Agrupamento de Escolas D.Afonso III, Faro

Candidatura ao cargo de diretora

2025 - 2029

Projeto de Intervenção

Isabel Martins Domingos Campos

Índice

Motivação para a candidatura 3
1. Introdução 4
2. Caracterização do Ambiente Externo 6
    2.1. Caracterização demográfica 7
    2.2. Caracterização Sócioeconómica 8
3. Caracterização do ambiente interno 8
    3.1. Recursos Humanos 8
        3.1.1. População Docente e Não Docente 8
        3.1.2. População Discente 9
    3.2. Parcerias/Stakeholders 9
    3.3. Resultados educativos 10
4. Análise SWOT 10
5. Plano Estratégico 10
    5.1. Missão 11
    5.2. Visão 11
    5.3. Valores 12
    5.4. Metas gerais 12
    5.5. Áreas de intervenção 13
        5.4.1 Autoavaliação 13
        5.4.2. Liderança e gestão 15
        5.4.3. Prestação do Serviço Educativo 17
        5.4.4. Resultados 19
6. Avaliação do Projeto de Intervenção 20
7. Referências Bibliográficas e Documentos Orientadores 20
Anexos 24

Motivação para a candidatura

O presente projeto de intervenção surge no âmbito do procedimento concursal para a eleição do Diretor do Agrupamento de Escolas D.Afonso III (AEDAIII), aberto pelo aviso nº 3524/2025/2, publicado no "Diário da República", nº 26/2025, Série II, de 06 de fevereiro de 2025 e nos termos do disposto nos artigos 21º e 22º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, e ainda no regulamento do procedimento concursal publicado na página electrónicado AEDAIII, venho submeter à apreciação do Conselho Geral este Projeto de Intervenção ao AEDAIII, relativo ao quadriénio 2025/2029.

A experiência do presente ano letivo, a desempenhar funções ao abrigo do disposto no ponto 3, do artº 79.º, do Decreto-Lei nº 41/2012, de 21 de fevereiro, do Estatuto da Carreira Docente, permitiu observar a Escola numa perspetiva diferente. Esta experiência contribuíu de forma significativa para uma visão mais atualizada e distanciada do sistema educativo. Foram meses de novas pesquisas, de novas abordagens para possíveis problemáticas, de desenvolver atividades noutros contextos, de conhecer outras pessoas de desconstruir antigas evidências e de renovar a esperança.

Conforme evidenciado no Relatório Eurydice (Motiejūnaitė-Schulmeister et al., 2021):

> Os professores são a linha de frente da educação. Ter professores motivados é um dos pré-requisitos essenciais para um sistema de educação de sucesso em que estudantes de origens diferentes podem florescer e atingir o seu pleno potencial. A transição da aprendizagem em regime presencial para a distância/ on-line devido à crise global de saúde sublinha ainda mais o papel vital dos professores em dar a todos os estudantes a igualdade e a qualidade de oportunidades de ensino. (p. 3)

O papel do professor é fundamental na formação do saber e no desenvolvimento socio-afetivo e cívico dos jovens, enquanto cidadãos do mundo. Um estudo desenvolvido por investigadores portugueses, sobre a felicidade nas escolas portuguesas, salientou que uma escola feliz "é uma escola onde se pode estudar, brincar e ser feliz". Além da valorização das aprendizagens, alunos e pais/encarregados de educação devem valorizar também o respeito com que todos são tratados: respeito pela diversidade cultural, religiosa e identitária (Gramaxo et al. 2023).

Atualmente, o sistema educativo é cada vez mais um desafio em constante mudança, tanto presente como futuramente, onde acredito que é possível uma Escola onde todos se sintam únicos e valorizados, onde aprender é estimulante, uma Escola onde se possa construir para um Mundo melhor.

Apresento, assim, a minha candidatura a este cargo, instigada pela vontade coletiva que sinto de continuar a engrandecer a Escola e os profissionais que nela trabalham e de envolver alunos, famílias e comunidade em geral, nesta missão maior, a de Educar, que nos cabe a todos. O meu principal compromisso perante a comunidade − alunos, professores, assistentes, famílias, outras entidades − é o de sermos um só, desenvolvendo e fazendo mais. Parafraseando o Padre António Vieira

> ***Nós somos o que fazemos. O que não se faz não existe. Portanto, só existimos nos dias em que fazemos. Nos dias em que não fazemos apenas duramos*.**

1. Introdução

A escola de hoje está em constante transformação, refletindo as mudanças sociais, tecnológicas e culturais que impactam a sociedade como um todo. O conceito de educação evoluiu de uma abordagem tradicional e centrada no professor para um modelo mais dinâmico, flexível e focado no aluno. É mais inclusiva, digitalizada, personalizada e focada no desenvolvimento integral dos alunos, com uma maior valorização do bem-estar e da diversidade. Essa transformação visa preparar os estudantes não apenas para os desafios académicos, mas também para uma sociedade cada vez mais complexa e globalizada.

O presente Projeto de Intervenção (PI) tem como objetivo delinear as diretrizes e ações estratégicas para o cargo de Diretor do AEDAIII, com o intuito de promover uma gestão pedagógica e administrativa eficiente, que favoreça o desenvolvimento integral dos alunos e o fortalecimento da comunidade escolar.

A missão de um Diretor vai além da simples coordenação dos recursos humanos e materiais; é, antes de tudo, a responsabilidade de garantir um ambiente educacional inclusivo, inovador e de qualidade. Para tal, é necessário fomentar uma cultura de colaboração entre os docentes, alunos, pais e demais agentes educativos, sempre com o objetivo de construir um futuro de sucesso para cada aluno e para a escola como um todo.

Este PI, elaborado com base na análise das necessidades do agrupamento, visa implementar ações concretas e sustentáveis, focadas no aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem, na valorização do corpo docente, na melhoria das infraestruturas e no fortalecimento da gestão participativa, com o compromisso de assegurar um ambiente escolar que promova a excelência, a equidade e o bem-estar de todos os envolvidos.

O Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro e, subsequentemente, pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, trouxe mudanças significativas na gestão das escolas e agrupamentos de escolas em Portugal, com um foco claro na **a**utonomia, descentralização e qualidade educativa. A reforma visou promover uma gestão mais eficiente e flexível, com um maior envolvimento dos diretores e dos diferentes órgãos de gestão na definição de estratégias e no desenvolvimento pedagógico das escolas, visando sempre a melhoria da aprendizagem dos alunos e a inovação no processo educativo.

Segundo estudos como os de Fullan (2010) e Leithwood et al. (2004), a liderança de um diretor deve ser transformacional, ou seja, capaz de inspirar e motivar a sua comunidade educativa para que todos se envolvam ativamente nas mudanças e melhorias propostas.

Para Leithwood e al (2004),

> a base de uma liderança escolar de sucesso assenta nos seguintes grandes quatro conjuntos de práticas: (1) construção de uma visão e definição de um rumo a seguir por todos os actores escolares; (2) compreensão e desenvolvimento das pessoas; (3) concepção da organização e redesenho de funções e responsabilidades, e (4) gestão do processo de ensino/aprendizagem.

Todos os alunos deverão ter oportunidades que possam garantir, independentemente dos seus contextos, aprendizagens de qualidade, diversificadas e significativas, o que implica, entre outros aspetos, ter docentes e lideranças nas escolas tão bem estruturadas quanto possível constatando e sabendo desenvolver no currículo um espaço de inclusão e de promoção da equidade nas permanentes mudanças das políticas educativas que se encontram expressas nos normativos em vigor.

A visão estratégica de liderança na gestão de um agrupamento de escolas é essencial para criar um ambiente educacional positivo e produtivo, capaz de atender às necessidades dos alunos, professores e comunidade. Ela envolve a capacidade do líder escolar, o diretor, de criar um planeamento de longo prazo

que seja flexível, sustentável e adaptável às mudanças e desafios e que exige visão, inovação e práticas colaborativas.

A liderança estratégica começa com a definição de uma visão clara para o AEDAIII, que deve ser inspiradora, desafiadora e compartilhada por toda a comunidade escolar. A minha liderança (assente na conjugação das diferentes diretrizes: transformacional, democrática e instrucional) sustentar-se-á nos pilares apresentados no anexo 1 considerados por mim como essenciais para o desenvolvimento de uma liderança escolar eficaz e para a construção de uma escola que ofereça um ambiente de aprendizagem de qualidade, onde o desempenho académico, a motivação de professores e alunos, e o envolvimento da comunidade escolar, permitirão a criação de uma escola mais dinâmica, inovadora, centrada no sucesso dos alunos e mais humanista e equitativa.

O presente PI apresenta a caraterização do contexto do ambiente externo; caracterização do ambiente interno; análise SWOT; Plano Estratégico, onde se inserem a Missão e a Visão, os Valores, as Metas Geris, os Objetivos; Calendarização (apenas indicadora do início de cada ação, com a expetativa da sua continuidade nos anos letivos subsequentes); Avaliação do PI; Referências Bibliográficas, Documentos Orientadores e Anexos.

Para a elaboração do PI analisei os documentos estruturantes do AEDAIII, nomeadamente o Projeto Educativo 2021/2025 (PE), o Regulamento Intermo (RI), o Relatório de Autoavaliação 2023/24 (RAA), o Relatório de Avaliação Externa das Escolas de 2018/19 (RAEE), Relatório de Avaliação Externa na área de Ação das Equipas Multidisciplinares de Apoio à Educação Inclusiva 2021/22 (RAEEMAI). Ambos os relatórios foram elaborados pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC). Recorri também aos dados da Infoescolas 2021/22 e aos Censos 2021, bem como a todos os documentos disponíveis na Página Web do AEDAIII.

2. Caracterização do Ambiente Externo

A origem de Faro remonta ao século IV A.C e era designada de Ossónoba, sendo um dos mais importantes centros urbanos da região sul de Portugal e entreposto comercial baseado na troca de produtos agrícolas, peixe e minérios. Depois da tomada da cidade por D. Afonso III, em 1249, os portugueses designaram a cidade por Santa Maria de Faaron ou Santa Maria de Faaram. No

ano de 1266 D.Afonso III concede-lhe o primeiro foral. Em 1540, D. João III eleva Faro a cidade.

Atualmente, a cidade de Faro é a capital política e administrativa, detém a maior parte dos serviços administrativos da região e neste sentido tem uma forte atratividade para o desenvolvimento de atividades do tipo terciárias e comerciais.

O AEDAIII fica situado na cidade, concelho e distrito de Faro. É uma cidade integrada no Parque Natural da Ria Formosa, sob a forma de uma extensa área lagunar delimitada pela península do Ancão e a Manta Rota.

Pertence à região do Algarve, insere-se no Sotavento Algarvio, um dos dezasseis munícipios do distrito de Faro, possui uma área de 202,57 km², com 67 566 habitantes (Censos de 2021) e está localizado no sul de Portugal, sendo a capital da região do Algarve (Anexo 2). Faro é uma cidade que oferece uma combinação única de história, cultura, natureza e lazer, sendo uma porta de entrada para explorar o Algarve e um destino turístico vibrante e acolhedor.

O patrono do AEDAIII é D. Afonso III, o rei de Portugal que governou entre 1248 e 1279. Ele é um dos monarcas mais importantes da história medieval portuguesa, conhecido por ter consolidado a independência do país, além de promover a reconquista do território no sul, incluindo a tomada de Faro aos mouros. O nome do agrupamento reflete a homenagem a esse importante rei e sua contribuição para a história de Portugal.

2.1. Caracterização demográfica

O concelho de Faro apresenta uma população residente de 67 566 habitantes, de acordo com os Censos de 2021, registando-se uma variação positiva de 2 547 habitantes, uma percentagem positiva de 3,9%.

Relativamente aos diferentes grupos etários (Jovens, Idade ativa e idosos) entre 2001 e 2021 constata-se que houve um decréscimo da população em Idade ativa e de Jovens, de 69,8% para 64,5% e, de 14,3% para 13,6%, respetivamente. No grupo etário dos idosos, +65 anos, verifica-se a tendência Nacional, um aumento de 15,9% para 21,9%. No intervalo cronológico apresentado, a população idosa passa de 11,3 a 61,4 idosos a mais por cada 100 indivíduos da população jovem.

O número de cidadãos estrangeiros com autorização de residência que vivem no município, em 2021 aumentou, representando 9,79% da população, o

que contribui para uma maior multiculturalidade e diversidade linguística nas escolas do concelho.

2.2. Caracterização Sócioeconómica

As atividades económicas do concelho de Faro assentam no sector Terciário, associadas à sua capitalidade administrativa e a uma estrutura de agrupamentos coletivos e de funções centrais. Sendo a capital administrativa da região assume-se como sendo o ponto estratégico de aglomeração de diversos serviços.

A análise da Carta Educativa do Concelho de Faro, de 2020, descreve-nos que este concelho regista um total de 9.718 empresas (Anuário Estatístico da Região Algarve 2018). A maioria das empresas sedeadas no concelho de Faro possuem menos de 250 trabalhadores, à exceção de 3 empresas que possuem mais de 250 trabalhadores. São 97% as empresas que possuem menos de 10 trabalhadores. A Universidade do Algarve tem-se afirmado, em termos formativos e de investigação, contribuindo também para a dinâmica económica do Concelho e da Região.

Entre 2019 e 2020, segundo os Censos de 2021, o total de pessoas abrangidas pelo Rendimento Social de Inserção em Faro cresceu 11,8%.

3. Caracterização do ambiente interno

O AEDAIII foi criado em 1999 por Despacho de 11 de maio, por Sua Excelência o Secretário de Estado da Administração Educativa no cumprimento do Decreto-Lei 115-A/98. É constituío por três escolas, desde a educação pré-escolar até ao 3º Ciclo do Ensino Básico: Escola Básica do Carmo , Escola Básica de Alto de Rodes e Escola Básica D. Afonso III.

3.1. Recursos Humanos

A direção do Agrupamento é formada por: uma diretora, uma subdiretora e dois adjuntos. Por cada escola existe um coordenador de estabelecimento, exceto na escola sede onde se encontra a direção. As estruturas do AEDAIII encontram-se organizadas conforme organigrama do anexo 3.

3.1.1. População Docente e Não Docente

O corpo docente do AEDAIII é composto por 89 docentes, sendo 80 do Quadro e 9 Contratados. Podemos inferir que exite estabilidade no Corpo

Docente visto a grande maioria pertencer ao quadro do Ministério de Educação (QAE ou QZP). No que respeita às habilitações académicas constata-se que possuiem Bacharelato (3) Licenciatura (70), Mestrado (15) e Doutoramento(1), de acordo com os dados do Sistema de Informação da Organização do Estado - SIOE a 15 de janeiro de 2025.

No que concerne ao Pessoal Não Docente a situação é estável uma vez que apenas um dos Técnicos Superiores se encontra em situação de contrato, de acordo com a tabela do anexo 4.

3.1.2. População Discente

O número de alunos do AEDAIII, entre os anos lectivos de 2023/2024 teve um aumento de inscrições conforme podemos constatar no anexo 5 relativa à distribuição dos alunos por turmas e nível de ensino.

A população escolar é muito heterogénea, no que se refere aos recursos económicos, pois variam entre alunos com grandes carências económicas e um bom nível financeiro. É de salientar que 469 (52%) alunos usufruíem de Serviço de Ação Social Escolar, sendo 221 do escalão A e 248 do escalão B. No que respeita ao número de alunos estrangeiros estão matriculados no AEDAIII 285 alunos (32%).

3.2. Parcerias/Stakeholders

A relação que se estabelece entre a escola e a Comunidade envolvente deverá ser sempre equacionada numa perspetiva de valorização e autonomia.

Segundo Bryson (2004), como citado em Gonçalves (2013), stakeholders são os indivíduos, grupos ou organizações que devem ser tidos em conta pelos líderes, gestores e pessoal da linha da frente da organização em questão. O agrupamento tem plena consciência que da grande importância destas parcerias na diminuição entre a vida ativa e a educação/formação. Neste sentido são diversos os parceiros envolvidos, nomeadamente: Associações de Pais das Escolas do Agrupamento; Câmara Municipal de Faro; União das Freguesias de Faro (Sé e São Pedro); Centro de Formação Ria Formosa; Agrupamento de Centros de Saúde do Algarve I – Central - SNS (ACES Central); DECO Algarve /DECOJovem; Banco de Portugal; Centro de Apoio ao Sem-abrigo (CASA); Biblioteca Municipal de Faro; PRAVI; Quercus / Green Cork; Universidade do

Algarve; Centro de Ciência Viva; Moto Clube de Faro; Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral (APPC); Refúgio Aboim Ascensão.

3.3. Resultados educativos

Ao analisar o anexo 6 considera-se que a taxa média de transição é elevada em todos os anos de escolaridade, excetuando-se o 7º ano de escolaridade onde a mesma poderá ser considerada regular (76,2%).

No âmbito da promoção da equidade e inclusão de todos os alunos (medidas de apoio à aprendizagem - universais, selectivas e adicionais e Relatórios Técnico-Pedagógicos) a taxa média de sucesso foi elevada, excetuando-se novamente o 7º ano em que a mesma se situou nos 80%, conforme constatamos na tabela do anexo 7

No que concerne à avaliação externa, exames nacionais do 9º ano, constatamos que a média do agrupamento ficou distanciada da média nacional, conforme tabela do anexo 8.

4. Análise SWOT

A análise SWOT constitui um meio eficaz para a caracterização do ambiente escolar. Identifica a situação interna e externa da organização e constata potencialidades e fraquezas, enquanto elementos facilitadores ou dificultadores do processo de ensino-aprendizagem.

Apresentam-nos os aspetos que têm vindo a prejudicar o cumprimento dos objetivos e neste sentido devem dar origem às orientações prioritários das atuações a desenvolver, para que se possa dar cumprimento à missão. Quanto à análise externa, ela possibilita a identificação do que poderá constituir algum embaraço (ameaça) à efetivação de determinada estratégia e o que pode constituir um apoio (oportunidade) para atingir os objetivos traçados para o AEDAIII. No esquema do anexo 9 é apresentado o diagnóstico da situação.

5. Plano Estratégico

O plano estratégico assenta na missão educativa, articulada com a visão e a avaliação dos contextos. Como modelo opcional, utilizaram-se os quatro domínios do Quadro 11 de Referência da Avaliação Externa das Escolas, da Educação legislada no referencial de avaliação externa das escolas, nos termos

do Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de janeiro:

1ºEixo de Intervenção - Domínio da Autoavaliação

2ºEixo de Intervenção - Domínio da Liderança e Gestão

3ºEixo de Intervenção - Domínio da Prestação do Serviço Educativo

4ºEixo de Intervenção - Domínio dos Resultados

5.1. Missão

Os desafios que a nossa sociedade retrata exigem que o AEDAIII desenvolvam nos alunos *uma educação escolar em que os alunos desta geração global constroem e sedimentam uma cultura científica e artística de base humanista. Para tal, mobilizam valores e competências que lhes permitem intervir na vida e na história dos indivíduos e das sociedades, tomar decisões livres e fundamentadas sobre questões naturais, sociais e éticas, e dispor de uma capacidade de participação cívica, ativa, consciente e responsável. (PASEO, 2017, p. 10)*

Um agrupamento que garanta o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promova oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos, dando cumprimento aos objetivos delineados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)-2030.

Tendo como referência o trabalho que desenvolvi, bem como o conhecimento adquirido ao longo de mais de duas décadas como professora neste agrupamento, comprometo-me a assegurar que o AEDAIII continuará a valorizar a aquisição de conhecimentos, competências e valores, desenvolvendo um serviço público eficiente, aberto à comunidade, na garantia de que PASEO seja atingido por todos, ainda que através de percursos diferenciados. (Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho).

5.2. Visão

O AEDAIII deverá ser reconhecido como um agrupamento que ambiciona qualidade das aprendizagens e do serviço educativo prestado,permitindo que os resultados alcançados nunca estejam sujeitos à condição sócio-económica, à nacionalidade, ao género ou orientação sexual e à religião. Deverá assentar no desenvolvimento de práticas educativas inovadoras e de qualidade para formar cidadãos responsáveis e empreendedores, enquanto organização aberta à

comunidade, à inovação e assente em valores de colaboração e solidariedade, de acordo com os valores previsto no PASEO.

5.3. Valores

A escola desempenha um papel essencial na formação integral dos alunos, num espaço temporal em que ocorre a formação basilar do individuo, não apenas no desenvolvimento de suas aprendizagens curriculares, mas também na construção de uma identidade ética, social e emocional sólida. Educar com base em valores como Rigor, Equidade, Liberdade, Responsabilidade, Integridade, Inclusão, Tolerância, Cidadania, Solidariedade, Participação, Curiosidade, Criatividade, Inovação, Reflexão, Exigência, Excelência é um processo contínuo que envolve todos os membros da comunidade escolar, sendo parte integrante da educação de qualidade.

Para tal, e como agentes educativos que somos devemos ter como referência e continuar a implementar o PASEO, na organização do sistema educativo, no trabalho com os nossos alunos, promovendo uma educação para o futuro.

5.4. Metas gerais

Na gestão estratégica e operacional a participação e envolvimento da comunidade educativa é essencial e imprinscindível para o sucesso dos objetivos e metas que se intencionam alcançar. Assim sendo, estruturei um PI que considero expressivo, exequível e concebível com objetivos e estratégias de orientação que permitirão a concretizaação das cinco metas gerais que julgo fulcrais para o AEDAIII:

- **Melhorar a qualidade das aprendizagens desenvolvidas pelos alunos,** através do desenvolvimento contínuo dos professores e da equipa pedagógica, onde prevaleçam práticas pedagógicas assentes numa aprendizagem ativa, em metodologias baseadas em projetos, num ensino personalizado, colaborativo, socioemocional, dialógico e experiencial com tecnologias educacionais que podem contribuir para um ambiente de aprendizagem dinâmico e estimulante, promovendo o desenvolvimento académico, social e emocional dos alunos.

- **Consumar novas opções pedagógicas e organizacionais**, onde a parceria com entidades locais e com as estruturas do Ministério da Educação permitirão melhorar e/ou recuperar o clima de aprendizagem (AE) atendendo ao contexto populacional onde a equidade e inclusão (PASEO) deverão estar sempre presentes.
- **Reforçar as relações interpessoais profissionais centradas na pessoa**, permitindo criar um ambiente de trabalho no qual as interações entre os membros sejam baseadas no respeito, empatia, compreensão e consideração das necessidades e particularidades de cada indivíduo. Esta abordagem valorizará a dignidade, os sentimentos, as opiniões e o bem-estar de cada pessoa, promovendo uma convivência mais saudável e colaborativa.
- **Desenvolver uma cultura de agrupamento** onde o trabalho colaborativo, a articulação entre as escolas do agrupamento, tanto por níveis de ensino, como nas diferentes disciplinas, permitem parcerias que refleterão sobre a sua ação tendo em vista o cumprimento de objetivos comuns suportados pelos normativos da política educativa em vigor.
- **Assegurar a monitorização dos resultados das ações desenvolvidas** no sentido a refletir sobre os processos de melhoria, através da gestão dos recursos disponíveis e dando oportunidade de desenvolvimento aos intervenientes.

5.5. Áreas de intervenção

As áreas de intervenção deste PI assentam nos quatro domínios da avaliação externa das escolas, referidos anteriormente.

5.4.1 Autoavaliação

Problema - 1) (Re) produção de instrumentos que contemplem práticas de autoavaliação que permitam identificar fragilidades, corrigir erros e alterar percursos, no sentido a possibilitar a mudança, a melhoria e a inovação na qualidade do serviço prestado.

Objetivos:

- Potenciar a implementação de um processo de autoavaliação que permita obter um olhar transversal e triangulado das diferentes dimensões de funcionamento.
- Melhorar a organização participativa da equipa de avaliação interna.
- Aprofundar a autorregulação e reorientação de forma sistemática dos resultados obtidos em cada parâmetro avaliado.
- Amplificar o efeito da monitorização desenvolvido pela equipa em benefício dos alunos na esfera de uma educação inclusiva de qualidade.

Estratégias de Intervenção:

- ✓ Recolha e tratamento regular da informação para análise e ponderação dos resultados obtidos com os diferentes estruturas do agrupamento. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Criar instrumentos para auscultação periódica da Comunidade Educativa, incentivando a sua participação e envolvimento nos processos de autoavaliação. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Garantir a representatividade, da equipa de avaliação interna, de todos os níveis de ensino e restante comunidade educativa. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Implementar maior eficácia na análise dos resultados em todos os departamentos de modo a participarem com propostas críticas e/ou de melhoria. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Definir nos diferentes grupos/equipas educativas recursos de autorregulação e monitorização de recolha de informação que fornecidos posteriormente à equipa de avaliação interna permitam otimizar um plano de ação em benefício de uma educação inclusiva de qualidade. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Incrementar a supervisão pedagógica como critério de desenvolvimento profissional docente e de melhoria na qualidade do ensino. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Incentivar na formação dos elementos da comunidade educativa, no sentido de aprimorar os seus conhecimentos e competências. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**

- ✓ Desenvolver mecanismos que demonstrem o impacto da formação profissional frequentada no impacto das práticas pedagógicas. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**

5.4.2. Liderança e gestão

Problema - 1) Reforçar o papel das lideranças.

Objetivos:

- Instituir um modelo de liderança alicerçado numa dinâmica integradora e globalizante da comunidade educativa.
- Consolidar o rigor científico-pedagógico, a competência, a autonomia e a eficácia profissional.
- Proporcionar uma gestão eficaz dos recursos humanos, materiais e financeiros em parceria com outras entidades (DGEste, estruturas do ME, Município e Autarquia).
- Deligenciar formação do pessoal docente e não docente como resolução às necessidades educativas do Agrupamento.

Estratégias de Intervenção:

- ✓ Agir diariamente tendo como base o diálogo, a motivação e a aceitação de responsabilidades. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Cumprir na íntegra as funções de diretora. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Reforçar o papel das lideranças e estruturas de gestão intermédia, definindo competências e funções a desempenhar. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Analisar e atualizar, sempre que se justifique, os documentos estruturantes do AEDAIII. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Afiançar que os documentos de planeamento pedagógico, em todos os níveis de ensino, explanam experiências pedagógicas alicerçadas no trabalho prático (base experimental, laboratorial e de campo). **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Efetuar candidaturas a projetos que impulsionem apoios financeiros e/ou materiais. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**

- ✓ Criar equipas multifuncionais com docentes e diferentes técnicos especializados. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Reorganizar estratégias e meios de comunicação internos. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Deligenciar junto das entidades competentes a colocação de recursos humanos. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Atualizar e deligenciar formação em função das necessidades coletivas do pessoal docente e não docente do AEDAIII. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Reforçar o desenvolvimento e a formação contínua dos responsáveis pela autoavaliação, em colaboração com docentes do ensino superior. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Valorizar o mérito através do reconhecimento perante os pares. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**

Problema - 2) Aumentar o envolvimento participativo da comunidade educativa.

Objetivos:

- Afirmar o compromisso entre a escola e a família com o intuíto de atingir os mesmos objetivos, nomeadamente, o sucesso educativo dos alunos.
- Incentivar pais/encarregados de educação/familiares a participarem na vida da escola através da dinamização de atividades.
- Estimular um maior envolvimento dos elementos da Associação de Pais e restantes entidades parceiras.
- Perceber e dar feedback às preocupações e necessidades dos pais/encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos.

Estratégias de Intervenção:

- ✓ Promover a participação das familias em programas de envolvimento na escola. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Motivar encarregados de educação para a realização de eventos culturais, desportivos e de solidariedade. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Reunir periodicamente com os elementos da Associação de Pais numa perspetiva de integração e planeamento de atividades/eventos. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**

- ✓ Mobilizar os parceiros para o seu envolvimento na vida do Agrupamento e colaboração no combate ao insucesso escolar. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Ampliar os canais de comunicação com os encarregados de educação, utilizando as novas tecnologias de informação quando possível, sem deixar de valorizar o contacto presencial. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Estabelecer contacto presencial, por parte do diretor de turma, com todos os encarregados de educação até ao final do primeiro período. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Melhorar a comunicação com a comunidade educativa, nomeadamente através da atualização permanente da página do agrupamento. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**

Problema - 3) Limitação de recursos financeiros

Objetivos:

- Alocar recursos financeiros para viabilizar a participação do agrupamento nas atividades previstas no plano anual.
- Estabelecer um grupo de trabalho responsável pela elaboração de candidaturas a fundos comunitários e projetos (Erasmus+),no sentido a garantir recursos financeiros para a melhoria do agrupamento.
- Assegurar os recursos financeiros necessários para a aquisição de material essencial ao desenvolvimento das atividades escolares.

Estratégias de Intervenção:

- ✓ Aluguer de instalações com vista ao aumento de receitas próprias. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Desenvolver parcerias que permitam apoio financeiro e logístico ao PE e ao PAA. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Submeter candidaturas a fundos comunitários e projetos europeus (Erasmus+). **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Efetuar um levantamento dos recursos materiais necessários e definir as prioridades de aquisição. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**

5.4.3. Prestação do Serviço Educativo

Problema - 1) Diminuta articulação entre escolas, ciclos e intervenientes

Objetivos:

- Intensificar o propósito pedagógico no planeamento de ensino-aprendizagem e avaliação.
- Fortalecer a articulação vertical e horizontal na planificação e execução das atividades entre os diferentes grupos disciplinares e equipas.
- Promover momentos de partilha entre os intervenientes educativos de forma a criar uma cultura de escola onde se valorizem os processos.

Estratégias de Intervenção:

- ✓ Redução da carga burocrática de forma a maximizar o tempo para a orientação do processo de ensino-aprendizagem. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Refletir de forma ponderada o conceito e agilização dos quadros de mérito de acordo com uma escola inclusiva. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Incentivar à construção e respetiva partilha de materiais que permitam inovar práticas coletivas. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Criação de Domínios de Autonomia Curricular (DAC) e outros projetos interdisciplinares, concretizados no PASEO, facilitadoras de aprendizagens diversificadas e significativas.**(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Dinamizar círculo de estudos internos para a elaboração de instrumentos de observação/avaliação comuns. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**

Problema - 2) Reduzir a indisciplina e comportamentos desviantes

Objetivos:

- Desenvolver estratégias que fortaleçam a prevenção de situações de indisciplina.
- Implementar uma cidadania ativa, baseada numa cultura escolar sólida e no respeito pela disciplina nos diversos espaços da escola, por meio de ações coordenadas para a prevenção e correção de comportamentos inadequados.
- Assegurar a disponibilização de equipamentos e serviços escolares que promovam uma educação inclusiva.

Estratégias de intervenção:

- ✓ Realizar Assembleias de Delegados de Turma, enquanto dispositivo de auscultação e incentivo à participação dos alunos. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**

- ✓ Dar continuidade à dinamização dos programas emocionais. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Intervir com rapidez e rigor nos casos de indisciplina. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**
- ✓ Realizar projetos inovadores, nacionais e ou internacionais, com vista à formação integral dos alunos.**(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Investir de forma consistente nas aprendizagens do 1º ciclo. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Criar espaços pedagógicos que favoreçam as aprendizagens dos alunos, dentro e fora da sala de aula (ex: sala de convívio, laboratórios, salas de estudo e de aula do futuro,...). **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Fortalecer a colaboração entre os docentes de educação especial, os docentes das turmas e de apoio educativo, técnicos e as famílias dos alunos com necessidades educativas específicas. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**

5.4.4. Resultados

Problema - 1) Potenciar o desenvolvimento das aprendizagens dos alunos

Objetivos:

- Melhorar o sucesso e a qualidade do sucesso.
- Melhorar o clima de aprendizagem.
- Minimizar a diferença entre a classificação interna final e a classificação dos exames nacionais.

Estratégias de intervenção:

- ✓ Reforço dos apoios educativos e das coadjuvações em sala de aula. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Investir em práticas de ensino-aprendizagem e avaliação que integrem metodologias ativas. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Reforço de técnicos no Gabinete de Apoio e Psicologia. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Reformular continuamente as decisões sobre as medidas de apoio à aprendizagem, com base nas monitorizações trimestrais e anuais. **(calendarização - ano letivo 2024/25)**

- ✓ Criação de um espaço de apoio e de informação na área da saúde. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**
- ✓ Analisar, nos diferentes departamentos e no conselho pedagógico, os fatores internos que poderão ter levado ao insucesso, com o objetivo de propor medidas mais eficazes e tentar reduzir as desigualdades geradas por fatores externos. **(calendarização - ano letivo 2025/26)**

6. Avaliação do Projeto de Intervenção

A execução deste projeto de intervenção pretende ser um passo importante na melhoria contínua do agrupamento, promovendo um ambiente escolar mais inclusivo, dinâmico e alinhado com as necessidades dos alunos, docentes e toda a comunidade educativa, com vista à construção de uma escola reconhecida por todos.

Para garantir a sustentabilidade e o progresso contínuo do projeto, é essencial refletir coletivamente sobre os resultados obtidos, ajustar as práticas pedagógicas e gestão escolar às necessidades emergentes. O envolvimento constante da comunidade escolar, incluindo alunos, professores, técnicos e famílias, será crucial para consolidar os avanços e alcançar os objetivos a longo prazo.

A avaliação no final do mandato resultará num relatório final que incluirá a análise dos elementos do plano de ação do diretor, o cumprimento dos objetivos estabelecidos e a avaliação das estratégias adotadas. O documento será apresentado ao Conselho Geral, em conformidade com a legislação, durante o mandato e ao seu término.

A força não provém da capacidade física.
Provém de uma vontade indomável.
Mahatma Gandhi

7. Referências Bibliográficas e Documentos Orientadores

Fullan, M. (2010). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). Teachers College Press

Gramaxo, P.; Seabra, F.; Abelha, M. & Dutschke, G. (2023). *What makes a school a happy school? Parents´perspectives*. Education Sciences, 13(4), 375.

https://doi.org/10.3390/educsci13040375

Gonçalves, R. (2013). *Análise de stakeholders de uma instituição de ensino superior, o caso do ISEG* (Universidade de Lisboa). Tese de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial. ISEG, Lisboa. 16 pp

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2004). *The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types*. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 674–703.

Motiejūnaitė-Schulmeister, A., De Coster, I., Davydovskaia, O., Vasiliou, N., & Birch, P. (2021).*Os professores na Europa: Carreira, desenvolvimento e bem-estar* (E. E. C. E. Agency & E. Commission Eds.): Publications Office of the European Union.

Documentos Orientadores:

Agrupamento de Escolas D.Afonso III (2021), *Projeto Educativo 2021-2025* https://agr-afonso3.net/wp-content/uploads/2022/11/Proj_Educativo_AgAfIII-21-25.pdf

Agrupamento de Escolas D.Afonso III (2022), *Regulamento Interno* *https://agr-afonso3.net/wp-content/uploads/2022/12/regulamento-interno_aprovado_13-12-022.pdf*

Agrupamento de Escolas D.Afonso III (2024), *Plano de Ação Estratégica 2024-26* https://agr-afonso3.net/wp-content/uploads/2024/12/PAE_24_26_aprovado-1.pdf

Agrupamento de Escolas D.Afonso III (2024), *Relatório de Autoavaliação* https://agr-afonso3.net/wp-content/uploads/2024/12/RelatorioAvaliacao_Interna_2023_24.pdf

Agrupamento de Escolas D.Afonso III (2022), *Relatório de Ação das Equipas Multidisciplinares de Apoio à Educação Inclusiva* https://www.igec.mec.pt/upload/PUBLICACOES/AEMAEI/FARO/FARO_Faro_AEMAEI_AE_D.AfonsoIII_2021-2022_R.pdf

Agrupamento de Escolas D.Afonso III (2019), Relatório de Acompanhamento da Ação Educativa https://www.igec.mec.pt/upload/PUBLICACOES/AAE/FARO/FARO_Faro_AAE_AE_%20AfonsoIII_2018_2019_R.pdf

Câmara Municipal de Faro (2020), Carta Educativa 2020. https://www.cm-faro.pt/pt/68685/carta-educativa.aspx

Direção Geral da Educação (2023), *Sistema da Monitorização da Implementação do Regime Jurídico da Educação Inclusiva - Um Guia para as Escolas* https://www.dge.mec.pt/sistema-de-monitorizacao-da-implementacao-do-regime-juridico-da-educacao-inclusiva-em-portugal

Martins, G; e outros (2017). *Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória*. Editorial do Ministério da Educação e Ciência. Lisboa.

Legislação consultada:

Decreto-Lei nº 46/86, de 14 de outubro. Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE). *Diário da República N.º 237/1986– Série I.* Assembleia da República. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/46-1986-222418

Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril de 2008 – Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. *Diário da República N.º 79/2008 – Série I*. Ministério da Educação. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/75-2008-249866

Decreto-Lei n.º 224/2009 de 11 de setembro de 2009 – Altera (primeira alteração) do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril de 2008. *Diário da República N.º 177/2009 – Série I.*Ministério da Educação. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/224-2009-489733

Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho de 2012 – Altera (segunda alteração) do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril de 2008. *Diário da República N.º126/2012 – Série I.* Ministério daEducação. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/137-2012-178527

Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho de 2018 – Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva. *Diário da República N.º 129/2018 – Série I.* Ministério da Educação. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/54-2018-115652961

Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho de 2018 – Estabelece o currículo dos ensinos secundários e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens. *Diário da República N.º 129/2018 – Série I.* Ministério da Educação. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/55-2018-115652962

Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro, retificado pela Declaração de retificação n.º 10/2019, de 25 de março e alterado pelo artigo 189.º do Decreto-

Lei n.º 84/2019, de 29 de junho, pelo artigo 422. º da Lei n.º 2/2020, de 31 de março e pelo Decreto-Lei n.º 56/2020, de 12 de agosto. https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2019-118872841-18876329

Assinado por: **Isabel Martins Domingos Campos**
Num. de Identificação: 09951620

Anexos

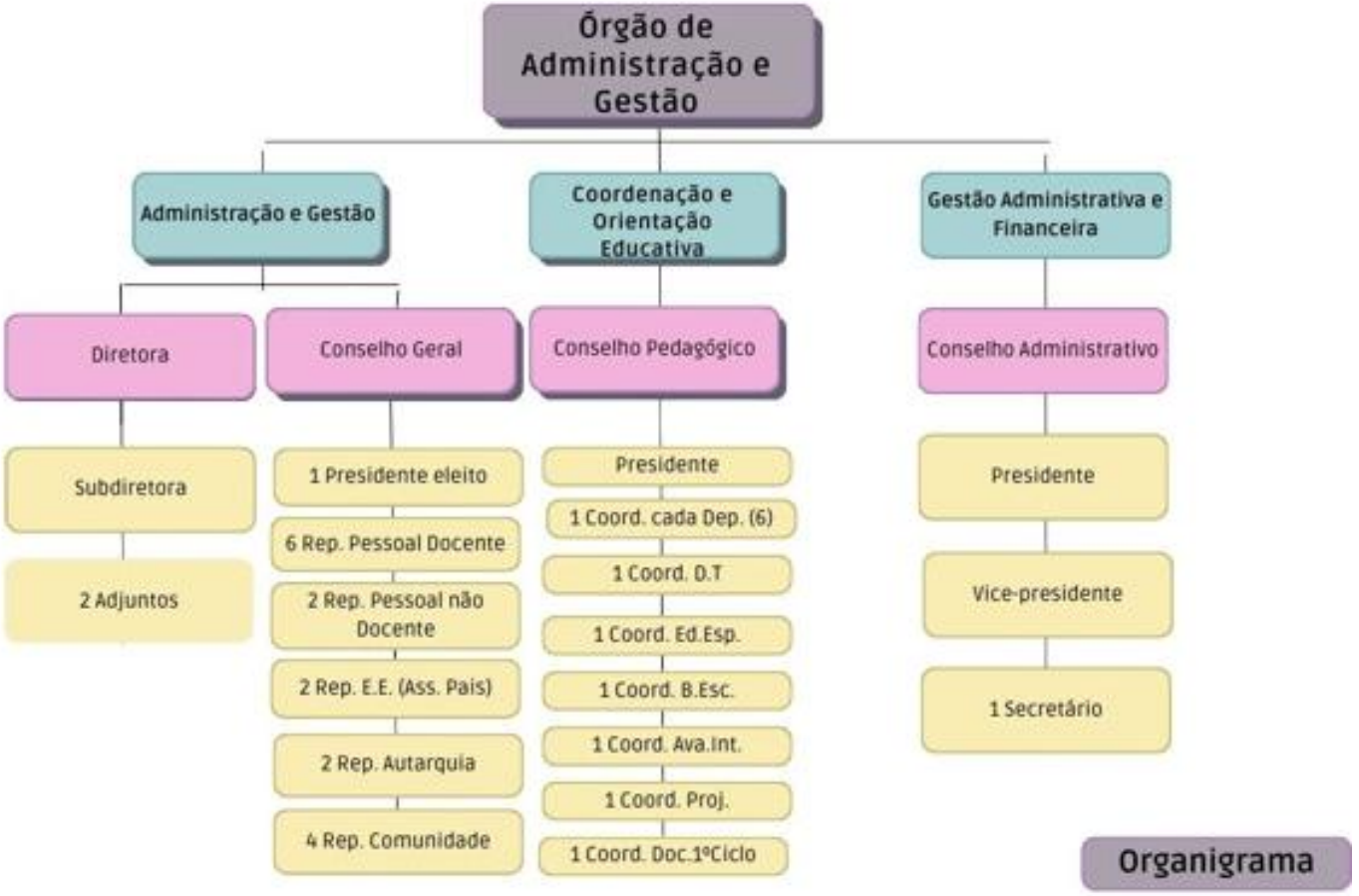
Anexo 1

Pilares da Liderança

Anexo 2

Localização de Faro

Anexo 3



Organigrama

Anexo 4

Recursos Humanos		Número
Docentes		89
Não Docentes	Assistentes operacionais	41
	Assistentes Técnicos	10
	Coordenador Técnico	1
	Técnicos Superiores	3
Total		**144**

Recursos Humanos à data de 15 de janeiro de 2025

Anexo 5

Número de alunos/turmas				
Grau de ensino	**Ano letivo 2024/25**		**Ano letivo 2023/24**	
	Nº de Turmas	**Nº de Alunos**	**Nº de Turmas**	**Nº de Alunos**
Pré-Escolar	3	61	3	70
1º Ciclo	19	427	19	399
2º Ciclo	7	145	8	171
3º Ciclo	13	270	11	250
Total	**42**	**903**	**41**	**890**

Número de alunos e de turmas por grau de ensino, à data de dezembro/2024

Anexo 6

ANO DE ESCOLARIDADE	% SUCESSO					% VARIAÇÃO SUCESSO ENTRE 2023/2024 E 2022/2023
	2020/2021	2021/2022	2022/2023	MÉDIA DOS 3 ÚLTIMOS ANOS	2023/2024	
1º ano	98,7	98,8	100	99,2	**100**	0
2º ano	97,5	98,6	100	98,7	**98,2**	-1,8
3º ano	95,2	96,5	96,3	96,1	**100**	+3,7
4º ano	98,8	95,5	93,3	95,9	**98,1**	+4,8
5º ano	100	96,1	94,2	96,8	**92,3**	-1,9
6º ano	100	98,8	91,7	96,3	**94,4**	+2,7
7º ano	92	89,4	94,6	92	**76,2**	-18,4
8º ano	98	90,3	82,1	90,1	**81,6**	-0,5
9º ano	95	96,8	91,6	94,5	**94,1**	+2,5
CEF 2	**100**	-----	-----	**100**	-----	------

Taxa média de sucesso, nos quatro anos letivos: 2020/21, 2021/22, 2022/23, 2023/24

(Dados do relatório de Avaliação Interna, p.9)

Anexo 7

ANO DE ESCOLARIDADE	Nº de alunos abrangidos pelo DL 54/2018 de 6 julho (Universais/Seletivas/ Adicionais) com RTP		Nº de alunos com sucesso		TAXA DE SUCESSO	
TOTAL	2022/2023	2023/ 2024	2022/2023	2023/ 2024	2022/2023	2023/ 2024
	72	76	68	72	94,4%	94,7%
1ºano	4	2	4	2	100%	100%
2º ano	2	8	2	8	100%	100%
3º ano	6	7	6	7	100%	100%
4º ano	11	9	11	9	100%	100%
5º ano	10	15	8	14	80%	93,3%
6º ano	13	15	11	14	84,6%	93,3%
7º ano	7	10	7	8	100%	80%
8º ano	6	7	6	7	100%	100%
9ºano	13	3	13	3	100%	100%

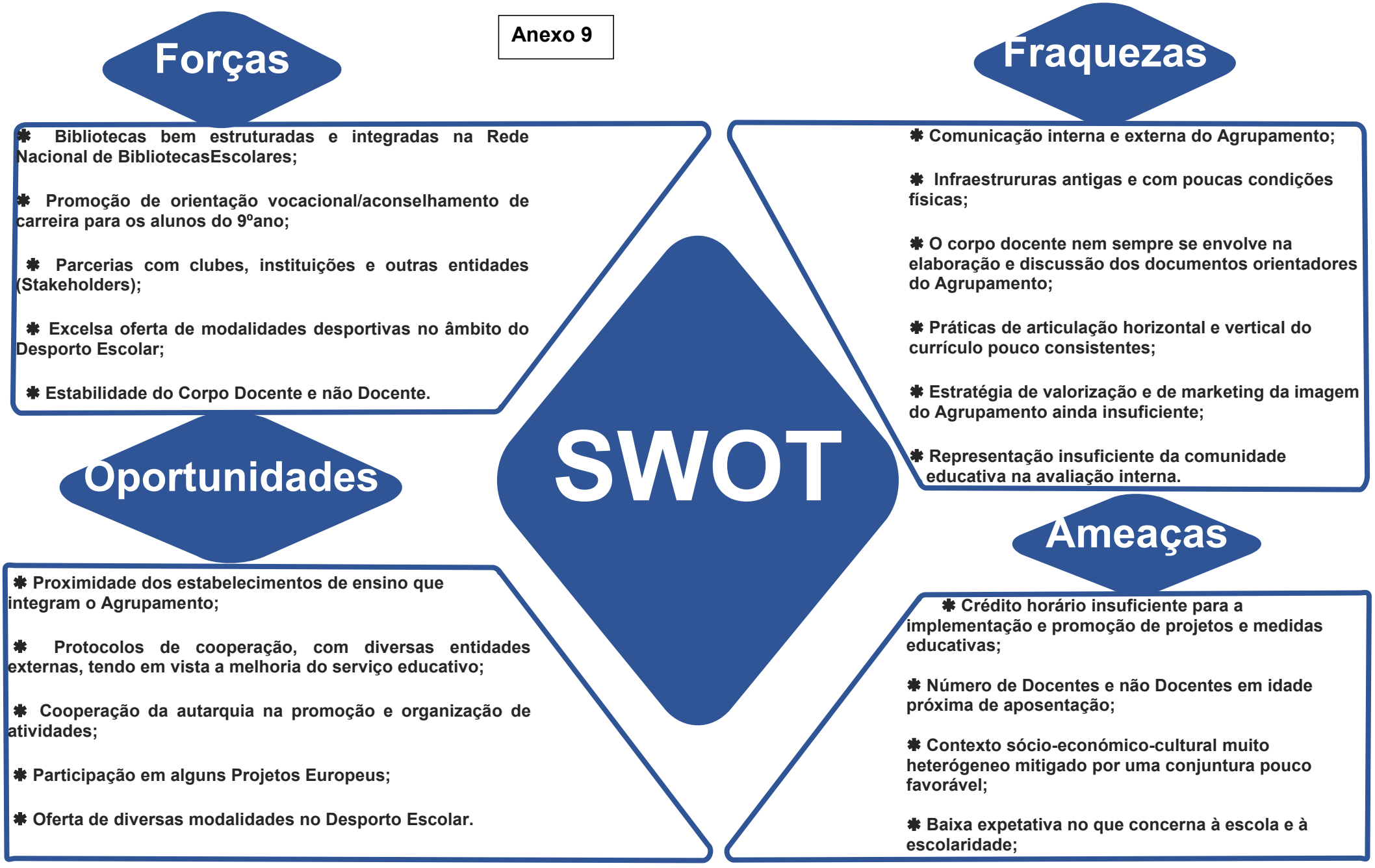
Taxa média de sucesso dos alunos abrangidos pelo DL 54/2018 de 6 de julho, nos anos letivos de 2022/23 e 2023/24 (Dados do relatório da Avaliação Interna 2023/24, p.11)

Anexo 8

DISCIPLINA	2018/2019		2021/2022		2022/2023		2023/2024	
	Agrupamento	Nacional	Agrupamento	Nacional	Agrupamento	Nacional	Agrupamento	Nacional
PORTUGUÊS	59,9	60	53,9	55	44,9	61	54,8	59
MATEMÁTICA	48,2	55	46,4	45	32,3	43	43,4	51

Média das classificações dos exames nacionais do 9º ano, entre 2018 e 2024 (Dados do Relatório da Avaliação Interna, p. 16)

Anexo 9



Análise SWOT