

# **Projeto de Intervenção**

**(2021-2025)**

**Concurso de provimento do lugar de Diretor**

**João Carlos Gomes Nunes**

**Professor do Quadro de Nomeação Definitiva  
GR 530 – Educação Tecnológica**

**15 de abril de 2021**

## Nota de Apresentação

Descrição do Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Paço de Arcos, tendo em vista a formalização da candidatura ao concurso de provimento do lugar de Diretor, publicitado pelo Aviso n.º 6078/2021 (Diário da República, n.º 63, 2ª série), de 31 de março.

“A sociedade de rede é baseada no controlo, na manipulação e utilização da informação e do conhecimento. O controlo mais poderoso diz respeito à atribuição de sentido a partir da produção de códigos culturais dominantes. (...) Donde, mais do que nunca, é a batalha das ideias que conta.”

Manuel Castells

*“The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.”*

(Os analfabetos do século XXI não serão aqueles que não souberem ler nem escrever, mas aqueles que não forem capazes de aprender, desaprender e voltar a aprender.)

Alvin Toffler (1991)

*“Diz-me e eu esquecerei; ensina-me e eu lembrar-me-ei; envolve-me e eu aprenderei.”*

(Provérbio chinês)

*“A educação constitui uma das armas mais poderosas para a construção de um mundo melhor e mais pacífico.”*

(Dalai Lama)

(Em consonância com o Projeto Educativo de Agrupamento 2019-22)

## Índice

I. Introdução.....	1
II. Identificação dos Problemas.....	2
III. Definição de Metas e Estratégias .....	5
3.1. Definição de Metas.....	5
3.2. Definição de Estratégias.....	6
IV. Programação das Atividades a Desenvolver .....	8
V. Nota Final .....	10

## I. INTRODUÇÃO

A presente candidatura é uma consequência natural do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido por mim e pelos restantes membros da equipa que constitui a Direção do Agrupamento de Escolas de Paço de Arcos (AEPA).

O grande objetivo da ação desta equipa, ao longo dos quadriénios 2013-2017 e 2017-2021, foi, numa primeira etapa, o desenvolvimento e consolidação do processo de agregação entre a Escola Secundária Luís de Freitas Branco e o extinto Agrupamento de Escolas de Paço de Arcos, tendente à construção de uma nova identidade reconhecida e aceite por toda a comunidade educativa, valorizando a capacidade e a competência conjunta na resolução das situações problemáticas do dia-a-dia e aproveitando as oportunidades existentes numa gestão de recursos alargada. Em resultado da ação que coordenei e dirigi, a equipa da direção, nesse primeiro quadriénio:

- \* Promoveu o processo de agregação e de aproximação das culturas organizacionais das duas unidades orgânicas que constituíram o agrupamento.
- \* Organizou a articulação e a integração das orientações de gestão curricular, estruturando e implementando o Projeto Curricular de Agrupamento (PCA), o Plano Anual de Atividades (PAA) e os subsequentes Planos de Atividades de Turma (PAT).
- \* Procedeu à integração e sistematização dos sistemas de gestão da informação e de gestão escolar.
- \* Reorganizou os Serviços de Administração Escolar e de Ação Social Escolar, integrando-os num único serviço.
- \* Apoiou o desenvolvimento de um conjunto alargado de iniciativas que promoveram a escola na sua comunidade e a valorizaram como pólo do conhecimento e da cultura.
- \* Melhorou, dentro do possível, os espaços e equipamentos colocados à disposição da comunidade (em especial, procedeu ao início da requalificação do Pavilhão desportivo da EBI Dr. Joaquim de Barros, instalou a UAM – Unidade de Apoio à Multideficiência e apoiou a renovação da EB1 Maria Luciana Seruca).
- \* Garantiu a manutenção das condições de funcionamento e de operacionalidade das restantes instalações a seu cargo.
- \* Promoveu o desenvolvimento reflexivo da estrutura orgânica do agrupamento e a sua implementação.
- \* Desenvolveu o processo de avaliação institucional (autoavaliação), que permitirá diagnosticar com maior precisão as dificuldades e disfunções existentes.
- \* Aplicou o SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública) para a avaliação do pessoal não docente e, em articulação com o Conselho Pedagógico, reestruturou o processo de avaliação do desempenho dos docentes.

Em suma, promoveu sinergias, estabeleceu parcerias e criou interações e estruturas que apresentam um forte potencial de desenvolvimento no futuro próximo.

Numa segunda etapa, correspondendo globalmente ao quadriénio 2017-21, e após a conclusão das obras de modernização da Escola Secundária Luís de Freitas Branco, a sede do AEPA, foi aprofundado o projeto educativo do agrupamento e promovida uma renovação pedagógica e curricular, consubstanciada no Plano de Inovação (Pedagógica) 2019-22 e na introdução de novas dinâmicas de funcionamento organizativo e pedagógico, potenciadoras de novas e melhores soluções na prestação do serviço público de educação à comunidade. Em especial, realça-se o facto de terem sido elaborados nos documentos estruturantes do funcionamento do agrupamento, que entraram em vigor no ano letivo 2019-20 e se prolongam até ao ano letivo 2021-22, designadamente:

- \* Projeto Educativo de Agrupamento 2019-22.
- \* Plano de Inovação (Pedagógica) 2019-22.
- \* Plano Estratégico 2019-22.
- \* Projeto Curricular de Agrupamento (Edições 2019-20 e 2020-21).

Deste modo, **um primeiro compromisso**, definido numa lógica de continuidade, corresponde à aceitação e cumprimento das medidas estruturadas tendo em vista os objetivos estabelecidos no Projeto Educativo de Agrupamento 2019-22, desencadeando a sua revisão participada e a definição de novas metas para o triénio de 2022-25.

A atual equipa da Direção, na generalidade, está disponível para aprofundar o projeto que tem vindo a implementar, consolidando a identidade da comunidade educativa e assumindo o compromisso da formação de novos valores internos que permitam a continuidade da gestão ao serviço da comunidade. É uma equipa que está imbuída do espírito de missão necessário à concretização do Projeto Educativo de Agrupamento em vigor e ao seu desenvolvimento num futuro próximo, apresentando capacidades, conhecimentos e experiência que sustentam a sua ação.

Estas são as grandes razões que permitem a apresentação de uma candidatura pessoal, sabendo que poderei contar com o apoio qualificado e empenhado dos restantes membros da comunidade educativa, em especial os que estão envolvidos nas estruturas intermédias.

Na sua ação, a equipa estará comprometida com a prestação de um serviço do interesse público, e observará, no exercício das suas funções, os valores fundamentais e princípios da atividade administrativa consagrados na Constituição e na lei, designadamente os da legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé.

## II. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

A identificação dos problemas, tal como é solicitado no aviso de abertura do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor, não podia ser efetiva sem um enquadramento um pouco mais alargado, com base na aplicação de uma análise de contexto estruturada em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e constrangimentos (Análise SWOT). Apresenta-se, de seguida, a síntese da análise efetuada para a elaboração do atual Projeto Educativo, que sustentou a maioria das decisões tomadas:

<b>Análise SWOT</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<p>148 Amplitude e diversidade da oferta educativa, de atividades de complemento curricular e de projetos diversificados (Escola Azul, Escola associada da UNESCO, PEBI, eventos, desporto escolar, visitas de estudo, Erasmus+, Saúde, Ciências, TIC, etc.) envolvendo todos os ciclos e níveis de ensino, promovendo uma maior abertura ao exterior e favorecendo uma maior visibilidade do trabalho desenvolvido</p> <p>103 Educação assumidamente inclusiva: diversidade dos alunos e sua integração na escola, em especial os que têm “necessidades educativas especiais”</p> <p>86 Motivação e empenho de muitos docentes para investir e integrar novos desafios, aderindo à mudança e inovação pedagógica e ao trabalho colaborativo</p> <p>76 Liderança partilhada / Organização e funcionamento dos departamentos, com delegação de competências nas estruturas de coordenação intermédia e sua gestão</p> <p>66 Apoio ao desenvolvimento de parcerias e projetos inovadores, adesão ao PAFC e diversidade do PAA e dos projetos a decorrer, de âmbito nacional e internacional possibilitando diferentes aprendizagens</p> <p>63 Quantidade e diversidade de medidas de apoio aos alunos, visando a sua recuperação e a promoção do sucesso</p> <p>63 Abertura e acessibilidade de todos os docentes à direção; apoio da direção; flexibilidade e disponibilidade da direção para o atendimento e resolução de problemas, análise de propostas, desafios à mudança, capacidade de gestão dos recursos, etc.</p> <p>54 Organização semestral do currículo e da avaliação</p> <p>53 Valorização crescente da avaliação formativa e de modelos de ensino em que o aluno é mais participativo</p> <p>45 Bom clima de escola e ambiente de trabalho entre o pessoal docente/não docente e entre os diversos elementos da comunidade educativa</p> <p>42 Representação da escola no exterior em vários âmbitos: desporto escolar, colaboração com a autarquia, protocolos com o tecido empresarial, etc.</p> <p>28 Existência de tempo comum para reuniões (CCD, TED, CDT, CDep, DAC’s, etc), em especial nos 1.º e 2.º Ciclos</p> <p>26 Existência do SPO – recurso na prevenção do insucesso e do abandono escolar</p> <p>24 Existência e funcionamento da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI)</p> <p>21 Aulas em coadjuvância</p> <p>19 Articulação e cooperação entre o Dep. de Educação Especial e o SPO, a Saúde Escolar, e outras instituições</p> <p>19 Boa gestão dos recursos humanos e do crédito horário disponível (salas de estudo, desporto escolar, NIA, etc.)</p> <p>18 Existência do Centro Qualifica, integrado na dinâmica do agrupamento (porta de entrada – orientação, informação e encaminhamento de adultos)</p> <p>17 Papel central das Bibliotecas Escolares na promoção de atividades de leitura e diversificação de estratégias e atividades; funcionamento, dinâmica e animação das Bibliotecas Escolares</p> <p>16 Implementação de planos de ação decorrentes das fragilidades identificadas</p> <p>15 Aposta na qualidade do ensino, na maior visibilidade das atividades realizadas e nos procedimentos de avaliação interna</p> <p>15 Aumento do número de professores do quadro e maior estabilidade do corpo docente em todos os ciclos e níveis de ensino</p> <p>15 Equipa multidisciplinar para a promoção de uma educação inclusiva, com diagnóstico e acompanhamento das necessidades dos alunos</p> <p>15 Excelente localização geográfica e acessível</p> <p>14 Existência do Dep. de Educação Especial com dotação adequada de docentes (quantidade e qualidade) e funcionamento consistente com os seus objetivos</p>	<p>133 Resistência de alguns professores aos desafios apresentados e à mudança de práticas, em sala de aula ou no trabalho colaborativo; elevado nível etário médio dos docentes, metodologias tradicionais e pouco diversificadas de ensino</p> <p>80 Recursos físicos e materiais de equipamentos informáticos para as salas de aula e outras estruturas e espaços, assim como cobertura de wi-fi e serviço de internet, muito fracos e escassos</p> <p>63 Taxas de insucesso elevadas em algumas disciplinas</p> <p>58 Pouca exigência de alguns docentes (ou demasiada tolerância) perante o incumprimento de regras a nível de disciplina e de trabalho</p> <p>56 Resultados fracos em algumas disciplinas nos exames nacionais</p> <p>55 Avaliação conotada e utilizada com caráter “negativo” e classificativo e com pouco caráter formativo e orientador do processo de ensino e aprendizagem dos diferentes alunos</p> <p>52 Taxas de sucesso e conclusão do ES e dos Cursos Profissionais abaixo do desejável</p> <p>49 Desconhecimento por parte de muitos docentes dos procedimentos em vigor no AEPA</p> <p>43 A falta de liderança/ articulação do trabalho entre os docentes dos conselhos de turma, entre departamentos e entre grupos de recrutamento</p> <p>35 Deficiente gestão do tempo atribuído a TED (pouco tempo destinado a estudo de casos e formação, fraca partilha e discussão das práticas pedagógicas baseadas na observação de aulas entre pares, pouco trabalho colaborativo, dificuldade/falta de prática de trabalho em equipa)</p> <p>34 Perfil médio do aluno, com fraca valorização da educação, em especial os que frequentam os Cursos Profissionais</p> <p>30 Pouco empenho dos alunos e EE na aquisição dos materiais e equipamentos didáticos necessários para a aprendizagem</p> <p>29 Muitos alunos provenientes de outros agrupamentos (ES)</p> <p>29 Ausência de mecanismos de acompanhamento da prática letiva em sala de aula em algumas disciplinas</p> <p>28 Falta de valores cívicos e indisciplina por partes de alguns alunos</p> <p>22 Abandono no Ensino Secundário e Cursos Profissionais</p> <p>21 Acessibilidades e climatização com deficiências (ESLFB)</p> <p>20 Dotação insuficiente de técnicos no SPO, o que prejudica a articulação entre serviços</p> <p>20 Controlo de entradas e saídas nas escolas (EBDJB e ESLFB)</p> <p>20 Sistemas de comunicação telefónica sobrecarregados ou ineficazes</p> <p>19 Articulação vertical pouco consolidada ou deficiente, em especial entre o 2.º e 3.º Ciclos</p> <p>18 Desaproveitamento da BE (EBDJB) no período da tarde, quando os alunos poderiam frequentá-la livremente</p> <p>16 Má imagem exterior</p> <p>16 Não haver Sala de Estudo de Inglês (EBDJB)</p> <p>15 Número excessivo de alunos</p> <p>14 Pouco envolvimento dos alunos nas atividades extracurriculares</p> <p>14 Absentismo de alunos e de pessoal docente e não docente</p> <p>14 Dimensão da ESLFB e do AEPA</p> <p>14 Lixo no chão</p> <p>13 Muitos alunos com falta de responsabilidade e autonomia</p> <p>13 Pavilhão de Educação Física sem balneários (EBDJB)</p> <p>12 Motivação do corpo docente</p> <p>11 Dimensão dos departamentos (alguns têm uma dimensão demasiado elevada)</p> <p>11 Instabilidade na constituição dos grupos-turma</p>

<b>Análise SWOT (cont.)</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<p>13 Os recursos físicos do agrupamento e do espaço envolvente; dimensão da escola, espaços exteriores e espaços verdes – escola aprazível para os alunos</p> <p>12 Coesão do grupo de trabalho – Conselho Pedagógico</p> <p>12 Disponibilidade dos docentes para a articulação interciclos</p> <p>10 Monitorização dos resultados académicos, dos percursos escolares dos alunos e das medidas de apoio</p> <p>7 Instalações da escola sede (laboratórios, oficinas, etc.)</p> <p>6 Representantes do 2.º Ciclo no Conselho Pedagógico</p> <p>5 Existência do Dep. do 2.º Ciclo</p> <p>4 Articulação entre o Centro Qualifica e as ofertas educativas para adultos</p> <p>3 Rede de contactos com estruturas empresariais</p> <p>3 Bons técnicos; disponibilidade funcional dos assistentes operacionais</p> <p>2 Empenho dos diretores de turma</p> <p>2 Intervenções para melhorar e manter a limpeza das escolas</p> <p>2 Resultados da monitorização do Centro Qualifica</p> <p>1 Abertura à participação da família / comunidade</p> <p>1 Articulação entre o 1.º e 2.º ciclos (EBDJB) e diminuição das diferenças de idades entre os alunos</p> <p>1 Vontade de implementar mudanças estratégicas de fundo</p> <p>0 Aulas de 90 minutos</p>	<p>10 Oferta educativa diversificada – grande dispersão ao nível da gestão e organização</p> <p>10 Falta de formação nos docentes (em geral) para elaborarem e desenvolverem os projetos de forma articulada e transversalmente ao currículo</p> <p>8 Rotação do pessoal docente, afetando a coesão e a cultura de escola</p> <p>8 Dificuldade na comunicação interpares e na divulgação de boas práticas e projetos</p> <p>7 Pouco envolvimento por parte das APEE</p> <p>6 Falta de formação adequada e ajustada às necessidades da educação e formação de adultos</p> <p>4 Constituição de turmas com alunos que vêm de fora do agrupamento</p> <p>4 Coordenação e articulação das atividades extracurriculares</p> <p>3 Turmas com 28 alunos (EBDJB)</p> <p>3 Falta de apoio administrativo afeto à educação de adultos</p> <p>2 Fracas condições de trabalho para os docentes (EBMLS e EBDMS)</p> <p>2 Dificuldade na apropriação e aplicação de novas metodologias e processos de trabalho com adultos por parte dos docentes</p> <p>1 Fraco envolvimento dos assistentes operacionais nas atividades desenvolvidas no AEPA</p> <p>0 Pouca dinâmica da Associação de Estudantes</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Constrangimentos</b>
<p>178 Aparecimento e valorização de vários projetos de inovação pedagógica e de intercâmbio, de âmbito local, nacional ou internacional, a desenvolver ou em desenvolvimento (Projeto Mochila Leve, Sala do Futuro, etc.)</p> <p>102 Descentralização administrativa, traduzida num melhor apoio às iniciativas apresentadas, na melhoria do entendimento das necessidades e numa colaboração mais direta na resolução de problemas; constituição de parcerias e bom relacionamento com a CMO</p> <p>99 Parcerias estabelecidas com diversas instituições públicas e privadas da comunidade, promovidas pela autarquia ou pelo agrupamento, de forma autónoma, para o desenvolvimento de projetos</p> <p>92 Adesão ao PAFC e as interações decorrentes com outras escolas/agrupamentos no âmbito do desenvolvimento do projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular, utilizado como âncora para as mudanças nas práticas pedagógicas</p> <p>90 Relação favorável com o poder local e empresarial da zona envolvente</p> <p>74 Localização geográfica central, com proximidade de grandes parques empresariais e de ciência (Tagus Park, Quinta da Fonte, Lagoas Park, etc.) e, consequentemente, grande desenvolvimento económico, urbanístico, social e cultural</p> <p>61 Aprofundamento da autonomia para reforçar a aposta nas potencialidades internas, melhorando o serviço prestado e construindo uma forte identidade de escola</p> <p>54 Valorizar a imagem da escola</p> <p>51 Reconhecimento do papel da BE da ESLFB nas áreas da leitura e literacias pela RBE e pelo PLN</p> <p>43 Centro Qualifica (único no concelho) e Oferta de Educação e Formação de Adultos</p> <p>41 Revisão da oferta dos Cursos Profissionais</p> <p>40 Os Cursos Profissionais e a integração de alunos em atividades da comunidade</p> <p>38 Reconhecimento pela comunidade do trabalho desenvolvido</p> <p>35 Abertura por parte do Ministério da Educação e da Autarquia a (alguma) mudança</p> <p>26 Monitorização das aulas individualizadas e sua eficácia</p> <p>24 Qualidade do espaço físico das escolas do agrupamento</p> <p>19 População escolar muito heterogénea</p> <p>17 Potenciar o trabalho desenvolvido com os adultos na promoção do acompanhamento de crianças e jovens</p> <p>16 Oferta de formação do CFECO e outros centros</p> <p>15 Melhoria da rentabilização das instalações com uma reorganização dos horários e do funcionamento da escola criando 2 turnos (manhã e tarde)</p> <p>12 Descongelamento das carreiras e abertura de vagas para preenchimento dos quadros</p> <p>8 Qualidade dos serviços do bar</p> <p>7 Alargamento da oferta educativa de adultos</p> <p>3 Diversidade de candidatos inscritos no Centro Qualifica</p> <p>0 Redução legal da carga letiva das opções do 12.º ano</p>	<p>74 A avaliação externa ao nível dos exames nacionais limita e condiciona as práticas pedagógicas, baseadas no “treino” e fechadas nos conteúdos programáticos, descuidando o desenvolvimento das competências definidas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória</p> <p>72 Dependência da autarquia e da Parque Escolar para a manutenção e gestão das instalações</p> <p>65 Rotatividade, envelhecimento e absentismo do corpo docente</p> <p>63 Volatilidade e instabilidade na legislação e nas orientações emitidas pelos serviços centrais (alterações frequentes, nem sempre coerentes ou consequentes)</p> <p>61 Debilidade do equipamento informático e do sistema de comunicações</p> <p>59 Perceção da importância da escola na vida das famílias e definição de outras prioridades para os alunos</p> <p>54 Pouca participação e envolvimento dos EE no processo educativo</p> <p>51 Dimensão do agrupamento</p> <p>48 Pouca abertura do Ministério da Educação e mudanças legislativas frequentes</p> <p>45 Falta de crédito horário</p> <p>44 Perda de autonomia do agrupamento com a descentralização; possibilidade de exigências menos concordantes com a visão do AEPA</p> <p>42 Falta de acompanhamento dos alunos por parte dos EE</p> <p>38 Currículos com pouca articulação (horizontal e vertical)</p> <p>37 Currículos extensos e fragmentados por muitas disciplinas, em especial nos 2.º e 3.º Ciclos</p> <p>35 Falta de investimento no parque informático e de comunicações e no material didático e laboratorial</p> <p>32 Orçamento de funcionamento escasso</p> <p>32 Elevado número de alunos</p> <p>30 População discente muito heterogénea: se por vezes pode ser uma oportunidade, a existência de alunos com objetivos pouco definidos no que respeita à escola, implicando a sua pouca valorização, torna-se um constrangimento</p> <p>29 Profusão de demasiados documentos curriculares, que se sobrepõem; frequentes alterações nos programas/gestão programática das disciplinas</p> <p>27 Limitações legais à seleção dos alunos que pretendem frequentar os Cursos Profissionais</p> <p>23 Exigência de procedimentos burocráticos que diminuem a disponibilidade para pensar e trabalhar nas áreas realmente importantes para o desenvolvimento da comunidade e para o trabalho colaborativo</p> <p>17 Desvalorização, instabilidade e incerteza na carreira docente, causando desmotivação</p> <p>16 Sistema de sombreamento (cortinas ou black out) nas salas de aula (EBDJB)</p> <p>14 Dificuldade na substituição do pessoal docente</p> <p>12 Duplicação de informação em diferentes suportes e plataformas informáticas</p> <p>11 Falta de pessoal não docente e de técnicos especializados (SPO)</p> <p>11 Dificuldade de conciliar as enormes exigências profissionais com a vida pessoal e familiar. Como o tempo não chega, muitas tarefas têm de ser realizadas fora do horário de trabalho</p> <p>10 Instabilidade do corpo docente no passado recente</p>



<b>Análise SWOT (cont.)</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Constrangimentos</b>
	<p>9 Falta de espaços comuns para exposição de trabalho (EBDJB)</p> <p>9 Elevado número de alunos estrangeiros e com ASE</p> <p>9 Instabilidade e flutuação na constituição dos grupos-turma</p> <p>9 Imagem do AEPA no exterior</p> <p>9 Dimensão do crédito horário atribuído ao Centro Qualifica, que implica escassez de recursos humanos</p> <p>8 Limitações decorrentes da descentralização e das regras específicas de funcionamento da CMO</p> <p>8 Recreio pouco apelativo e com poucas estruturas (EBMLS)</p> <p>8 Não existência de materiais de apoio didático para os Cursos Profissionais, disponibilizados no mercado pelas editoras</p> <p>8 Disponibilidade de formação contínua insuficiente</p> <p>7 Falta de fotocopiadora a cores (EBDJB)</p> <p>7 Ocupação plena dos espaços de sala de aula e de apoio</p> <p>6 Concorrência de outras instituições, designadamente o IEFP ou escolas privadas, com outras condições de financiamento e organização do currículo, em especial no caso dos Cursos Profissionais e Cursos EFA</p> <p>4 Estrutura espacial dos espaços de trabalho inibidora de uma maior comunicação inter pares</p> <p>4 A situação política atual</p> <p>4 Orientações da ANQEP complexas e com exigência de operacionalização imediata</p> <p>1 Integrar e ou encaminhar adultos portadores de deficiência em percursos de qualificação e certificação</p> <p>1 Reprografia a encerrar às 15H30 (EBDJB)</p> <p>0 Inexistência de apoio administrativo na EBDJB</p> <p>0 Serviços de Administração Escolar a encerrar às 16H00</p>

Esta análise de contexto traduz a reflexão conjunta efetuada pelos membros do Conselho Pedagógico. É também um reflexo do conhecimento profundo que tenho da comunidade e das suas características, não esquecendo que ingressei nesta comunidade educativa em 1991 e que tenho, ao longo dos anos, desempenhado cargos de relevo nos órgãos de gestão e administração da Escola Secundária Luís de Freitas Branco, numa primeira fase, e desde 2013, no Agrupamento de Escolas de Paço de Arcos. A análise SWOT, assim como os resultados da autoavaliação tiveram uma influência decisiva na elaboração do PEA – Projeto Educativo de Agrupamento, no Plano de Inovação (Pedagógica) e no Plano Estratégico. Nele constam metas ambiciosas que, se alcançadas, permitirão a superação das dificuldades e problemas diagnosticados, competindo ao Diretor estruturar as medidas organizativas adequadas e mobilizar as várias equipas educativas para sua execução, em articulação com o Conselho Pedagógico e os responsáveis pelas outras estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. No final da sua execução, este Projeto Educativo será avaliado, servindo a sua avaliação, associada a uma análise estratégica para o médio prazo, para a elaboração do novo Projeto Educativo para o triénio 2022-25.

Assim, poderemos afirmar que, nas grandes áreas de atividade do AEPA, os problemas fundamentais são os seguintes:

- Área das Aprendizagens:
  - Qualidade do sucesso.
  - Inclusão.
  - Insucesso em algumas áreas disciplinares.

- Insucesso ao nível do ensino secundário.
- Valorização das aprendizagens por parte dos alunos.
- Metodologias de ensino e aprendizagem.
- Metodologias de avaliação para e das aprendizagens.

Tendo o agrupamento práticas de excelência ao nível da inclusão, no entanto, os níveis de sucesso e a sua qualidade apresentam um grande potencial de melhoria, sendo crucial uma boa qualidade do ambiente de trabalho e um elevado nível de disciplina em sala de aula, assim como a promoção efetiva de valores de cidadania. Também há necessidade de promover aprendizagens significativas para os alunos e a renovação/intensificação da utilização de metodologias ativas no ensino e aprendizagem, assim como a renovação das práticas de avaliação pedagógica.

- **Área da Gestão Curricular:**

- Gestão da diversidade e inovação curricular.
- Trabalho em equipa, cooperativo e articulado.
- Articulação inter e intra ciclos escolaridade e níveis de ensino.
- Organização e gestão das atividades de complemento curricular e extracurriculares.

A grande diversidade na oferta educativa, implica uma pulverização das equipas educativas e grande dispersão do trabalho docente. O trabalho em equipa deverá extravasar a articulação ao nível de cada ano de escolaridade e integrar a articulação intra e inter ciclos, acompanhando o percurso dos alunos no agrupamento. Há necessidade de valorizar e rentabilizar as atividades de complemento curricular e extracurriculares, potencializando o sucesso educativo.

- **Área da Gestão dos Recursos Humanos:**

- Distribuição do serviço docente e não docente.
- Organização e estruturação das várias equipas educativas.
- Eficácia e eficiência na gestão dos recursos atribuídos às várias estruturas.
- Valorização das estruturas de participação na vida da comunidade dos vários atores educativos.
- Gestão de carreiras e avaliação de desempenho.

As estruturas educativas e de supervisão pedagógica devem apropriar-se de novas formas organizativas e estruturar de redes de partilha e colaboração efetiva entre profissionais que conduzam a uma gestão do tempo de trabalho mais eficaz e eficiente. Por outro lado, deverão ser apoiadas e promovidas as estruturas de participação dos vários atores na vida da comunidade educativa.

- **Área da Gestão das Instalações e outros Recursos Materiais:**

- A manutenção dos espaços e das infra-estruturas.
- Adequação dos espaços às necessidades.

Os recursos financeiros e materiais disponíveis para a manutenção das instalações são escassos e insuficientes, o que obriga a uma gestão muito eficiente e racional. Há necessidade de proceder a ajustamentos sucessivos dos espaços existentes às necessidades educativas.

### III. DEFINIÇÃO DE METAS E ESTRATÉGIAS

#### 3.1. Definição de Metas.

As metas a atingir, atendendo ao diagnóstico efetuado, são as seguintes:

- Reduzir insucesso e o abandono para valores abaixo da média nacional.
- Constituir de equipas para o acompanhamento e gestão das situações de indisciplina, promovendo e valorizando as medidas preventivas em relação às medidas disciplinares sancionatórias.
- Promover os valores de cidadania e comportamentos adequados em sala de aula, envolvendo os Encarregados de Educação no acompanhamento informado dos seus educandos.
- Valorizar o mérito dos alunos e o seu envolvimento na vida da comunidade educativa, através dos Quadros de Excelência e de Valor e do Suplemento ao Diploma, conseguindo distinguir pelo menos 15% da comunidade escolar no final do quadriénio.
- Organizar e gerir a diversidade e a inovação curricular tornando-a uma mais-valia na satisfação das necessidades educativas da população da área de influência da escola, potenciando a sua capacidade para captar alunos e mantendo uma oferta curricular equilibrada sem aumento da dispersão atualmente existente.
- Promover o trabalho em equipa, valorizando os princípios da continuidade pedagógica e da estabilidade e equilíbrio na distribuição de serviço. Pretende-se valorizar a experiência adquirida por cada ator educativo e diminuir o esforço causado pelas mudanças constantes e imprevistas no desempenho da sua atividade profissional.
- Favorecer a articulação e o trabalho cooperativo e colaborativo entre os docentes de modo a aumentar a coesão de práticas e atitudes. Para tal serão estruturados e mantidos nos horários tempos de reunião comuns aos membros das várias equipas, facilitando a organização de momentos de trabalho conjunto, sempre que tal se mostre necessário.
- Organizar a articulação inter e intra ciclos de escolaridade e níveis de ensino de modo a possibilitar uma progressão mais gradual e sem roturas ao longo da escolaridade, assim como o acompanhamento dos alunos.
- Aumentar a eficácia das atividades extracurriculares e de complemento curricular, promovendo a sinergia com o trabalho desenvolvido em sala de aula, contribuindo para o aumento da qualidade do sucesso escolar, a diminuição do insucesso e do abandono e a promoção de valores de cidadania. Assim, estas atividades serão estruturadas com base em projetos de intervenção articulada onde serão indicadas as necessidades e os respetivos objetivos que, por sua vez, serão enquadrados e subordinados aos objetivos institucionais.

- Acompanhar de um modo sistemático a gestão dos recursos disponíveis de modo a tornar mais eficaz e eficiente a utilização do tempo de trabalho disponível. Incutir em cada responsável a noção de prestação de contas em relação aos recursos que gere/coordena, a realizar com base em relatórios periódicos de apreciação crítica do desenvolvimento dos respetivos projetos e a apresentação de sugestões de melhoria.
- Efetuar os procedimentos previstos para a gestão de carreiras de todo o pessoal, estimulando a sua valorização profissional e promovendo melhores desempenhos profissionais.
- Apoiar e estimular o funcionamento das estruturas de representação dos Alunos e dos Pais e Encarregados de Educação, promovendo a sua participação ativa na vida da comunidade.
- Promover a auscultação e participação regular dos alunos na vida da comunidade escolar.
- Promover a manutenção das instalações e a prevenção da sua má utilização, de modo a manter a operacionalidade e a qualidade ambiental. Pretende-se ainda aumentar gradualmente a área ajardinada, a manutenção cuidada dos espaços envolventes dos edifícios escolares e a manutenção de condições de trabalho em sala de aula adequadas ao processo de ensino e aprendizagem.
- Acompanhar a reabilitação do parque escolar do agrupamento.

Estas metas são fundamentais para manter e promover o AEPA como instituição educativa de referência na sua área de influência.

### **3.2. Definição de Estratégias.**

As estratégias a adotar têm em consideração as características específicas duma organização escolar e, em especial, as que são próprias do AEPA.

Assim, em primeiro lugar, pretende-se envolver a comunidade educativa na construção de uma relação com a Direção baseada na confiança e no respeito mútuo, que proporcione a concretização eficaz e eficiente do Projeto de Intervenção. Como organização de pessoas, em que o próprio objeto de trabalho são também pessoas, há que aproveitar o que cada um pode contribuir de bom para a comunidade, para valorizar o bem comum. Para isso, é necessário que cada um se disponha a participar de uma forma livre e empenhada na superação dos problemas detetados.

Também será necessário manter, com firmeza e persistência, orientações que levem cada um a assumir responsabilmente os seus deveres e direitos, de um modo autónomo e articulado com as diretivas emanadas pela direção.

A participação de todos é valorizada e desejável, estimulando-se os valores de cidadania necessários numa sociedade moderna e o respeito e reconhecimento pelos mais competentes e dedicados à causa comum.

A gestão dos recursos disponíveis – humanos e materiais – será efetuada com o máximo rigor possível, evitando quaisquer desperdícios, dadas as carências existentes. Todos os responsáveis pela estrutura organizacional serão confrontados com esta exigência e a respetiva prestação de contas.

Com base nas metas definidas e nos princípios estratégicos apresentados, enunciam-se as orientações estratégicas específicas para a concretização do Projeto de Intervenção:

- \* Apresentação à comunidade educativa dos resultados da avaliação interna em curso e discussão dos respetivos resultados.
- \* Identificação das áreas problemáticas na atividade do agrupamento.
- \* Envolvimento da comunidade na fixação de Medidas Estratégicas e ou Planos de Ação Sectoriais tendo em vista a superação das dificuldades e problemas existentes.
- \* Designação das chefias intermédias com base em padrões elevados de competência e de reconhecimento pelos seus pares.
- \* Constituição de equipas para as várias tarefas a desenvolver, suportados em Medidas Estratégicas e ou Planos de Ação, com definição prévia e coerente dos objetivos e responsabilidades de cada um e dos resultados esperados.
- \* Monitorização bimestral dos resultados obtidos e sua discussão de modo a determinar os desvios em relação ao previsto (desejável) e avaliar a necessidade de reformulação das medidas desenvolvidas e ou dos recursos necessários.
- \* Balanço dos resultados obtidos anualmente e avaliação do grau de execução dos objetivos inscritos no Projeto Educativo e das Medidas inscritas no Plano Estratégico. Sua discussão e avaliação da necessidade de reformulação das medidas desenvolvidas e ou dos recursos necessários.
- \* Construção de um clima de escola onde as pessoas se sintam bem, atenuando as variações imprevistas do contexto com impactos internos negativos, de modo a proporcionar um ambiente de trabalho e de aprendizagem que satisfaça as necessidades da comunidade e facilite o desenvolvimento social e profissional dos vários atores.
- \* Desenvolvimento de processos de avaliação de desempenho promotores da melhoria contínua e da valorização profissional do pessoal docente e não docente afeto ao agrupamento.

- \* Disponibilidade para a audição dos membros da comunidade educativa, proporcionando uma exposição livre dos seus problemas e necessidades e assim se poder resolver as várias situações do dia-a-dia no interesse comum mas sem subjugar a ação individual.
- \* Apoio e desenvolvimento de ações que valorizem a escola na comunidade, não só como local de aprendizagem como também de promoção de cultura, nas suas várias aceções, a inscrever no Plano Estratégico e em cada Plano Anual de Atividades.

#### **IV. PROGRAMAÇÃO DAS ATIVIDADES A DESENVOLVER**

As atividades a desenvolver para a concretização do Projeto de Intervenção decorrerão ao longo do mandato, ou seja, até ao final do ano letivo 2024-25, sendo articuladas com o Plano Estratégico 22-25 a elaborar para a concretização do próximo Projeto Educativo do Agrupamento, a desdobrar em Planos Anuais de Atividades.

A avaliação dos seus resultados será efetuada regularmente com base na apreciação do Relatório Anual de Avaliação da execução do Projeto Educativo e do Plano Estratégico. Como referentes para a monitorização do Projeto de Intervenção serão utilizados, fundamentalmente, os indicadores a determinar no Projeto Educativo de Agrupamento, a elaborar no final do ano letivo 2021-22 para o triénio 2022-25.

Assim, por norma, as atividades a organizar têm como horizonte de referência o ano letivo onde são desenvolvidas. No final de cada ano letivo será feita uma apreciação global de cada atividade/projeto, avaliados os seus resultados e discutidas as alterações a introduzir, se necessário. No entanto, apresenta-se, na página seguinte, um quadro sintético com as grandes etapas de execução deste Projeto de Intervenção, tendo como referência as orientações estratégicas elaboradas.

<b>Programação Global das Atividades a Desenvolver</b>															
<b>Atividades</b>	<b>2020-21</b>	<b>2021-22</b>			<b>2022-23</b>			<b>2023-24</b>			<b>2024-25</b>				
Apresentação à comunidade educativa dos resultados da autoavaliação em curso e discussão dos respetivos resultados.															
Identificação das áreas problemáticas na atividade do agrupamento.															
Envolvimento da comunidade na fixação de Medidas Estratégicas e ou Planos de Ação Sectoriais tendo em vista a superação das dificuldades e problemas existentes.															
Designação das chefias intermédias com base em padrões elevados de competência e de reconhecimento pelos seus pares.															
Constituição de equipas para as várias tarefas a desenvolver, suportados em Medidas Estratégicas e ou Planos de Ação, com definição prévia e coerente dos objetivos e responsabilidades de cada um e dos resultados esperados.															
Monitorização bimestral dos resultados obtidos e sua discussão de modo a determinar os desvios em relação ao previsto (desejável) e avaliar a necessidade de reformulação das medidas desenvolvidas e ou dos recursos necessários.															
Balço dos resultados obtidos anualmente e avaliação do grau de execução dos objetivos inscritos no Projeto Educativo e das Medidas inscritas no Plano Estratégico. Sua discussão e avaliação da necessidade de reformulação das medidas desenvolvidas e ou dos recursos necessários.															
Construção de um clima de escola onde as pessoas se sintam bem, atenuando as variações imprevistas do contexto com impactos internos negativos, de modo a proporcionar um ambiente de trabalho e de aprendizagem que satisfaça as necessidades da comunidade e facilite o desenvolvimento social e profissional dos vários atores.		Atividade contínua de manutenção do clima de escola.													
Desenvolvimento de processos de avaliação de desempenho promotores da melhoria contínua e da valorização profissional do pessoal docente e não docente afeto ao agrupamento.															
Disponibilidade para a audição dos membros da comunidade educativa, proporcionando uma exposição livre dos seus problemas e necessidades e assim se poder resolver as várias situações do dia-a-dia no interesse comum mas sem subjugar a ação individual.		Forma de atuar que se pretende contínua.													
Apoio e desenvolvimento de ações que valorizem a escola na comunidade, não só como local de aprendizagem como também de promoção de cultura, nas suas várias aceções, a inscrever no Plano Estratégico e em cada Plano Anual de Atividades.															

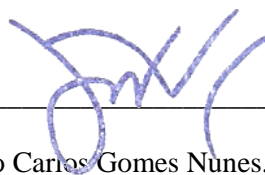
## V. NOTA FINAL

Reconhecendo que planejar o futuro é uma tarefa difícil e, muitas vezes, inglória, dado o pouco poder que temos para o conformar, o que se torna crucial é o compromisso firmado com o Agrupamento e os seus representantes. Este torna-se ainda mais seguro quando se tem o conhecimento das personalidades em causa e se apresenta trabalho feito.

Assim, considero que este Projeto de Intervenção, se puder ser concretizado, poderá contribuir para a resolução dos problemas diagnosticados, proporcionando um desenvolvimento mais harmonioso e profícuo não só para o Agrupamento, enquanto instituição educativa, como também para todos os seus atores, enquanto Pessoas.

Contudo, como comentário final, gostaria de deixar expresso o meu agradecimento a todos os que colaboraram comigo no desempenho dos cargos e funções para as quais fui nomeado. A partilha e a colaboração vivenciadas possibilitaram-me um grande enriquecimento de conhecimentos e saberes, favorecendo um processo de tomada de decisões mais equilibrado e com maior sabedoria, tendo em vista a melhoria dos resultados do Agrupamento.

Queluz, 15 de abril de 2021



---

(João Carlos Gomes Nunes, Eng.)