

Agrupamento de Escolas de Cuba



Projeto de Intervenção do diretor

Quadriénio 2017/2021

Germano António Alves Lopes Bagão

Professor do Quadro de Agrupamento, do Grupo de Recrutamento 910- Educação Especial 1, Agrupamento de Escolas de Viana do Alentejo (135173), em comissão de serviço no Agrupamento de Escolas de Cuba (135045).

Cuba

abril de 2017

Índice

Índice.....	1
Introdução.....	2
I. Planeamento Estratégico de Intervenção.....	7
1. Gestão dos Recursos Humanos.....	7
2. Gestão dos Recursos Materiais e Instalações.....	8
3. Desenvolvimento Pedagógico e Resultados Escolares.....	8
4. Abertura à Comunidade e Parcerias Educativas.....	9
II. Planeamento Operacional.....	11
1. Objetivos Operacionais e Metas.....	11
2. Linhas Orientadoras da Ação.....	15
Considerações Finais.....	16
Agradecimentos.....	17

Introdução

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas de Cuba, aberto pelo Aviso nº 0000/2017, publicado no «Diário da República», 2ª Série, nº 00 de 00 de abril de 2017 e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto Lei nº 137/2012, de 2 de julho, e artigo 5.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho, venho submeter este Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Cuba para o quadriénio 2017/ 2021, para apreciação do Conselho Geral.

A minha candidatura ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas de Cuba implicou necessariamente uma reflexão pessoal e profissional, tendo sido decidida em função da disponibilidade de elementos que considero fundamentais para a constituição de uma equipa com todas as condições para o desempenho de tão exigentes funções de gestão.

O diagnóstico das debilidades, problemas e necessidades resulta da análise do Projeto Educativo do Agrupamento das Escolas de Cuba, do Contrato de Autonomia, do Plano Anual e Plurianual de Atividades, do Plano de Ação Estratégico, bem como do exercício de funções, desde há mais de 25 anos de trabalho neste Agrupamento de Escolas. A candidatura que apresento alicerça-se assim na experiência acumulada durante 32 anos de docência e 24 anos como diretor do AECUBA. Alicerça-se também no conhecimento e formação adquirida, nomeadamente no Curso de Valorização Técnica Orientada para a Administração Escolar e Curso de Estudos Superiores Especializados em Administração e Gestão Escolar.

Por outro lado, no facto de conhecer o meio e a realidade de todas as escolas do Agrupamento. Finalmente, mas não menos importante, surge de uma motivação pessoal que se consubstancia na defesa e na crença, que a melhoria da educação e do funcionamento deste Agrupamento de Escolas, passa por uma liderança forte e uma motivação férrea tão fundamentais a uma Escola que precisa continuar a afirmar-se no seu território educativo, para assim conseguir responder assertivamente aos desafios do século XXI; inovação, qualidade, exigência, rigor, respeito e responsabilidade, à qual não é alheia a dimensão valorativa das cumplicidades, solidariedade e afetos que deverão nortear as relações interpessoais entre todos os atores do processo educativo, pois todos sabemos a importância de um clima organizacional que proporcione um ambiente de trabalho saudável para alcançar os objetivos a que nos votamos.

Este projeto não será um mero exercício formal de um ato de candidatura, pretende, a receber a valorização do Conselho Geral, ser uma das bases para a consolidação do sentido do trabalho

desenvolvido no AECUBA, para a articulação pedagógica, para a construção de uma identidade de cultura de escola a partir da riqueza da diversidade das suas seis unidades orgânicas:

Escolas da Unidade Orgânica

Cód. DGEEC	Cód. IGeFE	Nome Escola
207168	221582	Escola Básica de Faro do Alentejo, Cuba
207173	283071	Escola Básica de Vila Alva, Cuba
207320	330978	Escola Básica Fialho de Almeida, Cuba
207408	612959	Jardim de Infância de Faro do Alentejo, Cuba
207024	636060	Jardim de Infância de Vila Alva, Cuba
207861	284294	Jardim de Infância de Vila Ruiva, Cuba

Deste modo, o presente projeto de intervenção será uma base de trabalho para a implementação e consolidação do projeto educativo do AECUBA, pronto a receber o aporte de novas ideias, novas estratégias, sempre que as mesmas não desvirtuem os objetivos e princípios do mesmo.

É no contexto atrás referido que agora surge este desafio para a **Missão** de:

Respeitar a identidade e a diversidade,
focado na melhoria dos resultados escolares e socioeducativos dos alunos, da melhoria da satisfação e do desempenho dos seus profissionais, promovendo a imagem e o reconhecimento público do Agrupamento.

A procura de sentido, o encontro diário com a Missão e a Visão do AECUBA definidas no Projeto Educativo do agrupamento, é uma oportunidade que não poderá ser enfeitada pelos diferentes atores educativos, pois será esse elemento inspirador, a Visão, que dará unidade à ação, que fará com que todos convoquem um desiderato elevado para o futuro das crianças e jovens do agrupamento. O atual candidato ao cargo de diretor, partindo do cargo por inerência de anterior diretor do AECUBA, defende que os momentos de revisão do projeto educativo sejam sempre precedidos de um processo alargado e participativo entre todos os *stakeholders*, não descurando a necessidade de o projeto educativo responder aos desafios colocados pela Carta Educativa do Concelho de Cuba.

Partindo da Missão e da Visão do projeto educativo do AECUBA, do reconhecimento do potencial dos recursos humanos das escolas que constituem o agrupamento, onde existe o saber acumulado ao longo de muitos anos, a que se acrescentam as convicções pessoais, o candidato ao cargo de diretor apresenta o seu *leitmotiv* inspirador:

- *Valorização da escolaridade obrigatória de 18 anos e a melhoria dos resultados do sistema educativo;*
- *Valorização do prémio e do mérito;*
- *Prevenção de situações de abandono, de desinteresse e de indisciplina;*
- *Incrementar uma imagem do profissionalismo, respeitabilidade e autoridade do professor;*
- *Aumento da responsabilidade dos pais e encarregados de educação e a colaboração escola-família;*
- *Desenvolver a gestão e autonomia das escolas.*

Missão

Respeito pela identidade e a diversidade; foco na melhoria dos resultados escolares e socioeducativos dos alunos e na melhoria da satisfação e desempenho dos seus profissionais; promoção da imagem e do reconhecimento público do Agrupamento; oferta integrada, através de equipas multidisciplinares, de uma escola inclusiva de qualidade, onde a responsabilidade, disponibilidade e o profissionalismo, sejam reconhecidos e sentidos por todos.

Visão

Agrupamento de Escolas de Cuba desempenha um papel fundamental na promoção e prestação do serviço educativo, recorre a uma cultura transparente de gestão eficiente e ajusta-se às necessidades educativas da comunidade em que se insere, por pretender:

- A melhoria dos resultados escolares;
- O foco na contemporaneidade, através de tecnologia e projetos inovadores;
- O estímulo ao debate de novas ideias;
- O trabalho colaborativo;
- A motivação dos profissionais docentes e não docentes;
- A autoavaliação;
- O incentivo da internacionalização através de projetos;

- A sustentabilidade, agindo de forma transparente, em relação às questões educacionais, sociais e financeiras;
- A integração na comunidade;
- A criação de parcerias, com entidades locais e regionais, de âmbito educacional, social e cultural.

Quanto aos **Valores**, entendidos como princípios desejáveis que guiam a organização, o Agrupamento de Escolas de Cuba, orienta-se pelo desenvolvimento de processos que conduzam à excelência institucional, através:

- Da cooperação com outras escolas/agrupamentos nacionais e estrangeiras na realização dos objetivos educativos e culturais;
- Da valorização do papel das parcerias;
- Da autonomia organizacional;
- Do rigor e eficiência na gestão dos recursos;
- Do respeito pela diferença dignidade humana;
- Da harmonização entre a inovação tecnológica e a educação prestada;
- Da promoção da cultura do conhecimento, da excelência técnica e da melhoria gradual dos indicadores educacionais da comunidade educativa abrangida;
- Promoção de mudanças, na atitude dos alunos, perante as aprendizagens e os comportamentos na perspetiva do desenvolvimento pleno de uma futura cidadania em todas suas componentes (social, familiar, económica...).

Assumidos estes propósitos, quer no exercício profissional, quer na promoção de comunidades aprendentes, deseja-se também estimular a aprendizagem ao longo da vida e formar cidadãos autónomos, éticos, críticos, criativos, participativos e hábeis para intervir na sociedade. Nesta linha de pensamento, a visão de escola assume-se nas diferentes faixas etárias que a frequentam, contribuindo, também, para elevar os níveis de formação e qualificação da população adulta. O sucesso, determinante para a qualidade da escola, interseta o conjunto de **Valores** conducentes à excelência, que a escola pretende alcançar.

Em síntese, para melhorar a ação educativa, que se pretende assente na competência, ética profissional, rigor, partilha, lealdade, tolerância e responsabilidade nas atividades desenvolvidas,

atribuir-se-á elevada importância ao «*accountability*»¹, princípio ético determinante na prestação de contas, que deverá ser discutido entre e com as pessoas que trabalham na organização/escola.

Este Projeto de Intervenção apresenta-se estruturado em dois níveis fundamentais:

- **Planeamento Estratégico de Intervenção – Pensar e Refletir para Agir**
- **Planeamento Operacional – Agir e Desenvolver para Melhorar**

Foram tomados como referentes práticos do presente Projeto de Intervenção, o conhecimento tido relativamente ao Agrupamento de Escolas de Cuba e à sua realidade de contexto, em resultado do trabalho já realizado no âmbito dos mandatos anteriores e enquanto diretor do mesmo, bem como a colaboração, a reflexão e o diálogo tido com os restantes membros das várias estruturas de orientação educativa.

Foram tomados como referentes documentais deste projeto o projeto educativo anterior, os projetos curriculares, o regulamento interno, os relatórios de avaliação externa e os relatórios de autoavaliação.

No sentido do cumprimento do disposto nos artigos números 22.º a 23.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na redação do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, apresento o presente Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas de Cuba, definindo as linhas orientadoras e explicitando o planeamento estratégico através dos objetivos e das metas que pretendo atingir no decurso dos quatro anos previstos para o mandato.

¹ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Accountability>

I. Planeamento Estratégico de Intervenção

O planeamento estratégico de intervenção a seguir apresentado assenta sobre quatro **áreas gerais de intervenção**, a saber:

- Gestão dos Recursos Humanos;
- Gestão dos Recursos Materiais e Instalações;
- Desenvolvimento Pedagógico e Resultados Escolares;
- Abertura à Comunidade e Parcerias Educativas.

Para enformar o referido planeamento tomei como base o meu conhecimento empírico da organização, vinte e quatro anos de gestão de topo no Agrupamento de Escolas de Cuba, a análise SWOT elaborada no âmbito dos processos de autoavaliação e correspondentes relatórios, bem como os relatórios resultantes da Avaliação Externa do Agrupamento de Escolas de Cuba. Foi ainda tido em conta o Plano de Melhoria elaborado em resultado da Autoavaliação e das Avaliações Externas, assim como o Plano de Ação Estratégico em vigor.

Em termos de definição estratégica são traçados a seguir os Objetivos Estratégicos (OEs), gerais e orientadores da visão de longo prazo, para cada uma das **áreas gerais de intervenção**.

1. Gestão dos Recursos Humanos

1.1. Pessoal Docente

Globalmente o pessoal docente perceciona, no âmbito da sua atividade e intervenção, uma ampla maioria de pontos fortes.

Atendendo à necessária intervenção dos professores em áreas fundamentais da ação para a melhoria do funcionamento, da articulação e integração entre os seus profissionais, no respeito pela diversidade das perspetivas individuais, é necessário garantir a melhoria de condições subjacentes à evolução positiva dos resultados escolares e educativos dos alunos.

No âmbito da minha visão estratégica para o desenvolvimento da melhoria do desempenho destes profissionais, defino como Objetivos Estratégicos da ação:

OE1. Desenvolver as competências e melhorar o desempenho docente;

OE2. Potenciar o impacto do trabalho dos docentes nos resultados escolares e educativos.

1.2. Pessoal Não Docente

No que diz respeito ao pessoal não docente, nas suas diversas vertentes (operacional e administrativa), surgem ameaças sinalizadas face ao contexto atual.

Atendendo à análise dos pontos fortes e fracos identificados no âmbito da avaliação interna e externa, definem-se como Objetivos Estratégicos para o pessoal não docente:

OE3. Desenvolver os mecanismos de comunicação, informação e participação;

OE4. Desenvolver as competências técnicas e a qualificação do pessoal não docente.

2. Gestão dos Recursos Materiais e Instalações

Não sendo um fim em si próprio, mas sendo um fator crítico para o sucesso educativo e para o ambiente proporcionado aos profissionais que desenvolvem a sua atividades nas diferentes instalações, torna-se importante garantir uma gestão financeira equilibrada focada na permanente otimização dos recursos existentes, por forma a permitir a aquisição dos equipamentos e materiais necessários, garantir a manutenção do edifício sob gestão do agrupamento e apoiar o desenvolvimento de atividades e projetos.

Para esta área defino os seguintes Objetivos Estratégicos:

OE5. Melhorar as condições de funcionamento e habitabilidade das instalações.

OE6. Otimizar a disponibilidade dos recursos materiais necessários ao desenvolvimento da atividade do agrupamento e da execução do Projeto Educativo e do Plano de Atividades.

3. Desenvolvimento Pedagógico e Resultados Escolares

No que a este domínio respeita, começo por assinalar passos positivos identificados, em resultado do trabalho feito nos últimos anos:

- A progressiva uniformização de procedimentos de atuação pedagógica dos docentes, no respeito pela liberdade individual da ação;
- A definição e reflexão conjunta sobre os critérios de avaliação e sobre os mecanismos de avaliação;
- A implementação de mecanismos de acompanhamento e de estruturas de apoio, aos alunos;
- O desenvolvimento do trabalho colaborativo e cooperativo ao nível dos Departamentos Curriculares;
- O desenvolvimento de alguns mecanismos de articulação vertical entre ciclos de ensino;
- O trabalho, cada vez mais atento e profissionalizado, dos Diretores de Turma;
- A iniciativa de adesão a programas nacionais com vista à promoção do sucesso escolar;
- O alargamento a novas áreas no que respeita às atividades de enriquecimento e de complemento curricular dos alunos – Projetos e Clubes.
- A progressiva implementação das novas normas e procedimentos no que aos alunos com Necessidades Educativas Especiais diz respeito.
- A melhoria global dos resultados escolares, em especial no que respeita às taxas de sucesso (transição e conclusão – com algumas exceções) e às taxas de abandono.

Tudo isto foi possível fazer no curto espaço dos últimos quatro anos, apesar do constante bombardeamento legislativo de que o sistema educativo tem sido alvo, agravado por um sem número de orientações dúbias ou inexistentes, e por vezes contraditórias, acompanhado de uma permanente solicitação de dados e informações, em duplicado e triplicado, por parte da tutela.

3.1. Desenvolvimento Pedagógico

O Desenvolvimento Pedagógico que preconizo para os próximos quatro anos tem como base o trabalho já efetuado, sendo que, mantendo-se as linhas orientadoras que têm sido seguidas, é agora tempo de as consolidar com uma visão estratégica mais consequente, perspetivando o desenvolvimento de mecanismos que assegurem, com a colaboração da restante comunidade escolar e local, o êxito daquilo a que me proponho.

Assim, defino como Objetivos Estratégicos para esta área:

OE7. Consolidar, atendendo ao alargamento da escolaridade obrigatória para os 18 anos e à inclusão dos alunos com NEE, a aposta na promoção do sucesso educativo;

OE8. Consolidar a implementação dos mecanismos de apoio e de acompanhamento pedagógico aos alunos, e de apoio à ação e envolvimento das famílias;

OE9. Aprofundar e/ou desenvolver mecanismos de articulação curricular.

3.2. Resultados Escolares

Face aos constrangimentos e problemáticas identificadas e atendendo a que, embora exista alguma autonomia na sua proposta, a aprovação da rede de oferta educativa e formativa carece sempre de aprovação por parte da tutela, podendo ficar condicionada a capacidade para encontrar as respostas mais adequadas, no sentido de promover a melhoria dos resultados escolares e educativas dos alunos.

Paralelamente, também os constrangimentos decorrentes da real capacidade de gerir o processo de formação de turmas, associado às dificuldades socioeconómicas de alguns alunos e suas famílias, podem implicar efeitos nefastos na consecução do objetivo da melhoria do desempenho escolar desses mesmos alunos.

Da análise das necessidades e problemas identificados, aponto como Objetivos Estratégicos:

OE10. Melhorar os resultados escolares e o desempenho socioeducativo dos alunos;

OE11. Diversificar os mecanismos de monitorização de resultados da ação educativa.

4. Abertura à Comunidade e Parcerias Educativas

Em resultado de um esforço partilhado pelo conjunto da comunidade escolar, o agrupamento tem vindo a esforçar-se no sentido da dinamização de estratégias e atividades de abertura à comunidade e de promoção da imagem das escolas que o constituem. Embora estejam sinalizadas algumas situações em que os resultados roçam o muito bom, muito mais há a fazer no sentido da promoção e do envolvimento do agrupamento junto da comunidade, muito em especial junto dos pais e encarregados de educação.

Continuando a dinâmica anteriormente implementada para um conjunto já significativo de parceiros locais, é meu parecer que deverá o agrupamento prosseguir na senda do desenvolvimento de parcerias que permitam a focagem ao nível do desenvolvimento pedagógico e educativo, e permita simultaneamente a projeção da imagem do agrupamento.

Neste âmbito, defino como Objetivos Estratégicos:

OE12. Potenciar o desenvolvimento educativo dos alunos e projetar uma imagem de excelência para o agrupamento através da concretização de parcerias, projetos e atividades;

OE13. Garantir o desenvolvimento organizacional do agrupamento e potenciar o estabelecimento de condições para conseguir um novo contrato de autonomia.

II. Planeamento Operacional

1. Objetivos Operacionais e Metas

Apresenta-se de seguida o planeamento operacional pretendido para a consecução dos Objetivos Estratégicos definidos atrás, bem como as Metas propostas para a avaliação do meu desempenho e do presente Projeto de Intervenção.

1.1. Os Objetivos Operacionais

Os Objetivos Operacionais apresentados são identificados na sequência dos Objetivos Estratégicos, pretendendo uma maior objetividade relativamente ao propósito e à mensurabilidade da sua consecução. Alerta-se ainda, neste âmbito que, devido à transversalidade, do próprio ato educativo e das suas variáveis, existem Objetivos Operacionais que concorrem para diversos Objetivos Estratégicos (OE).

OE1. Desenvolver as competências e melhorar o desempenho docente

Objetivo Operacional 1: Promover o desenvolvimento de atividades de formação e reflexão interna entre docentes de áreas disciplinares afins.

Objetivo Operacional 2: Promover, junto do CFAE e de entidades formadoras alternativas, a articulação entre as necessidades sinalizadas e as ofertas de formação.

OE2. Potenciar o impacto do trabalho dos docentes nos resultados escolares e educativos

Objetivo Operacional 3: Promover a implementação de mecanismos de articulação e planificação conjunta entre o trabalho dos núcleos, clubes e projetos e a atividade letiva, em contexto disciplinar, e em contexto de turma.

Objetivo Operacional 4: Criar condições para a implementação e desenvolvimento de mecanismos de apoio à distância.

OE3. Desenvolver (para o pessoal não docente) os mecanismos de comunicação, informação e participação

Objetivo Operacional 5: Assegurar a efetiva participação do pessoal não docente nas propostas para os planos de atividades.

Objetivo Operacional 6: Promover ações formais de informação e reflexão junto do pessoal não docente.

OE4. Desenvolver as competências técnicas e a qualificação do pessoal não docente

Objetivo Operacional 2: Promover, junto do CFAE e de entidades formadoras alternativas, a articulação entre as necessidades sinalizadas e as ofertas de formação.

Objetivo Operacional 7: Potenciar a implementação de formação interna no âmbito de competências digitais TIC.

OE5. Melhorar as condições de funcionamento e habitabilidade das instalações

Objetivo Operacional 8: Coordenar o desenvolvimento de ações públicas de divulgação das condições de funcionamento das instalações.

Objetivo Operacional 9: Promover a definição de intervenções nos edifícios, nas infraestruturas e nos equipamentos, no respeito pela capacidade financeira e prioridades definidas.

OE6. Otimizar a disponibilidade dos recursos materiais necessários ao desenvolvimento da atividade do agrupamento e da execução do Projeto Educativo e dos Planos de Atividades

Objetivo Operacional 10: Promover a participação em projetos pedagógicos com potencial de autofinanciamento ou de retribuição dos custos envolvidos.

Objetivo Operacional 11: Promover a orçamentação e cabimentação atempada do plano de atividades.

OE7. Consolidar a aposta na promoção do sucesso educativo, atendendo ao alargamento da escolaridade obrigatória para os 18 anos e à inclusão dos alunos com NEE

Objetivo Operacional 12: Promover a implementação de ações internas e externas de reflexão sobre as problemáticas do Ensino Especial, da Orientação Escolar e Vocacional, e do Abandono e Desistência Escolares.

OE8. Consolidar a implementação dos mecanismos de apoio e de acompanhamento pedagógico aos alunos, e de apoio à ação e envolvimento das famílias

Objetivo Operacional 13: Assegurar a implementação de mecanismos de apoio educativo presencial e à distância.

Objetivo Operacional 14: Assegurar a implementação de projetos e ações de apoio pedagógico diferenciado.

Objetivo Operacional 15: Promover a implementação e desenvolvimento de mecanismos alternativos de informação e envolvimento das famílias.

OE9. Aprofundar e/ou desenvolver mecanismos de articulação curricular

Objetivo Operacional 16: Promover a realização de atividades e ações, com especial atenção à transição entre ciclos, que envolvam a partilha de informação e de formação entre docentes, entre alunos e entre docentes e alunos.

OE10. Melhorar os resultados escolares e o desempenho socioeducativo dos alunos

Objetivo Operacional 17: Assegurar a melhoria das taxas de sucesso (transição e conclusão), tendo por referência as taxas de sucesso nacionais e as variáveis de contexto.

Objetivo Operacional 18: Assegurar a redução, por referência ao ano escolar, dos desvios entre as classificações internas e as classificações externas.

Objetivo Operacional 19: Assegurar a melhoria das taxas de sucesso escolar pleno (transição sem classificações negativas).

Objetivo Operacional 20: Promover a realização de ações e projetos indutores do desenvolvimento da dimensão social, cívica, cultural, artística e científica nos alunos.

OE11. Diversificar os mecanismos de monitorização de resultados da ação educativa

Objetivo Operacional 21: Assegurar a implementação dos mecanismos de recolha, análise e tratamento de informação dos resultados escolares.

Objetivo Operacional 22: Promover a implementação de atividades e mecanismos de reflexão sobre as diversas dimensões do ato educativo.

OE12. Potenciar o desenvolvimento educativo dos alunos e projetar uma imagem de excelência para o agrupamento, através da concretização de parcerias, projetos e atividades

Objetivo Operacional 23: Assegurar a articulação e colaboração com as entidades locais e parceiros, no desenvolvimento de projetos e atividades.

Objetivo Operacional 24: Promover o desenvolvimento educativo do agrupamento e dos alunos, incentivando à abertura e inovação, nas diversas dimensões da ação educativa.

OE13. Garantir o desenvolvimento organizacional do agrupamento e potenciar o estabelecimento de condições para contrato de autonomia

Objetivo Operacional 25: Assegurar a implementação dos mecanismos de recolha, análise e tratamento de informação relativamente ao desempenho organizacional do agrupamento.

Objetivo Operacional 26: Promover a implementação de medidas que visem a cooperação, responsabilização e participação do conjunto da comunidade educativa.

1.2. As Metas

De forma a estabelecer o meu compromisso, apresento as Metas que se pretendem atingir relativamente ao conjunto de Objetivos Operacionais, enunciado, quando conveniente, atividades e referências temporais para a consecução das mesmas.

Ressalva-se que, para efeitos do traçado das Metas propostas e da sua futura avaliação, deve ter-se em consideração a possibilidade de constrangimentos à sua efetivação decorrentes de mudanças de contexto educativo e social, e que assinalo na parte final como **Fatores Críticos de Sucesso**.

Para a consecução dos Objetivos Operacionais que decorrem da implementação de mecanismos e atividades de formação, com vista à melhoria da qualificação e do desempenho profissional do potencial humano (pessoal docente e pessoal não docente) – Objetivos Operacionais 1, 2, 7 e 12 – defino como meta a **definição anual do Plano de Formação do Agrupamento e o desenvolvimento de 60% das ações internas definidas**.

Para avaliar o cumprimento dos Objetivos Operacionais que decorrem da implementação de procedimentos, de mecanismos e de ações com vista à melhoria dos diferentes níveis de articulação curricular e de trabalho colaborativo e cooperativo – Objetivos Operacionais 3, 12, 14, 16, 20, 22 e 23 – defino como meta a **definição anual, em sede de Plano Anual de Atividades, de atividades de reflexão conjunta, de atividades de articulação vertical e horizontal, de sessões de trabalho conjuntas tendo em vista a planificação e o acompanhamento curricular, e a avaliação e monitorização de impactos e resultados**, com base no que segue:

Conselho Pedagógico – 3 atividades com carácter anual (planeamento; monitorização; avaliação) e 1 atividade trimestral (balanço periódico) e 1 atividade mensal (monitorização).

Departamentos Curriculares – 2 atividades com caráter anual (planeamento e balanço final), 1 atividade com caráter trimestral (balanço periódico) e 1 atividade com caráter mensal (acompanhamento e monitorização).

Conselho de Diretores de Turma – 2 atividades com caráter anual (planeamento e balanço final), 1 atividade com caráter trimestral (balanço periódico) e 1 atividade com caráter mensal (acompanhamento e monitorização).

Coordenações de Clubes e Projetos – 2 atividades com caráter anual (planeamento e balanço final), 1 atividade com caráter trimestral (balanço periódico) e 1 atividade com caráter mensal (acompanhamento e monitorização).

Conselhos de Turma – 2 atividades com caráter anual (planeamento; acompanhamento), 1 atividade com caráter trimestral (balanço periódico e avaliação) e 1 atividade com caráter mensal (acompanhamento e monitorização).

Quantitativamente, **deverão realizar-se 90% destas ações, sendo os impactos analisados tendo por base o atestado nas atas e ordens de trabalho.**

Para avaliar o cumprimento dos Objetivos Operacionais com envolvimento ao nível da potenciação da ligação escola-família – Objetivos Operacionais 8, 12, 15, 20, 22, 23, 24, 25 e 26 – defino como metas: **a) a planificação e implementação de uma atividade por trimestre, em sede de Plano Anual de Atividades, destinada a pais/encarregados de educação; b) a participação dos representantes dos EE nos conselhos de turma para que forem convocados; c) a participação dos representantes dos EE nas comissões, órgãos e estruturas onde estão representados.**

Quantitativamente pretende-se, respetivamente, atingir os seguintes valores:

- a) **Participação de 10% do universo alvo (1º ano); 15% do universo alvo (2º ano); 20% do universo alvo (3º e 4º ano).**
- b) **Participação mínima anual de 70% e participação média quadrienal de 80%.**
- c) **Participação mínima anual de 60% e participação média quadrienal de 70%.**

Com vista à avaliação do nível de consecução dos Objetivos Operacionais relativos à melhoria da prestação do serviço educativo aos alunos, e globalmente à comunidade educativa, – Objetivos Operacionais 3, 4, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 20, 22, 23 e 24 – proponho como meta a **implementação de 70% das ações preconizadas, cumulativamente com o índice de satisfação global CAF 2006 de: entre os 65 e 70 pontos (alunos) e 66 e 75 pontos (pais e encarregados de educação), a avaliar na aplicação de 2015.**

No sentido de avaliar o nível de consecução dos Objetivos Operacionais relativos à melhoria dos resultados escolares e educativos – Objetivos Operacionais 17, 18, 19, 20 e 21 – defino como meta genérica, no sentido lato, a **melhoria do desempenho relativamente a cada um dos referidos indicadores de resultados escolares**, comprometendo-me a traçar metas quantitativas, tendo por base os resultados escolares a obter no termo do ano escolar 2012/2013, e a apresentar até no início de janeiro de 2014.

No que respeita aos Objetivos Operacionais relacionados com a otimização de processos de comunicação e circulação de informação – Objetivos Operacionais 6, 7, 8, 15, 21, 23, 25 e

26 – proponho como meta a **implementação anual de 70% das ações preconizadas em sede de Plano Anual de Atividades e a obtenção, em sede de avaliação CAF, de uma melhoria entre um e três pontos percentuais no valor médio do índice CAF, para os indicadores relacionados.**

2. Linhas Orientadoras da Ação

Da análise do cruzamento entre as Metas e os Objetivos Operacionais é possível perceber as grandes linhas orientadoras da ação do presente Projeto de Intervenção, a saber:

- Implementação de mecanismos e atividades de formação, com vista à melhoria da qualificação e do desempenho profissional do potencial humano (pessoal docente e pessoal não docente);
- Dar continuidade à implementação do Plano de Ação Estratégico (PAE), iniciado no ano letivo de 2016/2017, sempre tendo em consideração que é um documento aberto e por isso mesmo sujeito a reformulações de melhoramento, tendo em consideração a realidade organizacional do agrupamento;
- Implementação de procedimentos, de mecanismos e de ações com vista à melhoria dos diferentes níveis de articulação curricular e de trabalho colaborativo e cooperativo;
- Potenciação da ligação escola-família;
- Melhoria da prestação do serviço educativo aos alunos, e globalmente à comunidade educativa;
- Melhoria dos resultados escolares e educativos;
- Otimização de processos de comunicação e circulação de informação.

Considerações Finais

Nestas considerações finais, quero referir-me brevemente aos últimos quatro anos da minha atividade de diretor, no Agrupamento de Escolas de Cuba. Não é minha pretensão, neste âmbito, fazer um balanço da minha atividade, mas tão só partilhar sentimentos.

No desempenho enquanto diretor, considero que todo o trabalho levado a cabo por toda a comunidade educativa, dedicação, esforço e abnegação, resultaram em reconhecimento do trabalho feito pelo Agrupamento de Escolas de Cuba (tendo-se produzido reconhecimento externo do trabalho realizado). Este resultado encontra-se bem expresso na última avaliação externa, a qual terá aberto claramente as condições para apostar num trabalho de continuidade a nível organizacional que nos permita no próximo ciclo avaliativo atingirmos as metas que nos permitam num futuro próximo alcançar um novo contrato de autonomia.

O desafio continua. Sei que posso contar com todo o potencial, empenho e profissionalismo das pessoas deste Agrupamento para que, juntos e unidos, consigamos elevar o nosso propósito, e possamos, num espírito de missão e focados nos nossos alunos, ultrapassar todas as dificuldades com que por certo nos vamos deparar.

Após alguma reflexão e, sem nenhuma dúvida, depois de consultar a minha família, resolvi aceitar o desafio de me candidatar a mais um mandato ao cargo de diretor. Neste novo desafio, estou apostado, uma vez mais, em tudo fazer para merecer a confiança dos meus pares, dos profissionais deste Agrupamento, mas principalmente para merecer a confiança dos pais e o reconhecimento futuro daqueles que são a principal razão de existir da escola, os alunos.

Tenho consciência que o contexto atual não é fácil, tenho consciência dos riscos que corro mas, neste momento de constantes mudanças e permanente insegurança, creio poder contribuir com alguma estabilidade e facilitar a busca de entendimentos, tentando fazer deste contexto uma oportunidade para fomentar a colaboração e cooperação entre todos, para que todos juntos, professores e funcionários, pais e alunos, parceiros e autarquias, possamos ser um farol de qualidade e inovação na educação do nosso concelho.

Nada conseguirei sozinho. Preciso da ajuda, do conselho e do apoio de todos. Precisarei da palavra amiga, mas, acima de tudo, precisarei da voz crítica, da voz que criticando ajuda apontando soluções e trilhos alternativos.

Agradecimentos

Quero aproveitar este espaço para agradecer a todos aqueles que ao longo destes últimos quatro anos têm contribuído para a construção do meu saber, e ajudado, das mais diversas maneiras, para a concretização do Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Cuba. Incluo, obviamente a globalidade do pessoal docente, do pessoal não docente e o apoio e preocupação que tem sido manifestado por parte da Câmara Municipal de Cuba, das Juntas de Freguesia do concelho de Cuba: Cuba, Faro do Alentejo, Vila Alva, e Vila Ruiva; e da Associação de pais e Encarregados de Educação das Escolas do Concelho de Cuba.

Quero agradecer a todos os meus colegas e amigos docentes, e a todo o pessoal não docente do Agrupamento de Escolas de Cuba, o empenho e profissionalismo que têm revelado ao longo dos anos, e a força e carinho que me têm sabido dar, e me tem estimulado a ultrapassar os momentos e os desafios mais difíceis.

Quero salientar o papel importante e o apoio dos colegas que comigo têm vindo a partilhar este último mandato de gestão, e exprimir especial gratidão aos coordenadores dos vários departamentos curriculares (Paula Gomes, Judite Diogo, Fernanda Rito, João Aguiar, Domingas Reforço, Carmo Carocinho e Fátima Pestana), à coordenadora da Biblioteca Escolar, Florinda Almeida, à coordenadora da equipa de autoavaliação, Rosário Alves, e à representante do Agrupamento na CPCJ, Joaquina Faísco, pela sua ajuda, profissionalismo e compreensão com que sempre me agraciaram, o que me permitiu concluir este último mandato de gestão num contexto socioprofissional bastante adverso.

Quero fazer um muito especial agradecimento à Isabel Lucas, à Alice Batista e ao Carlos Vargens, por todo o carinho, apoio, empenho, profissionalismo e amizade, com que me souberam brindar ao longo dos últimos anos. Um reconhecimento e uma amizade que nunca serão esquecidas.

Por último quero agradecer à minha família todo o esforço e paciência com que têm vindo a suportar esta minha escolha, com custos que vão muito para além de qualquer outra compensação, cabe aqui um pedido de desculpas à minha esposa, aos meus filhos e netos por os não conseguir acompanhar da forma como necessitam e merecem.

Cuba, 20 de abril de 2017.

O docente,

/Germano António Alves Lopes Bagão/