AGRUPAMENTO DE ESCOLAS
MANUEL TEIXEIRA GOMES
PORTIMÃO

Projeto de Intervenção 2026/ 2030

Ana Carina Guerreiro Tomás

Maio de 2026

Índice

Preâmbulo 3
Introdução 4
Motivação 5
Breve Caracterização do Agrupamento 7
Análise SWOT 7
Missão, Visão e Valores 10
Metas 10
Grandes Linhas de Orientação da Ação 11
Plano Estratégico 12
Recursos a mobilizar 17
Acompanhamento, monitorização e avaliação 17
Considerações Finais 18

Preâmbulo

No âmbito do procedimento concursal conducente ao recrutamento e seleção do Diretor do Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes, em conformidade com o disposto no Aviso n.º10074/2026/2, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 85, de 4 de maio de 2026, e ao abrigo do enquadramento normativo estabelecido nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na redação conferida pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, procede-se à submissão, para apreciação do Conselho Geral, o presente Projeto de Intervenção, referente ao quadriénio 2026/2030.

Este documento foi elaborado com sentido de responsabilidade institucional, tendo por referência os instrumentos de autonomia, administração e gestão em vigor no Agrupamento, disponíveis na respetiva página eletrónica. Assenta, ainda, no compromisso de que o plano estratégico delineado configura um instrumento orientador de ação, visando a mitigação sustentada das fragilidades diagnosticadas, bem como a valorização, consolidação e desenvolvimento das potencialidades identificadas.

Introdução

A agenda política e governativa nacional, consolidada a partir da publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril (na redação conferida pelo Decreto-Lei n.º 132/2012, de 2 de julho), instituiu a liderança unipessoal como uma variável determinante para a eficiência e o sucesso das organizações escolares. Contudo, a transição entre o imperativo legal do Diretor como líder e a sua implementação quotidiana nas escolas revela, inevitavelmente, a coexistência de ajustamentos e discrepâncias.

Conforme sustenta Bolívar (2012), a liderança do Diretor configura-se como o segundo fator interno com maior impacto na eficácia das aprendizagens, possuindo a capacidade intrínseca de potencializar a qualidade do corpo docente. Nesta ótica, exercer liderança transcende a mera gestão; consiste, primordialmente, na definição de um rumo estratégico — assente numa visão, projeto e objetivos claros — e no exercício de uma influência positiva. Em consonância com Bass (1985), o líder deve possuir a aptidão para motivar e orientar os seus colaboradores, inspirando-os a transcender interesses individuais em prol de uma visão coletiva e de um compromisso comum com a instituição. Um líder autêntico gera confiança, foca-se tanto nos resultados como nos processos e, fundamentalmente, capacita os seus pares para que estes também assumam o seu potencial de liderança.

É minha convicção que a génese das estratégias pedagógicas e tecnológicas mais inovadoras ocorre, frequentemente, no microcosmo da sala de aula ou na partilha informal entre docentes. Todavia, para que estas iniciativas se materializem, é imperativo que a liderança as valide e apoie. Uma cultura de inovação apenas se consolida quando os docentes sentem segurança e abertura para partilhar os seus projetos, sabendo que encontrarão no Diretor um facilitador e não um obstáculo.

Desta forma, uma liderança promotora de mudança deve ser disponível, participativa e profundamente envolvida nos processos de ensino. Mais do que o investimento em recursos tecnológicos, a verdadeira inovação advém da capacidade de interpretar o contexto sociocultural do Agrupamento para antecipar o futuro. Trata-se de questionar estruturas tradicionais e promover aprendizagens significativas que preparem os alunos para uma sociedade em constante metamorfose.

O cargo de Diretor reveste-se de uma exigência multidimensional, requerendo competências transversais que vão desde a administração organizacional e gestão de recursos humanos à liderança pedagógica. Embora este Projeto de Intervenção seja apresentado em nome individual, a sua exequibilidade depende de um esforço coletivo, pautado pela negociação e por uma comunicação transparente que fomente a reflexão e o envolvimento de toda a comunidade educativa. Este projeto não constitui uma imposição de vontades pessoais, mas sim um ponto de partida que visa dar resposta às necessidades reais e ao bem-estar de todos os intervenientes.

Neste sentido, os objetivos primordiais desta candidatura são o bem-estar e o sucesso educativo dos alunos, alicerçados num modelo de gestão que se define por três eixos:

- Liderança Aberta: Baseada na auscultação ativa das dificuldades, expectativas e anseios da comunidade.
- Liderança Partilhada: Assente num processo decisório de corresponsabilização, onde o compromisso coletivo é o motor para alcançar as metas definidas.

- Liderança Inovadora: Que, partindo de um diagnóstico rigoroso, ousa transformar procedimentos e dinâmicas para elevar a qualidade do serviço educativo.

Este Projeto de Intervenção alinha-se estritamente com os normativos que regem o atual sistema educativo português. Destaca-se o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO), enquanto referencial basilar para a tomada de decisões curriculares, visando o desenvolvimento integral do aluno. De igual modo, a operacionalização da Autonomia e Flexibilidade Curricular (Decretos-Lei 54/2018 e 55/2018) surge como uma oportunidade para adequar o ensino aos desafios contemporâneos. Estes documentos, conjuntamente com a Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania e as Aprendizagens Essenciais, constituem os alicerces inalienáveis sobre os quais se construirá o futuro deste Agrupamento.

Motivação

A presente candidatura ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes emana de uma profunda reflexão, tanto de cariz pessoal como profissional, sobre as motivações e os propósitos que fundamentam esta minha determinação. Este passo, imbuído de um forte sentido de responsabilidade, foi igualmente encorajado por família, pares e amigos que integram esta comunidade educativa, reforçando a minha convicção sobre a pertinência deste projeto.

Neste contexto, importa sublinhar os pilares que sustentam a minha proposta: a solidez do meu percurso académico e profissional; a vontade inabalável de protagonizar uma mudança que potencie o sucesso escolar; e a crença de que uma liderança agregadora é o veículo primordial para unir a comunidade educativa em torno do bem-estar e da excelência dos alunos. Movida pelo desígnio de elevar o ensino público, reitero que a minha essência reside na docência — o meu mais nobre desafio — e que pautarei a minha ação pela honestidade, persistência e empatia, garantindo um clima de harmonia e uma comunicação de proximidade com todos os parceiros, da Autarquia aos Encarregados de Educação.

A minha ligação ao Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes (AEMTG) foi cimentada através de um percurso de participação ativa e proximidade constante. O que começou pelo compromisso natural de Encarregada de Educação evoluiu para uma entrega institucional, primeiro no seio da Associação de Pais e, mais tarde, como representante eleita no Conselho Geral deste Agrupamento.

Esta experiência nos órgãos referidos, aliada às profundas raízes familiares e laços de amizade que mantenho com esta comunidade, conferem-me uma perspetiva privilegiada sobre as dinâmicas locais e as realidades socioeconómicas das nossas escolas. Conheço o terreno, valorizo o trabalho das lideranças precedentes, mas reconheço também as oportunidades de evolução que o futuro exige.

O meu compromisso é transversal e ambicioso: promover um sucesso que não se esgote nos resultados académicos. O meu objetivo é capacitar os nossos jovens com as competências emocionais e sociais indispensáveis para que sejam cidadãos preparados, resilientes e plenamente integrados na sociedade de amanhã.

A minha experiência recente como Coordenadora de Autoavaliação, em dois agrupamentos distintos, permitiu-me uma colaboração estreita com as respetivas Direções e uma participação ativa em sede de

Conselho Pedagógico. Esta vivência dotou-me de uma visão pragmática sobre os desafios quotidianos da gestão escolar, conferindo-me as ferramentas pedagógicas e organizacionais necessárias para assumir, com segurança, as exigências inerentes ao cargo de Diretora.

Ciente de que a função exige uma simbiose entre formação e adaptabilidade, e reconhecendo que este será o meu primeiro exercício como Diretora, estou convicta da minha capacidade para edificar sinergias e liderar um projeto coeso. A minha versatilidade, moldada pela passagem por contextos diversos — desde Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP) a escolas com Planos de Inovação ou Ensino Integrado de Música —, conferiu-me uma visão abrangente e integradora, fundamental para impulsionar a inovação que o Agrupamento requer.

Apresento-me, pois, com um espírito de missão e um compromisso inalienável com a Escola Pública de qualidade. Entendo que as organizações vivem de ciclos; esta candidatura representa, por isso, uma oportunidade de ajuste, de melhoria e de renovação, visando consolidar o Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes como uma referência de identidade própria e de sucesso educativo.

Breve Caracterização do Agrupamento

O AEMTG integra quatro unidades educativas, abrangendo todos os níveis de ensino, desde a Educação Pré-Escolar ao Ensino Secundário, com sede na Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes. Todas as unidades orgânicas do AEMTG situam-se em meio urbano e em estreita proximidade, o que favorece a articulação logística. No entanto, o elevado volume de alunos matriculados impõe desafios complexos e constantes à gestão pedagógica. Esta densidade populacional exige uma coordenação rigorosa e estratégias de monitorização eficazes, de forma a garantir que a proximidade física se traduza numa verdadeira coesão educativa e num acompanhamento individualizado de cada aluno.

O quadro seguinte sistematiza a distribuição dos alunos pelos diferentes ciclos de ensino e níveis de escolaridade. Complementarmente, são apresentados indicadores relativos à Ação Social Escolar (ASE) e ao número de alunos de nacionalidade estrangeira, métricas fundamentais para aferir as necessidades de apoio e as dinâmicas de inclusão no Agrupamento.

	N.º de alunos	N.º alunos com ASE	N.º de alunos estrangeiros
Pré-Escolar	103	28	28
1.º Ciclo	489	118	122
2.º Ciclo	288	83	93
3.º Ciclo	349	111	127
Secundário	1008	227	242
EFA	64	-----	13
Total	2301	567 (25%)	625 (27%)

Nota Metodológica: Os dados apresentados foram obtidos através de consulta direta a profissionais das respetivas unidades orgânicas. Tratando-se de valores aproximados, servem como um referencial fidedigno para a análise das realidades socioeconómicas e pedagógicas.

A resposta educativa é inclusiva e diversificada, contando com salas de recursos especializados que asseguram o acompanhamento de alunos com medidas adicionais, em conformidade com o Decreto-Lei 54/2018. O AEMTG destaca-se pelo seu dinamismo, integrando uma vasta rede de projetos nacionais e internacionais (Erasmus+, Plano Nacional das Artes, Clube de Ciência Viva, entre outros). Estas iniciativas, aliadas ao Desporto Escolar e a projetos de sustentabilidade e cidadania, proporcionam experiências que transcendem o currículo formal, formando jovens mais conscientes e preparados para o futuro.

A estabilidade do corpo docente, composto maioritariamente por professores dos quadros, e um quadro de pessoal não docente que se prevê que irá ser reforçado brevemente, constituem pilares fundamentais para a excelência do serviço educativo prestado. O envolvimento ativo da Associação de Pais completa esta rede de colaboração, essencial para o sucesso da liderança e da missão escolar.

Análise SWOT

(Strenghts (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças))

A análise SWOT constitui um instrumento de diagnóstico fundamental para a definição da estratégia do

Agrupamento. Este exercício exige uma visão dicotómica que cruza o ambiente interno com o contexto externo:

- Fatores Internos: Identificação dos Pontos Fortes e Pontos Fracos, elementos sobre os quais a organização detém controlo direto e capacidade de intervenção.
- Fatores Externos: Mapeamento de Oportunidades e Ameaças, variáveis exógenas que, embora fora do controlo imediato do Agrupamento, condicionam a sua atividade.

A identificação destes elementos resultou de um processo de análise criterioso e multidimensional, fundamentado no cruzamento de dados quantitativos e qualitativos provenientes das seguintes fontes:

1. Documentos Estruturantes do AEMTG: Análise detalhada do Projeto Educativo, Regulamento Interno, PADDE, Critérios de Avaliação e Modelo e Relatórios de Autoavaliação.
2. Avaliação Externa: Consulta do Relatório de Avaliação Externa de Escolas (3.º ciclo de avaliação), realizado pela IGEC em fevereiro de 2020.
3. Indicadores Estatísticos: Consulta de dados comparativos no portal *InfoEscolas* (referentes ao ano letivo 2022/2023).
4. Auscultação à Comunidade: Recolha de contributos e sensibilidades junto de diversos atores educativos, nomeadamente pessoal docente, pessoal não docente e encarregados de educação.

Este diagnóstico participativo garante que as propostas de intervenção aqui apresentadas não são meras abstrações, mas sim respostas concretas às necessidades e potencialidades reais do Agrupamento.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
👍 Corpo docente estável; 👍 1.º CEB – a % de alunos que conclui este ciclo de ensino, no agrupamento, em 4 anos é ligeiramente superior à % de alunos do país que tinham um nível semelhante antes do 1.º ciclo; 👍 2.º CEB – a % de alunos que conclui este ciclo de ensino, no agrupamento, em 2 anos é semelhante à % de alunos do país que tinham um nível semelhante antes do 2.º ciclo; 👍 3.º CEB – a % de alunos que conclui este ciclo de ensino, no agrupamento, em 3 anos é ligeiramente superior à % de alunos do país que tinham um nível semelhante antes do 3.º	👎 3.º CEB – a % de alunos que obtêm positiva nas provas nacionais do 9.º ano após um percurso sem retenções nos 7.º e 8.º é inferior à % de alunos do país que tinham um nível semelhante antes do 3.º ciclo; 👎 Ensino Secundário Cursos Cientifico-Humanísticos – a % de alunos que conclui este ciclo de ensino, no agrupamento, em 3 anos é inferior à % de alunos do país que tinham um nível semelhante antes do secundário; 👎 Ensino Secundário Cursos Profissionais – a % de alunos que conclui os cursos profissionais, no agrupamento, em 3 anos é inferior à % de alunos do país que tinham um nível semelhante antes do secundário; 👎 Défice de liderança estratégica, com prevalência de dinâmicas isoladas e ausência de um rumo institucional comum; 👎 Fraco sentimento de pertença ao AEMTG, independentemente da unidade orgânica onde o pessoal docente e não docente exerça funções; 👎 Pouco acompanhamento presencial e regular da Direção nas escolas que não a sede. 👎 Falhas na circulação da informação e falta de clareza na

ciclo; 👍 Reduzida taxa de abandono escolar; 👍 Envolvimento das crianças e dos jovens em atividades que fomentam a autonomia, a responsabilidade e a participação cívica, promovendo o seu desenvolvimento pessoal, emocional e social. 👍 Dinamização de projetos que fomentam o desenvolvimento da literacia cultural, científica e tecnológica, e concretização de atividades artísticas e desportivas que proporcionam experiências estimulantes, geradoras de aprendizagens significativas; 👍 Implementação sistema de garantia da qualidade alinhado com o Quadro EQAVET.	comunicação interna e externa; 👎 Processo de autoavaliação pouco representativo, com escasso envolvimento de toda a comunidade educativa sem impacto real no desenvolvimento do Agrupamento; 👎 Indisciplina por parte dos alunos; 👎 Qualidade e eficiência na prestação de alguns serviços aos alunos; 👎 Articulação vertical pouco consolidada; 👎 Existência de disciplinas que funcionam em semestres e outras por período (nomeadamente TIC e Educação para a Cidadania); & 👎 Dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional, afetando o bem-estar e a motivação dos professores; 👎 Formação do pessoal não docente, de modo a incrementar o desenvolvimento profissional e a qualidade do serviço educativo;& 👎 Trabalho curricular isolado por disciplina, sem foco real no desenvolvimento das áreas de competências inscritas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória; 👎 Ineficiência na gestão de prazos institucionais e na entrega atempada de documentação oficial; 👎 Insuficiência de iniciativas para fomentar atitudes positivas e a convivência escolar nos níveis de ensino iniciais; 👎 Inadequação das ações TEIP face aos novos desafios do agrupamento: o elevado fluxo migratório e o aumento da indisciplina.
Oportunidades	Ameaças
👍 Aprovação da candidatura ao Centro Tecnológico Educativo; 👍 Rede de parcerias consolidada com instituições e associações locais; 👍 Convergência com a Carta Educativa de Portimão, assegurando o apoio estratégico do Município; 👍 Participação ativa no Conselho Municipal de Educação, facilitando a articulação com a comunidade e outros agrupamentos.	👎 Degradação física da Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes, com necessidade urgente de manutenção e requalificação interior e exterior; 👎 Descontentamento com o processo de revisão do Estatuto da Carreira Docente por parte dos docentes e do Código do Trabalho do pessoal não docente; 👎 Fraco envolvimento e acompanhamento de algumas famílias no percurso escolar dos alunos; 👎 Desvalorização social da escola e da educação na opinião pública, afetando o prestígio da instituição; 👎 Vulnerabilidade socioeconómica e instabilidade afetiva das famílias, com impacto direto no sucesso escolar; 👎 Desgaste da imagem e da autoridade dos docentes na sociedade, dificultando a gestão da sala de aula.

Missão, Visão e Valores

A *Missão* preconizada para o Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes consubstancia-se no compromisso inabalável de, em estreita articulação com a comunidade educativa, assegurar um serviço público de educação de excelência. Este desígnio orienta-se pela premissa "proporcionando as melhores oportunidades educativas" (PASEO, pág. 11) a todos os alunos, promovendo um sucesso que se pretende multidimensional: pessoal, emocional, académico e cívico. Almeja-se uma Escola que seja um polo de inclusão e que devolva à sociedade cidadãos críticos, conscientes dos seus direitos e deveres, capacitados para transformar a realidade num ambiente de rigor, ética e inovação.

Quanto à *Visão*, o AEMTG deverá consolidar-se como uma Instituição de Referência, reconhecida local e nacionalmente pela valorização e bem-estar de todos os intervenientes no processo educativo. Pretende-se um Agrupamento inclusivo, que se destaque pela implementação de metodologias ativas de aprendizagem e pela criação de sinergias e protocolos estratégicos. O objetivo primordial é edificar uma organização onde o desenvolvimento integral dos alunos e a realização profissional de docentes e funcionários se cruzem, reforçando uma cultura de envolvimento participativo de toda a comunidade. Norteados pelo lema: ***"Uma Escola com Raízes, um Agrupamento com Futuro: Inovação e Compromisso Coletivo."***

No que concerne aos *Valores*, e consciente do papel central da escola na génese de uma sociedade mais justa, assumo como pilares da minha atuação: a Liberdade, a Ética, o Rigor, o Profissionalismo, a Colaboração, a Equidade e a Defesa da Sustentabilidade Ambiental.

Metas

O plano de ação a desenvolver será norteado pela qualidade das aprendizagens, pelo reforço da cultura de colaboração e pela natureza inovadora dos projetos, inclusive de cariz internacional. Neste sentido, definem-se as seguintes Metas:

- Assegurar que cada discente atinja o patamar mais elevado das suas competências, promovendo um progresso que supere as expectativas iniciais;
- Garantir a melhoria contínua das práticas pedagógicas, preparando os alunos para os desafios complexos do futuro;
- Promover uma cultura de melhoria contínua que potencie a qualidade e a eficácia de todos os serviços escolares;
- Consolidar estratégias de apoio linguístico e programas de acolhimento que garantam a integração plena e o sucesso educativo de todos os alunos estrangeiros.
- Garantir, em articulação com o Município, a manutenção e modernização dos espaços escolares para assegurar ambientes de aprendizagem seguros e confortáveis.
- Capacitar, formar e dignificar todos os profissionais do Agrupamento;
- Preservar um clima organizacional assente na segurança, na afetividade e no respeito mútuo, propício à consecução de aprendizagens significativas;

- Reforçar a comunicação e o trabalho colaborativo entre ciclos, departamentos e escolas do Agrupamento, independentemente do nível de ensino;
- Promover estratégias preventivas que visem a redução de ocorrências disciplinares e o fomento da harmonia escolar;
- Otimizar os canais de circulação de informação e assegurar que os documentos estruturantes (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Modelo de Autoavaliação) sejam do pleno conhecimento e apropriação de toda a comunidade escolar.

Grandes Linhas de Orientação da Ação

As grandes linhas que orientam a estratégia deste projeto resultam da articulação entre as obrigações legais e a visão definida para o Agrupamento, estruturando-se nos seguintes pontos:

- Protagonismo Discente: Incentivar a participação ativa dos alunos na vida escolar, tornando-os corresponsáveis pelo seu percurso de aprendizagem e pelo quotidiano da instituição.
- Abertura à Comunidade: Reforçar a ligação entre a comunidade local e as atividades escolares, criando uma escola mais aberta e integrada no território.
- Centralidade no Aluno: Privilegiar métodos de ensino que coloquem o aluno no centro do processo, estimulando aprendizagens mais práticas e motivadoras.
- Cultura Colaborativa: Valorizar o trabalho colaborativo entre docentes através da continuidade das Equipas Educativas, visando a rentabilização de recursos e o apoio focado no estudante.
- Melhoria Contínua: Desenvolver a capacidade de autoavaliação do Agrupamento, promovendo uma cultura de melhoria contínua e de regulação interna.
- Gestão de Recursos: Assegurar uma gestão dos recursos humanos e materiais que seja proativa, eficiente e orientada para as necessidades reais da escola.
- Clima Escolar: Consolidar um ambiente escolar pautado pelo respeito mútuo, pela comunicação clara, pela disciplina e por um compromisso coletivo com a excelência.
- Inclusão Multicultural: Promover a inclusão e o sucesso educativo dos alunos migrantes, através de estratégias diferenciadas de ensino da língua portuguesa e de programas de acolhimento que facilitem a sua integração plena.
- Valorização do Património: Intervir na requalificação e conservação dos espaços físicos e equipamentos, estabelecendo uma articulação constante com a autarquia para garantir ambientes de aprendizagem seguros, confortáveis e modernos.

Plano Estratégico

A operacionalização deste projeto assenta na articulação entre a identidade do Agrupamento — definida pela sua Missão, Visão e Valores — e a necessidade de responder com eficácia aos desafios identificados no diagnóstico institucional. Assim, a ação estratégica para este mandato será estruturada em torno de quatro eixos fundamentais, em total sintonia com os domínios de referência do quadro de Avaliação Externa das Escolas da IGEC: **Autoavaliação; Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo e Resultados**.

As medidas previstas no presente Plano Estratégico foram calendarizadas de forma a garantir uma implementação progressiva, sustentada e exequível ao longo do mandato. Para facilitar a leitura e a monitorização da estratégia proposta, cada ação é acompanhada por um código visual (CV) que define o seu horizonte temporal de execução:

🟡 Amarelo (1.º Biénio): Identifica as ações prioritárias a implementar nos primeiros dois anos, focadas na estruturação, diagnóstico e arranque de novos processos.

🔵 Azul (2.º Biénio): Identifica as medidas previstas para os últimos dois anos, orientadas para a consolidação de projetos e para a obtenção de certificações externas.

🟢 Verde (Mandato): Identifica as estratégias transversais que, pela sua natureza de monitorização ou melhoria contínua, serão asseguradas ao longo de todo o quadriénio.

Esta organização permite uma gestão dinâmica e adaptativa, assegurando que o Agrupamento mantém o foco no cumprimento das metas definidas para cada fase do projeto de intervenção.

Domínio: Autoavaliação	
Problemas - Processo de autoavaliação pouco representativo, com escasso envolvimento de toda a comunidade educativa sem impacto real no desenvolvimento do Agrupamento.	
Objetivos - Aperfeiçoar os métodos de autoavaliação para que sejam constantes e ajustados à realidade específica do Agrupamento. - Incentivar a análise crítica sobre a organização da escola, as estratégias de ensino e os resultados dos alunos. - Promover o conhecimento da comunidade sobre o funcionamento da instituição, reforçando o valor da participação de todos na melhoria da escola.	
Estratégias	*CV*
Nomeação de docentes para uma equipa de autoavaliação, articulando posteriormente com o coordenador para a criação de uma equipa alargada (alunos, pessoal não docente, encarregados de educação e representantes da comunidade);	🟡
Estabelecimento de contactos com a Universidade de Évora, particularmente com os elementos da equipa que dão apoio à autoavaliação das escolas, para a celebração de um contrato de apoio ao	🔵

processo de autoavaliação ou em alternativa com a Universidade do Algarve para aferir sobre este tipo de apoio;

Restruturação e publicação na página do agrupamento do modelo de Autoavaliação do AES; 🟡

Elaboração de documentos de apoio aos procedimentos de autoavaliação; 🟡

Elaboração e divulgação relatórios e planos de melhoria. 🟢

Domínio: Liderança e Gestão

Problemas

- Défice de liderança estratégica, com prevalência de dinâmicas isoladas e ausência de um rumo institucional comum;
- Fraco sentimento de pertença ao AEMTG, independentemente da unidade orgânica onde o pessoal docente e não docente exerça funções;
- Pouco acompanhamento presencial e regular da Direção nas escolas que não a sede;
- Falhas na circulação da informação e falta de clareza na comunicação interna e externa;
- Indisciplina por parte dos alunos;
- Articulação vertical pouco consolidada;
- Existência de disciplinas que funcionam em semestres e outras por período (nomeadamente TIC e Educação para a Cidadania);
- Dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional, afetando o bem-estar e a motivação dos professores;
- Formação do pessoal não docente, de modo a incrementar o desenvolvimento profissional e a qualidade do serviço educativo;
- Ineficiência na gestão de prazos institucionais e na entrega atempada de documentação oficial;
- Inadequação das ações TEIP face aos novos desafios do agrupamento: o elevado fluxo migratório e o aumento da indisciplina.

Objetivos

- Reforçar a partilha de responsabilidades e o envolvimento de todos nos processos de decisão.
- Desenvolver um ambiente de trabalho positivo e de cooperação entre todos os membros do AEMTG.
- Implementar mecanismos que valorizem e reconheçam o mérito e o trabalho de docentes e não docentes.
- Otimizar os canais de comunicação com a comunidade escolar e com os parceiros externos.
- Assegurar o cumprimento das normas de conduta e o respeito mútuo em todo o espaço escolar.
- Estreitar a colaboração entre a escola e as famílias com foco no sucesso e bem-estar dos alunos.
- Proporcionar formação específica ao pessoal não docente, ajustada às carências e desafios do AEMTG.
- Garantir uma articulação pedagógica eficaz entre todos os ciclos e níveis de ensino.
- Estabelecer critérios e calendários de avaliação formal comuns a todas as disciplinas e anos de escolaridade.

- Otimizar o cumprimento dos calendários institucionais e o rigor na entrega de documentos oficiais.
- Ajustar o plano de ação TEIP à realidade multicultural e às necessidades de mediação de conflitos.
- Garantir uma resposta pedagógica célere e eficaz à entrada contínua de alunos de diversas nacionalidades.

Estratégias	*CV*
Participação ativa de todos os membros da comunidade educativa na elaboração e revisão dos documentos estruturantes e nos órgãos de decisão.	
Acompanhamento sistemático das lideranças intermédias através de visitas regulares, com foco na autonomia, delegação de competências e confiança.	
Criação de Manuais de Acolhimento específicos para alunos e professores, visando facilitar a integração na cultura da escola.	
Divulgação de um calendário anual de reuniões que permita a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal dos docentes.	
Planeamento antecipado das tarefas e atividades a realizar durante as pausas letivas.	
Articulação com o Centro de Formação para a dinamização de ações dirigidas ao pessoal não docente, centradas nas necessidades do Agrupamento.	
Criação de um plano de comunicação interna e externa, garantindo a sua eficácia e a disseminação junto de todos os profissionais.	
Análise e debate do Regulamento Interno em contexto de sala de aula, promovendo a consciencialização de direitos e deveres.	
Distribuição equitativa do serviço letivo e não letivo, de forma a evitar a sobrecarga de cargos ou funções.	
Intervenção imediata da Direção em situações de indisciplina grave, com agilização de procedimentos e contacto célere com os encarregados de educação.	
Planeamento estratégico de articulação vertical através da realização de reuniões semestrais com equipas representativas de todos os níveis de ensino.	
Organização semestral do ano letivo, com quatro momentos de avaliação distribuídos da seguinte forma: 2 de avaliação intercalar (1ºciclo com sínteses globais, 2º ,3º ciclos e secundário com avaliação qualitativa) e 2 de avaliação de final de semestre (1º ciclo qualitativa, 2º, 3º ciclos e secundário quantitativa).	
Dinamização de convívios e atividades de natureza cultural, recreativa ou desportiva para o pessoal docente e não docente.	
Articulação com a autarquia para a manutenção e requalificação dos espaços interiores e exteriores de todas as unidades do Agrupamento.	
Formalização de candidaturas a projetos e financiamentos que permitam a modernização e aquisição de novos equipamentos.	

Promoção de sessões de formação e sensibilização para pais e encarregados de educação, em parceria com a Associação de Pais.	🟢
Constituição de uma equipa de acompanhamento disciplinar para a análise semanal das participações, com o envolvimento da Direção, coordenadores de estabelecimento e docentes.	🟢
Criação e implementação de um Manual de Procedimentos Disciplinares para uniformizar a atuação e garantir a divulgação das normas junto da comunidade	🔵
Acompanhamento técnico de famílias em situação de risco, através da ação concertada entre os serviços de psicologia, serviço social e entidades locais.	🟢
Criação um "Kit de Acolhimento" multilingue e dinâmico que acelere a integração administrativa e social do aluno e da sua família.	🔵
Organização de tempos letivos flexíveis para o ensino intensivo de Português Língua Não Materna (PLNM), permitindo uma integração curricular mais rápida.	🟡
Gestão rigorosa dos recursos financeiros, garantindo a execução orçamental e o equilíbrio das contas da instituição.	🟢
Atualização sistemática de todos os documentos estruturantes do Agrupamento para garantir a sua conformidade e adequação à realidade escolar.	🟢

Domínio: Prestação de Serviço Educativo	
Problemas - Qualidade e eficiência na prestação de alguns serviços aos alunos; - Trabalho curricular isolado por disciplina, sem foco real no desenvolvimento das áreas de competências inscritas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória; - Insuficiência de iniciativas para fomentar atitudes positivas e a convivência escolar nos níveis de ensino iniciais;	
Objetivos - Assegurar padrões de excelência e eficácia na prestação de todos os serviços do Agrupamento. - Promover a transparência e o acesso universal aos documentos estruturantes por parte de toda a comunidade. - Potenciar o protagonismo e a participação ativa dos alunos nas dinâmicas e projetos escolares. - Estreitar a colaboração e o envolvimento efetivo dos pais e encarregados de educação na vida da escola. - Consolidar o Agrupamento como uma instituição aberta à comunidade, fortalecendo as parcerias com as famílias, o Município e entidades locais.	
Estratégias	*CV*
Monitorização sistemática da qualidade de serviços como o bufete, papelaria e secretaria, recorrendo a inquéritos de satisfação periódicos.	🟢
Manutenção e atualização constante da página institucional, assegurando a visibilidade e consulta pública de todos os documentos estruturantes.	🟢

Realização periódica de assembleias e reuniões com os delegados e subdelegados de turma, promovendo a voz ativa dos alunos.	●
Dinamização das Salas do Aluno através de uma oferta de atividades diversificada, planeada em articulação com a Associação de Estudantes e equipas técnicas.	●
Programa de acolhimento diferenciado no pré-escolar, com uma entrada antecipada de dois dias para novas crianças e atividades de integração conjunta com as famílias.	●
Iniciativa "Vou conhecer a minha escola" direcionada a alunos do 1.º e 5.º anos, incluindo visitas guiadas e sessões informativas em colaboração com parceiros locais.	●
Promoção do "Dia Aberto" no arranque do ano letivo, focado no reforço das normas de conduta e na consolidação das relações entre a escola e as famílias.	●
Organização de um Arraial de final de ano, desenvolvido em parceria com a Associação de Pais e autarquia para celebrar o encerramento das atividades letivas	●

Domínio: Resultados

Problemas

- 3.º CEB – a % de alunos que obtêm positiva nas provas nacionais do 9.º ano após um percurso sem retenções nos 7.º e 8.º é inferior à % de alunos do país que tinham um nível semelhante antes do 3.º ciclo;
- Ensino Secundário Cursos Cientifico-Humanísticos – a % de alunos que conclui este ciclo de ensino, no agrupamento, em 3 anos é inferior à % de alunos do país que tinham um nível semelhante antes do secundário;
- Ensino Secundário Cursos Profissionais – a % de alunos que conclui os cursos profissionais, no agrupamento, em 3 anos é inferior à % de alunos do país que tinham um nível semelhante antes do secundário;

Objetivos

- Assegurar as condições pedagógicas necessárias para elevar os índices de sucesso educativo e a qualidade das aprendizagens.
- Potenciar a utilização das bibliotecas escolares como centros dinâmicos de aprendizagem e de promoção da literacia.
- Instituir mecanismos de reconhecimento para os alunos que evidenciem um desempenho académico de excelência.
- Diferenciar e premiar o mérito cívico, colaborativo, ambiental e desportivo, valorizando o desenvolvimento integral do aluno além dos resultados escolares.

Estratégias	*CV*
Implementação de centros de estudo autónomo nas bibliotecas escolares, dotados de recursos autocorretivos e apoio docente multidisciplinar para o esclarecimento de dúvidas e aprofundamento de matérias.	●

- Gestão estratégica do crédito horário para a alocação de apoios pedagógicos direcionados aos anos de escolaridade e disciplinas com maiores índices de insucesso.
- Desdobramento de turmas no 9.º ano nas disciplinas de Português e Matemática, visando a aplicação de metodologias ativas e a preparação rigorosa para as provas finais de ciclo.
- Orientação vocacional em sede de Oferta de Escola para alunos do 9.º ano, focada na exploração das opções do ensino secundário e na promoção de escolhas conscientes que favoreçam a conclusão do nível de ensino no tempo previsto.
- Atribuição de Diplomas de Excelência como forma de reconhecimento público do desempenho escolar e do sucesso académico de elevado nível.
- Instituição de Diplomas de Mérito para a valorização de comportamentos exemplares nos domínios da cidadania, cooperação, sustentabilidade ambiental e práticas desportivas.

Recursos a mobilizar

O crédito horário, conforme o disposto no Despacho de Organização do Ano Letivo (DOAL), será utilizado na contratação adicional de técnicos e professores com o intuito de implementar as ações supra propostas. No que se refere às fontes de financiamento, para além das verbas provenientes do orçamento de estado, serão usadas receitas próprias, as recebidas através do município e as oriundas do reforço financeiro do Centro Tecnológico Educativo.

Acompanhamento, monitorização e avaliação

Este Projeto de Intervenção será acompanhado e avaliado todos os anos para verificar se os objetivos estão a ser cumpridos e se os resultados são os esperados. A Direção é responsável por este acompanhamento, trabalhando em conjunto com o Conselho Geral, que também deve analisar e dar o seu parecer sobre o progresso.

Ao terminar o mandato, será elaborado um relatório final com o balanço de todo o trabalho realizado, que será apresentado ao Conselho Geral.

Considerações Finais

Na última década, assistimos a uma transformação profunda no léxico e na prática quotidiana das organizações escolares. Conceitos como inovação, flexibilidade, autonomia e equidade deixaram de ser meras intenções para se tornarem os pilares da identidade das instituições educativas modernas. Neste contexto, o paradigma da escola como estrutura fechada, focada apenas na transmissão linear de conhecimento, tornou-se obsoleto. A sociedade atual exige uma escola aberta, dinâmica e capaz de se reinventar continuamente em prol do sucesso integral dos seus alunos.

O meu entendimento de liderança assenta na premissa de que a Direção deve ser o motor de um projeto comum. Defendo uma liderança aberta, partilhada e inovadora, capaz de promover um clima organizacional onde o bem-estar e o rigor administrativo caminham lado a lado. Pretendo que o Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes se consolide como uma verdadeira organização aprendente: uma instituição que otimiza os seus processos de gestão — desde a eficácia na entrega de documentação oficial até à agilização da resposta disciplinar — e que aprende com a sua própria prática para melhorar os resultados escolares.

Este Projeto de Intervenção é um roteiro dinâmico que exige uma articulação estreita e constante entre a Direção e o Conselho Geral. Estas instâncias devem unir esforços para assegurar que as linhas orientadoras da atividade educativa sejam concretizadas com máxima eficácia, incentivando a participação democrática e garantindo que a organização interna responda prontamente aos novos desafios, como o elevado fluxo migratório e a necessidade de uma cultura de disciplina e respeito.

A visão que aqui apresento projeta o Agrupamento como um polo aglutinador de inovação e inclusão. Através de sinergias com os diversos *stakeholders* — autarquia, parceiros locais e famílias — pretendemos formar cidadãos preparados para um futuro complexo. É um compromisso ambicioso, fundamentado na corresponsabilização e na valorização de todos os recursos humanos, focado em enfrentar com determinação os desafios prementes da nossa realidade educativa.

É, no entanto, fundamental sublinhar que o Agrupamento de Escolas Manuel Teixeira Gomes é uma entidade viva que não se reduz à letra deste projeto. O Agrupamento é o resultado do trabalho coletivo de toda a sua comunidade. Por isso, encaro este documento como um ponto de partida estratégico — uma base sólida para um diálogo produtivo entre todos os que desejam uma escola de qualidade, de todos e para todos.

Frequentemente, a candidatura a este cargo é interpretada como um ato de coragem; para mim, representa a assunção de uma responsabilidade que estou plenamente preparada para abraçar. Esta decisão fundamenta-se na minha determinação em liderar o AEMTG, garantindo que o Agrupamento se consolide como um referencial de excelência pedagógica, ética e humana. O meu compromisso assenta no respeito absoluto pelo percurso histórico desta instituição, mas é no futuro e na inovação estratégica que encontro o caminho para a sua evolução.

Aceitei o desafio lançado pela comunidade educativa com a plena consciência da exigência desta missão e, por isso, apresento ao digníssimo Conselho Geral não apenas uma candidatura, mas um projeto de

liderança sólido, resiliente e transformador. Num concelho com um contexto educativo tão complexo, a verdadeira diferença não se faz apenas com intenções, mas com a visão estratégica e a competência técnica que estou pronta a colocar ao serviço de todos.

Portimão, 15 de maio de 2026

_____

Ana Carina Guerreiro Tomás