



# PLANO DE AÇÃO

**CANDIDATURA AO CONSELHO EXECUTIVO DA  
ESCOLA BÁSICA INTEGRADA DE ÁGUA DE PAU –  
TRÍENIO 2022-2025**

**Todos juntos, a construir o futuro.**

**Candidatos:**

**Presidente do CE –  
Hermínia Pereira Coelho  
Rodrigues**

**Vice-Presidente –  
Rosa Maria de Medeiros  
Costa**

**Vice-Presidente –  
Catarina Fátima Botelho  
Raposo Amaral**

**Assessor Técnico-  
Pedagógico a designar –  
Paulo Alexandre da  
Silva Brito Martins**

## Lista A

Escola é

... o lugar que se faz amigos.  
Não se trata só de prédios, salas, quadros,  
Programas, horários, conceitos...  
Escola é sobretudo, gente  
Gente que trabalha, que estuda  
Que alegre, se conhece, se estima.

O Diretor é gente,  
O coordenador é gente,  
O professor é gente,  
O aluno é gente,  
Cada funcionário é gente.

E a escola será cada vez melhor  
Na medida em que cada um se comporte  
Como colega, amigo, irmão.  
Nada de “ilha cercada de gente por todos os lados”  
Nada de conviver com as pessoas e depois,  
Descobrir que não tem amizade a ninguém.  
Nada de ser como tijolo que forma a parede,  
Indiferente, frio, só.

Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar,  
É também criar laços de amizade,  
É criar ambiente de camaradagem,  
É conviver, é se “amarrar nela”!

Ora é lógico...  
Numa escola assim vai ser fácil!  
Estudar, trabalhar, crescer,  
Fazer amigos, educar-se, ser feliz.  
É por aqui que podemos começar a melhorar o mundo.

(Paulo Freire)

## Índice

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introdução .....                                           | 4  |
| 2. Diagnóstico .....                                          | 6  |
| 2.1 Breve caracterização da unidade orgânica .....            | 6  |
| 2.2 Pontos fortes e fracos a nível interno .....              | 10 |
| 2.3 Oportunidades e ameaças a nível externo .....             | 11 |
| 3. Missão, visão e valores do plano de ação estratégico ..... | 12 |
| 3.1 Missão .....                                              | 12 |
| 3.2 Visão .....                                               | 13 |
| 3.3 Valores .....                                             | 13 |
| 4. Linhas de ação estratégica .....                           | 14 |
| 5. Considerações finais .....                                 | 22 |

## 1. Introdução

Atendendo ao definido no ponto 1 do artigo 71.º do Decreto Legislativo Regional n.º 13/2013/A, de 30 de agosto, bem como na alínea f) do ponto 2.5 do Capítulo III do Regulamento Interno da unidade orgânica, apresentamos, enquanto lista candidata ao Conselho Executivo da Escola Básica Integrada de Água de Pau, para o triénio 2022 – 2025, o nosso plano de ação estratégico.

O plano por nós elaborado, com vista à projeção estruturada e organizada de um projeto educativo para a Escola Básica Integrada de Água de Pau, tem em vista a concretização da ideia de **uma escola de qualidade para todos**. Não obstante a experiência que adquirimos nos últimos três anos, fundamental para um conhecimento mais aprofundado do contexto e da realidade da comunidade educativa deste estabelecimento de ensino, estamos certos dos desafios e dos novos problemas que se nos colocam. Estes requerem que estejamos mais preparados para lidar com a incerteza e a imprevisibilidade do futuro, decorrentes dos problemas ambientais e alterações climáticas, da aceleração da revolução tecnológica e o seu impacto no mundo do trabalho, da globalização económica, populacional e até viral... É urgente que a educação seja de facto para todos, proporcionado uma experiência escolar positiva e significativa, capaz de suscitar o desejo, o entusiasmo e a capacidade de aprender ao longo de toda a vida.

O trabalho realizado no último triénio concentrou-se em torno de ações estratégicas que permitiram observar melhorias importantes ao nível da cultura de escola, do sucesso educativos dos alunos, do clima de aprendizagem escolar, bem como ao nível da gestão dos recursos materiais e humanos, espaços escolares e serviços da unidade orgânica. Porém, vivenciamos uma experiência singular, em tempo real, que permitiu testar a resiliência de todos nós e desenvolver ações que, hoje, nos permitem aferir que houve pandemia, mas não houve pandemónio! Fomos capazes de nos adaptar e dar a melhor resposta possível a todos os nossos alunos. Este foi reconhecidamente um período difícil para todos e onde muitas das ações que pretendíamos desenvolver ficaram para segundo plano, pois a urgência concentrou-se em dar resposta aos problemas imediatos – constrangimentos sanitários (as distâncias, as “bolhas”, os percursos, as máscaras, os isolamentos de turmas, ...), constrangimento no processo de ensino e aprendizagem (definição de planos de ensino à distância, distribuição de equipamentos e/ou recursos materiais, implementação de aulas em ensino misto, ...), entre outros. Tempos desafiantes

que nos fizeram crescer, aprender e melhorar a nossa ação diária para que nenhum dos nossos alunos ficasse para trás.

Face ao que antecede, o plano que apresentamos expõe algumas ações que não foram concretizadas neste mandato, sendo que a sua concepção implicou um envolvimento próximo com as diversas pessoas que trabalham na unidade orgânica – pessoal docente e não docente –, bem como com os alunos, os pais e os encarregados de educação, a fim de elaborar um diagnóstico fidedigno dos principais problemas da nossa escola e um conjunto de ações estratégicas que pretendemos concretizar dentro de um prazo definido e mobilizando um conjunto de recursos.

Este plano está estruturado em três partes: o diagnóstico, com a identificação dos pontos fortes e fracos a nível interno e as oportunidades e ameaças a nível externo; a missão, a visão e os valores que defendemos para a unidade orgânica; e, por fim, as linhas de ação estratégica que delineamos tendo em conta os objetivos centrais e estratégicos que definimos.

## 2. Diagnóstico

Um diagnóstico de qualidade é a primeira condição de um bom projeto, ao permitir determinar com precisão os problemas a resolver, os recursos disponíveis e os fatores que serão determinantes no contexto.

A produção deste diagnóstico implicou a recolha e análise de informação, nomeadamente de dados estatísticos e de alguns documentos orientadores da escola, assim como uma auscultação prévia de alguns elementos da comunidade educativa.

Atendendo ao exposto anteriormente, procurámos centrar o nosso diagnóstico na caracterização da escola e do meio envolvente, bem como na identificação dos pontos fortes e fracos – a nível interno –, e nas oportunidades e ameaças – a nível externo. Apresentamos, de seguida, estes elementos.

### 2.1 Breve caracterização da unidade orgânica

A EBI de Água de Pau é uma unidade orgânica de média dimensão, localizada na freguesia de Água de Pau, no concelho de Lagoa. O seu público-alvo são, maioritariamente, alunos do pré-escolar e do ensino básico que provêm, essencialmente, das freguesias de Água de Pau e da Ribeira Chã.

Atualmente, a escola conta com 529 discentes distribuídos pelos diferentes níveis de ensino, sendo visível, nos dados apresentados na Tabela 1, que se regista um decréscimo significativo de alunos no ensino básico, comparativamente com o ano letivo 2018/2019.

*Tabela 1*

*Distribuição do número de alunos pelos diferentes níveis de ensino*

|                            | Pré-Escolar | 1.º Ciclo | 2.º Ciclo | 3.º Ciclo | Reativar | Total |
|----------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------|-------|
| N.º de alunos<br>2018/2019 | 96          | 177       | 113       | 147       | —        | 533   |
| N.º de alunos<br>2021/2022 | 106         | 152       | 84        | 127       | 60       | 529   |

No que aos recursos humanos diz respeito, a escola regista um aumento pouco significativo do número de docentes, comparativamente com o ano letivo 2018/2019, apesar da diminuição do número de alunos, facto que está relacionado com a oferta

formativa mais diversificada e com o aumento das medidas de apoio educativo aos alunos. Estes dados podem ser observados na Tabela 2.

*Tabela 2*

*Distribuição do número de docentes pelos diferentes níveis de ensino*

|                              | Pré-Escolar | 1.º Ciclo | 2.º Ciclo | 3.º Ciclo | Total |
|------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-------|
| N.º de docentes<br>2018/2019 | 10          | 20        | 22        | 34        | 86    |
| N.º de docentes<br>2021/2022 | 12          | 21        | 21        | 35        | 89    |

Relativamente ao número de não docentes, regista-se um aumento considerável comparativamente com o ano letivo 2018/2019. A Unidade Orgânica dispõe, atualmente, de vários Técnicos Superiores na Área de Diagnóstico e Terapêutica, em especial de Psicologia, Terapia de Fala e Terapia Ocupacional, bem como um Técnico de Informática que apoia as três escolas do concelho de Lagoa. Quanto aos Assistentes Técnicos, a maioria encontra-se afeta aos Serviços Administrativos. Porém, um destes Técnicos exerce funções nos Serviços de Informática, ao passo que outro presta apoio e acompanhamento a crianças com necessidades educativas especiais. No que respeita aos Assistentes Operacionais, cerca de 38% encontra-se a exercer funções no estabelecimento de ensino ao abrigo de programas de inserção socioprofissional.

Estes dados podem consultados na Tabela 3.

*Tabela 3*

*Distribuição do número de não docentes pelas diferentes carreiras*

|           | Técnicos Superiores | Assistentes Técnicos | Assistentes Operacionais | Estagiários L e T | Total |
|-----------|---------------------|----------------------|--------------------------|-------------------|-------|
| 2018/2019 | 2                   | 8                    | 26                       | 4                 | 40    |
| 2021/2022 | 4                   | 9                    | 36                       | 3                 | 52    |

A oferta formativa da escola concentra-se, sobretudo, ao nível do ensino regular. No 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, a Unidade Orgânica oferece a possibilidade de os alunos frequentarem a modalidade de ensino especializado em desporto, em especial para aqueles que pretendam aprofundar conhecimentos e competências em componentes específicas inerentes à área do desporto. Há também, no 3.º ciclo, um Curso de Formação

Vocacional – um percurso formativo que privilegia a aquisição de conhecimentos em disciplinas estruturantes no âmbito do currículo regular, um contacto com diferentes atividades vocacionais e o desenvolvimento de competências do foro comportamental, relacional e social e de orientação profissional.

No âmbito do Regime Educativo Especial, a escola implementa uma série de medidas educativas destinadas às 88 crianças e jovens com necessidades educativas especiais de carácter permanente – totalizando 19% da população escolar (educação pré-escolar e ensino básico) –, a saber: programa socioeducativo, programa de despiste e orientação vocacional (DOV), programa ocupacional, programa pré-profissionalização e formação profissionalizante, bem como turmas com projetos curriculares adaptados (TPCA).

Desde 2020/2021, que a unidade orgânica procura dar resposta a uma necessidade identificada nas Freguesias de Água de Pau e da Ribeira Chã, bem como de outras do concelho de Lagoa, e oferece cursos de educação e formação de adultos, nomeadamente do Programa Reativar. Esta oferta está concentrada nos Cursos de Nível Básico de Educação B2 e B3, e de Nível Secundário – S3-Tipo A, S3-Tipo B e S3-Tipo C, abrangendo a população adulta que procura apenas uma habilitação escolar, mediante a realização exclusiva de Cursos da Formação de Base.

O contexto socioeconómico das famílias dos alunos inseridos na unidade orgânica é, de um modo geral, desfavorecido. A maioria dos pais e encarregados de educação possui um nível de escolaridade baixo e uma elevada percentagem encontra-se em situação de desemprego. Há um elevado número de famílias que beneficiam do Rendimento Social de Inserção (RSI) e um número muito significativo de alunos (98.7%) que usufrui dos apoios da Ação Social Escolar (ASE) – tal como ilustra a Tabela 2. Comparativamente com o ano letivo 2018/2019, esta percentagem e alunos sofreu um aumento considerável, na ordem dos 10%.

*Tabela 2*

*Distribuição dos alunos por escalão e por nível de ensino*

| Escalões | Pré-Escolar | 1.º Ciclo | 2.º Ciclo | 3.º Ciclo | Total |
|----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-------|
| I        | 36          | 57        | 29        | 45        | 167   |
| II       | 17          | 36        | 19        | 40        | 112   |
| III      | 18          | 24        | 15        | 16        | 73    |
| IV       | 12          | 5         | 9         | 6         | 32    |
| V        | 19          | 21        | 12        | 27        | 79    |
| Total    | 102         | 143       | 84        | 134       | 463   |



No que concerne aos recursos físicos, a escola dispõe de um edifício recente, com uma arquitetura moderna e num excelente estado de conservação. De um modo geral, as salas de aula e os diferentes espaços escolares estão equipados com os recursos essenciais ao desenvolvimento das atividades diárias, embora existam algumas situações que requerem particular atenção e intervenção – como iremos ver no ponto seguinte. Ao nível tecnológico, atualmente, a unidade orgânica dispõe de um número considerável de recursos para a aprendizagem, nomeadamente computadores portáteis e *tablets*, disponíveis para a dinamização de atividades motivadoras para os diferentes ciclos de ensino.

## 2.2 Pontos fortes e fracos a nível interno

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pontos Fortes | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edifício escolar único para o desenvolvimento das atividades educativas dos diferentes níveis de ensino;</li> <li>- Boa qualidade das instalações;</li> <li>- Áreas de recreio amplas, ao ar livre, e com atividades diversificadas, em especial para as crianças da educação pré-escolar e do 1.º ciclo;</li> <li>- Dotação razoável de equipamentos tecnológicos (computadores, <i>tablets</i>, projetores, quadros interativos, etc.);</li> <li>- Níveis de sucesso escolar, desde 2019/2020, no ensino básico, superiores a 90%;</li> <li>- Redução dos níveis de indisciplina registados, em especial no 2.º e 3.º ciclos do ensino básico;</li> <li>- Turmas com um número reduzido de alunos (média de 14 alunos por turma no ensino básico);</li> <li>- Resposta educativa diversificada para os alunos com necessidades educativas especiais;</li> <li>- Oferta de cursos de formação de adultos para conclusão do ensino básico e secundário;</li> <li>- Desenvolvimento de projetos, nacionais e internacionais, que constituem mais-valias para a formação integral dos alunos e do pessoal docente e não docente;</li> <li>- Elevado número de sinergias estabelecidas entre a escola e as entidades locais;</li> <li>- Quadro de pessoal docente e não docente com alguma estabilidade;</li> <li>- Utilização de plataformas digitais como forma de agilizar o trabalho docente e a comunicação a nível interna.</li> </ul> |
| Pontos Fracos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraca dotação de materiais específicos em alguns espaços escolares;</li> <li>- Área coberta dos recreios dos alunos manifestamente insuficiente, em especial nos dias em que as condições climatéricas são desfavoráveis;</li> <li>- Áreas de convívio, interiores e exteriores, para os alunos do 2.º e 3.º ciclos a necessitar de dotação de materiais;</li> <li>- Insuficiente qualidade de sinal da rede <i>wireless</i> em vários espaços da escola;</li> <li>- Flutuação considerável de assistentes operacionais, em virtude da sua situação contratual;</li> <li>- Pouca identificação dos discentes com o currículo escolar;</li> <li>- Falta de motivação, de autonomia, de hábitos e métodos de trabalho e de estudo por parte da generalidade dos alunos;</li> <li>- Pouca valorização da escola por parte dos alunos, dos pais e dos encarregados de educação;</li> <li>- Fraco envolvimento dos pais e encarregados de educação no percurso escolar das crianças e jovens.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### 2.3 Oportunidades e ameaças a nível externo

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Oportunidades</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tornar a UO como o estabelecimento de ensino privilegiado no concelho para a dinamização dos cursos de educação e formação de adultos;</li> <li>- Desenvolvimento de uma rede de sinergias mais alargada com empresas, instituições educativas e outras da área de abrangência pedagógica da unidade orgânica;</li> <li>- Maior interação com a comunidade através do desenvolvimento de projetos;</li> <li>- Otimização da página eletrónica e dos meios de comunicação, enquanto canais privilegiados capazes de potenciar a imagem da escola.</li> </ul>                                                                                                    |
| <b>Ameaças</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos financeiros limitados;</li> <li>- Instabilidade das políticas educativas: condições de trabalho desfavoráveis, desvalorização do desempenho profissional, não contratação de pessoal técnico e operacional suficiente;</li> <li>- Resistência à mudança;</li> <li>- Flutuação significativa de pessoal docente em virtude dos concursos anuais;</li> <li>- Baixo nível de escolarização da generalidade dos pais e encarregados de educação;</li> <li>- Baixa condição socioeconómica dos pais e encarregados de educação;</li> <li>- Fraco envolvimento dos pais e encarregados de educação no processo educativos das crianças e jovens.</li> </ul> |

### **3. Missão, visão e valores**

Qualquer organização educativa deve ter definida de forma clara a missão, a visão e os valores, como elementos centrais da construção dos seus referenciais estratégicos. A missão de uma organização está associada ao seu propósito, aquilo que justifica a sua existência, à sua razão de ser, ao que legitima a função da organização na sociedade. A visão refere-se a uma ambição, um ideal, um estado que a organização pretende alcançar num determinado intervalo de tempo, constituindo um fator de mobilização, um catalisador de energia coletiva. Por fim, os valores influenciam os comportamentos, as escolhas e as decisões que se tomam. Constituem o fio condutor da ação, sustentam a identidade da escola e regem as atividades desenvolvidas.

Enquanto lista candidata ao conselho executivo da EBI de Água de Pau, e tendo como base a experiência adquirida nos três últimos anos, procurámos refletir sobre o papel da nossa escola no desenvolvimento do futuro dos nossos alunos e na comunidade em que se insere, para delinear a nossa ambição e o nosso plano de ação estratégico. Estamos certos de que, atualmente, se preconiza que a escola deve ser capaz de garantir as melhores oportunidades educativas para todos os seus alunos, criando um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências. Num contexto de mudanças aceleradas e imprevisíveis, a escola deve ser capaz de mobilizar os conhecimentos e competências das pessoas afetas à organização para poder dar resposta ao ambiente complexo na qual se situa e que lhe impõe respostas diferenciadas. Atendendo ao exposto, apresentamos a missão, a visão e os valores que defendemos para a nossa escola.

#### **3.1 Missão**

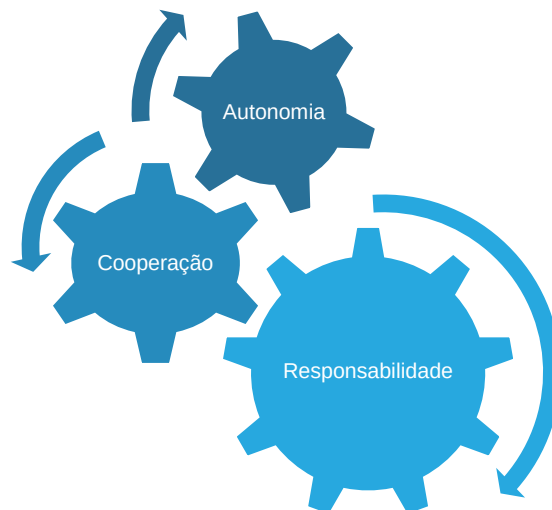
Defendemos que a EBI de Água de Pau, como estabelecimento de educação e de ensino da rede pública do sistema educativo regional dos Açores, tem por missão contribuir para a formação integral das crianças e dos jovens, garantindo as melhores oportunidades educativas a cada um, independentemente do percurso escolar que cada um possa realizar. Queremos uma escola centrada no desenvolvimento de um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências, onde os alunos adquiram múltiplas literacias que lhes permitam responder aos desafios complexos do mundo atual.

### 3.2 Visão

Queremos, no triênio 2022-2025, que a nossa escola continue a ser reconhecida pela qualidade e pela inovação da sua ação educativa. Ambicionamos uma escola dinâmica, inclusiva, inovadora e, sobretudo, focada na formação de crianças e jovens autónomos e responsáveis e cidadãos mais felizes e ativos.

### 3.3 Valores

Os valores que defendemos para a ação educativa da nossa escola e que todas as crianças, jovens e elementos da comunidade educativa devem desenvolver e pôr em prática são:



**Responsabilidade** – Obrigação de responder pelas próprias ações; ponderar as ações próprias e alheias em função do bem comum.

**Autonomia** – Demonstrar capacidade de se responsabilizar pela sua aprendizagem, refletir criticamente e tomar as suas decisões.

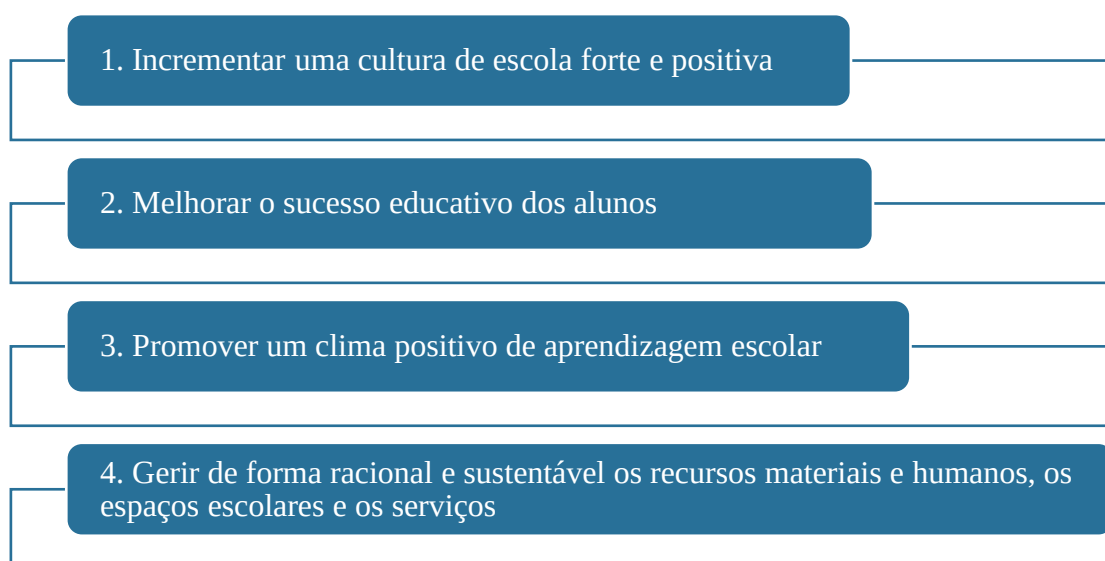
**Cooperação** – Manifestar capacidade para unir esforços para a resolução de problemas e projetos comuns.

Estamos conscientes que para alcançar esta ambição será determinante o compromisso de todos os que connosco trabalham diariamente, em especial a ação dos professores e o empenho das famílias e encarregados de educação.

#### 4. Linhas de ação estratégica

A conceção de um plano de ação pressupõe, necessariamente, a formulação de objetivos, enquanto elemento orientador da mudança e integrador das diferentes atividades e ações que o compõem. Estes devem estar em linha com a missão e a visão definidas.

Tendo em conta os pontos fortes e fracos, a nível interno, as oportunidades e ameaças, a nível externo, enumeradas no diagnóstico, definimos vários objetivos centrais que serão orientadores da atividade da unidade orgânica durante o próximo triénio, a saber:



Para a sua consecução concorrem vários objetivos estratégicos que definem as estratégias possíveis a seguir pela escola. Apresentamos, de seguida, esses objetivos (Tabela 4), bem como as ações que temos intenção de implementar e/ou reforçar para alcançar os objetivos centrais (Tabelas 5, 6, 7 e 8).

Tabela 4

Objetivos centrais e estratégicos definidos no plano de ação

| Objetivos centrais                                                                                                  | Objetivos estratégicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Incrementar uma cultura de escola forte e positiva</b>                                                        | 1.1 Desenvolver uma visão estratégica para afirmar o sentido de pertença e de identificação da comunidade com a escola.<br>1.2 Melhorar os relacionamentos e o clima de escola no seio da comunidade educativa.<br>1.3 Melhorar os circuitos de comunicação interna e externa, em termos de segurança, rapidez e rigor no tratamento da informação.     |
| <b>2. Melhorar o sucesso educativo dos alunos</b>                                                                   | 2.1 Melhorar o sucesso das aprendizagens.<br>2.2 Promover o desenvolvimento de competências e de literacias múltiplas.<br>2.3 Monitorizar o progresso dos alunos.<br>2.4 Coordenar o currículo.<br>2.5 Implementar novas metodologias de ensino e de formas de organização do trabalho em sala de aula.<br>2.6 Fortalecer a articulação escola-família. |
| <b>3. Promover um clima positivo de aprendizagem escolar</b>                                                        | 3.1 Diminuir os níveis de indisciplina.<br>3.2 Fornecer incentivos para a aprendizagem.<br>3.3 Promover o desenvolvimento profissional.<br>3.4 Promover a motivação, o empenho e o reconhecimento.                                                                                                                                                      |
| <b>4. Gerir de forma racional e sustentável os recursos humanos e materiais, os espaços escolares e os serviços</b> | 4.1 Otimizar a distribuição de serviço.<br>4.2 Melhorar a gestão dos recursos materiais.<br>4.3 Rentabilizar e melhorar a gestão dos espaços.<br>4.4 Melhorar a qualidade dos serviços prestados pela unidade orgânica.                                                                                                                                 |

## OBJETIVO CENTRAL 1 - INCREMENTAR UMA CULTURA DE ESCOLA FORTE E POSITIVA

Tabela 5

*Objetivos estratégicos e ações a implementar para a consecução do objetivo central 1*

| Objetivos estratégicos                                                                                                          | Ações a implementar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 Desenvolver uma visão estratégica para afirmar o sentido de pertença e de identificação da comunidade com a escola          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar estrategicamente junto dos vários públicos a Missão, a Visão e os Valores da escola;</li> <li>- Comemorar o dia de aniversário da unidade orgânica;</li> <li>- Desenvolver ações que permitem a todos os elementos da escola uma maior apropriação do lema da escola;</li> <li>- Criar o hino da escola;</li> <li>- Criar um espaço para a afixação de fotos de grupo do pessoal docente e não docente, por ano letivo;</li> <li>- Criar um espaço para exposição dos troféus, diplomas e certificados recebidos pela escola;</li> <li>- Continuar a embelezar alguns espaços/zonas da escola, a fim de os tornar mais agradáveis e convidativos para a comunidade escolar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |
| 1.2 Melhorar os relacionamentos e o clima de escola no seio da comunidade educativa                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a organizar o acolhimento e a integração do pessoal docente e não docente na unidade orgânica;</li> <li>- Continuar a organizar o acolhimento e a integração dos alunos, no início do ano letivo;</li> <li>- Realizar, ao longo do ano, atividades que contribuam para melhorar os relacionamentos e o bem-estar docente e não docente;</li> <li>- Dar mais voz aos alunos, promovendo a criação do aluno assessor do Conselho Executivo;</li> <li>- Lembrar as datas de aniversário do pessoal docente e não docente, através do envio de um cartão de aniversário digital;</li> <li>- Promover, pelo menos, duas atividades culturais por ano com envolvimento de todos os níveis de ensino e de toda a comunidade educativa – “Open Day”;</li> <li>- Promover o envolvimento dos pais e encarregados de educação no âmbito dos projetos implementados na unidade orgânica.</li> </ul>                 |
| 1.3 Melhorar os circuitos de comunicação interna e externa, em termos de segurança, rapidez e rigor no tratamento da informação | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Otimizar o funcionamento do <i>website</i> da página de <i>Facebook</i> da escola;</li> <li>- Otimizar a utilização das equipas criadas no <i>Microsoft Teams</i> como meio de comunicação, de partilha de informação e de armazenamento de toda a documentação, a nível interno;</li> <li>- Otimizar a partilha de informação com alunos e encarregados de educação através dos endereços de correio eletrónico;</li> <li>- Promover, anualmente, pelo menos uma ação de formação destinada aos pais e encarregados de educação para melhor utilização das ferramentas de comunicação digitais;</li> <li>- Rentabilizar as televisões da escola como meio de divulgação e de partilha de atividades e de projetos da unidade orgânica, junto dos alunos;</li> <li>- Promover iniciativas para divulgação da unidade orgânica, através dos diversos meios de comunicação locais, regionais e nacionais.</li> </ul> |



**OBJETIVO CENTRAL 2 – MELHORAR O SUCESSO EDUCATIVO DOS ALUNOS**

Tabela 6

*Objetivos estratégicos e ações a implementar para a consecução do objetivo central 2*

| <b>Objetivos estratégicos</b>                                            | <b>Ações a implementar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1 Melhorar o sucesso das aprendizagens                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a implementar medidas e projetos de promoção do sucesso escolar, bem como de medidas de apoio educativo decorrentes das necessidades específicas dos alunos;</li> <li>- Continuar a apostar no desenvolvimento de percursos formativos diversificados para os alunos com necessidades educativas especiais, de carácter permanente;</li> <li>- Otimizar a utilização da “Sala de Estudo”, com professores de todas as áreas, para apoiar o estudo de todos os alunos e favorecer o desenvolvimento de atitudes e hábitos de trabalho autónomo e em grupo;</li> <li>- Dotar a “Sala da Estudo” de um maior número de recursos materiais que permitam estimular o desenvolvimento de atitudes e hábitos de trabalho autónomo e em grupo;</li> <li>- Otimizar a implementação do projeto de “Tutoria entre pares”, a fim de promover uma maior entajuda e a colaboração entre as crianças e jovens;</li> <li>- Desenvolver estratégias conducentes à melhoria do compromisso dos alunos com as aprendizagens.</li> </ul> |
| 2.2 Promover o desenvolvimento de competências e de literacias múltiplas | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar a promoção e metodologias de ensino ativas e centradas no aluno;</li> <li>- Incentivar a dinamização de projetos interdisciplinares no seio das turmas;</li> <li>- Incentivar e apoiar a promoção do trabalho autónomo em sala de aula;</li> <li>- Continuar a otimizar a Biblioteca Escolar (BE) como espaço privilegiado para a dinamização de atividades;</li> <li>- Desenvolver um trabalho de articulação entre a equipa da BE e os diretores de turma e coordenadores de departamento curricular para a dinamização de projetos e atividades;</li> <li>- Continuar a apostar na implementação de projetos de desenvolvimento educativo: clubes escolares e projetos regionais, nacionais e internacionais em áreas diversas;</li> <li>- Incentivar a participação dos alunos nos projetos de desenvolvimento educativo;</li> <li>- Incentivar a participação dos alunos em concursos/projetos escolares regionais e nacionais;</li> <li>- Promover uma visita de estudo anual, por turma.</li> </ul>           |
| 2.3 Monitorizar o progresso dos alunos                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendarizar e divulgar, no início do ano letivo, os momentos destinados à monitorização do progresso dos alunos (avaliações intercalares e sumativas);</li> <li>- Organizar e divulgar, periodicamente, documentos com a síntese dos resultados alcançados pelos alunos;</li> <li>- Calendarizar e organizar os momentos de comunicação dos resultados alcançados junto dos encarregados de educação;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar momentos de apresentação e de discussão dos resultados alcançados junto dos alunos (assembleia de alunos), do pessoal docente e não docente.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2.4 Coordenar o currículo                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover momentos de reflexão, junto dos alunos e dos docentes, sobre as opções e prioridades curriculares da escola;</li> <li>- Alargar a criação de espaços para a promoção do trabalho cooperativo e colaborativo entre docentes da mesma área curricular, com vista à planificação conjunta das ações estratégicas de ensino e dos elementos de avaliação;</li> <li>- Desenvolver mecanismos promotores da articulação curricular entre os vários níveis de ensino: reuniões interciclos, reuniões de grupo disciplinares, lecionação de aulas, a título de convite, por docentes ou grupo de alunos de níveis de ensino diferentes;</li> <li>- Reforçar a divulgação e explicitação dos critérios de avaliação da escola, da disciplina e dos instrumentos de avaliação.</li> </ul>                                                                                                                                |
| 2.5 Implementar novas metodologias de ensino e de formas de organização do trabalho em sala de aula | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover e apoiar a utilização de ferramentas digitais para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem inovadoras;</li> <li>- Incentivar a criação e implementação de cenários e metodologias inovadoras de ensino e de aprendizagem – STEM (<i>Science, technology, engineering and mathematics</i>), STEAM (<i>Science, technology, arts, engineering and mathematics</i>); TEAL (<i>Technology Enabled Active Learning</i>) e CLIL (<i>Content and Language Integrated Learning</i>);</li> <li>- Criar uma sala de aula inovadora, com zonas de aprendizagem distintas e recursos tecnológicos adequados, para os diferentes níveis de ensino;</li> <li>- Criar momentos de partilha e de observação informal ao nível da implementação de novas metodologias e de formas de organização do trabalho em sala de aula, nomeadamente das experiências, das dificuldades, dos receios e das aspirações.</li> </ul> |
| 2.6 Fortalecer a articulação escola-família                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarificar, junto dos pais e encarregados de educação, o projeto educativo da escola, o regulamento interno e o projeto curricular;</li> <li>- Encetar esforços para criar a Associação de Pais da unidade orgânica;</li> <li>- Continuar a fortalecer a comunicação entre a escola e a família através de sistemas de comunicação bilateral, nomeadamente através do correio eletrónico, de reuniões de pais, de reuniões individuais com os encarregados de educação, de contactos telefónicos frequentes e da caderneta digital do aluno;</li> <li>- Convidar e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação nas atividades da escola;</li> <li>- Ajudar os pais e encarregados de educação a acompanhar melhor o processo educativos dos seus filhos, nomeadamente através de panfletos com sugestões práticas ou através de pequenos <i>workshops</i>.</li> </ul>                                 |

### OBJETIVO CENTRAL 3 – PROMOVER UM CLIMA POSITIVO DE APRENDIZAGEM ESCOLAR

Tabela 7

Objetivos estratégicos e ações a implementar para a consecução do objetivo central 3

| Objetivos estratégicos                                 | Ações a implementar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1 Diminuir os níveis de indisciplina                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar de forma eficaz e adequada o Regulamento Interno da escola, fomentando a consciencialização/interiorização de deveres e direitos e a participação responsável de todos os atores da comunidade educativa;</li> <li>- Monitorizar com frequência o nível de indisciplina, por turma, com a colaboração dos diretores de turma;</li> <li>- Continuar a dinamizar o Espaço + Cidadania como local de reflexão e de prevenção de comportamentos inadequados;</li> <li>- Comunicar, de forma imediata, com os encarregados de educação quando se verifiquem situações de indisciplina;</li> <li>- Criar uma bolsa de recursos pedagógicos, por área curricular e ciclo de ensino, destinada aos alunos que se encontrem a cumprir medidas disciplinares;</li> <li>- Dinamizar, periodicamente, assembleias de delegados e subdelegados de turma;</li> <li>- Continuar a apostar no desenvolvimento de programas de tutoria para orientação, aconselhamento dos alunos e apoio a estratégias de estudo.</li> </ul> |
| 3.2 Fornecer incentivos para a aprendizagem            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar uma cerimónia anual para reconhecimento dos alunos que mais se destacaram em determinadas áreas (académico, cultural, desportivo, ...);</li> <li>- Atribuir diplomas de valor académico aos alunos com melhor desempenho por ano de escolaridade;</li> <li>- Reconhecer os alunos mais assíduos da Biblioteca e da Sala de Estudo, por ano de escolaridade;</li> <li>- Criar um espaço formal para afixação dos prémios de mérito.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3.3 Promover o desenvolvimento profissional            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encetar esforços para elevar a unidade orgânica a entidade formadora, com vista a dinamizar ações de formação, <i>workshops</i> e encontros para o pessoal docente e não docente, em períodos específicos, suprimindo, assim, as necessidades formativas internas;</li> <li>- Promover, anualmente, pelo menos uma ação de formação destinada ao pessoal docente e não docente para melhor utilização das ferramentas de comunicação digitais;</li> <li>- Proporcionar a frequência de, pelo menos, uma ação de formação a todos os docentes e não docentes;</li> <li>- Continuar a apostar no desenvolvimento de projetos de cariz europeu, nomeadamente o Programa <i>Erasmus + e o eTwinning</i>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3.4 Promover a motivação, o empenho e o reconhecimento | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinguir anualmente os desempenhos dos coordenadores de projetos, das estruturas educativas e serviços, através da atribuição de diplomas de louvor;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

- Realizar, no início e no fim do ano letivo, reuniões entre os líderes intermédios (coordenadores de departamento curricular, do núcleo do ensino especial e da equipa do ProSucesso) e o conselho executivo;
- Realizar pelo menos uma reunião trimestral entre os coordenadores dos diferentes projetos de desenvolvimento educativo e o conselho executivo;
- Promover regularmente reuniões com o coordenador técnico dos Serviços Administrativos e com a encarregada do pessoal não docente;
- Realizar pelo menos uma reunião trimestral com o pessoal não docente, para coordenação de tarefas e análise do desempenho.

#### **OBJETIVO CENTRAL 4 – GERIR DE FORMA RACIONAL E SUSTENTÁVEL OS RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS, OS ESPAÇOS ESCOLARES E OS SERVIÇOS**

*Tabela 8*

*Objetivos estratégicos e ações a implementar para a consecução do objetivo central 4*

| <b>Objetivos estratégicos</b>                | <b>Ações a implementar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.1 Otimizar a distribuição de serviço       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuir de forma eficiente o serviço docente com vista à melhoria das aprendizagens e garantindo, sempre que possível, a continuidade pedagógica;</li> <li>- Garantir a equidade na distribuição de serviço docente, atendendo à formação, experiência e perfil;</li> <li>- Rentabilizar a componente não letiva dos docentes, com alunos, para o desenvolvimento das medidas de apoio educativo que se mostrem necessárias, para a dinamização da sala de estudo e para o desenvolvimento de projetos;</li> <li>- Garantir a equidade na distribuição de serviço dos não docentes, atendendo à formação, experiência e perfil;</li> <li>- Manter, sempre que possível e por um período mínimo de 1 ano letivo, as funções atribuídas a cada assistente operacional;</li> <li>- Fixar um sistema de gestão de recursos não docentes para a organização dos serviços de apoio.</li> </ul> |
| 4.2 Melhorar a gestão dos recursos materiais | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar a disponibilizar um sistema de cópias e impressões para os docentes adequado às suas necessidades e ao serviço distribuído;</li> <li>- Adquirir, na medida do possível, o material indispensável para o desenvolvimento das atividades no âmbito das diferentes áreas curriculares, em especial das áreas de cariz mais prático e cuja dotação ainda é insuficiente (EV, ET, EM, TM, entre outras);</li> <li>- Adquirir e renovar o equipamento tecnológico que se mostre necessário ao desenvolvimento das diferentes atividades educativas e ao trabalho diário dos diferentes serviços;</li> <li>- Reforçar, através de aquisição ou do estabelecimento de parcerias, o equipamento laboratorial, desportivo e demais materiais, para suprir as necessidades da unidade orgânica.</li> </ul>                                                                                   |

|                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.3 Rentabilizar e melhorar a gestão dos espaços                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir a adequada distribuição dos alunos/turmas/anos de escolaridade pelas salas de aula;</li> <li>- Criar espaços de convívio mais aprazíveis para os alunos do 2.º e 3.º ciclos, quer no interior quer no exterior do estabelecimento de ensino, com disponibilização de mesas de matraquilhos, mesas de <i>ping pong</i>, parede de escalada, áreas específicas, ...;</li> <li>- Promover o melhoramento da área de convívio do Bar dos alunos, com a disponibilização de materiais diversos (jogos de tabuleiro, revistas, ...) que incitem a uma ocupação mais salutar do tempo livre;</li> <li>- Criar um espaço destinado ao aquecimento de refeições, no Refeitório;</li> <li>- Dotar a sala do pessoal não docente com uma área de <i>Kitchenette</i>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4.4 Melhorar a qualidade dos serviços prestados pela unidade orgânica | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar uma ementa para o refeitório escolar mais diversificada, em articulação com a equipa de saúde escolar da DRE;</li> <li>- Promover, uma vez por mês, no refeitório, o “dia da pizza”, o “dia do cachorro quente”, o “dia do hambúrguer”, ...;</li> <li>- Continuar a apostar, na medida do possível, na diversificação da qualidade e diversidade dos produtos existentes no Bar;</li> <li>- Promover, quinzenalmente, no Bar, um dia com um produto em destaque e diferente dos habitualmente disponibilizados;</li> <li>- Continuar a apostar, na medida do possível, na qualidade e diversidade dos produtos existentes na Papelaria;</li> <li>- Melhorar o sistema de entrega dos materiais requisitados na Papelaria, no âmbito da ASE;</li> <li>- Melhorar o sistema de requisição prévia de espaços (auditório, salas de informática, laboratórios, ...);</li> <li>- Auscultar os alunos, através da realização de assembleias de turma/delegados de turma, sobre a qualidade dos serviços prestados;</li> <li>- Avaliar o grau de satisfação da comunidade educativa relativamente à qualidade dos serviços criando, para o efeito, uma área na página web da escola destinada a esse fim.</li> </ul> |

## 6. Considerações finais

Atualmente, espera-se que as escolas se reconfigurem para dar respostas às exigências do mundo atual. Espera-se uma escola de todos e para todos, de base humanista, capaz de proporcionar múltiplas experiências de aprendizagem aos alunos e o desenvolvimento de competências com vista à construção de uma sociedade mais justa, mais centrada nas pessoas e na dignidade humana. Neste sentido, exigem-se também lideranças de escolas capazes de dar resposta a estes desafios, capazes de mobilizar as pessoas com o intuito de desenvolver entendimentos compartilhados sobre os objetivos que se pretendem alcançar, capazes de inspirar as pessoas em torno de missões comuns.

Estamos conscientes que esta não é uma tarefa fácil – trata-se de um enorme desafio! Um desafio que decidimos continuar a abraçar, enquanto equipa unida, motivada e resiliente, mas, sempre com a convicção de que apenas com TODOS podemos alcançar aquilo a que nos propomos. Reforçamos que o trabalho em equipa, a responsabilidade, a cooperação e o diálogo são princípios pelos quais pautamos a nossa ação, pois como defende Paulo Freire – o autor da poesia com que iniciámos a redação deste plano –, a escola também se afirma como um espaço privilegiado de diálogo, porque permite construir saberes e conhecimentos que aproximam e promovem as experiências individuais a par das convivências coletivas. E é deste modo que se promovem as mudanças sustentáveis.

Por fim, queremos afirmar que o plano que apresentamos não é um documento fechado, mas em construção permanente, pelo que todos os contributos e propostas serão uma mais valia. Acreditamos que TODOS JUNTOS podemos construir o futuro da nossa escola e dos nossos alunos e dar resposta aos enormes desafios que hoje enfrentamos.

**Contamos com o vosso apoio!**  
**Hermínia, Rosa, Catarina e Paulo**