

Projeto de Intervenção

2022 / 2026

**Candidatura ao Cargo de Diretor do Agrupamento de
Escolas Frei Heitor Pinto**

Marco Renato Couto Santos

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

Quando um ganso bate as asas cria um vácuo para o pássaro seguinte. Voando na formação em “V”, o bando inteiro tem o seu desempenho 71% melhor do que se cada um voasse sozinho.

Lição: *As pessoas que dividem uma direção em comum e têm senso de comunidade chegam mais rápido e mais facilmente a seu destino, porque estão viajando baseadas na confiança.*

Sempre que um ganso sai da formação, sente imediatamente a resistência por tentar voar sozinho e, rapidamente, volta para a formação, aproveitando o vácuo deixado pela ave imediatamente à sua frente.

Lição: *Se tivermos sensibilidade e bom-senso, permaneceremos alinhados e unidos com aqueles que buscam o mesmo objetivo, e nos disporemos a aceitar a sua ajuda, assim como prestar a nossa ajuda quando necessário. A força, o poder e a segurança aumentam quando seguimos na mesma direção daqueles com quem dividimos um objetivo em comum. As metas serão alcançadas mais fácil e rapidamente.*

Quando o ganso líder se cansa, muda para trás na formação e, imediatamente, um outro ganso assume o lugar, voando para a posição da ponta.

Lição: *Todos devem apoiar nas tarefas mais pesadas e compartilhar a liderança. Compartilhar e combinar dons, talentos e recursos. Não é preciso ser “chefe” para ser líder. O verdadeiro líder se conhece pelas suas atitudes. As pessoas, assim como os gansos, são dependentes umas das outras.*

Os gansos de trás grasnam para encorajar os da frente, e aumentar a velocidade.

Lição: *Quando há encorajamento o progresso é maior. Todos precisam ser encorajados com elogios e palavras de ânimo, inclusive o líder.*

Finalmente, quando um ganso adoecer ou está ferido, e cai, dois gansos saem da formação e o seguem, para ajudá-lo e protegê-lo. Eles ficam com ele até que seja capaz de voar novamente, e depois começam uma nova formação ou partem em busca de seu grupo.

Lição: *Numa equipe, todos podem passar por dificuldades e precisarão apoiar-se mutuamente.*

Se nos mantivermos um ao lado do outro, apoiando-nos mutuamente. Se tornarmos realidade o espírito de equipe. Se apesar das diferenças pudermos formar um grupo humano para enfrentar qualquer tipo de situações. Se entendermos o verdadeiro valor da amizade. Se tivermos consciência do sentimento de partilha. A vida será mais simples, trabalhar em equipe vai ser prazeroso, alcançaremos as metas e objetivos, e todos ficarão felizes.

Marco Fabossi (2008)

ÍNDICE

MOTIVAÇÃO	4
INTRODUÇÃO.....	5
MISSÃO.....	7
VISÃO.....	8
PRINCÍPIOS E VALORES.....	8
CARATERIZAÇÃO DA COMUNIDADE EDUCATIVA.....	8
IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS	10
LINHAS ORIENTADORAS.....	12
PLANO DE INTERVENÇÃO – OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	13
CONCLUSÃO	19

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

MOTIVAÇÃO

Assumir a responsabilidade de apresentar candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto implica conhecer e estar consciente do enunciado no artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º137/2012, de 2 de julho, onde, entre diversas competências, há a referência à ação do diretor em documentos estruturantes para a vida da organização escolar: projeto educativo; regulamento interno; planos anual e plurianual de atividades; relatório anual de atividades; propostas de celebração de contratos de autonomia e plano de formação do pessoal docente e não docente.

É reconhecer que o cargo de diretor implica competências no plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.

Em primeiro lugar, a presente candidatura está alicerçada numa condição primordial para quem se propõe ao exercício de um cargo de tamanha complexidade, e sem a qual este projeto de intervenção não teria surgido - o gosto pelas atividades de liderança escolar. Uma liderança escolar que parte da consciência do papel relevante que a escola desempenha na sociedade, da natureza das suas práticas numa cultura em mudança. Uma liderança, que partindo da visão global sobre a instituição escolar, estará voltada para o objetivo máximo de colocar o Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto em lugar de destaque no panorama educativo local e nacional, o qual só será alcançado com o real sucesso educativo dos seus alunos.

Em segundo lugar, esta candidatura também está fundamentada no conhecimento que o candidato tem da realidade local e da especificidade deste Agrupamento de Escolas.

A motivação, encontramos-la no caminho percorrido. Nos anos de muita aprendizagem na gestão do Agrupamento de Escolas Entre Ribeiras – Paul e, posteriormente, do Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto.

Encontramos-la também no grupo excecional de profissionais, pessoal docente, assistentes técnicos e operacionais, técnicos especializados que, ao longo destes anos, foram tecendo qualidade no Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto.

Encontramos-la neste território, nestas comunidades cheias de tradição, de serra, de terra, de património, pleno de desafios e algumas incertezas. Talvez o maior desafio seja a procura do alento e a resiliência necessárias para que as gerações vindouras façam uma vinculação positiva com o seu território, se fixem e invertam a linha da natalidade.

Encontramos motivação nos parceiros do Agrupamento, a começar pelo Município, dinâmico, cooperativo e participante, passando pelas Freguesias, Associações e Empresas que dão um enquadramento e estabilidade necessários para a realização de atividades de qualidade.

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

Encontramo-la, primordialmente nos nossos alunos e famílias, razão primeira da nossa missão e com quem, para além da propiciação de experiências de qualidade, queremos estabelecer redes para o futuro, de aprendizagem ao longo da vida, na construção do desenvolvimento humano pleno.

INTRODUÇÃO

As transformações que se sucederam nas últimas décadas na sociedade portuguesa são por demais evidentes. Ninguém fica alheio às mudanças que ocorreram na sociedade, na economia, na tecnologia, nas diferentes formas de comunicação, nas novas formas de expressão cultural, nas relações comerciais e laborais e, até, nas próprias relações interpessoais.

Se, por um lado, me parece por demais evidente que com tanta mudança continuada a escola tem forçosamente que se readaptar, transpondo novos desafios e promovendo novas estratégias, não posso também preterir que a crise da escola que hoje se considera já “institucionalizada” assume um estado sombrio que se explica com factos e razões que vão muito para além da própria escola. Pretendo com isto afirmar que muitos dos problemas sociais são revelados e potenciados na escola ou, dito de outro modo, muitos problemas sociais são transformados em problemas escolares, camuflando, muitas vezes, o verdadeiro cerne da questão. Se trazer todos à escola foi talvez a maior conquista do ensino no século XX, obter um ensino de qualidade para todos, atendendo às especificidades de cada um, será o grande desafio da Escola no século XXI. É efetivamente perante este ambiente de democratização da escola que mais se questiona a pertinência da problematização da sua eficácia.

Conforme sugere Jorge Ávila de Lima (*in* “Em busca de uma boa escola”), “a noção de eficácia assume um significado específico consoante os valores, os interesses e os projetos dos distintos grupos em presença”. No entanto, sem querer cair em generalizações falaciosas, considero que atualmente é aceite que uma boa escola seja aquela que produz maior valor acrescentado, ou seja, aquela onde, atendendo ao ponto de partida dos alunos, se obtém uma maior progressão do desenvolvimento de cada um desses alunos. Neste contexto, a eficácia da escola reflete-se na otimização do desempenho dos seus alunos de uma forma consistente e continuada, a partir dos recursos disponíveis, e atendendo às características da comunidade educativa.

Essa melhoria implica o desenvolvimento integral do aluno, comportando não só competências intelectuais, mas também competências psicossociais promotoras de uma cidadania ativa. A construção de uma boa escola terá de passar por uma reorganização, que

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

tenha como base a inovação educativa devidamente partilhada e assumida por todos os elementos intervenientes na comunidade escolar, ou seja, as mudanças têm sobretudo que surgir internamente. Num tempo dito global, a escola deve constituir-se como um ambiente de aprendizagem, de formação integral e de crescimento/desenvolvimento Humano, devendo ser facilitador e estruturante destes processos.

Para que haja coerência na escola é necessário que exista uma relação direta entre os que concebem, decidem e realizam. Só assim os diferentes atores da comunidade escolar se podem envolver e assumir compromissos para atingir as metas educativas do projeto da escola. Tendo como limite um sentido público e nacional de ensino, chegou a altura de (dentro dessa uniformidade) experimentar a diversidade: a escola deve ter uma identidade própria, uma cultura de escola e uma visão diferenciada dos problemas existentes e da sua tentativa de resolução.

Como sabemos, o desejo do saber não é uniforme em todos os alunos e ensinar é, acima de tudo, estimular o desejo de aprender e reforçar a decisão de aprender. Assim é necessário dar um novo sentido à escola, experimentando vivências que levem os alunos a serem atores e decisores da sua própria aprendizagem. A escola deve ser um local onde os alunos devem estar pelo gosto de aprender, assumindo responsabilidades de seres pensantes e intervenientes, capazes de contribuir individualmente para um projeto coletivo. Bernard Charlot refere que se tem que “ensinar com significado para mobilizar os alunos”. Nesse sentido, pressupõe-se um movimento de mobilização interna e não simplesmente de motivação, ou seja, é manifestamente importante que a ação dos alunos se direcione para o saber e para a aprendizagem.

A publicação dos diplomas n.º 54/2018 e n.º 55/2018 deu um novo sentido à escola, abrindo portas a um paradigma de verdadeira inclusão e visando a implementação de novas dinâmicas de ensino e aprendizagem e de uma flexibilidade curricular numa escola capaz de almejar o sucesso de todos. Cabe a todos os agentes envolvidos no processo educacional, parceiros ativos e participantes da transformação da escola, trabalhar em articulação e em rede, fazendo com que a aprendizagem seja uma realidade efetiva em todos os alunos garantindo um ensino de qualidade. As novas competências atribuídas à autarquia poderão contribuir de forma determinante para a agilização e eficácia da promoção do sucesso da escola.

Nos tempos atuais, passou a atribuir-se à escola uma dimensão organizacional que se consubstancia na concretização e materialização do próprio ato educativo e que vai muito para além da relação pedagógica entre o professor e o aluno. Neste sentido, para além dos alunos, existe um amplo conjunto de agentes que constituem uma comunidade organizada e, pressupostamente, interativa. A importância de uma liderança eficaz tem de passar necessariamente pela capitalização do potencial de cada um destes agentes, dos quais os encarregados de educação e autarquia são parceiros privilegiados, de forma a incrementar a

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

sua relação de pertença e de envolvimento na prossecução de objetivos comuns direcionados para o desenvolvimento e o sucesso da organização.

Sabemos que, hoje, as exigências são avassaladoras. Pressiona-se a escola e os seus profissionais para a assunção dos mais variados papéis e tarefas, desde a descoberta e a procura do conhecimento, o seu core, até às questões de apoio socioeconómicas, de mediação familiar, de integração e até de sinalização e salvaguarda do bem-estar físico e emocional das crianças. A realidade é complexa, exigindo uma capacidade de resposta sistémica de todos os atores da escola.

Não se pretende construir um documento dissecador de todas as realidades do Agrupamento, apenas um conjunto de ideias base onde os contributos de todos os *players* educativos possam depois construir um Projeto Educativo sólido, de vontades partilhadas, na observância do princípio da gestão participada.

MISSÃO

O Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto, enquanto unidade orgânica do Ministério da Educação e Ciência, que disponibiliza ensino regular e qualificante desde a Educação Pré-Escolar até ao 12.º 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 Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto 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.

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 concretizar-se em estratégias de colaboração e de parceria, inovadoras e transformadoras, que reforcem a identidade da escola e a qualidade do serviço prestado.

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

VISÃO

No Projeto de Intervenção do Diretor, deve ficar plasmada a sua visão.

Entendemos ser uma visão alargada, mas simultaneamente integradora, de modo 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 partilhada, 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

O Agrupamento 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.

CARATERIZAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

Constituído no final do ano letivo 2013/2014 o Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto resulta da agregação da Escola Secundária Frei Heitor Pinto com o Agrupamento de Escolas Entre Ribeiras – Paul e Agrupamento de Escolas do Tortosendo integrando, neste momento, 18 estabelecimento de educação -1 Escola Secundária, 2 Escolas Básicas dos 2º e 3º ciclos, 4 Escolas Básicas do 1º Ciclo, 6 Escolas Básicas do 1.º Ciclo com Jardim de Infância e 5 Jardins de Infância.

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

O número total de alunos é de 1449 distribuídos, desta forma, pelos vários níveis de ensino:

	Número de alunos
Educação Pré-Escolar	138
1º Ciclo do Ensino Básico	284
2º Ciclo do Ensino Básico	167
3º Ciclo do Ensino Básico	393
Ensino Secundário	279
Cursos Profissionais	188
Total	1449

É um Agrupamento de referência no âmbito da Educação Especial, contando com um total de 168 alunos com Necessidades Educativas Especiais.

No que concerne ao corpo docente, refira-se que o Agrupamento tem um total de 226 docentes. Relativamente ao pessoal não docente o total é de 86 assistentes operacionais, 1 Coordenador de Assistentes Operacionais, 17 assistentes técnicos, 1 Chefe de Serviços de Administração Escolar, 3 Técnicas Superiores (Psicólogas), 1 Terapeuta da Fala, 1 Mediador Sociocultural, 1 Terapeuta Ocupacional e 5 Técnicos Especializados com funções docentes.

Estas unidades orgânicas inserem-se em zonas geográficas, do concelho da Covilhã, distintas e distantes, abrangendo quer o meio rural, quer o meio urbano, passando pelo meio semi-urbano. Nas últimas décadas, o concelho tem perdido muita da dinâmica de outros tempos, devido à deterioração da atividade têxtil que provocou a movimentação demográfica desta zona em larga escala. Atualmente, verifica-se que, por causa da situação económica, existe um número considerável de famílias a viver de apoios sociais e, outros, a viver no limiar da pobreza/sobrevivência. Esta conjectura é bem visível nas percentagens apresentadas na Ação Social Escolar. Do total de alunos, 245 beneficia de escalão A (16,9%) e 241 beneficia de escalão B (16,6%), traduzindo-se num total de 33,5% de alunos do Agrupamento que usufrui deste tipo de apoio.

No Agrupamento existem 44 alunos estrangeiros, dos quais 26 frequenta as aulas de Português Língua Não Materna.

A população residente nas freguesias da área de intervenção do Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto caracteriza-se por alguma heterogeneidade, predominando os

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

estratos sociais médio e baixo. Daí decorre que a maior parte dos alunos provém de agregados familiares pouco favorecidos, tanto socioeconómica como culturalmente e com perspetiva de futuro muito baixas.

O Agrupamento tem desenvolvido uma oferta diversificada de Cursos Profissionais, para além do ensino regular, visando colmatar situações de abandono e insucesso escolar apostando nas áreas consideradas mais carenciadas a nível da região, com o objetivo de promover a empregabilidade dos alunos no final da sua formação.

IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

Para fazer um diagnóstico dos problemas do Agrupamento foram consultados, além dos seus documentos estruturantes, os relatórios elaborados pelo Observatório de Qualidade e as atas elaboradas pelos diferentes órgãos. A minha experiência diária de gestão e o conhecimento pessoal e profissional do contexto escolar, educativo e socioeconómico também me permitiram identificar alguns aspetos que podem configurar problemas no funcionamento do Agrupamento.

Assim, e sem esquecer que a organização está em constante evolução, foram identificados pontos fracos (referentes às dinâmicas internas da organização escola). Também ao observar as existências e mudanças que vão ocorrendo no meio local e proximidades, foi possível identificar aspetos que se constituem como ameaças. Assim:

Alunos

- Dificuldades de leitura, escrita, de raciocínio lógico/dedutivo, abstrato e de cálculo;
- Fraca valorização dada à formação escolar como meio de melhoria de condições de vida;
- Ausência de projetos de vida construídos solidamente pelas famílias com o apoio da Escola;
- Dificuldade em lidar com a grande quantidade de informação, transformando-a em conhecimento: literacia da informação;
- Dificuldades em aplicar os conhecimentos a situações novas e problemáticas;
- Hábitos e atitudes cívicas desajustadas à vida, ao contexto escolar e por vezes familiares;
- Dificuldades de acompanhamento dos alunos com necessidades educativas especiais e de alunos com dificuldades de aprendizagem não integrados na Educação Especial, resultado da elevada carga burocrática organizativa e do número limitado de docentes especializados e de outros técnicos especializados e outros docentes;
- Problemas comportamentais, de assiduidade e de disciplina.

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

Professores

- Relativa falta de hábito de trabalho colaborativo e de partilha de experiências;
- Dificuldades de articulação entre níveis / ciclos de ensino;
- Insuficiente articulação em relação a comportamentos desajustados dos alunos em contexto escolar;
- Dificuldade na organização e orientação de reuniões de trabalho;
- Fraca valorização da profissão docente junto de Pais e Encarregados de Educação e da opinião pública em geral;
- Instabilidade legislativa organizacional da tutela;
- Alteração significativa das expectativas na carreira docente;
- Ausência de laços que criem um sentimento de pertença à instituição que se reflete negativamente na motivação e empenho.

Pessoal Não Docente

- Existência de um número insuficiente de assistentes operacionais;
- Fraco nível de especialização nas áreas funcionais;
- Carreira pouco aliciante conducente à procura de melhor emprego fora da Escola;
- Pouca formação profissional;
- Fraco reconhecimento social de importância da ação do Pessoal Não Docente na Escola;
- Falta de tradição no envolvimento e participação efetiva na tomada de decisões nos órgãos onde se encontram representados

Pais e Encarregados de Educação

- Afastamento de Pais e Encarregados de Educação da Escola, ao longo do percurso escolar e a consequente dificuldade de acompanhamento escolar dos seus educandos;
- Desconhecimento das potencialidades da Escola que começa pelo desconhecimento das instalações escolares e dos seus equipamentos;
- Dificuldades em lidar e gerir as pressões de rankings com o percurso escolar dos seus educandos;
- Algum alheamento face às suas responsabilidades perante a Escola numa perspetiva de trabalho colaborativo (a Escola, por si só, não consegue criar /gerar cidadãos plenamente inseridos e válidos na sociedade);

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

- Fraca valorização dada à formação escolar como meio de melhoria de condições de vida;
- Fraca perceção da importância da orientação escolar e vocacional dos alunos.

Agrupamento de Escolas

- Autonomia limitada face ao modelo centralizador do Ministério da Educação;
 - Débil avaliação sistemática das práticas em geral;
 - Fraca eficácia das estruturas de gestão intermédias;
 - Insucesso acentuado em disciplinas específicas;
 - Falta de assiduidade e indisciplina dentro e fora da sala de aula;
 - Cultura de segurança pouco enraizada nas atividades diárias;
 - Distância física entre os vários estabelecimentos de educação que compõem o Agrupamento;
- Dificuldades ao nível da articulação das diferentes estruturas, com sobrecarga de professores e outros agentes;
- Clima concorrencial com outras escolas ao nível da angariação de públicos;
 - Dificuldades ao nível da imagem exterior do Agrupamento e da Escola Sede em particular, percecionado pelos agentes internos da instituição, que sentem não ser este um momento particularmente positivo da mesma;

LINHAS ORIENTADORAS

Com o intuito de dar resposta aos problemas acima elencados, foram definidas seis linhas orientadoras de ação que não se direcionam apenas a um dos problemas identificados. Os objetivos e estratégias identificados responderão, no seu todo, de forma sistemática e modelada aos problemas que foram identificados e à visão que apresentamos para o Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto:

- 1 – Organização e Gestão Pedagógica;
- 2 – Sucesso Educativo;
- 3 – Gestão Administrativo – Financeira;
- 4 – Gestão de Recursos Humanos, Materiais e Espaços;
- 5 – Formação Profissional;
- 6 – Articulação Escola / Família / Comunidade

PLANO DE INTERVENÇÃO – OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

1 - Organização e Gestão Pedagógica

Objetivos

- Otimizar a ação educativa.
- Otimizar o desempenho das funções de coordenação.
- Reforçar a articulação inter e intra ciclos.
- Elaborar os instrumentos de autonomia do Agrupamento.
- Assegurar uma ação educativa/formativa focada no sucesso.
- Aumentar as taxas de sucesso e a qualidade dos resultados.
- Motivar os alunos para a aquisição de saberes/desenvolvimento de competências.
- Otimizar a comunicação interna entre unidades e estruturas.

Estratégias de Intervenção	Calendarização			
	Ano de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
- Elaboração, aperfeiçoamento e aprovação em tempo útil, dos documentos estruturantes do Agrupamento de modo que explicitem, para todos, os valores da Escola e orientem a ação educativa de forma sistemática, articulada e eficaz;	X			
- Criação de equipas de projetos, clubes e outras atividades de complemento curricular;	X			
- Criação de uma Comissão de moderação sócio-comunitária (mediação de conflitos);	X			
- Reforço da “ligação” dos alunos à escola, (promoção de atividades de Desporto Escolar, atividades lúdico-formativas, bem como de outros projetos e atividades de complemento curricular;	X	X	X	X
- Validação de critérios otimizados para afetação e distribuição de serviço;	X	X	X	X
- Distribuição do crédito horário de forma mais produtiva para os alunos e para o funcionamento do Agrupamento;	X	X	X	X
- Implementação/sistematização de trabalho colaborativo e troca de experiências didático-pedagógicas entre os docentes com vista a obter melhor resultado das práticas pedagógicas de sala de aula e a proporcionar um clima de escola favorável e motivado – criar nos horários tempos comuns, sempre que possível, destinados ao trabalho docente em prol dos processos de ensino e aprendizagem;	X	X	X	X
- Implementação/ajuste dos processos de articulação horizontal e vertical;	X	X	X	X
- Implementação de medidas de monitorização dos procedimentos;	X	X	X	X
- Promoção de candidaturas a projetos regionais, nacionais e internacionais como forma de promover a Escola e o enriquecimento de vivências individuais;	X	X	X	X
- Dinamização de eventos/atividades dos alunos nos diferentes jardins de infância/escolas do Agrupamento com vista a apresentações,				

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

mobilização e motivação da comunidade, nomeadamente dos alunos e dos pais e encarregados de educação;	X	X	X	X
---	---	---	---	---

2 – Sucesso Educativo

Objetivos

- Assegurar uma ação educativa/formativa focada no sucesso.
- Aumentar as taxas de sucesso e a qualidade dos resultados.
- Motivar os alunos para a aquisição de saberes/desenvolvimento de competências.
- Diversificar a oferta educativa de modo a ir ao encontro das motivações e necessidades dos alunos.
- Promover situações demonstrativas de atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania.
- Implementar a diferenciação do ensino e das práticas pedagógicas.

Estratégias de Intervenção	Calendarização			
	1.º	2.º	3.º	4.º
- Reflexão sobre os resultados escolares dos alunos e consequente proposta de estratégias de melhoria;	X	X	X	X
- Implementação eficaz de um projeto de Tutorias;	X	X	X	X
- Divulgação de boas práticas educativas existentes no Agrupamento;	X	X	X	X
- Valorização, em cada período de avaliação, dos alunos com melhores resultados e / ou atitudes exemplares, junto de colegas e encarregados de educação em momentos definidos para o efeito;	X	X	X	X
- Valorização/reforço da avaliação formativa dos alunos;	X	X	X	X
- Implementação de plano de apoios eficaz, e adequado às necessidades específicas dos alunos de todos os ciclos para baixar o insucesso detetado ou a “desmotivação” dos alunos bem como promoção de educação inclusiva para todos, especialmente dos que necessitam de atenção específica e individualizada;	X	X	X	X
- Valorização dos resultados, do empenho e da participação ativa e crítica dos alunos (chamados a participar na avaliação de atividades ou projetos);	X	X	X	X
- Dar continuidade à dinâmica pedagógica das Bibliotecas Escolares e incrementar outros projetos motivadores e de apoio ao desenvolvimento dos alunos em todos os níveis de ensino;	X	X	X	X
- Continuar a oferecer uma oferta formativa diversificada, de acordo com os interesses dos alunos e encarregados de educação, visando promover o sucesso escolar, bem como, melhorar os seus níveis de qualificação profissional, motivando-os para o prosseguimento de estudos;	X	X	X	X
- Organização de sessões de orientação escolar e vocacional, dinamizando seminários, exposições, feiras de emprego e deslocação a instituições locais, regionais e nacionais,	X	X	X	X
- Implementação e melhoria dos critérios de avaliação, no âmbito do projeto nacional MAIA (Monitorização, Avaliação, Investigação em Avaliação Pedagógica).	X	X	X	X

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

3 – Gestão Administrativo – Financeira

Objetivos

- Gerir com rigor o orçamento do Agrupamento de Escolas.
- Angariar e gerar recursos financeiros.

Estratégias de Intervenção	Calendarização			
	Ano de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
- Elaboração do manual de controlo interno;	X			
- Inventariação de todos os recursos materiais existentes;	X	X	X	X
- Inventariação das necessidades de Jardins de Infância e Escolas do Agrupamento em articulação com o Município;	X	X	X	X
- Implementação de normas legalmente definidas para a aquisição de materiais e equipamentos;	X	X	X	X
- Redução de custos na aquisição de bens e serviços com recursos às plataformas disponibilizadas para o efeito e ajustes diretos;	X	X	X	X
- Produção e gestão de receitas próprias;	X	X	X	X
- Estabelecimento de protocolos para rentabilização de instalações, alugando espaços para formação, seminários e outros eventos.	X	X	X	X

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

4 – Gestão de recursos Humanos, Materiais e Espaços

Objetivos

- Gerir e rentabilizar a utilização de materiais didáticos.
- Gerir eficazmente os recursos humanos.
- Melhorar a qualidade dos espaços escolares, humanizando-os.
- Tornar todas as escolas energeticamente mais eficientes e sustentáveis.
- Criar melhores condições térmicas e acústicas nos espaços de refeições.

Estratégias de Intervenção	Calendarização Ano de mandato			
	1.º	2.º	3.º	4.º
- Alargamento do horário de funcionamento de alguns serviços, de acordo com as necessidades da comunidade;	X	X	X	X
- Criação e manutenção dos espaços verdes, desenvolvendo atitudes e comportamentos ecológicos;	X	X	X	X
- Alargamento da oferta de produtos nos bufetes e refeitórios escolares respeitando sempre a lógica de uma alimentação rica e saudável;	X	X	X	X
- Promover a participação do Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde (PAPES) na definição e seleção de produtos a disponibilizar à comunidade educativa e contribuição na elaboração de ementas dos refeitórios escolares;	X	X	X	X
- Reforço dos espaços exteriores das escolas com mobiliário urbano funcional;	X	X	X	X
- Colaborar com o Município na requalificação do parque escolar do Agrupamento;	X	X	X	X
- Modernização das páginas eletrónicas do Agrupamento com atualização de conteúdos com regularidade;	X	X	X	X
- Afetação de pessoal docente e não docente a tarefas e funções que melhor se adequem às suas competências e às necessidades do Agrupamento;	X	X	X	X
- Gerir de forma eficaz e eficiente as necessidades de pessoal não docente nas Escolas do Agrupamento, em articulação com o Município.	X	X	X	X

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

5 – Formação Profissional

Objetivos

- Promover uma política de formação centrada no Agrupamento respeitando o contexto atual, a organização e as suas especificidades sempre com a orientação para a evolução da mesma.
- Melhorar as competências e a qualidade de desempenho profissional.

Estratégias de Intervenção	Calendarização			
	Ano de mandato			
	1º	2º	3º	4º
- Conceção de Plano de Formação para Pessoal Docente, Pessoal Não Docente e Pais e Encarregados de Educação, que assuma as dimensões profissionais e pessoais de cada um, articulando-as com as necessidades da organização;	X	X	X	X
- Articulação do Plano de Formação do Agrupamento com o CFAEBI, UBI, Município e outras instituições locais através do estabelecimento de protocolos de colaboração;	X	X	X	X
- Promoção da formação das lideranças intermédias dotando-as de melhores competências e conhecimentos para uma liderança mais eficaz;	X	X	X	X
- Dinamização, após diagnóstico efetuado, de ações de informação, sensibilização e formação;	X	X	X	X
- Divulgação de projetos e práticas educativas inovadoras na comunidade educativa;	X	X	X	X
- Promoção de uma efetiva capacitação digital de todos os intervenientes no processo educativo (alunos, pessoal docente, pessoal não docente, pais e encarregados de educação);	X	X	X	X
- Organização de workshops para pais e encarregados de educação.	X	X	X	X

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

6 – Articulação Escola / Família / Comunidade

Objetivos

- Corresponsabilizar a família no percurso escolar dos alunos.
- Melhorar a comunicação entre a Escola e as famílias.
- Potenciar ações dirigidas a pais e encarregados de educação com o objetivo de melhorar o acompanhamento do percurso escolar dos alunos.
- Reforçar o papel do Agrupamento como polo de desenvolvimento da comunidade.
- Promover a participação ativa dos pais e encarregados de educação (através dos seus representantes) na Comissão de moderação sócio-comunitária.
- Mobilizar a comunidade na construção da identidade do Agrupamento.

Estratégias de Intervenção	Calendarização			
	Ano de mandato			
	1º	2º	3º	4º
- Definição e divulgação de normas específicas de comunicação, interna e externa, visando a melhoria da sua qualidade e eficácia;	X	X	X	X
- Potenciar a utilização das páginas eletrónicas do Agrupamento promovendo a divulgação de trabalhos realizados pelos alunos, bem como, a promoção de atividades realizadas pelas instituições da comunidade envolvente do Agrupamento;	X	X	X	X
- Criação de modelos para toda a informação veiculada dentro e fora do Agrupamento;	X	X	X	X
- Organização de sessões de esclarecimento/trabalho, em horário pós-laboral, sobre assuntos relacionados com educação, saúde, capacitação digital, mundo atual;	X	X	X	X
- Envolvimento da Comissão de moderação sócio-comunitária no estreitamento de relações entre a Escola, a família e a comunidade envolvente;	X	X	X	X
- Alargamento da oferta formativa visando a criação de novas oportunidades de formação e o aumento dos índices de escolaridade da comunidade educativa;	X	X	X	X
- Promoção de ações integradas e conjuntas de orientação escolar, vocacional e de construção de projetos de vida;	X	X	X	X
- Discutir com o Município a melhoria da rede de transportes escolares, de forma a responder às reais necessidades dos alunos e famílias;	X	X	X	X
- Promoção de reuniões regulares, com pais e encarregados de educação, nos jardins de infância e escolas do Agrupamento para resolução de problemas em conjunto;	X	X	X	X
- Promoção da imagem do Agrupamento junto da Comunidade;	X	X	X	X
- Implementação de sessões de capacitação digital para alunos, pais e encarregados de educação;	X	X	X	X
- Criação da atividade "Dias do Agrupamento".	X	X	X	X

CONCLUSÃO

A apresentação de um projeto de intervenção deve partir da análise detalhada do momento atual da instituição, apoiada na visão pessoal, e deve refletir um conjunto de ações a desenvolver com vista a dar resposta às necessidades educativas do Agrupamento e da comunidade evolvente.

Para que o projeto de intervenção tenha sucesso, é necessário que o Diretor conheça o meio em que o Agrupamento se insere e, sobre o qual, recai toda a sua ação, conheça e potencie todos os seus recursos (humanos e físicos) e, acima de tudo, conheça os seus alunos.

Como líder, o Diretor, deve:

- Adotar uma gestão democrática e de proximidade com todos os intervenientes no processo educativo;
- Ter uma visão prospetiva que permita o equilíbrio, alcançar bons resultados e reduzir sinais de crise;
- Ter uma atitude proativa e motivadora de toda a comunidade educativa para atingir o sucesso educativo;
- Delegar, orientar e indicar caminhos a seguir para que as mudanças tenham efeito duradouro;
- Agir como mediador ativo para a ultrapassagem de obstáculos e conflitos (inevitáveis em qualquer organização);
- Motivar e inspirar os outros, ouvindo, apoiando e ajudando a encontrar as melhores soluções para que a qualidade do Agrupamento seja atingida, respeitando a qualidade de vida de alunos, professores, pessoal não docente, pais e encarregados de educação;
- Ser sensível às necessidades de cada individuo, promovendo e, facilitando o trabalho em equipa;
- Adequar as estruturas do Agrupamento para o eficaz desenvolvimento do trabalho;
- Focar o trabalho no futuro, contribuindo para um Agrupamento mais humano, feliz e inteligente;
- Promover a abertura do Agrupamento ao exterior e, integrá-lo, na comunidade local;
- Valorizar a qualidade do ensino, criando oportunidades para a obtenção do sucesso educativo dos alunos, fruto do excelente desempenho docente;
- Valorizar o Projeto Educativo, a supervisão e a orientação pedagógica;

PROJETO DE INTERVENÇÃO
Candidatura ao Cargo de Diretor do AEFHP

- Atuar com o objetivo de tornar o Agrupamento inclusivo, plural e democrático;
- Potenciar o Agrupamento como espaço de transformação garantindo a qualidade e igualdade de oportunidades para todos.

O projeto de intervenção apresentado garante a existência de princípios fundamentais:

- **Princípio da equidade e justiça** – que se irá refletir nos documentos orientadores do Agrupamento, na prática diária do Diretor e das lideranças intermédias;

- **Princípio humanista** – onde cada individuo será sempre tratado como pessoa e não como um “recurso”, “colaborador” ou “ator” educativo;

- **Princípio pedagógico** – a dimensão pedagógica será sempre a prioridade na ação sobrepondo-se a todas as outras dimensões;

- **Princípio da partilha** – em todas as estruturas intermédias serão estabelecidos diferentes níveis de responsabilidade/participação na tomada de decisões;

- **Princípio do todo sobre as partes** – onde o “bem comum” se sobrepõe ao interesse pessoal, ou seja, todas as ações, ou decisões, serão tomadas, privilegiando o bem coletivo e não o bem individual.

Assim, acreditamos que será possível construir uma identidade própria para o Agrupamento de Escolas Frei Heitor Pinto voltado para o sucesso, para a inclusão social, que privilegia o bom relacionamento, o diálogo, o envolvimento da comunidade educativa.

Um Agrupamento que se move em prol do sucesso educativo, profissional e pessoal de cada um dos nossos alunos.

Um Agrupamento ao serviço do qual me proponho estar com empenho, dedicação contribuindo para que todos se sintam felizes e realizados.

Covilhã, 8 de junho de 2022

O Candidato

