.
- Da **Autoavaliação e Melhoria**, implementação de um mecanismo de autoavaliação independente, articulado com os processos de avaliação já existentes no Agrupamento, garantindo consistência e regularidade ao longo do tempo, e assegurando a aplicação efetiva dos seus resultados na melhoria contínua da AEGP.
- Da **Monitorização e Avaliação do Ensino e das Aprendizagens**, ausência de um plano estruturado para a criação de mecanismos de acompanhamento e supervisão entre pares e pelas lideranças intermédias, em contexto de sala de aula, como estratégia para melhorar as práticas pedagógicas e, consequentemente, as aprendizagens e o comportamento dos alunos.
- Das **Práticas de Ensino**, necessidade de reforçar e ajustar as práticas de gestão curricular em curso, de forma a garantir um impacto real e positivo nas aprendizagens dos alunos, dado que os resultados atuais não demonstram a sua eficácia.
- Dos **Resultados**, reformulação das estratégias de atribuição de tarefas e responsabilidades aos alunos, garantindo que promovam, de forma eficaz, a autonomia na tomada de decisões e a capacidade de apresentar propostas próprias, dado que as práticas atuais não estão a gerar os resultados esperados.

Os **PONTOS FORTES** identificados, destacam-se:

- Processo de reflexão sobre os resultados por parte do corpo docente, garantindo que esta análise tenha um impacto concreto na melhoria do serviço educativo e no sucesso escolar dos alunos;
- Participação das crianças e dos alunos em atividades de natureza solidária, com impacto no seu desenvolvimento pessoal e social;
- Professores qualificados e experientes e comprometidos com a inovação pedagógica e formação contínua;
- Parcerias com entidades externas para projetos educativos e culturais;
- Autonomia do AEGP na adaptação do currículo e das estratégias pedagógicas, permitindo uma resposta eficaz às necessidades específicas dos alunos e promovendo uma aprendizagem mais personalizada;
- Equipa de assistentes operacionais competente e dedicada, garantindo um ambiente escolar organizado, seguro e acolhedor para toda a comunidade educativa;
- Pais e EE participativos e envolvidos, contribuindo para um ambiente educativo colaborativo e para o sucesso escolar dos alunos;
- Qualidade da interação e da relação entre professores e alunos tanto a nível pedagógico como a nível pessoal.

Os **PONTOS FRACOS** identificados, destacam-se:

- Não aproveitamento dos espaços exteriores;
- Pouca visibilidade do trabalho colaborativo entre docentes e ausência do mesmo entre escolas do agrupamento;
- Ausência da partilha de boas práticas com outras escolas/agrupamentos;
- Número reduzido de Assistentes Operacionais;
- Ausência de centralização de documentos estruturantes.

### **IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS EXISTENTES**

A análise dos diversos documentos permite identificar problemas em quatro grandes dimensões: Problemas gerais de perceção imediata; Inadequada gestão dos espaços e equipamentos; Fragilidades na organização curricular, extracurricular e pedagógica e Visão estratégica diretiva limitada.

### **PROBLEMAS GERAIS DE PERCEÇÃO IMEDIATA**

- Falta de recursos humanos, especialmente de assistentes operacionais, comprometendo o funcionamento diário do AEGP e o apoio adequado à comunidade educativa;
- Necessidade de um ambiente escolar mais exigente e orientado para o trabalho, promovendo maior disciplina, empenho e responsabilidade por parte dos alunos;

- O trabalho colaborativo entre docentes, tal como está atualmente organizado, torna-se saturante e pouco produtivo, reduzindo a sua eficácia e impacto pedagógico;
- Redução da carga letiva de algumas disciplinas, consideradas centrais, em detrimento de outras com impacto nulo nas aprendizagens dos alunos, podendo estas ser integradas de forma mais eficaz através de clubes e oficinas, sem comprometer a organização dos horários e a disponibilidade de salas;
- Alteração constante dos horários de trabalho dos professores e das turmas, causando instabilidade nas famílias e na organização escolar e impacto negativo na gestão do tempo e das aprendizagens;
- Ausência de um horário definido para o atendimento à Associação de Pais e falta de resposta, na maioria das vezes, às suas questões, dificultando a comunicação e a sua participação ativa na vida escolar e no acompanhamento do percurso educativo dos alunos;
- Inexistência de um espaço dedicado ao acompanhamento ao estudo, realização de trabalhos e realização de fichas de avaliação para alunos que, justificadamente, não tenham podido realizá-las na data agendada, comprometendo a equidade no processo de aprendizagem.

### ***INADEQUADA GESTÃO DOS ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS***

- Espaços de recreio com poucas zonas sombreadas para lazer ou convívio;
- O plano de emergência do AE deve ser analisado por forma a que este garanta a segurança e o bem-estar de alunos, professores e funcionários em situações imprevistas, como incêndios, acidentes ou desastres naturais.

### ***MENOR ORGANIZAÇÃO CURRICULAR, EXTRACURRICULAR E PEDAGÓGICA***

- Criação eficiente de equipas pedagógicas multidisciplinares para a criação, implementação e monitorização de condições que permitam a entrada efetiva do AEGP em um processo diferente de Autonomia e Flexibilidade Curricular do existente;
- Elaboração de horários desajustados ao número real de salas de aula disponíveis da escola-sede.
- Escassa reflexão consequente ao nível das estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica para definição de estratégias eficazes de consolidação das aprendizagens;
- Falta de soluções eficazes para a integração e acompanhamento dos alunos com dificuldades de aprendizagem, devido à escassez de recursos humanos, levando a que, muitas vezes, estes alunos permaneçam em sala de aula sem o devido apoio, comprometendo não só a sua própria aprendizagem, mas também a dos

colegas, devido à instabilidade e à dificuldade em realizar autonomamente as tarefas propostas;

- A avaliação dos alunos através do projeto MAIA (Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica) gera um elevado número de avaliações nas diferentes disciplinas, dificultando, especialmente para alunos sem hábitos e métodos de estudo, o desenvolvimento de memórias de longo prazo e potenciando o insucesso nas avaliações externas. Torna-se necessária a redefinição dos critérios de avaliação para uma maior eficácia no processo de ensino-aprendizagem, incluindo a reintrodução do critério de comportamento como fator relevante na avaliação global dos alunos;
- Dificuldade dos EE em aceder, a qualquer momento, a informações claras sobre as aprendizagens realizadas pelos seus educandos, dificultando o acompanhamento do seu percurso escolar;
- Desorganização na marcação dos momentos formais de avaliação nas diferentes disciplinas, causando sobrecarga em determinados períodos e prejudicando a preparação dos alunos;
- Elevada burocracia, reduzindo o tempo disponível para a preparação de aulas e para o desenvolvimento de estratégias pedagógicas eficazes que melhorem os resultados dos alunos;
- Inexistência de um horário compatível que permita a todos os alunos frequentar o Desporto Escolar de forma acessível e equitativa, dificultando a sua participação e o desenvolvimento de hábitos de atividade física.

#### ***DIMINUTA VISÃO ESTRATÉGICA DIRETIVA***

- Diminuta visão estratégica, dificultando a definição de objetivos claros, agravada pela mudança frequente de orientações pedagógicas, o que compromete a estabilidade e a eficácia das medidas implementadas;
- Elevada burocracia e horários de articulação rígidos, reduzindo o tempo disponível para a preparação de aulas e o desenvolvimento de estratégias pedagógicas eficazes, impactando negativamente a qualidade do ensino e os resultados dos alunos;
- Falta de implementação de apoios como coadjuvâncias, privilegiando desdobramentos que afetam negativamente a organização da escola-sede, sem impacto significativo nas aprendizagens, comprometendo o apoio eficaz aos alunos e a melhoria dos resultados escolares;
- Delegação de funções que são da responsabilidade da Direção, comprometendo a eficácia da gestão escolar, a tomada de decisões estratégicas e o conhecimento real do que se passa no AE.

Com uma gestão assertiva, participativa e próxima da comunidade educativa, é possível fortalecer o ambiente organizacional do Agrupamento. Através de uma liderança eficaz e estratégica, serão criadas condições favoráveis para alunos, docentes e não docentes, promovendo um percurso educativo de excelência alinhado com os desafios da sociedade atual.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL

---

### **MISSÃO**

*“ A Gente precisa de uma escola séria, de uma escola rigorosa, mas ao ser rigorosa e séria, uma escola que criasse e sugerisse aos alunos a felicidade, a alegria ..., mas como ter uma escola alegre com professores tristes?”*

Paulo Freire

A escola do presente, no cumprimento da sua missão educativa, deve atuar em estreita colaboração com as famílias, considerando as características individuais, origens, culturas, capacidades, interesses e ritmos de aprendizagem dos seus alunos. Só assim será possível promover o seu desenvolvimento integral e construir um percurso formativo e pessoal em constante evolução.

A Escola que idealizo e ambiciono é uma instituição de ensino e formação de qualidade, comprometida com a valorização das suas potencialidades e a superação dos seus desafios. Uma Escola que não apenas desenvolve, sistematiza e difunde conhecimento, mas que responde eficazmente às necessidades do indivíduo e da sociedade contemporânea.

Defendo uma Escola que eduque para a democracia, para a cidadania, para a solidariedade e para a interculturalidade, promovendo o pensamento crítico e o envolvimento ativo dos alunos. Uma Escola que fomente a inovação e a expressão artística, preparando cidadãos qualificados, autónomos e cooperativos, capazes de investigar, planear, decidir e concretizar os seus projetos. Em suma, uma Escola que ofereça aos seus alunos as ferramentas necessárias para atingirem os seus objetivos e construïrem um futuro de sucesso.

### **VISÃO**

Uma escola livre é um espaço de encontro onde coexistem, em plena liberdade, aqueles que aprendem e aqueles que ensinam. É um lugar onde educadores e educandos vivem, de forma autónoma e partilhada, um projeto educativo construído com propósito e visão.

O AEGP pretende afirmar-se como uma organização de referência e excelência, reconhecida pela qualidade do serviço educativo que presta, pela inclusão de todos os seus membros, pela diversidade cultural que acolhe, pela articulação dinâmica

com a comunidade envolvente e pela capacidade de inovar em projetos e estratégias pedagógicas. Além disso, destaca-se pelos valores que promove, pelo compromisso com a construção reflexiva do conhecimento e por um ambiente organizacional positivo, que favorece o bem-estar de todos e impulsiona o sucesso educativo dos alunos, assim como a criação de espaços de trabalho saudáveis e motivadores.

Para concretizar esta visão de Escola democrática, livre, equitativa, transparente e inclusiva, bem como a missão a que me proponho, considero essenciais os seguintes valores orientadores do desenvolvimento integral dos alunos e cidadãos: ética e integridade; inclusão e espírito de interajuda; exigência e responsabilidade; bem-estar e satisfação pessoal; segurança e autonomia; colaboração e cooperação; participação crítica e reflexiva; criatividade e inovação.

### **VALORES E PRINCÍPIOS**

Com o propósito de concretizar a minha visão de escola e promover o desenvolvimento integral dos alunos e cidadãos que nela convivem, considero essenciais os seguintes valores: democracia, liberdade, tolerância, cidadania e equidade; ética e integridade; inclusão e espírito de interajuda; exigência e responsabilidade; bem-estar e satisfação pessoal; segurança e autonomia; colaboração e cooperação; participação crítica e reflexiva; criatividade e inovação; audácia e resiliência.

No âmbito administrativo, defendo uma gestão pautada pela transparência, pelo rigor e pelo escrupuloso cumprimento dos princípios da boa-fé, garantindo uma administração aberta, justa, equitativa e livre. Estes valores encontram-se refletidos na Constituição da República e no Código do Procedimento Administrativo, assegurando que a escola se estrutura sobre bases sólidas de governança, ética e compromisso com a comunidade educativa.

### **METAS**

Após o levantamento dos pontos fortes e pontos fracos, da unidade organizacional e das oportunidades e ameaças que concorrem nesta comunidade educativa, apresentam-se as grandes metas que me proponho atingir com a aplicação deste Projeto de Intervenção Organizacional:

- Apostar na **qualidade e diversidade da prestação do serviço educativo**, como forma de potenciar o sucesso dos alunos, atendendo às suas especificidades, desenvolvendo aprendizagens significativas, através de metodologias ativas, que privilegiem o trabalho de grupo, a autonomia, a iniciativa, o espírito crítico e criativo, atendendo às suas **especificidades e capacidades**, à sua **formação plena**, ao **envolvimento da comunidade**, à **imagem do Agrupamento** e à **satisfação e realização** dos que para ela convergem;

- Promover a **qualidade, a construção da cidadania e de espírito crítico**, através de ações que conduzam ao estabelecimento e reforço de **parcerias e protocolos**, de **ações/projetos inovadores**, alicerçados num **clima de inter-ajuda** e proporcionando periodicamente momentos de **reflexão** entre os diversos atores educativos, permitindo pensar a Escola e a partilha de ideias, com o intuito de facilitar a equidade, a inclusão e o respeito pelo outro;
- Assumir, perante a comunidade escolar, o compromisso da implementação de **procedimentos e processos de avaliação interna e externa independentes** como mecanismos autorreguladores que sustentem decisões partilhadas e eficazes.

## **GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO E DE AÇÃO**

---

Numa sociedade em que a coberto da exigência e do rigor pedagógicos se visa legitimar, agora sem subterfúgios, a função seletiva da escola como função credível e opção inevitável para que a instituição escolar se reabilite como contexto educativo, apresentam-se as grandes linhas orientadoras que espelham a missão e a visão consignadas neste Projeto: em primeiro lugar aprender a conhecer, em segundo lugar aprender a fazer e em terceiro lugar, acima de tudo, aprender a ser.

### **APERFEIÇOAMENTO DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

A evolução científica e tecnológica impõe uma constante atualização de conhecimentos, exigindo práticas educativas inovadoras que desenvolvam a capacidade de resolver problemas complexos dada a imensa informação, cujo elevado ritmo de mudança, implica uma atualização constante dos conhecimentos de cada um.

Para incrementar o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas propõe-se a candidatura do AEGP ao projeto *Erasmus+* que fomenta a partilha de conhecimento e a inovação nas áreas da educação, formação, juventude e desporto.

*"O que eu ouço, eu esqueço. O que eu vejo, eu conheço. O que eu faço, eu entendo."*

Confúcio

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

A escola é, por natureza, uma organização democrática. Mas para que essa democracia seja genuína, é preciso ir além das exigências legais e promover uma cultura de participação ativa. Numa comunidade tão diversa, com diferentes perspetivas e interesses, é essencial garantir que todos têm voz. Quando cada membro se sente ouvido e envolvido, reforçamos não só a integração, mas também o sentimento de pertença. Para isso, é crucial que a comunidade escolar se identifique com a direção do AEGP, reconhecendo nela um modelo de liderança participativa, transparente e próxima das reais necessidades de alunos, professores e funcionários.

Criar esse ambiente participativo, fortalecer a ligação com a direção e valorizar a qualificação não são apenas obrigações, mas compromissos fundamentais para construir um AEGP mais inclusivo, colaborativo e alinhado com as reais necessidades de todos.

### **REQUALIFICAÇÃO DA ESCOLA-SEDE**

A requalificação da escola-sede deve ter como principal objetivo a criação de espaços escolares mais funcionais e eficientes, que melhorem a experiência educativa e permitam, no futuro, concretizar a ambição, se possível, de oferecer aos alunos a possibilidade de concluir toda a escolaridade até ao 12.º ano no AEGP.

### **GESTÃO DE PESSOAS**

Um ambiente de trabalho positivo e colaborativo é essencial para o sucesso de qualquer AE. Para isso, é fundamental garantir que todos se sintam bem integrados, motivados e alinhados com os objetivos do AEGP. Para alcançar esse objetivo, é importante adotar medidas concretas que facilitem a integração e o bem-estar de toda a comunidade escolar. Um exemplo disso é a criação de manuais de acolhimento para alunos, docentes (**anexo III**, exemplo de manual de acolhimento docente em suporte digital), não docentes e EE, ajudando a tornar a adaptação mais fácil e eficaz. Além disso, a alocação estratégica dos profissionais, valorizando as suas competências e interesses, é essencial. Quando cada pessoa ocupa o lugar certo, o desempenho melhora, a motivação cresce e toda a comunidade escolar beneficia com isso.

### **ATIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR**

Mais do que oferecer muitas atividades extracurriculares, o foco deve estar na qualidade. É essencial garantir que cada experiência seja verdadeiramente enriquecedora e contribua para o desenvolvimento dos alunos.

Deve-se apostar na continuidade das atividades de sucesso e, ao mesmo tempo, criar novas oficinas e clubes que reflitam a diversidade de interesses dos alunos. Além disso, é fundamental despertar nos estudantes o gosto por aprender, incentivando-os a explorar coisas novas e diferentes. Quando proporcionamos experiências inovadoras, estimulamos a curiosidade, a criatividade e a vontade de crescer. Desta forma, criamos um ambiente mais dinâmico e inspirador, onde cada aluno pode descobrir as suas paixões e desenvolver novas competências para o futuro.

### **DESBUROCRATIZAÇÃO DA AÇÃO DOCENTE**

Como é sabido, o corpo docente está a envelhecer e as exigências do trabalho dos professores tornam-se cada vez mais complexas. Por isso, é essencial reduzir o tempo que os professores dedicam a tarefas burocráticas que não contribuem diretamente para o sucesso dos alunos.

Para isso, será criado um grupo de trabalho que irá estudar as formas mais eficazes de otimizar a gestão documental, as ferramentas digitais e a distribuição de tarefas, beneficiando toda a comunidade escolar. Por exemplo, a utilização mais eficaz do programa Inovar, permitindo que os professores justifiquem faltas sem necessidade de deslocação à secretaria e a introdução das classificações dos instrumentos de avaliação, reduzindo o preenchimento excessivo de documentos para além de permitir o acesso dos EE às avaliações dos seus educandos de forma mais célere.

### ***PLANO DE OPERACIONALIZAÇÃO DAS ADAPTAÇÕES CURRICULARES SIGNIFICATIVAS (2025 - 2029)***

Dado o número elevado de alunos em situação de sala de aula que não possuem o apoio suficiente, por falta de recursos Humanos, para o desenvolvimento real e eficiente das suas aprendizagens adaptadas às especificidades de cada um, surge a proposta explanada no [anexo II](#), pelas limitações de páginas que este documento apresenta, para o desenvolvimento no ano letivo 2025/26 e implementação no ano letivo 2026/27, de um Plano de operacionalização das adaptações curriculares significativas para alunos que usufruem destas medidas. Este Plano pretende resolver muitos dos problemas que se verificam com a integração destes alunos em sala de aula e a relação com o currículo formal das diferentes disciplinas, não adaptado às suas reais características e capacidades, conferindo, desta forma, um carácter eminentemente prático e de aprendizagens cuja relação ao mundo real é verdadeira e útil. Simultaneamente, também se pretende desenvolver uma ideia de negócio, em parceria com a Câmara Municipal de Pombal e supermercados da região e outros, por forma a que possam ser comercializados os produtos produzidos por estes alunos, possibilitando que, desta forma, no futuro, estes alunos consigam desenvolver uma atividade profissional sustentável.

### ***A SALA DE AULA DO FUTURO (SALA LED)***

A sala de aula do futuro pretende transformar a forma como ensinamos e aprendemos, colocando o aluno no centro do processo educativo. Mais do que apenas receber informação, ele passa a ter um papel ativo na construção do seu conhecimento.

Com o apoio das novas tecnologias, os alunos poderão desenvolver competências essenciais, como o trabalho em equipa, a criatividade, o raciocínio lógico e abstrato, além da capacidade de gerir e concretizar projetos. Para os professores, este espaço representa uma oportunidade de inovar na prática pedagógica. Através de uma articulação eficaz, poderão utilizá-lo para realizar avaliações em formato digital e para desenvolver projetos mais dinâmicos e interativos. Desta forma, a sala de aula do futuro não é apenas um conceito, mas uma ferramenta poderosa para tornar o ensino mais envolvente, prático e alinhado com os desafios do século XXI.

### ***SALA DE ESTUDO/PROJETOS/APOIO ÀS DIFERENTES DISCIPLINAS***

Para apoiar a recuperação das aprendizagens dos alunos e promover o desenvolvimento dos diversos projetos no âmbito da autonomia curricular, propõe-se a criação de dois tempos semanais simultâneos para todas as turmas do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico. Esta organização permitirá uma articulação eficaz entre os ciclos, facilitando tanto o trabalho em grupo como o apoio individualizado. O acompanhamento será feito por três professores de diferentes áreas do conhecimento, que poderão alternar entre as turmas conforme as necessidades específicas de cada grupo de alunos. Mais do que a simples resolução de fichas de trabalho, pretende-se que este espaço seja um momento de aprendizagem ativa e inovadora utilizando metodologias como a aprendizagem baseada na resolução de problemas, para que os alunos tenham a oportunidade de desenvolver competências essenciais, como a investigação, a criatividade, o trabalho em equipa, a capacidade de síntese, a autocrítica e a análise crítica da informação. Para além de contribuir para a recuperação das aprendizagens, esta abordagem ajudará a criar hábitos e métodos de trabalho eficazes, promovendo um percurso escolar mais sólido e bem-sucedido para todos os alunos.

### ***DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES ESPECÍFICAS NO ÂMBITO DA INCLUSÃO E DA INTERCULTURALIDADE***

Propõe-se a criação da figura de um professor responsável pelo processo de receção, avaliação e comunicação da situação dos alunos provenientes do estrangeiro. Esta função permitirá um acompanhamento mais estruturado, garantindo que cada aluno recebe o apoio necessário para uma adaptação bem-sucedida ao novo contexto escolar. Além disso, sugerimos a formação de uma equipa composta por alunos e professores, com o objetivo de promover o acolhimento e acompanhamento destes alunos, facilitando a sua integração num ambiente escolar diverso e multicultural.

### ***ASSOCIAÇÕES DE PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO (APEE)***

Para que todas as APEE se sintam identificadas com o saber-estar e o saber-fazer de quem dirige o AEGP, a comunicação entre o AEGP e as APEE deve ser rápida e clara, garantindo, sem subterfúgios, o cabal e atempado esclarecimento do que as APEE considerem pertinentes. Para além da comunicação eficaz, pretende-se estabelecer uma relação próxima entre o AEGP e as APEE, com o intuito de re-despertar o interesse e a vontade das APEE de serem proativas e participativas em atividades no AE, como a organização de eventos e outras iniciativas relevantes, para que todos contribuam para um AEGP melhor.

### ***GABINETE DE MEDIAÇÃO ESCOLAR (GME)***

Uma das estratégias sugeridas para prevenir, minimizar e resolver conflitos envolve a criação de um gabinete dedicado à mediação de conflitos no ambiente escolar. Os

alunos serão encaminhados para este espaço e, por meio do diálogo entre todos os envolvidos – alunos, professores e EE – decisões assertivas deverão ser tomadas para lidar com comportamentos inadequados e prevenir ocorrências futuras. Também se sugere a reintegração do comportamento como critério de avaliação dos alunos para o próximo ano letivo.

*“Eduquem-se as crianças para que não seja necessário castigar os adultos”*

Pitágoras

### **CRIAÇÃO DO CARGO DE PROVIDOR DO 1.º CEB E PRÉ-ESCOLAR**

A criação da figura do provedor para o 1.º CEB e PRÉ-ESCOLAR tem como objetivo estabelecer uma assessoria técnico-pedagógica que permitirá um acompanhamento mais próximo das escolas deste Agrupamento. O intuito é reportar regularmente à direção do Agrupamento os problemas e necessidades específicas identificados, possibilitando que sejam tomadas, em conjunto com todos os intervenientes, medidas que promovam a resolução eficaz e rápida dos mesmos. Assim, pretende-se fomentar uma maior proximidade entre a direção deste agrupamento e todas as escolas que o integram.

### **INCREMENTO DA COMPETITIVIDADE NO 9.º ANO DE ESCOLARIDADE NAS DISCIPLINAS DE PORTUGUÊS E DE MATEMÁTICA**

Para melhorar os resultados das avaliações, tanto internas como externas, e potenciar as aprendizagens dos alunos, propomos uma colaboração mais próxima com outras escolas. Esta parceria permitirá a criação conjunta de instrumentos de avaliação que possibilitem a comparação de resultados e a medição da eficácia das aprendizagens. Com base nesses dados, será possível ajustar estratégias de ensino, tornando a aprendizagem mais eficaz, envolvente e adaptada às reais necessidades dos alunos. Além de fomentar uma competitividade saudável, esta iniciativa pretende despertar nos estudantes um maior interesse pelo conhecimento, garantindo um percurso escolar mais sólido e bem-sucedido. Para assegurar uma preparação eficaz e consciencializar os alunos para as provas finais de ciclo nas disciplinas de Matemática e Português, propomos a criação de um tempo semanal dedicado a cada uma dessas disciplinas ao longo do ano letivo. Esta organização permitirá um trabalho mais focado, abordando os temas essenciais, resolvendo exercícios e analisando provas anteriores, contribuindo para um melhor desempenho e maior confiança dos alunos. Adicionalmente, sugere-se convidar ex-alunos a regressar à escola para partilhar as suas experiências académicas e profissionais. Estes testemunhos poderão inspirar e motivar os atuais alunos, mostrando-lhes diferentes percursos e reforçando a importância da dedicação aos estudos para alcançar os seus objetivos.

## PROPOSTA DE AÇÃO ESTRATÉGICA

---

Este Projeto de Intervenção (PI) tem por base uma organização escolar que contempla diferentes estruturas e dinâmicas, pretendendo-se um maior envolvimento dos colaboradores, alunos, pais e EE.

As principais linhas orientadoras nas quais este Projeto de Intervenção assenta, elencam-se nos referenciais da avaliação externa das escolas da IGEC através dos domínios nos quais se desenvolve a ação do Diretor, cargo a que me proponho, dos campos de análise com indicação de objetivos gerais e específicos e das medidas e/ou atividades a desenvolver. Estas serão implementadas em momentos próprios da vigência do mandato de diretor, tal como indicado na calendarização que segue em anexo ([anexo I](#)) a este documento, sendo apresentadas desta forma por o regulamento do Concurso prever limitações quanto ao número de páginas.

O sucesso da implementação, desenvolvimento e avaliação destas medidas depende da valorização dos pontos fortes, do combate e conseqüente diminuição/eliminação dos pontos fracos, da integração das oportunidades, da inovação, da antevisão das ameaças, da planificação atempada e, principalmente, da capacidade de mobilização de todos os intervenientes desta organização na identificação com os objetivos a que este PI se propõe. A avaliação dos resultados desta intervenção será baseada em três metodologias: **Avaliação Contínua** – realizada ao longo da implementação do projeto, permitindo identificar inflexões que se considerem pertinentes; **Avaliação Anual** – de responsabilidade do diretor, com a elaboração de um relatório a ser apresentado no Conselho Geral (CG); **Avaliação Final** – a ser realizada no final do mandato, com o objetivo de fazer o balanço do sucesso na aplicação deste plano de intervenção.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

A escola, enquanto organização de serviço público, deve garantir justiça, equidade e igualdade de acesso, assegurando uma educação para todos.

No AEGP, o objetivo é promover o sucesso educativo numa dimensão abrangente, valorizando não apenas os resultados escolares, mas também o desenvolvimento pessoal e afetivo de cada aluno.

Para alcançar este propósito, o ensino deve ser simultaneamente sério e rigoroso, mas também motivador e entusiasmante. É essencial reconhecer o profissionalismo dos docentes, a dedicação do pessoal não docente, as expectativas das famílias e o envolvimento da comunidade.

Pretendo que a minha liderança seja pautada pelo exemplo, baseada em princípios democráticos e capaz de mobilizar todos os intervenientes para construir um agrupamento inovador, inclusivo e de excelência. Liderar este agrupamento não é

apenas um desafio profissional, mas um compromisso pessoal com cada aluno, professor, funcionário e família que dele fazem parte. Com conhecimento, experiência e total dedicação, acredito estar à altura deste desafio e creio poder contribuir para a valorização e reconhecimento do AEGP, aplicando este PI com plena consciência das suas exigências e responsabilidades.

TERMINO!

Na esperança que o aqui se narrou não seja o ponto final mas sim o ponto de partida para um excelso futuro para todos e que no final deste percurso o AEGP seja ...

*“ ... uma escola séria, uma escola rigorosa, mas ao ser rigorosa e séria, uma escola que crie aos alunos a felicidade, a alegria de uma escola saltitante!...”*

Adaptado dos muitos professores que querem que os seus alunos sejam melhores, que não desistiram, que ainda se importam e que exercem esta profissão por vocação e não por obrigação!

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Morgado, Catarina; Oliveira, Isabel (2009), *Mediação em contexto Escolar: transformar o conflito em oportunidade*, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.

Palettz, S., & Smith-Doerr, L. (2010). *National Science Foundation Workshop Report: Interdisciplinary Collaboration in Innovative Science and Engineering Fields. ?,?.*

#### **Outros documentos consultados:**

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho.

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho.

Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho.

Lei nº 51/2012 de 5 de setembro - Estatuto do Aluno e Ética Escolar.

Avaliação externa das escolas, Relatório (2021-2022). AEGP, 10 a 17 de fev. de 2022.

Projeto educativo do Agrupamento de Escolas Gualdim Pais, 2021/2024.

Regulamento interno do Agrupamento de Escolas Gualdim Pais, março de 2024.

Terceiro ciclo da avaliação externa das escolas, Quadro de Referência, IGEC, fevereiro de 2019.

Pombal, 5 de março de 2025

---

(Paulo Jorge de Oliveira Carvalho)