

**Candidatura a diretor do Agrupamento de  
Escolas de Macedo de Cavaleiros**

**Projeto de Intervenção**

**2025/2029**

## Índice

1.	Preambulo.....	2
2.	Identificação de problemas/potencialidades .....	3
2.1.	O Agrupamento .....	3
2.1.1	Alunos .....	3
2.1.2.	Pessoal Docente .....	4
2.1.3.	Pessoal Não Docente .....	4
2.1.4.	Parcerias .....	4
2.1.5.	Equipamentos .....	5
2.1.6.	Análise SWOT .....	5
3.	Definição da missão, visão e valores .....	6
3.1.	Missão .....	6
3.2.	Visão .....	7
3.3.	Valores .....	7
4.	Áreas de intervenção .....	7
4.1.	Promoção do sucesso educativo .....	8
4.1.1.	Identificação de problemas .....	8
4.1.2.	Objetivos .....	9
4.1.3.	Estratégias .....	10
4.2.	Integração, Inclusão e Multiculturalidade .....	12
4.2.1.	Identificação de problemas .....	13
4.2.2.	Objetivos .....	13
4.2.3.	Estratégias .....	14
4.3.	Empreendedorismo e a Criatividade .....	15
4.3.1.	Identificação de problemas .....	16
4.3.2.	Objetivos .....	16
4.3.3.	Estratégias .....	16
4.4.	Prevenção da violência e da indisciplina .....	16
4.4.1.	Identificação de problemas .....	17
4.4.2.	Objetivos .....	17
4.4.3.	Estratégias .....	17
5.	Calendarização das ações .....	18
6.	Conclusão .....	19
7.	Bibliografia .....	20

## 1. Preambulo

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor, aberto pelo aviso nº 0000/2025, publicado no Diário da República, II Série, nº 00, de 0 de maio, venho apresentar a minha candidatura ao lugar de Diretor do Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros (AEMC), consubstanciada no Projeto de Intervenção, conforme o previsto no Decreto-Lei 137/2012, de 2 de julho, submetendo-o, para apreciação do Conselho Geral do AEMC.

A candidatura à função de Diretor do Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros tem por base motivações pessoais e profissionais, as quais não podem ser dissociadas.

No que concerne às primeiras, destacava o desejo de contribuir para a melhoria do ensino e para o sucesso dos alunos, promovendo um ambiente escolar de qualidade tal como a vontade de fortalecer laços com a comunidade escolar local, criando iniciativas que promovam inclusão e desenvolvimento social. Para além disso temos a considerar o interesse em enfrentar desafios, procurar soluções inovadoras e evoluir constantemente como líder e pessoa.

A motivação para os novos desafios e a dedicação à causa da escola pública, alicerçadas numa reflexão pessoal, sustentada no desempenho de funções de coordenação que desempenhei nos últimos nove anos, levaram-me a priorizar a minha motivação, promoveram um conhecimento alargado de todas as estruturas que constituem o Agrupamento, desenvolvendo as minhas capacidades de coordenação, relação com a comunidade educativa e de liderança, sendo que a coordenação e motivação de equipas estiveram sempre presentes, ao logo deste processo.

Para o desempenho destas funções, e considerando que a experiência e formação são indissociáveis para que um profissional possa ser considerado completo, foi crucial a formação/ especialização contínua que obtive, ao longo do meu percurso. Para além das atividades letivas, que têm compreendido diferentes anos/níveis, desempenhei também outras funções para as quais fui nomeado, que proporcionaram um conhecimento profundo da realidade escolar, designadamente como assessor do diretor do Agrupamento, elemento do Conselho Pedagógico e Coordenador da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva que após, publicação do Decreto –Lei n.º54/2018 de 6 de julho , assumiu uma importância crucial garantindo que todos os alunos, independentemente das suas condições pessoais e sociais, tenham acesso a uma educação que respeite as suas necessidades e potencialidades.

Este projeto de intervenção, além de ser um projeto individual, pretende ser um projeto coletivo, que envolva e responsabilize todos os elementos da comunidade educativa, tendo em vista uma escola de sucesso, flexível, inclusiva e equitativa procurando superar-se constantemente.

## **2. Identificação de problemas/potencialidades**

### **2.1. O Agrupamento**

O AEMC é constituído pelos seguintes estabelecimentos de ensino: Escola Básica e Secundária de Macedo de Cavaleiros, Escola Básica de Macedo de Cavaleiros, Escola Básica de Morais e Escola Básica de Chacim.

#### **2.1.1 Alunos**

A população escolar, nas sete unidades orgânicas, distribui-se do seguinte modo em 2024/25: Pré-escolar – 96 alunos; 1º Ciclo – 374; 2º Ciclo – 185; 3º Ciclo – 300, Ensino Secundário Científico-Humanístico e Ensino Profissional – 243 alunos, num total de 1214 alunos.

Dos 1218 alunos, 597 são rapazes; 123 alunos usufruem de medidas seletivas ao abrigo do Decreto-Lei 54/2018, de 6 de julho; 11 alunos possuem medidas adicionais ao abrigo do mesmo Decreto-Lei; 718 alunos beneficiam de Auxílios Económicos da Ação Social Escolar, com Escalão A 368, com Escalão B 201 e com o Escalão C149.

É de salientar a existência do ensino estruturado para alunos com espectro de autismo – metodologia Teacch. frequentada por cinco alunos na Escola Básica e Secundária de Macedo de Cavaleiros.

A população estudantil é constituída por um grupo heterogéneo, com proveniência das aldeias do concelho e da cidade de Macedo de Cavaleiros, demonstrando algum desfavorecimento social, tendo em conta o número de alunos apoiados pela Ação Social Escolar. De realçar que as nossas escolas acolhem a população estudantil do Centro Social D. Abílio Vaz das Neves.

A população discente tem uma origem muito diversificada. Ultimamente tem-se verificado um significativo aumento da frequência por parte de crianças/alunos com nacionalidade estrangeira. Ao todo, o Agrupamento integra 180 crianças/alunos de 23 nacionalidades.

### **2.1.2. Pessoal Docente**

No que diz respeito ao Pessoal Docente, o Agrupamento tem um quadro estável com a maioria dos docentes a pertencer ao Quadro de Agrupamento, (aproximadamente 63%). Há também alguns docentes pertencentes ao Quadro de Zona Pedagógica (aproximadamente 26%) e ainda, uma pequena percentagem de professores contratados, cujo número vai oscilando ao longo do ano letivo de acordo com as necessidades existentes (aproximadamente 11%).

### **2.1.3. Pessoal Não Docente**

Relativamente ao Pessoal Não Docente, este pertence na sua maioria ao quadro da autarquia. É constituído por 74 assistentes operacionais, 1 encarregada operacional, 15 assistentes técnicos, 1 coordenadora técnica e 8 técnicos superiores. No que concerne aos técnicos superiores, o Agrupamento conta com dois psicólogos a tempo inteiro, uma psicóloga a meio tempo, um técnico superior de informática, uma educadora social a desempenhar funções de técnica de intervenção local, Uma mediadora linguística e cultural, uma educadora social e uma psicóloga pertencentes ao quadro da autarquia mas que desenvolvem funções no Agrupamento, no âmbito do Apoio do Município à Educação e à Inclusão (AMEI).

Pode-se considerar que o número de assistentes operacionais durante as atividades letivas é adequado, no entanto no final do ano letivo esse número é substancialmente reduzido, uma vez que pertencendo, o mesmo, ao quadro do município, são deslocados para outras funções o que por vezes causa constrangimentos ao funcionamento da escola. Relativamente aos assistentes técnicos, com o recente reforço de meios (mais três assistentes) o seu número satisfaz as necessidades.

### **2.1.4. Parcerias**

O Agrupamento conta com vários parceiros na comunidade, dos quais destaco a Câmara Municipal de Macedo de Cavaleiros, Instituto Politécnico de Bragança, Centro Emprego de Macedo de Cavaleiros, Santa Casa da Misericórdia de Macedo de Cavaleiros, CERCI de Macedo de Cavaleiros, Bombeiros Voluntários de Macedo de Cavaleiros, empresas/instituições que asseguram o estágio dos alunos dos PIEF e Cursos Profissionais, entre outros.

### **2.1.5. Equipamentos**

A Escola sede dispõe de boas infraestruturas. Foram feitas intervenções com alguma profundidade e amplitude, no que respeita à manutenção de terraços, caixilharia exterior, esgotos, águas, espaços exteriores e renovação da cozinha do Polo II.

No que respeita às escolas do 1º CEB de Chacim e Morais, estas foram alvo de beneficiações nos últimos anos, tendo as suas condições melhorado significativamente.

Relativamente ao Centro Escolar (Escola Básica de Macedo de Cavaleiros), apesar de ser relativamente atual, tem sofrido algumas intervenções no sentido de melhorar as condições de frequência, segurança e bem-estar das crianças/alunos, professores e funcionários.

### **2.1.6. Análise SWOT**

A elaboração de um Projeto para uma Escola/Agrupamento pressupõe a necessidade de identificar os problemas fundamentais, as suas fragilidades, pontos fracos a melhorar e pontos fortes a potenciar, para definir um conjunto adequado e coerente de estratégias, atividades, projetos e/ou ações capazes de melhorar a instituição.

Tendo por base os documentos estruturantes do Agrupamento como o Projeto Educativo e o Plano de Melhoria, apresento o diagnóstico efetuado (análise SWOT).

#### **Pontos Fortes:**

- Corpo docente estável;  
Nível de formação de professores;  
Visibilidade do Agrupamento através da participação e dinamização de projetos diversificados;
- Qualidade das Instalações;
- Oferta Educativa;
- Resultados Escolares;  
Projetos Erasmus;  
Apoio do Município;
- Equipa AMEI - Apoio do Município à Educação e à Inclusão;  
Abertura do Agrupamento à inclusão.

#### **Pontos Fracos:**

- Articulação entre os vários ciclos;  
Expectativas dos alunos face à escola;

Nível de envolvimento dos encarregados de educação/famílias no acompanhamento da vida escolar dos seus educandos;

- Transportes escolares;
- Instalações da Escola Básica de Macedo de Cavaleiros;
- Fragilidades no serviço do refeitório;

#### **Oportunidades:**

- Utilização da plataforma INOVAR e EDUBOX, em todas as escolas do Agrupamento;
- Imigração;
- Inteligência artificial;
- Programa Intermunicipal de Promoção do Sucesso Escolar (PIPSE);  
PISA for schools;  
Rede Social de Macedo de Cavaleiros;
- Mentorias;  
Geminação com escolas francesas (Colégio e Liceu de Sarlat).

#### **Ameaças:**

- Débil competência de literacia;
- Número considerável de alunos de outras nacionalidades, nomeadamente na dificuldade de ajuste de recursos para a aprendizagem de Português Língua Não Materna (PLNM);
- Debilidades no exercício da parentalidade;
- Dificuldades de comunicação interna /identificação de situações de indisciplina;  
Pobreza das famílias;

### **3. Definição da missão, visão e valores**

#### **3.1. Missão**

A missão preconizada para o AEMC, almejando uma escola inclusiva, procurando ser uma escola equitativa, na qual se promova a igualdade, não discriminatória, inovadora, personalizada, empática e multicultural, em que a gestão flexível do currículo e o trabalho colaborativo dos docentes aumente as oportunidades de todos as crianças/alunos, garantindo-lhes o acesso ao currículo e às aprendizagens essenciais continuará a ser, porventura, o maior desafio a enfrentar. Para responder à heterogeneidade das crianças/alunos serão eliminados obstáculos e estereótipos, no acesso ao currículo e às

aprendizagens, assentando numa abordagem multinível, que integra medidas universais, seletivas e adicionais de suporte à aprendizagem e à inclusão (artigos 7º, 8º, 9º e 10º do Decreto-lei n.º 54 e alínea c) do artigo 4º do Decreto-lei n.º 55 de 6 de julho). **Pretendemos prestar à comunidade um serviço educativo de excelência, que contribua para formar cidadãos felizes, ativos, críticos, responsáveis, empreendedores, conhecedores dos seus direitos e deveres, capazes de atuar e ser agentes de mudança, através de um ambiente escolar tranquilo, exigente, participativo, inclusivo, integrador e onde se valorizam as pessoas.**

### **3.2. Visão**

Afirmar o (AEMC) como organização educativa de excelência, inclusiva, dinâmica, com formação de qualidade para as crianças e jovens que o frequentam, desenvolvendo valores fundamentais ao crescimento ético e saudável enquanto seres humanos e cidadãos críticos.

### **3.3. Valores**

Desempenhando a Escola um papel fundamental no desenvolvimento dos alunos é de cabal importância a incrementação de valores que irão influenciar os comportamentos, as escolhas e as decisões futuras. Este projeto de intervenção considera particularmente pertinentes os seguintes valores: Trabalho; Liberdade; Responsabilidade; Equidade; Inclusão; Tolerância; Cidadania; Solidariedade; Participação; Respeito; Inovação e a Excelência.

## **4. Áreas de intervenção**

Um projeto de intervenção deve ser construído com o contributo dos membros da comunidade educativa. Contactámos, para o efeito, diversos agentes educativos, docentes, discentes, encarregados de educação e pais, bem como parceiros estratégicos do AEMC. Consultámos, também, o mais recente relatório de autoavaliação do Agrupamento no qual colaborámos. As áreas de intervenção elencadas, resultam dos contextos, identificados neste projeto, como situações negativas ou a melhorar no Agrupamento.

Nesse pressuposto, as áreas de intervenção, face às fragilidades detetadas, serão as seguintes:

#### **4.1. Promoção do sucesso educativo**

O AEMC deve reforçar as suas dinâmicas internas e alcançar algumas metas consideradas importantes ao nível dos resultados académicos, nomeadamente, melhorar a sua taxa de sucesso global. A melhoria citada anteriormente leva-nos a pôr em prática algumas medidas como sejam: apoios educativos, tutorias, coadjuvações, programa de mentoria e atividades de inclusão para alunos estrangeiros. Para além do referido anteriormente serão desenvolvidas práticas que favoreçam o sucesso educativo, recorrendo às Bibliotecas Escolares e programas institucionais, tais como Plano Nacional de Leitura, Plano Nacional das Artes, Plano Nacional de Cinema, Desporto Escolar e Programa Eco-escolas perseguindo a elaboração e candidatura de um Projeto-Piloto de Inovação Pedagógica (PPIP), junto da Direção Geral da Educação construído em parceria com toda a comunidade educativa.

##### **4.1.1. Identificação de problemas**

- Qualidade do sucesso pouco satisfatório num número significativo de alunos;
- Expectativas dos alunos face à escola;
- Aplicação dos conhecimentos a novas situações e a novas problemáticas;
- Número considerável de transferências, ao longo do ano letivo;
- Pobreza de agregados familiares de alunos do Agrupamento;
- Utilização das novas tecnologias e riscos associados;
- Baixa literacia;
- Dificuldade de acompanhamento dos alunos com necessidades educativas específicas por insuficiência de docentes especializados;
- Fragilidades na articulação entre os vários ciclos;
- Hábitos de trabalho colaborativo e de partilha de experiências por parte do corpo docente;
- Fraca valorização dada à formação escolar como meio de melhoria de condições de vida, por parte dos encarregados de educação;
- Envolvimento dos encarregados de educação/famílias no acompanhamento da vida escolar dos seus educandos;
- Pouca formação profissional dos Assistentes Operacionais;
- Fraco reconhecimento social da importância do Pessoal Não Docente, na Escola e constrangimentos/instabilidade na sua contratação;
- Limitações nos espaços de sala de aula e insuficiência de condições físicas (Escola Básica de Macedo de Cavaleiros).

- Espaços de jogos a necessitar de manutenção e falta de mobiliário urbano.

#### **4.1.2. Objetivos**

- Implementar a diferenciação do ensino e de boas práticas pedagógicas;
- Promover o sucesso, prevenir o abandono escolar dos alunos, desenvolvendo a qualidade do serviço público de educação;
- Promover situações que potenciem atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania;
- Garantir as melhores condições de estudo, trabalho, realização e desenvolvimento pessoal e profissional;
- Desenvolver as literacias;
- Estabelecer mecanismos de diálogo e colaboração entre professores e coordenadores pedagógicos dos diferentes ciclos para identificar pontos de convergência e progressão;
- Criar momentos de acolhimento e integração para os alunos, nas mudanças de ciclo;
- Acolhimento e integração de novos docentes;
- Envolver as famílias nos processos de transição, oferecendo orientações e esclarecimentos sobre as mudanças e expectativas de cada ciclo;
- Desenvolver estratégias para a plena exploração das capacidades dos recursos tecnológicos existentes;
- Cooperar com as famílias dos alunos no sentido de as consciencializar para a importância da escola, no futuro dos seus educandos;
- Diligenciar no sentido de melhorar as condições físicas na Escola Básica de Macedo de Cavaleiros.
- Criar espaços de jogos revitalizados e multifuncionais que promovam o convívio social, a atividade física e o bem-estar da comunidade através da instalação de mobiliário urbano diversificado e adequado às diferentes necessidades e faixas etárias;
- Desenvolver projetos colaborativos internacionais envolvendo alunos e professores em áreas de interesse comum;
- Promover a interculturalidade, desenvolvendo a consciência e o respeito pelas diferenças e semelhanças culturais (geminção com escolas estrangeiras, por exemplo a cidade de Sarlat e Programa Erasmus).

### 4.1.3. Estratégias

- Formação docente focada em metodologias ativas e diferenciação, em articulação com o Centro de Formação de professores Bragança Norte;
- Criação de espaços de partilha e colaboração entre docentes promovendo encontros regulares para troca de experiências;
- Valorizar o trabalho docente e fortalecer a comunicação entre os parceiros da comunidade educativa;
- Assegurar uma boa gestão das cargas horárias curriculares e extracurriculares, assegurando as necessidades de apoio e de salas de estudo;  
Implementação de programas de tutoria e mentoria oferecendo apoio individualizado aos alunos com dificuldades de aprendizagem ou em risco de abandono, através de professores, outros alunos ou profissionais especializados.
- Implementação de uma sala de ensino estruturado, na Escola Básica de Macedo de Cavaleiros;
- Estabelecer mecanismos de diálogo e colaboração entre professores e coordenadores pedagógicos dos diferentes ciclos para identificar pontos de convergência e melhoria;
- Organizar workshops práticos e interativos, utilizando exemplos do quotidiano e ferramentas de simulação para ilustrar conceitos financeiros básicos;
- Introduzir conceitos básicos de inteligência artificial de forma acessível e explorar as aplicações da mesma, em diversos contextos;
- Rentabilizar o Centro de Ciência Viva, na escola e as Bibliotecas escolares;
- Reforçar o apoio psicopedagógico e orientação escolar;
- Promover atividades de voluntariado e serviço à comunidade;
- Dinamização de campanhas de solidariedade em benefício dos agregados familiares dos alunos mais carenciados;
- Implementar e otimizar o uso de plataformas digitais que facilitem a organização do conteúdo, a comunicação entre alunos e professores, o acompanhamento do progresso e a oferta de atividades online.
- Incentivar os alunos a participar no Conselho Geral e a elegerem a Associação de Estudantes;  
Envolver a comunidade escolar na criação de políticas e regulamentos que promovam o respeito mútuo, a responsabilidade e a convivência democrática;

- Realizar reuniões regulares envolvendo professores dos ciclos contíguos para discutir a progressão das aprendizagens, identificar áreas lacunares, planificar atividades e projetos conjuntos;
- Garantir que os professores do ciclo seguinte tenham conhecimento do percurso académico, das necessidades específicas e dos interesses dos alunos;
- Otimizar os sistemas de comunicação entre a escola e os pais, recorrendo a uma variedade de ferramentas que simplifiquem a troca de informações e a participação dos pais, na vida escolar;
- Envolver as famílias nos processos de transição, oferecendo orientações e esclarecimentos sobre as mudanças e expectativas de cada ciclo;
- Promover encontros regulares com os pais para discutir o desempenho dos alunos, apresentar projetos, esclarecer dúvidas e destacar a importância da parceria família-escola;
- Continuar a informar os alunos e encarregados de educação das vantagens e da necessidade de formação dos seus educandos;
- Desenvolver atividades (palestras) que abordem temas relevantes para a educação dos filhos, como desenvolvimento infantil e adolescente, estratégias de estudo, importância do acompanhamento familiar e prevenção de comportamentos de risco;
- Fomentar a colaboração dos pais nos processos decisórios da escola, visando uma participação valorizada que fortaleça a parceria e proporcione aprendizagens mútuas;
- Participar na Rede Social de Macedo de Cavaleiros/Conselho Local de Ação Social e Núcleo de Garantia para a Infância, tendo em vista a melhoria da oferta de meios e recursos que permitam dar uma resposta eficaz e adequada às necessidades das famílias dos alunos;
- Em colaboração com a autarquia, implementar um plano de formação contínua e estruturado, para os assistentes operacionais, desenvolvendo um programa anual de formação que abranja diversas áreas relevantes para o trabalho direto com os alunos, como primeiros socorros, comunicação interpessoal, gestão de conflitos, segurança e como lidar com crianças/alunos com necessidades educativas específicas;
- Implementar momentos de partilha de boas práticas organizando encontros regulares para que os assistentes operacionais possam trocar experiências, discutir desafios e aprender uns com os outros.

- Envolver os Assistentes Operacionais em iniciativas que lhes permitam interagir mais diretamente com os alunos e os professores, mostrando o seu contributo para o processo educativo (dentro das suas competências e funções);
- Promover um envolvimento mais ativo de diversos setores na vida da escola, através de uma melhor articulação entre si: (Conselho Local de Ação Social, Comissão Municipal de Educação, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens e Saúde Escolar);
- Dialogar com a autarquia sobre a necessidade de ajustar a rede de transportes escolares para melhor corresponder à diversidade da oferta educativa e encurtar os tempos de viagem dos estudantes, assegurando mais e melhores oportunidades aos alunos deslocados;
- Em conjunto com a autarquia e Associação de Pais fazer a monitorização do funcionamento dos refeitórios;
- Valorização dos espaços educativos, mediante a reabilitação dos espaços exteriores (espaços de recreio mais atrativos, seguros e equipados, mais espaços lúdicos e sensoriais);
- Utilização de plataformas digitais, implementando ferramentas online seguras e eficazes para facilitar a comunicação e a colaboração;
- Implementação de atividades colaborativas online e presenciais;
- Organizar visitas de alunos e professores às escolas geminadas, nomeadamente em França e acolher os seus correspondentes em Portugal.

#### **4.2. Integração, Inclusão e Multiculturalidade**

Sendo a inclusão e a multiculturalidade pilares fundamentais da educação contemporânea e numa sociedade cada vez mais diversa, o nosso Agrupamento acolhe uma variedade de alunos com diferentes origens culturais, línguas maternas, necessidades educativas e experiências de vida. A inclusão, neste contexto, vai além da mera integração física, procurando garantir a participação plena e equitativa de todos os alunos, no processo de aprendizagem, independentemente, das suas características individuais. A multiculturalidade, por sua vez, reconhece e valoriza a diversidade de culturas presentes no ambiente escolar, promovendo o respeito mútuo, a compreensão intercultural e o enriquecimento entre todos os membros da comunidade educativa. Estes princípios interligados são essenciais para construir uma escola que seja um verdadeiro espaço de aprendizagem para todos, onde a diferença é vista como uma

mais-valia e onde cada aluno se sente acolhido, valorizado e com oportunidades para desenvolver o seu pleno potencial.

#### **4.2.1. Identificação de problemas**

- Considerável dimensão de população multicultural, com um número significativo de alunos com português como língua não materna;
- Alunos com necessidades educativas específicas ou de diferentes culturas apesar de estarem fisicamente presentes na sala de aula, por vezes não estão envolvidos nas atividades ou nas interações sociais;
- Resistência por parte de alguns membros da comunidade educativa em adotar práticas pedagógicas verdadeiramente inclusivas;
- Edifícios escolares com acessibilidade limitada que considerem as diferentes necessidades dos alunos (EBI de Chacim de Morais);
- Docentes com pouca preparação para lidar com a diversidade de necessidades presentes, na sala de aula;
- Algumas atividades apesar de não serem formalmente segregadoras, acabam por limitar a interação e a participação de certos alunos no grupo turma;
- Currículo e práticas pedagógicas centradas na cultura dominante, negligenciando ou estereotipando outras culturas presentes na escola;
- Barreiras linguísticas significativas com alunos cuja língua materna não é o português, dificultando a sua integração e aprendizagem;
- Insuficiência de profissionais que possam facilitar a comunicação e a compreensão entre a escola, os alunos e as famílias de diferentes origens culturais;
- Atitudes preconceituosas ou discriminatórias por parte de alguns membros da comunidade educativa em relação a alunos de diferentes etnias, religiões ou nacionalidades;
- Barreiras linguísticas, culturais ou socioeconómicas que dificultam a participação e o envolvimento das famílias imigrantes, na vida escolar dos filhos.

#### **4.2.2. Objetivos**

- Implementar um programa abrangente de Português Língua Não Materna (PLNM) com diferentes níveis de proficiência e estratégias pedagógicas diversificadas;

Fomentar a criação de um ambiente de sala de aula acolhedor, seguro e respeitador, que valorize a diversidade e incentive a interação social entre todos os alunos;

- Desenvolver um programa de sensibilização e formação contínua para toda a comunidade educativa sobre os princípios e benefícios da educação inclusiva e da valorização da diversidade;
- Promover a partilha de boas práticas e a reflexão conjunta entre os docentes sobre estratégias inclusivas eficazes;
- Implementar soluções de baixo custo e de adaptação razoável para melhorar a acessibilidade em curto prazo;
- Promover a colaboração entre docentes, técnicos especializados e outros profissionais de apoio para partilhar de conhecimentos e estratégias;
- Promover a flexibilidade e a diversificação das atividades, oferecendo diferentes opções que atendam aos diversos interesses e capacidades dos alunos;  
Desenvolver projetos e atividades que valorizem as experiências e os conhecimentos dos alunos de diferentes origens culturais;
- Promover a utilização de recursos visuais, materiais adaptados e estratégias de comunicação clara e acessível para facilitar a compreensão dos conteúdos;
- Potenciar a atuação de mediadores culturais e linguísticos e procurar estabelecer parcerias com entidades ou profissionais que possam prestar este apoio;
- Promover atividades que incentivem o conhecimento mútuo, a empatia e valorização das diferenças entre os membros da comunidade educativa;
- Desenvolver estratégias de comunicação multilingue e culturalmente sensíveis para facilitar o contacto com as famílias imigrantes;
- Unir esforços com a comunidade para tornar a escola mais aberta e integrada, através da realização de atividades em parceria.

#### **4.2.3. Estratégias**

- Desenvolver o currículo de PLN, adaptado aos diferentes níveis e ritmos de aprendizagem;
- Utilizar metodologias ativas e participativas, como aprendizagem baseada em projetos, estudo de caso, jogos didáticos e atividades lúdicas;
- Construir coletivamente normas de convivência que promovam o respeito, a empatia e a colaboração;

- Implementar abordagens positivas e construtivas para a resolução de conflitos;
- Integrar a temática da inclusão e do PLNM nos planos de formação contínua da escola em articulação com o Centro de Formação de Professores Bragança Norte;
- Dinamizar workshops e seminários sobre estratégias pedagógicas inclusivas, para toda a comunidade educativa;
- Promover a observação de aulas entre colegas como forma de aprender com diferentes abordagens e estratégias (Partilha de Boa Práticas);
- Implementar estratégias de diferenciação simples, mas eficazes;
- Criar canais de comunicação eficazes para a troca de informações relevantes sobre os alunos e as suas necessidades;
- Ajustar as tarefas e os níveis de exigência de acordo com as capacidades e interesses dos alunos;
- Desenvolver projetos que permitam aos alunos explorar os seus interesses e trabalhar colaborativamente;
- Desenvolver projetos que explorem as diferentes culturas presentes na turma e na comunidade;
- Envolver as famílias e membros da comunidade na partilha de conhecimentos e experiências culturais;  
Melhoria da integração cultural e relacional, mediante o reforço de ações inclusivas promotoras do diálogo e partilha intercultural (Equipa PAI-Programa de Apoio à Integração e Mediadora Cultural e Linguística);
- Promover momentos para que os alunos partilhem as suas histórias de vida, tradições culturais e experiências (Equipa PAI e Mediadora);
- Desenvolvimento de uma estrutura de apoio à educação inclusiva mais robusta, sobretudo, no âmbito do apoio ao ensino estruturado;
- Promover a visibilidade das ações e projetos desenvolvidos pela Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva, junto da comunidade escolar.

### **4.3. Empreendedorismo e a Criatividade**

No seio de um agrupamento de escolas, o empreendedorismo e a criatividade revestem-se de uma importância fulcral na formação integral dos jovens. Promover uma cultura empreendedora desde cedo, estimulando a capacidade de idealizar, inovar e concretizar projetos, preparar os alunos para os desafios de um futuro incerto e dinâmico. Paralelamente, o desenvolvimento da criatividade, enquanto motor da inovação e da

resolução de problemas de forma original, capacita os discentes a serem agentes ativos na construção do seu percurso pessoal e profissional. Integrar o empreendedorismo e a criatividade no cotidiano escolar de um agrupamento representa, assim, um investimento estratégico na formação de cidadãos mais autônomos, resilientes e com capacidade de gerar valor para a sociedade.

#### **4.3.1. Identificação de problemas**

- Dificuldade em acreditar que as capacidades criativas e empreendedoras podem ser desenvolvidas e melhoradas;
- Falta de oportunidades para os alunos aplicarem conhecimentos de diferentes áreas na resolução de problemas reais e na criação de soluções inovadoras;
- Falta de estratégias para identificar e apoiar alunos com potencial empreendedor e criativo.
- Ausência de peso desta dimensão nos critérios de avaliação.

#### **4.3.2. Objetivos**

- Implementar sessões informativas para alunos com foco, na apresentação de exemplos de sucesso e no desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento relativamente à criatividade e ao empreendedorismo;
- Criar o Clube do Empreendedor;
- Desenvolver e implementar um sistema de identificação de alunos com elevado potencial empreendedor e criativo.

#### **4.3.3. Estratégias**

- Convidar empreendedores locais para palestras e workshops;
- Apresentar estudos de caso de empreendedores de sucesso;
- Promover a participação em concursos e desafios de empreendedorismo;
- Aplicar questionários que explorem os interesses, as atitudes e as autopercepções dos alunos em relação à criatividade, à inovação, à liderança e à resolução de problemas.

### **4.4. Prevenção da violência e da indisciplina**

A promoção de um ambiente escolar seguro, respeitador e propício à aprendizagem é uma prioridade fundamental para qualquer agrupamento de escolas. O combate à violência e à indisciplina, enquanto fenómenos complexos e multifacetados, exige uma abordagem integrada e colaborativa que envolva toda a comunidade educativa.

Reconhecendo o impacto negativo destes comportamentos no bem-estar dos alunos, no clima escolar e no sucesso educativo, torna-se imperativo implementar estratégias eficazes de prevenção e intervenção. Este plano de intervenção visa, assim, apresentar um conjunto de ações concertadas para mitigar a violência e a indisciplina, fortalecendo uma cultura de respeito, responsabilidade e coexistência pacífica em todo o agrupamento.

#### **4.4.1. Identificação de problemas**

- Dificuldades em lidar com comportamentos inadequados de alguns alunos;
  - Indisciplina, problemas comportamentais e dificuldade no cumprimento de regras;
  - Hábitos e atitudes cívicas desajustadas, levando ao desrespeito dos espaços e do património;
  - Confrontos diretos entre alunos;
  - Insultos, ameaças, linguagem ofensiva direcionada a colegas, professores e assistentes operacionais;
  - Desconhecimento e incumprimento de normas estabelecidas no regulamento interno, desobediência a professores e outros elementos da comunidade educativa;
- Recusa em realizar tarefas, argumentação excessiva, atitudes de desafio à autoridade;

#### **4.4.2. Objetivos**

- Diminuir o número de ocorrências;
- Diminuir o número de participações disciplinares.

#### **4.4.3. Estratégias**

- Implementar programas de prevenção do bullying realizando Workshops para alunos, sessões de sensibilização para pais e formação para professores e funcionários sobre identificação e intervenção em casos de bullying;
- Implementação de programas de mediação de conflitos, capacitando membros da comunidade escolar para atuarem na resolução pacífica de conflitos, promovendo o diálogo e a compreensão;
- Reforçar a supervisão em espaços de maior risco;
- Reforçar atividades de educação emocional, (Equipa AMEI);

Promover reuniões regulares entre o diretor, alunos delegados de turma e associação de estudantes, com o intuito de discutir e encontrar soluções para problemas de indisciplina;

- Desenvolver projetos de valorização do espaço escolar, promovendo o sentimento de pertença e responsabilidade pelo ambiente;
- Implementar campanhas de sensibilização sobre o respeito pela propriedade;
- Responsabilizar os autores de atos de vandalismo, aplicando sanções que envolvam a reparação dos danos ou a compensação dos prejuízos;
- Divulgar o regulamento interno de forma clara e acessível;
- Implementar estratégias de intervenção precoce para alunos com dificuldades comportamentais, identificando precocemente os alunos com comportamentos desafiadores e implementar planos de apoio individualizados com estratégias específicas, envolvendo a EMAEI;
- Consolidar e divulgar a identidade do Centro de Apoio à Aprendizagem, utilizando materiais informativos que explicitem os objetivos e serviços;
- Incentivar a colaboração entre o Centro de Apoio à Aprendizagem e os diferentes departamentos curriculares para desenvolver estratégias de diferenciação pedagógica e recursos inclusivos a serem utilizados em sala de aula.
- Envolver os pais/encarregados de educação, na resolução dos problemas.

## **5. Calendarização das ações**

As ações a desenvolver serão norteadas pelas áreas prioritárias já apresentadas, a saber:

1. Promoção do sucesso educativo
2. Integração, Inclusão e Multiculturalidade
3. Empreendedorismo e a Criatividade
4. Prevenção da violência e da indisciplina

Posteriormente, em função das estratégias já identificadas e de outras a identificar em momento de construção, conjunta, do projeto educativo e do plano anual de atividades, haverá necessidade de desdobrar cada uma das áreas, de modo a privilegiar, anual e sequencialmente as mais prementes.

Esta discussão ocorrerá com a participação do pessoal docente e pessoal não docente, alunos, pais e encarregados de educação e parceiros da comunidade. As opções tomadas em sede da Comunidade Intermunicipal Terras de Trás-os-Montes e

Carta Educativa do Concelho de Macedo de Cavaleiros, terão que ser observadas, de igual modo.

## **6. Conclusão**

O presente Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros (AEMC) reflete uma análise ponderada das suas dinâmicas, desafios e potencialidades, alicerçada na minha experiência profissional e numa visão de liderança colaborativa e centrada no sucesso de cada aluno. Ao longo deste documento, procurei identificar áreas cruciais de intervenção – promoção do sucesso educativo, integração, inclusão e multiculturalidade, empreendedorismo e criatividade, combate à violência e à indisciplina – propondo objetivos e estratégias concretas para alcançar uma escola mais equitativa, inovadora e promotora do bem-estar de toda a comunidade educativa.

Como bem assinala João Barroso, um dos nomes de referência na administração educativa em Portugal, "A organização escolar não é um fim em si mesma, mas um meio para atingir determinados objetivos educativos". Neste sentido, este projeto ambiciona contribuir para uma estrutura organizacional e pedagógica que favoreça o sucesso, assente na articulação, na partilha e no envolvimento de todos os atores educativos.

A complexidade do contexto escolar atual exige uma liderança que, para além da gestão eficiente de recursos, seja capaz de inspirar, motivar e fomentar a colaboração. Tal como defende Licínio Lima, com a sua vasta obra sobre a gestão das escolas, "A autonomia das escolas implica responsabilidade e capacidade de construir projetos educativos próprios, em diálogo com a comunidade". Reconhecer e valorizar a diversidade de talentos, experiências e perspetivas dentro do AEMC é fundamental para construir uma cultura de inovação e de resolução criativa de problemas, em sintonia com as necessidades do território.

A implementação das estratégias delineadas neste projeto terá como fio condutor a comunicação transparente e o envolvimento ativo dos docentes, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, do pessoal não docente, da autarquia e de outros parceiros da comunidade. Acredito firmemente que, como tem sublinhado Natércio Afonso nos seus trabalhos sobre avaliação e melhoria escolar, "A avaliação deve ser um processo contínuo e formativo, ao serviço da aprendizagem e do desenvolvimento da escola". Nesse sentido, a monitorização contínua e a avaliação sistemática das ações implementadas serão cruciais para ajustar percursos, celebrar conquistas e garantir que o AEMC se mantém numa trajetória de melhoria contínua.

Este projeto de intervenção não é um documento estático, mas sim um roteiro flexível que se adapta à dinâmica da realidade escolar e às necessidades emergentes da comunidade educativa. A minha candidatura à Direção do Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros, sustentada num profundo conhecimento do seu funcionamento interno, assenta no compromisso de liderar com visão, integridade e dedicação, promovendo um ambiente onde todos se sintam valorizados, seguros e capacitados para alcançar o seu pleno potencial. Acreditando no poder transformador da educação e no potencial único de cada membro desta comunidade, apresento este projeto com a convicção de que juntos podemos construir um futuro ainda mais promissor para o Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros.

## 7. Bibliografia

BARROSO, J. (2006). "O Estudo da Escola: Organização e Gestão Escolar" Porto Editora,

LIMA, Licínio C. (1998). "Administração da educação e autonomia das escolas" A educação em Portugal (1986-2006): Alguns contributos de investigação", editado pelo Conselho Nacional de Educação em 2007.

AFONSO, Natércio. (2005) "Para Uma Escola de Qualidade: Liderança, Avaliação e Desenvolvimento" Editora ASA em 2005.

Outras fontes:

Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho.

Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros. Projeto Educativo. (Documento estruturante do Agrupamento).

Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros. Plano de Melhoria. (Documento de planeamento estratégico do Agrupamento).

Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros. Relatório de Autoavaliação. (Documento de análise interna do Agrupamento).

Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho. (Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva).

Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho, relacionado com a gestão curricular e as aprendizagens essenciais).

