

---

# PROJETO DE INTERVENÇÃO DO DIRETOR

---

2025/2029



**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MARINHAIS**

**Concurso prévio à eleição do Diretor**

**João António Santos Paulo**

---

## Índice

Introdução	1
Caracterização do Agrupamento	2
Enquadramento Conceptual	3
Visão	5
Missão	5
Valores	6
Plano Estratégico	6
Autoavaliação	6
Liderança e Gestão	7
Resultados	12
Calendarização	13
Avaliação do Projeto	13
Nota Final	14

## Introdução

Tendo em consideração o procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas de Marinhais, conforme estipulado no Aviso N.º 6152/2025/2, publicado na 2ª série do Diário da República, a 6 de março de 2025 e tendo como suporte legal o estipulado no Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho, venho submeter, para apreciação do Conselho Geral, o presente Projeto de Intervenção.

Num mundo caracterizado por mudanças rápidas e constantes, em que a globalização exerce efeitos veementes, a escola enfrenta uma série de desafios cada vez mais complexos. As instituições educacionais precisam de uma gestão cada vez mais eficiente e profissional, adaptada às novas demandas. Nesse contexto, o papel do diretor como gestor e líder educativo é fundamental. O diretor deve adotar uma postura estratégica e uma liderança ativa e inovadora, guiando a escola para a excelência e qualidade, criando uma cultura de avaliação constante que assegure o aprimoramento contínuo, de modo a orientar a escola para a qualidade, eficácia e melhoria contínuas, como uma verdadeira organização inteligente e aprendente.

Este projeto surge da experiência adquirida ao longo de dois anos como Adjunto da Diretora deste Agrupamento, dois anos como Vice-Presidente da Comissão Provisória, no Agrupamento de Escolas de Ílhavo, um ano de Vice-Presidente da Comissão Instaladora do Agrupamento de Escolas de Albergaria-a-Velha, 4 anos como Adjunto de Diretora do Agrupamento de Escolas de Ílhavo e, da formação voltada para a melhoria do desempenho de outras funções educativas, especialmente o curso de **Formação Especializada em Administração e Organização Escolar**. Este conhecimento, aliado à minha experiência de trinta anos na área da educação, será fundamental para dar continuidade ao trabalho realizado no Agrupamento de Marinhais, com o objetivo de beneficiar a comunidade escolar.

As motivações deste projeto são as de promover uma gestão estratégica e eficaz, que assegure a melhoria da qualidade do ensino, ao mesmo tempo desempenhar uma liderança transformadora e que envolva toda a comunidade escolar. A base da motivação é utilizar as aprendizagens adquiridas ao longo da minha trajetória para dar continuidade ao

trabalho realizado no Agrupamento, com foco na construção de uma escola cada vez mais eficiente e adaptada às exigências do presente.

## **Caracterização do Agrupamento**

O Agrupamento de Escolas de Marinhas foi constituído 2001, atendendo a população das freguesias de Marinhas, Glória do Ribatejo, Muge e Granho, localizadas no Concelho de Salvaterra de Magos. Estas freguesias apresentam semelhanças sociológicas, embora Marinhas (com cerca de 6000 habitantes) se destaque pela maior expansão demográfica, resultado da migração e do aumento da construção de habitação nos últimos anos. A freguesia de Muge (1275 habitantes) tem visto a chegada de famílias mais carenciadas, especialmente na zona mais antiga da vila, e enfrenta alguns desafios de integração. A área industrial local emprega a maior parte da população ativa, incluindo residentes de freguesias vizinhas. Granho (858 habitantes) é a mais isolada, distante da escola sede, e a sua população escolar apresenta dificuldades de integração. Glória do Ribatejo (3432 habitantes), por outro lado, tem-se mantido mais estável, sem grandes fluxos migratórios, e sua população escolar tem demonstrado bons resultados nos últimos anos. Todos os estabelecimentos de ensino estão localizados a poucos quilómetros da escola sede, o que tem facilitado a criação de um forte espírito de união no Agrupamento. Essa proximidade tem favorecido a realização de um trabalho mais coeso, ajudando a minimizar as assimetrias geradas pelo contexto geográfico e sociocultural.

As comunidades destas freguesias procuram preservar tradições culturais, que tentam dinamizar por meio de associações culturais locais. A escola, por sua vez, valoriza os conhecimentos dos alunos através dos projetos que desenvolve com eles. Nesse contexto, os Projetos de Turma (PT) são essenciais no combate às dificuldades dos alunos, tanto nos saberes conceituais e procedimentais, com foco na pedagogia diferenciada, quanto nos aspetos atitudinais, procurando reduzir as diferenças culturais ou outras possíveis barreiras existentes.

Relativamente à população docente, o Agrupamento apresenta cerca de 100 professores com componente letiva, a maioria tem uma idade superior a 45 anos, pertence ao quadro deste Agrupamento e exerce funções nas escolas que o integram há mais de 10 anos. Tendo por base o último Relatório de Autoavaliação podem destacar-se os seguintes dados: Relativamente ao programa de avaliação PISA, os resultados da Escola,

publicados em 2021, posicionam-se em linha com o desempenho médio obtido pelos alunos nas escolas do país e na OCDE. - Os resultados da avaliação interna dos alunos registaram taxas de retenção inferiores às médias nacionais.

O Agrupamento de Escolas de Marinhais tem vindo a conquistar, nos últimos anos, um espaço de afirmação no concelho, apresentando uma imagem bastante positiva, resultado da interligação com a comunidade mediante adequados graus de participação dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, da autarquia e de outras entidades parceiras.

O Agrupamento Vertical de Escolas de Marinhais conta com pouco mais de 1000 alunos. É composto pela Escola EB 2, 3 de Marinhais (sede do agrupamento), que atende mais de 450 alunos, pelo Centro Escolar (com 325 alunos), pela escola da Glória do Ribatejo (com 81 alunos), pela escola do Granho (com 27 alunos) e pela escola de Muge (com 38 alunos), além dos jardins de infância da Glória do Ribatejo (com 89 crianças) e do Granho (com 16 crianças).

Os jardins de infância, com exceção do Granho, são edifícios recentes, bem equipados para as atividades educativas e de apoio à família, oferecendo boa qualidade e segurança. No entanto, em Marinhais, esses espaços não são suficientes para atender à demanda de crianças a partir dos três anos.

## **Enquadramento Conceptual**

Nos últimos tempos, o nosso Agrupamento tem enfrentado um clima de instabilidade que tem impactado o ambiente escolar, a motivação dos alunos e a qualidade das interações entre os membros da comunidade educativa. Esse cenário de incerteza e desafios, seja no plano organizacional, pedagógico ou relacional, exige uma resposta estratégica para restabelecer a coesão e a eficácia do nosso trabalho. O objetivo desta proposta é delinear ações para restaurar um ambiente de estabilidade, confiança e colaboração, fundamental para o sucesso educacional dos nossos alunos e para o bem-estar de todos os envolvidos na vida da escola. A instabilidade vivida no Agrupamento tem se manifestado de diversas maneiras, como:

- Problemas de Comunicação: Falta de clareza nas diretrizes e na partilha de informações, o que gera mal-entendidos e frustração entre alunos, professores e famílias.
- Dificuldades na Gestão de Recursos Humanos: A falta de alinhamento e a escassez de recursos adequados têm dificultado a implementação de práticas pedagógicas eficazes e a coesão da equipa de docentes e outros profissionais.
- Desmotivação da Comunidade Escolar: O desânimo e a sensação de incerteza têm afetado o envolvimento de alunos, professores e pais nas atividades escolares.
- Desajustes nas Condições Estruturais: A infraestrutura da escola, com alguns espaços inadequados, e a falta de recursos adequados para a prática de algumas atividades curriculares e extracurriculares têm dificultado o pleno desenvolvimento do processo educativo.

É meu propósito:

- Restaurar a estabilidade organizacional e pedagógica.
- Fortalecer a comunicação interna e externa, promovendo transparência e clareza.
- Estimular a motivação e o compromisso dos alunos e da equipa docente.
- Melhorar as condições materiais e pedagógicas, de modo a apoiar a aprendizagem e o bem-estar.

Assim, proponho-me:

- Promover um Ambiente de Diálogo Aberto: Criar espaços regulares de diálogo entre todas as partes envolvidas na comunidade escolar (alunos, pais, docentes, assistentes operacionais e técnicos). Através de reuniões frequentes e fóruns de discussão, poderemos perceber e dar respostas rápidas às necessidades e preocupações de todos os intervenientes.
- Rever e Reforçar as Normas de Funcionamento: Ajustar e reforçar as normas de funcionamento da escola, com foco na sua aplicação prática e na garantia de um ambiente seguro e estável. Implementar medidas claras para a resolução de conflitos e para a gestão de comportamentos disruptivos.
- Reforçar a Formação e Capacitação de Docentes e Equipas: Oferecer formações contínuas que visem não apenas o desenvolvimento profissional dos professores, mas

também a melhoria da dinâmica de trabalho em equipa. A capacitação na área de gestão de crises e resolução de conflitos será uma prioridade, de forma a garantir que todos se sintam preparados para lidar com o clima de instabilidade.

- Melhorar a Infraestrutura Escolar: Identificar as áreas que necessitam de reformas urgentes, priorizando aquelas que impactam diretamente a experiência de ensino-aprendizagem, como salas de aula, espaços de recreio, bibliotecas e zonas desportivas. O objetivo é garantir que os espaços atendam às necessidades dos alunos e da equipa pedagógica.

- Desenvolver Programas de Bem-estar e Saúde Mental: Implementar programas que abordem o bem-estar dos alunos e da equipa escolar, incluindo iniciativas de saúde mental, gestão do stress e promoção da autoestima. Esse trabalho pode ser feito em parceria com psicólogos e outros profissionais da área.

- Rever o Projeto Educativo e o Plano de Ação: Avaliar a necessidade de rever o Projeto Educativo do Agrupamento, garantindo que ele esteja alinhado com as realidades atuais e com as necessidades da comunidade escolar. O Plano de Ação deve ser adaptado conforme as avaliações periódicas das medidas implementadas, assegurando flexibilidade para ajustes conforme os resultados obtidos.

## **Visão**

A visão para o Agrupamento de Escolas de Marinhas é torná-lo uma instituição de referência no âmbito educativo e formativo, acessível à comunidade, focada na inovação e fundamentada em valores humanistas, de colaboração e solidariedade. O Agrupamento deve comprometer-se e ser reconhecido pela oferta de uma educação de qualidade para todos, demonstrando eficácia na promoção da inclusão.

## **Missão**

O Agrupamento de Escolas de Marinhas, enquanto instituição que cobre os níveis de ensino, desde o pré-escolar até ao básico, tem como objetivo oferecer um serviço público de excelência, criando um ambiente favorável à aprendizagem e ao desenvolvimento das competências necessárias para o avanço nos estudos. Além disso, deve promover valores

essenciais para o crescimento ético e saudável dos alunos, formando cidadãos críticos e responsáveis.

## **Valores**

A escola tem um papel fundamental no desenvolvimento das crianças e jovens, sendo a transmissão de valores uma parte essencial desse processo. Dessa forma, a escola deve orientar as suas ações para educar no sentido da dignificação da pessoa humana e da preservação do planeta, baseando-se no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e nos valores de Liberdade, Responsabilidade, Integridade, Inclusão, Tolerância, Cidadania, Solidariedade, Participação, Curiosidade, Inovação e Excelência.

## **Plano Estratégico**

Um dos principais objetivos deste projeto de intervenção é servir como fundamento para a elaboração de um novo Projeto Educativo do Agrupamento, que benefite o trabalho realizado nos últimos anos e, ao mesmo tempo, enfrente os novos desafios da escola. Este plano procura atender às necessidades do Agrupamento, com base na Missão e Visão estabelecidas, bem como nos documentos orientadores em vigor, relacionados aos diversos projetos de intervenção-ação do Agrupamento, previamente mencionados. Assim, as diretrizes para o desenvolvimento do projeto no próximo quadriénio estão ancoradas em quatro áreas estratégicas de intervenção: Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados.

## **Autoavaliação**

A autoavaliação é uma ferramenta fundamental de autorregulação, que favorece a prestação de contas e a responsabilização, além de ser um meio para melhorar a qualidade da instituição escolar. O objetivo é que esse processo envolva toda a comunidade educativa, tendo como foco o funcionamento do Agrupamento e a qualidade do ensino oferecido aos alunos. Durante esse processo, procura-se identificar os pontos fortes, para reforçá-los, assim como identificar as limitações, propondo as ações de melhoria necessárias para superá-las.

**Objetivo: Planeamento e articulação da autoavaliação da escola com os restantes mecanismos de avaliação**

- Estimular e valorizar a participação de todos no processo de autoavaliação;
- Garantir o sucesso educativo dos alunos, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade entre todos os envolvidos no Agrupamento;
- Identificar os pontos fortes do Agrupamento enquanto instituição, para que possam ser desenvolvidos e utilizados como ferramentas e estratégias no aprimoramento da qualidade educativa;
- Reconhecer os pontos fracos do Agrupamento, com o objetivo de reestruturar princípios e modelos organizacionais e funcionais, visando o aumento da qualidade educativa.

**Objetivo: Promover a melhoria organizacional do Agrupamento e do processo de ensino e de aprendizagem**

- Fomentar no Agrupamento uma cultura de autoavaliação como uma estratégia para a gestão eficiente dos recursos educativos e das boas práticas organizacionais e pedagógicas.
- Incentivar a comunicação e a reflexão com a comunidade educativa sobre os resultados do processo de autoavaliação;
- Maximizar a utilização dos resultados da autoavaliação como ferramenta de autorregulação, possibilitando a definição de estratégias para superar as dificuldades identificadas, contribuindo assim para a tomada de decisões fundamentadas.

## **Liderança e gestão**

A liderança da escola deve ser proativa e inspiradora, sensível às questões pessoais dos diversos envolvidos, criando condições para uma verdadeira participação da comunidade escolar nas decisões. Deve ser capaz de reconhecer os méritos de alguns e identificar maneiras de apoiar os outros a superar as suas dificuldades.

**Objetivo: Fortalecer a identidade da escola e a sua cultura envolvendo toda a comunidade educativa**

- Desenvolver um novo Projeto Educativo;
- Rever e atualizar o Regulamento Interno e os regimentos específicos;

- Criar um plano de atividades que estimule a participação de todos os membros da comunidade educativa;
- Manter e expandir parcerias e protocolos com entidades públicas e privadas da comunidade nas áreas da saúde, desporto, artes, cidadania, cultura e património;
- Promover a imagem do Agrupamento perante a comunidade;
- Aumentar a participação da comunidade educativa em iniciativas multiculturais, insistindo no Plano Cultural da Escola;
- Incentivar a coesão e o sentimento de pertença ao Agrupamento;
- Organizar atividades que melhorem as relações humanas entre os membros da comunidade educativa;
- Realizar reuniões com Pais e Encarregados de Educação para discutir estratégias e o funcionamento da escola;
- Fomentar a articulação entre as escolas do Agrupamento, promovendo uma abordagem organizacional integrada.

**Objetivo: Praticar uma gestão partilhada e de proximidade**

- Fomentar um espírito de colaboração e cooperação dentro da comunidade educativa;
- Reforçar as práticas de trabalho colaborativo nas diversas estruturas educativas (Departamentos, Grupos Disciplinares, Conselhos de Turma, Equipa Interciclos);
- Estabelecer reuniões periódicas entre as equipas de coordenação das escolas;
- Fortalecer a autonomia das lideranças intermédias, incentivando sua participação nas tomadas de decisão e na distribuição de responsabilidades;
- Incentivar os docentes a participarem de formação contínua voltada para as prioridades pedagógicas do Agrupamento.

**Objetivo: Incentivar a participação ativa dos alunos e encarregados de educação na dinâmica da escola**

- Incentivar a orientação escolar e de carreira, bem como apoiar a transição dos alunos para a vida profissional;
- Estimular o envolvimento e a responsabilização dos pais/encarregados de educação no percurso escolar e no sucesso educativo dos seus filhos;

- Incentivar a participação ativa dos alunos na vida do Agrupamento;
- Fortalecer a participação dos alunos nos processos de decisão que os afetam diretamente;
- Promover uma comunicação clara e eficaz entre a escola e as famílias.

**Objetivo: Dinamizar práticas eficazes de gestão e organização**

- Integrar de maneira coerente os diferentes documentos estruturantes do Agrupamento;
- Promover práticas de supervisão e intervisão pedagógica, focadas no desenvolvimento de métodos de ensino e aprendizagem ativos e na promoção do sucesso escolar;
- Melhorar a eficácia e eficiência dos serviços oferecidos pelo Agrupamento;
- Estimular a partilha de boas práticas decorrentes da atividade docente ou da formação realizada.

**Prestação do serviço educativo**

A oferta do serviço educativo foca-se na estruturação pedagógica da escola, considerando a articulação e continuidade do currículo, a monitorização da prática docente em sala de aula, a personalização do ensino e os apoios fornecidos aos alunos, além da abrangência do currículo e da valorização dos conhecimentos e da aprendizagem.

**Objetivo: Promover uma prática letiva orientada para o sucesso educativo, referenciada na flexibilidade curricular, e visando o perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória e as aprendizagens essenciais**

- Estimular a participação e o desenvolvimento de projetos que apoiem o currículo;
- Reforçar estratégias de apoio à aprendizagem, como coadjuvações, apoios, tutorias, salas de estudo e outras iniciativas;
- Fomentar a gestão flexível do currículo e o trabalho colaborativo entre os docentes;
- Oferecer recursos para ações preventivas que ajudem a antecipar e evitar o insucesso e o abandono escolar;
- Incentivar a troca de materiais didáticos e experiências pedagógicas entre os professores;
- Promover o planeamento e a implementação de atividades e projetos em conjunto;

- Aumentar os níveis de proficiência em leitura, escrita, cálculo e raciocínio matemático nos primeiros anos de escolaridade.

**Objetivo: Promover a melhoria das práticas de avaliação pedagógica**

- Ampliar as abordagens e os métodos de avaliação nas diversas modalidades (diagnóstica, formativa e sumativa);
- Adotar uma avaliação principalmente formativa, que se integre aos processos de ensino e aprendizagem, encarando a avaliação como um aspeto essencialmente pedagógico e didático;
- Implementar práticas de avaliação que ofereçam feedback de qualidade a alunos e professores, possibilitando uma regulação mais eficiente do processo de ensino-aprendizagem;
- Fomentar uma avaliação pedagógica criteriosa, transparente, bem refletida e compartilhada entre os diversos departamentos;
- Estimular o uso de ferramentas digitais como mecanismos de autorregulação e avaliação;
- Assegurar a qualidade e consistência das informações fornecidas aos alunos e aos encarregados de educação;
- Criar oportunidades de discussão e reflexão sobre avaliação com alunos, professores e encarregados de educação.

**Objetivo: Reduzir a indisciplina e aprimorar as competências sociais dos alunos**

- Continuar e reforçar a aplicação de medidas disciplinares adequadas, justas e consistentes, em conformidade com a legislação em vigor, para lidar com casos de indisciplina, tanto na sala de aula quanto fora dela;
- Criar um ambiente escolar positivo, acolhedor e harmonioso, envolvendo os alunos em atividades cooperativas;
- Estabelecer parcerias com profissionais e entidades que possam colaborar na redução e prevenção do bullying escolar;

- Desenvolver ações de sensibilização sobre a importância da não-violência nas escolas, promovendo atividades com os alunos que ajudem a reduzir comportamentos agressivos;
- Atribuir responsabilidades aos alunos nas decisões relacionadas à escola e à resolução de conflitos;
- Implementar dinâmicas que favoreçam o desenvolvimento das relações sociais e pessoais;
- Investir em programas de desenvolvimento de competências pessoais e sociais para os alunos.

**Objetivo: Promover a articulação curricular para a melhoria do sucesso dos alunos**

- Fortalecer o trabalho colaborativo na articulação horizontal e vertical entre as diversas disciplinas e áreas de conhecimento, aprimorando os mecanismos dessa colaboração e sua monitorização;
- Estimular a articulação curricular para ajustar as aprendizagens aos interesses e às necessidades específicas dos alunos;
- Aperfeiçoar o processo de transição e inclusão dos alunos entre os diferentes ciclos de ensino;
- Incluir um maior número de turmas no projeto artístico "ProjetArte", (plano cultural de escola);
- Garantir que os alunos tenham a oportunidade de participar em atividades artísticas, culturais, desportivas e de preservação do património material e imaterial.

**Objetivo: Promover e consolidar práticas inclusivas e de aceitação e valorização da diversidade**

- Estimular a implementação de práticas de diferenciação pedagógica como forma de apoio à aprendizagem e inclusão, assegurando equidade e igualdade de oportunidades no acesso ao currículo e às aprendizagens essenciais;
- Fomentar o desenvolvimento integral dos alunos, considerando as dimensões do saber, do saber fazer e do saber estar;
- Criar ambientes educativos flexíveis, ativos e estimulantes, que ofereçam aos alunos os apoios necessários para atender às suas necessidades específicas;

- Garantir que a ação pedagógica leve em consideração todos os alunos nas suas interações com as tarefas de aprendizagem, adaptando-as conforme as finalidades, condições e apoios disponíveis;
- Promover projetos voltados para a cidadania e desenvolvimento nas áreas de direitos humanos, igualdade de género e interculturalidade;
- Assegurar que a identificação de qualquer aluno com necessidades seja feita o mais cedo possível, permitindo à EMAEI avaliar a necessidade de medidas de suporte à aprendizagem e inclusão, e colaborar na redução do absentismo e abandono escolar precoce.

## **Resultados**

Esta área foca-se na criação de mecanismos para monitorizar os dados conseguidos, com base nos resultados académicos dos alunos nos diferentes níveis e ciclos de ensino, obtidos por meio de processos e instrumentos de avaliação interna e externa. O objetivo é aprimorar a capacidade de autorregulação do sucesso escolar do Agrupamento, além de melhorar os resultados sociais, promovendo o cumprimento das normas e a participação ativa na vida escolar.

### Objetivo: melhorar e monitorizar os resultados académicos

- Criar as condições necessárias para melhorar os resultados dos alunos nas avaliações externas realizadas nas escolas do Agrupamento;
- Identificar, no início de cada ciclo, os alunos com dificuldades de aprendizagem e promover a implementação de estratégias pedagógicas para a sua recuperação;
- Acompanhar a transição de alunos com dificuldades em determinadas disciplinas e sugerir medidas apropriadas para recuperar as aprendizagens e alcançar o sucesso escolar.

### Objetivo: melhorar os resultados sociais

- Incentivar a participação da comunidade escolar em atividades que promovam a solidariedade, a cidadania e a transição para a vida adulta;
- Desenvolver iniciativas preventivas para reduzir a necessidade de medidas sancionatórias;

- Apoiar projetos e atividades que envolvam a presença de pais e encarregados de educação em algumas áreas das escolas do Agrupamento, em regime de voluntariado;
- Estimular e apoiar a realização de atividades criadas e sugeridas pelos pais e encarregados de educação.

## **Calendarização**

Este projeto tem uma duração de quatro anos escolares e tem como objetivo servir de base para o novo Projeto Educativo do Agrupamento, que será atualizado anualmente para possibilitar a avaliação periódica das ações e o impacto das mesmas.

Por ser um projeto que valoriza a continuidade do trabalho em desenvolvimento no Agrupamento, a sua calendarização levará em consideração as iniciativas e projetos já em curso, mencionados anteriormente.

O Projeto Educativo, a ser elaborado com base neste plano de intervenção, poderá ser ajustado conforme necessário, assim como o cronograma de implementação, considerando o contexto de cada momento e as necessidades que surgirem durante o desenvolvimento do próprio projeto, cujo sucesso dependerá de uma série de fatores que são difíceis de prever.

## **Avaliação do Projeto**

Um projeto de intervenção deve ser visto como um documento flexível, passível de ajustes conforme a análise do impacto das ações implementadas e os resultados obtidos. O Projeto Educativo do Agrupamento, que será elaborado com base neste projeto de intervenção, será monitorizado e avaliado de forma contínua ao longo do quadriénio 2025/2029, com a possibilidade de ser modificado sempre que necessário, visando superar obstáculos ou responder a novos desafios e alcançar os objetivos estabelecidos.

Dessa forma, a avaliação intermédia e processual será realizada pelo Conselho Geral, dentro das suas competências, por meio da apresentação do relatório anual de autoavaliação e do balanço da implementação do projeto, com o fim de identificar o grau de alcance dos objetivos e a adequação das estratégias adotadas, além de realizar os

ajustes e reformulações necessários, considerando as recomendações do Conselho Pedagógico e do Conselho Geral.

Ao final do mandato, será feito um balanço final do Projeto de Intervenção para avaliar os resultados alcançados, com a apresentação de um relatório de avaliação focado nos quatro eixos estratégicos de intervenção: Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados.

Os métodos utilizados para a recolha de dados serão variados, incluindo análise documental, observação direta, questionários para o corpo docente, não docente, alunos e representantes dos encarregados de educação, além de relatórios da equipa de autoavaliação do Agrupamento.

Os resultados da avaliação final do Projeto de Intervenção serão partilhados com a comunidade educativa.

## **Nota Final**

O grande desafio será exercer uma liderança capaz de mobilizar todos. Estou disponível para liderar sem medo, com coragem, dedicação e a responsabilidade que sempre apliquei na minha carreira profissional. Será essencial conseguir extrair o melhor conhecimento e as melhores práticas de todos os envolvidos: Educadores, Professores Titulares de Turma do 1º ciclo, Professores do 2º e 3º ciclos, Professores em apoio educativo, da Educação Especial, da Intervenção Precoce, Professores que lecionam um Currículo Específico Individual, aqueles que desenvolvem projetos escolares, locais, nacionais e internacionais, Professores que promovem o Desporto Escolar e garantem a representação do Agrupamento em competições locais e nacionais, os que acompanham os alunos em visitas de estudo, proporcionando aprendizagens em contextos variados, Diretores de Turma, Coordenadores de Diretores de Turma e Assessores de disciplina ou grupo de docência, Coordenadores de Departamento, Bibliotecas Escolares, Coordenadores de Estabelecimento, Psicólogos, Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos, Coordenadores de Assistentes Operacionais, Chefe dos Serviços de Administração Escolar, Alunos, Pais e Encarregados de Educação, Representantes de entidades e

organismos que colaboram com o Agrupamento e a Autarquia. Apenas com a colaboração de todos, o Plano de Ação de qualquer Diretor pode alcançar o sucesso.

Por último, mas de extrema importância para o êxito do trabalho do Diretor, é essencial destacar a necessidade de um bom trabalho em equipa entre os membros da Direção. O Diretor depende da cooperação de todos, da complementaridade das ações de cada elemento, do princípio da entreajuda, da disposição para o trabalho e de uma atitude profissional encorajadora, para que, juntos, possamos contribuir para o progresso e sucesso da instituição.

Anseio por uma participação comprometida e ativa de todos na construção de um Agrupamento do qual nos sintamos orgulhosos.

Eu Acredito!

Marinhais, 20 de março de 2025

João António Santos Paulo