

# CONCURSO PARA DIRETOR DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE GUIA

Quadriénio 2019/2023

## PROJETO DE INTERVENÇÃO

Candidato

*António José Cardoso Pires da Silva*

### INTRODUÇÃO

O conhecimento do Agrupamento de Escolas de Guia e da comunidade local, a formação, as habilitações e a experiência enquanto presidente de órgãos de gestão permitiram ao candidato, partindo de uma visão estratégica da unidade orgânica, identificar **três problemas** que concorrem para **fragilizar a identidade e a coesão do Agrupamento**. Assim, foi traçado um plano estratégico que visa a superação dos problemas identificados, a fim de que o Agrupamento cumpra a **missão** proposta: “Educação e formação assentes numa cultura científica e artística de base humanista”.

Um **problema** identificado foi a **pouca eficiência dos planos de melhoria**. De facto, os planos de ação e melhoria são, atualmente, um instrumento de gestão obrigatório, contudo, documentos com muitas exigências burocráticas ou pouco realistas não contribuem para o fim desejado - a melhoria da eficiência e funcionalidade das estruturas de gestão. Assim, pretendem-se planos de melhoria exequíveis, com poucas exigências burocráticas, que descrevam ações claras e com resultados quantificáveis, assentes no papel de formador da escola.

Também, a necessária articulação entre as estruturas e o trabalho colaborativo obrigam a uma liderança forte, à redefinição de papéis dos vários intervenientes, à explicitação clara de procedimentos de atuação e de acompanhamento dos alunos, à articulação interciclos, à melhoria das condições de trabalho, à adequada avaliação e à utilização eficiente das tecnologias. Considerando que a explicitação de procedimentos e funções não tem, no Agrupamento, a expressão desejável, identificou-se a **dispersão da ação do professor em tarefas não letivas** como um **problema** do Agrupamento.

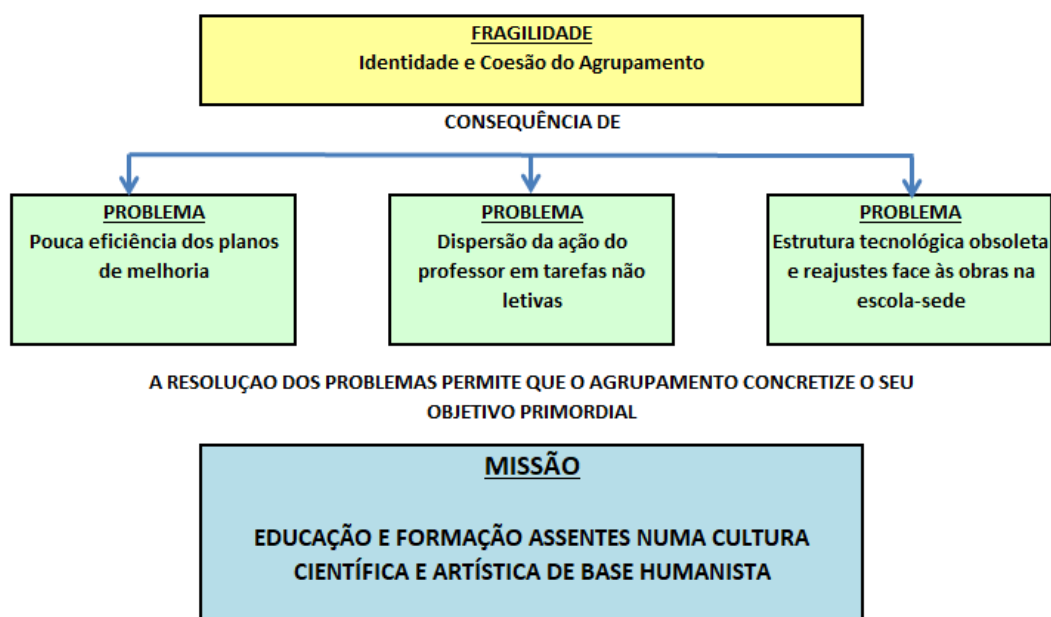
Um último problema resulta das obras de beneficiação na escola-sede do Agrupamento, do parque informático obsoleto e reduzido e da dispersão das escolas do Agrupamento. Estes aspetos criaram, em termos físicos e de gestão do pessoal, dificuldades muito específicas que é importante reconhecer, pla-

neando a sua resolução. Deste modo, a **estrutura tecnológica obsoleta e os reajustes face às obras na escola-sede** foi reconhecido como um **problema** do Agrupamento.

Em termos de gestão, preconiza-se um modelo que prevê um conjunto de ações de intervenção, interligadas, principiadas com a identificação do problema, e que se define do seguinte modo:

- identificação do problema;
- linhas orientadoras com vista à sua mitigação;
- estratégia e planeamento;
- execução;
- monitorização e medição;
- avaliação e verificação da necessidade de novo planeamento.

O esquema seguinte explicita o referido plano, distinguindo, com cor, a **fragilidade**, os **problemas** e a **missão**.



Apresentam-se, nas páginas seguintes, as propostas de linhas orientadoras e estratégias para resolução de cada **problema** identificado. Propõem-se ainda ações específicas para melhorar a identidade e coesão do Agrupamento – **fragilidade**, consequência dos problemas identificados –, e para a formação dos mais jovens – **missão** –, que passa necessariamente pela criação de situações de adaptabilidade e de estabilidade da Escola que frequentam.

## FRAGILIDADE

FRAGILIDADE	<b>Identidade e Coesão do Agrupamento</b>
OBJETIVOS DE ATUAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoção da identidade e da coesão do Agrupamento, reforçando o seu papel no concelho.</li> <li>2. Promoção do bom-nome do Agrupamento e da qualidade do trabalho desenvolvido.</li> <li>3. Aumentar o número de alunos a frequentar o Agrupamento.</li> <li>4. Promoção da articulação vertical e da sequencialidade das competências essenciais das disciplinas e das competências do perfil do aluno.</li> </ol>
<b>AÇÕES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgar o trabalho desenvolvido no Agrupamento, as boas práticas, os resultados alcançados e as conquistas.</li> <li>2. Diversificar a oferta formativa, para que os alunos da região entendam o Agrupamento como capaz de ir ao encontro dos seus interesses.</li> <li>3. Fortalecer e estabelecer parcerias com entidades da comunidade concelhia: serviços de saúde, setor empresarial, filarmónica e outras coletividades, serviços municipais, entre outros.</li> <li>4. Desenvolver um sistema de comunicação eficaz entre o diretor e as estruturas intermédias e o pessoal docente e não docente, valorizando o contacto de proximidade.</li> <li>5. Promover um trabalho de articulação e colaborativo entre o Diretor e as estruturas intermédias.</li> <li>6. Envolver o Agrupamento em projetos que estimulem o trabalho cooperativo.</li> <li>7. Promover e apoiar atividades e projetos transversais a todos os ciclos, do pré-escolar ao ensino secundário e profissional (Desporto Escolar, Educação para a Saúde, Parlamento dos Jovens, Eco-Escolas, entre outros).</li> <li>8. Promover as áreas artísticas e desportivas através do apoio a iniciativas neste âmbito.</li> <li>9. Incentivar o trabalho colaborativo através de uma distribuição de serviço que considere tempos de trabalho comum.</li> <li>10. Divulgar à comunidade o trabalho desenvolvido pelos alunos.</li> </ol>	
<b>OBSERVAÇÕES</b>	
<p>O diretor fará um trabalho de proximidade com os coordenadores de departamento, de ciclo e de diretores de turma, procurando uniformizar procedimentos, articular projetos e práticas, ajustar e monitorizar práticas e responder às exigências da tutela.</p>	

## PROBLEMAS

<b>PROBLEMA</b>	<b>Pouca Eficiência dos Planos de Melhoria</b>
<b>LINHAS ORIENTADORAS / AÇÕES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboração do Plano de Ação do Conselho Pedagógico com vista ao progresso e à sustentabilidade do Agrupamento.</li> <li>2. Definição de Planos de Melhoria (simples, realistas, exequíveis, com objetivos quantificáveis e não burocráticos) por todas as estruturas com assento em Conselho Pedagógico.</li> <li>3. Organização do plano de atividades com vista à operacionalização de estratégias de melhoria, à articulação interciclos e à concretização do projeto educativo.</li> </ol>
<b>ESTRATÉGIA</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar o plano anual de ação do Conselho Pedagógico, considerando a contribuição dos elementos que o compõem bem como o diagnóstico e os resultados da autoavaliação do Agrupamento;</li> <li>2. Elaborar os planos anuais de melhoria das estruturas com assento no Conselho Pedagógico (simples, realistas, exequíveis, com objetivos quantificáveis e não burocráticos), considerando a coordenação entre os elementos das diferentes estruturas e entre as estruturas;</li> <li>3. Articular procedimentos entre estruturas e monitorizar práticas.</li> <li>4. Avaliar o plano de ação do Conselho Pedagógico e dos planos de melhoria, no final de cada ano letivo.</li> </ol>
<b>OBSERVAÇÕES</b>	
	<p>O plano de melhoria das estruturas terá como base o plano de ação do Conselho Pedagógico, os pontos fortes e as áreas de melhoria identificados na avaliação interna, bem como outros dados disponíveis, tais como, resultados académicos dos alunos, taxas de retenção, oscilação da população escolar (em número e diversidade), entre outros.</p>

<b>PROBLEMA</b>	<b>Dispersão da ação do professor em tarefas não letivas</b>
LINHAS ORIENTADORAS / AÇÕES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criação de condições para que o professor centre a sua ação na lecionação das aulas e no acompanhamento dos alunos.</li> <li>2. Definição precisa dos procedimentos burocráticos da responsabilidade dos docentes.</li> <li>3. Verificação da eficácia das reuniões, pretendendo-se a realização, apenas, daquelas de cariz esporádico.</li> <li>4. Criação de estruturas de acompanhamento dos alunos e de apoio na resolução das situações de indisciplina.</li> </ol>
<b>ESTRATÉGIA</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitar os procedimentos burocráticos atribuídos aos professores.</li> <li>2. Limitar o número de reuniões a realizar em período letivo (apenas as de cariz esporádico, como estabelecido no Estatuto da Carreira Docente, ou aquelas que estiverem consideradas nos horários dos docentes).</li> <li>3. Analisar o trabalho desenvolvido pelo Diretor de Turma, promovendo a sua ação junto dos alunos e famílias em detrimento do trabalho burocrático.</li> <li>4. Limitar a duração das reuniões e verificar a produtividade e a eficácia conseguida em reunião, ajustando procedimentos.</li> <li>5. Criar equipas multidisciplinares de apoio aos alunos e às famílias e de acompanhamento e análise das situações de indisciplina.</li> <li>6. Estabelecer procedimentos de apoio dos serviços administrativos ao trabalho burocrático do diretor de turma.</li> <li>7. Identificar áreas de formação de assistentes técnicos promotoras do apoio ao trabalho burocrático do professor.</li> <li>8. Identificar áreas de formação de assistentes operacionais promotoras da ação de acompanhamento dos alunos.</li> </ol>	
<b>OBSERVAÇÕES</b>	
<p>O Diretor pretende criar condições aos professores para serem professores.</p> <p>O Diretor constituirá equipas, que integrará, para apoiar alunos e atuar nas situações de indisciplina. Na distribuição de serviço, algum crédito horário será alocado aos elementos destas equipas.</p>	

<b>PROBLEMA</b>	<b>Estrutura tecnológica obsoleta e reajustes face às obras na escola-sede</b>
<b>LINHAS ORIENTADORAS / AÇÕES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforço e modernização tecnológica do Agrupamento (rede, plataformas e parque informáticos, entre outros).</li> <li>2. Reforço e indução de boas práticas no que respeita ao conforto, higiene, segurança, saúde e ambiente.</li> </ol>
<b>ESTRATÉGIA</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernizar e ampliar a estrutura tecnológica do Agrupamento (rede eficaz, sumários eletrónicos, computadores em número adequado,...)</li> <li>2. Garantir o funcionamento de todos os equipamentos novos e /ou renovados.</li> <li>3. Garantir que todos os equipamentos e acessórios cumprem as normas de higiene e segurança.</li> <li>4. Garantir espaços de aula com as adequadas condições acústicas, térmicas, de luminosidade e de segurança.</li> <li>5. Apoiar iniciativas promotoras da educação ambiental, aplicando-as nas escolas (separação de resíduos, redução do plástico, entre outros).</li> <li>6. Apoiar iniciativas promotoras da educação para a saúde.</li> </ol>	
<b>OBSERVAÇÕES</b>	
<p>Na elaboração do orçamento da escola haverá um esforço de alocação de recursos com vista à melhoria da rede e do parque informático e à implementação de plataformas de apoio ao trabalho dos docentes.</p>	

**MISSÃO**

<p><b><u>MISSÃO</u></b></p> <p>OBJETIVOS DE ATUAÇÃO</p>	<p><b>Educação e formação assentes numa cultura científica e artística de base humanista</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mobilizar o Agrupamento para o trabalho em prol de uma melhor formação dos mais jovens.</li> <li>2. Promover competências de compreensão, conhecimento, criatividade e sentido crítico.</li> <li>3. Promover a articulação entre a educação, a cultura e a ciência, o saber e o saber fazer.</li> <li>4. Promover situações capazes de desenvolver uma educação centrada na pessoa e na dignidade humana, ou seja, uma formação de base humanista.</li> <li>5. Fomentar a inclusão como exigência, valorizando as diferenças.</li> </ol>
<p><b>AÇÕES</b> (COMPLEMENTARES DAS ESTRATÉGIAS DE RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS)</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoiar o trabalho desenvolvido pelos departamentos na preparação dos alunos para as provas externas, através de: distribuição de serviço, horas do crédito horário, apoio educativo a alunos com baixo rendimento e a alunos com elevado rendimento, entre outras.</li> <li>2. Avaliar a eficácia dos apoios prestados e proceder aos ajustes considerados adequados</li> <li>3. Valorizar o mérito nas suas várias vertentes: conhecimento, arte, desporto e cidadania.</li> <li>4. Envolver a biblioteca escolar nas atividades de índole curricular.</li> <li>5. Apoiar o ensino profissional, diversificando a oferta e estabelecendo protocolos com empresas da região, solicitando a sua colaboração na definição dos conteúdos curriculares de interesse para a formação.</li> <li>6. Proporcionar meios tecnológicos capazes de promover aulas com metodologias ativas e modernas.</li> <li>7. Proceder a uma seleção criteriosa das atividades, apoiando <ul style="list-style-type: none"> <li>- as de índole prática e experimental;</li> <li>- as que fomentam a cultura e a ciência, o saber e o saber fazer;</li> <li>- as que elogiam a pessoa e a dignidade humana como valores fundamentais.</li> </ul> </li> </ol>	
<p><b>OBSERVAÇÕES</b></p> <p>A identificação dos problemas, elencados nas tabelas anteriores, e o desenvolvimento de ações com vista à sua resolução têm como missão a formação integral dos alunos, propósito fundamental de uma escola moderna.</p> <p>O diretor entende a contribuição de todos os domínios para o objetivo maior de uma formação dos mais jovens que seja sustentável e que vise o saber, a cultura, a ciência, as artes, o desporto e o exercício da cidadania e do respeito.</p> <p>A necessária quantificação dos objetivos será efetuada no projeto educativa, com intervenção da comunidade e o conhecimento profundo dos dados, baseada numa reflexão realista e aprofundada.</p>	

**CONCLUSÃO**

O presente projeto de intervenção apresenta o plano estratégico considerado adequado para a resolução dos problemas identificados, pelo candidato, no Agrupamento de Escolas de Guia.

Este plano estratégico tem em conta as potencialidades, os problemas, os meios à disposição, as estratégias adequadas, a eficácia das medidas, os resultados esperados e um sistema de autorregulação, para fazer face a aspetos que contribuirão para uma melhoria contínua, um alto nível de desenvolvimento organizacional do Agrupamento e um reconhecimento pela comunidade local.

O sucesso do plano, que se crê elevado, pelo realismo e exigência que apresenta, conduzirá ao aperfeiçoamento da qualidade do serviço educativo prestado e, em resultado, à promoção de uma cada vez melhor formação e educação dos alunos do Agrupamento de Escolas de Guia.

Pombal, 18 de abril de 2019

O Candidato,