

CANDIDATURA AO LUGAR DE DIRETOR

Agrupamento de Escolas Gil Paes

Torres Novas

PROJETO DE INTERVENÇÃO

2018/19 a 2021/22

Isilda Maria do Nascimento Pereira

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. A MISSÃO	1
3. O AGRUPAMENTO – FACTOS E CONSTRANGIMENTOS	2
3.1. UNIDADES ORGÂNICAS.....	2
3.2. ALUNOS E OFERTA EDUCATIVA.....	3
3.3. RECURSOS HUMANOS	4
3.4. ÁREA FINANCEIRA E PATRIMONIAL.....	6
3.5. ÁREA PEDAGÓGICA E ORGANIZACIONAL.....	7
4. LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO	10
5. PLANO ESTRATÉGICO.....	11
5.1. RECURSOS HUMANOS	11
5.2. ÁREA PEDAGÓGICA E ORGANIZACIONAL.....	12
5.3. ÁREA FINANCEIRA E PATRIMONIAL.....	15
5.4. ÁREA ADMINISTRATIVA	15
6. NOTA FINAL	16

1. Introdução

O presente Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas Gil Paes pretende dar resposta ao procedimento concursal prévio à eleição de Diretor, divulgado através do Aviso n.º 5991/2018, de 8 de maio, publicado em Diário da República, enquadrado no âmbito do disposto nos artigos 21.º e 22.º, do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

No artigo 18º deste Decreto-Lei é definido que o “diretor é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial”.

Este Projeto de Intervenção será organizado em torno das dimensões aqui previstas, apresentando-se os problemas, definindo a missão, as metas e as grandes linhas de orientação da ação, bem como explicitando o plano estratégico a realizar no mandato de 2018/19 a 2021/22.

2. A missão

Para além da obrigatoriedade legal do cumprimento de todas as funções previstas na legislação nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, entendo que é missão do Diretor assegurar condições para que os profissionais em exercício no agrupamento promovam uma educação que contemple o desenvolvimento pessoal, profissional e cívico dos alunos, ajudando-os a formar um conjunto sólido e diversificado de valores, da autorrealização à consciência cívica do dever de intervenção socialmente solidária.

Neste sentido, pensa-se numa missão assente no princípio de uma educação integral do aluno, que tenha em conta a formação nas áreas do pensamento crítico, das humanidades, da cultura estética e artística, das ciências e tecnologias e da educação do corpo e da prática desportiva.

É indispensável que, a par de uma eficaz inclusão, enquanto garante da equidade no acesso à educação e no cumprimento da escolaridade obrigatória, se criem condições de verdadeira diferenciação pedagógica para o incentivo, distinção e reconhecimento do mérito e excelência dos alunos que se destacam pelo empenho, exemplo cívico, espírito solidário e colaborativo, pelos seus

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Agrupamento de Escolas Gil Paes – Torres Novas

resultados escolares, prestação exemplar nos domínios das expressões artísticas, nos domínios da música, literatura, artes visuais e no âmbito do desporto.

Estes princípios são cruciais para se atingir o objetivo de um serviço público de qualidade, afigurando-se como fundamentais para a condução da ação estratégica do futuro Diretor do Agrupamento.

Para cumprir esta missão é fundamental que o Diretor mobilize e incentive à participação de toda a comunidade, numa linha inclusiva, colaborativa, responsável e plural: alunos, pais e encarregados de educação, docentes, assistentes operacionais, assistentes técnicos, mundo empresarial da região, agentes e forças de segurança, “forças vivas” e organismos locais, estabelecendo como parceiro privilegiado a autarquia torrejana.

Só desta forma se conseguirá o reconhecimento público da qualidade do trabalho desenvolvido e a satisfação da comunidade servida pelo agrupamento.

3. O Agrupamento – factos e constrangimentos

3.1. Unidades Orgânicas

O Agrupamento de Escolas de Gil Paes recebeu a designação do antigo agrupamento de escolas com o mesmo nome em Torres Novas, após a agregação com a Escola Secundária Maria Lamas, em 2013. É composto pelas seguintes unidades orgânicas:

Cód. DGEEC	Cód. DGAE	Nome das Escola Nome dos Centros Escolares (Pré-escolar e 1º ciclo)
1419797	402140	<i>Escola Secundária Maria Lamas 3º Cº Básico e Secundário) - Escola Sede</i>
1419229	342087	<i>Escola Básica Manuel Figueiredo (2º e 3º Cº Básico)</i>
1419002	295863	<i>Centro Escolar da Serra de Aire, Pedrógão, Torres Novas (CESA)</i>
1419001	295802	<i>Centro Escolar de Assentis e Chancelaria, Outeiro Grande (CEAC)</i>
1419003	296740	<i>Centro Escolar de Olaia, Paço (CEOP)</i>
1419833	270040	<i>Centro Escolar Visconde de São Gião (CVSG)</i>
1419965	633975	<i>Jardim de Infância de Tufeiras</i>

3.2. Alunos e Oferta Educativa

A população escolar, nas sete unidades orgânicas, distribui-se do seguinte modo em 2017/18: Pré-escolar – 218 alunos; 1º ciclo – 501; 2º ciclo – 322; 3º ciclo – 466, Secundário Científico-Humanístico – 455 e Ensino Profissional – 86 alunos, num total de 2048 alunos.

Dos 2048 alunos, 1010 são rapazes; 183 alunos têm necessidades educativas especiais (NEE), ao abrigo do Decreto-Lei 3/2008, de 7 de janeiro; 21 alunos têm Currículo Específico Individual (CEI), ao abrigo do mesmo Decreto-Lei; 329 alunos beneficiam de Auxílios Económicos da Ação Social Escolar, com Escalão A e 301 com Escalão B.

O número de alunos com Necessidades Educativas corresponde a uma percentagem considerada elevada, se atendermos à necessidade de adequação de estratégias de diferenciação em sala de aula inclusiva e ao número de Assistentes Operacionais fixados por Portaria Ministerial, insuficientes em número e sem formação adequada para dar resposta às problemáticas associadas às especificidades das diversas Necessidades Educativas.

O número de alunos, que beneficiam de Auxílios Económicos da Ação Social Escolar, determina a necessidade de uma intervenção muito cuidada e nem sempre com os resultados esperados por parte dos professores e Diretores de Turma/Professores Titulares de Turma. Estes alunos provêm de agregados familiares com mais baixas expectativas e que prestam menor apoio e acompanhamento na vida escolar dos seus educandos, o que se traduz em maior tendência para o insucesso.

Os alunos do agrupamento frequentam desde o Pré-escolar ao Ensino Secundário. Iniciam a sua frequência escolar aos 3 anos de idade e concluem no 12.º ano de escolaridade.

O ensino básico distribui-se pelos 3 ciclos. O 3º ciclo é oferecido na Escola B/2,3 Manuel de Figueiredo e na B3 e Secundária Maria Lamas. O ensino secundário, presentemente, tem como oferta os cursos profissionais (Gestão de Equipamentos Informáticos, Gestão e Programação de Sistemas Informáticos, Mecatrónica, Turismo Ambiental e Rural) e os cursos Científico-Humanísticos de Artes Visuais, Ciências e Tecnologias e Línguas e Humanidades, sendo estes cursos lecionados na Escola Secundária Maria Lamas. A oferta do ensino secundário tem sofrido alterações, nos últimos anos, decorrentes de negociação

da rede escolar a nível local, intermunicipal (Conselho Intermunicipal do Médio Tejo - CIMT) e da Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE).

O Agrupamento é também entidade promotora e formadora no Estabelecimento Prisional de Torres Novas, onde tem proporcionado formação à população reclusa através dos cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA B/2,3 e EFA Secundário).

Importa referir igualmente a valência da Intervenção Precoce. No presente ano letivo, estão a ser apoiadas 30 crianças e famílias por docentes do nosso agrupamento. A Equipa Local de Intervenção (ELI), de Alcanena e Torres Novas, garante acompanhamento com incidência na criança, mas igualmente no que respeita ao seu contexto familiar e social, apoiando nas necessidades decorrentes da condição física e acompanhando no apoio ao nível da saúde, do bem-estar físico e psicológico da criança.

O agrupamento é, ainda, entidade de referência no ensino articulado da música, em protocolo com o Conservatório de Música do Choral Phydellius, alargando a sua oferta do 2º ciclo ao ensino secundário.

Salienta-se também a existência do ensino estruturado para alunos com espectro de autismo – metodologia Teacch. A frequentar esta modalidade, em 2017/18, encontram-se 9 alunos no Centro Escolar Visconde de S.Gião e 9 alunos na Escola Manuel de Figueiredo: 4, no 2º ciclo, e 5 no 3º ciclo.

A população estudantil constitui-se como um grupo heterogéneo, com proveniência das zonas rurais do concelho e da cidade de Torres Novas, evidenciando algum desfavorecimento social, se considerarmos o número e alunos apoiados pela Ação Social Escolar. As nossas escolas acolhem a população estudantil do bairro social de Torres Novas e do Lar da Misericórdia Dr. Carlos Azevedo Mendes.

3.3. Recursos Humanos

Trabalham com a população escolar do Agrupamento 227 docentes, 17 Assistentes Técnicos, 2 Psicólogas, 103 Assistentes Operacionais, dos quais 14 estão colocados com Contrato de Emprego e Inserção (CEI). Ainda dão apoio 6 Assistentes de limpeza, a tempo parcial e a termo certo.

O agrupamento apresenta ainda alguma instabilidade ao nível da colocação de docentes no 1º ciclo e educação especial, grupo 910, mas na

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Agrupamento de Escolas Gil Paes – Torres Novas

generalidade o corpo docente é estável. Verifica-se algum desgaste físico na população docente. De acordo com dados recolhidos em dezembro de 2018 dos 227 docentes, 60 têm entre 50 a 54 anos; 62 docentes têm entre 55 a 59 anos; 17 docentes têm entre 60 a 64 anos; 4 têm entre 65 e 69 anos. Apenas 84 docentes têm menos de 50 anos de idade.

No presente ano letivo houve a necessidade de recorrer às Reservas de Recrutamento da DGAE para substituição de docentes por apresentação de atestado médico. O processo de substituição é demorado, chegando os alunos a estar mais de um mês sem professor de substituição.

O número de Assistentes Operacionais é determinado por uma Portaria assinada pelo Ministro das Finanças, Secretário de Estado das Autarquias Locais, Secretária de Estado Adjunta e da Educação, em 12 de setembro de 2017. No corrente ano letivo, para a Escola Secundária de Maria Lamas, o Ministério da Educação autorizou a contratação de um total de 6 Assistentes para horas específicas de limpeza, com contratos de duração entre 3 a 5 meses, o que não permite suprir o défice de Assistentes Operacionais. No ano 2000 existiam 37 Assistentes Operacionais afetos ao Ministério da Educação, na Escola Secundária Maria Lamas. Neste momento, estão apenas ao serviço 16 Assistentes Operacionais. Saliente-se que o trabalho de limpeza não substitui as tarefas inerentes à do Assistente Operacional, o que se traduz na maior dificuldade em assegurar a tarefa de vigilância e acompanhamento de alunos no espaço escolar. Chega a ser necessário o acompanhamento, em ambulância até ao hospital, quando ocorrem acidentes escolares, por parte de elementos da Direção, por inexistência de Assistentes Operacionais em número suficiente que o assegurem. Na Escola Manuel de Figueiredo, dos 25 Assistentes Operacionais em funções, 4 têm contrato de Emprego e Inserção.

O número insuficiente de Assistentes Operacionais traduz-se na necessidade de ajustar os horários de alguns serviços, que deveriam estar permanentemente acessíveis. Como exemplo, na Escola Manuel de Figueiredo, a Biblioteca tem de ser encerrada na hora de almoço, uma vez que existem alunos com necessidades educativas que necessitam de acompanhamento mais próximo durante a deslocação para o refeitório e durante da refeição. Na Escola Maria Lamas, para além de ser forçoso o encerramento da Biblioteca durante a hora de almoço, também o Bar tem de permanecer encerrado por insuficiência de

Assistentes Operacionais, o que tem merecido reclamações por parte dos seus utentes.

3.4. Área financeira e patrimonial

O agrupamento, financeiramente, conta com o orçamento de estado e com o seu orçamento privativo. Dispõe também das verbas resultantes dos projetos nacionais e internacionais a que concorre, Clube Europeu, Clube de Robótica, Programas ERASMUS e Programa Operacional Potencial Humano (POCH).

O 1º ciclo e pré-escolar recebe material escolar, de limpeza e consumíveis fornecido pela Autarquia, que também suporta as despesas de água, luz, gás, telecomunicações e internet dos Centros Escolares e jardim de Infância das Tufeiras.

Tem-se verificado um decréscimo nas dotações orçamentais do estado, face às crescentes necessidades das escolas.

Identifica-se como problema mais grave a necessidade de reparação de espaços e equipamentos na escola sede. Está prevista a requalificação de ginásio, balneários, campos de jogos, refeitório, rede elétrica, rede de águas e esgotos, no edifício construído em 1961.

A Escola conheceu dois projetos de requalificação da *Parque Escolar*. Um não foi concretizado por discordância entre o Presidente da Câmara Municipal, na altura, e a *Parque Escolar*; o outro não se concretizou porque, a meses de ser lançado o concurso, a *Parque Escolar* cessou o seu programa de requalificação dos edifícios escolares.

A prometida, necessária e urgente intervenção tem sofrido atrasos e desaires sucessivos decorrentes de processos muito complexos, de discordâncias entre quem nos superintende localmente e de quem dependemos a nível central, de mudanças de paradigma decorrentes de alterações governativas, registando-se avanços e recuos da parte do Ministério da Educação, da *Parque Escolar*. Neste momento, a Câmara Municipal tem o projeto concluído, procurando resolver questões burocráticas ao nível do registo e conservação de edifícios, bem como do estabelecimento de protocolos entre o Município e Ministério da Educação, para que a obra possa ser lançada a concurso público.

Para além da intervenção no edifício mais antigo, existem situações de infiltração de águas pluviais no edifício inaugurado em 2002 e a necessidade de estabelecer uma rede e apetrechamento tecnológico, adiado pelos sucessivos atrasos das intervenções no edifício.

Os edifícios dos Centros Escolares e da Escola Manuel de Figueiredo foram todos requalificados num passado recente, sendo mais fácil e rápida a obtenção de resposta, para os problemas que vão surgindo, por parte do Município e das Juntas de Freguesia, nas pequenas reparações.

3.5. Área pedagógica e organizacional

No Agrupamento as decisões pedagógicas emanam do Conselho Pedagógico, onde se encontram os seguintes representantes: 3 Coordenadores de Diretores de Turma, respetivamente dos 2º e 3º ciclos e do ensino secundário; 7 coordenadores de Departamento, representando os docentes do pré-escolar, 1º ciclo e os professores dos restantes ciclos de Línguas, Matemática e Ciências Experimentais, Ciências Sociais e Humanas, Expressões e Educação Visual; 1 representante dos Cursos Profissionais e Educação e Formação de Adultos, 1 representante da Equipa de Autoavaliação e uma representante das professoras Bibliotecárias. A Coordenadora da Educação Especial encontra-se também em representação do Serviço de Psicologia.

O Conselho Pedagógico reúne uma vez por mês, analisa os resultados escolares, em articulação com os assessores de cada disciplina e propõe medidas/estratégias para superação de constrangimentos observados, com vista à melhoria de resultados. Este órgão é responsável pelo pensamento estratégico-pedagógico do agrupamento. Preside ao Conselho Pedagógico o Diretor do Agrupamento, sendo fundamental a sua liderança e preparação da Ordem de Trabalhos destas reuniões e o acompanhamento das deliberações aqui tomadas, em articulação com os restantes elementos da Direção.

Do Conselho Pedagógico emanam os critérios para elaboração de horários, constituição de turmas e distribuição de serviço.

É minha perceção que o Conselho Pedagógico tomou a iniciativa de desenvolver ações conducentes a alterações de práticas em sala de aula, com vista à melhoria de resultados, que não obtiveram os resultados desejados, ainda, por dificuldades de comunicação e de apropriação da importância e abrangência

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Agrupamento de Escolas Gil Paes – Torres Novas

do cargo de Assessor de disciplina e da otimização da relação entre Coordenadores de Departamento e Assessores.

Também registo como perceção que os Coordenadores entenderam que a sua ação deveria contar mais com o apoio e presença do Presidente do Conselho Pedagógico/Diretor do Agrupamento nas suas sessões de trabalho de articulação, o que pode indiciar a necessidade de conferir mais autonomia e valorização às estruturas intermédias e, conseqüentemente, um maior reconhecimento da importância por parte dos docentes por eles representados.

A ação, mas sobretudo a comunicação, dos atuais Coordenadores de Departamento foi dificultada pelo facto de o Conselho Pedagógico ser constituído maioritariamente por professores da escola sede. Os únicos elementos do Conselho Pedagógico que lecionam na Escola Manuel de Figueiredo são a Coordenadora de Diretores de Turma do 2º ciclo e a professora Bibliotecária. Encontram-se, para além destes dois elementos, as representantes do pré-escolar e 1º ciclo e os restantes elementos são professores da Escola Secundária Maria Lamas.

Avalio este facto como um constrangimento porque se regista no final do primeiro mandato de uma Direção e no final do primeiro Conselho Pedagógico após o ano de agregação, em 2013/14. Não existe ainda uma cultura de agrupamento, embora todos identifiquem essa necessidade. Existe a tentativa de fazer sobrepor a identidade e as naturais peculiaridades de cada uma das escolas, Manuel de Figueiredo e Maria Lamas, sem se conseguir construir uma cultura de agrupamento, com apropriação do que de melhor se faz em cada uma. Muitas vezes, perante a necessidade de se adotar um procedimento decorrente de uma deliberação tomada em Conselho Pedagógico, quando este é transmitido dos Coordenadores aos Assessores e destes aos restantes docentes dos grupos de docência, existe uma atitude reativa de contestação e de apresentação de dificuldades de operacionalização, que dificultam a concretização da ação planeada.

Existe um problema de comunicação entre colegas das duas escolas, não generalizado, mas com uma incidência demasiado alargada para um agrupamento que já se constituiu há cinco anos. Mesmo entre Coordenadores e Assessores não está a verificar-se a sintonia necessária. Alguns Assessores são os primeiros a encontrar dificuldades, numa atitude de resistência à mudança,

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Agrupamento de Escolas Gil Paes – Torres Novas

quanto à operacionalização proposta pelos Coordenadores e Conselho Pedagógico, o que implica uma disseminação da informação com ruído, perturbador da eficácia esperada.

A marcação de tempo de trabalho comum semanalmente, no horário dos docentes, e entre Coordenadores e Assessores, não produziu os resultados esperados. Nesta área, fundamental para a melhoria da ação e articulação pedagógica, há necessidade de criar mecanismos para se ultrapassar os constrangimentos verificados.

Esta dificuldade não se sente no que respeita aos Centros Escolares e Jardim de infância de Tufeiras. Já estavam rotinados com a autonomia necessária em cada Centro/Escola, mas com a necessária articulação entre todos, em reuniões na escola sede. A adaptação à nova escola sede decorreu sem visíveis constrangimentos, enquanto local onde se reúnem ordinariamente para articulação da sua ação pedagógica. O facto de não se lecionarem os mesmos níveis de ensino que os da escola sede, também não coloca os mesmos desafios de compatibilização e comunicação que os atrás referidos.

Outro constrangimento respeitante à vertente pedagógica, mas no domínio na inovação e criatividade necessária ao desafio de se criarem novos cenários de aprendizagem que respondam às mudanças da população escolar que hoje frequenta as nossas escolas, relaciona-se com as deficitárias infraestruturas e equipamentos tecnológicos na escola sede.

Os computadores das salas de aula da escola sede são os que foram retirados da Escola Manuel de Figueiredo, já obsoletos, muito lentos o que dificulta o uso das tecnologias em sala de aula. Nem todas as salas têm adequadas condições de iluminação para contexto de projeção visual e o facto de ainda existirem salas com estrado também cria dificuldade na adequação do processo de ensino aprendizagem a novos cenários de aprendizagem, distintos da tradicional aula expositiva, espaço para que estas salas foram concebidas.

Regista-se outro problema nas escolas do Agrupamento, com influência na vertente pedagógica e resultados dos alunos, mencionado pelos Docentes do Agrupamento, em sede de reuniões formais e de encontros informais, justificando o insucesso de muitos alunos e os resultados inferiores às capacidades dos alunos e que respeita às alterações de comportamento dos alunos, sendo menos concentrados e mais indisciplinados em cada ano que passa.

Tem existido igualmente uma lenta ou inexistente adesão a projetos lançados pelo Ministério de preparação à autonomia como o da flexibilização curricular. Enquanto os Agrupamentos de Escolas mais próximos iniciaram o desenvolvimento do Projeto no ano letivo 2017/18, neste momento, ainda se aguarda pela decisão de se avançar, ou não, para o Projeto de Flexibilização Curricular.

No domínio da área pedagógica e organizacional foi criada a equipa de autoavaliação, foram apresentados os resultados parciais da inquirição efetuada aos Docentes, Assistentes Operacionais e Técnicos. Está a decorrer a inquirição aos Encarregados de Educação para se poder elaborar o Plano de Melhoria a concretizar no próximo ano letivo.

4. Linhas de orientação da Ação

Na ação estratégica para o Agrupamento, para além da intervenção necessária nos domínios atrás referidos como ponto fracos, das áreas de competências e atribuições legalmente previstas para o cargo de Diretor, entendo que me devo focar de forma muito especial nas seguintes linhas de orientação:

- Exercício de uma liderança mobilizadora, inspiradora e de proximidade;
- Representação do Agrupamento em todos os momentos em que for importante ter e dar visibilidade para a afirmação do Agrupamento na comunidade;
- Diálogo com os demais Agrupamentos, Instituições, Tutela, estabelecendo um verdadeiro diálogo institucional de respeito, enriquecedor pela partilha de experiências e conhecimento;
- Planeamento da ação do Diretor(a), assente na capacidade de delegar, descentralizar, com a responsabilidade de apoiar e acompanhar a ação daqueles em que delegue funções, atividades, projetos e iniciativas;
- Conhecimento do contexto para decidir, reconhecendo os pontos fortes e sucessos a valorizar;
- Conhecimento do contexto para decidir e procurar soluções e caminhos para resolver as fragilidades e pontos fracos a superar;
- Reflexão crítica sobre a ação do diretor(a), procurando ajustar a ação às necessidades e solicitações;

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Agrupamento de Escolas Gil Paes – Torres Novas

- Assunção do cargo de Diretor(a) como serviço público de necessária qualidade, com total entrega e responsabilidade cívica, de compromisso pessoal para com o Agrupamento e os que com ele interagem e dele dependem.

5. Plano Estratégico

5.1. Recursos Humanos

Meta	Adequação do número de Assistentes Operacionais e melhorar a qualidade do serviço prestado em situações de <i>deficit</i> de trabalhadores.
Estratégias	Articulação com o Ministério da Educação, através dos serviços da DGEstE, no sentido de serem substituídos os Assistentes Operacionais aposentados, em licença sem vencimento ou que tenham pedido rescisão de contrato, situações que se verificam.
	Articular com a Autarquia no sentido de assegurarem uma eficaz gestão dos recursos junto do Agrupamento, em diálogo construtivo e permanente.
	Promover formação junto dos Assistentes Operacionais no sentido de os dotar de competências de comunicação interpessoal e de assertividade junto da população discente.
Calendarização	Sempre que necessário.

Meta	Criar mecanismos de acompanhamento da escola sede aos Centros Escolares e Escolas do Agrupamento.
Estratégias	Clarificar as funções e competências esperadas do Coordenador de Estabelecimento.
	Apoiar o trabalho dos Coordenadores de Estabelecimento em reuniões regulares.
	Promover reuniões com todos os coordenadores de Estabelecimento e a Direção.
	Visitar os Centros Escolares e escolas do Agrupamento.
	Reunir com as Coordenadoras dos Assistentes Operacionais regularmente.

5.2. Área Pedagógica e Organizacional

Meta	Melhorar a comunicação interna no agrupamento
Estratégias	Criar um Conselho Estratégico de Comunicação Interno constituído por um elemento da Direção, 2 membros do Conselho Pedagógico e por 3 Coordenadores de Estabelecimento e responsável pela Equipa de Autoavaliação.
	Elaborar um Plano Estratégico de Comunicação Interna, que torne mais eficaz a comunicação.
	Monitorizar os resultados através da análise de resultados a questionários dirigidos aos Coordenadores de Departamento, Assessores e Docentes.
	Elaborar um manual de conduta que assegure uniformização de respostas para problemas idênticos.
Calendarização/Avaliação	Avaliar os resultados no final de cada ano letivo e propor ações de melhoria a implementar no ano seguinte.

Meta	Construir uma cultura de agrupamento mais sólida e unificadora
Estratégias	Indicar docentes para a eleição de coordenadores de departamento dos docentes dos diversos Centros Escolares/Escolas.
	Nomear assessores de ano/disciplina dos vários Centros Escolares/Escolas, procurando uma maior representatividade e interação entre docentes dos vários estabelecimentos.
	Fomentar comunicação assertiva entre Coordenadores - Assessores e professores dos grupos de Docência através do planeamento e planificação das reuniões de Departamento entre coordenadores e Assessores.
	Reuniões mensais com os coordenadores de Departamento e Assessores, na semana anterior ou posterior às reuniões de Conselho Pedagógico.
Calendarização/Avaliação	Avaliar os resultados no final de cada ano letivo e propor ações de melhoria a implementar no ano seguinte.

Meta	Tornar as reuniões de trabalho produtivas e céleres
Estratégias	Não realizar reuniões que possam ser substituídas por uma troca de correspondência por <i>correio eletrónico</i> , desde que se garantam os fins pretendidos.
	Preparar antecipadamente as reuniões reservando para a reunião as tomadas de decisão/deliberações; as informações devem ser registadas antecipadamente em guião informativo, dispensando repetição na reunião.
	Proporcionar formação sobre liderança e condução de reuniões (Centro de Formação A23).
Calendarização/Avaliação	Avaliar os resultados no final de cada ano letivo e propor ações de melhoria a implementar no ano seguinte.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Agrupamento de Escolas Gil Paes – Torres Novas

Meta	Melhorar o comportamento, concentração e responsabilidade dos alunos
Estratégias	Promover a participação dos Encarregados de Educação (EE) na vida escolar dos seus educandos tornando reconhecida e pertinente a sua intervenção nas reuniões para que são convocados.
	Realizar reuniões com os representantes dos EE, Diretores de Turma e Direção com vista à disseminação de informação, sugestões e preparando ações de sensibilização para problemas de interesse para pais e EE,
	Mobilizar os EE para constituírem Associações de Pais e EE em todas as unidades orgânicas e fomentando uma dinâmica de interação na comunidade.
	Reunir uma vez por período com os Delegados de Turma.
	Reunir com a Associação de Estudantes regularmente.
Calendarização	Trabalho a iniciar desde o dia de receção aos alunos e até ao final de cada ano letivo. Avaliar pela Direção os progressos realizados no final de cada ano letivo, apresentando os resultados em Conselho Pedagógico e Conselho Geral.

Meta	Monitorizar o grau de satisfação do Agrupamento para melhoria da ação nas diversas áreas de funcionamento
Estratégias/Calendarização	Aferir da necessidade de reformular a composição da Equipa (início do ano letivo)
	Elaborar o Regimento da Equipa de Autoavaliação. (início do ano letivo)
	Elaborar o Plano de Melhoria a implementar até ao penúltimo mês do ano letivo.
	Criar equipa de acompanhamento à execução das medidas.
	Elaborar questionários para a inquirição sobre eficácia da aplicação do plano de melhoria.
	Reunir regularmente a Equipa de Autoavaliação. (uma vez por período letivo e extraordinariamente sempre que se considerar necessário)

Meta	Acompanhar os movimentos de adaptação à mudança legislativa em termos de gestão do currículo.
Estratégias	Estudar as conclusões decorrentes do estudo realizado no âmbito da análise vertical do currículo.
	Monitorizar os resultados da implementação do Plano de Ação Estratégica do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar e aferir acerca dos resultados conseguidos no combate ao insucesso escolar (apoios, coadjuvações e desdobramentos em português e matemática (1º, 2º, 5º, 6º, 7º e 8º anos).
	Conhecer o modo como está a ser implementado a gestão flexível do currículo nos agrupamentos mais próximos do nosso, convidando um Diretor a apresentar a experiência ao Conselho Pedagógico.
Calendarização	Em junho/julho de 2017/18

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Agrupamento de Escolas Gil Paes – Torres Novas

Não referi, como problema, a comunicação externa, no que respeita à divulgação do que melhor se faz no Agrupamento, porque se tem observado uma preocupação em divulgar nos meios de comunicação social e na página do *Facebook* do Agrupamento o nosso sucesso, iniciativas, dando visibilidade aos alunos que se destacam. O Agrupamento tem participado em exposições na Biblioteca Municipal de Torres Novas, no Centro de Exposições na Barquinha, na área de exposições da DGEstE.

Terá lugar, antes do final do ano, no Convento do Carmo, uma exposição de trabalhos da responsabilidade do grupo de Artes Visuais com trabalhos dos alunos.

Os alunos dos Cursos Profissionais marcam a sua presença em eventos onde se encontram representadas as outras escolas, as empresas e mostram-se à comunidade, ao longo do ano. Contudo, embora não seja uma área fraca, não poderá ser descurada e, por isso, fica o registo uma vez que não podemos desvalorizar a comunicação externa e a projeção da nossa imagem no exterior.

No que respeita à aproximação do Agrupamento à comunidade, através do mundo empresarial, é necessário estabelecer um contacto ainda mais próximo com as empresas. Não sendo uma área considerada problemática, porque já existe um contacto estreito com muitas das empresas, através da assinatura de protocolos de colaboração no âmbito dos cursos profissionais e da realização de visitas de estudo, considero ser necessário trazer as empresas às escolas para darem formação e acompanharem o trabalho desenvolvido pelos alunos.

Não estando referida como problemática a comunicação externa, registo a necessidade de monitorização e acompanhamento da mesma, uma vez que, no passado recente, foi um ponto fraco agora melhorado, mas que não pode ser retirado do Plano de Ação Estratégico pela sua importância.

5.3. Área financeira e patrimonial

Objetivo	Melhorar as condições de prestação de trabalho
Estratégia	Diligenciar junto dos serviços competentes no sentido de ver resolvidos problemas relacionados com infraestruturas, equipamentos e tecnologias
	Gerir e rentabilizar os recursos humanos no sentido de poderem agir sobre a sua esfera de ação mais imediata e reportando os problemas identificados no imediato.
Calendarização	Diariamente procurar resolver, contactar serviços, negociar soluções para os problemas encontrados. A Intervenção no edifício da escola sede está prevista para o final do ano letivo 2018/19.

No Artigo 36.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, é definido que o conselho administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos da legislação em vigor. No seu artigo 37º, é esclarecida a sua composição: Diretor, que preside; subdiretor ou um dos adjuntos do Diretor e o chefe dos Serviços Administrativos.

Para garantir rigor na gestão administrativo-financeira e total transparência, e porque assim deve ser, assumo o firme propósito de cumprir escrupulosamente o disposto no Decreto-lei nº 137/2012, relativamente às competências do órgão e periodicidade das reuniões: aprovar o projeto de orçamento anual, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral; elaborar o relatório de contas de gerência; autorizar a realização de despesas e o respetivo pagamento, fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a legalidade da gestão financeira; zelar pela atualização do cadastro patrimonial; reunir ordinariamente uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que for necessário ou requerido por qualquer membro do conselho administrativo.

5.4. Área Administrativa

Meta	Promover a desburocratização e simplificação dos procedimentos administrativos e a eficácia no atendimento
Estratégia	Promover a comunicação entre os serviços e os seus utentes com recurso às tecnologias.
	Formação em TIC. Formação em gestão e atendimento de clientes.
Calendarização	Monitorização da satisfação dos utentes disponibilizando questionário de satisfação a preencher <i>online</i> após o atendimento.

6. Nota final

Decorrente dos constrangimentos apresentados no ponto três, apresentei os objetivos/metas que pretendo alcançar com a mobilização dos recursos humanos do agrupamento e com o apoio da comunidade.

O grande desafio será o de exercer uma liderança mobilizadora.

A minha disponibilidade é a de liderar sem medo, com a dedicação e responsabilidade que sempre tenho dispensado à minha atividade profissional.

Será fundamental conseguir “o melhor saber” e “o melhor fazer” de todos: Educadores, Professores Titulares de Turma no 1º ciclo, Professores do 2º ciclo, Professores do 3º ciclo, Professores do Ensino Secundário e do Ensino Profissional, Professores em apoio educativo, Professores da Educação Especial, Docentes na Intervenção Precoce, Docentes que trabalham com os alunos com espectro de autismo, Professores dos alunos com Currículo Específico Individual, Diretores de Cursos Profissionais, Professores que são formadores no Estabelecimento Prisional de Torres Novas, Professores que desenvolvem projetos de âmbito escolar, local, nacional e transnacional, Professores que promovem o Desporto Escolar, garantindo a representação do agrupamento em competições locais e nacionais, professores que acompanham os alunos em visitas de estudo proporcionando aprendizagens em contextos diferenciados, Diretores de Turma, Coordenadores de Diretores de Turma, Assessores de disciplina ou grupo de docência, Coordenadores de Departamento, Bibliotecas Escolares, Coordenadores de Estabelecimento, Psicólogas, Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos, Coordenadores de Assistentes Operacionais, Chefe dos Serviços de Administração Escolar, Alunos, Pais e Encarregados de Educação, Representantes de entidades e organismos em interação com o Agrupamento e Autarquia. Só com a colaboração de todos, o Plano de Ação de qualquer Diretor pode ter sucesso.

Por último, mas com a maior importância e relevo para o sucesso do trabalho do Diretor, há que referir o necessário bom trabalho de equipa dos elementos da Direção. O Diretor precisa da sua cooperação, da complementaridade da ação de cada elemento, do princípio da entreatajuda, da disponibilidade para o trabalho, da sua atitude profissional encorajadora para, em conjunto, se contribuir para a

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Agrupamento de Escolas Gil Paes – Torres Novas

promoção de um Agrupamento de Escolas Gil Paes de reconhecido valor na comunidade.

Desejo uma participação ativa e empenhada de todos na construção de um Agrupamento de que nos possamos orgulhar.

Eu acredito!

Torres Novas, 21 de maio de 2018

Isilda Maria do Nascimento Pereira