

# Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto

***“Família Organizada”***

Aviso n.º 5924/2018, publicado no Diário da República – 2.ª série – n.º 87 de 7 de maio de 2018

Candidato ao cargo de diretor: **Rogério Afonso Ferreira Monteiro**



## ÍNDICE

Preâmbulo .....	3
I – Caracterização da comunidade escolar .....	4
II – Os problemas/os objetivos/as estratégias .....	6
Domínio de intervenção – Organização e gestão escolar .....	8
Domínio de intervenção – Serviço educativo .....	19
Domínio de intervenção - Resultados .....	21
III - Calendarização .....	25
IV – Avaliação do projeto .....	25
V - Conclusão .....	25

## PREÂMBULO

Assumir a responsabilidade de apresentar candidatura ao cargo de diretor de um agrupamento de escolas implica conhecer e estar, por um lado, consciente das competências atribuídas na legislação aplicável e, por outro lado, comprometido sem quaisquer reservas com o ser coletivo "Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto" que é feito de alunos, respetivas famílias, educadores, docentes, assistentes, parceiros e de contextos territoriais sociais, culturais, económicos e institucionais específicos em constante inter-relação.

A assunção de uma tal responsabilidade implica conciliar permanentemente aquelas que são as determinações tutelares, os interesses, as motivações e as expectativas de cada um dos atores escolares e aquela que é a perspectiva das instituições locais e regionais em matéria de educação e formação, sendo que cabe a quem lidera de forma ecossistémica aprendente construir pontos de partida que habilitem à afirmação do ser coletivo "Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto" como família organizada quer internamente quer no espaço público de decisão educativa, formativa, cultural, social e económica de âmbito local, regional e nacional.

Com efeito, a assunção dessa responsabilidade exige ser e estar determinado, ser profundamente conhecedor da instituição que se propõe dirigir e liderar e assumir publicamente a representação e defesa da mesma, à altura dos pergaminhos desta, sempre com uma visão e uma missão glocais, sem abrir mão da estética e da ética como pilares estruturais e estruturantes da Família Organizada que o ser coletivo "Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto" precisa e merece ser.

Esta candidatura é corporizada por um candidato que, para além de possuir um currículo diverso de experiência de funções empresariais e cargos escolares, exerceu funções docentes em quase todas as escolas do concelho da Covilhã, a saber por ordem cronológica: Escola Secundária Campos Melo; Escola Secundária Frei Heitor Pinto; Escola C+S do Paul; Escola Secundária N.º 3 da Covilhã; Escola C+S do Tortosendo; Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos do Tortosendo; Agrupamento de Escolas de Tortosendo; e finalmente Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto a cujo quadro pertence e no qual exerce funções de Adjunto desde dezassete de julho de dois mil e catorze. Ao todo, o candidato leva cerca de 25 anos de exercício docente em estabelecimentos que há cerca de 5 anos fazem parte do Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto.

Se mais testemunhos não houvesse, este caminho deixa perceber um biográfico de sentido, de pertença e de empatia que empresta a esta candidatura uma semente para a Família Organizada "Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto".

## I – CARACTERIZAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

O Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto foi constituído no final do ano letivo 2013/2014, agregando o Agrupamento e Escolas de Tortosendo, Agrupamento de Entre Ribeiras – Paul e a Escola Secundária Frei Heitor Pinto. No final do 2º Período do corrente ano letivo, o agrupamento registava 1610 crianças e alunos matriculados, dos quais 743 (144 do 3CEB, 382 do Secundário Regular, 158 dos seis Cursos Profissionais, 46 dos quatro CEF – Cursos de Educação e Formação e 13 do EFA – Educação e Formação de Adultos) frequentam a escola sede, Escola Secundária Frei Heitor Pinto (ESFHP), 286 frequentam a Escola Básica de Tortosendo, 132 frequentam a Escola Básica Nº 2 de Paul, 327 alunos frequentam os onze estabelecimentos de 1CEB e 122 crianças frequentam os onze Jardins de Infância.

### CONSTITUIÇÃO DO AGRUPAMENTO

Jardins de Infância e Escolas	EPE	1.º CEB	2.º CEB	3.º CEB	ES
<b>Escola Secundária Frei Heitor Pinto, Covilhã</b>				●	●
Jardim de Infância Os Loureiros, Tortosendo	●				
Jardim de Infância Ovo Mágico, Tortosendo	●				
Jardim de Infância de Vales do Rio, Vales do Rio	●				
Jardim de Infância do Peso, Peso	●				
Jardim de Infância da Coutada, Coutada	●				
Jardim de Infância de São Jorge da Beira, S. J. da Beira	●				
Escola Básica de S. Jorge da Beira, S. Jorge da Beira		●			
Escola Básica de Vales do Rio, vales do Rio		●			
Escola Básica da Coutada, Coutada		●			
Escola Básica de Dominguiso, Dominguiso	●*	●			
Escola Básica de Cortes, Cortes do Meio	●	●			
Escola Básica de Barroca Grande, Barroca Grande	●	●			
Escola Básica de Unhais da Serra, Unhais da Serra	●	●			
Escola Básica N.º 1 de Paul, Paul	●	●			
Escola Básica de Largo da Feira, Tortosendo		●			
Escola Básica de Montes Hermínios, Tortosendo		●			
Escola Básica de Peso, Peso		●			
Escola Básica de Tortosendo, Tortosendo			●	●	
Escola Básica n.º 2 de Paul, Paul			●	●	

\* - J1 e J2; BPE – Estabelecimento com Pré-escolar

Cento e vinte e dois dos alunos que frequentam o agrupamento são de NEE – Necessidades Educativas Especiais de Carácter Permanente, sendo que catorze e dois destes têm, respetivamente, Currículo Educativo Individual e Adequações no Processo de Matrícula como medidas educativas.

Usufruem de apoio da Ação Social Escolar: 42.4% dos alunos que frequentam o 3CEB na ESFHP; 36% dos alunos que frequentam o ensino secundário regular na ESFHP; 30.4% dos alunos que frequentam os CEF na ESFHP; 1.9% dos alunos que frequentam os cursos profissionais na EFHP; 50.35% dos alunos que frequentam a Escola Básica de Tortosendo e 60.6% dos alunos que frequentam a Escola Básica Nº 2 do Paul. No total dos alunos, 248 usufruem do escalão A e 193 usufruem do escalão B.

2,4% dos alunos que frequentam o ensino secundário e 1.5% dos alunos que frequentam o ensino básico no agrupamento têm naturalidade estrangeira.

46.2% dos pais dos alunos do ensino básico registam habilitações iguais ou inferiores ao 3º Ciclo e 0.09% dos pais dos alunos deste ciclo de ensino não possuem habilitações. 36.2% dos pais dos alunos que frequentam o ensino profissional registam habilitações iguais ou inferiores ao 3º Ciclo e 2.6% dos pais destes alunos não possuem habilitações. Por fim, 45.8% dos pais dos alunos que frequentam o ensino secundário regular registam habilitações iguais ou inferiores ao 3º Ciclo.

A percentagem de famílias monoparentais e duplas da população estudantil do agrupamento aumentou quatro pontos percentuais em média em relação aos valores homólogos constantes do Projeto Educativo em vigor, a par de uma diminuição da percentagem de desemprego, sobretudo, das mães em dois pontos percentuais.

18.76% dos alunos que frequentam o agrupamento não possuem computador nem internet. 2.5% dos alunos que frequentam o agrupamento não possuem computador mas tem internet. 36.7% dos alunos que frequentam o agrupamento possuem computador mas não têm internet. E 79.5% dos alunos que frequentam o agrupamento possuem computador e internet.

Dos 234 educadores e docentes 72.6% são do quadro do agrupamento, 12.4% são de quadro de zona pedagógica, 12.4% são contratados e 2.6% encontram-se noutra categoria profissional.

Do total dos educadores e docentes 59.4% têm mais de 50 anos de idade.

Dos trabalhadores não docentes fazem parte duas Técnicas Superiores, uma Chefe de Serviços de Administração Escolar, dezanove Assistentes Técnicos, um Encarregado Operacional, setenta Assistentes Operacionais (mais sete camarárias) e duas tarefeiras.

Do total dos trabalhadores não docentes 56.6% possuem mais de 50 anos de idade.

## II - OS PROBLEMAS/OS OBJETIVOS/AS ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO

Considerando a caracterização da comunidade escolar e a recontextualização dos pontos fortes e menos fortes constantes do Projeto Educativo do Agrupamento, resultantes das atividades inspetivas e do relatório intermédio do Observatório de Qualidade, identificam-se os problemas e definem-se os objetivos e estratégias respetivos, mas não sem antes mencionarmos aqueles que são os problemas mais inclusivos e transversais, designados de problemas de sustentação de contexto geográfico, que condicionam ou podem pôr em causa qualquer ação do agrupamento e com os quais os problemas, objetivos e estratégias respetivos do agrupamento estão correlacionados e, portanto, cujo sucesso da abordagem a estes depende do sucesso da abordagem àqueles. A tabela seguinte apresenta esses problemas de sustentação e as respetivas oportunidades.

Problemas de sustentação de contexto geográfico	Oportunidades
<p>Segundo dados da PORDATA a taxa bruta de natalidade na Covilhã tem vindo a decrescer desde 1981, 14.5%, até 2016, 6.0%. A média da taxa bruta de natalidade na CIMBSE fixou-se em 5.9% em 2016. A população que contribui para a taxa bruta de natalidade do concelho da Covilhã regista-se em 25.5%, muito abaixo da média da CIMBSE. A taxa bruta de natalidade no concelho de Lisboa em 2016 fixou-se em 11.9%, no concelho do Porto em 9.7% e no concelho de Coimbra em 8.5%. O número de crianças e alunos a entrar no sistema de ensino tem vindo a decrescer no concelho e na cidade da Covilhã. O cardinal, ou seja, o número de alunos por turma no concelho da Covilhã, como se pode deduzir das taxas brutas de natalidade mencionadas corresponde em média a 60.96% do número de alunos por turma nos concelhos de Lisboa, Porto e Coimbra, isto é, a cada 30 alunos por turma nestes concelhos deve corresponder 18,29 alunos por turma no concelho da Covilhã, sem entrar em linha de conta com os alunos de NEE que reduzem turma.</p>	<p>Tendo em conta que o concelho da Covilhã se enquadra na CIM das Beiras e Serra da Estrela, território de baixa densidade populacional e cuja mão de obra qualificada se concentra principalmente no setor da educação, saúde e justiça, o Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto disponibiliza-se para, em conjunto com os atores escolares dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas dos quinze municípios desta comunidade intermunicipal, e até mesmo em conjunto, como é desejável, com os atores escolares de todas as CIM do interior do País, encontrar um cardinal, um número, máximo de alunos por grupo/turma que tenha em linha de conta a mão de obra e os recursos físicos instalados no setor e a previsão de crianças/alunos no território, a apresentar à tutela no sentido desse número ser vertido em diploma legal.</p>
<p>O território da CIM das Beiras e Serra da Estrela, em que o concelho da Covilhã se enquadra, tem vindo a apresentar, desde 2001, saldos migratórios internos negativos cada vez mais acentuados.</p>	<p>Este problema está correlacionado com o da natalidade, o que atribui ainda mais urgência à oportunidade acima referida.</p>

Se o desafio maior que se coloca nesta fase ao AEFHP, é aquele que resulta do processo de consolidação de agregação de escolas, antes de entrarmos na identificação de problemas/objetivos específicos/estratégias de intervenção por domínio, optamos por enunciar um conjunto de objetivos gerais que estarão sempre presentes na ação a executar através do presente projeto de intervenção.

**São objetivos gerais:**

- Unificar a ação educativa a desenvolver por todos os profissionais do agrupamento, criando um sentimento de pertença coletiva propício à inovação e à afirmação da cultura de escola Família Organizada.
- Criar nos alunos, desde o pré-escolar ao ensino secundário, uma forte identificação com o "seu" agrupamento, partindo de relações de proximidade entre os diferentes elementos da comunidade escolar, procurando o estabelecimento de laços de afetividade muito para além do percurso escolar de cada aluno.
- Envolver os pais e encarregados de educação do agrupamento, não só na vida escolar dos seus educandos, mas também na vida escolar de todo o agrupamento, criando, também, um sentimento de pertença coletiva.
- Destacar, junto da comunidade local, o agrupamento como uma organização com uma forte cultura de escola, com um projeto coeso onde os diferentes atores têm como desiderato a procura do sucesso educativo, alicerçado numa cultura de civildade e exigência assumida por todos.
- Garantir que o AEFHP seja uma Família Organizada constituindo assim uma referência a nível da sua área de implantação.

**Domínio de Intervenção:**  
ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema** – Implementação de uma Liderança  
Ecosistémica Aprendizente.

**Objetivos:**

- Delegar competências.
- Valorizar as Coordenações de Estabelecimento.
- Valorizar as lideranças intermédias.
- Valorizar a relação com as comunidades locais, regionais, nacionais e internacionais.
- Valorizar os órgãos e as estruturas.
- Fomentar formação acreditada amiga da liderança ecosistémica aprendizente.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Proceder à delegação de competências tendo em conta o biográfico e a maneira de ser dos atores. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
2. Possibilitar que os Coordenadores de Estabelecimento construam a sua própria agenda de ação dentro das suas competências num quadro de partilha e de interdependência com quem superintende, sempre numa perspetiva aprendizente. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
3. Possibilitar que as lideranças intermédias construam por iniciativa própria a sua agenda de ação dentro das suas competências e dentro daquilo que são os objetivos e estratégias para o bom funcionamento do órgão/estrutura e para o sucesso escolar e educativo dos alunos, num quadro de partilha e de interdependência coletiva numa perspetiva aprendizente. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
4. Criação do Gabinete de Relações Públicas e de Internacionalização. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
5. Manutenção de assessorias de apoio à coordenação nas Escolas Básicas de Tortosendo e Nº 2 de Paul e criação de Assessorias de Apoio à Gestão e Liderança na ESFHP. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
6. Elaborar e fazer aprovar nos órgãos competentes regimentos para todos os órgãos e estruturas colegiais do AEFHP. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
7. Integrar no Plano de Formação docente e não docentes formação acreditada nas áreas de Gestão da Sala de Aula, de Gestão de Espaços de Aprendizagem e Socialização, de Gestão de Conflitos, de Gestão Integrada de Informação, e de Processo e Procedimento Administrativo. **(Calendarização – ao longo do mandato)**



**Domínio de Intervenção:**  
ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema** – Dispersão das diferentes unidades orgânicas pelo território onde a distância entre as mesmas e a escola sede varia, aproximadamente, entre os 5 e 53 quilómetros, com constrangimentos na gestão de recursos humanos, recursos materiais e financeiros, comunicação e partilha de identidade/cultura de escola.

**Objetivos:**

- Reforçar a coordenação pedagógica e administrativa entre o pessoal docente.
- Racionalizar e otimizar os recursos humanos e materiais.
- Valorizar o conhecimento das atividades desenvolvidas em todo o AEFHP.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Aprofundamento das competências da equipa de coordenação do plano anual de atividades, criando no seu seio um gabinete de comunicação com valências no âmbito da comunicação e imagem interna e externa. *(Calendarização – ano letivo 2018/19)*
2. Criação de uma mancha comum de horário ao nível do agrupamento, no que concerne ao 2.º, 3.º ciclo e secundário, criando espaços de tempo partilhados para a realização de atividades de coordenação pedagógica. *(Calendarização – ano letivo 2018/19)*
3. Elaboração criteriosa de horários, na observância dos critérios legais definidos e, concomitantemente, facilitadores da mobilidade entre as diferentes unidades orgânicas. *(Calendarização – ano letivo 2018/19)*
4. Valorização da experiência de ação escolar e da formação específica, no desempenho de funções de Trabalhador não Docente. *(Calendarização – durante o mandato)*

**Domínio de Intervenção:**  
ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema** – Envolvimento e participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos, nas suas estruturas representativas e nos órgãos de gestão.

**Objetivos:**

- Assegurar o compromisso entre a escola e a família na procura de objetivos comuns, nomeadamente, o sucesso educativo dos alunos, numa relação triangular aprendente.

- Compreender e responder às necessidades dos pais e encarregados de educação para o acompanhamento da vida escolar dos seus educandos face à realidade social contemporânea.
- Reforçar o sentimento de pertença coletiva – a cultura de escola Família Organizada.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Articulação com as diferentes associações de pais e encarregados de educação do agrupamento para organizar iniciativas sistemáticas promotoras da vinda dos pais à escola, alertando-os para a obrigatoriedade do acompanhamento da vida escolar dos seus educandos, enfatizando o papel privilegiado do professor titular de turma e do diretor de turma como interlocutor. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
2. Criação de uma estrutura que congregue as diferentes associações de pais e encarregados de educação, partindo sempre da vontade dos próprios, que permita uma visão abrangente do acompanhamento do aluno desde o pré-escolar até ao final do ensino secundário. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
3. Realização de atividades culturais, desportivas, de articulação pedagógica, entre outras, em horário pós-laboral, procurando, também, a parceria dos pais e das suas estruturas representativas para a sua dinamização **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
4. Diversificação dos meios de contacto com os encarregados de educação, recorrendo às novas tecnologias de informação, sempre que possível, não descurando a vertente do contacto presencial. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
5. Pugnar pelo estabelecimento de parcerias com outras instituições, nomeadamente, culturais, desportivas e de solidariedade social, tendo em vista a disponibilização de uma oferta diversificada para a ocupação de tempos livres, não só dos alunos, mas também de toda a comunidade escolar. **(Calendarização – iniciar os contactos no ano letivo 2018/19; implementar em 2019/20)**
6. Pugnar pela implementação de um programa de voluntariado colaborativo, recorrendo, nomeadamente à disponibilidade de professores aposentados do AEFHP, tendo em vista a dinamização de atividades diversificadas para toda a comunidade escolar. **(Calendarização – iniciar os contactos no ano letivo 2018/19; implementar em 2019/20)**

**Domínio de Intervenção:**

ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema** – Envolvimento e participação contínua dos alunos nos órgãos de gestão e nas suas estruturas representativas.

**Objetivos:**

- Reforçar as estratégias de educação para a cidadania.
- Assegurar o contributo dos alunos para a melhoria do serviço educativo, reforçando o compromisso entre os elementos da comunidade escolar.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Realização periódica, pelo menos uma vez por período, da assembleia de delegados de turma com a presença do diretor do agrupamento. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
2. Implementação de momentos de reflexão periódicos, uma vez por período, ao nível de cada turma, com a intenção de os alunos elaborarem uma carta de sugestões de melhoria a remeter ao diretor do agrupamento. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**

**Domínio de Intervenção:**

ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema** – Envolvimento e participação do pessoal docente e não docente nas suas estruturas representativas e nos órgãos de gestão.

**Objetivos:**

- Ouvir diferentes visões sobre a construção do sucesso educativo dos alunos, assegurando a reflexão sobre as práticas, tendo em vista a inovação e a procura da excelência.
- Reforçar o compromisso de todos no estabelecimento da cultura de escola Família Organizada.
- Contribuir para a construção de um clima de empatia no trabalho.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Participação periódica do diretor nas reuniões de coordenação do pessoal docente e não docente com a intenção de partilhar os problemas e os sucessos da organização. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
2. Criação de comissões de trabalho/acompanhamento para apoio à gestão de áreas diversificadas, não só as que resultem do normativo do agrupamento definido em sede de regulamento interno, mas também outras que se afigurarem necessárias em função da leitura do momento. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**

3. Diversificação dos processos de participação dos atores na construção de documentos estruturantes para o agrupamento: projeto educativo; regulamento interno; e planos anual e plurianual de atividades. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**

**Domínio de Intervenção:**  
ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema** – Afirmção do AEFHP junto de instituições locais, tendo em vista o estabelecimento de parcerias de interesse mútuo com benefícios para os alunos, pessoal docente e não docente, pais e encarregados de educação.

**Objetivos:**

- Diversificar a oferta de atividades extracurriculares de carácter sistemático.
- Reforçar a rede de parcerias para a realização de estágios em contexto de trabalho.
- Responder às necessidades de formação do pessoal docente e não docente em correlação com o plano de formação do agrupamento.
- Contribuir para a diversidade da oferta da rede local de serviços de apoio às famílias.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Aprofundamento do relacionamento estratégico do agrupamento com os Centros de Saúde da área em que o AEFHP se integra e Extensões respetivas, tendo em vista o apoio na formação para alunos, pais, pessoal docente e não docente. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
2. Aprofundamento das parcerias existentes no âmbito de entidades enquadradoras. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
3. Aprofundamento de parcerias no âmbito da atividade física e desportiva com agentes locais com responsabilidades organizativas nesta área, procurando, também, conciliar a atividade desportiva de competição dos alunos com as atividades escolares. **(Calendarização – iniciar contactos no ano letivo 2018/19; implementar em 2019/20)**

**Domínio de Intervenção:**

ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema** – Diferenciação de habitus social entre os alunos - menor equidade na procura do sucesso educativo.

**Objetivos:**

- Fortalecer as estratégias de promoção do sucesso educativo.
- Democratizar o acesso a uma escola de sucesso para todos.
- Promover a rede e bibliotecas e de centros de recursos na procura do sucesso educativo.
- Potenciar os clubes, oficinas, projetos, e toda a oferta extra-curricular.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Envidar esforços no sentido do reforço dos apoios educativos no 1.º, 2.º e 3.º ciclo, trazendo à reflexão, em sede de conselho pedagógico, o apoio estruturado por níveis de classificação dos alunos, ou seja, não garantir apenas o apoio aos alunos com mais dificuldades. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
2. Sensibilização para a sinalização precoce, pré-escolar e primeiro ciclo, de casos de crianças com necessidades educativas especiais, tendo em vista o reforço da intervenção atempada em harmonia com as famílias. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
3. Criação estruturada de sessões de preparação para os exames/provas nacionais, trazendo à reflexão, em sede de conselho pedagógico, a sua periodicidade e anos de implementação. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
4. Manutenção de espaços com a valência de sala de estudo, recorrendo à componente não letiva dos horários dos docentes, bem como através da abertura de um processo de colaboração com professores aposentados do AEFHP, mediante encontro de vontades mútuas e após reflexão em sede de conselho pedagógico. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
5. Adequação da resposta da Ação Social Escolar, em parceria com a autarquia local e as associações de pais, à situação de emergência social vivenciada por algumas famílias. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
6. Elaboração de uma revisão de literatura temática, por disciplina, com base em pelo menos uma obra constante do acervo físico bibliotecário da escola e numa referência bibliográfica consultada na internet no centro de recursos da escola. **(Calendarização – durante o mandato)**
7. Construção de uma cultura de beneficiação das e participação nas diversas valências oferecidas pelo AEFHP. **(Calendarização – ao longo do mandato)**

**Domínio de Intervenção:**  
ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema** – Adequação e equilíbrio na gestão e organização dos horários do pessoal docente, nomeadamente entre o tempo de escola, das atividades letivas e do destinado às práticas de coordenação pedagógica e administrativa.

**Objetivos:**

- Racionalizar a gestão do tempo escolar, enfatizando o seu pragmatismo.
- Proporcionar um maior equilíbrio das condições de trabalho do pessoal docente, atribuindo tempo para gestão coletiva e individual da atividade.
- Facilitar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Elaboração criteriosa de horários que adequem o tempo de escola à especificidade profissional/individual, nomeadamente o número de alunos e os níveis de ensino de cada docente. *(Calendarização – ano letivo 2018/19)*
2. Elaboração criteriosa de horários que prevejam tempos comuns semanais, pelo menos ao nível do departamento e área disciplinar, para a realização de atividades de coordenação pedagógica e/ou formação. *(Calendarização – ano letivo 2018/19)*
3. Simplificação das tarefas burocráticas e administrativas, recorrendo ao uso de tecnologias de apoio à gestão que, efetivamente, resultem em ganhos na gestão do tempo. *(Calendarização – preparação durante o ano letivo 2018/19, implementar ao longo do mandato)*

**Domínio de Intervenção:**  
ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema** – Estado de conservação/manutenção da Escola EB de Tortosendo, seus equipamentos e mobiliário, construção de um espaço coberto, fechado, para a prática de Educação Física, e regularização dos pisos do recinto.

**Objetivos:**

- Pugnar por melhorar as condições de trabalho e segurança da comunidade escolar.
- Averiguar a possibilidade de uma intervenção mais profunda e com caráter mais permanente.
- Averiguar a possibilidade de atualização e substituição do mobiliário da unidade.
- Averiguar a possibilidade de construção de um espaço coberto, fechado, para a prática da Educação Física e de regularização dos pisos do recinto escolar.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Intervenção regular ao nível da manutenção e conservação, dando continuidade ao trabalho desenvolvido, recorrendo a projetos de financiamento, à tutela e equitativamente aos recursos próprios do AEFHP. **(Calendarização – iniciar contactos no ano letivo 2018/19; implementar ao longo do mandato)**
2. Aprofundamento do diálogo estratégico com a Câmara Municipal da Covilhã e Ministério da Educação, tendo em vista avaliar a possibilidade de obras de requalificação mais profundas, aproveitando o cenário aberto pelos quadros de financiamento comunitário, 2014/2020 e/ou 2020/2030. **(Calendarização – iniciar contactos no ano letivo 2018/19; implementar ao longo do mandato)**

**Domínio de Intervenção:**

ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema – Requalificação do Pavilhão Gimnodesportivo utilizado pela Escola EB Nº 2 do Paul e construção de um passadiço coberto entre os blocos de aulas e o pavilhão.**

**Objetivos:**

- Pugnar por melhorar as condições de trabalho e segurança da comunidade escolar.
- Pugnar pela finalização da requalificação do Pavilhão antes do início do ano letivo 2018/2019.
- Averiguar a possibilidade de construção de um passadiço coberto de ligação entre os blocos de aulas e o pavilhão.

**Estratégia de Intervenção:**

Aprofundamento do diálogo estratégico com a Câmara Municipal da Covilhã e Ministério da Educação, tendo em vista avaliar a possibilidade de obras de requalificação terminarem antes do início do ano letivo 2018/2019 **(Calendarização - Implementar no ano letivo corrente)** e de construção de um passadiço coberto de ligação entre os blocos de aulas e o pavilhão, aproveitando o cenário aberto pelos quadros de financiamento comunitário, 2014/2020 e/ou 2020/2030. **(Calendarização – iniciar contactos no ano letivo 2018/19; implementar ao longo do mandato)**

**Domínio de Intervenção:**

ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema – Requalificação da Escola Secundária Frei Heitor Pinto.**

**Objetivos:**

- Averiguar a possibilidade de início das obras de requalificação no verão de 2018.
- Permitir condições para a prática letiva e para uma prestação de serviços adequada às necessidades contemporâneas da comunidade escolar e educativa.

**Estratégia de Intervenção:**

Aprofundamento do diálogo estratégico com a Câmara Municipal da Covilhã, tendo em vista avaliar a possibilidade das obras de requalificação da ESFHP terem início no verão de 2018. *(Calendarização – corrente ano letivo e ano letivo 2018/19)*

**Domínio de Intervenção:**

ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema – Adequação dos estabelecimentos de pré-escolar e 1º Ciclo às orientações curriculares e ao currículo, respetivamente, e aos modelos de avaliação em vigor.**

**Objetivos:**

- Averiguar a possibilidade de adequar os estabelecimentos de 1º Ciclo ao currículo e de Pré- Escolar às orientações curriculares, e aos modelos de avaliação em vigor.
- Permitir condições para a prática letiva e para uma prestação de serviços adequada às necessidades da comunidade escolar e educativa.

**Estratégia de Intervenção:**

Aprofundamento do diálogo estratégico com a Câmara Municipal da Covilhã e Juntas de Freguesia respetivas, tendo em vista avaliar a possibilidade de adequar os estabelecimentos de 1º Ciclo e Pré-Escolar ao currículo e às orientações curriculares, respetivamente, e aos modelos de avaliação em vigor. *(Calendarização – iniciar contactos no ano letivo 2018/19; implementar durante o mandato)*

**Domínio de Intervenção:**

ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema – Captação de alunos e fixação dos alunos no agrupamento.**



**Objetivos:**

- Averiguar a possibilidade de existência da componente de apoio à família (CAF) nos estabelecimentos de 1º Ciclo e de prolongamento de atividades de animação e apoio à família (AAAF) nos estabelecimentos de Pré-Escolar, compatível com o horário profissional das famílias.
- Fixar e captar crianças e alunos para os estabelecimentos de educação/ensino do AEFHP.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Aprofundamento do diálogo estratégico com as Juntas de Freguesia respetivas e Câmara Municipal da Covilhã, tendo em vista avaliar a possibilidade de alargamento do horário de permanência das crianças, com AAAF, e dos alunos, com CAF, nos estabelecimentos compatível com a vida profissional das famílias. **(Calendarização – iniciar contactos no ano letivo 2018/19; implementar ao longo do mandato)**
2. Encontrar estratégias conjuntas que envolvam toda a comunidade escolar e educativa do AEFHP, incluindo parceiros, no sentido de fixar e captar alunos para os respetivos estabelecimentos de educação/ensino (Jardins de Infância, 4º ano nas escolas do 1º Ciclo, 5º ano nas escolas com 2º e 3º Ciclos, 7º ano para as escolas com 3º ciclo e secundário e 10º ano para a ESFHP). **(Calendarização – envolver as comunidades no ano letivo 2018/19; implementar ao longo do mandato)**
3. Criação de um Gabinete de Promoção e Divulgação da Oferta Educativa e Formativa e de relações com os atores escolares do Concelho da Covilhã que articula com o gabinete de comunicação da equipa de coordenação do plano anual de atividades. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**

**Domínio de Intervenção:**

ORGANIZAÇÃO E  
GESTÃO ESCOLAR

**Problema – Escassez de recursos financeiros para fazer face às despesas de investimento que vão para além da gestão corrente.**

**Objetivos:**

- Assegurar os recursos financeiros adequados para o investimento em material pedagógico-didático necessário ao desenvolvimento das atividades escolares.
- Proporcionar recursos financeiros para a participação do agrupamento nas atividades previstas no plano anual de atividades.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Seleção criteriosa dos fornecedores de serviços, equipamentos e materiais, procurando a melhor correlação custo/benefício, utilizando, no cumprimento das obrigações legais, a plenitude das potencialidades das plataformas eletrónicas de compras públicas. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
2. Gestão rigorosa dos serviços de papelaria e bar, não maximizando o lucro, presta-se um serviço educativo, mas não o descurando, pois é necessário reinvestir na qualidade dos serviços prestados. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
3. Captação de recursos financeiros a partir do aluguer de instalações e equipamentos. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
4. Agilização dos mecanismos de controlo orçamental dos cursos profissionais de modo a não ser responsabilidade da escola o envio atempado das verbas para o funcionamento dos mesmos, evitando, sempre que possível, o eventual estrangulamento financeiro causada pelo adiantamento de verbas. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**

**Domínio de Intervenção:**  
SERVIÇO EDUCATIVO

**Problema –** Articulação entre os diferentes ciclos de ensino, desde o pré-escolar ao ensino secundário.

**Objetivos:**

- Fomentar a procura de sentido do trabalho escolar junto dos alunos.
- Cercear a falta de pré-requisitos na evolução do trabalho escolar dos alunos.
- Atenuar as redundâncias ao longo do percurso escolar dos alunos.

**Estratégias de Intervenção:**

1. **Consolidação dos mecanismos de monitorização global, ao nível de todo o agrupamento, dos resultados escolares e das estratégias de intervenção e melhoria. (Calendarização – ano letivo 2018/19)**
2. **Promoção da criação de um laboratório de práticas pedagógicas onde os docentes partilhem a inovação, as dificuldades, os receios e aspirações, o qual poderá ter formato presencial e/ou on-line. (Calendarização – planificar no ano letivo 2018/19; implementar ao longo do mandato)**
3. **Incentivo à realização de “aulas abertas”, através de consentimento mútuo, onde os docentes se apercebem da especificidade dos diferentes níveis de ensino, desde o pré-escolar ao secundário, numa perspetiva de amigo crítico. (Calendarização – planificar no ano letivo 2018/19; implementar em 2019/20)**

**Domínio de Intervenção:**  
SERVIÇO EDUCATIVO

**Problema –** Sequencialidade do currículo entre os diferentes ciclos de ensino, desde o pré-escolar ao ensino secundário.

**Objetivos:**

- Fomentar a procura de sentido do trabalho escolar junto dos alunos.
- Cercear a falta de pré-requisitos na evolução do trabalho escolar dos alunos.
- Atenuar as redundâncias ao longo do percurso escolar dos alunos.

**Estratégia de Intervenção:**

Definição de uma matriz curricular que melhor sirva os objetivos gerais do agrupamento, indo ao encontro da sua missão e visão. **(Calendarização – planificar no ano letivo 2018/19; implementar ao longo do mandato)**

**Domínio de Intervenção:**  
SERVIÇO EDUCATIVO

**Problema** – Sequencialidade e/ou articulação das atividades extracurriculares entre os diferentes ciclos de ensino, desde o pré-escolar ao ensino secundário.

**Objetivos:**

- Fomentar o sentimento de pertença coletiva.
- Proporcionar aos alunos o aprofundamento e especificação de competências culturais, científicas, artísticas e desportivas.
- Criar uma mais-valia para o sucesso educativo dos alunos e para a especificidade da cultura de escola – o AEFHP é diferente e deixa uma “marca”.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Através de fundamentação, partindo de uma visão global desde o pré-escolar ao secundário, em sede de conselho pedagógico, definir as áreas das atividades extracurriculares a desenvolver de forma estruturada e sistemática pelo agrupamento, permitindo o aprofundamento de capacidades, não descurando uma correlação com a oferta complementar ao nível do currículo. **(Calendarização – planificar no ano letivo 2018/19; implementar ao longo do mandato)**
2. Consolidação dos grupos equipa ao nível do Desporto Escolar, não descurando parcerias com outras instituições desportivas na prossecução de objetivos comuns – valorização do aluno/atleta e racionalização no uso de instalações. **(Calendarização – planificar no ano letivo 2018/19; implementar ao longo do mandato)**

**Domínio de Intervenção:**  
SERVIÇO EDUCATIVO

**Problema** – Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens de uma forma integrada, rigorosa e clarificadora para a adequação das práticas letivas.

**Objetivos:**

- Fomentar a reflexão sobre as práticas letivas a partir da análise dos resultados escolares dos alunos.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Consolidação do trabalho desenvolvido pela equipa de autoavaliação, com representantes de todos os ciclos de ensino, que continuará a elaborar, periodicamente, no final de cada momento de avaliação, documento de trabalho com os resultados escolares. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**

2. Reflexão ao nível do subdepartamento sobre os resultados escolares, tendo em vista o estabelecimento de estratégias de melhoria a partilhar em sede de conselho pedagógico. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**

**Domínio de Intervenção:**

**RESULTADOS**

**Problema –** Progressão contextualizada contínua do sucesso académico, interno e externo, aproximando-se e/ou mantendo-o acima da média nacional.

**Objetivos:**

- Afirmar o AEFHP como o agrupamento de referência a nível local.
- Aumentar a atratividade do AEFHP para todos aqueles que procuram atingir resultados de excelência.
- Proporcionar aos alunos o atingir do seu sucesso educativo.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Consolidação das estratégias de apoio ao estudo, nomeadamente, apoio pedagógico acrescido, apoio ao estudo, aulas de preparação para exame, sala de estudo, acompanhamento tutorial. As estratégias deverão dar resposta não só aos alunos com mais dificuldades, mas também àqueles que pretendem melhorar a qualidade do sucesso. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
2. Monitorização das metas a nível interno e externo, dando sequência ao estabelecido no projeto educativo do agrupamento. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
3. Manutenção de prémios de incentivo ao sucesso académico individual e em grupo/turma, reforçando a visibilidade dos momentos formais do seu reconhecimento. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
4. Comunicação do sucesso académico e educativo a todos os *stakeholders* do agrupamento, com especial destaque para os alunos, pais e encarregados de educação, pessoal docente e não docente, tendo em vista aprofundar o reconhecimento da comunidade. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
5. Tentar criar o projeto “*Aluno Padrinho Tutor*”, envolvendo as Associações de Estudantes e a Assembleia de Delegados do Ensino Secundário. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**

6. Disponibilidade para participar em projetos de âmbito nacional de acompanhamento ao sucesso dos alunos, como é caso dos programas PISA e OTES (Observatório do Trajeto dos Estudantes do Ensino Secundário), procurando obter dados para a leitura em contexto local. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
7. Pugnar por mecanismos de acompanhamento dos alunos após o seu percurso escolar no agrupamento, cativando-os para o seu regresso à escola na procura da partilha de experiências que destaquem – “*estudar compensa*”. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**

**Domínio de Intervenção:**

**RESULTADOS**

**Problema –** Conciliação entre o sucesso académico e o sucesso educativo, valorizando os valores da liberdade, solidariedade, partilha, tolerância, harmonia, iniciativa, responsabilidade, reciprocidade, em comunhão com o esforço e a capacidade de trabalho.

**Objetivos:**

- Reconhecer o empenho dos alunos nas atividades letivas.
- Incentivar os alunos na procura de melhores resultados.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Realização de encontros de reflexão para o pessoal docente sobre a temática da avaliação das aprendizagens versus incentivo e motivação. **(Calendarização – ano letivo 2018/19)**
2. Implementação de estratégias de autoavaliação produtivas onde predomine o diálogo entre o aluno e o professor. **(Calendarização – planificar no ano letivo 2018/19; implementar ao longo do mandato)**

**Domínio de Intervenção:**

**RESULTADOS**

**Problema** – Manutenção de ambientes de aprendizagem profícuos, quer em contexto de sala de aula, quer nos demais espaços de partilha e convívio escolar.

**Objetivos:**

- Assegurar o respeito pelas normas de conduta e convivialidade entre todos os elementos da comunidade escolar.
- Garantir o ambiente adequado ao sucesso educativo.

**Estratégias de Intervenção:**

1. Ação permanente e constante da direção da escola no tratamento de problemas disciplinares em articulação como GAAF. *(Calendarização – ano letivo 2018/19)*
2. Gestão adequada e célere dos mecanismos legais em matéria disciplinar, através de um regulamento interno pragmático e desburocratizado e na observância do instituído no Estatuto do Aluno e da Ética Escolar. *(Calendarização – ano letivo 2018/19)*
3. Criação de um Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF) com capacidade de resposta em matéria disciplinar e ao nível da prevenção de atitudes comportamentais desviantes, não descurando a possibilidade de intervenção à posteriori. *(Calendarização – planificação em 2018/19 e implementação no letivo 2019/20)*
4. Disponibilidade para envolvimento do agrupamento em projetos de âmbito nacional e/ou regional em parceria com a autarquia. *(Calendarização – ao longo do mandato)*
5. Diálogo permanente com os pais e encarregados de educação, co-responsabilizando-os nas medidas a tomar para a melhoria dos ambientes de aprendizagem. *(Calendarização – ano letivo 2018/19)*
6. Estabelecimento de prémios de incentivo à melhoria dos ambientes de aprendizagem em contexto de sala de aula, assim como aqueles que fomentem o espírito de solidariedade entre alunos e entre os alunos e a comunidade escolar, ou seja, o empenho em ações meritórias. *(Calendarização – planificar no ano letivo 2018/19; implementar ao longo do mandato)*

**Domínio de Intervenção:**

**RESULTADOS**

**Problema – Manutenção de uma taxa de abandono escolar residual, apesar do alargamento da escolaridade obrigatória até aos 18 anos de idade.**

**Objetivos:**

- Garantir o cumprimento da escolaridade obrigatória a todos os alunos matriculados no AEFHP.

**Estratégias de Intervenção:**

Todas as referenciadas anteriormente, uma vez que as mesmas procuram conferir sentido ao trabalho escolar e promover o sucesso educativo.



### III – CALENDARIZAÇÃO

No que concerne à calendarização das estratégias de intervenção, houve a preocupação em destacar junto de cada uma delas uma referência ao início da mesma. Esta referência é um indicador da tomada de consciência do momento em que cada ação poderá ser implementada, sendo que haverá a sua continuidade nos anos letivos subsequentes. Ainda no que diz respeito à calendarização, há a necessidade de adaptar a mesma às circunstâncias de que o ano letivo 2018/19, no momento presente, já se encontra devidamente planificado e lançado.

### IV - AVALIAÇÃO DO PROJETO

O presente projeto, recebendo a validação do conselho geral do AEFHP, será alvo de uma monitorização anual, no início de cada ano letivo, através de reflexão a efetuar pelo candidato ao cargo de diretor no relatório anual de atividades a apresentar ao conselho geral. No final do mandato, a monitorização anual dará lugar à reflexão final.

### V – CONCLUSÃO

Tal como já foi dito noutro ponto deste projeto de intervenção, a presente candidatura não parte de alguém que desconhece a realidade local; não parte de alguém que desconhece a complexidade das atividades de gestão e liderança escolares.

Sempre que se trata de um projeto, que é de certa forma um plano de intenções, o mais difícil não é dizer o que tem de ser feito, o difícil é fazê-lo e/ou fazê-lo acontecer. É, aí, no plano do acontecer que é colocado o presente projeto, como sempre fizemos, porque seremos uma *Família Organizada*.

Covilhã, 18 de maio de 2018

O candidato ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto

  
\_\_\_\_\_  
(Rogério Afonso Ferreira Monteiro)