

PROJETO DE INTERVENÇÃO NO ÂMBITO DA CANDIDATURA A DIRETORA DO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS JOÃO DE MEIRA – GUIMARÃES

MANUELA DE JESUS TORRES FERREIRA
2026

“(...) precisamos de tomar medidas urgentes para alterar o rumo, porque o futuro das pessoas depende do futuro do planeta, e ambos estão em risco. O Relatório propõe um novo contrato social para a educação, que visa reconstruir as nossas relações uns com os outros, com o planeta e com a tecnologia.”

Audrey Azoulay, Diretora-geral da UNESCO, *in prefácio do Relatório “Reimaginar nossos futuros juntos: um novo contrato social para a educação”, 2026*

Índice

1. Introdução.....	3
2. Contexto e caracterização geral do Agrupamento.....	4
2.1. Localização / Instalações.....	4
2.2. Alunos.....	5
2.3. Recursos humanos.....	6
3. Diagnóstico da situação e identificação de problemas.....	6
3.1. Relatório de Autoavaliação de 2023/2024.....	7
3.2. Relatório de Autoavaliação de 2024/25, Estatística e Infoescolas.....	8
3.3. Relatório de Avaliação Externa - 2024.....	12
3.4. Síntese interpretativa dos dados	15
4. Missão e visão estratégica.....	17
5. Linhas de orientação da ação	18
6. Plano Estratégico.....	19
6.1. Eixos de intervenção, estratégias e recursos	20
6.2. Metas e indicadores	22
7. Avaliação da execução do plano estratégico	23
8. Conclusão.....	24
9. Bibliografia.....	25
10. Anexos	25

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comparação: resultados - Provas Finais do Agrupamento e Nacionais	9
Tabela 2 - Relatório de avaliação externa - Pontos fortes.....	12
Tabela 3 - Relatório de avaliação externa – Áreas de melhoria.....	13
Tabela 4 - Análise SWOT.....	16
Tabela 5 - Eixos de intervenção, estratégias e recursos	20
Tabela 6 - Metas e indicadores.....	22

Índice de Gráficos

Figura 1 - Gráfico – Taxa de Transição 2024/2025.....	8
Figura 2 - Gráfico - Taxas de Transição 2012 - 2024.....	9
Figura 3 - Gráficos – Evolução dos resultados da avaliação externa - 9.º ano – 2017-2025.....	9
Figura 4 Gráfico – Percursos diretos de sucesso – EB1/JI S. Roque	10
Figura 5 - Gráfico – Percursos diretos de sucesso – EB1/JI Oliveira do Castelo.....	10
Figura 6 – Percursos diretos de sucesso – EB 2,3 João de Meira	10
Figura 7 - Gráfico – Percursos diretos de sucesso – EB 2,3 João de Meira.....	11

1. Introdução

Este projeto de intervenção surge no âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor do Agrupamento de Escolas João de Meira, Guimarães, para o período de 2026 a 2030, aberto pelo Aviso n.º 13699/2026/2, do Diário da República, Série II, de 3 de junho, nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, republicado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

O projeto constitui uma proposta de liderança assente no conhecimento da realidade educativa do agrupamento, na experiência profissional adquirida ao longo do meu percurso profissional e na convicção de que a escola pública continua a desempenhar um papel fundamental na promoção da equidade, da inclusão e do desenvolvimento integral dos alunos.

Ao longo de 37 anos de exercício profissional na educação desempenhei funções de docência e assumi diversas responsabilidades de coordenação e supervisão pedagógica, nomeadamente como diretora deste Agrupamento, experiências que me permitiram desenvolver competências de liderança, planeamento estratégico, gestão de recursos e trabalho colaborativo. O contacto permanente com alunos, formandos, famílias, docentes, assistentes operacionais, assistentes técnicos e entidades parceiras, bem como o meu investimento em formação relacionada, proporcionaram-me uma visão abrangente dos desafios e das potencialidades das organizações escolares contemporâneas.

A decisão de apresentar esta candidatura resulta de uma motivação profunda para contribuir ativamente para a consolidação e o desenvolvimento do Agrupamento de Escolas João de Meira, valorizando o trabalho já realizado e promovendo uma cultura organizacional baseada na confiança, na participação, na responsabilidade e na melhoria contínua. Acredito que a liderança escolar deve ser exercida de forma próxima, transparente e mobilizadora, envolvendo toda a comunidade educativa na construção de soluções para os desafios presentes e futuros. Mais concretamente, a apresentação desta candidatura fundamenta-se nos seguintes motivos:

- a consciência da complexidade do cargo que exige competências em domínios tão diversos como a gestão pedagógica, essencialmente de dimensão cultural, social, humanista e relacional, e de gestão administrativa, com uma dimensão de natureza mais organizacional e patrimonial;
- o conhecimento profundo das funções inerentes ao cargo, bem como do Agrupamento de Escolas João de Meira e da realidade local, adquirido no exercício das funções de diretora ao longo de dezanove anos, com início no ano letivo de 2002/2003 e término no ano de 2021/2022;

- a vontade pessoal de dar continuidade ao desenvolvimento de um projeto de escola caracterizado pela excelência das suas práticas e dos seus resultados, para o qual dei, juntamente com as equipas que me acompanharam, um contributo substancial ao longo de dezanove anos, continuado nos últimos quatro anos pelo atual diretor e pela sua equipa, cuja intervenção consolidou e elevou ainda mais o patamar anteriormente alcançado;
- as relações de trabalho construídas ao longo de vinte e quatro anos de permanência no Agrupamento com os docentes, não docentes e demais atores da comunidade, amplamente marcadas pelo respeito, consideração e empatia mútuos;
- a contribuição para a valorização da escola pública e do serviço público de educação.

Em síntese, este projeto de intervenção representa um compromisso com uma liderança participada, responsável e orientada para os resultados, colocando os alunos no centro da ação educativa, em referência ao “Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”, considerando projetos nacionais e internacionais, atualmente em desenvolvimento no Agrupamento, e valorizando o contributo de todos os membros da comunidade escolar. Assente no conhecimento da realidade do agrupamento, na experiência profissional adquirida e numa visão estratégica para o futuro, este projeto pretende constituir um instrumento mobilizador de vontades e de recursos, capaz de promover a melhoria contínua da organização, a qualidade do serviço educativo e o reforço da confiança da comunidade na escola pública.

2. Contexto e caracterização geral do Agrupamento

2.1. Localização / Instalações

O Agrupamento de Escolas João de Meira insere-se num concelho que se afirma como referência nacional e europeia em matéria de sustentabilidade ambiental, resultado do investimento consistente do Município de Guimarães num percurso de resposta às emergências climáticas, que conduziu à obtenção do galardão de Capital Verde Europeia 2026.

A criação do Agrupamento data do ano de 2003 e integra três estabelecimentos de ensino: a Escola E.B. 2,3 João de Meira, a E.B. 1 de Oliveira do Castelo e E.B. 1/JI de S. Roque. Insere-se predominantemente na área urbana da cidade de Guimarães, com a exceção da E.B. 1/JI de S. Roque que se situa numa área periférica da freguesia da Costa. A E.B. 2,3, sede do agrupamento, foi fundada em 1968 como Escola Preparatória, localizando-se, desde 1978, na Rua Calouste Gulbenkian, na freguesia da

Costa, em área limítrofe com a freguesia de Oliveira do Castelo; na freguesia da Costa, situa-se também a E.B. 1/JI de S. Roque, fundada em 1959; a E.B. 1 de Oliveira do Castelo, criada em 1972, localiza-se na freguesia que lhe dá o nome. O Agrupamento é escola associada do Estabelecimento Prisional de Guimarães, situado na freguesia da Costa, com o qual mantém um protocolo para assegurar as necessidades identificadas no âmbito da educação de adultos. As três escolas foram requalificadas em 2010, com intervenções levadas a cabo pela Câmara Municipal de Guimarães. Todas possuem cantina com confeção própria das refeições. A E.B. 1 de Oliveira do Castelo dispõe de uma biblioteca espaçosa, de um pavilhão gimnodesportivo e de um amplo espaço exterior de recreio. A EB1 de S. Roque possui uma biblioteca escolar e um amplo espaço exterior coberto que permite a dinamização de atividades ao ar livre mesmo em condições atmosféricas adversas. Ficou pendente a construção da biblioteca da E.B. 2, 3, a qual tem funcionado em instalações provisórias, ocupando, atualmente, uma das salas de aula do edifício com maiores dimensões. A construção da nova Biblioteca escolar passou já por várias fases de avanço e recuo dos projetos apresentados, encontrando-se atualmente prevista para uma ampla área de terreno localizada na zona frontal do edifício principal, integrada no recinto escolar, cuja localização permitirá reforçar a centralidade deste recurso educativo na vida do Agrupamento. As instalações do pavilhão gimnodesportivo da E.B. 2, 3 foram parcialmente requalificadas em 2010 e em 2015, estando, atualmente, em fase de concurso o projeto da Câmara Municipal para a construção de um novo pavilhão. Esta escola goza de um espaço exterior muito amplo, com diferentes espaços de recreio rodeados por árvores e um campo com marcações para a prática de diferentes desportos ao ar livre. O Centro de Apoio à Aprendizagem dispõe de uma Unidade Especializada para os Alunos com Multideficiência, instalada na E. B. 2, 3 João de Meira. As instalações escolares dos cursos de educação e formação de adultos, no Estabelecimento Prisional de Guimarães, distam sensivelmente 1,5 Km da EB 2,3 e são constituídas por duas salas de aula situadas na ala esquerda do edifício.

2.2. Alunos

No presente ano letivo, o Agrupamento de Escolas João de Meira acolheu 1189 alunos distribuídos por 53 turmas nos seguintes níveis: pré-escolar – 2 grupos com 44 alunos; 1.º ciclo – 18 turmas com média de 23 alunos por turma; 2.º ciclo – 12 turmas com média de 23 alunos por turma; 3.º ciclo – 21 turmas com média de 23 alunos por turma; Educação e Formação de Adultos – 3 turmas dos níveis B2, B3 e Nível Secundário (NS).

A E.B. 2,3 João de Meira funciona com 33 turmas, a E.B1/J.I de S. Roque com um grupo turma do ensino pré-escolar e quatro turmas do 1º ciclo, a E.B. 1 de Oliveira do Castelo com um grupo turma do ensino pré-escolar e 14 turmas do 1º ciclo.

Do total de 1189 alunos, 616 (51,8%) são rapazes e 573 são raparigas; 174 (14,6%) apresentam necessidades específicas, dos quais 101 com medidas universais, 60 com medidas seletivas, 11 com medidas adicionais e 3 com planos de integração; beneficiam de subsídio escolar 213 (17,9%) alunos e 99 (8,3%) têm nacionalidade estrangeira; 70 alunos são atletas de nível I, II, ou III, e estão integrados no Programa UAARE – proporcionado pelo facto do Agrupamento ser uma Unidade de Apoio ao Alto Rendimento na Escola. Quanto às habilitações literárias dos pais e encarregados de educação, embora não haja, presentemente, conhecimento dos números precisos, percebe-se que há continuidade dos estudos anteriormente realizados sobre esta variável, que indicavam a maioria dos pais e encarregados de educação com ensino secundário completo e, destes, uma grande percentagem possuía formação superior.

2.3. Recursos humanos

No presente ano letivo há 126 professores no agrupamento, 90 pertencentes ao quadro de escola, 25 ao quadro de zona pedagógica e 7 contratados (a soma das diferentes situações profissionais não é igual ao total devido à oscilação causada pela entrada e saída de docentes em regime de substituição). Não está calculada a percentagem de docentes com idade acima de 55 anos, porém há a perceção de um envelhecimento significativo do pessoal docente.

Quanto ao pessoal não docente, no presente ano letivo há 8 assistentes técnicos e 1 coordenadora técnica; e 38 assistentes operacionais e 1 coordenadora operacional.

Ao nível do pessoal técnico superior, atualmente, encontram-se colocadas 2 psicólogas com horário de 35 horas semanais, 1 do quadro do Agrupamento e 1 com contrato anual; e 1 psicóloga com horário parcial de 16 horas semanais.

3. Diagnóstico da situação e identificação de problemas

A definição de um projeto de intervenção exige uma leitura rigorosa da realidade do Agrupamento, sustentada na análise dos seus documentos estruturantes — Projeto Educativo, Regulamento Interno, Relatórios de Autoavaliação de 2023/2024 e 2024/2025, Relatório de Avaliação Externa da IGEC de 2024, Relatório de Estatística de 2024/2025, informação disponibilizada pelo portal Infoescolas e Relatórios de Execução do Plano Anual de Atividades — bem como dos normativos que enquadram

a ação educativa. Assinala-se desde já que desta análise resulta a confirmação de que o Agrupamento de Escolas João de Meira constitui uma oferta educativa de reconhecida relevância no contexto local e nacional, embora persistam desafios e oportunidades de melhoria que fundamentam as áreas prioritárias de intervenção do presente projeto.

3.1. Relatório de Autoavaliação de 2023/2024

O Relatório de Autoavaliação de 2023/2024, apresenta um trabalho minucioso e criterioso de monitorização da ação desenvolvida, com recurso à análise documental e aos resultados de inquéritos por questionário aplicados à comunidade escolar. Na abordagem à execução do Plano de Ação Estratégica do Projeto Educativo, o qual aposta em três grandes áreas – Aprender, Incluir e Comunicar, intensifica-se a perceção de um agrupamento de escolas comprometido com o sucesso. Dos dados recolhidos constata-se a mobilização de toda a comunidade educativa na concretização de uma ação concertada orientada para a prossecução de resultados qualitativos de desenvolvimento pessoal, social e académico, através de medidas promotoras de sucesso; do trabalho colaborativo; da supervisão pedagógica; de metodologias diversificadas de ensino e de aprendizagem; de práticas de avaliação contextualizada e de autorregulação; do reforço da articulação curricular; de um elevado número de atividades de inclusão e inserção numa sociedade global; da participação ativa dos alunos, nomeadamente em assembleias de alunos e no Parlamento dos Jovens; da melhoria de espaços e de recursos; de um número muito elevado de atividades e projetos diversificados de âmbito local, regional, nacional e internacional, dinamizados com a envolvimento da comunidade educativa (igualmente verificável nos relatórios de execução do Plano Anual de Atividades); do elevado número de parcerias estratégicas; da desmaterialização de documentos; do uso de plataformas; da reestruturação da página do Agrupamento; da formação dos recursos humanos; e do investimento na consolidação do processo de autoavaliação do Agrupamento. Da conclusão do relatório (p.34), constam o elevado grau de concretização das ações definidas, bem como dos aspetos positivos conducentes ao cumprimento dos compromissos do Projeto Educativo:

- Elevada taxa de sucesso e melhoria da qualidade do sucesso na avaliação interna;
- Resultados das provas finais com valores acima dos nacionais;
- Envolvimento dos alunos em atividades e iniciativas com potencial no desenvolvimento de responsabilidades pessoais, sociais e humanas;

- Diversificação dos instrumentos de avaliação, com menor valorização das fichas de disciplina (facto que indicia a maior valorização da avaliação formativa);
- Incremento de projetos/atividades com vista à internacionalização;
- Trabalho colaborativo e bom relacionamento entre docentes;
- Implementação de práticas colaborativas em sala de aula/supervisão entre pares;
- Clima de bem-estar vivenciado no contexto escolar;
- Grau de satisfação da comunidade em relação ao papel do Agrupamento no contexto local;
- Oferta educativa e formativa, com realce para a dimensão artística e cultural, bem como a relevância educacional e social dos cursos de educação e formação de adultos ministrados;
- Melhoria na comunicação do Agrupamento (interna e externa);
- Elevado grau de satisfação do pessoal docente com as lideranças;
- Elevado grau de satisfação dos encarregados de educação com os responsáveis da escola/agrupamento.

3.2. Relatório de Autoavaliação de 2024/25, Estatística e Infoescolas

De igual modo, o Relatório de Autoavaliação do ano de 2024/2025 confirma os elevados resultados dos alunos, demonstrados de forma mais detalhada pelos gráficos e tabelas presentes no Relatório de Estatística do mesmo ano, que a seguir se reproduzem:

Figura 1 - Gráfico - Taxa de Transição 2024/2025

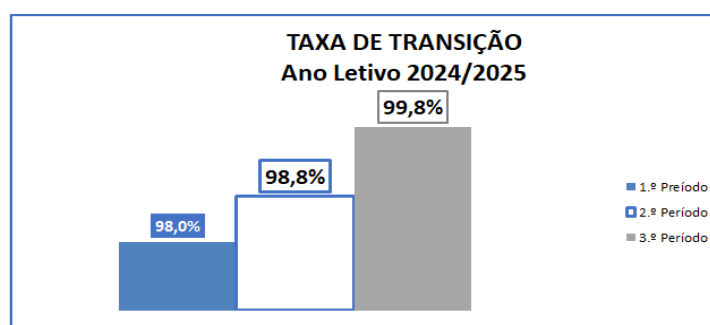


Tabela 1 - Comparação: resultados - Provas Finais do Agrupamento e Nacionais

Média	Escola	Nacional
Português (91)	65,6%	58%
Matemática (92)	63,3%	52%
% de sucesso	Escola	Nacional
Português (91)	85,1%	69,2%
Matemática (92)	77,4%	49,2%

Figura 2 - Gráfico - Taxas de Transição 2012 - 2024

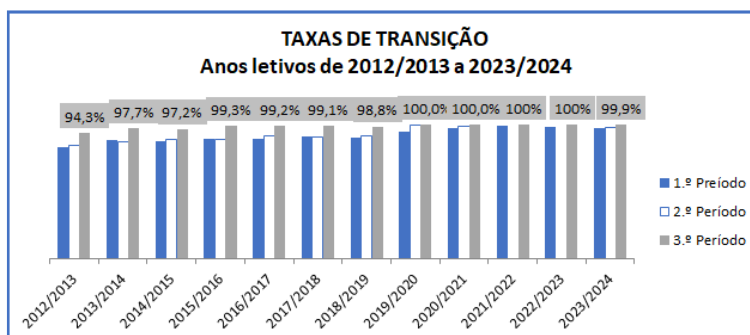
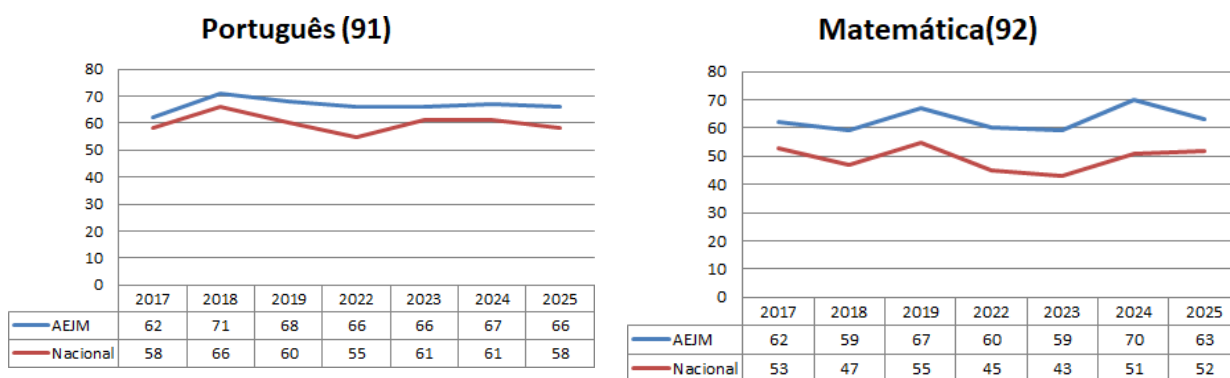


Figura 3 - Gráficos - Evolução dos resultados da avaliação externa - 9.º ano - 2017-2025



A taxa de transição é de 98,8%; os resultados das Provas Finais do 9.º ano, quando comparados com os resultados nacionais da avaliação externa, apresentam médias e taxas de sucesso bastante superiores às nacionais; os três gráficos que ilustram os resultados de períodos alargados de tempo levam à conclusão de que estes resultados são uma realidade do Agrupamento consolidada e estável, com uma evolução consistente positiva dos resultados globais internos e uma estabilização positiva, não obstante as ligeiras oscilações, na comparação com os resultados externos nacionais das provas finais do 9.º ano.

Os gráficos de Estatística do Ensino Básico da página Infoescolas, do Ministério da Educação, respeitantes aos percursos diretos de sucesso (alunos que concluem o ciclo sem retenções), para o período compreendido entre 2020/2021 e 2022/2023, nos 1.º, 2.º e 3.º ciclos de escolaridade, corroboram o posicionamento do Agrupamento acima dos resultados das escolas do país com um perfil socioeconómico semelhante:

Figura 4 Gráfico – Percursos diretos de sucesso – EB1/JI S. Roque

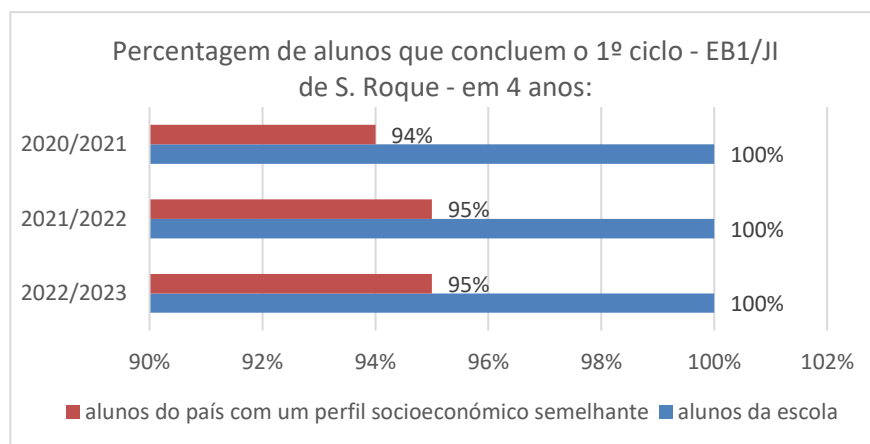


Figura 5 - Gráfico – Percursos diretos de sucesso – EB1/JI Oliveira do Castelo

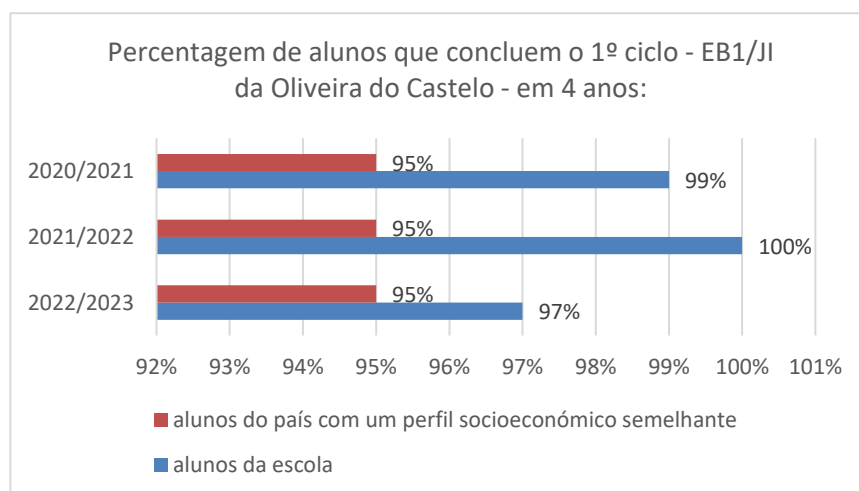


Figura 6 – Percursos diretos de sucesso – EB 2,3 João de Meira

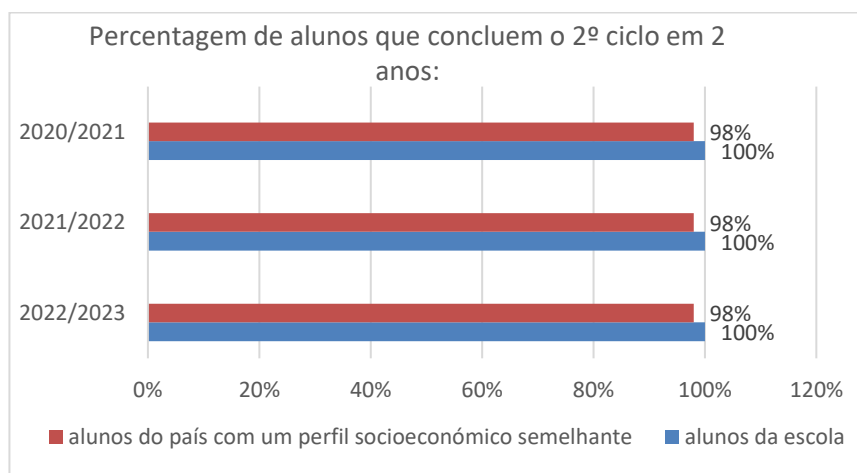
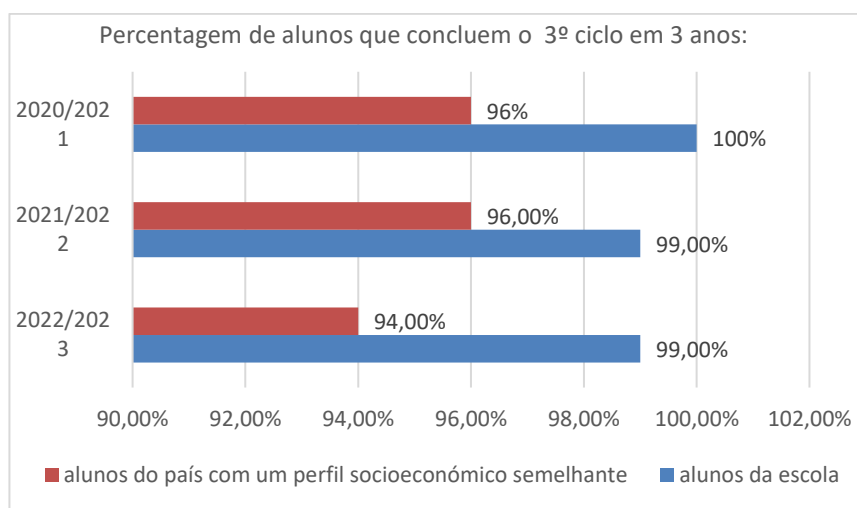


Figura 7 - Gráfico – Percursos diretos de sucesso – EB 2,3 João de Meira



(Nota: assinala-se o facto de não se terem verificado retenções no 1.º ciclo nos anos letivos em apreciação, sendo as percentagens inferiores a 100% correspondentes a alunos que não iniciaram ou não concluíram o 1.º ciclo nas escolas do Agrupamento.)

Neste relatório faz-se também a análise do grau de concretização do Plano de Melhoria, o qual prevê 7 áreas de intervenção: *resultados; articulação vertical; envolvimento da comunidade educativa na autoavaliação; bem-estar da comunidade educativa; participação dos alunos em projetos; práticas colaborativas e acompanhamento dos percursos educativos dos alunos após conclusão dos estudos no Agrupamento*. O relatório assinala a concretização total ou parcial das medidas previstas para todas as áreas de melhoria definidas, com exceção de uma medida da área de melhoria 2, e da área de melhoria 7, que foi inteiramente retirada do Plano de Melhoria, por conclusão de que o direito à privacidade e proteção de dados, torna a execução desta medida impraticável.

Para cada área de melhoria foram produzidas recomendações que a seguir se apresentam de forma resumida por constituírem dificuldades identificadas: intensificar a utilização de testes em formato digital; utilizar metodologias ativas para a promoção do potencial de cada aluno na construção do seu conhecimento, colocando-o no centro do processo de aprendizagem; realizar reuniões de articulação vertical entre coordenadores e professores dos diferentes ciclos; proporcionar formação sobre a articulação curricular vertical; dinamizar atividades comuns com temas aglutinadores (articulação vertical); divulgar a calendarização dos momentos de autoavaliação do agrupamento em local acessível a todos e nos meios de comunicação oficiais do agrupamento; envolver mais a comunidade educativa no processo de autoavaliação; dinamizar os tempos de recreio; instruir o presidente da Associação de Estudantes sobre os procedimentos para o registo/avaliação das atividades na plataforma Inovar

PAA; realizar uma sessão experimental das atividades de cada clube, no início do ano letivo.

3.3. Relatório de Avaliação Externa - 2024

O Relatório de Avaliação Externa produzido pela Equipa de Avaliação da Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC), em julho de 2024, avaliou quatro domínios: Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados, com a classificação de Bom, Muito Bom, Bom e Muito Bom, respetivamente, transcrevendo-se, a seguir, os pontos fortes, as áreas de melhoria e alguns juízos avaliativos:

Tabela 2 - Relatório de avaliação externa - Pontos fortes

DOMÍNIO	PONTOS FORTES
Autoavaliação	• A participação e a ampla auscultação da comunidade educativa nos procedimentos autoavaliativos desenvolvidos. • O processo de recolha e análise de dados abrangente, que abarca diversas dimensões do funcionamento do Agrupamento.
Liderança e Gestão	• As opções curriculares congruentes com o plano estratégico estabelecido no projeto educativo, potenciadoras do preconizado no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. • O incremento de iniciativas e projetos diversificados, assentes numa rede estratégica de parcerias, promotores da qualidade das aprendizagens das crianças e dos alunos. • Os princípios observados na constituição dos grupos e das turmas, associados à flexibilidade na gestão das mesmas, com particular relevância na transição entre ciclos, garantes da promoção da equidade e da inclusão na comunidade educativa.
Prestação do Serviço Educativo	• O clima de bem-estar vivenciado no contexto escolar, potenciado pela agradabilidade dos espaços e pela qualidade das relações interpessoais entre os vários membros da comunidade educativa. • A adequabilidade da oferta educativa e formativa, com realce para a dimensão artística e cultural, bem como a relevância

	educacional e social dos cursos de educação e formação ministrados.
Resultados	• Os resultados dos alunos dos três ciclos do ensino básico, com registo de uma progressiva evolução, o que lhes confere sustentabilidade. • O envolvimento dos alunos em atividades e iniciativas com potencial no desenvolvimento de responsabilidades pessoais e sociais e o exercício de uma cidadania ativa, em particular o Parlamento de Jovens e o Orçamento Participativo. • O elevado grau de satisfação da comunidade em relação ao papel de relevo que o Agrupamento assume no contexto local.

Tabela 3 - Relatório de avaliação externa – Áreas de melhoria

DOMÍNIO	ÁREAS DE MELHORIA
Autoavaliação	• O planeamento estratégico de autoavaliação, articulado com o plano de melhoria, com maior centralidade no processo de ensino e aprendizagem, estabelecendo mecanismos de monitorização das ações desenvolvidas, de modo a potenciar o seu impacto na melhoria do serviço educativo prestado.
Liderança e Gestão	• A clarificação de metas e indicadores de desempenho estabelecidos, ou a estabelecer, para as diversas áreas de ação definidas no projeto educativo, no sentido de garantir uma rigorosa avaliação do seu grau de consecução e consequente impacto nas linhas de atuação a privilegiar.
Prestação do Serviço Educativo	• A reconfiguração do funcionamento do centro de apoio à aprendizagem enquanto espaço agregador de maiores recursos, de utilização generalizada pelos alunos, numa perspetiva de inclusão de todos e de cada um.
Resultados	• O incremento da participação e do envolvimento dos alunos na construção das normas de condutas, com vista à prevenção de comportamentos passíveis de serem sancionados disciplinarmente e à melhoria da eficácia das medidas aplicadas.

Além dos quadros acima transcritos, o Relatório de Avaliação Externa contém um capítulo com *Juízos avaliativos*, no qual se pode verificar a referência a aspetos maioritariamente positivos, muito positivos e diferenciadores da ação do Agrupamento,

bem como juízos avaliativos menos favoráveis, aos quais darei destaque, tendo em vista a identificação de problemas e a construção do plano estratégico.

Os juízos avaliativos são apresentados por domínio: *Autoavaliação*, *Liderança e Gestão*, *Prestação do serviço educativo* e *Resultados*, com referência a áreas distintas dentro de cada domínio.

Assim, no que respeita ao processo de *Autoavaliação*, em relação ao *Desenvolvimento*, é referido que “não se encontra, ainda, assegurada a centralidade das práticas autoavaliativas”; quanto à *Consistência e impacto*, considera-se que “não está consolidada uma cultura de reflexão partilhada dos resultados da autoavaliação, envolvendo toda a comunidade...”, que se aplicam inquéritos, mas não está “garantida a necessária triangulação com outras fontes de informação” e que “não é evidente a existência de uma monitorização efetiva que permita aferir o impacto da sua implementação”.

No âmbito da *Liderança e Gestão*, quanto à *Visão e Estratégia*, aponta-se como traço menos favorável o facto de não se encontrarem “adequadamente definidas metas e indicadores que permitam uma avaliação rigorosa do grau de consecução dos mesmos.” Quanto à *Gestão*, consideram-se quatro pontos menos favoráveis: a perceção dos alunos de que a sua auscultação resulta em contributos residuais; o facto de não se encontrarem “adequadamente assumidas as linhas de atuação conjunta que valorizem e promovam uma efetiva educação inclusiva, particularmente junto dos pais e encarregados de educação”; a falta de evidência do impacto das práticas de replicação da formação realizada nas práticas de ensino e aprendizagem; e, por fim, a evidência de que a frequência e o modo de utilização dos recursos materiais com potencialidades promotoras de aprendizagens de qualidade, dependem da iniciativa de cada docente.

Na dimensão *Prestação do serviço educativo*, no que respeita ao *Desenvolvimento pessoal e bem-estar das crianças e dos alunos*, sinaliza-se a existência de “pequenos focos de alguma indisciplina, relacionados com a crescente diversidade cultural da comunidade escolar, que o Agrupamento tem tido dificuldade em eliminar.” Em referência à *Oferta Educativa e gestão curricular*, destacam-se como fatores menos favoráveis a oferta reduzida da educação pré-escolar; o “ATL de Escola, da responsabilidade da associação de pais, com uma vertente predominantemente académica”; a falta de evidência de um planeamento da “gestão integrada, articulada e sequencialmente progressiva do currículo”, não obstante a existência de uma incipiente articulação curricular vertical”; a falta de clareza no “contributo de cada disciplina no desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes comuns” aquando da realização de domínios de autonomia curricular; bem como o baixo impacto da estratégia de educação para a cidadania na dinamização de projetos transversais. No

que concerne ao *Ensino, aprendizagem e avaliação*, salienta-se o facto de não estarem generalizadas práticas de sala de aula com recurso a metodologias ativas, nomeadamente, estratégias de aprendizagem cooperativa e de trabalho colaborativo entre crianças e alunos; constrangimentos na implementação de mentorias, as quais abrangem “um número reduzido de alunos, limitando o seu impacto educacional”; a inexistência de evidências “da adoção de práticas intencionalmente previstas para promoção da excelência escolar”; a falta de centralidade da avaliação formativa no processo de ensino e aprendizagem; a escassez de trabalho laboratorial, particularmente no domínio das ciências; a não assunção do Centro de Apoio à Aprendizagem “como espaço agregador de recursos, de utilização generalizada pelos alunos numa perspetiva de inclusão de todos e de cada um.” Em relação à área Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva, considera os procedimentos de observação de aulas uma “prática de regulação ainda não (...) consistente, enquanto forma de trabalho colaborativo formativo.”

Por último, no âmbito do domínio *Resultados*, assinala-se, na área dos *Resultados sociais*, o facto de “as regras de comportamento que constam do código de conduta não [terem contado] com a intervenção [dos alunos] na sua definição, o que limita a sua apropriação e pleno cumprimento.”

3.4. Síntese interpretativa dos dados

Realizada a análise dos diferentes documentos orientadores e de monitorização interna e externa da ação do Agrupamento, fica evidente o reconhecido mérito da instituição, bem como um conjunto de constrangimentos e desafios que importa enfrentar de forma consistente e articulada. A identificação destes desafios não deve ser entendida como um exercício de enumeração de fragilidades, mas antes como uma oportunidade para refletir sobre o caminho percorrido, reconhecer os aspetos que carecem de reforço e definir prioridades de intervenção capazes de potenciar o desenvolvimento sustentável do Agrupamento, de modo a construir respostas que reforcem a qualidade das aprendizagens, o bem-estar da comunidade educativa e a capacidade de adaptação da organização aos desafios futuros.

Com o objetivo de sistematizar a informação recolhida e sustentar a definição das prioridades estratégicas de intervenção, procedi à elaboração de uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). No que respeita aos fatores externos, tive em conta riscos sociais da atualidade, como a complexidade do meio sociocultural, a burocracia, a falta e envelhecimento dos recursos docentes e não docentes. A análise integrada destas fontes permitiu identificar os principais pontos

fortes e pontos fracos da organização e as oportunidades e ameaças decorrentes do contexto interno e externo, constituindo um instrumento de apoio à tomada de decisão e à definição dos eixos estratégicos que orientam o presente Projeto de Intervenção.

Tabela 4 - Análise SWOT

PONTOS FORTES (Strengths)	PONTOS FRACOS (Weaknesses)
• Resultados académicos consistentemente superiores às médias nacionais. • Taxas de transição e percursos diretos de sucesso muito elevadas e sustentadas ao longo dos anos. • Clima de bem-estar e qualidade das relações interpessoais reconhecidos pela comunidade educativa e pela IGEC. • Forte cultura de inclusão, apoiada pelo Centro de Apoio à Aprendizagem e pela Unidade Especializada para Alunos com Multideficiência. • Oferta educativa diversificada, com valorização das dimensões artística, cultural e da educação de adultos. • Rede consolidada de parcerias e elevado número de projetos de âmbito local, nacional e internacional. • Elevado grau de satisfação dos alunos, famílias e profissionais. • Forte envolvimento dos alunos em projetos de cidadania e participação democrática. • Trabalho colaborativo entre docentes e práticas de supervisão pedagógica entre pares. • Instalações escolares requalificadas e amplos espaços exteriores.	• Fragilidades na articulação curricular vertical entre ciclos. • Ausência de metas e indicadores de desempenho claramente definidos e monitorizados. • Impacto da autoavaliação ainda insuficientemente consolidado na melhoria das práticas pedagógicas. • Funcionamento do Centro de Apoio à Aprendizagem aquém do seu potencial enquanto estrutura inclusiva agregadora de recursos. • Utilização limitada de metodologias ativas e colaborativas em contexto de sala de aula. • Avaliação formativa ainda sem centralidade plena no processo de ensino e aprendizagem. • Trabalho laboratorial e experimental pouco expressivo na área curricular das ciências naturais. • Participação reduzida dos alunos na construção das normas de conduta e convivência escolar. • Baixo rácio de assistentes operacionais, com impacto na vigilância e acompanhamento dos alunos. • Biblioteca da escola-sede a funcionar em instalações provisórias.

OPORTUNIDADES (Opportunities)	AMEAÇAS (Threats)
• Inserção num concelho que se afirma como referência nacional e europeia em matéria de sustentabilidade ambiental. • Construção prevista da nova Biblioteca Escolar da EB 2,3 João de Meira. • Construção prevista de um novo pavilhão gimnodesportivo. • Reforço das parcerias com o Município de Guimarães, Universidade do Minho e outras instituições locais. • Desenvolvimento de projetos ligados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e à educação ambiental. • Potencial de inovação associado à transformação digital e às tecnologias educativas. • Reforço dos mecanismos de participação dos alunos na vida da escola. • Consolidação dos processos de autoavaliação e melhoria contínua.	• Défice persistente de assistentes operacionais devido a baixas prolongadas e envelhecimento dos recursos humanos. • Crescente complexidade dos desafios associados à diversidade social e cultural da população escolar. • Possível agravamento de situações de indisciplina em contexto de insuficiente supervisão dos espaços. • Restrições financeiras ou administrativas suscetíveis de atrasar investimentos estruturais previstos. • Exigências burocráticas sobre docentes e estruturas de gestão. • Dificuldades futuras no recrutamento e estabilização de recursos humanos qualificados (sobretudo docentes). • Risco de acomodação organizacional decorrente dos bons resultados já alcançados.

4. Missão e visão estratégica

A escola enfrenta atualmente desafios complexos decorrentes das transformações sociais, culturais, tecnológicas e ambientais que caracterizam o século XXI. Neste contexto, é chamada a preparar os alunos para compreenderem e intervirem num mundo em permanente mudança, promovendo aprendizagens significativas e o desenvolvimento de competências, conhecimentos, atitudes e valores que lhes permitam exercer uma cidadania crítica, responsável e participativa.

Enquanto espaço inclusivo e promotor da igualdade de oportunidades, a escola deve garantir condições para o sucesso de todos os alunos, respeitando a diversidade dos seus percursos, ritmos e potencialidades. Tal implica combater

mecanismos de exclusão, valorizar a diferença e assegurar a cada aluno a possibilidade de construir o seu projeto de vida e de participar plenamente na sociedade.

Neste quadro, a missão do Agrupamento de Escolas João de Meira consiste em consolidar a qualidade do serviço educativo prestado, afirmando-se como uma escola de referência orientada para a inclusão, a inovação pedagógica, a participação e a sustentabilidade. Pretende-se promover uma educação que valorize o conhecimento e a sua aplicação em contextos reais, desenvolva o pensamento crítico, a criatividade, a autonomia e a responsabilidade, e prepare os alunos para aprender ao longo da vida.

Esta visão inspira-se nos princípios defendidos por Edgar Morin para uma educação capaz de responder à complexidade do mundo contemporâneo, promovendo a compreensão da condição humana, a valorização da diversidade, a preparação para a incerteza, a responsabilidade individual e coletiva e o desenvolvimento de uma cidadania democrática, inclusiva e sustentável. É com base nestes princípios que se pretende formar cidadãos competentes, conscientes e comprometidos com a construção de um futuro mais justo, humanista e ambientalmente responsável.

5. Linhas de orientação da ação

As linhas de orientação que estruturam o presente Projeto de Intervenção encontram fundamento nos princípios e valores consagrados no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, documento de referência para a ação educativa das escolas portuguesas e para a formação de cidadãos preparados para responder aos desafios do século XXI. Neste enquadramento, a escola deve afirmar-se como uma organização centrada na pessoa, assente numa base humanista que reconhece a dignidade de cada aluno e promove o desenvolvimento pleno das suas potencialidades.

A ação do Agrupamento deverá igualmente pautar-se pelos princípios da inclusão, da coerência e flexibilidade, da adaptabilidade e ousadia, da sustentabilidade e da estabilidade, criando condições para que todos os alunos tenham acesso a oportunidades de aprendizagem de qualidade, capazes de responder à diversidade de necessidades, interesses e expectativas presentes na comunidade educativa. Pretende-se, assim, consolidar uma escola que saiba preservar a sua identidade e os seus valores fundamentais, sem deixar de se adaptar às exigências de um contexto social, cultural e tecnológico em permanente transformação.

Concomitantemente, o desenvolvimento organizacional e pedagógico do Agrupamento deverá promover uma cultura assente nos valores da responsabilidade e integridade, da excelência e exigência, da curiosidade, reflexão e inovação, da cidadania e participação e da liberdade. Estes valores constituem referências essenciais para a construção de uma comunidade educativa participativa, democrática e comprometida com a melhoria contínua, capaz de formar cidadãos autónomos, críticos, solidários e ambientalmente responsáveis.

6. Plano Estratégico

A análise da realidade do Agrupamento, sustentada pelos documentos estruturantes e pelos relatórios supramencionados, permitiu identificar desafios que exigem uma intervenção orientada para a melhoria contínua da qualidade do serviço educativo. Paralelamente, os referenciais nacionais e internacionais em matéria de educação reforçam a importância da qualidade das aprendizagens, da inclusão, da participação democrática, da sustentabilidade e da capacidade de adaptação das organizações educativas aos desafios contemporâneos.

Neste contexto, assumem especial relevância os princípios do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, as Recomendações do Conselho Nacional de Educação, as recomendações da União Europeia, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, os compromissos internacionais em matéria de cidadania, inclusão, inovação e sustentabilidade e recomendações para a *transição verde*¹, de igual forma plasmados nas prioridades do Programa Erasmus+. A nível local, a afirmação de Guimarães como Capital Verde Europeia constitui uma referência estratégica que o Agrupamento deve assumir, reforçando o seu contributo para a formação de cidadãos conscientes, participativos e ambientalmente responsáveis.

É neste enquadramento que se definem três eixos estruturantes de intervenção: consolidar uma cultura de melhoria contínua através do reforço da autoavaliação e da monitorização; transformar as práticas pedagógicas, aprofundando a articulação curricular, as metodologias ativas, a avaliação formativa e a inclusão; e promover uma escola ainda mais sustentável e participativa, valorizando a cidadania, o envolvimento dos alunos, o bem-estar da comunidade educativa e a ligação ao compromisso ambiental do concelho.

Estes eixos constituem as linhas orientadoras da ação a desenvolver, articulando os desafios identificados no diagnóstico com a visão de uma escola que

¹ European Green Deal (Pacto Ecológico Europeu) – Comissão Europeia, 2019

aprende, participa, inova e contribui para o desenvolvimento sustentável da comunidade.

6.1. Eixos de intervenção, estratégias e recursos

Tabela 5 - Eixos de intervenção, estratégias e recursos

Eixos de Intervenção	Estratégias/ Recursos
Eixo 1 Consolidar uma cultura de melhoria contínua	• Reforçar os mecanismos de autoavaliação, com especial incidência nos processos de ensino e aprendizagem. • Definir metas e indicadores de desempenho claros, mensuráveis e monitorizáveis para todas as áreas estratégicas do Agrupamento. • Melhorar os processos de recolha, análise e divulgação de dados relevantes para a tomada de decisão. • Promover a participação da comunidade educativa nos processos de autoavaliação e construção de propostas de melhoria. • Implementar mecanismos regulares de monitorização dos planos de ação e respetivo impacto. • Consolidar práticas de reflexão organizacional assentes em evidências. • Utilizar plataformas digitais de apoio à gestão, monitorização e comunicação institucional. Recursos: Equipa de Autoavaliação, Direção, Conselho Pedagógico, estruturas intermédias de coordenação, plataformas digitais e instrumentos de recolha e tratamento de dados.
Eixo 2 Transformar as práticas pedagógicas	• Reforçar a articulação curricular vertical e horizontal entre ciclos, anos e disciplinas. • Generalizar metodologias ativas de aprendizagem, aprendizagem cooperativa e trabalho de projeto. • Promover a utilização sistemática da avaliação formativa e do feedback regulador das aprendizagens. • Incrementar o trabalho experimental, laboratorial e interdisciplinar.

	• Reforçar os mecanismos de supervisão pedagógica, observação de aulas e partilha de práticas. • Valorizar a diferenciação pedagógica e as medidas de educação inclusiva. • Potenciar a utilização pedagógica das tecnologias digitais e dos recursos educativos inovadores. • Promover ações de formação contínua alinhadas com as prioridades estratégicas do Agrupamento. Recursos: Docentes, Centro de Formação, Centro de Apoio à Aprendizagem, Bibliotecas Escolares, Equipas Educativas, recursos digitais e parcerias educativas.
Eixo 3 Construir uma escola participativa e protagonista da transição verde	• Desenvolver um programa integrado de educação para a sustentabilidade alinhado com as orientações do Conselho Nacional de Educação, do Conselho Europeu, da UNESCO, da ONU, nomeadamente, no que respeita aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, e com a estratégia ambiental do Município de Guimarães. • Reforçar a participação dos alunos nos processos de decisão e na construção das normas de convivência escolar. • Dinamizar assembleias de alunos, fóruns de participação e projetos de cidadania ativa. • Promover iniciativas de bem-estar, saúde mental e qualidade de vida da comunidade educativa. • Implementar projetos de voluntariado, solidariedade e intervenção comunitária. • Desenvolver práticas de gestão ambiental sustentável (energia, resíduos, água, biodiversidade e mobilidade). • Reforçar as parcerias com autarquias, instituições culturais, ambientais, científicas e sociais. • Valorizar a dimensão europeia da escola através de projetos Erasmus+ e redes internacionais de cooperação. Recursos: Associação de Estudantes, Associação de Pais, Município de Guimarães, parceiros locais, equipas de projetos, clubes, Programa Erasmus+, Eco-Escolas e restante comunidade educativa.

6.2. Metas e indicadores

Tabela 6 - Metas e indicadores

Metas	Indicadores
Eixo 1 - Consolidar uma cultura de melhoria contínua • Consolidar um sistema de autoavaliação estruturado, sistemático e participado. • Definir e monitorizar indicadores de desempenho para as áreas estratégicas do Agrupamento. • Garantir a utilização regular dos dados de autoavaliação na tomada de decisão pedagógica e organizacional.	• Existência de um plano anual de autoavaliação com calendarização definida. • Percentagem de áreas estratégicas com indicadores definidos e monitorizados. • Número de relatórios de monitorização produzidos por ano letivo. • Grau de participação da comunidade educativa nos processos de autoavaliação (inquéritos, fóruns, sugestões). • Evidência da utilização dos dados na redefinição de planos de melhoria e decisões do Conselho Pedagógico.
Eixo 2 - Transformar as práticas pedagógicas • Generalizar práticas de articulação curricular vertical e horizontal entre ciclos e disciplinas. • Aumentar a utilização de metodologias ativas, colaborativas e centradas no aluno. • Reforçar a centralidade da avaliação formativa no processo de ensino e aprendizagem. • Promover uma cultura de inclusão e diferenciação pedagógica efetiva.	• Percentagem de departamentos/grupos disciplinares com planos de articulação curricular implementados. • Percentagem de aulas com evidência de metodologias ativas (observação de aulas e supervisão pedagógica). • Frequência de utilização de instrumentos de avaliação formativa e feedback aos alunos. • Número de ações de formação contínua realizadas sobre práticas pedagógicas inovadoras. • Taxa de sucesso escolar e evolução da qualidade do sucesso (classificações internas e externas).

Eixo 3 - Construir uma escola participativa e protagonista da transição verde • Reforçar a participação ativa dos alunos na vida da escola e na construção de normas de convivência. • Consolidar projetos de educação para a sustentabilidade alinhados com os ODS, os desígnios da transição verde e com Guimarães Capital Verde Europeia. • Promover o bem-estar, a cidadania ativa e o envolvimento da comunidade educativa. • Aumentar o envolvimento da escola em projetos nacionais e internacionais (Erasmus+).	• Número de assembleias de alunos e iniciativas de participação realizadas por ano. • Percentagem de turmas envolvidas em projetos de sustentabilidade e cidadania ativa. • Número de projetos desenvolvidos no âmbito dos ODS e da educação ambiental. • Grau de participação dos alunos na definição de regras e projetos escolares. • Número de projetos Erasmus+ e parcerias internacionais ativas. • Indicadores de bem-estar escolar (inquéritos de satisfação a alunos, docentes e famílias).
--	---

7. Avaliação da execução do plano estratégico

A avaliação, acompanhamento e monitorização do projeto serão assegurados através de um ciclo de melhoria contínua, suportado na lógica de planejar, executar, monitorizar e avaliar, garantindo a articulação entre objetivos, ações, metas e indicadores previamente definidos. Este processo assenta na recolha sistemática e análise de informação quantitativa e qualitativa relativa à ação desenvolvida, integrando os contributos dos relatórios produzidos pelas diferentes estruturas organizacionais, dos relatórios periódicos e finais de execução das atividades e do relatório anual de autoavaliação.

Estes instrumentos serão complementados pelos dados provenientes dos sistemas internos de informação e pelos resultados da avaliação externa, permitindo uma leitura integrada do grau de execução, da eficácia das medidas implementadas e do impacto das opções estratégicas assumidas. A utilização consistente de evidências permitirá sustentar processos de tomada de decisão informados, promover a regulação contínua das práticas organizacionais e pedagógicas e reforçar a cultura de responsabilidade, rigor e melhoria sustentada do Agrupamento.

8. Conclusão

O presente Projeto de Intervenção assenta na convicção de que a transformação da escola se concretiza através da valorização da ação pedagógica e do reconhecimento dos professores enquanto agentes centrais na construção das aprendizagens e no desenvolvimento integral dos alunos. Num contexto marcado pela mudança, pela diversidade e pela crescente complexidade dos desafios educativos, torna-se essencial promover aprendizagens significativas, sustentadas em relações de confiança, respeito e exigência, que estimulem a curiosidade, a autonomia, a participação e a responsabilidade.

O Agrupamento de Escolas João de Meira dispõe de um património relevante de projetos, experiências e parcerias que constitui uma base sólida para o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras, inclusivas e participativas. Neste âmbito, o Projeto Cultural de Escola, articulado com o Plano Nacional das Artes, é um dos elementos identitários promotores da ligação entre conhecimento, cultura, criatividade e cidadania. Simultaneamente, o Agrupamento reúne condições para se afirmar como uma escola protagonista da transição verde, reforçando a educação para a sustentabilidade, a participação dos alunos e o compromisso com os valores ambientais que sustentam o desígnio de Guimarães enquanto Capital Verde Europeia.

Os desafios identificados reforçam a necessidade de aprofundar uma cultura de melhoria contínua, assente na colaboração, na reflexão crítica e na capacidade de inovação. A concretização deste projeto dependerá da mobilização de toda a comunidade educativa, num clima de respeito, diálogo e entreajuda, catalisador de relações de confiança, sentimentos de pertença e afetos, capaz de congregar o esforço coletivo na construção de uma escola cada vez mais participativa, inclusiva, sustentável e centrada no sucesso de todos os alunos.

É com este compromisso que assumo a responsabilidade de contribuir para a afirmação do Agrupamento de Escolas João de Meira como uma escola de referência, capaz de honrar o seu percurso, responder aos desafios do futuro e formar cidadãos competentes, críticos, criativos e socialmente responsáveis.

“Os sentimentos permitem-nos experienciar e tornarmo-nos conscientes. (...) mapear o mundo à nossa volta é essencial para regermos as nossas interações com esse mundo de modo a que sejam favoráveis à nossa vida.”

António Damásio, 2020, pp.213 e 217

9. Bibliografia

AZEVEDO, J. (2016) *O nosso modelo escolar é do séc. XVIII e não está adaptado à realidade*, <https://www.dn.pt/portugal/interior/o-nosso-modelo-escolar-e-do-sec-xviii-e-nao-esta-adaptado-a-realidade-4997445.html>.

BELLO, MÓNICA (coord.) (2022) *101 Vozes Pela Sustentabilidade*. Alfragide, Oficina do Livro.

ESTEBAN, M. T. (org.) (2003) *Escola, currículo e avaliação*. São Paulo, Cortez.

DAMÁSIO, ANTÓNIO (2020), *Sentir & Saber – A Caminho da Consciência*. Lisboa, Temas e Debates, Círculo de Leitores.

MORIN, E. (2000) *Os sete saberes para a educação do futuro*. Lisboa, Instituto Piaget.

NÓVOA, A. (2021). *A Aprendizagem Precisa Considerar o Sentir*, Entrevista. In <https://revistaeducacao.com.br/2021/06/25/antonio-novoa-aprendizagem-sentir>.

YOUNG, M. (2007a) *Para que Servem as Escolas?* Educ.Soc. 28 (101), 1287-1302.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE) (2016) Pareceres.

JORNAL OFICIAL DA UNIÃO EUROPEIA, C/2024/1030 Recomendação do Conselho de 23 de novembro, 2023.

RELATÓRIO DA UNESCO - *Reimaginar nossos futuros juntos: um novo contrato social para a educação*, 2026

UNESCO (2005). *Orientações para a Inclusão: Assegurar o Acesso à Educação para Todos*. UNESCO.

10. Anexos

Anexo I – Relatório de autoavaliação 2023/2024.

Anexo II – Relatório de autoavaliação 2024/2025.

Anexo III – Plano de Melhoria 2023/2026

Anexo IV – Relatório de Avaliação Externa – IGEC - 2024

Guimarães, 15 de junho de 2026

A Candidata

Assinado por: **MANUELA DE JESUS TORRES FERREIRA**
Num. de Identificação: 07399562

(Manuela de Jesus Torres Ferreira)