



PROJETO DE INTERVENÇÃO

AVELINO FERREIRA DOS SANTOS

Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova

Nota Prévia

No âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova, publicitado pelo aviso 6835/2020 de 22 de abril e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho e do n.º 3 do artigo 6.º da Portaria n.º 604 de 9 de julho, apresento o Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova, quadriénio 2020/2024.

O Projeto contempla a caracterização geral do Agrupamento, a análise do contexto, metas, objetivos e estratégias de intervenção que proporcionem o seu bom funcionamento e garantam a prestação de um serviço público de excelência.

O anexo I expõe toda a operacionalização do Plano de Ação, as referências bibliográficas e a lista de acrónimos.

“A educação não transforma o mundo. A educação muda as pessoas. As pessoas transformam o mundo.”

Paulo Freire

ÍNDICE

1-	Introdução.....	3
2-	Caraterização do Agrupamento	4
3-	Missão; Visão; Princípios e Valores.....	6
4-	Projeto Estratégico de Intervenção.....	7
	4.1- Liderança	7
	4.2- Identificação de problemas.....	9
	4.3 – Metas.....	14
	4.4 – Plano de Intervenção.....	15
	4.4.1- Eixo Estratégico 1	15
	4.4.2- Eixo Estratégico 2	17
	4.4.3- Eixo estratégico 3	19
5-	Avaliação do Projeto de Intervenção.....	19
6-	Nota final.....	20

1 – INTRODUÇÃO

O Projeto de intervenção que submetemos à apreciação do Conselho Geral do Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova, doravante designado por AEC, representa o nosso compromisso como candidato ao cargo de Diretor para o quadriénio 2020-2024. É o resultado de um processo de reflexão pessoal e profissional, enriquecido por inúmeros contributos de diversos elementos da comunidade educativa, que nos permitiram avaliar a realidade do Agrupamento, o que queremos e o que temos que fazer, em função do que desejamos. Apesar de ser um documento de cariz pessoal, da nossa responsabilidade, tem na sua génese, a auscultação formal e informal dos diferentes atores que constituem a comunidade educativa, o conhecimento pessoal da realidade local e a leitura atenta dos documentos estruturantes, quer do Agrupamento, quer do Município. O conhecimento da realidade do Agrupamento e do Concelho, aliado a mais de 25 anos de gestão escolar e a um particular gosto pela liderança escolar, permite-nos concluir que dispomos das condições necessárias para liderar esta organização. Pretendemos incutir-lhe uma nova e desejável cultura de escola, fundamentada numa visão em que acreditamos, assente num clima de afetos, boas práticas, soluções inovadoras, princípios e valores de cariz humanista. Num momento do século XXI em que cabe aos professores a árdua tarefa de ensinar um público mais exigente e abrangente, um público que nasceu imerso em tecnologia e que exige um ensino mais centrado em si, ao mesmo tempo que lhes é pedido mais e melhor inclusão e sobretudo a melhoria da qualidade dos resultados, sobressai a necessidade de se imprimir à escola uma nova forma de estar, assente na permanente conetividade, mobilidade e partilha. É neste contexto que apresentamos o Projeto de Intervenção definindo um conjunto de três grandes eixos estratégicos, cuja operacionalidade(,) assenta na sintonia com o novo Projeto Educativo; com o Plano de Ação Estratégica do Agrupamento; com as linhas orientadoras da Política Educativa do Município; com o Contrato de Autonomia, ainda em vigor desde 2013/2014; com o relatório da Avaliação Externa da IGEC e com os Plano de Melhoria, resultantes de uma autoavaliação contínua, no sentido de se obter os resultados de excelência que a comunidade escolar de Condeixa espera e exige.

2 - CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O AEC engloba, neste momento, 12 estabelecimentos de educação e de ensino, totalizando 1836 alunos, 188 docentes e 63 não docentes, distribuídos conforme tabelas 1 e 2.

Tabela 1: Caracterização social do agrupamento em 2019/2020

Pessoal Docente		188	
Pessoal Docente	Não	Técnicos Superiores	3
		Chefe de serviços	1
		Assistentes Técnicos	11
		Assistentes Operacionais	48
		Contratos a Tempo Parcial	0
Alunos	Pré-escolar	216	
	1º ciclo	481	
	2º ciclo	320	
	3ºciclo	482	
	Secundário	281	
	Outras modalidades (CP)	51	

Tabela 2: Distribuição dos alunos pelos 12 equipamentos

Equipamento	Nº de Grupos	Nº de alunos
Jardim de Infância do Avenal	1	16
Jardim de Infância da Ega	1	19
Jardim de Infância de S. Fipo	1	17
Jardim de Infância do Sebal	1	20
Escola Básica do 1º ciclo da Anobra	2	30
Escola Básica do 1º ciclo de Belide	2	20
Escola Básica do 1º ciclo da Ega	2	32

Escola Básica do 1º ciclo do Sebal	2	46
Escola Básica nº1 de Condeixa	10	222
Escola Básica nº2 de Condeixa	25	596
Escola Básica nº3 de Condeixa	12	276
Escola Sec. Fernando Namora	22	538
TOTAL	81	1832

Refira-se que na EB n.º 1 funcionam três grupos de Educação Pré-escolar (70 crianças), a e na EB n.º 3 também 3 grupos na Educação Pré-escolar (total de 74 crianças);(,) Na EB n.º 2 funciona todo o 2.º Ciclo, composto por 6 turmas de 5.º ano e 7 turmas do 7.º ano, (.) integrando ainda este equipamento mais de metade do 3.º Ciclo – 7 turmas de 7.º ano e 5 de 8.º ano. As restantes turmas deste ciclo, 2 turmas de 8º ano e 6 turmas do 9º ano operam na ESN. Nesta, encontra-se ainda inserida a totalidade das turmas do ensino secundário (5 turmas de 10.º ano; 3 do 11.º e 3 do 12.º ano), para além de duas turmas mistas do ensino Profissional dos cursos de Técnico de Apoio Psicossocial e Técnico de Redes Elétricas, Técnico de Turismo e Técnico de Eletrónica, Automação e Comando, totalizando estes últimos 51 alunos.

Do total de alunos do Agrupamento, 90 tem medidas de suporte à aprendizagem e inclusão sendo acompanhados pelo Departamento de Educação Especial e destes 49 foram avaliados e são monitorizados pela EMAEI.

Segundo um levantamento efetuado recentemente, concluiu-se que apenas 59 alunos não possuíam computador.

Nas instalações do Agrupamento funcionam 4 Centros de Atividades de Tempos Livres, promovidos pela Cáritas Diocesana de Coimbra. Existem também Gabinetes de Mediação Escolar nas escolas básicas nº1, 2 e 3 e um Gabinete de Apoio ao Aluno na ESN. O Centro de Apoio à Aprendizagem funciona em diferentes polos: EB2, EB3 e ESN e sempre que necessário, com extensão aos jardins-de-infância e restantes escolas do 1º ciclo. As escolas EB1, EB2, EB3 e ESN. Integram bibliotecas escolares.

3 - MISSÃO, VISÃO, PRINCÍPIOS E VALORES

O Agrupamento de Escolas de Condeixa, enquanto unidade orgânica do Ministério da Educação e Ciência, que disponibiliza ensino regular e qualificante desde a Educação Pré-Escolar até ao 12º ano, deve primar por assegurar um ensino de excelência alicerçado na formação integral do aluno, assente em princípios de base humanística e regido por valores como os da liberdade, igualdade, justiça, solidariedade, cooperação, tolerância e paz, felicidade e bem – estar.

O AEC deve constituir-se como um espaço de conhecimento, cultura empreendedorismo e criatividade, devidamente articulado entre os diferentes níveis de ensino e entre estes e a vida ativa, a fim de promover maior cidadania ativa e crítica, em articulação com uma exigente educação ambiental.

Enquanto espaço inclusivo, deve potenciar o respeito pelas diferenças e mobilizar-se solidariamente em respostas rápidas e eficientes, integrando um espírito inovador, com impacto nas práticas.

Missão

A Missão de qualquer escola é educar/formar cidadãos. Educar no sentido da formação integral das crianças e dos jovens, quer ao nível do percurso escolar, quer na habilitação de princípios e valores necessários à construção de uma sociedade mais justa e fraterna. O seu desenvolvimento deve-se concretizar em estratégias de colaboração e de parceria, inovadoras e transformadoras, que reforcem a identidade da escola e a qualidade do serviço prestado.

Visão

No Projeto de Intervenção do Diretor, deve ficar plasmada a sua visão. Entendemos que ser uma visão alargada, mas simultaneamente integradora, de molde a assimilar os contributos ativos e positivos dos outros agentes educativos. Deve ser capaz de ultrapassar os desafios, transformar os momentos de crise em oportunidades e as fraquezas em ações empreendedoras, de forma a identificar o nome da comunidade educativa com patamares de sucesso, sem menosprezar o respeito pela diferença e pela cultura organizacional da escola. A liderança forte, partilhada e participada, é uma força que potencia a afirmação de uma organização. E se a ela souber aliar uma gestão flexível, mobilizadora, dinâmica,

planeada, organizada e centrada nas pessoas, conseguirá que a comunidade responda e participe de forma ativa, responsável e feliz, na construção de uma identidade em contínua melhoria e projetada para o futuro.

Princípios e Valores:

A escola que se pretende continuar a construir, tem os alicerces nos princípios da valorização do trabalho, no sentido da responsabilidade e qualidade pedagógica e nos valores de cidadania, articulando **o saber; o saber ser, o saber estar e o saber fazer.**

Dentro desta premissa, consideramos princípios do Agrupamento, **a educação integral e a qualidade educativa; a cidadania e a participação democrática; a equidade social; a inclusão e o respeito pela diferença; a cooperação e a abertura à comunidade e o princípio da clareza e transparência.**

Consideramos valores matriciais, **a participação; a satisfação e bem-estar; a equidade; a exigência; a responsabilidade; a cooperação e a partilha.**

4 - PROJETO ESTRATÉGICO DE INTERVENÇÃO

4.1 - Liderança

Segundo as conclusões do Conselho da Europa sobre liderança eficaz no ensino (2013), os bons dirigentes educativos desenvolvem uma visão estratégica para os seus estabelecimentos, desempenham o papel de modelos tanto para os aprendentes como para os docentes e são essenciais para criar um ambiente eficaz e atrativo que seja propício à aprendizagem. A liderança desempenha um papel crucial na criação de condições de sucesso a todos os níveis do sistema de ensino e é fundamental na ligação que se estabelece entre a escola, as famílias, a comunidade e o mercado de emprego. Numa época de globalização, com constantes transformações sociais, que também atingem as organizações escolares, cada líder e colaborador, tem um papel como agente transformador do contexto escolar (Mendoça, 2013), havendo necessidade de lideranças fortes e estratégicas, capazes de orientar com sabedoria as instituições educativas, de modo a ir ao encontro dos interesses dos alunos e necessidades da comunidade escolar. Segundo Barroso (2005), as lideranças nas organizações escolares cumprem sobretudo duas funções: o cumprimento de tarefas e as relações entre as pessoas. Neste contexto relacional

e de acordo com Jardim e Pereira, citado por Mendonça (2013), a liderança tem a capacidade de influenciar, guiar e orientar um grupo na realização de determinado objetivo. Para haver uma boa liderança é indispensável que o líder tenha quem nele confia. Sem seguidores não há líderes e sem líderes não há liderança(.). Um aspeto essencial nesta dinâmica é a mediação da inteligência emocional, assumindo esta um papel preponderante e fundamental, com efeitos diretos no clima de trabalho e no desempenho de todos. Um líder emocional inteligente é aquele que é capaz de motivar os seus colaboradores para os objetivos traçados.

Se o papel do líder é o de desenvolver uma cultura própria na organização e definir estratégias que vão de encontro à concretização dos objetivos organizacionais (Firmino, 2009(.)), importa saber que estes só serão atingidos se houver uma verdadeira liderança, fundamentada nos valores, nas crenças, nas necessidades e nos desejos da comunidade educativa. É por isso, que Sergiovanni, citado por Mendonça, (2013), afirma que uma escola eficaz exige uma liderança baseada em quatro pilares: líderes, seguidores, ideias, ação, mas refletindo sempre a transparência e as necessidades da organização escolar, nunca descuidando a inovação, a visão da organização e a motivação de toda a comunidade educativa. Liderar é pois, saber gerir. E se no passado um bom líder era comparado a um bom gestor, que tinha como principal ação o controle da direção da organização, transmitir as diretrizes e definir funções, hoje ser líder, é ser menos gestor e assumir uma liderança assente na partilha, no papel de coordenador de uma equipa de trabalho, de um facilitador, entregando nas mãos dos colaboradores missões que os tornam corresponsáveis e muito importantes na organização. As modernas lideranças têm que assentar em novas formas relacionais, em partilha de opiniões e na motivação da comunidade, na felicidade no trabalho. Se esta acreditar no desempenho do líder, no seu projeto, na sua visão da organização, segue-o. Esta moderna liderança, na organização escola, passa assim, por ser mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional/pessoal, original, proactiva e assente em valores (Bento, citado por Mendonça, 2013)

É então claro, que nos dias de hoje, um líder tem que possuir competências básicas ao nível do relacionamento interpessoal, comunicação, motivação, resolução de conflitos, construção e dinamização de equipas de trabalho e fomentação do trabalho colaborativo. (Chiavenato, 2003). Face ao exposto e tendo em conta a nossa larga experiência no campo

da gestão escolar, consideramos que a liderança partilhada é a melhor opção na organização escolar. Aplicando o princípio do *empowerment* estamos a partilhar a liderança de forma controlada e necessária à prossecução dos objetivos. É uma forma de corresponsabilizar os outros atores educativos, mantendo-os ativos, solidários, colaborativos e felizes. Não é possível, nos tempos modernos, alcançar sucesso na liderança atuando sozinho, pensando e agindo sem ouvir a comunidade. Pensamos que é preciso saber delegar e partilhar. Num contexto destes, acreditamos que as lideranças escolares têm uma influência extraordinária na cultura de escola, que se pretende construir. A escola é uma organização especial, com uma cultura específica. É nela que crianças e jovens são formados para a vida em sociedade, num ambiente de aprendizagem e desenvolvimento das suas capacidades. E as observações e perceções individuais dos colaboradores intervenientes, refletem o clima escolar existente, assente ou não, na satisfação do seu desempenho. O líder escolar tem, por conseguinte, um grande impacto no processo de criação de uma cultura rica em valores e num clima positivo e motivador. Quando a liderança é positiva, transformacional, eficaz e eficiente, consegue modificar o clima de escola criando um ambiente acolhedor e motivador do ensino aprendizagem. O diretor, como representante máximo da escola, deve potenciar esse clima de escola, os níveis de satisfação da comunidade educativa, a imagem da escola no exterior, a qualidade do ensino e os resultados alcançados. Ele é o responsável pela missão e aspiração da escola, garantindo que são cumpridas essas vertentes, sobretudo através da capacidade que tem para definir prioridades e conseguir o apoio e comprometimento dos atores educativos para a sua realização. (Barroso,2005).

4.2- Identificação de problemas.

É ponto assente que não basta identificar, de forma simplista, os problemas que existem numa organização. Em primeiro lugar é preciso conhecer os documentos estruturantes do Agrupamento.

Desde logo o Projeto Educativo, documento que consagra a orientação educativa e a conseqüente materialização da autonomia de uma escola e que espelha ainda, os princípios basilares da ação educativa, as grandes linhas de orientação estratégica, a cultura de escola e a sua dinâmica. Ao configurar a política educativa da escola em articulação com a política educativa do Município e ao ser pertinente e socialmente reconhecido, a Comunidade tem

que se identificar com ele. Caso contrário não será exequível ou falhará no seu objetivo primordial. É neste contexto que nos propomos ajudar a construir, de forma participada, o próximo Projeto Educativo do Agrupamento.

Em segundo lugar o Contrato de Autonomia, assinado entre o Agrupamento e o Ministério da Educação em 2013, que tem como principal objetivo a cedência de uma ligeira autonomia às escolas em áreas da competência da tutela, mas tendo como contrapartida a prestação de contas e a melhoria da sua ação em domínios como, os resultados; a prestação de serviço educativo; a organização e gestão escolar; liderança e capacidade de autorregulação e progresso da escola. Barroso (2011) entende os Contratos de Autonomia como um “processo social em que os professores, os pais, os alunos e outros cidadãos se mobilizam, numa determinada escola, para(,) que, num quadro de orientações gerais de um sistema público de ensino, obtenham um compromisso e empreendam uma ação coletiva e a prestação de um serviço local de educação”. Embora na maioria das escolas este instrumento de autonomia não tenha trazido grandes contributos, não deixa de ser um referencial para uma ação em contínua melhoria.

Em terceiro lugar, ter em consideração as conclusões referenciadas nos relatórios da Avaliação Externa da Escola, onde são elencados fatores positivos, mas também os pontos fracos e as ameaças ao bom desempenho da organização. Ligado a este procedimento, também não é de menos importância o conhecimento dos Planos de Melhoria, em ligação estreita com a ação inspetiva e o próprio Plano de Ação Estratégica que, elaborado em 2016/17 para o biénio seguinte, não deixava de apontar os principais problemas, nos domínios pedagógico/ organizacionais e as respetivas estratégias tendentes à supressão desses constrangimentos, muitos deles já ultrapassados e outros em manifesta melhoria.

Tendo como pano de fundo os documentos que acabámos de referenciar e que de alguma forma já indicam os principais problemas e estratégias de atuação, elaborámos uma tabela SWOT, com o objetivo de sintetizar e elucidar acerca dos problemas em que é urgente atuar, as ameaças a que doravante a comunidade educativa poderá estar sujeita, mas também acerca dos pontos fortes que queremos potenciar e as oportunidades que não podemos deixar de agarrar. Pretendemos que estejam na base da apresentação de um projeto que seja, por um lado suficientemente inovador, agregador e potenciador de mudança, nomeadamente na adoção de práticas que conduzam não só à qualidade do

ensino rumo à excelência, mas que reflita também a corresponsabilidade, a felicidade e o bem-estar dos atores educativos. Por outro lado, que assente numa real autonomia em construção, tal como preconiza Barroso (1996), em oposição a uma autonomia meramente decretada. Neste campo, consideramos oportuno, a consolidação de uma cultura de colaboração, quer vertical quer transversal, de partilha e de participação de todos os agentes do processo educativo, mobilizando-os para as reais mudanças que os tempos atuais preconizam e sentem como necessários, criando, deste modo, uma identidade muito própria.

TABELA SWOT

Fatores	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
E N D Ó G E N O S	<ul style="list-style-type: none"> *Sustentabilidade global dos resultados académicos no ensino básico (com algumas exceções) *Diversificação da oferta formativa *Prática reflexiva sobre os resultados *Progresso na articulação curricular vertical *Progressos no trabalho colaborativo ao nível das estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica *Corpo docente estável *Ética e Profissionalismo do pessoal docente e não docente *Práticas de autoavaliação *Dinâmica da Biblioteca Escolar *Valorização do desempenho-Quadro de Mérito e de Valor *Multiculturalidade e respeito pela diferença como promotora de Cidadania 	<ul style="list-style-type: none"> *Resultados (taxa de retenção no 2º ano, taxa de transição ainda longe da meta / no 3º ciclo e em algumas turmas do secundário e taxa de sucesso pleno ainda fraca sobretudo no 3º ciclo) *Prática reflexiva sobre os processos pouco acreditada pela atual direção *Falta de recursos humanos (docentes e técnicos) para apoio aos alunos da educação inclusiva e tutorias *Identificação pouco rigorosa dos fatores explicativos internos que condicionam o sucesso dos alunos * Reconhecimento da importância da avaliação formativa *Investimento nos processos de ensino aprendizagem no ensino secundário *Articulação vertical do currículo e articulação interdepartamental *Rendibilização da informação constante dos planos de concretização e desenvolvimento do currículo

<ul style="list-style-type: none"> *Segurança em meio escolar *Asseio e limpeza dos estabelecimentos escolares *Abertura à mudança/inação, por parte da comunidade escolar * Boa relação com a comunidade envolvente * Colaboração e participação destacada da autarquia na vida do agrupamento *A identidade cultural e patrimonial dos diferentes estabelecimentos de ensino na unidade do agrupamento *Proximidade física dos diferentes estabelecimentos de ensino 	<ul style="list-style-type: none"> *Falta de consolidação da cultura de autoavaliação *Observação partilhada como forma de regulação dos processos e metodologias de ensino /aprendizagem e desenvolvimento profissional *Comportamento discente – indisciplina *Fracassada assiduidade dos alunos de etnia cigana *Escassez de espaços e de recursos *O apetrechamento tecnológico *A escassez de espaços para atividades de complemento curricular e projetos *Inexistência de atividades extracurriculares no ensino secundário *Os canais de comunicação e de informação são pouco eficientes/otimizados *A falta de investimento em medidas de eficiência energética e equipamentos de energias renováveis e de menor consumo *A escassez de meios financeiros *Burocracia nos processos *Inexistência de uma cultura de escola *Clima relacional distante entre a direção atual e comunidade educativa *Representatividade na direção confinada maioritariamente ao ensino secundário
---	--

		<p>*Direção muito burocrática nos procedimentos, pouco comunicativa e pouco flexível</p> <p>*Falta de humanização nos serviços</p> <p>*Sobrecarga de tarefas excessivas, sem resultados visíveis</p> <p>*Ausência de visão de Agrupamento</p> <p>*Não existe unidade na diversidade patrimonial e cultural dos diferentes estabelecimentos de ensino</p> <p>*Fracamente rentabilidade do apoio proveniente da autarquia</p> <p>*Fracamente valorização e poder de intervenção dado ao pessoal não docente, alunos (através da sua estrutura representativa) e associações de pais.</p>
	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
EXÓGENOS	<p>*Os planos de melhoria da IGEC e de outras ações por ela desenvolvidas</p> <p>*A diversificação da oferta no ensino profissional</p> <p>*A rede de ATL</p> <p>*As atividades de complemento curricular em parceria com outras entidades</p> <p>*As parcerias público/privadas na construção de projetos</p> <p>*O Plano Estratégico de Desenvolvimento para a Região de Coimbra</p>	<p>*O envelhecimento dos profissionais da educação</p> <p>*Os elevados custos de funcionamento e conservação dos equipamentos</p> <p>*As políticas educativas demasiado centralizadas</p> <p>*A carga letiva dos alunos</p> <p>*O número de alunos em algumas turmas</p> <p>*A instabilidade social afetiva e financeira das famílias resultante da crise económica</p> <p>*Algum descrédito da autoridade do professor</p> <p>*Acesso a meios informáticos por parte das famílias</p>

	<p>*O Plano Integrador e Inovador de combate ao insucesso escolar –CIM-RC</p> <p>*A promoção da imagem do Agrupamento</p>	<p>*Falta de estímulos e incentivos por parte da direção atual aos profissionais da educação</p> <p>*O envolvimento da comunidade educativa na vida ativa do Agrupamento</p>
--	---	--

O Agrupamento apresenta pontos fortes que devemos consolidar ou potenciar e oportunidades que não devemos deixar de explorar. Contudo, a nossa preocupação assenta na melhoria ou mesmo na eliminação dos pontos fracos e na redução das ameaças ou constrangimentos, sendo ponto assente que algumas são verdadeiros desafios a vencer.

4.3 - Metas

As metas que propomos alcançar respeitam os três eixos estratégicos explanados no Plano de Intervenção:

- Consolidar a taxa de abandono e desistência escolar tendencialmente em 0%
- Consolidar a taxa de sucesso no 1.º, 2.º e 3.º ciclo tendencialmente em 100%
- Atingir uma taxa de sucesso pleno no ensino básico de 95%
- Atingir uma taxa de qualidade do sucesso no ensino básico superior a 75%
- Atingir uma taxa de transição no secundário de 95%
- Melhorar em 10% ano a taxa de qualidade do sucesso no ensino secundário.
- Atingir uma taxa de sucesso pleno no ensino profissional de 100%
- Melhorar em 50 % a eficiência energética.
- Melhorar o grau de satisfação dos docentes e não docentes
- Baixar a taxa de esforço dos docentes em trabalho burocrático
- Simplificar o atendimento nos serviços de administração escolar
- Diminuir em 20% ano, as ocorrências disciplinares
- Estabelecer um maior número de protocolos e parcerias
- Consolidar uma cultura de respeito pela diferença e diversidade

- Melhorar e otimizar os mecanismos relacionados com a comunicação interna e externa
- Apostar numa escola segura, humana, inovadora, empreendedora e ecológica
- Desenvolver em parceria com as Associações de pais três atividades por ano.

4.4 – Plano de Intervenção

No sentido de uma estreita sintonia com a visão que temos para o Agrupamento e a missão da escola, propõe-se que ao longo do próximo quadriénio esta organização escolar assente a sua ação em três eixos estratégicos.

Eixo 1 - AUTONOMIA E QUALIDADE DO SERVIÇO

Eixo 2 -ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA/EDUCATIVA E ORIENTAÇÃO PARA O SUCESSO E INCLUSÃO

Eixo 3 –VALORIZAÇÃO DA IDENTIDADE LOCAL E GLOBAL

4.4.1 – Eixo 1 – Autonomia e qualidade do serviço

Num momento em que se discute se a autonomia da escola é real ou meramente decretada, não podemos deixar de concordar com Barroso (1996A), quando considera que a autonomia da escola deve ser construída e não decretada. Desde logo, começando pela competência de decisão nas áreas administrativas pedagógica e financeira, mas também na construção da sua identidade e na construção dos seus documentos estruturantes. A publicação do decreto-lei nº 55/2018 de 06 de junho, possibilita à escola criar alguma autonomia pedagógica, nomeadamente a gestão de 25% da carga horária de forma a garantir o desenvolvimento das aprendizagens essenciais e as competências previstas no perfil do aluno à saída da escolaridade básica, devendo ser prioritariamente consubstanciada no currículo e no projeto educativo. Para desenvolver a nossa ação, consideramos importante, centrarmos este eixo em três objetivos principais:

- **Estabelecer uma identidade própria da organização.**
- **Reforçar a qualidade do serviço.**
- **Promover uma cultura organizacional de autonomia.**

Na execução do primeiro objetivo principal ou estratégico – **Estabelecer uma identidade própria da organização**, pretende-se promover uma visão de agrupamento dentro da rica diversidade das escolas que dele fazem parte. Uma identidade capaz de articular os contributos da avaliação externa com os instrumentos de avaliação interna, de

forma a melhorar os resultados escolares, potenciar os processos de comunicação e o processo de autoavaliação bem como o conhecimento da própria organização escolar. É fundamental que se atualizem e simplifiquem, numa visão de modernidade e unidade, os documentos orientadores do AEC em consonância com o Projeto de Intervenção do Diretor. A promoção da identidade Institucional do Agrupamento será assente no fomento de políticas de gestão estratégica no campo administrativo, patrimonial e financeiro, mas também no plano relacional com toda a comunidade educativa.

Quanto ao segundo objetivo - **Reforçar a qualidade do serviço**, este é essencial para desenvolver a nossa ação de forma a potenciar o serviço prestado, nas suas variadas valências, desde a pedagógica à administrativa, nomeadamente no que concerne à qualidade do serviço; rapidez e exatidão das informações ou comunicações (quer internas, quer com o exterior); gestão de recursos e espaços; oferta formativa de complemento curricular e extracurricular; formação e valorização profissional e satisfação no trabalho. Propõe-se, por conseguinte, desenvolver mecanismos que se caracterizem pelo rigor, competência e transparência, nomeadamente a publicação e divulgação de decisões de carácter pedagógico e administrativo. A implementação do modelo CAF (Common Assessment Framework), pode ser um contributo importante no sentido de se construírem mecanismos de monitorização rumo à excelência. Por outro lado, pretende-se reforçar a participação dos pais/encarregados de educação e dos alunos não só na programação de atividades do Plano Anual de Atividades, mas também na discussão dos documentos estruturantes do Agrupamento. Finalmente, manter a preocupação com o fomento da segurança dos atores educativos e o zelo com os equipamentos e instalações escolares, sem descuidar a vigilância e a redução da indisciplina e ainda, a introdução cada vez mais assertiva de boas práticas energéticas e ambientais.

Relativamente ao objetivo - **Promover uma cultura organizacional de autonomia** - é nosso desafio conseguirmos que todos os atores educativos se envolvam numa necessária mudança e inovação organizacional, que atinja os vários ciclos de ensino e que valorize o trabalho colaborativo, a formação e autorregulação de métodos e práticas tendentes à melhoria da qualidade do serviço educativo. Neste contexto, citamos o trabalho colaborativo entre os docentes da Educação Pré-Escolar e do 1º Ciclo, na reflexão de estratégias concertadas, com o objetivo de incrementar a concentração das crianças no 1º ciclo. Nos restantes ciclos de ensino, é fundamental implementar o modelo de supervisão colaborativa,

valorizando a observação das boas práticas letivas, enquanto processo de desenvolvimento profissional, no sentido da melhoria das práticas de educação e ensino. No que respeita aos discentes, o decreto-lei 55/2018 de 06 de julho permite criar domínios de autonomia curricular e desse modo poder integrar no seu currículo projetos da escola, o que deve ser aproveitado tendo em conta o perfil do aluno e as aprendizagens essenciais que estes devem desenvolver. Mais do que decretar quais as novas disciplinas que fazem parte do elenco curricular, seria útil que no final de cada ano escolar, se debatesse a pertinência dos resultados reais obtidos com o modelo curricular proposto. Assim, para a concretização deste objetivo estratégico, consideramos importante, a) incrementar hábitos de trabalho colaborativo entre pares, estabelecendo práticas de monitorização regular do trabalho desenvolvido; b) participar em projetos de empreendedorismo, investigação, desenvolvimento e inovação educativa; c) cultivar um excelente clima de relações interpessoais; d) Criar uma maior autonomia dos Departamentos Curriculares ao nível da flexibilização e articulação das planificações, bem como, uma maior autonomia dos Conselhos de Turma ao nível da execução dessas mesmas planificações, tendo como base não a massificação, mas a especificidade de cada turma, constituiria também um aspeto muito interessante rumo à verdadeira autonomia do docente e a montante, do Agrupamento.

4.4.2 - Eixo 2 – Organização Pedagógica/Educativa e Orientação para o sucesso e inclusão

Este eixo estratégico de ação pretende dar ênfase a uma aposta que deverá ser assumida por toda a comunidade escolar: a da promoção do sucesso escolar de todos os alunos, nos diversos níveis de ensino; desde o desenvolvimento de metodologias e estratégias de ensino inovadoras, até diferentes abordagens da avaliação enquanto mecanismo essencial para melhoria do sucesso dos alunos. Pretende também disseminar a cultura de autoavaliação e consolidar as aprendizagens do currículo oculto, através da ação de clubes ou da participação em atividades de complemento curricular, tão necessárias à formação integral dos alunos. Para a concretização deste eixo, é necessário desenvolver a ação centrada em dois objetivos principais:

- **Prestar um serviço educativo de excelência**
- **Formar cidadãos conscientes e participativos na sociedade**

Na operacionalização do objetivo - **Prestar um serviço educativo de excelência**, pretende-se reorganizar a gestão executiva e pedagógica no sentido de melhorar o sucesso

escolar dos alunos, a melhoria das práticas pedagógicas e dos processos de avaliação e por conseguinte, a melhoria dos resultados. Pretende-se também potenciar as ações do Plano de Ação Estratégica, nomeadamente nos níveis de ensino em que se têm verificado piores resultados, para além do já referenciado no Plano de Melhoria, aprovado no âmbito da Avaliação Externa. Por outro lado, deve-se continuar a implementar a diversificação dos meios de avaliação, com uma maior incidência na avaliação formativa. Também a diversificação dos clubes escolares e oficinas de conhecimento, a realização de projetos de complemento curricular e das atividades extracurriculares, contribuem para um melhor desenvolvimento do aluno enquanto cidadão ativo, tolerante, cívico e crítico. O trabalho colaborativo dos docentes, a partilha de boas práticas pedagógicas e sua avaliação, aliada ao recurso a novas tecnologias e práticas de ensino inovadoras, em contexto de sala de aula ou em contexto de ensino à distância, potenciam a melhoria dos resultados em todos os níveis de ensino. Por outro lado, a valorização do papel do Diretor de Turma/professor titular de turma ou grupo, nomeadamente na sua relação com a família, deve ser privilegiado neste contexto. Deve ser desiderato do Agrupamento, a total aplicação do preceituado no decreto-lei 54/2018 de 06 de julho, para que seja uma escola verdadeiramente inclusiva, em pleno respeito pelas diferenças. A generalização das tutorias autorregulatórias, poderiam ser um contributo importante em termos de sistematização de hábitos de trabalho individual e em grupo, bem como, a aquisição de novas metodologias de trabalho, a generalização de valores matriciais e de princípios que devem nortear a vivência da nossa escola. Importante também, seria o reforço imediato dos meios humanos e materiais para os alunos abrangidos pela educação inclusiva, bem como, a eliminação do abandono escolar e a melhoria da taxa de conclusão nos cursos do ensino secundário e profissional. Tendo ainda em conta o presente objetivo, não deve ser descuidado o reforço do mérito e da excelência, mas também o apreço pelo desempenho ao nível da cidadania e respeito pelo próximo. No fundo, a escola está a **formar cidadãos conscientes e participativos na sociedade** (segundo objetivo), ou seja, está a preparar os jovens para terem, no futuro, um papel importante na sociedade. Jovens participativos e com sentido de responsabilidade, conscientes dos seus direitos, mas também dos seus deveres enquanto membros de pleno direito da sociedade. É missão do diretor contribuir de forma decisiva para o enraizamento dos valores matriciais do Agrupamento e apelar a uma verdadeira intervenção pedagógica nos Gabinetes de Mediação Escolar, sempre que tal seja necessário. De modo a possibilitar uma mais

consistente intervenção nas famílias e nos jovens em risco, é fundamental que haja uma maior sincronia de esforços entre a rede social do município e as técnicas de serviço social da escola. Para tal, propomos que se crie um grupo de trabalho transversal que inclua, para além dos técnicos referidos anteriormente, elementos da EMAEI, da direção da escola, do município e o representante do Agrupamento na CPCJ. A implementação da componente Cidadania e Desenvolvimento no currículo e projetos transversais como o Projeto de Educação para a Saúde e o Projeto de Educação Sexual, reforçam o exercício da cidadania ativa e crítica, que deverá ser fortemente apoiada pela aplicação de ações no campo da educação ambiental, no respeito pela diferença e na promoção da solidariedade.

4.4.3 – Eixo 3 – Identidade Local e Global

Para se concretizar o eixo três - **Identidade local e Global**, consideramos importante desenvolver a nossa ação centrada na operacionalização de um objetivo estratégico:

- Promover parcerias e atividades diversificadas com instituições locais, nacionais e europeias que promovam a identidade do Agrupamento

Com este objetivo pretende-se reforçar a ligação do agrupamento à comunidade educativa e às forças vivas do concelho. Fazer do AEC uma entidade respeitada, importante e capaz de contribuir para o desenvolvimento do Concelho. Para tal, torna-se necessário o estabelecimento de protocolos e parcerias com empresas, instituições locais ou regionais, não só para dar resposta aos cursos profissionais, através das aprendizagens em contexto de trabalho, mas também para se poderem potenciar sinergias comuns ao agrupamento e aos diversos parceiros. Por outro lado, é de grande importância o estabelecimento de intercâmbio não só com outras escolas nacionais, mas também com escolas europeias, privilegiando os projetos nacionais existentes e alargando esse intercâmbio a cidades europeias geminadas com a vila de Condeixa-a-Nova, no sentido do alargamento de horizontes aos nossos jovens através do contacto com outras realidades.

5 – Avaliação do Projeto de Intervenção

O Projeto de Intervenção não deve ser encarado como um documento fechado e definitivo. Pelo contrário, deve ser monitorizado e avaliado ao longo dos quatro anos, de forma contínua, com reformulações, sempre que se julgue pertinente, no sentido de se ultrapassarem constrangimentos, obstáculos ou necessidade de reposicionamento estratégico, face aos novos desafios e à concretização dos objetivos definidos.

Para além, da avaliação contínua e para ajustes pontuais, propomos uma avaliação intermédia, no final de cada ano letivo, a realizar pelo Conselho Geral, no âmbito das suas competências, mediante a nossa apresentação: a) de um relatório de execução anual, b) de um relatório final que deverá incidir sobre os grandes eixos de ação estratégica constantes do Plano de Intervenção, no final do mandato.

6 – Nota final

Apresento esta candidatura, convicto de representar a mudança que a grande maioria dos atores educativos desejam e anseiam.

Sinto-me muito motivado a intervir nessa mudança; é uma motivação potenciada por todos aqueles que acreditam que é possível ter uma liderança forte, mas simultaneamente partilhada, assente em valores humanistas, relações interpessoais amistosas e respeito e admiração pelo desempenho de cada um. Não podia deixar de enfrentar este grande desafio, com um sentimento de orgulho de poder, em equipa, liderar tão prestigiosa instituição do Concelho.

Sinto-me autoconfiante em exercer o cargo a que me proponho, fortalecido pela minha experiência profissional e vivencial:

As responsabilidades, de cariz voluntário que tive e ainda tenho em várias instituições do concelho de Condeixa-a-Nova;

O meu conhecimento profundo da heterogeneidade dos espaços e das gentes de Condeixa-a-Nova;

A atividade de gestão escolar; acumulada ao longo de 26 anos.

Condeixa-a-Nova, 6 de maio de 2020

O Candidato



Avelino Ferreira dos Santos