

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE VILA NOVA DE PAIVA

Projeto Educativo

*Alcança quem
não cansa*

2024 | 27





Índice

Índice de figuras	2
Siglas.....	3
Introdução.....	4
1. Caracterização do meio.....	7
1.1. Enquadramento geográfico e histórico.....	7
1.2. Caracterização socioeconómica	8
1.3. Dinâmica demográfica.....	9
2. O Agrupamento de Escolas de Vila Nova de Paiva.....	12
1.1. Constituição do agrupamento de escolas	12
1.2. Funcionamento global.....	15
1.3. População discente	17
1.4. Recursos humanos	19
1.5. Recursos materiais	20
1.6. Recursos financeiros	21
1.7. Evolução do sucesso académico	23
1.8. Processos disciplinares com medidas disciplinares sancionatórias	24
1.9. Abandono escolar	25
1.10. Rede de instituições parceiras	26
4. Identificação dos problemas e potencialidades.....	28
5. Missão, visão e valores.....	32
5.1. Missão	32
5.2. Visão	32
5.3. Valores.....	32
5.4. Metas.....	33
6. Explicitação do plano estratégico	33
5.5. Domínio A: Autoavaliação	34
5.6. Domínio B: Liderança e Gestão	35
5.1. Domínio C: Prestação do serviço educativo.....	38
5.1. Domínio D: Autoavaliação.....	46
7. Avaliação	48
8. Divulgação do projeto educativo	49
Bibliografia	50



Índice de figuras

Figura 1 - Número de empresas não financeiras	8
Figura 2 – Taxa de empresas com menos de 10 trabalhadores.....	9
Figura 3 – Número de desempregados inscritos nos centros de emprego e formação profissional em dezembro	9
Figura 4 - População residente.....	10
Figura 5 - População por grandes grupos etários	10
Figura 6 - População estrangeira.....	11
Figura 7 - Estrutura organizacional do agrupamento de escolas.....	15
Figura 8 - Evolução do número global de alunos	17
Figura 9 - Evolução do número de alunos estrangeiros.....	17
Figura 10 - Número de alunos do agrupamento de escolas	18
Figura 11 - Alunos com escalões A e B da Ação Social Escolar.....	18
Figura 12 - Distribuição dos docentes por departamentos curriculares em março de 2024	19
Figura 13 - Técnicos especializados.....	19
Figura 14 - Distribuição dos assistentes operacionais e assistentes técnicos.....	20
Figura 15 - Orçamento atribuído anualmente	21
Figura 16 - Evolução da taxa de insucesso no 1.º ciclo do ensino básico	23
Figura 17 - Evolução da taxa de insucesso no 2.º ciclo do ensino básico	23
Figura 18 - Evolução da taxa de insucesso no 3.º ciclo do ensino básico	24
Figura 19 - Evolução da taxa de insucesso no ensino secundário.....	24
Figura 20 - Alunos com medidas disciplinares sancionatórias.....	25
Figura 21 - Desistência sem conclusão do ensino secundário	25
Figura 22 - Análise SWOT	28



.....

Siglas

AAAF	Atividades de Animação e Apoio à Família
AEC	Atividades de Enriquecimento Curricular
ANQEP	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional
ASSOL	Associação de Solidariedade Social de Lafões
CAA	Centro de Apoio à Aprendizagem
CONFAP	Confederação Nacional das Associações de Pais
CPCJ	Comissão de Proteção de Crianças e Jovens
CRI	Centros de Recursos para a Inclusão
DGE	Direção-Geral da Educação
EMAEI	Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva
EQAVET	Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais
ESE	Equipa de Saúde Escolar
PADDE	Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola
PDPSC	Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário
PEBI	Programa de Ensino Bilingue em Inglês
POCH	Programa Operacional Capital Humano
PPMD	Projeto Piloto dos Manuais Digitais
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económicos
REEI	Rede de Escolas de Educação Intercultural
SPO	Serviço de Psicologia e Orientação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação



.....

Introdução

A autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projeto educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação às características e aos recursos da comunidade em que se insere (Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro).

Neste sentido, o projeto educativo assume-se como o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais a unidade orgânica se propõe cumprir a sua função educativa (cf. alínea a) do n.º 1.º do art.º 9.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na redação atual). Materializa-se, assim, num documento objetivo, conciso e rigoroso, tendo em vista a clarificação e a comunicação da missão e das metas da escola no quadro da sua autonomia pedagógica, curricular, cultural, administrativa e patrimonial, assim como a sua apropriação individual e coletiva (cf. alínea a) do n.º 2.º do art.º 9.º-A do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na redação atual).

O projeto educativo constitui-se como um instrumento de planificação que visa contribuir para que a instituição escolar atinja, com eficácia, os objetivos previamente definidos enquanto organização (Costa, 1992), na procura sistemática da resolução dos problemas mais prementes previamente diagnosticados, regendo-se pela supremacia da vertente pedagógica sobre a gestão dos recursos humanos, materiais e administrativo-financeiros (Brito, 1998).

Neste enquadramento, o projeto educativo apresenta-se como um documento fundamental da política interna do agrupamento de escolas, cuja finalidade consiste em definir as linhas orientadoras desta organização, dentro do quadro das políticas nacionais, indicando em que medida a instituição educativa se propõe assegurar a continuidade dos seus projetos, intervenções e boas práticas e estabelecer novas metas de desenvolvimento.

Efetivamente, este documento assume-se como a génese e o fio condutor de todo o processo educativo. Parte da identidade da instituição escolar e articula-a com as necessidades contextuais, organizacionais e específicas da mesma. A sua elaboração resulta da participação e das expectativas de toda a comunidade educativa, não estando, por isso, concluído, mas sim em permanente construção e avaliação. O projeto educativo apresenta-se como o documento de referência onde se alicerçam outros projetos que configuram os diferentes graus de concretização, nomeadamente, o Plano Anual de Atividades.

Neste contexto, o projeto educativo pretende dar resposta a um conjunto de problemas e desafios que são recorrentes, bem como a outros que emergem das alterações contextuais da sociedade em



.....

que se insere. A sua estrutura, entre outros aspetos, reforça a implementação de estratégias que visam a melhoria de resultados, no âmbito das aprendizagens dos alunos, assim como as que se relacionam com a efetiva participação e o envolvimento dos pais e encarregados de educação, da comunidade local e das diferentes áreas/setores da escola.

Antes de se tomarem decisões relativamente às estratégias e metas a atingir, é necessário proceder ao diagnóstico do contexto geral em que o agrupamento de escolas se insere, sendo, por isso, indispensável conhecer o meio socioeconómico e cultural, identificando as potencialidades e carências da população escolar. Para além disso, pretende, ainda, fomentar a construção de uma Escola, cada vez mais reflexiva, que se pensa a si própria e se ajusta à mudança, operacionalizando-se de forma coletiva, conferindo-lhe, assim, um carácter mobilizador.

O Projeto Educativo, que medeia os anos letivos 2024-2027, numa lógica de continuidade, procura redefinir o perfil de Escola, através do envolvimento e do empenho da comunidade educativa num projeto que se quer, simultaneamente, identitário, partilhado e plural.

O Projeto Educativo constrói-se na base da aspiração e da esperança. Pretendemos formar cidadãos ativos na transformação da sociedade, dotando-os de ferramentas que lhes permitam tornarem-se autónomos, responsáveis, críticos e solidários, capazes de promover a mudança, no sentido da construção de um mundo melhor.

Os últimos anos escolares foram marcados por algumas alterações ao nível da definição da política educativa. Em 2017, foi homologado o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* (DGE, 2017) que se afirma como referencial para as decisões a adotar por decisores e atores educativos ao nível dos estabelecimentos de educação e ensino e dos organismos responsáveis pelas políticas educativas, constituindo-se como matriz comum para todas as escolas e ofertas educativas no âmbito da escolaridade obrigatória, designadamente ao nível curricular, no planeamento, na realização e na avaliação interna e externa do ensino e da aprendizagem (cf. n.º 1 e 2 do Despacho n.º 6478/2017, publicado em 26 de julho).

Nesta linha da política educativa, foram publicados dois diplomas fundamentais: Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho, na redação atual, que estabelece o regime jurídico da educação inclusiva; Decreto-Lei n.º 55/2028, de 6 de julho, na redação atual, que estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário e os princípios orientadores da avaliação das aprendizagens.

Entretanto, foram definidas Aprendizagens Essenciais (DGE, 2018) por área disciplinar/disciplina e ano de escolaridade, orientadas pelo *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* e articuladas entre si nos planos horizontal e vertical.

As Aprendizagens Essenciais assentam numa trilogia de elementos (conhecimentos, capacidades e atitudes) ao longo da progressão curricular, explicitando: o que os alunos devem saber; os processos



.....

cognitivos que devem ativar para adquirir esse conhecimento; o saber fazer a ele associado, numa dada disciplina, num dado ano de escolaridade (DGE, 2018).

Surpreendentemente, surgiu a pandemia, decorrente da Covid 19, com a consequente mobilização do ensino à distância. A escola viu-se repentinamente confrontada com uma realidade para a qual não estava preparada. Os professores, os alunos e as famílias tiveram de se adaptar rapidamente ao ensino à distância e ao uso de ferramentas digitais. Neste domínio, o programa Escola Digital tem vindo a promover a formação de professores, a disponibilizar recursos digitais a docentes e alunos e a apetrechar as escolas.

Por outro lado, em 1 de abril de 2022, foi concretizado o quadro de transferência de competências para os órgãos municipais e para as entidades intermunicipais no domínio da educação. Neste paradigma emergente, compete aos órgãos municipais participar, em matéria de educação, no planeamento, na gestão e na realização de investimentos, e aos órgãos das entidades intermunicipais o planeamento intermunicipal da rede de transporte escolar e da oferta educativa de nível supramunicipal (cf. Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro, na redação atual).

Neste domínio, destacam-se as competências transferidas ou mantidas na câmara municipal nas áreas: plano de transporte escolar; construção, requalificação e modernização de edifícios escolares; equipamento, conservação e manutenção de edifícios escolares; equipamentos educativos, incluindo edifícios escolares, equipamento básico, mobiliário, material didático e equipamentos tecnológico e desportivo, utilizados, ainda que não exclusivamente, para a conveniente realização da atividade educativa; Ação Social Escolar; refeitórios escolares; escola a tempo inteiro; pessoal não docente, com exceção dos técnicos especializados; utilização de espaços fora do período das atividades escolares; segurança dos equipamentos educativos.

A escola é, cada vez mais, desafiada e confrontada com novas exigências e responsabilizada por prestar um serviço educativo de excelência, mas cada vez mais partilhado. Consideramos que este projeto educativo reflete, numa visão global, a escola que se pretende vivenciar, delineando processos de operacionalização realistas, pragmáticos e participados. Daí a referência ao lema de Aquilino Ribeiro “Alcança quem não cansa!”, enquanto mote para o reconhecimento da capacidade de trabalho e resiliência, do sentido comunitário e da força de carácter que se pretende promover, desenvolver e reconhecer. Propõe-se, assim, uma escola de todos, para todos e com todos!



.....

1. Caracterização do meio

1.1. Enquadramento geográfico e histórico

Vila Nova de Paiva é um concelho integrado territorialmente no distrito de Viseu, na região Centro e na sub-região de Dão-Lafões. O município é constituído por cinco freguesias (União de Freguesias de Vila Nova de Paiva, Alhais e Fráguas; Touro; Vila Cova à Coelheira; Pendilhe e Queiriga), sendo limitado a norte e leste pelo município de Moimenta da Beira, a leste e sul por Sátão, a sudoeste por Viseu e a oeste e norte por Castro Daire. O município ocupa uma área de 175,5 km² com uma população residente, em 2021, de 4662 indivíduos (PORDATA, 2022).

De acordo com a Carta Educativa do Município de Vila Nova de Paiva (CMVNP, 2007), verifica-se a tendência do aumento da temperatura até ao mês de julho e a diminuição até ao mês de dezembro. Os valores absolutos da temperatura máxima e mínima registaram-se respetivamente num mês de verão (39,0°C em julho) e num de inverno (-12,8°C em dezembro). As temperaturas máximas superiores a 25°C ocorrem em cerca de 77 dias, num ano, verificando-se entre maio e outubro. Entre os meses de janeiro e maio e outubro e dezembro, ocorrem, em mais do que um dia, temperaturas inferiores a 0,0°C, num total de 72 dias anuais. A precipitação média anual situa-se nos 939,7 mm. Nos meses de inverno registam-se os máximos de precipitação (janeiro com 131,9 mm; fevereiro com 145,2 mm; e dezembro com 128,0 mm).

Em Vila Nova de Paiva, o relevo varia entre os 400 e os 1040 metros de altitude, registados a norte do concelho. O município encontra-se situado entre as Serras da Gralheira e do Caramulo a poente, do Montemuro a norte e das Serras de Leomil e da Lapa no setor nordeste (CMVNP, 2007). O concelho é influenciado pelas bacias do Rio Paiva e a do Rio Vouga, sendo que a última estabelece, no setor Sul, o limite administrativo do município. O Rio Paiva nasce a cerca de 1000 metros de altitude na Serra de Leomil.

Nesta região existe uma grande quantidade de monumentos megalíticos, com destaque para a Orca de Juncais, na Queiriga, que é monumento nacional classificado. Da Idade do Ferro, há apenas o vestígio histórico do castro de Vila Cova à Coelheira, nas margens do rio Covo. Mais tarde, no século I a.C., as terras do Alto Paiva foram ocupadas pelos Romanos, mas só pacificadas no século I d.C., e foram incluídas na província romana da Lusitânia. Do Portugal medievo subsiste a exploração da energia hidráulica, através do uso tradicional dos moinhos que ainda resistem um pouco por todo o concelho. Existem, ainda, duas necrópoles (cemitérios medievais) com sarcófagos cavados nas rochas, um em Almoneixe (Touro) e outro nos Carvalhais (Vila Nova de Paiva).

Da riqueza patrimonial de Vila Nova de Paiva, sobressai a Igreja Matriz, de estilo românico (Séc. XIV), com os seus quadros a óleo (Séc. XVI) e a sua talha dourada do século XVII (estilo barroco).

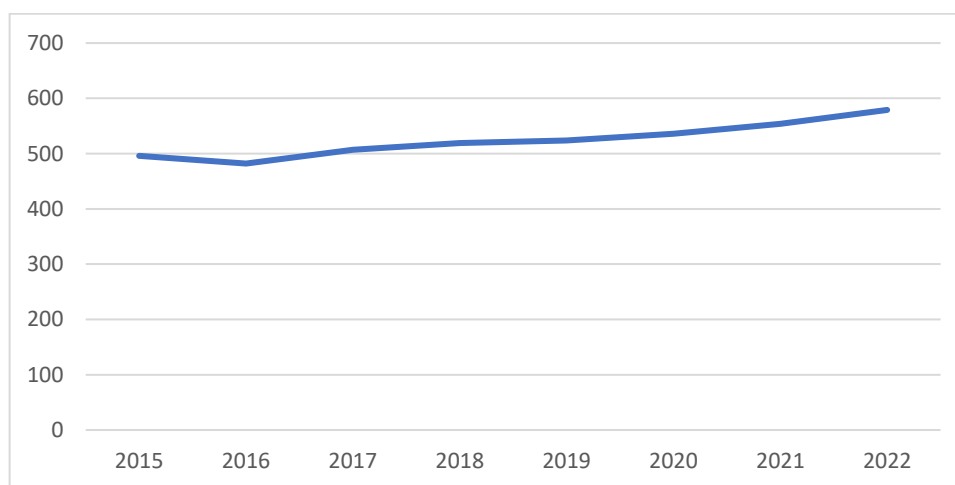


O atual nome do concelho tem uma história recente, datando de 2 de março de 1883 a decisão governamental de mudar o nome de Barrelas para Vila Nova de Paiva. Este dia é comemorado como feriado municipal. Vila Nova de Paiva passou a concelho somente em 1895, após renhida disputa com a povoação de Fráguas, a cujo concelho pertencia Vila Nova de Paiva.

1.2. Caracterização socioeconómica

O concelho de Vila Nova de Paiva caracteriza-se por constituir um território envelhecido e economicamente deprimido, marcado essencialmente por traços de ruralidade, onde o peso da agricultura na estrutura de emprego é ainda relevante e as qualificações da população são deficitárias (Machado, 2007). A população ativa dedica-se, essencialmente, à agricultura de subsistência, ao desenvolvimento de pequeno comércio, à construção civil e aos serviços. Anualmente, verifica-se uma acentuada saída de população desempregada para o estrangeiro, entre os meses de março e outubro, para a realização de trabalhos sazonais.

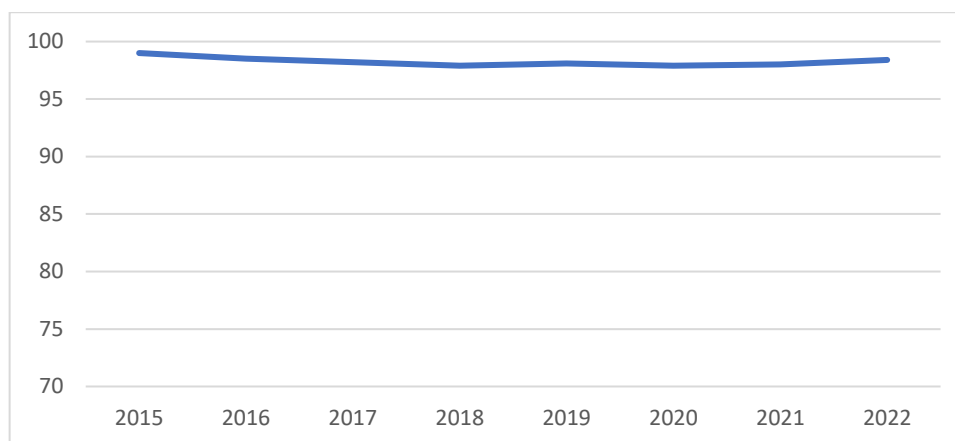
O tecido empresarial do concelho conta com a Zona Industrial de Vila Nova de Paiva, possuindo bons acessos rodoviários, e o Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Local (GADIL). A criação de postos de trabalho distribui-se pelas diversas atividades profissionais.



Fonte: (Pordata, 2022)

Figura 1 - Número de empresas não financeiras

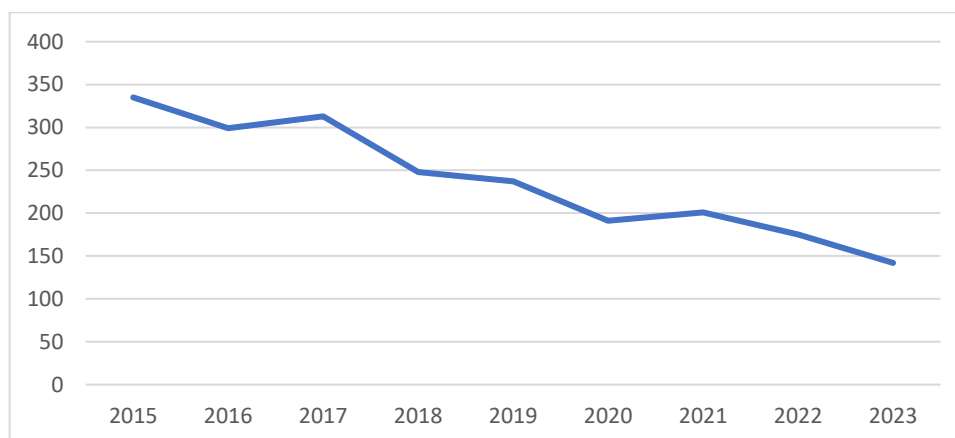
O concelho de Vila Nova de Paiva dispunha, em 2015, de 496 empresas não financeiras. A tendência dos últimos anos foi ligeiramente crescente, registando a existência de 579 empresas não financeiras em 2022 (cf. figura 1).



Fonte: (Pordata, 2022)

Figura 2 – Taxa de empresas com menos de 10 trabalhadores

A tipologia das empresas, relativamente ao número de trabalhadores, é de reduzida dimensão. De facto, 98,4% das empresas têm menos de 10 trabalhadores (cf. figura 2). A tipologia das empresas é, sobretudo, de cariz familiar, na medida em que a própria família cria o negócio vivendo dos rendimentos que daí advêm, não investindo na contratação de empregados para o serviço (Machado, 2007).



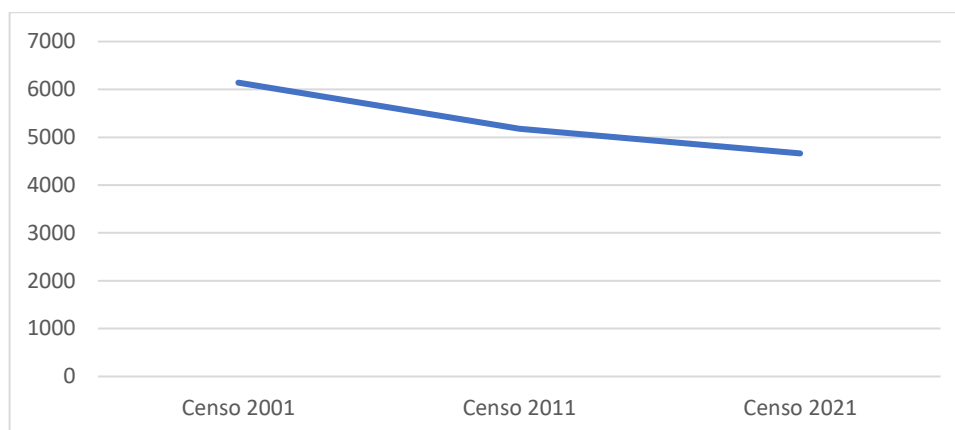
Fonte: (Pordata, 2022)

Figura 3 – Número de desempregados inscritos nos centros de emprego e formação profissional em dezembro

Congruentemente com o aumento progressivo de empresas no concelho, a taxa média anual revela que o número de desempregados inscritos nos centros de emprego e formação profissional tem vindo a diminuir (cf. figura 3).

1.3. Dinâmica demográfica

O movimento demográfico do concelho é marcado por uma diminuição evidente e sistemática da população residente. Este fenómeno pode ser explicado, em grande medida, pelo fluxo migratório, pelo envelhecimento da população e pela redução do núcleo familiar (cf. figura 4).



Fonte: (Pordata, 2022)

Figura 4 - População residente

Constata-se que a percentagem de residentes idosos é superior ao grupo dos jovens, com evolução tendencialmente assimétricas (cf. figura 5). De facto, o grupo dos idosos tem vindo a aumentar e, inversamente, vai diminuindo de forma sistemática. Estes dados sustentam a projeção da tendência decrescente, nos próximos tempos, da diminuição da população do concelho.

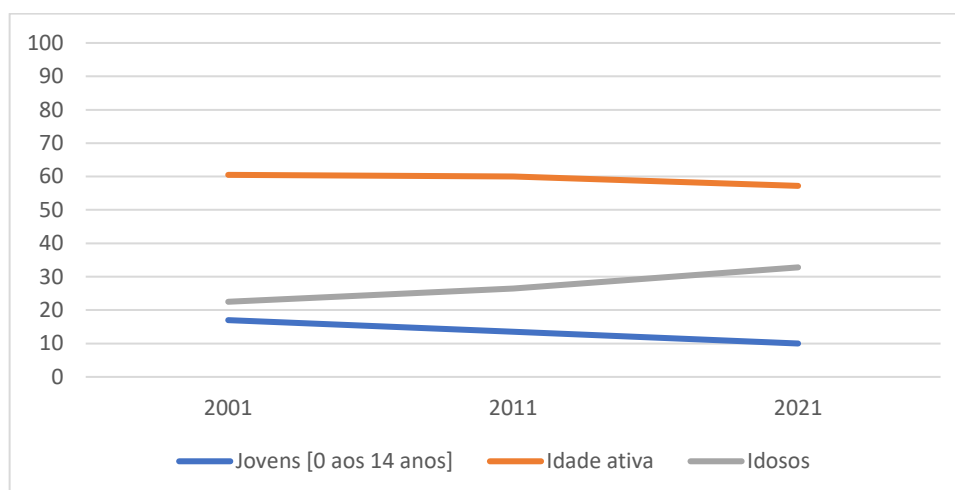
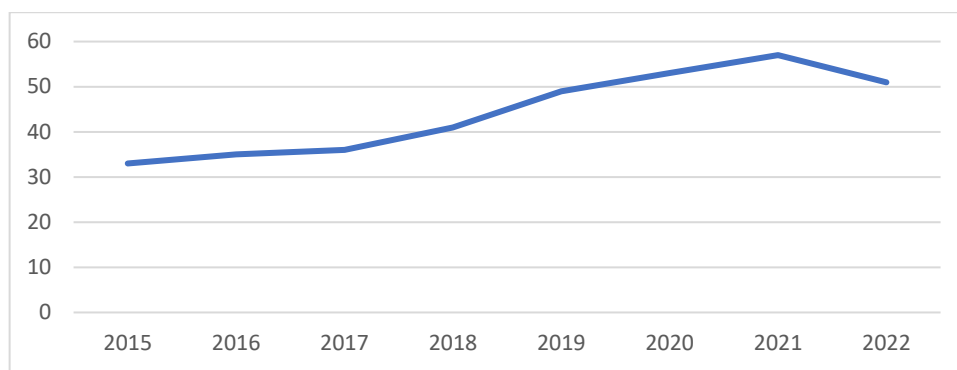


Figura 5 - População por grandes grupos etários

Um pouco em contraciclo, tem-se verificado o fenómeno de regresso de alguns emigrantes e de imigrantes e de população estrangeira. Embora sem grande expressividade, constata-se que a população estrangeira com estatuto legal de residente no concelho tem vindo tendencialmente a aumentar (cf. figura 6).

Nos dois últimos anos tem-se verificado, também, um fluxo de população proveniente sobretudo do Brasil. Este tipo de fluxo ainda não consta dos dados disponibilizados pela Pordata (cf. figura 6).



Fonte: (Pordata, 2022)

Figura 6 - População estrangeira

A consulta dos dados disponibilizados aquando do processo de matrícula dos alunos permite constatar este fluxo migratório. De facto, o número de alunos estrangeiros a frequentar o agrupamento de escolas cresceu significativamente nos últimos dois anos letivos, correspondendo atualmente a aproximadamente 7,5% da população estudantil.

Este movimento migratório coloca novos desafios à comunidade escolar, quer ao nível do acolhimento e da inclusão dos alunos estrangeiros, quer, também, ao nível da criação de condições que contribuam para o fomento do seu sucesso educativo.



.....

2. O Agrupamento de Escolas de Vila Nova de Paiva

1.1. Constituição do agrupamento de escolas

O Agrupamento de Escolas de Vila Nova de Paiva resultou das sucessivas políticas educativas. Até 2003, o concelho de Vila Nova de Paiva possuía um agrupamento de escolas horizontal que integrava os estabelecimentos da educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico, uma escola básica com 2.º e 3.º ciclos do ensino básico (Escola Básica Aquilino Ribeiro) e uma escola secundária com 3.º ciclo do ensino básico (Escola Secundária de Vila Nova de Paiva).

Em 2003, procedeu-se à agregação da educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico à Escola Básica Aquilino Ribeiro, passando esta nova estrutura a designar-se por Agrupamento de Escolas Aquilino Ribeiro.

Em 2010, decorreu a junção de todas as estruturas educativas do concelho, originando uma única unidade orgânica de gestão global e transversal, designada por Agrupamento de Escolas de Vila Nova de Paiva.

Atualmente, o agrupamento de escolas integra sete estabelecimentos de educação e ensino: Escola Básica de Touro; Escola Básica de Vila Cova à Coelheira; Escola Básica de Vila Nova de Paiva; Escola Secundária de Vila Nova de Paiva, sede de agrupamento de escolas; Jardim de Infância de Pendilhe; Jardim de Infância de Vila Cova à Coelheira.

Presentemente, a Escola Básica de Vila Nova de Paiva encontra-se em fase de requalificação. As crianças da educação pré-escolar e os alunos do 1.º ciclo do ensino básico deste estabelecimento de educação e ensino encontram-se, provisoriamente, nas instalações da Associação de Solidariedade Social do Alto Paiva e na Escola Básica Aquilino Ribeiro, respetivamente.

A concretização da transferência de competências para os órgãos municipais e para as entidades intermunicipais no domínio da educação, em 1 de abril de 2022, com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro, na redação atual, aporta novos desafios ao agrupamento de escolas e ao município.

No âmbito da transferência de competências para o município, destacam-se: manutenção da carta educativa e do plano de transporte escolar; investimento, equipamento, conservação e manutenção de edifícios escolares; material didático e equipamentos tecnológicos e desportivos; organização e gestão dos procedimentos de atribuição de apoios de aplicação universal e de aplicação diferenciada, com exceção dos programas de distribuição gratuita e reutilização de manuais escolares; fornecimento de refeições em refeitórios escolares; recrutamento, seleção e gestão do pessoal não docente, de todos os níveis e ciclos de ensino; organização da vigilância e segurança de equipamentos educativos, designadamente o edificado e espaços exteriores incluídos no seu perímetro.



.....

Realça-se a salvaguarda da autonomia pedagógica e curricular do agrupamento de escolas, reforçada pela faculdade conferida às escolas para gerir parcialmente o currículo dos ensinos básico e secundário, partindo das matrizes curriculares-base, e a estrita observância dos direitos de participação dos docentes no processo educativo, previstos no Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de abril, na sua redação atual, designadamente a autonomia técnica e científica.

A dispersão geográfica dos estabelecimentos escolares, sobretudo os da educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico, cria alguns constrangimentos ao nível da relação e da interação entre todos os membros da comunidade escolar. Neste contexto, como forma de diminuir os constrangimentos, os alunos da educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico realizam algumas atividades conjuntas ao longo do ano letivo.

Os alunos do 1.º ciclo do ensino básico frequentam semanalmente as Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC) nos espaços da Escola Básica Aquilino Ribeiro, assim como nas piscinas municipais, sob a responsabilidade dos técnicos da autarquia.

Os alunos e os docentes dos restantes níveis de educação e ensino partilham os mesmos espaços e, como tal, interagem com maior frequência. Ao longo do ano letivo, existem reuniões periódicas entre docentes dos diversos anos terminais e iniciais de ciclo para articulação e partilha de informação.

Por outro lado, procuram-se enraizar atividades identitárias do agrupamento de escolas, quer para fomentar as relações entre os elementos do pessoal docente, não docente e alunos, quer para promover a inserção e a articulação com a comunidade envolvente.

Neste domínio, destacam-se algumas iniciativas características do Agrupamento de Escolas de Vila Nova de Paiva: realização de uma Feira de Sabores de Outono, sob a supervisão dos diretores de turma e da biblioteca escolar; dinamização de uma atividade de final de ano, para o pessoal docente e não docente, de cariz recreativo e cultural; organização das Jornadas Educativas “Pensar a Educação... (ano)”, como forma privilegiada para dar resposta às necessidades de formação do pessoal docente; realização do Dia de Pais, no final do ano letivo, tendo como público-alvo os pais e encarregados de educação, com a apresentação de trabalhos e dinamização de atividades desenvolvidas pelos alunos, sob a coordenação dos diretores de turma; participação de discentes na Assembleia Municipal de Jovens, como forma de assinalar o dia “25 de abril” e dar voz aos alunos; dinamização da Semana Cultural; comemoração do Dia Mundial da Ciência, com atividades centradas na promoção e na divulgação das ciências experimentais, para todos os alunos do agrupamento de escolas, contando com a colaboração de entidades externas à comunidade escolar; dinamização do Dia Europeu do Desporto na Escola, com diversas atividades desportivas envolvendo todos os alunos do agrupamento de escolas.



.....

Nesta dinâmica, tem-se aderido a projetos específicos, de âmbito local, regional, nacional e ou internacional. Destaca-se a adesão consolidada aos projetos Eco-Escolas, coordenado em Portugal pela Associação Bandeira Azul; Projeto Wanted – Escolas Empreendedoras, promovido pela Comunidade Intermunicipal Viseu Dão Lafões; projeto Escola Promotora de Saúde, contando com a colaboração da Guarda Nacional Republicana com o programa Escola Segura e do Centro de Saúde; “Parlamento dos Jovens”, uma iniciativa da Assembleia da República; Desporto Escolar, desenvolvido pela Direção-Geral da Educação, com uma média anual de 10 grupos equipa, ao projeto-piloto “DE sobre Rodas” e ao projeto “DE Territórios”; projetos Erasmus+; Clube Ciência Viva na Escola e Clube de Programação e Robótica, integrados na rede nacional.

No âmbito da promoção do sucesso escolar e da criação de igualdade de oportunidades, o agrupamento de escolas aderiu a várias iniciativas, destacando-se: Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, criado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 23/2016, de 11 de abril, com prorrogação pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 135/2019, de 14 de agosto; regime de experiência pedagógica com a implementação do projeto de autonomia e flexibilidade curricular, no âmbito do Despacho n.º 5908/2017, de 5 de julho; Plano de Inovação, enquadrado pela Portaria n.º 181/2019, de 11 de junho, na redação atual, concretizado numa gestão superior a 25 % das matrizes curriculares-base das ofertas educativas e formativas, com as ações semestralização e percurso curricular alternativo, nos anos de 2018/2019 a 2022/2023; “PISA para a Escolas”, promovido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e financiado pela Comunidade Intermunicipal Viseu Dão Lafões, que visa avaliar os conhecimentos de matemática e ciências e as competências de leitura, compreensão e expressão escrita dos alunos; Plano Nacional das Artes e Plano Nacional de Cinema, desenvolvidos pelas áreas governativas da Cultura e da Educação, consubstanciado na elaboração do “Projeto Cultural de Escola”.

Neste contexto, o agrupamento de escolas tem sido reconhecido por entidades externas, designadamente: nível avançado do Selo Escola Saudável 2023/2025, pela Direção-Geral da Educação; Selo “Escola Sem Bullying | Escola Sem Violência”, pela Direção-Geral da Educação; “Escola Amiga da Criança”, pelo consórcio Leya Educação, CONFAP e Eduardo Sá; eSafty, Selo de Segurança Digital, nível prata, válido até 05/2025, iniciativa da European Schoolnet; Selo Protetor, pela Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção das Crianças e Jovens; Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional (EQAVET), nível avançado, pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP).

Em 2023/2024, o agrupamento de escolas passou a integrar o grupo de 66 escolas da Rede de Escolas de Educação Intercultural (REEI).



.....

Ao longo do ano escolar, procura-se, assim, aderir a projetos que se considerem relevantes para os alunos e ou possíveis de articular com as aprendizagens essenciais, tendo em vista o desenvolvimento das áreas de competência inscritas no *Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória* (DGE, 2017).

1.2. Funcionamento global

Os agrupamentos de escolas são instituições que prestam um serviço público de educação cuja governabilidade se pretende assente em princípios democráticos e de subsidiariedade, mas também de prestação de contas, transparência e clareza. Neste sentido, o Agrupamento de Escolas de Vila Nova de Paiva contempla um conjunto de órgãos específicos (cf. figura 7).

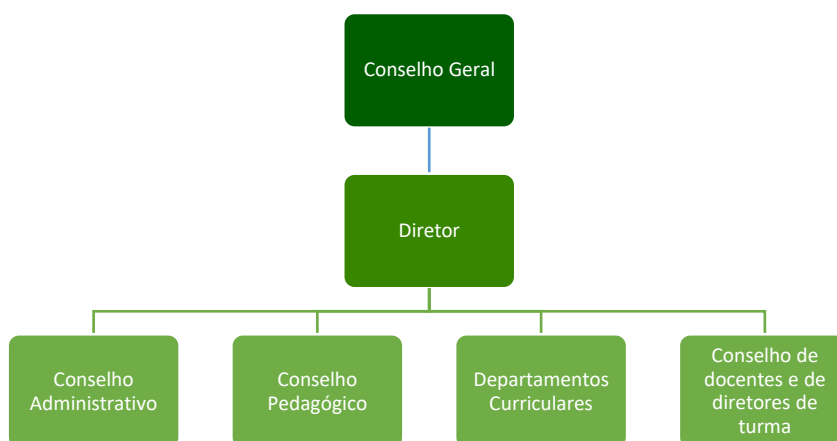


Figura 7 - Estrutura organizacional do agrupamento de escolas

O Conselho Geral é o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade do agrupamento de escolas, assegurando a participação da comunidade educativa pela presença de representantes do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação, dos alunos, do município e da comunidade local, designadamente de instituições, organizações e atividades de carácter económico, social, cultural e científico. A este órgão colegial compete, genericamente, eleger o diretor e definir as linhas orientadoras de funcionamento da organização consignadas, designadamente, no Projeto Educativo, no Regulamento Interno, no Plano Anual de Atividades e na emissão de orientações estratégicas.

O Conselho Geral é composto por um total de 21 membros: 8 representantes do pessoal docente; 2 representantes do pessoal não docente; 3 representantes dos pais/encarregados de educação da associação de pais; 3 representantes do município; 3 representantes da comunidade local; 2 representantes dos alunos do ensino secundário.

O diretor constitui-se como o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. Para o exercício das suas funções, o diretor é coadjuvado pelo subdiretor e adjuntos, contando, ainda, com assessores técnico-pedagógicos, na prossecução das suas funções de gestão pedagógica, de recursos humanos, físicos e



.....

financeiros e de organização e funcionamento dos diferentes estabelecimentos de ensino. Para apoio à atividade do diretor, podem ser constituídas assessorias técnico-pedagógicas.

O Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas, nomeadamente nos domínios pedagógico-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente. Este órgão é constituído por docentes que desempenham as funções de coordenadores dos departamentos curriculares e das demais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa, assegurando uma representação pluridisciplinar e das diferentes ofertas formativas. Integram o conselho pedagógico os seguintes elementos: diretor que, por inerência, preside; coordenadores dos seis departamentos curriculares; coordenador dos diretores de turma do ensino básico; coordenador dos diretores de turma do ensino secundário; coordenador de educação especial; coordenador da biblioteca escolar/centro de recursos educativos; coordenador dos cursos profissionalizantes.

O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento de escolas, sendo constituído pelo diretor, pelo subdiretor e pelo coordenador técnico dos serviços administrativos, ou quem o substitua. Compete-lhe, genericamente, analisar, deliberar e acompanhar a execução orçamental.

Para a coordenação educativa e a supervisão pedagógica, o agrupamento de escolas conta com algumas estruturas específicas. Os departamentos curriculares promovem a articulação e a gestão curriculares, procurando adequar o currículo às necessidades específicas dos alunos. Esta estrutura integra os docentes dos grupos de recrutamento e áreas disciplinares. No Agrupamento de Escolas de Vila Nova de Paiva existem os seguintes departamentos curriculares: Departamento da Educação Pré-escolar; Departamento do 1.º Ciclo do Ensino Básico; Departamento de Ciências Sociais e Humanas; Departamento de Expressões; Departamento de Línguas; Departamento de Matemática e Ciências Experimentais.

A organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades a desenvolver com os alunos e a articulação entre a escola e as famílias são asseguradas pelo educador de infância e pelo professor do 1.º ciclo do ensino básico, em reunião de conselho de docentes, e pelo conselho de turma nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário.

Para dar resposta à diversidade das necessidades e potencialidades de todos e de cada um dos alunos, através do aumento da participação nos processos de aprendizagem e na vida da comunidade educativa, o agrupamento de escolas dispõe do grupo de educação especial e da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI).



Os serviços técnico-pedagógicos compreendem a biblioteca escolar/centro de recursos educativos, o serviço de psicologia e orientação, a equipa de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e o representante da educação na comissão de proteção a crianças e jovens (CPCJ). No âmbito do Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário, inclui ainda a mediação escolar, a terapia da fala e a artista residente.

1.3. População discente

Em março de 2024, o agrupamento de escolas contabilizava 558 alunos distribuídos pelos 7 estabelecimentos de educação e ensino que integram a unidade orgânica e pelos diversos níveis de educação e ensino. No entanto, o número de alunos tem vindo tendencialmente a diminuir, com uma ligeira inversão em 2023/2024 (cf. figura 8).

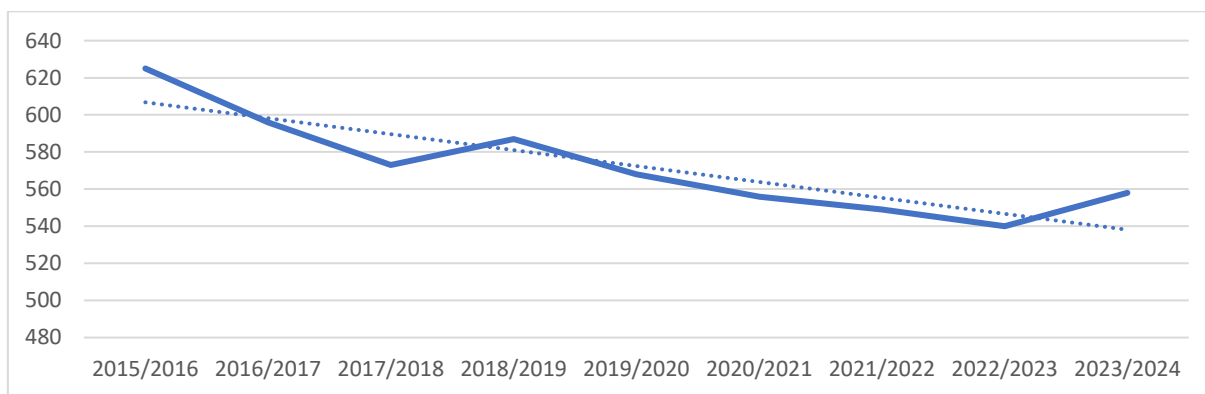


Figura 8 - Evolução do número global de alunos

Importa destacar o fluxo migratório que se tem sentido, quer no contexto nacional, quer no local. O agrupamento de escolas regista, em fevereiro de 2024, a matrícula de 42 alunos com nacionalidade estrangeira, correspondendo a 7,58% da população estudantil (cf. figura 8). Deste grupo, 3 alunos encontram-se a frequentar a disciplina de Português Língua Não Materna.

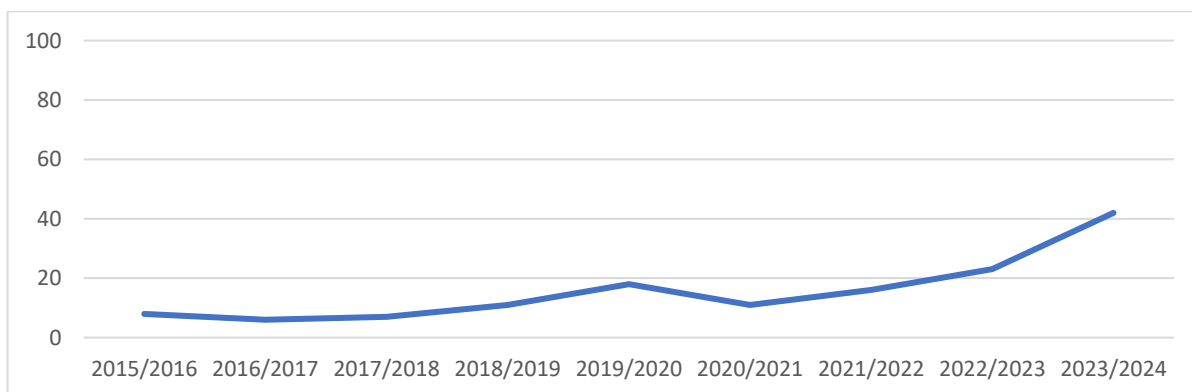


Figura 9 - Evolução do número de alunos estrangeiros

No início do mês de março ano letivo de 2023/2024, os alunos encontram-se distribuídos pelos diferentes estabelecimentos escolares e níveis de educação e ensino (cf. figura 7).

Jardins-de-infância	Grupos	Número de crianças
---------------------	--------	--------------------



Pendilhe	1	6
Touro	1	13
Vila Cova à Coelheira	1	10
Vila Nova de Paiva	3	65
Escolas do 1.º ciclo do ensino básico	Turmas	Número de alunos
Touro	2	20
Vila Cova à Coelheira	2	23
Vila Nova de Paiva	5	99
Escola Básica Aquilino Ribeiro	Turmas	Número de alunos
5.º ano de escolaridade	2	37
6.º ano de escolaridade	2	33
7.º ano de escolaridade	3	56
8.º ano de escolaridade	3	49
Escola Secundária de Vila Nova de Paiva	Turmas	Número de alunos
9.º ano de escolaridade	2	30
10.º ano de escolaridade	2	31
11.º ano de escolaridade	2	28
12.º ano de escolaridade	1	23
1.º ano Curso Prof. de Técnico de Informática-Sistemas/Técnico de Desporto	1	13
2.º ano Curso Prof. de Técnico de Informática-Sistemas	1	5
3.º ano Curso Prof. de Técnico de Informática-Sistemas/Técnico de Desporto	1	17
Total	35	558

Figura 10 - Número de alunos do agrupamento de escolas

A tendência de diminuição da população estudantil levanta alguns constrangimentos e desafios. Desde logo, torna-se difícil proporcionar uma oferta educativa diversificada que corresponda à generalidade das expectativas dos alunos e dos respetivos encarregados de educação, sobretudo ao nível do ensino secundário e dos ensino e formação profissionais. Para mitigar estes constrangimentos, têm-se criado condições, sempre que viável, que possibilitem ao aluno a adoção de um percurso formativo próprio, através de permuta de disciplinas entre cursos científico-humanísticos (cf. artigo 14.º da Portaria n.º 226-A/2018, de 7 de agosto).

No referente à Ação Social Escolar, considerando para o efeito apenas os alunos com os escalões A e B, o agrupamento de escolas regista um número significativo (29,9% no ano letivo de 2023/2024) de alunos beneficiários destas medidas (cf. figura 11).

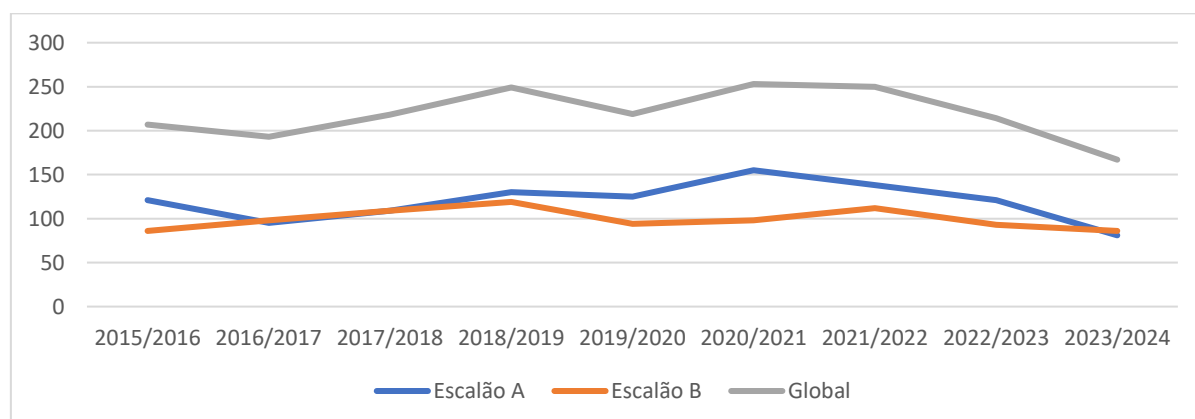


Figura 11 - Alunos com escalões A e B da Ação Social Escolar

No entanto, a tendência tem sido para diminuir. Estes dados refletem genericamente a situação socioeconómica das famílias.



O município tem assegurado, nos últimos anos, a gratuidade das refeições dos alunos da educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico. Complementarmente, disponibiliza o prolongamento de horário, um lanche diário, os cadernos de exercícios aos alunos do 1.º ciclo do ensino básico e o caderno de atividades às crianças de 5 anos da educação pré-escolar.

Simultaneamente, no agrupamento de escolas existe um conjunto de 22 alunos que usufrui diariamente de suplemento alimentar.

1.4. Recursos humanos

Para a prossecução dos seus fins, o agrupamento de escolas dispõe de pessoal docente constituído por professores do quadro do agrupamento de escolas, do quadro de agrupamento de escolas em mobilidade, do quadro de zona pedagógica e contratados (cf. figura 12).

Departamento curricular	Categoria profissional				Total
	Quadro de Agrupamento de Escolas	Quadro de Agrupamento de Escolas em Mobilidade	Quadro de Zona Pedagógica	Contrato	
Ciências Sociais e Humanas	3	0	4	2	9
Educação Pré-escolar	9	0	2	0	11
Expressões	12	1	5	4	22
Línguas	14	3	0	0	17
Matemática e Ciências Experimentais	13	1	2	1	17
Primeiro Ciclo do Ensino Básico	6	3	5	2	16
Total					92

Figura 12 - Distribuição dos docentes por departamentos curriculares em março de 2024

Ao longo do ano letivo, vão surgindo necessidades temporárias de docentes, decorrentes sobretudo de baixas médicas, sendo substituídos. No entanto, começam a registar-se algumas dificuldades na substituição de docentes, com especial incidência em horários incompletos, por falta de candidatos.

Para além do corpo docente, o agrupamento de escolas conta, desde 2020, com um técnico especializado no serviço de psicologia e orientação, com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Técnico especializado	Categoria profissional		Total
	Contrato de trabalho por tempo indeterminado	Contrato anual	
Serviço de Psicologia e Orientação	1	---	1
Terapia da Fala	---	1	1
Mediadora Escolar	---	1	1
Artista Residente	---	1	1
Total			4

Figura 13 - Técnicos especializados

No âmbito do Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário, foram contratados outros técnicos especializados (cf. figura 13) na área da terapia da fala (35 horas semanais), mediação escolar (18 horas semanais) e artista residente (18 horas semanais). A renovação do contrato destes técnicos especializados tem sido anual, desconhecendo-se a duração do projeto.

O pessoal não docente distribui-se pelas carreiras de assistentes operacionais e assistentes técnicos. Os assistentes operacionais encontram-se em exercício de funções nos diversos estabelecimentos de



educação e ensino do agrupamento de escolas, podendo, no entanto, ser deslocados em função das necessidades.

A dotação de pessoal não docente do agrupamento de escolas fixada pela Portaria n.º 272-A/2017, de 13 de setembro, na sua redação atual, para o ano escolar 2023/2024 contempla 55 elementos. No entanto, presentemente, os serviços administrativos incorporam 8 elementos (cf. figura 14).

Categoria profissional		Nível educativos de exercício de atividade
Coordenador técnico	Serviços administrativos (Escola Secundária de Vila Nova de Paiva)	1
Assistente técnico	Serviços administrativos (Escola Secundária de Vila Nova de Paiva)	7
Encarregado operacional	Escola Secundária de Vila Nova de Paiva	1
Assistente operacional	Jardins-de-infância	6
Assistente operacional	1.º ciclo do ensino básico	7
Assistente operacional	2.º e 3.º ciclos do ensino básico e ensino secundário	29
Cozinheiros	Refeitórios	5
Total		56

Figura 14 - Distribuição dos assistentes operacionais e assistentes técnicos

Desde 1 de abril de 2022, com a concretização do quadro de transferência de competências para os órgãos municipais e para as entidades intermunicipais no domínio da educação (cf. Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro, na redação atual), o pessoal não docente, com exceção dos técnicos especializados, passou para o quadro da câmara municipal.

No âmbito dos Centros de Recursos para a Inclusão (CRI), existe um protocolo com a Associação de Solidariedade Social de Lafões (ASSOL), que disponibiliza horas semanais para técnicos de psicologia, terapia da fala e psicomotricidade.

A Câmara Municipal de Vila Nova de Paiva, através do projeto “Educação IN-SUCESSO”, tem disponibilizado horas de técnicos de psicologia e de terapia da fala.

1.5. Recursos materiais

As instalações dos jardins-de-infância têm as condições básicas para funcionamento, mas encontram-se sediadas em edifícios antigos e a requerer alguma intervenção de manutenção.

As instalações das escolas do 1.º ciclo do ensino básico de Touro e Vila Cova à Coelheira caracterizam-se pelos edifícios da arquitetura do “Plano do centenário”, sem grandes condições de conforto e de acessibilidades.

O edifício da Escola Básica de Vila Nova de Paiva foi, inicialmente, uma serração adquirida pela Câmara Municipal deste concelho, onde viria a construir a antiga escola preparatória. Presentemente, encontra-se em fase de reconversão. Neste contexto, as crianças da educação pré-escolar da vila frequentam este nível educativo nas instalações da creche da Associação de Solidariedade Social do Alto Paiva. Os alunos do 1.º ciclo do ensino básico encontram-se nas instalações da Escola Básica Aquilino Ribeiro.

As instalações da Escola Básica Aquilino Ribeiro carecem de uma intervenção de manutenção porque, em tempo de chuva, continuam a registar algumas infiltrações de água no edifício. Por outro lado, o



conforto em algumas salas de aula é reduzido, designadamente no inverno, sendo difícil atingir uma temperatura desejável. Assinala-se, ainda, os espaços desprotegidos na deslocação entre os edifícios deste estabelecimento escolar, com imenso desconforto em tempo de frio e ou chuva.

As instalações da Escola Secundária de Vila Nova de Paiva carecem de uma intervenção global e urgente, sobretudo ao nível do isolamento térmico e do conforto. Esta necessidade está assinalada pelo Ministério da Educação que, no acordo setorial de compromisso entre o Governo e a Associação Nacional de Municípios Portugueses, subscrito em 21 de julho de 2023, a incluiu na lista das escolas prioritárias para intervenção, com descrição urgente, desconhecendo-se a data da sua concretização.

Ao nível do equipamento pedagógico, tem sido feito um esforço de procurar dotar as escolas de material atualizado, em função das solicitações apresentadas pelos docentes, alunos, assistentes técnicos, assistentes operacionais e técnicos especializados e decorrente dos projetos em que o agrupamento de escolas se envolve, como é exemplo o Projeto Piloto dos Manuais Digitais. Todas as escolas possuem materiais didáticos, computadores, meios audiovisuais e multimédia, embora algum deste material esteja a atingir o fim de vida. Neste domínio, é urgente a substituição e a atualização de grande parte do parque informático que existe nas salas de aula, que persiste do Plano Tecnológico da Educação, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros 137/2007, de 18 de setembro.

1.6. Recursos financeiros

Os recursos financeiros do agrupamento de escolas provêm globalmente de três vetores essenciais: Orçamento do Estado; receitas próprias, resultantes da gestão dos bufetes escolares, de donativos de pessoas singulares e coletivas, entre outras; Programa Operacional Capital Humano (POCH), atual Pessoas 2030, decorrente do financiamento de cursos profissionais e outras candidaturas.

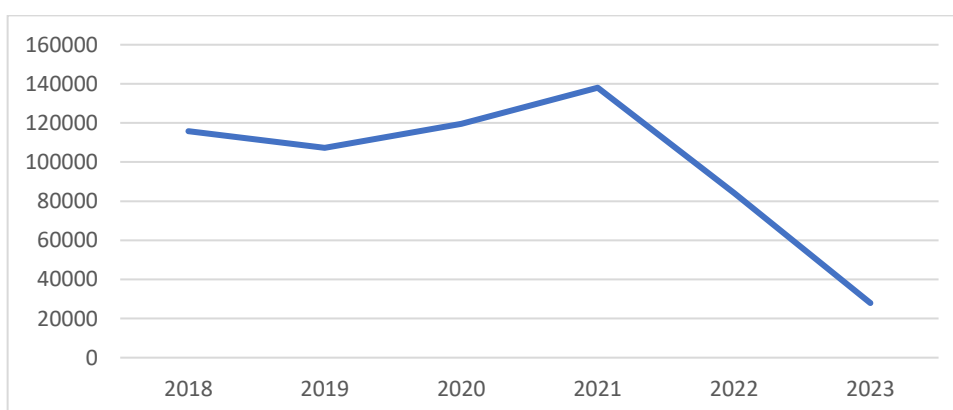


Figura 15 - Orçamento atribuído anualmente

O orçamento anual atribuído inicialmente pelo Ministério da Educação tem vindo a oscilar, reduzindo drasticamente (cf. figura 15) com a transferência de competências no domínio da educação para os órgãos municipais e para as entidades intermunicipais (cf. Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro, na redação atual).



.....

Por outro lado, as receitas do Orçamento de Estado estão consignadas a atividades específicas, como comprova o Orçamento Inicial Atribuído para 2023: Educação Pré-escolar (827,00€); 1º Ciclo do Ensino Básico (832,00€); 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário (24.300,00€), contemplando Ajudas de Custo, Aluguer de Instalações Desportivas, Outras Despesas Correntes, Produtos Vendidos em Farmácias, Outros Serviços; Funções não letivas – Ensino Básico e Secundário (1.960,00€), contemplando Plano Nacional de Leitura, Outras Despesas Correntes Diversas, Orçamento Participativo de Escola.

A orçamentação e a gestão global do orçamento realizam-se de acordo com as orientações emanadas do Conselho Geral. Assim, de acordo com este órgão, na elaboração do orçamento e na sua execução, para o ano económico de 2024, devem ser tidas em consideração:

1. Primazia dada aos critérios de Natureza Pedagógica

Deve ser dada importância fundamental às opções de natureza pedagógica em detrimento das opções de natureza administrativa.

2. Legalidade

A elaboração do orçamento deve nortear-se pelo que vem estabelecido nos normativos em vigor.

3. Proporcionalidade/Equidade

A afetação dos montantes deve ter em linha de conta a dimensão e a necessidade, número de participantes e /ou destinatários de cada serviço.

4. Prioridade

Entende-se que deve ser dada primazia a todas as despesas obrigatórias e todas as outras deverão ser asseguradas por ordem de pertinência face aos objetivos fixados no projeto do agrupamento de escolas e previstas no Plano Anual de Atividades.

5. Integridade

O orçamento deve ser elaborado integrando todas as receitas e despesas, independentemente da sua natureza.

A autarquia local colabora com a atribuição de uma verba, em função do número de crianças da educação pré-escolar e de alunos do 1.º ciclo do ensino básico, canalizada para a aquisição de material didático e a realização de atividades específicas. De igual modo, as juntas de freguesia têm correspondido a solicitações pontuais, designadamente aquando da realização de visitas de estudo ao estrangeiro.



1.7. Evolução do sucesso académico

Nos últimos anos letivos, a taxa global de insucesso académico tem vindo progressivamente a diminuir. Globalmente, o 2.º ano de escolaridade continua a registar uma taxa de insucesso mais destacada pelo facto de os alunos não poderem ficar retidos no 1.º ano de escolaridade (cf. figura 8). Nos restantes 3.º e 4.º anos de escolaridade, a taxa de insucesso é relativamente baixa ou nula, salvo situações pontuais, decorrentes do peso percentual associado a cada aluno, num universo relativamente reduzido.

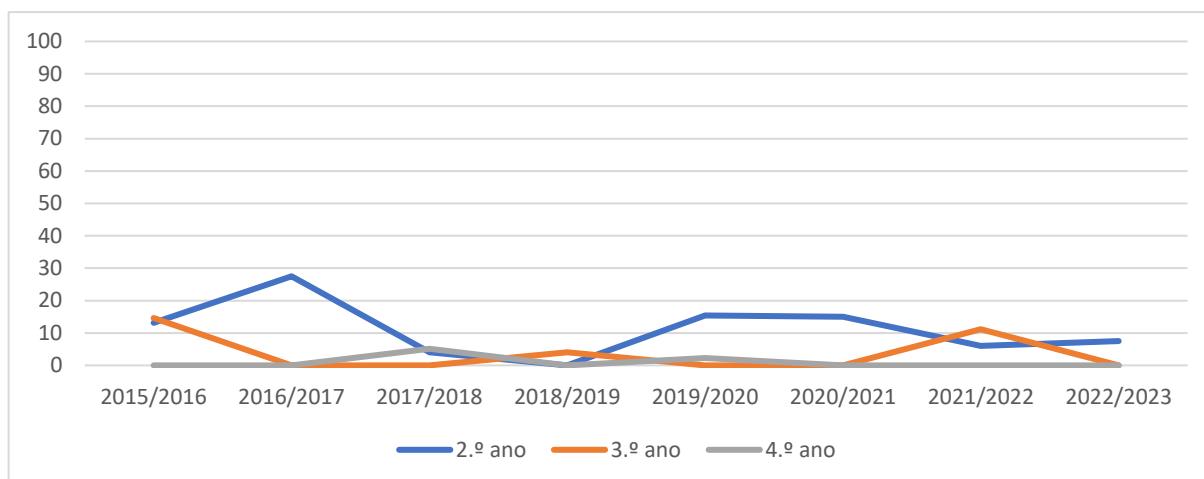


Figura 16 - Evolução da taxa de insucesso no 1.º ciclo do ensino básico

No 2.º ciclo do ensino básico, a taxa de insucesso global situa-se abaixo de 5% (cf. figura 9), sendo menos significativa no 6.º ano de escolaridade.

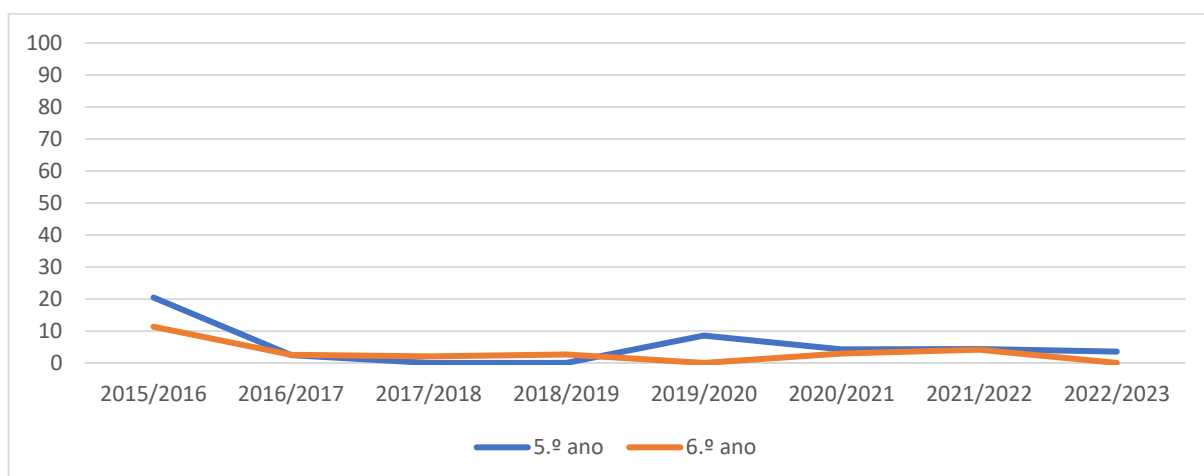


Figura 17 - Evolução da taxa de insucesso no 2.º ciclo do ensino básico

O 5.º ano de escolaridade coincide com a mudança de ciclo, transitando os alunos do regime de monodocência para um conjunto diversificado de professores e de disciplinas autónomas.

No 3.º ciclo do ensino básico, tem-se registado uma tendência de diminuição da taxa de insucesso, sobretudo nos 8.º e 9.º anos de escolaridade (cf. figura 18). No 7.º ano de escolaridade, constata-se



uma oscilação. Neste ano de escolaridade, os alunos passam a estar confrontados com um conjunto maior de disciplinas e professores, com mais especificidade.

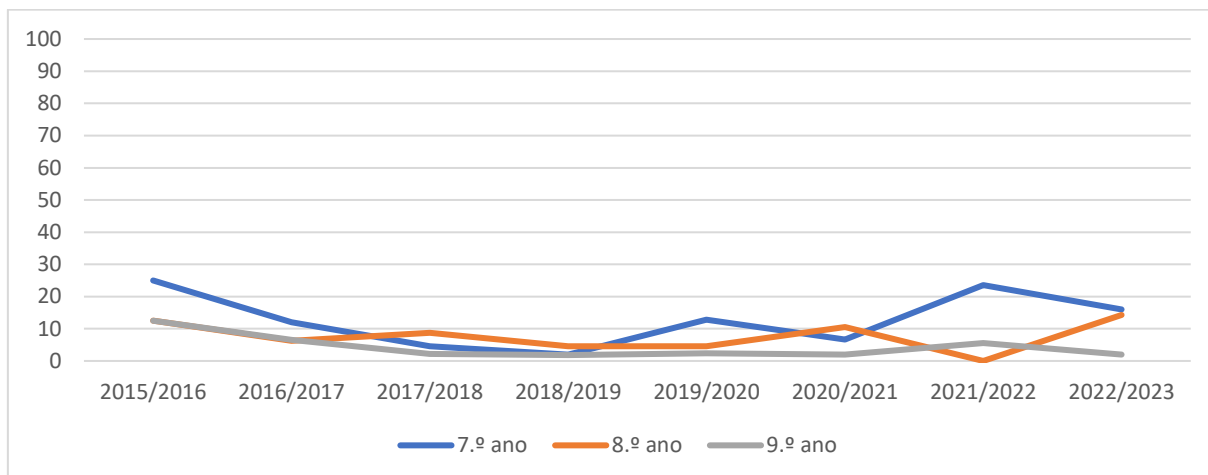


Figura 18 - Evolução da taxa de insucesso no 3.º ciclo do ensino básico

No ensino secundário, a tendência segue a linha da diminuição da taxa de insucesso (cf. figura 19). Neste ciclo de ensino, atendendo ao reduzido número de alunos por turma e à respetiva dispersão pelas disciplinas de opção, a análise estatística deixa de ser suficientemente robusta.

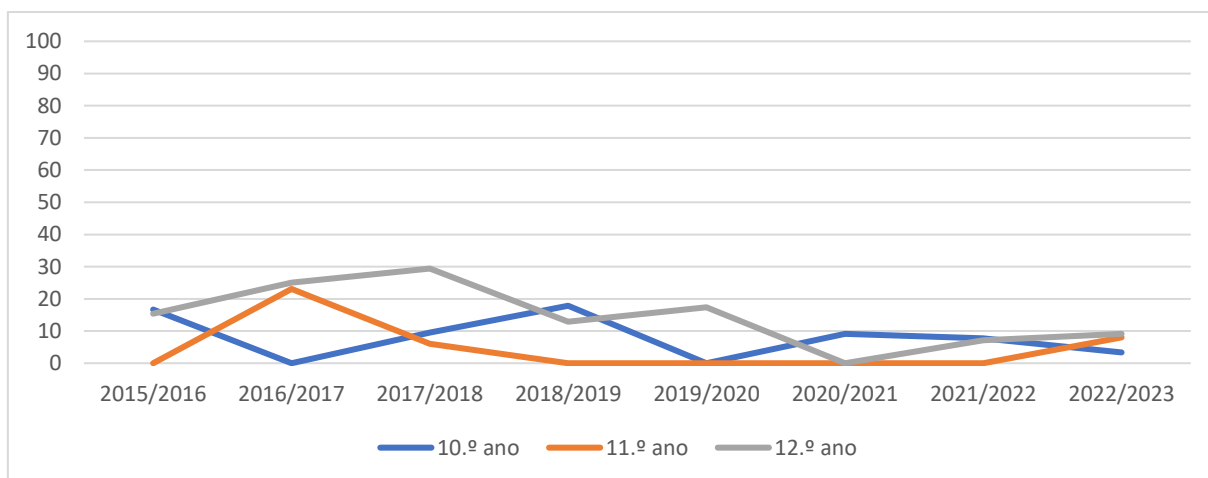


Figura 19 - Evolução da taxa de insucesso no ensino secundário

Do processo continuado de monitorização do sucesso académico, a análise dos dados permite retirar algumas ilações, designadamente a identificação das disciplinas e dos anos de escolaridade em que, aparentemente, os alunos evidenciam mais dificuldades. Neste contexto, destacam-se, genericamente, as disciplinas de Matemática e Físico-Química no 3.º ciclo do ensino básico como aquelas em que, de forma sistemática, os alunos apresentam maiores dificuldades, quer ao nível da taxa de sucesso académico, quer da qualidade do sucesso académico.

1.8. Processos disciplinares com medidas disciplinares sancionatórias

Ao longo dos anos letivos, têm-se registado algumas condutas menos adequadas por parte de alunos, nomeadamente em contexto de sala de aula e nos espaços envolventes. A generalidade das



participações disciplinares resulta de desrespeito pelo trabalho de colegas e ou docentes, de não seguimento as orientações do professor e de agressão verbal a colegas ou desrespeito por outros elementos da comunidade.

Face à sua gravidade, alguns desses comportamentos deram origem à instauração de processos disciplinares e à consequente aplicação de medidas disciplinares sancionatórias (cf. figura 20), de acordo com o Estatuto do Aluno e Ética Escolar, aprovado pela Lei n.º 51/2012, de 5 de setembro.

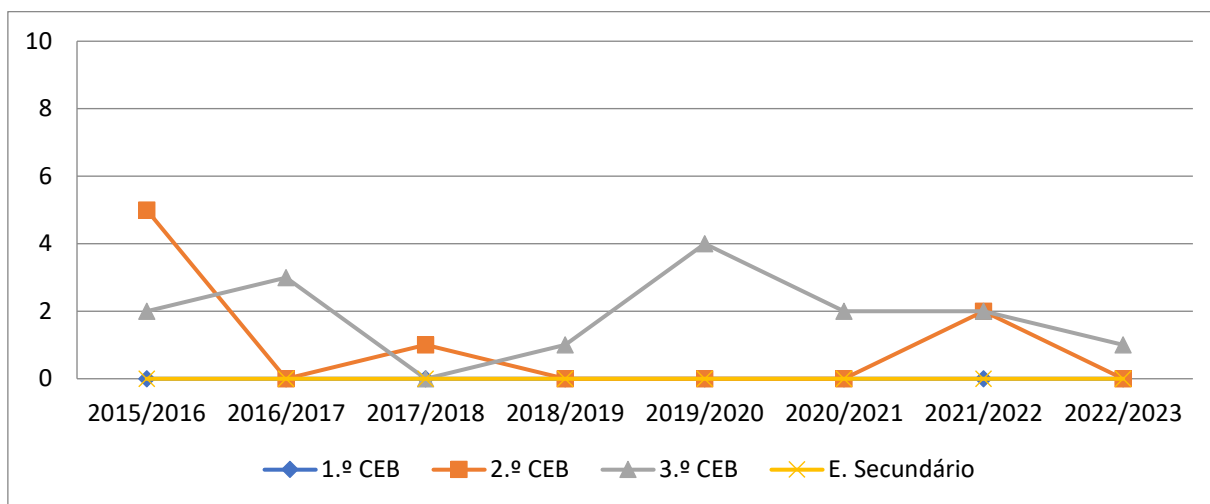


Figura 20 - Alunos com medidas disciplinares sancionatórias

Apesar de tudo, os dados evidenciam uma tendência decrescente no número de alunos alvo de aplicação de medida disciplinar sancionatória. Os casos registados nos últimos três anos letivos ocorreram essencialmente no 3.º ciclo do ensino básico.

1.9. Abandono escolar

Relativamente ao abandono escolar, considera-se o número de alunos com desistência do sistema educativo sem conclusão do ensino secundário (cf. figura 21).

Constata-se que a situação de abandono escolar ocorre nos anos terminais do ensino secundário e envolve essencialmente os alunos que se encontram a frequentar os cursos profissionais.

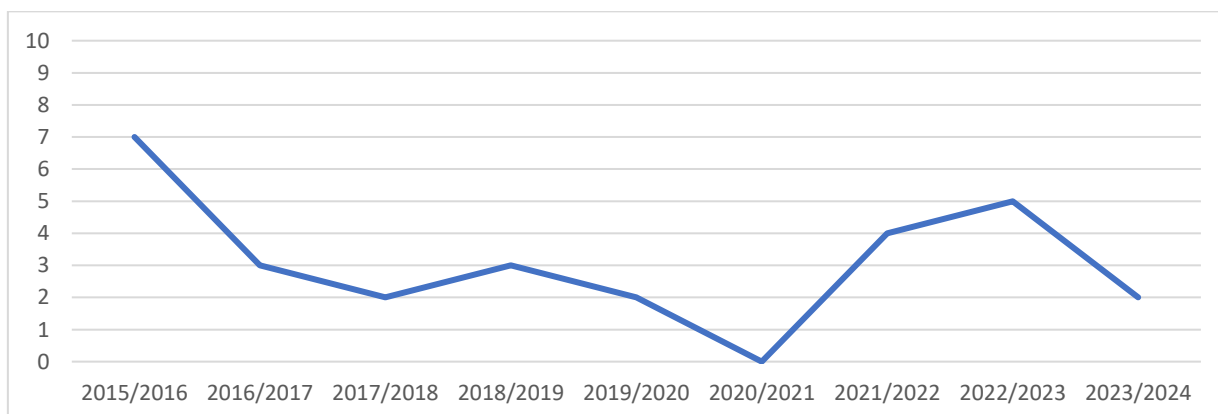


Figura 21 - Desistência sem conclusão do ensino secundário



.....

Alguns alunos frequentam o sistema educativo por imposição legal. Quando atingem a maioridade, acabam por abandonar o sistema educativo, passando a integrar o leque do abandono escolar desqualificado.

1.10. Rede de instituições parceiras

No desenvolvimento da ação educativa e formativa, o agrupamento de escolas atua e procura articular sinergias com as instituições locais, numa perspetiva holística dos cidadãos. Neste domínio, a Câmara Municipal de Vila Nova de Paiva tem sido, e continua a ser, a instituição mais presente e preponderante no desenvolvimento do projeto educativo. O agrupamento de escolas usufrui do pavilhão e das piscinas municipais para as práticas desportivas e da cedência de outras infraestruturas para a realização de atividades específicas, com natural destaque para o auditório municipal e o parque botânico “Arbutus do Demo”.

O município assegura o serviço de Atividades de Animação e Apoio à Família (AAAF) nas valências de refeições e prolongamento de horário, na educação pré-escolar, assim como o serviço de fornecimento de almoço, durante todo o ano letivo, nos estabelecimentos do 1.º ciclo do ensino básico da rede pública do concelho. Oferece, ainda, os manuais de apoio aos alunos do primeiro ciclo do ensino básico e um manual às crianças da educação pré-escolar com 5 anos de idade. A autarquia disponibiliza, ainda, um técnico que integra o Gabinete de Apoio ao Aluno.

No âmbito das competências atribuídas aos municípios enquadra-se a organização, o financiamento e o controlo do funcionamento dos transportes escolares aos alunos dos ensinos básico e secundário, cuja distância casa-escola seja superior a três ou quatro quilómetros, incluindo alunos de fora do concelho. Adicionalmente, a autarquia disponibiliza transporte para atividades desportivas e físicas, viagens de estudo e atividades complementares.

Enquanto entidade empregadora, passou a ser responsável pelos assistentes operacionais e assistentes técnicos. Simultaneamente, sempre que necessário e possível, colabora na disponibilização de Formação em Contexto de Trabalho para os alunos das ofertas educativas profissionalizante.

A Associação de Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento de Escolas de Vila Nova de Paiva possui estatutos e legitimidade próprios e os seus representantes participam na vida da escola, quer por iniciativa própria, quer em articulação com o agrupamento de escolas.

O Centro de Saúde de Vila Nova de Paiva colabora com este agrupamento de escolas integrando vários projetos, como a Escola Promotora de Saúde e o Gabinete de Apoio ao Aluno, e dinamizando diversas atividades, designadamente, rastreios, ações de esclarecimento e avaliação da saúde oral, relatórios médicos e encaminhamento para consultas de desenvolvimento.



.....

A Guarda Nacional Republicana e os Bombeiros Voluntários de Vila Nova de Paiva colaboram com o agrupamento de escolas ao nível de segurança, vigilância, sinalização de casos de risco, ações de sensibilização, combate ao abandono escolar, Programa Escola Segura, apoio em atividades e apoio no plano de segurança.

A Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) possui um docente de ligação e presta acompanhamento de crianças e jovens em risco ou em abandono efetivo, intervenção ao nível das famílias dos alunos em risco, apoio na orientação educativa de jovens em risco e combate ao abandono escolar. O docente integra o Gabinete de Apoio ao Aluno.

O Centro de Recursos para a Inclusão (CRI), promovido pela Associação de Solidariedade Social de Lafões, disponibiliza apoios especializados a alunos com necessidades especiais no âmbito das valências de fisioterapia, psicologia, terapia da fala e ou terapia ocupacional.

Sempre que solicitado, as instituições locais e regionais de solidariedade social e o tecido empresarial disponibilizam-se para colaborar com o agrupamento de escolas, designadamente para o desenvolvimento de estágios para os alunos com Plano Individual de Transição e da Formação em Contexto de Trabalho das modalidades educativas profissionalizantes.

O Comunidade Intermunicipal de Viseu Dão Lafões assume algumas competências na área da educação e desenvolve projetos, no âmbito da promoção do sucesso escolar, sendo parceira do agrupamento de escolas.

O agrupamento de escolas tem estabelecido protocolos com instituições de ensino superior, designadamente: Instituto Politécnico de Viseu, para colaboração inicial no processo de autoavaliação deste agrupamento de escolas; Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, para o desenvolvimento de estágios profissionais no âmbito da Iniciação à Prática Profissional e da Prática de Ensino Supervisionada; Departamento de Ciências da Terra da Universidade de Coimbra, tendo em vista a promoção das Geociências no ensino pré-escolar.

No âmbito de projetos que vão surgindo, após ponderada a sua pertinência para a atividade educativa, são estabelecidos protocolos. Neste contexto, destacam-se os protocolos estabelecidos: Associação Aprendo Português, detentora do serviço Ciberescola da Língua Portuguesa; Rede Regional PEPER – Promoção do Ensino Profissional em Rede, promovida pelo Instituto Politécnico de Viseu e pelo Instituto Piaget, pretendendo valorizar o Ensino Profissional na região.



4. Identificação dos problemas e potencialidades

Para o planeamento estratégico do agrupamento de escolas, recorreu-se à análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) para auxiliar a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Neste processo, foram envolvidos alunos do ensino secundário, ex-alunos, docentes, assistentes operacionais, assistentes técnicos e técnicos especializados, considerando as vivências e o conhecimento que têm da unidade orgânica.

Pontos fortes	Pontos fracos
• Turmas reduzidas • Horário letivo • Reduzidas situações de indisciplina • Ambiente de trabalho • Bom relacionamento entre os elementos da comunidade escolar • Desenvolvimento de muitos e variados projetos, tanto a nível regional, nacional ou internacional • Corpo docente e não docente maioritariamente estável • Direção de porta aberta à comunidade • Partilha de informação • Abertura à inovação • Evolução da alimentação na cantina	• Edifícios a necessitar de requalificação e muitos dos recursos materiais e digitais obsoletos e desatualizados • Acesso à internet • Falta de recursos humanos especializados em áreas em que mais dificuldades têm surgido (linguagem) • Resistência à inovação por parte de alguns docentes • Falta de cultura de trabalho colaborativo • Falta de verbas, para concretização de alguns projetos
Oportunidades	Ameaças
• Possibilidade de realizar atividades ao ar livre • Colaboração e parceria com a autarquia e associações locais e regionais • Proximidade entre a Escola Básica Aquilino Ribeiro e a Escola Secundária • Projetos Erasmus+	• Isolamento geográfico do concelho • Reduzido número de alunos • Bares e cafés na proximidade • Legislação nacional que não contempla a realidade de escolas pequenas e de interior • Pouca empregabilidade • A maior parte da gestão financeira na câmara municipal acaba por atrasar a execução dos projetos, dada a demora na disponibilidade dos recursos

Figura 22 - Análise SWOT

Partindo das metas definidas e do perfil do diretor escolar (Monteiro & Verdasca, 2012), delineamos alguns princípios de gestão e liderança a considerar ao longo da intervenção:

- Estabelecer iniciativas que promovam e continuem a favorecer um bom ambiente social e de trabalho, fomentando o envolvimento e a cooperação de todos;



.....

- Partilhar e delegar responsabilidades, na medida em que constituem fatores indispensáveis para que os membros da comunidade escolar se sintam apoiados e gostem do trabalho que desenvolvem;
- Promover e valorizar a comunicação e alicerçar a conduta em valores como a determinação, o humanismo, a equidade e a justiça;
- Dispor de uma visão de futuro para o agrupamento de escolas e construir estratégias para a sua operacionalização, indicando caminhos e estabelecendo objetivos de forma motivadora e inovadora;
- Continuar a promover ações que elevem a qualidade do ensino e das aprendizagens orientadas para o sucesso e o progresso dos alunos;
- Zelar por uma eficiente organização e gestão do agrupamento de escolas nos domínios financeiro e dos recursos humanos;
- Envolver as famílias e a comunidade na compreensão e na partilha da missão do agrupamento de escolas através de uma sintonia de objetivos e valores;
- Adotar uma gestão democrática e de proximidade com todos os intervenientes no processo educativo.

No entanto, no âmbito do Observatório de Qualidade e da vivência quotidiana do agrupamento de escolas, vão sendo identificadas algumas situações problemáticas que requerem centralidade ao nível da intervenção, tendo como finalidade eliminar barreiras e potenciar o desenvolvimento holístico de todos os alunos.

Da consulta dos diversos documentos do Observatório de Qualidade, das auditorias e das monitorizações externas, foram identificados problemas prevaletentes:

- O número de alunos tem vindo sistematicamente a diminuir, dificultando a diversificação e a adequação da oferta educativa aos seus interesses e expectativas, com especial incidência no ensino secundário e nos ensino e formação profissionais;
- As disciplinas de Matemática e Físico-Química, sobretudo no 3.º ciclo do ensino básico, configuram-se como aquelas em que, de forma sistemática, os alunos apresentam maiores dificuldades, quer ao nível da taxa de sucesso académico, quer da qualidade do sucesso académico;
- Os alunos nem sempre são interessados e aplicados, não realizam um estudo consistente e não adotam um comportamento adequado e responsável e uma postura positiva e proativa perante o processo de aprendizagem, principalmente por grupos bem determinados que ainda resistem à definição de projetos de vida ajustados à sociedade atual;



.....

- Os docentes nem sempre conseguem atender à diversidade dos alunos em contexto de sala de aula;
- A atribuição do apoio tutorial específico nem sempre é canalizada para os diretores de turma ou professores da turma dos alunos;
- O número aparentemente reduzido de tempos letivos diários disponíveis no horário dificulta a compatibilização com a frequência de atividades extracurriculares ou de outras respostas educativas pelos alunos;
- Verifica-se, ainda, alguma inadequação na criação de domínios de autonomia curricular e na gestão do currículo que cada docente pode e deve fazer para facilitar e permitir uma melhor e mais efetiva articulação de aprendizagens;
- O Plano Anual de Atividades não tem contemplado uma previsão dos recursos materiais em concreto e dos custos necessários ao desenvolvimento das atividades aí previstas;
- Ao nível do Plano anual de Atividades, nem sempre há a articulação desejável entre atividades;
- Ao nível do Plano Anual de Atividades, constata-se ainda uma prática sistemática de não avaliação das atividades realizadas, de acordo com as metas e os indicadores definidos e com a auscultação dos elementos envolvidos;
- Nos cursos de ensino e formação profissionais, a taxa de abandono escolar desqualificado tem sido significativa;
- Uma parte significativa de famílias, muitas vezes condicionadas pela situação laboral e ou socioeconómica, efetua um acompanhamento da vida escolar dos educandos com pouca eficácia;
- Alguns edifícios encontram-se inadequados e os equipamentos tecnológicos continuam insuficientes e, uns quantos, desatualizados, dificultando a mudança de práticas educativas;
- No âmbito do Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais (EQAVET), foram propostas algumas áreas de ação, decorrentes das fragilidades identificadas: dar maior visibilidade à oferta formativa; aumento da quantidade de Stakeholders externos regionais, nacionais e ou internacionais; aumento da relação entre os docentes e Stakeholders externos da região; maior envolvimento com os pais e encarregados de educação; cooperação com e entre instituições de ensino e formação profissionais locais, regionais e nacionais; continuar e aumentar a participação da escola na comunidade; maior incentivo à participação interdisciplinar entre os Stakeholders internos; maior incentivo à atitude empreendedora; continuar e aumentar o envolvimento em projetos de mobilidade internacional; divulgação dos resultados dos inquéritos por parte dos Stakeholders; aumento de iniciativas de



.....

promoção da escola no exterior; incremento da participação ativa e pró-ativa dos Stakeholders internos; criação e dinamização do plano de comunicação.



.....

5. Missão, visão e valores

Ao longo dos anos, o Agrupamento de Escolas de Vila Nova de Paiva tem-se caracterizado por criar condições no sentido de concretizar a sua missão, passando pela assunção e pelo compromisso de encontrar respostas educativas, organizacionais e funcionais ajustadas às características, às necessidades e aos interesses dos alunos e dos restantes membros da comunidade educativa.

5.1. Missão

A escola, enquanto organização, deve definir a sua linha de orientação, enquadrada na política educativa nacional e concretizada na explicitação da sua missão. A missão consiste, genericamente, no enunciado de propósitos gerais permanentes que expressam as intenções fundamentais da gestão global, servindo de guia de orientação (Teixeira, 1998).

Nesta ótica e na linha da recomendação do Conselho Nacional de Educação (Conselho Nacional de Educação, 2023), o agrupamento de escolas assume a missão de assegurar uma educação de qualidade para todos e a construção de futuros sustentáveis, com base nos direitos humanos e nos princípios de solidariedade, inclusão, justiça social e respeito pela vida, pela dignidade humana e pela diversidade cultural.

5.2. Visão

Para tal, queremos um agrupamento de escolas de referência, que acolhe alunos que se levantam diariamente com ânimo e vontade de ir para a escola.

Para a concretização desta visão, vislumbra-se, de forma interrelacionada, um agrupamento de escolas promotor de educação inclusiva, educação para uma cidadania democrática, educação para a sustentabilidade, educação digital e educação para a aprendizagem ao longo da vida (Conselho Nacional de Educação, 2023).

5.3. Valores

Em consonância com o Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória (DGE, 2017), pretende-se desenvolver e a pôr em prática os valores por que se deve pautar a cultura de escola:

- Responsabilidade e integridade;
- Excelência e exigência;
- Curiosidade, reflexão e inovação;
- Cidadania e participação;
- Liberdade.

A escola deve ter como meta final atender à diversidade dos alunos e promover o desenvolvimento das potencialidades de cada um, independentemente das suas características.



.....

5.4. Metas

A construção e a sustentação de uma escola de todos, para todos e com todos, que prima pela qualidade e pelo desenvolvimento holístico dos alunos, requerem uma linha de ação com opções de gestão, ainda que estas estejam condicionadas por fatores externos, designadamente ao nível dos recursos humanos e financeiros e por uma complexa e crescente burocratização.

Neste contexto, emerge a necessidade de estabelecer prioridades decorrentes de um processo reflexivo, partindo dos problemas detetados. Assim, numa perspetiva de continuidade, mas também de inovação educativa, propõem-se as seguintes metas orientadoras, organizadas de acordo com os domínios do quadro de referência (IGEC, 2019):

- Consolidar procedimentos de autoavaliação do agrupamento de escolas, com impacto na melhoria da organização, no desenvolvimento curricular e nos processos de ensino e aprendizagem.
- Promover uma cultura de participação e cooperação, orientada para o desenvolvimento das áreas de competências do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e da educação inclusiva.
- Proporcionar respostas educativas adaptadas às necessidades de formação e às expectativas dos alunos.
- Potenciar o sucesso académico dos alunos.

6. Explicitação do plano estratégico

Em linha de continuidade com as estratégias que têm vindo a ser delineadas e implementadas, numa escola orientada para o futuro e com capacidade de adaptação e inovação, constitui pretensão, para o triénio, reformular aquelas que se revelarem pouco eficazes, aperfeiçoar ou introduzir outras que se julguem mais adequadas às problemáticas e aos desafios vindouros.

A Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC, 2019) iniciou, recentemente, a implementação do terceiro ciclo de avaliação externa das escolas, cujo quadro de referência se estrutura em quatro domínios: Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo; Resultados. Cada domínio estrutura-se por campos de análise, referentes e indicadores.

Por uma questão de coerência e articulação de política educativa ao nível da administração e gestão escolar, o plano estratégico apresentado organiza-se seguindo a estrutura do quadro de referência da avaliação externa, procurando sintetizar a intencionalidade e o foco nas áreas de intervenção com as ações estratégicas.



5.5. Domínio A: Autoavaliação

Objetivo estratégico:

Consolidar procedimentos de autoavaliação do agrupamento de escolas, com impacto na melhoria da organização, do desenvolvimento curricular e do processo de ensino e aprendizagem.

Objetivos específicos	Ações estratégicas	Indicadores de avaliação
Desenvolver o Observatório de Qualidade, através de avaliação e ou monitorização sistemáticas das diversas valências do agrupamento de escolas, com a participação da comunidade educativa. Contribuir para a elaboração de opções de melhoria, com impacto no desenvolvimento curricular e nos processos de ensino e aprendizagem	Elaboração de relatórios semestrais e ou anuais de monitorização e ou avaliação dos diversas valências, no âmbito do Observatório de Qualidade (exemplos: Relatório do Sucesso Académico; Gabinete de Apoio ao Aluno; Serviço de Psicologia e Orientação; Gabinete de Apoio Pedagógico; Gabinete de Ética Escolar; Execução do Plano Anual de Atividades; Observatório de Trajetos dos Estudantes após o Ensino Secundário; Projeto Educação Para a Saúde; Biblioteca Escolar/Centro de Recursos Educativos; Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva; Cidadania e Desenvolvimento; Apoio Tutorial Específico; Clube Ciência Viva na Escola). Constituição da equipa de autoavaliação do agrupamento de escolas. Análise periódica, pelos órgãos competentes, dos diversos relatórios de avaliação e monitorização. Divulgação de todos os relatórios de avaliação e monitorização no Observatório de Qualidade na página do agrupamento de escolas.	Documentos disponibilizados na página do agrupamento de escolas Registos de reuniões Relatório de autoavaliação do agrupamento de escolas



5.6. Domínio B: Liderança e Gestão

Objetivo estratégico:

Promover uma cultura de participação e cooperação ao nível de liderança e gestão do agrupamento de escolas, orientada para o desenvolvimento das áreas de competências do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e da educação inclusiva.

Objetivos específicos	Ações estratégicas	Indicadores de avaliação
Assegurar um sistema de comunicação amplo e eficaz à comunidade educativa da missão, da visão, dos valores e dos objetivos estratégicos e operacionais. Garantir uma visão estratégica do agrupamento de escolas orientada para a qualidade das aprendizagens com vista à consecução do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.	Divulgação da missão, da visão e dos valores na comunidade educativa através de página institucional do agrupamento de escolas e em reuniões com as diferentes estruturas. Avaliação da missão, da visão, dos valores e das estratégias de gestão e respetiva revisão, tendo em consideração a evolução do sistema educativo e as necessidades da sociedade ao longo do triénio. Elaboração do plano anual de atividades baseada no Projeto Educativo e considerando as orientações da Auditoria ao Sistema de Controlo Interno por parte da Inspeção-Geral da Educação e Ciência. Elaboração do plano de organização e desenvolvimento curricular, considerando o desenvolvimento de todas as áreas de competências consideradas no Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória.	Documentos disponibilizados na página do agrupamento de escolas Registos de reuniões Relatório de autoavaliação do agrupamento de escolas
Mobilizar a comunidade educativa para o cumprimento das metas e dos objetivos educacionais. Desenvolver projetos, parcerias e soluções promotores da qualidade das aprendizagens.	Incentivo à participação dos diferentes atores educativos no agrupamento de escolas. Adesão e desenvolvimento de projetos e soluções inovadores. Avaliação da eficácia dos projetos, das parcerias e das soluções implementadas. Estabelecimento de parcerias com outras instituições e agentes da comunidade que mobilizem recursos e promovam a qualidade das aprendizagens. Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação relativa à divulgação das dinâmicas do agrupamento de escolas.	Registos da participação dos diferentes atores (relatórios; notícias; redes sociais; jornal escolar) Relatórios de avaliação de atividades e projetos Protocolos e parcerias estabelecidos Documento com estratégia de comunicação



Definir critérios de gestão e organização dos alunos.

Otimizar os recursos humanos do agrupamento de escolas.

Promover a formação do pessoal docente e não docente com vista à melhoria das suas competências profissionais, tendo por base o diagnóstico das necessidades.

Organizar e afetar os recursos materiais tendo em vista impactos positivos na qualidade das aprendizagens.

Criar condições para uma comunicação interna e externa eficaz.

Definição de critérios pedagógicos na constituição e gestão dos grupos e turmas, designadamente:

Respeito pela heterogeneidade das crianças e dos jovens;

Consideração pelo nível etário dos alunos;

Equilíbrio numérico de géneros;

Privilegio, na transição dos vários ciclos e anos de escolaridade, pela permanência de grupos de alunos da mesma turma e ou escola, salvo exceções devidamente fundamentadas;

Manutenção do grupo e ou turma, nos anos intermédios de ciclo, salvaguardando-se as mudanças impostas por imperativos normativos, designadamente, relacionados com o número de turmas a constituir;

Distribuição dos alunos retidos pelas diferentes turmas, sobretudo onde haja alunos do mesmo nível etário;

Distribuição de alunos de diferentes etnias, em pequenos grupos, pelas várias turmas;

Orientação de alunos com escolaridade irregular para modalidades formativas profissionalizantes, mediante a oferta de escola.

Envolvimento dos alunos na vida da escola, designadamente:

Reuniões periódicas da direção com os delegados e ou subdelegados de turma;

Reuniões periódicas da direção com os representantes da Associação de Estudantes;

Auscultação dos alunos nos processos de monitorização e autoavaliação do agrupamento de escolas;

Auscultação formal e informal dos membros da comunidade escolar.

Desenvolvimento de um ambiente escolar seguro, saudável, acolhedor, socialmente humanizado, inclusivo e cordial.

Gestão dos recursos humanos que valorize as pessoas, o seu desenvolvimento profissional e o bem-estar.

Pautas com a constituição das turmas

Convocatórias e folhas de presença

Documentos de divulgação de formação

Página do agrupamento de escolas, jornal escolar e redes sociais

Plano Anual de Atividades

Relatórios de avaliação de atividades



.....

	Realização de atividades e ou convívios formais e informais, como contributo para a promoção do ambiente e da cultura de agrupamento de escolas: Magusto; Refeição natalícia; Atividade cultural de final de ano escolar para o pessoal docente e não docente. Disponibilização de formação contínua aos profissionais, adequada às necessidades identificadas e às suas prioridades pedagógicas, inscrita no Plano de Formação do agrupamento de escolas, incluindo: Jornadas de preparação do ano letivo; Jornadas Educativas “Pensar a Educação...”; Momentos informais, ao longo do ano letivo, de partilha de práticas. Disponibilização de informação atempada, eficaz e rigorosa aos membros da comunidade escolar sobre assuntos de interesse, com recurso preferencial à conta de correio eletrónico. Divulgação da informação do agrupamento de escolas à comunidade educativa através de canais diversificados, com destaque para a página institucional do agrupamento de escolas, jornal escolar e redes sociais.	
--	--	--



5.1. Domínio C: Prestação do serviço educativo

Objetivo estratégico:

Proporcionar respostas educativas adaptadas às necessidades de formação e às expectativas dos alunos.

Objetivos específicos	Ações estratégicas	Indicadores de avaliação
Promover o desenvolvimento pessoal e emocional dos alunos. Apoiar o bem-estar das crianças e alunos. Promover um relacionamento saudável entre todos os elementos da comunidade escolar, assente no absoluto respeito pelos direitos e na integral assunção de deveres por parte de cada um. Promover um ambiente escolar seguro, saudável e ecológico. Sinalizar atempadamente todas as situações passíveis da intervenção de serviços técnico-pedagógicos. Fomentar a participação dos pais e encarregados de educação no processo educativo.	Divulgação, análise e reflexão sobre os deveres e os direitos dos alunos, a autoridade dos docentes e não docentes e a responsabilidade dos pais e encarregados de educação, constantes nos documentos orientadores (Estatuto do Aluno e Ética Escolar e Regulamento Interno), no início do ano, na receção dos alunos e nas reuniões com pais e encarregados de educação. Promoção da participação e do envolvimento dos alunos em atividades ou ações na comunidade (exemplos: Feira de Sabores; Dia de Pais; Exposições...). Desenvolvimento de medidas de orientação escolar e profissional ao longo do 3.º ciclo do ensino básico. Desenvolvimento de medidas de orientação escolar e profissional para os alunos do ensino secundário e da educação e formação profissional. Dinamização de atividades de orientação escolar e profissional, promovidas pelo psicólogo escolar, pelos diretores de curso, pelos diretores de turma, convidando pais e encarregados de educação, antigos alunos, empresários, investigadores. Implementação de mecanismos de atuação rápida e eficaz na resolução de problemas disciplinares. Dinamização do Programa de Mentorias entre pares. Dinamização de atividades no âmbito da Rede de Escolas de Educação Intercultural. Apresentação de candidaturas e apoio na implementação de projetos inovadores, tendo em vista a promoção do bem-estar no seio da comunidade escolar, as relações interpessoais, o gosto pela escola e a motivação para aprender (exemplos: Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário; Plano Nacional das Artes; Plano Nacional de Cinema; Escola Promotora de Saúde; Plano “Escola sem bullying, Escola sem violência”; Programa Escola Segura...).	Documento informativo distribuído aos alunos e encarregados de educação Plano Anual de Atividades Registos das atividades desenvolvidas ao longo do ano Sessões e ações de orientação vocacional Relatórios de avaliação dos diversos projetos e atividades Registo de intervenções efetuadas nos espaços escolares Registo de referências, sinalizações e identificações. Protocolos estabelecidos. Reuniões realizadas.



	Apoio na implementação de projetos de educação ambiental nacionais e internacionais (exemplos: Programa Eco-Escolas; Projetos Erasmus+...). Valorização da prática de atividades físicas e desportivas da iniciativa dos alunos, dos docentes e não docentes e dos encarregados de educação, nomeadamente no âmbito do Desporto Escolar e promovidas pela Associação de Estudantes. Dinamização do Gabinete de Apoio ao Aluno, em parceria com a Equipa de Saúde Escolar (ESE), a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ) e o município. Dinamização do Gabinete de Ética Escolar, com especial incidência na prevenção e na monitorização de situações de indisciplina. Valorização e humanização dos espaços escolares com intervenções artísticas. Referenciação de alunos em risco e sinalização para a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens e/ou para o Gabinete de Apoio ao Aluno (GAAL). Consolidação de protocolos de cooperação no âmbito de serviços técnicos especializados. Reuniões periódicas da direção com os representantes da Associação de Pais.	
Garantir uma oferta educativa adequada às necessidades e às expectativas dos alunos e das famílias. Fomentar a inovação curricular e pedagógica que potencie ambientes desafiadores de aprendizagem. Reforçar a articulação curricular horizontal e vertical como meio de garantir aprendizagens significativas e efetivas.	Operacionalização de respostas educativas adaptadas às necessidades de formação dos alunos com vista ao desenvolvimento do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (exemplos: percursos formativos próprios nos cursos científico-humanísticos; planos de inovação). Adequação da oferta educativa aos interesses dos alunos e, sempre que possível, às necessidades de formação da comunidade envolvente, salvaguardando as imposições legais. Valorização da dimensão lúdica no desenvolvimento das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC) e das Atividades de Animação e Apoio à Família (AAAF), em articulação com o serviço educativo do município, enquanto entidade promotora. Integração curricular de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas, designadamente projetos desenvolvidos no agrupamento de escolas (exemplos: Semana Cultural; atividades da Biblioteca Escolar; Clube Ciência Viva na Escola; Clube de Programação e Robótica; Projeto Cultural de Escola).	Documento sobre Organização de Desenvolvimento Curricular Relatório das AEC Plano Anual de Atividades Relatório do Plano Anual de Atividades Relatório de monitorização da EMAEI Relatório de autoavaliação Atas dos diversos órgãos e estruturas Distribuição de serviço



	Definição de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão que promovam a igualdade de oportunidades de acesso ao currículo: Criação de condições de funcionamento da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI), com atribuição de dois tempos semanais comuns aos membros permanentes; Incentivo à articulação dos conselhos de turma com a EMAEI; Redimensionamento do Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA) com valências específicas; Monitorização da eficácia das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão. Articulação curricular vertical e horizontal a nível de planificação e desenvolvimento curricular: Reuniões mensais do conselho pedagógico; Reuniões periódicas dos departamentos curriculares; Realização de conselhos de turma intercalares com a presença dos representantes dos pais e encarregados de educação e dos alunos; Reuniões de articulação, no início do ano escolar, com docentes envolvidos na transição de ciclos (educação pré-escolar e 1.º ano de escolaridade; 4.º e 5.º anos de escolaridade; 6.º e 7.º anos de escolaridade); Reunião dos docentes do 1.º ciclo do ensino básico com os técnicos que dinamizam as AEC; Reunião dos docentes da educação pré-escolar com os responsáveis da autarquia que coordenam as AAAF; Reuniões periódicas de articulação de docentes da educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico; Reuniões periódicas de coordenação de diretores de turma do ensino básico e do ensino secundário;	Projetos desenvolvidos de nível local, regional, nacional e internacional
--	---	--



	Disponibilização de um tempo semanal comum (educação pré-escolar; 1.º ciclo do ensino básico; 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e ensino secundário) para o trabalho colaborativo entre docentes. Promoção de atividades práticas e experimentais, através de tempos na organização do currículo, com incidência na educação pré-escolar e no 1.º ciclo do ensino básico (exemplos: Clube Ciência Viva na Escola; Clube de Programação e Robótica). Fomento de iniciativas de inovação curricular e pedagógica, com partilha de boas práticas, divulgação de experiências, participação em iniciativas específicas (exemplo: Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital [PADDE]; Programa Escolas Bilingues em Inglês [PEBI]; Projeto Piloto dos Manuais Digitais [PPMD]). Incentivo à adesão e à implementação de projetos transversais no âmbito da estratégia de educação para a cidadania (Exemplos: Parlamento dos jovens; Escola Promotora de Saúde; Eco-Escolas; campanhas de solidariedade). Adesão a projetos de nível local, regional, nacional e internacional (exemplos: Assembleia Municipal Jovem, no dia 25 de abril, promovida pelo município; Projeto Comer Bem, Sorrir Melhor, promovido pela CIM Viseu Dão Lafões; PISA para as Escolas, promovido pela CIM Viseu Dão Lafões; Wanted, promovido pela CIM Viseu Dão Lafões; Parlamento dos Jovens, no ensino básico e no ensino secundário, desenvolvido pela Assembleia da República Portuguesa; Plano Nacional das Artes; Plano Nacional de Cinema; projetos Erasmus+...).	
Implementar estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso dos alunos. Promover a equidade e a inclusão de todos os alunos. Aplicar instrumentos de avaliação para e das aprendizagens. Promover a utilização e a rentabilização dos diversos recursos educativos disponíveis no agrupamento de escolas. Incentivar o envolvimento das famílias na vida escolar.	Criação de condições e disponibilização de recursos facilitadores da implementação de estratégias diversificadas com vista à melhoria das aprendizagens, incluindo o desenvolvimento do espírito crítico, a resolução de problemas e o trabalho em equipa. Recurso privilegiado, sempre que possível e adequado, à metodologia de projeto e a atividades experimentais: Deslocação dos alunos da educação pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico, uma vez por semestre, ao Parque Botânico “Arbutus do Demo”, onde realizam atividades experimentais (Clube Ciência Viva na Escola), em articulação com o município;	Plano Anual de Atividades Relatório do Gabinete de Apoio ao Aluno Relatório do Programa Mentorias Relatório do Apoio Tutorial Específico Documento com os critérios de avaliação Relatórios do Observatório de Qualidade



	Deslocação do “Cientista vai à escola” às salas de aula, por solicitação do docente titular, onde realiza atividades experimentais previamente selecionadas ou propostas (Clube Ciência Viva na Escola); Frequência do Clube de Programação e Robótica ou deslocação às salas de aula. Implementação do PADDE, potenciando a capacitação digital dos docentes e as competências digitais dos alunos. Implementação de ações para a melhoria dos resultados dos alunos em grupos de risco e ou contextos socioeconómicos desfavorecidos, promovidas pelo Gabinete de Apoio ao Aluno, em articulação com instituições parceiras, como CPCJ, Equipa de Saúde Escolar e município. Definição de critérios de avaliação ajustados a cada nível de educação e ensino, tendo em vista a avaliação para as aprendizagens. Diversificação de práticas e instrumentos de avaliação. Utilização primordial da avaliação com finalidade formativa, com elaboração de rubricas e devolução de feedback aos alunos. Implementação de medidas de prevenção de retenção, abandono e desistência escolar, principalmente em alunos com retenções repetidas: - Apoio tutorial específico; - Programas de Mentorias; - Recuperação de módulos nos cursos de educação e formação profissional; - Interação escola-família-comunidade. Promoção da utilização de recursos educativos diversificados (Tecnologias de Informação e Comunicação [TIC], Biblioteca Escolar, laboratórios de ciências, laboratório de línguas, programação e robótica), garantindo a sua adequação às características dos alunos e ao desenvolvimento das suas competências digitais. Rentabilização do centro de apoio à aprendizagem, viabilizando as propostas da EMAEI.	
--	---	--



	Diversidade de formas de participação das famílias no agrupamento de escolas: Dia de Pais; Feira de Sabores; Conselhos de Turma; Reuniões da EMAEI; Projetos Erasmus+; Reuniões do Conselho Geral.	
Desenvolver e incentivar a utilização de mecanismos de autorregulação, regulação por pares e trabalho colaborativo e regulação pelas lideranças.	Monitorização periódica da taxa e da qualidade do sucesso académico, em meio e final de semestre (avaliação formativa; avaliação sumativa), com análise dos dados em Conselho Pedagógico, Departamentos Curriculares e Conselho Geral. Definição de estratégias de recuperação ou melhoria das aprendizagens, em função dos resultados académicos, por área disciplinar ou disciplina e ano de escolaridade. Criação de grupos de trabalho como formas de cooperação sistemática nos diferentes níveis de planificação e desenvolvimento da atividade letiva (exemplos: Semana Cultural; projetos Erasmus+; equipa de autoavaliação; reuniões de articulação horizontal e vertical...). Disponibilização de tempos comuns, sempre que possível, para os membros dos grupos de trabalho.	Relatórios periódicos de sucesso académico Grupos de trabalho (distribuição de serviço) Horários dos docentes
Melhorar ou consolidar os resultados internos (taxa e qualidade de sucesso e percentagem de alunos com percursos diretos de sucesso) do ensino básico e do ensino secundário científico-humanístico. Aumentar progressivamente a taxa e a qualidade do sucesso académico. Melhorar a qualidade do sucesso dos cursos profissionais nos anos intermédios, bem como a taxa de conclusão dos mesmos. Melhorar o estudo do impacto da escolaridade no percurso dos alunos (acesso ao ensino superior e ingresso no mundo do trabalho após a escolaridade obrigatória).	Dinamização do Observatório de Qualidade do agrupamento de escolas enquanto veículo de monitorização da taxa e da qualidade do sucesso académico. Monitorização periódica da taxa e da qualidade do sucesso académico, em meio e final de semestre (avaliação formativa; avaliação sumativa), com análise dos dados em Conselho Pedagógico, Departamentos Curriculares e Conselho Geral. Reflexão periódica sobre os resultados da avaliação para reformular e implementar estratégias e medidas educativas adequadas. Consideração do indicador de percentagem de alunos que conclui o 1.º ciclo do ensino básico até quatro anos após a entrada no 1.º ano de escolaridade e o 2.º ciclo do ensino básico até dois anos após a entrada no 5.º ano de escolaridade, na análise do sucesso académico de final de ano letivo. Consideração do indicador da percentagem da percentagem dos alunos com percursos diretos de sucesso no 3.º ciclo do ensino básico e no ensino científico-humanístico, na análise do sucesso académico de final de ano letivo. Consideração do indicador da percentagem de alunos que conclui o ensino secundário profissional até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram	Relatório de sucesso académico Relatório de monitorização da EMAEI Relatórios de rastreios Relatórios anuais de progresso EQAVET Relatórios do Observatório de Qualidade



	diretamente do 3.º ciclo do ensino básico, na análise do sucesso académico de final de ano letivo. Determinação anual de metas a atingir por disciplina e ano, tendo por referência os resultados dos últimos três anos letivos, com o intuito de contribuir para a redução ou eliminação da taxa de insucesso escolar. Melhoria gradual dos alunos com percurso direto em todos os ciclos educativos. Implementação de estratégias promotoras de sucesso nos resultados dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante e de grupos culturalmente diferenciados. Disponibilização de respostas educativas diversificadas, promotoras de desenvolvimento, recuperação e ou consolidação de aprendizagens (exemplos: Gabinete de Apoio Pedagógico; apoio tutorial; programa de mentorias; apoios educativos; Clube de Programação e Robótica; Clube Ciência Viva na Escola; Clube de Artes; Clube de Teatro; Desporto Escolar; Biblioteca Escolar). Realização de rastreios para a deteção precoce de problemas de aprendizagem, pelos SPO, terapeuta da fala e técnicos do CRI, de forma a encontrar respostas educativas eficazes que previnam e ou combatam o insucesso escolar. Monitorização dos resultados dos alunos com relatório técnico-pedagógico, programa educativo individual e ou plano individual de transição e da eficácia das medidas de apoio à aprendizagem e à inclusão. Adesão a programas de regulação das aprendizagens para diagnóstico complementar das práticas letivas (exemplos: PISA para as Escolas; projeto MAIA; PAR.2; Testes Nacionais da Sociedade Portuguesa de Matemática; ...), a fim de se delinearem estratégias de melhoria. Adesão e implementação de projetos de ação lançados pelo Ministério da Educação, como o programa de recuperação das aprendizagens (Plano 23 24), Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário (PDPSC) ou outros que permitam a afetação de recursos especializados para o desenvolvimento de ações de promoção do sucesso académico, do bem-estar e do equilíbrio emocional dos alunos. Reconhecimento da Biblioteca Escolar e da sua intervenção como um suporte transversal das aprendizagens dos alunos.	
--	---	--



	Envolvimento dos alunos de educação e formação profissional em atividades a realizar no agrupamento de escolas, valorizando a aplicação prática das aprendizagens e competências adquiridas e dando visibilidade aos produtos. Acompanhamento e implementação do sistema de garantia da qualidade dos processos formativos e dos resultados obtidos pelos alunos do ensino e da formação profissionais como sistema EQAVET.	
Promover a participação na vida da escola e a assunção de responsabilidades. Cumprir as regras e a disciplina. Conhecer e divulgar o impacto da escolaridade no percurso dos alunos.	Realização periódica de reuniões da direção com os delegados ou subdelegados de turma (exemplo: A voz dos alunos). Realização periódica de reuniões da direção com os representantes da Associação de Estudantes (exemplo: A voz dos alunos). Valorização e acompanhamento do processo eleitoral da Associação de Estudantes. Organização e acompanhamento do Orçamento Participativo de Escola. Apoio das atividades desenvolvidas, por iniciativa dos alunos, que estimulem o espírito empreendedor (exemplo: atividades da Associação de Estudantes). Envolvimento dos alunos nas iniciativas da escola para a formação pessoal e de cidadania, designadamente no âmbito da Estratégia de Educação para a Cidadania de Escola. Implementação e dinamização de ações de voluntariado, solidariedade, apoio à inclusão e participação democrática, designadamente no âmbito da Estratégia de Educação para a Cidadania de Escola. Dinamização do Observatório de Trajetos dos Estudantes após o Ensino Secundário.	Registos informais e formais de reuniões Relatório de Trajetos dos Estudantes após o Ensino Secundário
Avaliar o grau de satisfação da comunidade educativa com os serviços prestados pelo agrupamento de escolas. Valorizar os sucessos dos alunos, promovendo iniciativas destinadas a valorizar os resultados académicos e os resultados sociais. Valorizar o contributo do agrupamento de escolas para o desenvolvimento da comunidade envolvente, dinamizando iniciativas que permitam	Auscultação da perceção dos alunos, dos encarregados de educação e de outras entidades da comunidade sobre o agrupamento de escolas. Realização de iniciativas destinadas a valorizar os resultados académicos e sociais dos alunos (exemplo: Prémios de mérito; Reconhecimento de excelência; Reconhecimento cívico; Dia do Diploma; Certificados de participação em diversas atividades; Registo da participação em atividades e projetos no processo individual do aluno; Divulgação dos resultados da participação dos alunos em iniciativas).	Relatório de autoavaliação Publicações na página institucional, no jornal escolar e nas redes sociais do agrupamento de escolas Relatórios do Observatório de Qualidade



perceber o reconhecimento por parte da sociedade.	Divulgação das atividades e iniciativas promovidas ou dinamizadas pelo agrupamento de escolas na página institucional, nas redes sociais e nos meios de comunicação social. Envolvimento do agrupamento de escolas em iniciativas locais, designadamente promovidas pelo município (exemplo: Assembleia Municipal de Jovens; Peças de teatro; Exposições; visitas ao património local; atividades no Parque Botânico “Arbutus do Demo”), pela Associação de Pais (exemplo: Dia do Galo; ações de formação e ou sensibilização; concursos) ou outras para as quais há solicitação, fundamentada e atempada, com análise prévia por parte do conselho pedagógico. Disponibilização dos espaços e equipamentos do agrupamento de escolas para atividades de formação de adultos em ofertas de educação e formação, no âmbito de protocolos celebrados com Centros Qualifica.	
---	--	--

5.1. Domínio D: Autoavaliação

Objetivo estratégico 4:

Potenciar o sucesso académico dos alunos.

Objetivos específicos	Ações estratégicas	Indicadores de avaliação
Melhorar a organização e a sustentabilidade da autoavaliação. Desenvolver o planeamento estratégico da autoavaliação.	Incremento de procedimentos sistemáticos de autoavaliação do agrupamento de escolas, com auscultação e participação abrangentes da comunidade educativa, através da dinamização do Observatório de Qualidade do agrupamento de escolas. Divulgação e disponibilização de todos os relatórios e documentos relacionados com os resultados da autoavaliação na página institucional. Elaboração de relatórios de monitorização, de acompanhamento e ou de avaliação, integrados no Observatório de Qualidade, das diversas valências e ou projetos desenvolvidos no agrupamento de escolas.	Relatórios de autoavaliação Publicações na página institucional, no jornal escolar e nas redes sociais do agrupamento de escolas
Melhorar a consistência das práticas de autoavaliação.	Recolha e cruzamento de evidências da autoavaliação na melhoria dos processos organizacional, de desenvolvimento curricular, de ensino e aprendizagem, de	Relatórios do Observatório de Qualidade



.....

Avaliar o impacto das práticas de autoavaliação na melhoria dos processos organizacional, de desenvolvimento curricular, de ensino e aprendizagem, de definição das necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto e de educação inclusiva.	definição das necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto e de educação inclusiva.	
---	---	--



.....

7. Avaliação

A avaliação do projeto educativo consiste na recolha e na compilação sistemática de dados acerca dos resultados e das atividades que decorrem da sua implementação de modo a permitir estabelecer conclusões sobre o grau de concretização dos objetivos para melhorar a eficácia, fornecer indicadores para futuras reformulações e refletir sobre o resultado das ações e das medidas preconizadas (Azevedo R., 2011).

O Conselho Geral tem a competência para aprovar o projeto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução (cf. alínea c) do n.º 1 do art.º 13.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, na redação atual). O balanço da eficácia do projeto educativo, designadamente o seu grau de concretização, efetua-se, de forma sistemática, anualmente e, mais em profundidade, no final do triénio de vigência, recorrendo-se a metodologias qualitativas e quantitativas com base nos seguintes documentos: relatórios elaborados e integrados no Observatório de Qualidade; atas dos diversos órgãos; relatórios das diferentes estruturas de orientação educativa; relatórios dos projetos de desenvolvimento educativo e das atividades de complemento curricular.



.....

8. Divulgação do projeto educativo

O projeto educativo constitui-se, enquanto documento estratégico da política do agrupamento de escolas, como o referencial orientador das coerência e unidade educativas, procurando envolver toda a comunidade educativa na sua concretização.

Assim, após a sua aprovação em conselho geral, deve recorrer-se a meios e estratégias diversificadas de difusão e publicação de modo a torná-lo disponível a toda a comunidade educativa, mas, também, torná-lo acessível a quem pretenda consultá-lo para formar um conhecimento mais apurado do agrupamento de escolas (Azevedo R., 2011).

Para tal, recorrer-se-á às seguintes formas de divulgação:

- Análise nos departamentos curriculares;
- Sessão de apresentação ao pessoal docente no início de ano escolar;
- Sessão de informação junto do pessoal não docente;
- Envio à Associação de Pais e Encarregados de Educação, à Associação de Estudantes e ao município local;
- Disponibilização na página do agrupamento de escolas.

Documentos que fazem parte integrante do Projeto Educativo:

- Organização Curricular: Matrizes curriculares (elaborado anualmente).

Documentos estruturantes que complementam o Projeto Educativo:

- Plano Anual de atividades (elaborado anualmente);
- Regulamento Interno;
- Critérios de avaliação (elaborados e ou revistos anualmente);
- Princípios Orientadores da Organização e Gestão Curricular das Atividades de Enriquecimento Curricular (elaborados e ou revistos anualmente);
- Outros documentos entretanto considerados pertinentes.



Bibliografia

- Brito, C. (1998). *Gestão escolar participada - na escola todos somos gestores* (4.ª ed.). Lisboa: Texto Editora.
- CMVNP. (2007). *Carta educativa Município de Vila Nova de Paiva*. Vila Nova de Paiva: Câmara Municipal de Vila Nova de Paiva.
- Conselho Nacional de Educação. (2023). *Referencial para a Inovação Pedagógica nas Escolas*. Lisboa: CNE. Obtido em 8 de março de 2024, de https://www.cnedu.pt/content/noticias/CNE/Referencial_Inovacao_Pedagogica_siteCNE.pdf
- Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro. (2019). *Diário da República* n.º 21/2019, Série I., (pp. 674-749). Obtido em 11 de abril de 2023, de <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/21-2019-118748848>
- Despacho n.º 6478/2017, Secretário de Estado da Educação. (2017). *Diário da República* n.º 143/2017, Série II., (pp. 15484-15484). Obtido em 11 de abril de 2023, de <https://dre.pt/dre/detalhe/despacho/6478-2017-107752620>
- DGE. (2017). *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. Lisboa: Ministério da Educação/Direção-Geral da Educação.
- DGE. (2018). *Aprendizagens Essenciais*. Obtido em 7 de março de 2024, de Direção-Geral da Educação: <http://dge.mec.pt/aprendizagens-essenciais-0>
- IGEC. (fevereiro de 2019). *Terceiro ciclo de avaliação externa das escolas: quadro de referência*. Obtido em 16 de abril de 2023, de https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3_2018/AEE_3_Quadro_Ref.pdf
- Machado, J. (2007). *Caracterização sócio-económica do distrito de Viseu*. Viseu: REAPN.
- Monteiro, A., & Verdasca, J. (2012). *Que perfil para o diretor escolar?* Obtido em 16 de abril de 2023, de <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/8157/1/Que%20Perfil%20para%20o%20Diretor%20Escolar.pdf>
- PORDATA. (2022). *População residente: total e por grandes grupos etários*. Obtido em 4 de março de 2024, de <https://www.pordata.pt/db/municipios/ambiente+de+consulta/tabela>
- Pordata. (2022). *Pordata*. Obtido em 4 de março de 2024, de Pordata Base de Dados Portugal Contemporâneo: <http://www.pordata.pt/>
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.



.....

Aprovado por unanimidade pelo Conselho Geral na reunião de 23 de julho de 2024.