

# Projeto de Intervenção 2021/2025

PARA EFEITOS DE CANDIDATURA A:  
DIRETOR DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VILA VERDE

Aviso n.º 7797/2021, no *Diário da República* n.º 82/2021, *Série II* de 28-04-2021

António Alberto da Rocha Rodrigues | 11-05-2021

## Índice

Lista de siglas e acrónimos .....	2
Introdução.....	3
Diagnóstico Estratégico .....	4
Quadro Conceptual de Referência .....	4
Contextualização do Projeto de Intervenção.....	8
Caraterização do Agrupamento de Escolas de Vila Verde .....	11
Desenvolvimento Organizacional.....	13
Desenvolvimento Profissional.....	14
Inovação .....	15
Principais eixos de intervenção da ação – objetivos, estratégias e calendarização .....	20
Desenvolvimento organizacional.....	21
Desenvolvimento profissional.....	22
Inovação Curricular .....	23
Missão, Visão e Valores.....	28
Missão.....	28
Visão .....	28
Valores.....	28
Síntese do Projeto de Intervenção.....	29
Bibliografia .....	30

## Lista de siglas e acrónimos

**ACES** - Agrupamento de Centros de Saúde  
**AEVV** - Agrupamento de Escolas de Vila Verde  
**ASE** - Ação Social Escolar  
**AV** - Artes Visuais  
**BVVV** - Bombeiros Voluntários de Vila Verde  
**CAA** - Centro de Apoio à Aprendizagem  
**CAF** - *Common Assessment Framework*  
**CEF** - Cursos de Educação e Formação  
**CEB** - Ciclo do Ensino Básico  
**CE** - Ciências Experimentais  
**CFAC** - Centro de Formação do Alto Cávado  
**CMVV** - Câmara Municipal de Vila Verde  
**CLAS** - Conselho Local de Ação Social  
**CPCJ** - Comissão de Proteção de Crianças e Jovens  
**CQ** - Centro Qualifica  
**CRTIC** - Centro de Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação  
**CT** - Ciências e Tecnologias  
**DGEstE** - Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares  
**DL** - Decreto-Lei  
**EB** - Escola Básica  
**EFA** - Educação e Formação de Adultos  
**EMAEI** - Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva  
**EPE** - Educação Pré-escolar  
**EQAVET** - *European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training*  
**GNR** - Guarda Nacional Republicana  
**HACCP** - Higiene, prevenção, segurança e educação alimentar  
**GAA** - Gabinete de Apoio ao Aluno  
**IGEC** - Inspeção-Geral da Educação e Ciência  
**IPSS** - Instituições Particulares de Solidariedade Social  
**LMS** - *Learning Management System*  
**MAIA (Projeto)** - Projeto de Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica  
**MCE** - Matemática e Ciências Experimentais  
**OECD** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
**PAA** - Plano Anual de Atividades  
**PADDE** - Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola  
**PCE** - Plano Cultural de Escola  
**PEA** - Projeto Educativo do Agrupamento  
**PNA** - Plano Nacional das Artes  
**PLNM** - Português Língua Não Materna  
**RPA** - Relatório das provas de Aferição  
**RSIPD** - Regulamento para a Segurança da Informação e Proteção de Dados  
**RVCC** - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências  
**SIADAP** - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública  
**SPO** - Serviços de Psicologia e Orientação  
**TIC** - Tecnologias de Informação e da Comunicação  
**FDP** - Framework de Desempenho Pedagógico  
**SELFIE** - *Self-reflection on Effective Learning by Fostering the use of Innovative Educational technologies*

## Introdução

O presente projeto de intervenção surge no âmbito do procedimento concursal para provimento do lugar de Diretor do Agrupamento de Escolas de Vila Verde, para os anos letivos de 2021 a 2025, de acordo com o previsto nos termos do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações previstas no Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

O projeto de intervenção, que aqui se apresenta, pretende ser um contributo e um fator de valorização efetivo da Escola Pública e do Serviço Público de Educação. A motivação do seu autor é prestar um serviço educativo de elevada qualidade com uma forte ambição, mas realista, aliada a uma dimensão inspiradora que nos faz encarar todos os desafios com coragem, esperança e firmeza para que o Agrupamento de Escolas de Vila Verde se revele numa instituição escolar de referência local e nacional.

O documento será dividido em duas partes. A primeira destina-se a apresentar o diagnóstico estratégico do Agrupamento de Escolas de Vila Verde.

O diagnóstico é apresentado inicialmente pelo Quadro Conceptual de Referência e remete-nos para os sinais de mudança permanente em que todos vivemos e como estes cenários futuros convocam a escola para o centro das respostas.

O presente Projeto de Intervenção, como refere o ponto 3, do artigo 22.º-A, do Decreto-lei n.º 75/2008 e alterações, deve identificar os problemas, definir a missão, as metas e as grandes linhas de orientação da ação, bem como a explicitação do plano estratégico a realizar no mandato.

Que Educação queremos e de que educação necessitam os nossos alunos? Os desafios da escola para responder aos constantes e imprevisíveis ventos de mudança e as estratégias possíveis.

A mensagem decisiva é impulsionar a escola como um espaço de construção de futuros que, se deseja, sejam para cada um e para todos e sejam de elevada qualidade.

Na construção do diagnóstico estratégico surge o capítulo dedicado à contextualização do projeto de intervenção, destacando-se neste enquadramento a apresentação dos princípios subjacentes ao modelo de Liderança a implementar, a referência ao ecossistema educacional vigente.

No terceiro subcapítulo far-se-á a caracterização do AEVV que tem por base a análise e reflexão de diversos documentos internos dos quais destacamos; o Relatório do Plano Anual de Atividades; os Relatórios de Monitorização dos Resultados Académicos; os Relatórios de Autoavaliação e o Plano de Ação Estratégica assim como os relatórios das ações da IGEC dos últimos anos. Este diagnóstico é feito tendo por referência três grandes dimensões:

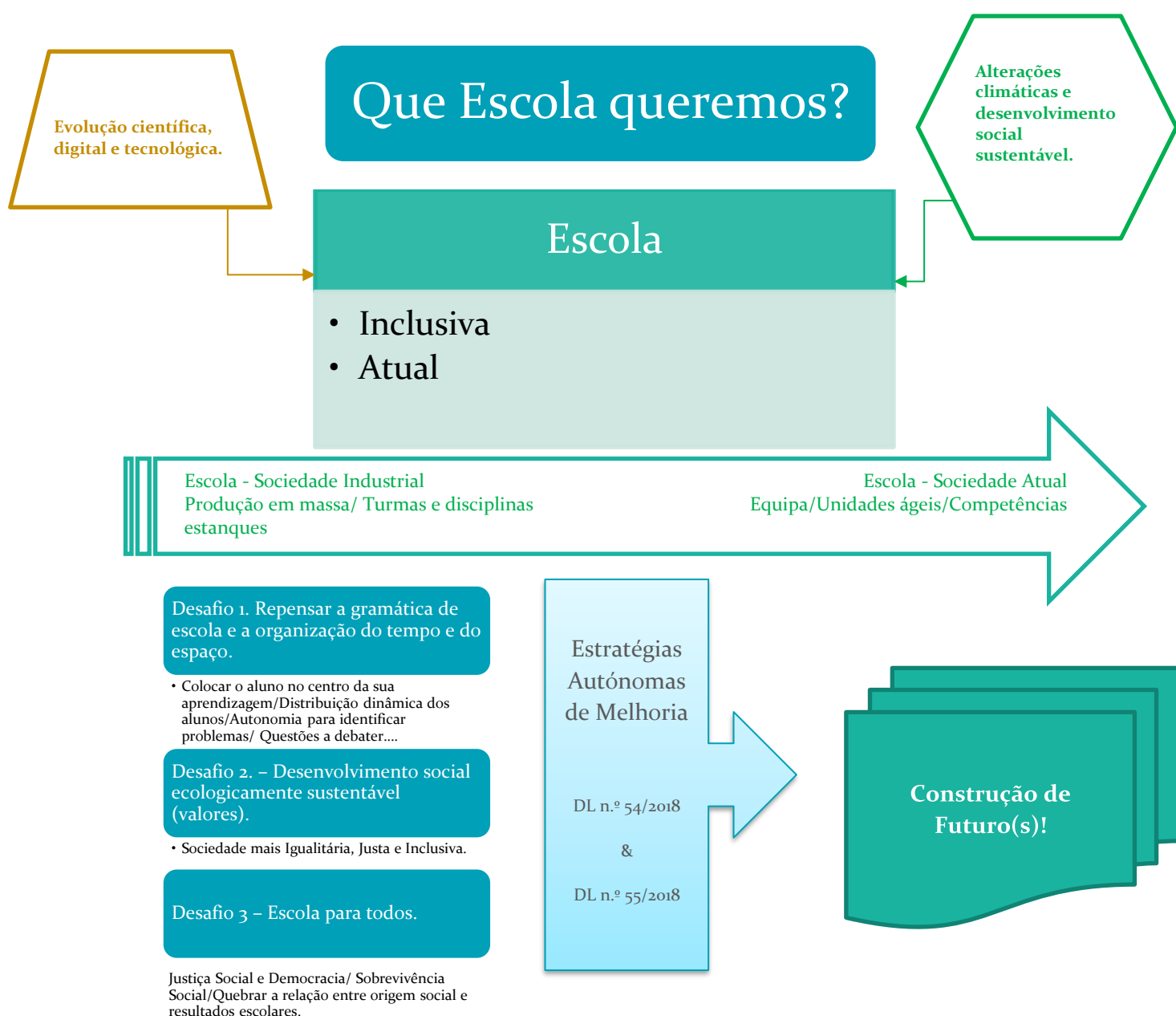
O Desenvolvimento Organizacional; o Desenvolvimento Profissional e a Inovação Curricular, e em cada uma destas dimensões colocaremos em contraponto os limites/constrangimentos e desafios/potencialidades.

Na segunda parte do Projeto de Intervenção apresenta-se os principais eixos de intervenção do projeto, incluindo objetivos, estratégias e calendarização.

## Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico apresentará ao nível macro o quadro conceptual de referência. Numa perspetiva meso fará a contextualização do presente Projeto de Intervenção e termina com a caracterização do Agrupamento de Escolas de Vila Verde, colocando-se em contraponto Limites/Constrangimentos e Desafios/Potencialidades.

## Quadro Conceptual de Referência



Conceber uma estratégia escolar implica sempre projetar o futuro. Educam-se as crianças e os jovens para viverem num tempo que se desconhece, que ainda não é, mas que se preadivinha e se teme ou se pretende.

Como acima foi referido, nesta mudança permanente que todos vivemos, tentamos vislumbrar sinais de futuro para nos adaptarmos a ele. A educação não é apenas catalogação dos futuros possíveis, mas, sim, e especialmente, um processo de construção do futuro. Compreender a importância dos saberes acumulados, acrescidos de uma dimensão de desejo e, portanto, de utopia é alicerce insubstituível neste caminho coletivo.

As constantes mutações sociais e tecnológicas da sociedade do século que vivemos apelam à necessidade de facultar aos nossos jovens capacidades e competências para uma vida em constante e rápida mudança. Os sistemas educativos têm, por isso, vindo a mudar de paradigmas centrados exclusivamente no conhecimento para outros que se focam no desenvolvimento de competências mobilizadoras de conhecimentos, de capacidades e de atitudes – adequadas aos exigentes desafios destes tempos, que requerem cidadãos educados e socialmente integrados: jovens adultos capazes de pensar crítica e criativamente, adaptados a uma sociedade das multiliteracias, habilitados para a ação, de forma autónoma e em colaboração com os outros, num mundo global e que se idealiza sustentável.

De acordo com o relatório OECD 2030 [1], são necessárias novas competências e modelos de Educação à luz dos desafios que todas as sociedades enfrentam:

- Ambiental: Mudanças climáticas e o delapidar dos recursos exigem medidas urgentes.
- Económico: Conhecimento científico cria novas oportunidades; Inovação e tecnologia.
- Social: Demografia, fenómenos migratórios, diversidade cultural; Desigualdades sociais.

A evolução tecnológica (*Nanotecnologia e Genética; Biotecnologia; Inteligência artificial*) irá alterar o paradigma do ensino tradicional pelo que serão necessárias novas aptidões para o mercado de trabalho. Temos, pois, de preparar os nossos jovens para serem resilientes, terem uma forte elevado controle emocional e para serem capazes de se reinventar ao longo da sua vida profissional.

Os conhecimentos que hoje são aprendidos na escola, possivelmente, serão irrelevantes daqui a uma década, mas, em contrapartida, teremos o emergir de novos ofícios na generalidade das atividades: nas operações financeiras; na gestão associada aos novos modelos de negócios; na análise e tratamento de dados; na matemática; na indústria de software e computadores; na robótica; no avanço da inteligência artificial, dos veículos autónomos; na engenharia e na arquitetura, com a introdução dos modelos da Indústria e Construção 4.0; na distribuição e nas vendas ou atividades afins ligadas à introdução de novas plataformas digitais; na educação e formação profissional.

O mundo globalizado da sociedade do conhecimento trouxe mudanças significativas ao mundo do trabalho. O conceito de emprego está sendo substituído pelo conceito de trabalho. A atividade produtiva passa a depender de conhecimentos, e o trabalhador deverá ser um sujeito criativo, crítico e pensante, preparado para agir e se adaptar rapidamente às mudanças dessa nova sociedade.

A empregabilidade está relacionada à qualificação pessoal; as competências técnicas deverão estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipa. O profissional será valorizado na medida da sua habilidade para

estabelecer relações e de assumir liderança. Para Drucker, "os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os 'trabalhadores do conhecimento'", pessoas capazes de alocar conhecimentos para incrementar a produtividade e gerar inovação.

Nesta conjuntura, em que a mudança tecnológica é a regra, buscar condições para ancorar a preparação do profissional do futuro requer uma estratégia diferenciada. Este profissional deverá interagir com máquinas sofisticadas e inteligentes, será um agente no processo de tomada de decisão. Além disso, o seu valor no mercado será estimado com base no seu dinamismo, na sua criatividade e no seu empreendedorismo. Todas esses fatores evidenciam que só a educação será capaz de preparar as pessoas para enfrentar os desafios dessa nova sociedade.

Para Jacques Delors, "face aos múltiplos desafios do futuro, a educação surge como um trunfo indispensável à humanidade na construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social. Para ele, só a educação conduzirá "a um desenvolvimento humano mais harmonioso, mais autêntico, de modo a fazer recuar a pobreza, a exclusão social, as incompreensões, as opressões, as guerras..."

Com base nesta visão, a Unesco, por meio de sua Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI, presidida por Jacques Delors, estabelece os quatro pilares de um novo tipo de educação com enfoque em aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto e aprender a ser.

A investigação feita, a reflexão e o debate sobre as tendências de futuro coincidem na visão da aceleração da mudança, na incerteza constante, na sensação de vivermos tempos voláteis em que tudo se altera, tudo é efêmero e incerto e assim continuará. Conquistas extraordinárias da humanidade, como a liberdade, a democracia e a paz são colocadas em causa nos mais diferentes contextos e o que pareciam avanços irreversíveis na nossa vivência em sociedade suscitam novamente a nossa preocupação. Que educação para estes tempos incertos e contraditórios?

Dois eixos desta mudança interligam diretamente com a educação; a evolução científica, digital e tecnológica tem evidentes repercussões em todos os aspetos da nossa vida e em especial no trabalho; as alterações climáticas e a necessidade de um desenvolvimento social sustentável, com forte pendor ecológico, forçarão mudanças comportamentais que alterarão de um modo profundo o nosso modo de viver.

As infinitas possibilidades de informação, de comunicação e de produção de conteúdos que nos abriu a utilização da internet têm trazido consigo diversas consequências negativas, como a intromissão na privacidade das pessoas e a disseminação de um discurso de violência e ódio e de discriminação. Os processos de desinformação, vulgarmente designadas de "fake news", desafiam, mais uma vez, a Escola a promover a Literacia e a Cidadania Mediáticas no seu seio.

Em todas as mudanças, a educação surgiu como resposta necessária, ainda que por vezes insuficiente, para a construção de um futuro desejável e assim deverá ser no futuro. A sociedade mostra-se cada vez mais exigente e complexa, trazendo a necessidade de níveis mais elevados de educação e formação e de uma educação para todos. Pela evidente justiça social, pelos princípios da democracia e também como meio de dar resposta ao modelo social emergente que requer uma população cada vez mais qualificada e habilitada.

Porém, a organização que temos na escola de hoje é reflexo e foi modelada pela sociedade industrial e pelas necessidades de produção em massa. Como reflexo a escola está compartimentada em anos, turmas, disciplinas, com o saber organizado do mais simples ao mais complexo. Entretanto, as empresas atuais já não funcionam assim. Nas empresas "o trabalho

estará organizado em “equipas de projeto”, em “grupos de produção” – pequenas unidades flexíveis e efémeras onde não há uma clara divisão do trabalho e que se desfazem e se reconstituem conforme o problema a resolver, a tarefa a desempenhar.” (CNE, 2019, p. 6). As decisões são tomadas em conjunto, por colaboração ou complementaridade. Hoje as competências a desenvolver são o pensamento crítico, a criatividade, a capacidade de colaboração e de comunicação e a inteligência emocional. Os alunos precisam assim, “de competências muito diferentes das dos trabalhadores da era industrial: precisam de ser capazes de trabalhar em grupo, de colaborar e comunicar, de identificar problemas, imaginar soluções, planificar, ter autodisciplina e assumir responsabilidades pelos resultados” (CNE, 2019, p.7).

Apelam aos “quatro Cs” que estão associados às “competências a desenvolver: pensamento crítico, criatividade, capacidade de colaboração e de comunicação” (CNE, 2019, p. 7).

As implicações para a escola são evidentes e torna-se necessário repensar a organização do tempo, do espaço, na distribuição dos alunos. Trabalhar em situações diferenciadas – pequenos grupos, trabalho individual, aulas com a totalidade dos alunos, com diversidade de tarefas e metodologias. Maior autonomia dos alunos para identificarem problemas, questões a debater, e muitas outras estratégias serão mais apropriadas para desenvolver as competências previstas no Perfil do Aluno à Saída Escolaridade Obrigatória ou mesmo para aspirar a uma sociedade mais solidária, melhor preparada, com maior igualdade social e, por isso, mais coesa.

A instituição escola deve dar resposta às necessidades do desenvolvimento económico, mas também adaptar a escola ao desenvolvimento ecológico e social sustentável, promovendo uma sociedade mais igualitária, justa e inclusiva. Através destes dois promotores da mudança, de forma articulada e contextualizada, o Agrupamento de Escolas de Vila Verde será competente para originar futuros mais desejáveis.

Almejamos uma escola para todos, não apenas por ser um direito democrático constituído ou por motivos de justiça social, mas também por aquilo que consideramos a sobrevivência social.

Continua a ser evidente para todos a forte correspondência entre o meio social de origem e os resultados escolares dos alunos, apesar dos progressos já efetuados. São variadas e complexas as razões para esta correspondência, mas importa quebrar este círculo vicioso focados na área de intervenção da escola. As nossas escolas têm, para dar resposta à heterogeneidade dos seus alunos, instrumentos que apoiam ao cumprimento deste objetivo de uma educação para todos.

O perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória, os decreto-Lei nº54/2018 e nº55/2018 ambos de 6 de julho, conhecidos como Inclusão e Autonomia e Flexibilização Curricular, as Aprendizagens Essenciais, os projetos de Inovação Pedagógica, o Projeto MAIA, para referir aqui apenas alguns.

No entanto, as estratégias de resposta aos desafios existentes em cada escola não ocorrem apenas desta forma “*top-down approach*”, mas devem nascer no seio da própria escola. As necessidades, as adequações, as dificuldades, identificam-se localmente. E é com base na documentação legal existente, e numa abordagem “*bottom-up*”, que o Agrupamento de Escola de Vila Verde deve legitimar os seus esforços anteriores e procurar novos caminhos. O desiderato maior é melhorar a aprendizagem de todos os alunos.

Mudar é muito difícil, sair da zona de conforto é um enorme desafio. Mudar uma organização pela ação individual é quase impossível. Por isso é crucial criar equipas. Umhas centradas nos resultados, outras na organização da escola, outras nos processos de aprendizagem ou na sua avaliação. É preciso envolver, implicar, responsabilizar de forma partilhada. Não destruir o que está bem feito, não subestimar os saberes acumulados, mas continuar a ousar fazer diferente.



## Contextualização do Projeto de Intervenção

Liderar uma organização educativa com a dimensão do AEEV remete-nos para uma condição humana essencial. A comunicação empática entre todos os atores educativos é a força motriz natural para toda e qualquer mudança que se pretenda construir. A capacidade para ouvir o outro, para dialogar, para nos colocarmos no seu lugar não deve ter limites em educação. Temos de acreditar na capacidade de cada um de nós para influenciar os restantes em nossos redor e que todos podemos contribuir para um futuro mais desejável. Desta forma, difundimos competências, disseminamos ideias, desenvolvemos e partilhamos projetos, ajudamos a capacitar tudo e todos. Não deixamos ninguém para trás. Esta forma de agir e de estar deve ser diária, sistemática, interiorizada, sentida. Deve melhorar a comunicação encarada como um processo permanente e essencial.

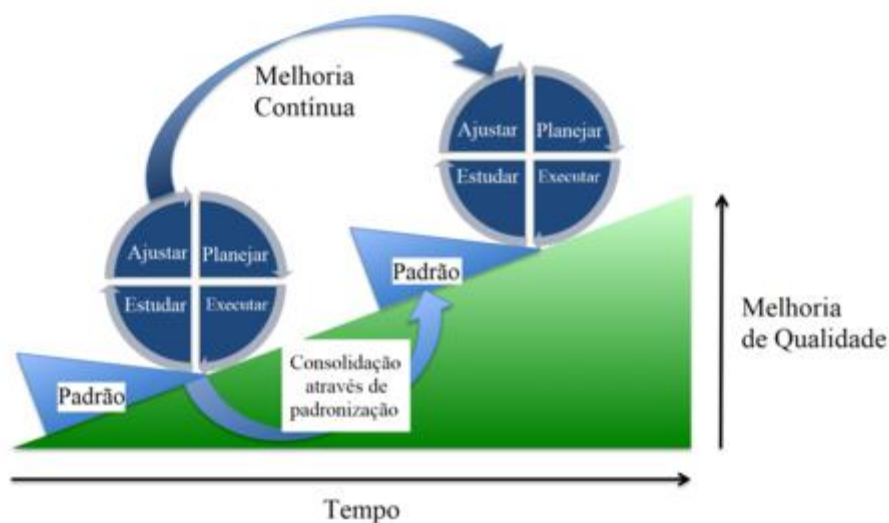
Estamos convictos que a liderança de uma organização educativa deve alicerçar a qualidade do serviço educativo numa educação vincadamente humanista e, complementarmente, sustentada em valores de integridade, honestidade e excelência. Deve respeitar os valores democráticos, ancorados na lealdade e responsabilidade, valores profissionais de procura da excelência, isenção, criatividade, inovação e trabalho em equipa. Valores éticos de integridade e honestidade ligados às pessoas num espírito de abertura, coragem, sinceridade e bom senso.

Pretendemos uma organização escolar, que promova uma gestão participativa e partilhada, atribuindo de forma gradual autonomia e responsabilidades aos atores educativos na tomada de decisões e nas suas atuações. A distribuição de responsabilidades significa distribuir o poder por aqueles que trabalham diretamente com as diferentes realidades, incentivando-os a tomar decisões e a encontrar soluções para os problemas com que se deparam.

Neste sentido, uma gestão participativa revela-se uma importante ferramenta da qualidade total que, potencia, entre outros aspetos, o trabalho em equipa. Na prática, isto significa aumentar o controlo do indivíduo sobre o seu próprio trabalho, dentro de objetivos claros definidos pelas estruturas de coordenação. Para ser eficaz, a delegação de responsabilidades deve ser acompanhada pelo apoio da direção e das coordenações de escola, pela formação e por uma cultura que permita aprender com as falhas, em oposição a uma gestão de culpabilização do erro, inibidora da ação e da iniciativa. O aprofundamento gradual da delegação de responsabilidades garantirá uma mais eficaz e eficiente gestão de recursos humanos, pedagógicos e curriculares.

Liderar uma organização é procurar o porquê do que realizamos e menos o que realizamos ou como realizamos. Encontrar o porquê é tornar claro qual a nossa pretensão, é partilhar a visão e os valores do que coletivamente pretendemos granjear. Definir o porquê é a forma que temos de inspirar os outros, de os envolver, de os implicar, de construirmos uma responsabilidade partilhada.

Devemos continuar a construir uma Escola onde se compreenda que as estratégias educativas contextualizadas se devem basear em evidências e não em impressões. Que só assim se constrói um ciclo contínuo de melhoria. Surge, deste modo, o processo de autoavaliação como fator determinante para a construção deste ciclo de melhoria.



Numa organização que incorpora crianças dos 3 aos 15 anos de idade tem de se ter a ambição de que, ao longo desse percurso longo, todos os alunos adquiram ferramentas e condições idênticas, isto é, os conhecimentos, capacidades e atitudes previstos par o final da escolaridade básica, independentemente da sua condição social de origem.

Para liderar uma organização educativa como o Agrupamento de escolas de Vila Verde é fundamental compreender o ecossistema educacional vigente que nos permita integrar as políticas públicas territorializadas e o compromisso sociocultural alargado. Importa integrar as orientações nacionais e as tendências transnacionais das políticas educativas assim como os compromissos e oportunidades provenientes dos planos locais, designadamente da Comunidade Intermunicipal do Cávado e do Município de Vila Verde. Estar atento à produção de conhecimento científico contextualizado e à formação disponibilizada para todos os profissionais de educação e, por fim, integrar as medidas estratégicas indutoras de dinâmicas pedagógicas preventivas de práticas escolares promotoras de sucesso.

Requer o conhecimento e a definição no seio das estruturas de gestão de topo e intermédias de aspetos cruciais como: reflexão e discussão no conselho pedagógico e no conselho geral para a definição da estratégia e orientações a seguir nos departamentos curriculares e nos conselhos de docentes e de turma.

Pretendemos incrementar uma cultura institucional escolar de compromisso com o desenvolvimento institucional e tornar natural o comprometimento com o progresso e com a melhoria escolar. A nível macro, o princípio do compromisso do sucesso escolar, com a definição dos referenciais, dos referentes e a quantificação dos respetivos indicadores de sucesso a alcançar no final de cada ano letivo por ano de escolaridade e, a nível meso, o compromisso de sucesso reajustado às turmas desse ano de escolaridade tendo em conta as características e o contexto de cada uma das turmas. Desta forma, é possível direcionar as horas de crédito para apoio educativo de modo diferenciado, práticas de articulação adequadas à diversidade das turmas e de cada aluno e, conseqüentemente, dotar os técnicos da equipa multidisciplinare de orientações no trabalho a prosseguir.

Liderar uma organização escolar como o AEVV acomete-nos a desenhar um plano estratégico de intervenção para a promoção do sucesso escolar, matricialmente complementar ao Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar para, de forma deliberada e sustentada, caminharmos para a construção de uma escola de qualidade e de sucesso para todos. Acreditamos que as escolas

têm no seu âmago capacidade de análise para encontrar novas formas de organização, de meditar e de organizar os processos de trabalho.

O plano estratégico de intervenção de promoção do sucesso escolar do AEEV deve estar assente em cinco pilares de atuação a saber: Unidade fundamental de análise dos resultados escolares sob a perspetiva de ciclo de estudo; Reorganização da escola para a melhoria das condições de ensino e aprendizagem; Orientação aos resultados escolares; Colaboração com a rede de escolas no âmbito do CFAC; Criação de uma rede comunicacional de acompanhamento dos alunos e das suas famílias.

#### **1) Unidade fundamental de análise dos resultados escolares sob a perspetiva de ciclo de estudo;**

O primeiro pilar é objetivo e ambicioso, mas claro e facilmente compreendido por todos. Pretende-se que a totalidade dos alunos conclua cada ciclo de escolaridade no número de anos correspondente a esse mesmo ciclo. Neste pilar será necessário convocar o conselho pedagógico, o conselho geral, os departamentos curriculares, os grupos disciplinares, os professores individualmente, os técnicos, o SPO, as bibliotecas, as coordenações, a direção e obviamente o Diretor. Todos são necessários para partilhar este objetivo.

#### **2) Reorganização da escola para a melhoria das condições de ensino e aprendizagem.**

O segundo pilar transporta a escola para uma dimensão organizacional dinâmica em que as respostas organizacionais são determinadas pelos desafios que surgem. Há vários modelos conhecidos de reorganização dos alunos. Porém, temos condições para construir o nosso próprio modelo. Criando equipas de trabalho e de colaboração que podem passar por parcerias pedagógicas, coadjuvações, permutas de alunos e professores, recurso ao Centro de Apoio à Aprendizagem e à biblioteca escolar. A reorganização e a dinâmica dos grupos, a sua composição e duração, devem ter em consideração dois aspetos aparentemente opostos: A dimensão académica que se promove com grupos homogéneos e a dimensão social e cultural que se coaduna mais naturalmente com a heterogeneidade. O importante é reconhecer que a sala de aula deve ser um espaço coabitável e que muitas vezes a resolução dos problemas se faz em equipa e com partilha. É necessário ter presente a necessidade de aferir os resultados obtidos.

#### **3) Orientação para os resultados escolares.**

O terceiro pilar remete-nos para a necessidade de olharmos para os resultados escolares. Analisar as taxas de sucesso e de qualidade do sucesso. Os resultados nas provas de aferição de 2º, 5º e 8º ano e nas provas finais de 9º ano. Queremos fazer isso com a totalidade dos alunos mantendo a exigência. Formar os alunos para esses desafios é conseqüentemente necessário. É uma variável chave pela cobrança que inevitavelmente se faz à escola.

#### **4) Colaboração com a rede de escolas no âmbito do CFAC.**

O quarto pilar solicita abertura da escola para partilhar instrumentos de avaliação, boas práticas, processos organizativos, documentação interna e a conceção de projetos. Exige o desenvolvimento de mecanismos de coordenação em rede e regulação interescolas e intraescolas, capazes de reduzir distâncias físicas e o isolamento pedagógico e funcional.

#### **5) Criação de uma rede comunicacional de acompanhamento dos alunos e das suas famílias.**

O quinto e último eixo convoca todos os agentes que colaboram interna e externamente na escola no apoio e acompanhamento dos alunos. É necessário reorganizar todas as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão. É fundamental implicar novas valências nas equipas de apoio aos alunos e famílias, designadamente, a rede de bibliotecas escolares, o serviço de psicologia e orientação, Gabinete de Apoio ao Aluno, os centros de recursos para a inclusão (CRI), os serviços sociais do município, as IPSS e os assistentes operacionais. A sinalização e a intervenção tem de ser célere, ágil e multifacetada.

## Caraterização do Agrupamento de Escolas de Vila Verde

A caracterização do Agrupamento de Escolas de Vila Verde (AEVV ) teve por base a análise de diversos documentos de reflexão interna designadamente o Projeto Educativo; o Relatório Anual de Atividades; o Relatório da Avaliação das Ciências Experimentais, o Relatório da Avaliação Externa; o Regulamento Interno, atas do Conselho Pedagógico e outros documentos assim como as óbvias reflexões pessoais que advêm do exercício efetivo de funções como Diretor do AEEV.

Com uma área de 228.7 km<sup>2</sup>, distribuída, desde 2013, por 33 freguesias, uma população de 47 269 habitantes em 2016, e localizado no NUTS III Cávado, Vila Verde é um dos maiores concelhos da província do Minho.

Os dados de 2016 comparados com os de 2011 atestam em Vila Verde, em linha com os dados nacionais, um ligeiro decréscimo no número de população residente (menos 716 indivíduos), bem como similar redução do número de jovens (2,1%) e aumento do número de idosos (1,3%).

No mesmo período, a percentagem de população em idade ativa subiu ligeiramente (0,7%). A análise da população ativa empregada entre 2010 e 2011, por sector de atividade, revela uma evolução favorável do setor terciário e um decréscimo dos setores primário e secundário.

Relativamente ao grau de instrução da população residente com 15 ou mais anos de idade, impera ainda a formação ao nível do ensino básico, tendo, no entanto, vindo a aumentar consideravelmente o número de residentes com ensino secundário e ensino superior.

A rede escolar pública do Concelho de Vila Verde é constituída por três agrupamentos (Agrupamento de Escolas de Prado, Agrupamento de Escolas de Moure e Ribeira do Neiva e Agrupamento de Escolas de Vila Verde) e uma escola secundária (Escola Secundária de Vila Verde). A Escola Profissional Amar Terra Verde situa-se na sede do Concelho, com polos nos concelhos de Amares e Terras de Bouro.

O Agrupamento de Escolas de Vila Verde é constituído por um total de dezanove estabelecimentos de educação e ensino. Duas escolas básicas: a Escola Básica de Vila Verde (escola sede) com 2.º e 3.º ciclos e a Escola Básica Monsenhor Elísio Araújo com Educação Pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos. Existem nove escolas com Educação Pré-escolar e 1.º ciclo, duas com 1.º ciclo do ensino básico (CEB), bem como seis estabelecimentos com Educação Pré-escolar (EPE).

Destaca-se a dimensão e considerável dispersão geográfica do Agrupamento que abrange crianças e jovens de 13 freguesias e uma área superior a 100 km<sup>2</sup>.

## **Áreas de Melhoria Identificadas**

Da análise dos vários documentos da Escola, das Avaliações Externas efetuadas emergem as seguintes áreas de melhoria:

**Autoavaliação** - Operacionalização do projeto de autoavaliação, enquanto modelo de desenvolvimento sustentado, participado e abrangente, agregador dos diferentes procedimentos avaliativos.

**Liderança e gestão** - Explicitação de metas que se possam constituir como referenciais para o planeamento do trabalho a desenvolver pelos docentes e fornecer indicadores fiáveis de monitorização interna dos propósitos definidos no projeto educativo. Otimização dos recursos materiais e das salas específicas na promoção da melhoria das aprendizagens e de uma educação inclusiva.

**Prestação do serviço educativo** - Reforço das metodologias de articulação vertical e horizontal a nível da planificação e desenvolvimento curricular. A articulação curricular vertical e horizontal revela-se uma prática com carácter pouco formal e sistemático. Abrangência do papel dos alunos na regulação das suas aprendizagens. Alargamento a todos os grupos de recrutamento de práticas de supervisão com um enfoque interdisciplinar, promotoras da melhoria das práticas letivas inclusivas, com consequências na eficácia das metodologias de ensino e nas aprendizagens das crianças e alunos. Implementar, com muita regularidade, atividades de campo e experimentais, em todos os níveis de educação e de ensino, diversificando não só oportunidades de (re)construção de conhecimentos concetuais, mas também de aprendizagens de natureza processual e atitudinal;

**Resultados** - Fomento das oportunidades de participação das crianças e alunos em atividades e projetos da iniciativa dos próprios. Implementação de mecanismos de acompanhamento do percurso escolar e profissional dos alunos com vista a conhecer o impacto do trabalho realizado pelo Agrupamento.

## **Constrangimentos identificados**

Tendência para o decréscimo da população estudantil, nas unidades educativas do Norte do Agrupamento, devido a uma vaga de emigração para os centros populacionais de maior dimensão e para o estrangeiro.

Forte corrente migratória para a área de influência do Agrupamento de Escolas provinda do estrangeiro, nomeadamente da América do Sul, com pouca estabilidade de residência familiar.

Graves problemas sociais e económicos em algumas famílias do agrupamento.

Crescente número de alunos com Medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão e destes, enfoque especial para as crianças com Medidas Seletivas e Adicionais.

Expressivo número de alunos com quadros de Dislexia, Disgrafia, Disortografia.

Deficiente debate da escola e da gramática escolar e parca envolvência dos profissionais nas decisões.

Práticas de supervisão pedagógica preventivas e desenvolvimento pouco frequentes em detrimento de práticas de supervisão de remediação habituais.

## Oportunidades identificadas

Possibilidade de existência de recursos humanos nos serviços de apoio especializados, designadamente, psicologia, mediador comportamental, expressão dramática e terapia da fala.

Processo de articulação curricular em desenvolvimento.

Fornecimento de Computadores Portáteis, acesso à Internet aos alunos e aos professores.

Existência de PADDE em elaboração para aplicar nos próximos anos letivos.

Forte utilização, durante os períodos de confinamento, das Tecnologias de Informação e Comunicação.

Utilização de metodologias educativas que tenham o aluno como o centro da sua aprendizagem, da participação ativa e autónoma do mesmo durante e após os períodos de confinamento.

O Diagnóstico será apresentado em três grandes dimensões: 1) Desenvolvimento organizacional; 2) Desenvolvimento Profissional; 3) Inovação Curricular. Em cada uma destas dimensões haverá uma subdivisão entre as Limitações/Constrangimentos existentes e Desafios/Potencialidades.

## Desenvolvimento Organizacional

Na dimensão - *desenvolvimento organizacional* - iremos abordar os esforços educacionais destinados a mudar comportamentos e a estrutura da organização para que o AEVV possa adaptar-se da melhor maneira aos desafios internos e externos.

a) O AEVV não tem neste momento implementado qualquer modelo de autoavaliação integrado, no entanto, teve um processo de Avaliação Externa, por parte da Inspeção Geral da Educação e Ciência, no último ano. É necessário construir esse modelo de autoavaliação devidamente articulado com o modelo de avaliação externa que é realizado pelo Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC) e considerar o ponto de partida para um processo de melhoria contínua, o relatório final da Avaliação Externa.

b) O AEVV deve continuar a garantir como espaço educativo de excelência um funcionamento consentâneo com os horários e as dificuldades das famílias. Uma componente de apoio à família, dirigida aos alunos do pré-escolar, dos 1º e 2º ciclos, gerida preferencialmente pelas IPSS e Juntas de Freguesia ou Associações Desportivas, capaz de enquadrar os alunos durante as férias escolares, o mês de setembro e nos períodos das interrupções letivas é fundamental.

c) O AEVV tem um modelo de funcionamento das Atividades de Enriquecimento Curricular pouco funcional. A designação de uma entidade promotora das AEC bem como os princípios de funcionamento e as atividades a desenvolver merecem uma reflexão profunda para se ajustarem aos propósitos e especificidades de cada escola.

d) O AEVV tem um processo comunicacional insuficiente que não responde à complexidade e quantidade de informação necessária à capacidade de comunicar do agrupamento. O desafio é elaborar um plano estratégico e criar uma equipa de comunicação, que garanta o acesso, a qualidade e a celeridade informativa a todos os interessados.

Quadro 1. Desenvolvimento Organizacional - Limites/Constrangimentos versus Desafios/Potencialidades.

Limites/Constrangimentos	Desafios/Potencialidades
Inexistência de modelo de autoavaliação integrado.	Construir um modelo de autoavaliação articulado com o modelo da Avaliação Externa das Escolas da IGEC.
Funcionamento consentâneo com os horários e as dificuldades das famílias.	Ajustar permanentemente esta resposta às necessidades das famílias e dos alunos.
Modelo de funcionamento das Atividades de Enriquecimento Curricular pouco funcional.	O desafio é repensar a entidade promotora das AEC, os princípios de funcionamento e as atividades a desenvolver.
Processo comunicacional insuficiente.	Elaborar um plano estratégico e de comunicação e criar uma equipa comunicação digital (ECD).

## Desenvolvimento Profissional

A dimensão – Desenvolvimento Profissional – pretende dar ênfase à aprendizagem experiencial como sistema de desenvolvimento profissional. A profissionalidade é um percurso constante de aprendizagem, por apropriação de experiências de atuação profissional e neste percurso realçamos a importância determinante do desenvolvimento de competências profissionais capazes de adequar os processos afetivos, percetivos, cognitivos e comportamentais, conciliando assim o desenvolvimento pessoal, com as necessidades específicas do projeto coletivo do Agrupamento.

a) O AEEV tem um plano de formação docente bastante rico e diversificado, construído e desenvolvido em articulação com CFAC. O desafio é elevar o grau de disponibilidade apresentado pelos seus trabalhadores formadores, maximizando o impacto no Agrupamento. Uma das fragilidades do Plano de Formação é a parca oferta de formação para o Pessoal Não Docente, Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos.

b) O AEEV tem um plano de parcerias no âmbito da formação de todos os funcionários e alunos, designadamente com a Universidade do Minho, a ATAHCA, os Bombeiros Voluntários de Vila Verde, Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares (SABE), o ACES Gerês Cabreira, a Cruz Vermelha Portuguesa, a GNR – Escola Segura, a CPCJ de Vila Verde, a Associação Empresarial do Vale do Homem, as Associações de Pais e Encarregados de Educação, entre várias outras. O desafio é manter e, se possível, reforçar estas parcerias indispensáveis para alcançarmos os compromissos assumidos.

c) O AEEV tem um forte envolvimento em projetos patrocinados pela EU, pela DGEC e CMVV, designadamente, no Projeto CLIL, no projeto Europeu eTwinning, o Clube Europeu, o Projeto Erasmus +, Parlamento Jovens e Assembleia de Jovens, Projeto Eco-Escolas, Projeto Escola+Verde, Bienal de Arte na Escola, Projeto Clube Ciência Viva na Escola, Rede de Bibliotecas Escolares, Plano Nacional da Leitura, Projeto aLer+, Plano Nacional do Cinema, entre muitos outros. O desafio é manter a extensa rede de parcerias existentes e, por outro lado, desenvolver competências profissionais adequadas ao plano de promoção do sucesso escolar do AEEV.

d) O AEEV tem alguns projetos de articulação com o mundo universitário, designadamente no âmbito dos estágios profissionais, das ciências experimentais, mas deve reforçar essa ligação incidindo em todos os ciclos de escolaridade e em áreas disciplinares diversificadas. O desafio é aproveitar esta articulação entre o ensino superior e o ensino básico para a melhoria dos resultados escolares e a obtenção dos compromissos assumidos pelo AEEV.

e) O AEEV tem uma distribuição de serviço excessivamente densa o que dificulta a existência de momentos de reflexão profissional e de debate sobre a organização escola, essenciais para uma profissionalidade mais focada e orientada para os propósitos do AEEV. O desafio é promover tempos e espaços de reflexão estendidos aos trabalhadores do Agrupamento.

**Quadro 2. Desenvolvimento Profissional – Limites/Constrangimentos versus Desafios/Potencialidades.**

Limites/Constrangimentos	Desafios/Potencialidades
Plano de formação bastante pobre para o pessoal não docente.	Elevar o grau de disponibilidade apresentado pelos formadores e disponibilizar formação diversificada ao pessoal não docente.
Plano de parcerias para formação de todos os funcionários e alunos, vasto.	Manter e se possível reforçar estas parcerias.
Forte envolvimento em projetos patrocinados pela EU, pela DGEC e CMVV.	Manter a rede de parcerias e projetos existentes e desenvolver competências profissionais adequadas ao Plano de Promoção do Sucesso Escolar do AEEV.
Projetos em articulação com o mundo universitário.	Aproveitar esta articulação para a melhoria dos resultados escolares e a obtenção dos compromissos assumidos pelo AEEV.
Distribuição de serviço excessivamente densa.	Promover tempos e espaços de reflexão ampliados aos trabalhadores do AEEV.

## Inovação

A dimensão *Inovação e, em particular, a Inovação Curricular e Pedagógica* é a *Alma Mater* de uma organização escolar. Na ausência da coragem para inovar nenhuma mudança é possível, nenhuma melhoria se concretiza. Por essa razão, o Plano de Promoção do Sucesso Escolar que propomos para o AEEV suplanta, em grande medida, as limitações e os desafios na dimensão de Inovação Curricular.

a) O AEEV tem uma estratégia de implementação das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, previstas no DL 54/2018 de 6 de julho, que se tem revelado excessivamente premiável, havendo um excesso de alunos com medidas seletivas e adicionais, apesar do excelente trabalho realizado pela EMAEI.

Deste modo, deve ser realizado pela equipa multidisciplinar/SPO um plano de ações para sensibilização dos professores titulares de turma e diretores de turma com vista à efetiva regulação do número de identificações.

b) O AEEV tem experiências pontuais de flexibilização curricular previstas no DL 55/2018 de 6 de julho. O desafio do AEEV é implementar, de forma mais ampla, projetos de flexibilização curricular, como medida de promoção do sucesso escolar, em resposta à heterogeneidade da população escolar e contribuir assim para a melhoria das aprendizagens de todos os alunos.

c) O AEEV não tem projetos de inovação educacional previstos na Portaria 181/2019, de 11 de julho que permitem à escola flexibilizar mais de 25 por cento do currículo consignado nas matrizes curriculares do ensino geral.

O desafio do AEEV é promover para os alunos com maior dificuldade de integração na escola estes projetos curriculares inovadores, sem desintegrar os alunos das suas turmas e partilhar as boas práticas que daí possam surgir.



d) O AEEV tem um calendário escolar dividido em três períodos letivos e o desafio é ponderar um funcionamento por semestres. As potencialidades inerentes a uma calendarização semestral, são mais adequadas para concretização dos objetivos do AEEV.

A possibilidade de estender o momento das avaliações sumativas, a cada final de semestre, contribui para se encontrarem novos tempos de reunião e reflexão.

e) O AEEV realizava uma análise dos resultados escolares por ano de escolaridade e disciplina. Taxas de sucesso e qualidade de sucesso ou mesmo de sucesso pleno – ausência de níveis “negativos” - que são devidamente aferidos em comparação com um referencial. A relação entre os indicadores internos de sucesso e qualidade de sucesso com os resultados da avaliação externa, alcançados nas provas de aferição de 2º, 5º e 8º ano, nas provas finais de 9º ano era verificada.

Esta prática essencial tem de ser retomada.

f) Um outro objetivo, no que concerne aos resultados escolares do AEEV, é definir indicadores de desempenho, considerando os ciclos de escolaridade como unidade de análise fundamental; apreciar a evolução das competências ao nível do pré-escolar; definir metas globais de agrupamento acompanhadas pelas realidades de contexto de cada uma das turmas; dar prioridade à avaliação da qualidade de sucesso em Português no 1.º Ciclo do Ensino Básico como um preditor de melhoria dos resultados nas diversas áreas disciplinares. Também, em referência aos resultados escolares, é fundamental a divulgação dos compromissos e dos resultados alcançados, com vista ao envolvimento, compromisso e responsabilização que daí advêm.

g) São implementadas diversas medidas de apoio ao aluno e às famílias, designadamente: o gabinete de apoio ao aluno; o SPO e mediador comportamental; os apoios educativos; as medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão; o apoio tutorial específico e as tutorias. Por outro lado, recorremos a muitas e importantes parcerias para apoiar alunos e famílias: Os Psicólogos que prestam serviço nas Juntas de Freguesia; a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, a Equipa Multidisciplinar de Apoio ao Tribunal de Família, a GNR, o ACES Gerês Cabreira, a Academia de Música de Vila Verde, o Clube Náutico de Prado e muitas outras.

O desafio é aproximar e integrar estas medidas à equipa multidisciplinar de suporte à aprendizagem e à inclusão ampliando assim os recursos específicos de apoio. O objetivo fundamental é articular os recursos específicos, os recursos organizacionais e os recursos existentes na comunidade de suporte à aprendizagem e à inclusão. De referir que nestas equipas os assistentes operacionais são elementos fundamentais na identificação e contextualização dos problemas e devem ter uma voz ativa na implementação das medidas a adotar. O intento final é uma identificação célere de qualquer dificuldade apresentada pelo aluno que deve ser consubstanciada numa resposta integrada e também rápida por parte da escola.

h) A plataforma de comunicação GSuite Educação pode ser um veículo informativo e de promoção das aprendizagens autónomas sendo uma excelente ferramenta em duas áreas essenciais: a documental e a pedagógica. O desafio é continuar a promover as vantagens inerentes à utilização desta plataforma para a diversificação do processo de ensino-aprendizagem-avaliação e na partilha de todo o tipo de trabalho desenvolvido no âmbito da atividade profissional. Do ponto de vista documental, interessa continuar a simplificar o acesso a múltiplos documentos essenciais tornando expedito o trabalho individual ou em grupo.

i) Conceber e implementar um PADDE no AE de Vila Verde de modo a promover as vantagens da utilização das Tecnologias na diferenciação pedagógica e desenvolver nas nossas crianças e alunos saberes e competências de âmbito tecnológico com vista à preparação para um mundo cada vez mais tecnológico.

j) O AEEV continua a ter necessidade de melhorar a plataforma de comunicação web [ww.aeev.edu.pt](http://ww.aeev.edu.pt) e os processos comunicacionais em especial a informação destinada ao exterior do AEEV. O desafio é redesenhar a plataforma de comunicação e os processos de comunicação, modernizando e criando uma área de serviço de administração escolar on-line, por forma a garantir a modernização dos serviços e uma informação célere, pertinente e diferenciada e orientada ao público alvo.

k) No AEEV existem critérios de gerais avaliação ajustados ao novo quadro legal em vigor e o objetivo é aprofundar o processo de aplicação dos referidos critérios de avaliação e distinguir claramente a política de avaliação da política de classificação do Agrupamento. A Equipa MAIA elaborou uma proposta que se encontra em discussão e que deverá ser aplicada no mandato do próximo diretor. A apropriação integral da pertinência destes critérios gerais de avaliação e dos critérios de classificação por parte de professores, alunos e encarregados de educação enfrenta ainda alguns desafios que será necessário conquistar.

l) O AEEV tem diversos projetos relacionados com a Educação Ambiental e a Sustentabilidade, designadamente, os projetos do Eco-Escolas, a Proteção Civil, Projeto Escola+Verde, a Horta Pedagógica entre muitos outros. Falta uma visão mais globalizante e integradora que permita uma articulação vertical e horizontal com os currículos das diferentes disciplinas e anos de escolaridade.

O Referencial da Educação Ambiental para a Sustentabilidade, publicado pela Direção Geral de Educação (2018) poderá ser um excelente ponto de partida para a elaboração de um plano estratégico de educação ambiental para a sustentabilidade do AEEV que implique todos os atores educativos e promova mudanças concretas no comportamento de todos.

m) No AEEV tem uma gradual implementação das novas matrizes curriculares previstas no DL 55/2018 que incrementam a oferta de formação artística ao nível do 2º e 3º ciclo. O desafio que se nos coloca nos próximos anos é, partindo mais uma vez de um dos documentos elaborados pela DGE – Educação Estética e Artística, construir um plano de ação estratégica de Educação Estética e Artística do pré-escolar ao 3.º Ciclo do Ensino Básico. Dar intencionalidade pedagógica e criar um impacto amplo da Educação Estética e Artística seria o propósito deste plano.

n) O AEEV tem uma gradual implementação das novas matrizes curriculares previstas no DL 55/2018 de 6 de julho e da disciplina Cidadania e Desenvolvimento. O processo de implementação estará definitivamente concluído no próximo ano letivo para todos os anos de escolaridade.

O desafio é aprofundar a transversalidade disciplinar e a interligação com outros projetos estruturantes que devem surgir no AEEV designadamente o da Educação Estética e Artística e da Educação Ambiental e a Sustentabilidade. O referencial de apoio da DGE – Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania (2017) pode alavancar a construção de um plano estratégico de Educação e Cidadania do AEEV.

o) O modelo de funcionamento do AEEV é esquematizado em grupo de turma por ano de escolaridade, estático e imutável na sua composição anual. É o formato organizativo característico do modelo industrial de produção em massa.

O grande e fulcral desafio é começar a desconstruir essa imutabilidade, quer de grupo e de turma definido, quer mesmo, em alguns casos particulares, de ano de escolaridade. Isso implica, conforme proposto anteriormente, um esforço permanente de reorganização da escola para a melhoria das condições de ensino e das aprendizagens.

Na operacionalização deste pilar é decisivo perceber que é necessário permeabilizar os horários das turmas, agilizando novas formas de organização de acordo com os projetos e as necessidades dos alunos. Quando o foco for académico, a constituição de grupos homogéneos de competências

será o mais apropriado e quando o foco for de desenvolvimento de competências sociais e emocionais, os grupos heterogêneos são mais enriquecedores.

p) No AEVV existem evidentes práticas inovadoras de gestão do ensino e da aprendizagem dos alunos, no entanto, interessa promover e disseminar essas práticas através da partilha e da reflexão em sede de Departamento Curricular.

O objetivo é reforçar a participação no processo de avaliação por parte de todos os alunos, visando responder à diversidade das necessidades e potencialidades de todos e de cada um, privilegiando-se, assim, a autorregulação das suas aprendizagens.

q) Vemos como necessária a melhoria e divulgação de um Plano para as Ciências Experimentais articulado com outras áreas do saber, designadamente, as áreas transversais desde a Educação Pré-escolar até ao 3.º Ciclo do Ensino Básico.

O objetivo é melhorar, no planeamento pedagógico de todos os grupos e turmas, a definição de estratégias, de modo a garantir que todas as crianças e alunos, incluindo os abrangidos por medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, acedam ao currículo e participem nas atividades práticas, nomeadamente, laboratoriais e de campo. Aprofundar, no âmbito do ensino das ciências, os mecanismos de monitorização e de avaliação da eficácia das práticas inclusivas e a definição de atividades/estratégias, em resultado da reflexão produzida nos diferentes departamentos curriculares sobre os fatores de (in)sucesso na área das ciências, no sentido de melhor adequar as respostas educativas a cada aluno. Considerar a implementação de mecanismos de supervisão da prática letiva entre pares, na área das ciências experimentais, enquanto estratégia promotora do desenvolvimento profissional dos docentes e de melhoria da qualidade das aprendizagens das crianças e dos alunos e adotar procedimentos que permitam avaliar o impacto da formação profissional realizada pelos docentes do Agrupamento, no âmbito das ciências experimentais.

r) Dar continuidade ao trabalho recente de articulação vertical e horizontal a nível da planificação e do desenvolvimento curricular efetuado pela Equipa de Articulação Curricular.

Pretende-se efetuar o reforço das metodologias de articulação vertical e horizontal a nível da planificação e desenvolvimento curricular de modo a tornar a articulação curricular vertical e horizontal uma prática com carácter formal e sistemático no Agrupamento de Escolas.

s) Alargamento a todos os grupos de recrutamento de práticas de supervisão com um enfoque interdisciplinar.

O objetivo do alargamento a todos os grupos de recrutamento de práticas de supervisão promotoras da melhoria das práticas letivas inclusivas, com consequências na eficácia das metodologias de ensino e nas aprendizagens das crianças e alunos, é disseminar boas práticas e consequentemente melhorar as aprendizagens de todos os alunos.

t) **Implementação** de Projetos que promovam competências de literacia emergente e matemáticas que facilitem a aprendizagem formal da leitura e escrita e da matemática, tal como detetar precocemente crianças em risco educacional nestes domínios na Educação Pré-escolar e no 1.º ano do 1.º CEB. Dotar, para o efeito e se possível, o AEVV de um Terapeuta da Fala na sua Equipa Multidisciplinar.

Pretende-se, que as crianças desenvolvam competências da linguagem oral, ou seja o vocabulário, a construção frásica e a compreensão da linguagem, (ii) a consciência fonológica, ou seja, a noção de que a fala se pode dividir em sons mais pequenos e capacidade de os discriminar (iii) e os conhecimentos acerca da linguagem escrita, ou seja, compreender que a escrita representa os sons da fala, conhecer as convenções da escrita e compreender a sua funcionalidade e o

desenvolvimento do conhecimento matemático tem início muito cedo e surge como uma atividade cognitiva informal: Partindo da avaliação individual das crianças, desenvolver atividades de promoção destas competências de uma forma lúdica, tais como a leitura e exploração de histórias e outro tipo de textos, jogos linguísticos, jogos de exploração da linguagem escrita e jogos de matemática.

u) Alargar o Ensino Especializado da Música ao 1.º Ciclo do Ensino Básico e aventar a possibilidade de alargar à Dança o Ensino Artístico Especializado em regime articulado.

Pretende-se ampliar a oferta do Ensino Artístico Especializado de modo a enriquecer o plano de ação estratégica de Educação Estética e Artística e diversificar os saberes e as competências dos nossos alunos.

**Quadro 3. Inovação Curricular - Limites/Constrangimentos versus Desafios/Potencialidades**

<b>Limites/Constrangimentos</b>	<b>Desafios/Potencialidades</b>
Estratégia de implementação das medidas de suporte à aprendizagem excessivamente premiável, havendo um excesso de alunos com medidas seletivas e adicionais.	Ações para sensibilização dos professores titulares de turma e diretores de turma com vista à efetiva regulação do número de identificações.
Experiências pontuais de flexibilização do currículo.	Implementar de forma mais ampla projetos de flexibilização curricular.
Projetos de inovação educacional.	O desafio do AEVV é promover para os alunos com maior dificuldade de integração na escola estes projetos curriculares inovadores.
Calendário escolar dividido em 3 períodos letivos.	Equacionar a calendarização semestral.
O AEVV realizava uma análise dos resultados escolares por ano de escolaridade e disciplina.	Análise dos resultados escolares por ano de escolaridade e disciplina deve ser retomada.
Definir indicadores de desempenho, considerando os ciclos de escolaridade como unidade de análise fundamental para os resultados escolares.	Promover a conclusão de cada ciclo de estudos na duração prevista por todos os alunos.
Plataforma de comunicação GSuite com parca utilização em duas áreas essenciais: A pedagógica e a documental.	Promover as vantagens inerentes à utilização destas plataformas.
Melhorar a plataforma de comunicação e os processos comunicacionais em especial a informação destinada ao exterior do AEVV.	Modernizar e organizar a página web do AEVV.
Conceber e implementar um PADDE no AE de Vila Verde de modo	Promover as vantagens da utilização das Tecnologias na diferenciação pedagógica.
Implementar diversas medidas de apoio ao aluno e às famílias.	Importante aproximar e integrar estas medidas às equipas multidisciplinares de suporte à aprendizagem e à inclusão.
Critérios gerais de avaliação ajustados ao novo quadro legal em vigor.	Aprofundar o processo de aplicação dos referidos critérios de avaliação, com orientação para os resultados. Distinguir política de Avaliação e Política de Classificação.
Diversos projetos relacionados com a Educação Ambiental e a Sustentabilidade.	Criar uma visão mais globalizante e integradora e para uma articulação vertical e horizontal com os currículos.

Continuidade da implementação da disciplina Cidadania e Desenvolvimento.	Aprofundar a transversalidade disciplinar e a interligação com outros projetos estruturantes do AEVV.
Modelo de funcionamento esquematizado em grupo de turma por ano de escolaridade.	O grande e fulcral desafio é começar a desconstruir esta imutabilidade, quer de grupo/turma quer, em situações especiais, de ano de escolaridade.
Práticas inovadoras de gestão do ensino e da aprendizagem dos alunos.	O objetivo é reforçar a participação no processo de avaliação, por parte de todos os alunos, privilegiando-se a autorregulação das suas aprendizagens.
Plano para as Ciências Experimentais articulado com outras áreas do saber.	Elaborar um Plano para as Ciências Experimentais.
Dar continuidade ao trabalho recente de articulação vertical e horizontal a nível da planificação e do desenvolvimento curricular.	Criar e desenvolver um Plano de Articulação Curricular.
Alargamento a todos os grupos de recrutamento de práticas de supervisão com um enfoque interdisciplinar.	Alargar a todos os grupos de recrutamento as práticas de supervisão e partilha promotoras da melhoria das práticas letivas inclusivas.
Projetos que promovam competências de literacia emergente e matemáticas no EPE.	Implementação de Projetos que promovam competências de literacia emergente e matemáticas.
Alargar o Ensino Especializado da Música ao 1.º Ciclo do Ensino Básico.	Implementar de forma mais ampla a Educação Estética e Artística no AEVV.
Promover o Desporto Escolar no 1.º CEB.	Alargar o âmbito do Desporto Escolar ao 1.º CEB.

## Principais eixos de intervenção da ação – objetivos, estratégias e calendarização

Os principais eixos de intervenção do Projeto de Intervenção procuram operacionalizar em objetivos, estratégias e calendarização tudo o que foi exposto anteriormente na caracterização do AEVV. O motor principal do Projeto de Intervenção é o Plano de Promoção do Sucesso Escolar que, por sua vez, está assente em dois objetivos essenciais: 1) O sucesso escolar para todos; 2) A melhoria da qualidade do sucesso educativo. O cumprimento destes dois objetivos conjugados com a melhoria das práticas de avaliação formativa guindará o Agrupamento de Escolas de Vila Verde a patamares de excelência na prestação de um Serviço Público de Educação.

O plano estratégico da ação operacionaliza, portanto, os desafios e as potencialidades das três grandes dimensões do projeto de intervenção: 1) O Desenvolvimento Organizacional; 2) O Desenvolvimento Profissional e 3) Inovação Curricular.

## Desenvolvimento organizacional

Objetivo 1- Construir um modelo de autoavaliação articulado com o modelo da Avaliação Externa das Escolas da IGEC.	Cronograma			
	2020/21	2022/23	2023/24	2024/25
<b>Estratégias</b>				
Definir em sede de Conselho Pedagógico e Conselho Geral o modelo de autoavaliação a implementar.	X			
Constituição de uma equipa de autoavaliação.	X	X	X	X
Elaboração do Modelo de Autoavaliação.	X	X		
Aplicação do Modelo de Autoavaliação.		X	X	X
Avaliação do Modelo/Melhoria.		X	X	X

Objetivo 2- Garantir horários de funcionamento ajustados às necessidades das famílias.	Cronograma			
	2020/21	2022/23	2023/24	2024/25
<b>Estratégias</b>				
Comunicação permanente e próxima com as IPSS, as Juntas de Freguesias e as associações de Pais para dar resposta às necessidades das famílias.	X	X	X	X

Objetivo 3 - Repensar a entidade promotora das AEC, os princípios de funcionamento e as atividades a desenvolver.	Cronograma			
	2020/21	2022/23	2023/24	2024/25
<b>Estratégias</b>				
Reunir com membros das Associações de Pais, Direção e coordenações de escola para avaliar soluções - vantagens/desvantagens das diferentes opções e a viabilidade das propostas.	X	X	X	X
Equacionar soluções diferenciadas para cada escola.	X	X	X	X
Clarificação do objetivo fundamental das AEC – Brincar. Apresentação de um plano e um modelo de funcionamento ajustado a este objetivo.	X	X	X	X

Objetivo 4 - Elaborar um plano estratégico e de comunicação e criar uma equipa comunicação digital (ECD).	Cronograma			
	2020/21	2022/23	2023/24	2024/25
Reestruturar a página web do Agrupamento de Escolas.	X			
Reflexão sobre a destrição de informação. Catalogar por temas: Área Institucional, Área Pedagógica, Área Administrativa, Notícias.	X	X	X	X
Criação de uma equipa de comunicação digital que garanta o acesso, a qualidade e a celeridade informativa a todos os interessados.	X	X	X	X
Dar formação aos elementos da ECD responsáveis pela manutenção da página web.	X			

## Desenvolvimento profissional

Objetivo 5 – Enriquecimento do Plano de Formação do AEVV.	Cronograma			
	2020/21	2022/23	2023/24	2024/25
Designar o coordenador do Plano de Formação.	X			
Identificar formação prioritária para a implementação para o Pessoal Não Docente.	X	X	X	X
Apreciar as recomendações do relatório anual elaborado: datas das formações e períodos adequados para as formações.	X	X	X	X
Acompanhar e facilitar a realização das ações propostas.	X	X	X	X
Elevar o grau elevado de disponibilidade apresentado pelos formadores do AEVV.	X	X	X	X
Identificar a formação prioritária para o desenvolvimento do Projeto Educativo.	X	X	X	X

Objetivo 6 – Manter os projetos patrocinados pela EU, pela DGEC e CMVV, designadamente, o projeto Europeu eTwinning, Erasmus +, Clube Europeu, Parlamento Jovens e Assembleia Jovem, Escola+Verde, Clube Ciência Viva na Escola, entre muitos outros.	Cronograma			
	2020/21	2022/23	2023/24	2024/25
Designar responsáveis dos diferentes projetos.	X	X	X	X
Acompanhar e facilitar as parcerias	X	X	X	X
Incentivar e apoiar os profissionais envolvidos nestes projetos.	X	X	X	X

<b>Objetivo 7 – Projetos em articulação com o mundo universitário.</b>	<b>Cronograma</b>			
<b>Estratégias</b>	<b>2020/21</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>	<b>2024/25</b>
Designar um professor embaixador da relação com as Universidades.	X	X	X	X
Acompanhar e facilitar as parcerias	X	X	X	X
Estabelecer relações para o apoio do ensino superior na melhoria dos resultados escolares.	X	X	X	X

<b>Objetivo 8 - Promover tempos e espaços de reflexão ampliados aos trabalhadores do AEVV.</b>	<b>Cronograma</b>			
<b>Estratégias</b>	<b>2020/21</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>	<b>2024/25</b>
Encontrar tempos e espaços de reunião e de auscultação de professores e funcionários.	X	X	X	X
Promover uma distribuição de serviço que reforce a componente de trabalho colaborativo.	X	X	X	X
Definir horários promotores de tempos de reunião.	X	X	X	X

## Inovação Curricular

<b>Objetivo 9 – Promover a eficiência e a eficácia na implementação de medidas do DL n.º 54/2018 de 6 de julho</b>	<b>Cronograma</b>			
<b>Estratégias</b>	<b>2020/21</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>	<b>2024/25</b>
Ação de sensibilização, pelo SPO e EMAEI, dirigida a professores titulares de turma e diretores de turma sobre o DL n.º 54/2018 no início de cada ano letivo.	X	X	X	X
O Centro de Apoio à Aprendizagem, previsto no DL n.º 54/2018, de 6 de julho será amplamente reforçado na distribuição de serviço sendo o local de funcionamento, prioritariamente a BE ou salas devidamente apetrechadas.		X	X	X
A equipa da EMAEI deve funcionar em articulação estreita com os coordenadores de Diretores de Turma, coordenações de escola e com a Equipa Multidisciplinar (Psicólogos, Mediadores,...).	X	X	X	X



Objetivo 10 – Implementar projetos de flexibilização curricular - até 25% do currículo - como medida de promoção do sucesso escolar.	Cronograma			
	2020/21	2022/23	2023/24	2024/25
<b>Estratégias</b>				
Promover em Conselho Pedagógico a flexibilização curricular como uma prioridade no AEVV.	X	X	X	X
Promoção e divulgação de boas práticas de flexibilização curricular.		X	X	X

Objetivo 11 - Desenvolver Projeto de Inovação previsto na Portaria 181/2019 de 11 de julho – flexibilizar, + de 25% do currículo..	Cronograma			
	2020/21	2022/23	2023/24	2024/25
<b>Estratégias</b>				
Promover a constituição de medidas seletivas e percursos curriculares diferenciados sempre que se justifique.	X	X	X	X

Objetivo.12 Implementar um calendário por semestres no âmbito de um Plano de Inovação.	Cronograma			
	2020/21	2022/23	2023/24	2024/25
<b>Estratégias</b>				
Auscultação dos departamentos e grupos disciplinares de acordo com o parecer do Conselho Pedagógico.	X			
Discussão em sede de Conselho Pedagógico das vantagens e desvantagens da organização por semestres e sua viabilidade prática;	X			
Eventual aprovação em Conselho Geral e adoção de um calendário escolar por semestre.	X	X	X	X
Realização de dois momentos de reflexão por semestre para dar feedback de qualidade às famílias através de avaliação descritiva.		X	X	X
Avaliação contínua da semestralidade.	X	X	X	X

<b>Objetivo.13 – Analisar os resultados escolares, internos e externos, por ano de escolaridade e disciplina.</b>	<b>Cronograma</b>			
<b>Estratégias</b>	<b>2020/21</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>	<b>2024/25</b>
Nomear equipa para coordenar o processo	X	X	X	X
Definir o referencial no início de cada ano letivo em Conselho Pedagógico. Definir indicadores de desempenho, considerando também os ciclos de escolaridade como unidade de análise fundamental para os resultados escolares.	X	X	X	X
Organizar os resultados em cada final de período/semestre.	X	X	X	X
Análise dos resultados em Grupo disciplinar e conselho de turma e juízo de valor;	X	X	X	X
Divulgar os resultados e os compromissos assumidos junto dos atores educativos e da comunidade, integrando o Relatório de Autoavaliação Anual do AEVV.	X	X	X	X

<b>Objetivo.14 – Promover a utilização das plataformas de comunicação para a diversificação do processo de ensino-aprendizagem-avaliação e na partilha de todo o tipo de trabalho desenvolvido no âmbito da atividade profissional.</b>	<b>Cronograma</b>			
<b>Estratégias</b>	<b>2020/21</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>	<b>2024/25</b>
Utilizar a plataforma de comunicação GSuite em duas áreas essenciais: A pedagógica e a documental.	X	X	X	X
Utilizar as tecnologias para promover reuniões à distância ou criação de produtos pedagógicos e a sua partilha.	X	X	X	X
Para partilhar planificações, instrumentos de avaliação e promoção do trabalho colaborativo entre profissionais.	X	X	X	X
Continuar a promover as vantagens inerentes à utilização da plataforma para a diversificação do processo de ensino-aprendizagem e a utilização das tecnologias por todos os alunos.	X	X	X	X

<b>Objetivo.15 – Desenvolver projetos de Educação Ambiental e Sustentabilidade.</b>	<b>Cronograma</b>			
<b>Estratégias</b>	<b>2020/21</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>	<b>2024/25</b>
Em reunião analisar o Referencial da Educação Ambiental para a Sustentabilidade, publicado pela Direção Geral de Educação em 2018 e definir um projeto globalizante e integrador.	X			
Elaborar o projeto e proceder à sua aprovação.	X	X	X	X
Implementar o projeto.		X	X	X

Objetivo.16 – Reorganização permanente das condições do processo ensino-aprendizagem-avaliação..	Cronograma			
	2020/21	2022/23	2023/24	2024/25
<b>Estratégias</b>				
Incentivar e promover parcerias e as coadjuvações de sala de aula.	X	X	X	X
Incentivar e promover a permuta de alunos/professores entre turmas.		X	X	X
Reforçar as equipas multidisciplinares de professores do Centro de Apoio à Aprendizagens e capazes de apoiar os alunos em diferentes áreas.		X	X	X
Permitir aos alunos a escolha do reforço da área artística.		X	X	X

Objetivo.17 – Reforçar a participação no processo de avaliação, por parte de todos os alunos, privilegiando-se a autorregulação das suas aprendizagens.	Cronograma			
	2020/21	2022/23	2023/24	2024/25
<b>Estratégias</b>				
Realização de formação em avaliação formativa, em flexibilidade curricular, em escola inclusiva e em outras áreas relacionadas.	X	X	X	X
Apresentação, debate e implementação do Plano de Intervenção MAIA.	X	X	X	X
Práticas de supervisão e avaliação direta e indireta, em sede de Departamento Curricular, para avaliar a implementação de práticas centradas no aluno.	X	X	X	X
Avaliação semestral do Projeto de Intervenção MAIA.	X	X	X	X

Objetivo.18 – Elaborar um Plano para as Ciências Experimentais articulado com outras áreas do saber.	Cronograma			
	2020/21	2022/23	2023/24	2024/25
<b>Estratégias</b>				
Reunião entre Coordenador de Departamento de MCE, Coordenador da EPE e do 1.º CEB para articulação do Plano.	X			
Formação em Ciências Experimentais para o 1.º CEB e EPE.	X	X	X	X
Elaboração de um Plano para as Ciências Experimentais num lógica de verticalidades e de complexidade crescente da EPE ao 3.º CEB.	X	X	X	X
Implementação do Plano das CE.				
Supervisão e apoio aos docentes da EPE e 1.ºCEB na preparação e realização de atividades experimentais e de campo por docentes do grupo 230, 510 ou 520.		X	X	X

<b>Objetivo.19 – Criar e desenvolver um Plano de Articulação Curricular.</b>	<b>Cronograma</b>			
<b>Estratégias</b>	<b>2020/21</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>	<b>2024/25</b>
Elaboração do Plano de Articulação Curricular.	X			
Implementação do Plano de Articulação Curricular.	X	X	X	X

<b>Objetivo.20 – Alargamento a todos os grupos de recrutamento de práticas de supervisão com um enfoque interdisciplinar.</b>	<b>Cronograma</b>			
<b>Estratégias</b>	<b>2020/21</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>	<b>2024/25</b>
Divulgação das práticas de supervisão pelo Departamento de MCE ou outros a todos os profissionais do AEVV.	X	X	X	X
Implementação das práticas de supervisão com um enfoque interdisciplinar por todos os profissionais.		X	X	X

<b>Objetivo.21 – Implementar projetos que promovam competências de literacia emergente e matemáticas no EPE.</b>	<b>Cronograma</b>			
<b>Estratégias</b>	<b>2020/21</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>	<b>2024/25</b>
Implementação dos projetos em todos os grupos do EPE.	X	X	X	X
Apoio por terapeuta da fala na identificação de problemas de linguagem.	X	X	X	X

<b>Objetivo.22 – Alargar o Ensino Especializado da Música ao 1.º Ciclo do Ensino Básico.</b>	<b>Cronograma</b>			
<b>Estratégias</b>	<b>2020/21</b>	<b>2022/23</b>	<b>2023/24</b>	<b>2024/25</b>
Apresentação do Projeto à DGEstE.	X			
Implementação do Projeto em regime articulado.		X	X	X

## Missão, Visão e Valores

Em baixo apresentamos a missão, a visão e os valores em uso e que propomos para a escola.

### Missão

É missão da Escola formar cidadãos livres e com capacidade para participar ativamente na construção de uma sociedade de conhecimento, no respeito e cumprimento dos valores humanistas, culturais, sociais e ambientais.

A Escola deverá ser reconhecida pela sua elevada qualidade na formação integral das crianças e jovens.

### Visão

Ser uma Escola de referência a nível local e nacional pelo sucesso académico e profissional dos seus alunos, pela qualidade do seu ambiente interno e relações externas e pelo elevado grau de satisfação das famílias.

### Valores

Todas as crianças e jovens devem ser encorajados, nas atividades escolares, a desenvolver e a pôr em prática os valores por que se deve pautar a cultura de escola, a seguir enunciados:

**Responsabilidade e integridade** – Respeitar-se a si mesmo e aos outros; saber agir eticamente, consciente da obrigação de responder pelas próprias ações; ponderar as ações próprias e alheias em função do bem comum;

**Excelência e exigência** – Aspirar ao trabalho bem feito, ao rigor e à superação; ser perseverante perante as dificuldades; ter consciência de si e dos outros; ter sensibilidade e ser solidário para com os outros;

**Curiosidade, reflexão e inovação** – Querer aprender mais; desenvolver o pensamento reflexivo, crítico e criativo; procurar novas soluções e aplicações;

**Cidadania e participação** – Demonstrar respeito pela diversidade humana e cultural e agir de acordo com os princípios dos direitos humanos; negociar a solução de conflitos em prol da solidariedade e da sustentabilidade ecológica; ser interventivo, tomando a iniciativa e sendo empreendedor;

**Liberdade** – Manifestar a autonomia pessoal centrada nos direitos humanos, na democracia, na cidadania, na equidade, no respeito mútuo, na livre escolha e no bem comum.

## Síntese do Projeto de Intervenção

O Projeto de Intervenção começou por apresentar a contextualização do Agrupamento de escolas e analisou de forma detalhada os Limites e Constrangimentos existentes apresentando em simultâneo os Desafios e as Potencialidades, tendo o Diagnóstico estratégico ficado concluído com o Quadro Conceptual de Referência. Feita essa análise, o Projeto de Intervenção realça a importância da autoavaliação como motor da melhoria contínua de todo o funcionamento do Agrupamento.

Na fase operacional, identifica os desafios e potencialidades do diagnóstico estratégico que são operacionalizados em objetivos e estratégias.

As dificuldades que se nos apresentam são inúmeras, os tempos como já foi referido são incertos, mas com trabalho, profissionalismo, persistência e dedicação garantiremos a manutenção de uma imagem e de práticas de uma escola qualidade que será atrativa para as nossas famílias.

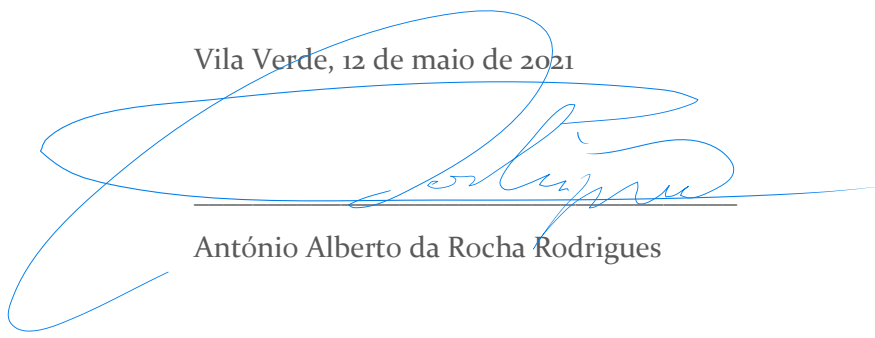
Acredito que somos uma escola de futuro e com porvir risonho, pronta para os desafios que se avizinham, porque somos uma escola experiente num caminho de melhoria constante, com uma identidade própria, com vontade de aprender e sem medo de errar porque sabemos-nos capazes de corrigir o erro e fazer tão bem ou melhor do que as melhores.

## Bibliografia

- Estudo de avaliação do Projeto-Piloto de Inovação Pedagógica, Estela Costa (Coord.) e Marta Almeida – IE Universidade de Lisboa - julho 2019
- DELORS, Jacques. (org.). Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 4. ed. São Paulo : Cortez, 2000. p. 11, p.19-32.
- DRUCKER, Peter. Sociedade pós-capitalista. 6. ed. São Paulo : Pioneira, 1997.
- WEAVER, Tyler (1992): “Total Quality Management”, ERIC (Educational Resources Information Center) Digest, nº 73, ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, Oregon, August
- WOLVERTON, Mimi (1993): “Total Quality Management in Higher Education: Latest fad or Lasting Legacy?” Policy Briefs of the Education Policy Studies Laboratory, nº 1, Tempe, Collection of Education, Arizona State University, March
- SARAIVA, M. (2004), Gestão da Qualidade Total – Uma Proposta de Implementação no Ensino Superior Português, Unpublished Doctoral thesis in Management, ISCTE Business School, Lisbon.
- DANKER, T. (2008). How the world’s best-performing school systems come out on top. IPS – Institute for Policy and Strategy.
- FULLAN, M., (2003). Liderar numa cultura de mudança. Portugal. Edições ASA.
- NÓVOA, SAMPAIO. (1987) – O Tempo dos Professores.
- VERDASCA, J. (2018) Relatório PNPSE 2016-2018: Escolas e Comunidades tecendo Políticas Educativas com base em Evidências.
- VERDASCA, J. (2017). Contributos para o desenvolvimento de um sistema de monitorização e (auto) regulação escolar. Fórum Estatístico, Metodologia de acompanhamento e monitorização do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar. 26. Lisboa: DGEEC-ME.
- Relatório sobre Gestão do Currículo - Ensino Experimental das Ciências no Agrupamento de Escolas de Vila Verde – IGEC, 8 de maio de 2019
- Relatório Avaliação Externa das Escolas no Agrupamento de Escolas de Vila Verde – IGEC, 3 de fevereiro de 2020
- Relatórios da CNE sobre o Estado da Educação 2019. Não Editado.
- Relatório Anual de Atividades do AEVV. Não Editado
- Projeto Educativo do AEVV. Não Editado
- Projeto Curricular do AEVV. Não Editado

Decreto-lei n.º 54/2018, Decreto-lei n.º 55/2018, Aprendizagens Essenciais, Perfil do Aluno à Saída da escolaridade Obrigatória.

Vila Verde, 12 de maio de 2021

A large, stylized handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line. The signature is highly cursive and loops around the line.

António Alberto da Rocha Rodrigues