

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DR. JORGE AUGUSTO CORREIA - TAVIRA



PROJETO DE INTERVENÇÃO 2022-2026

Raul Manuel da Fonseca Janeiro Tavares de Pina

Índice

Introdução	3
Escola	3
Missão do Agrupamento	5
Análise SWOT do Agrupamento	7
Metas e Linhas Orientadoras da Ação	8
Plano Estratégico / Melhoria	12
Avaliação do Plano.....	12
Conclusão	13
Bibliografia	14

Introdução

«A Educação muda as pessoas. As pessoas transformam o mundo.»

Paulo Freire

A minha experiência prévia como Presidente do Conselho Executivo, o trabalho desenvolvido, a dinâmica criada com a equipa e os resultados obtidos são um estímulo para apresentar um projeto de intervenção para o Agrupamento de Escolas Dr. Jorge Augusto Correia de Tavira. Para além deste motivo, manifesto interesse na área da gestão e administração escolar, na qual tenho feito investimento em termos de formação, e reconheço no agrupamento capacidade interna de melhoria, isto é, capacidade de envolver e sustentar a aprendizagem dos professores e do próprio agrupamento com o propósito de melhorar a aprendizagem dos alunos. O Agrupamento apresenta recursos humanos de qualidade que com objetivos bem definidos e uma boa organização poderão melhorar, na sua missão, **as aprendizagens e os resultados escolares e sociais dos alunos.**

Escola

«A melhoria de escola é um processo de mudança que se desdobra com o tempo.»

Hallinger

O Decreto-Lei 75/2008, de 22 de Abril, alterou o regime jurídico de autonomia, administração e gestão escolar, tendo como objetivos reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica das escolas, reforçar a sua liderança e, por último, reforçar a sua autonomia.

O segundo objetivo é concretizado através da figura do diretor ao qual é conferido um vasto conjunto de competências.

Assim, neste documento apresento o meu projeto de ação para o Agrupamento de Escolas Dr. Jorge Augusto Correia de Tavira, para um possível mandato de quatro anos, a iniciar em 2022.

Estudos demonstram que a escola¹ faz a diferença. Os fatores associados à escola influenciam 50% dos resultados obtidos pelos alunos. Parte desta influência, positiva, é exercida pela escola (20%), sendo que a liderança escolar exerce uma influência positiva, ainda que indireta, sobre os resultados dos alunos através das práticas de liderança que são desenvolvidas, nomeadamente, pelo diretor. Ao atuar sobre as condições da escola e da sala de aula, o diretor promove a melhoria do agrupamento, o que influencia o trabalho dos professores e o envolvimento dos alunos na escola.

De acordo com Leithwood et al. (2011), as práticas de liderança do diretor situam-se ao nível de quatro dimensões:

1. Definição de uma direção para o agrupamento;
2. Desenvolvimento pessoal;
3. Reorganização do agrupamento;
4. Melhoria do programa de ensino e aprendizagem.

A primeira dimensão ***definição de uma direção para o agrupamento***, tem como principais objetivos envolver o agrupamento num projeto comum, o Projeto Educativo do Agrupamento e a divulgação por toda a comunidade educativa das suas metas e objetivos. Passa, também, por identificar quais os objetivos importantes, tendo em conta o atual momento do agrupamento, planear as estratégias de melhoria e promover a **colaboração entre os professores** no sentido de atingir esses objetivos coletivamente.

A segunda dimensão ***desenvolvimento pessoal*** envolve o relacionamento que é necessário estabelecer com os professores e outros elementos da comunidade escolar, como os assistentes operacionais e administrativos, no sentido de criar uma atmosfera de confiança e um bom ambiente escolar conducente a uma boa aprendizagem. Para isso é necessário que as tomadas de decisão sejam realizadas de forma transparente, com coerência entre as palavras e as ações a tomar.

Nesta dimensão destaco algo que é fundamental para o sucesso da aprendizagem dos alunos: a **formação de professores**, a qual deve ser fundamentalmente centrada nas práticas docentes específicas, a fim de implementar e dinamizar novas formas de trabalho e práticas pedagógicas.

¹ Entenda-se escola no sentido lato.

A terceira dimensão, **reorganização do agrupamento**, passa por desenvolver práticas de liderança que levem à construção de um melhor e maior relacionamento com as famílias, promovendo o envolvimento dos pais no sucesso dos alunos.

A melhoria das condições de trabalho dos professores é outro fator que faz parte desta dimensão, sendo necessário um cuidado especial na distribuição do serviço docente, na atribuição das coordenações (grupo disciplinar, direção de turma e projetos) e na constituição das turmas.

Por último, destaco a necessidade de o agrupamento se relacionar com outros agrupamentos e com outras instituições, estabelecendo parcerias e ligando a escola à comunidade.

A quarta dimensão, **melhoria do programa de ensino e aprendizagem**, tem como objetivos monitorizar a atividade escolar, focar os professores e apoiar o ensino. O primeiro fator engloba práticas para estabelecer procedimentos internos de acompanhamento da atividade escolar, monitorização dos progressos dos alunos e a utilização dos dados nos processos de melhoria. As práticas associadas ao segundo fator prendem-se com a necessidade de afastar os professores do excesso de atividades, nomeadamente administrativas e centrar os professores num acompanhamento contínuo dos resultados escolares dos alunos. O último fator apoiar o ensino, passa pela alocação de recursos humanos e materiais à prática letiva.

Missão do Agrupamento

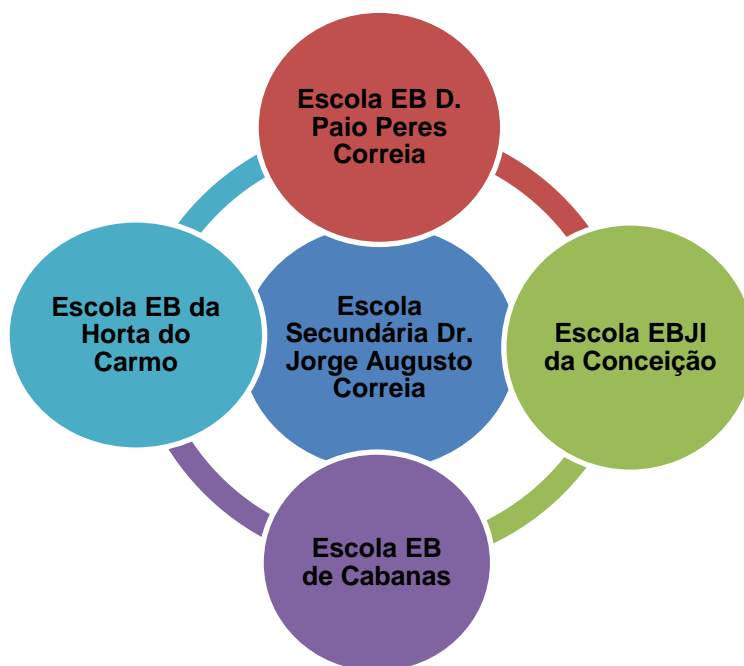
A definição da missão do agrupamento, consolidada numa perspetiva filosófica de finalidade e numa clara definição do objetivo a alcançar, é uma base essencial para o desenvolvimento organizativo.

Conhecida e assumida a missão do agrupamento, inicia-se o processo de planificação estratégica, compromisso necessário para alcançar objetivos e metas. Quando existe **uma verdadeira participação de todos os membros da comunidade escolar** na definição dos objetivos, há uma **maior aceitação de valores comuns entre os membros do mesmo**, o que promove favoravelmente uma **CULTURA de AGRUPAMENTO**, elemento essencial para o êxito.

A missão deste Agrupamento, definida no Projeto Educativo do Agrupamento (PEA), *visa prestar um serviço educativo de qualidade, contribuir para a formação de cidadãos responsáveis e ativos numa sociedade democrática e respeitadora de valores... reconhecido pela formação que propicia nas dimensões humanística, científica, artística e técnica, associadas a altos padrões de exigência e responsabilidade.*

O Agrupamento apresenta uma oferta educativa e formativa que vai desde o jardim-de-infância ao ensino secundário, incluindo a educação e formação de adultos.

Constituição do agrupamento:



A oferta formativa existente é a anualmente aprovada pela rede escolar e dá resposta à comunidade escolar do concelho e de concelhos vizinhos.

Análise SWOT do Agrupamento

Tendo por base a análise SWOT do PEA, o meu conhecimento e a experiência no agrupamento, como professor do quadro, apresento o que considero serem os aspetos positivos e menos positivos (de acordo com os quatro pontos de análise da Inspeção Geral da Educação e Ciência - IGEC), bem como as respetivas oportunidades e ameaças:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none">• Média dos exames nacionais positiva (ou próxima)• Média de classificação interna próxima da classificação dos exames nacionais• Redução da taxa de abandono <p>Prestação do Serviço Educativo</p> <ul style="list-style-type: none">• Processo de ensino e aprendizagem• Existência de clubes e projetos dinâmicos• Disponibilidade e dedicação do corpo docente no apoio aos alunos <p>Liderança e Gestão</p> <ul style="list-style-type: none">• Relação escola / comunidade educativa• Integração dos alunos na escola	<p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none">• Monitorização dos resultados escolares dos alunos• Cultura de Agrupamento <p>Prestação do Serviço Educativo</p> <ul style="list-style-type: none">• Elevado número de alunos por turma (Ensino Secundário)• Articulação vertical• Trabalho colaborativo sistemático <p>Liderança e Gestão</p> <ul style="list-style-type: none">• Funcionamento de órgãos e estruturas pedagógicas / administrativas• Condições físicas das escolas do agrupamento• Formação profissional (específica): docentes, assistentes operacionais e administrativos• Avaliação docente• Organização e fluidez da informação <p>Autoavaliação</p> <ul style="list-style-type: none">• Inexistência de um modelo de autoavaliação• Não envolvimento da comunidade educativa

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Maior implementação de projetos de diferenciação e de apoio aos alunos • Maior envolvimento da Associação de Estudantes em determinadas tomadas de decisão • Maior envolvimento do corpo docente na elaboração e discussão dos documentos orientadores do agrupamento • Cooperação com as autarquias e instituições locais no âmbito da realização de estágios e outros • Reforço das parcerias e protocolos com instituições 	<ul style="list-style-type: none"> • Separação física dos diversos estabelecimentos de ensino do agrupamento e distância relativamente à escola sede • Insuficiente número de salas de aula em algumas escolas do Agrupamento • Instalações desportivas desadequadas na Escola Sede (balneários) • Regulamento Interno não aprovado

Metas e Linhas Orientadoras da Ação

A apresentação desta proposta de ação centra-se nas quatro dimensões que a IGEC utiliza na avaliação externa das escolas, uma vez que permite, ao fazer a monitorização e o grau de consecução do projeto, estabelecer pontes para o plano de melhoria do agrupamento, no sentido de sustentar os pontos fortes e melhorar os pontos fracos.

Em relação às **metas** do agrupamento, proponho para o quadriénio:

Resultados	Prestação do Serviço Educativo	Liderança e Gestão	Autoavaliação
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da média de classificação nos exames nacionais • Melhoria da monitorização das atividades • Melhoria da disciplina e do clima relacional • Atribuição de valor ao sucesso dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na articulação vertical • Melhoria e diversificação dos apoios educativos • Adequação das ofertas educativas e formativas aos alunos • Utilização dos dados para melhoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do funcionamento das estruturas intermédias • Circulação eficaz da informação • Uniformização de documentos de trabalho • Melhoria da oferta de formação específica • Promoção de uma <i>Escola com Pais</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma cultura de autoavaliação participada • Consolidação de um modelo de análise

Assim, em função das metas propostas, apresento as seguintes linhas orientadoras da ação:

Objetivos Áreas	Estratégicos	Operacionais	Indicadores
RESULTADOS	Melhoria dos Resultados Académicos	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a sustentabilidade dos resultados escolares dos alunos • Consolidar a monitorização dos resultados dos alunos • Identificar os fatores de escola que mais influenciam os resultados dos alunos • Melhorar as taxas de conclusão dos cursos profissionais • Manter a evolução positiva da taxa de abandono escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição da oscilação anual dos resultados dos alunos • Dados anuais dos resultados • Melhoria dos resultados escolares • Aumento da taxa de conclusão dos profissionais • Diminuição da taxa de abandono escolar
	Melhoria dos Resultados Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a cultura de escola centrada nos valores da cooperação e solidariedade • Continuar a participar em projetos de âmbito regional, nacional e internacional • Continuar a desenvolver ações no sentido da redução da indisciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do ambiente escolar • Maior envolvimento dos alunos nos projetos • Diminuir o número de participações e processos disciplinares
	Reconhecimento da sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a qualidade do serviço prestado • Melhorar a relação escola-família • Envolver os alunos na resolução dos problemas causados pela indisciplina • Manter a boa relação com as instituições, nomeadamente a câmara municipal • Melhorar o serviço prestado pelas bibliotecas escolares • Promover o reconhecimento do valor / mérito dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do grau de satisfação • Escolha da escola • Acompanhamento dos alunos, com problemas de indisciplina, pela Associação de Estudantes • Apoio das instituições à escola • Frequência de utilizadores da biblioteca • Iniciativas para atribuição de valor / mérito ao sucesso dos alunos

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	Desenvolvimento pessoal e bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a articulação interdepartamental • Melhorar a articulação vertical • Manter o acompanhamento do cumprimento dos programas; • Dinamizar formação de acordo com as necessidades dos grupos disciplinares; • Dinamizar atividades que promovam impacto positivo na aprendizagem; • Dinamizar trabalho colaborativo entre os professores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Currículo e programas articulados • Coordenadores e professores em trabalho colaborativo; • Harmonização na avaliação das aprendizagens • Formações adequadas à prática docente • Melhoria da qualidade das aprendizagens
	Oferta educativa e gestão curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Manter as práticas de diferenciação pedagógica • Diversificar as modalidades de apoio aos alunos • Dinamizar atividades para envolver os alunos na escola; • Melhorar a cooperação entre os professores da educação especial, professores do conselho de turma e famílias; • Incentivar e promover o acompanhamento pedagógico como forma de enriquecimento profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados escolares • Alunos participativos • Qualidade das aprendizagens dos alunos • Melhoria da prática docente
	Planificação e acompanhamento das práticas letivas	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorizar as modalidades de avaliação e instrumentos utilizados • Monitorizar a aplicação dos critérios de avaliação • Melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Grelha informativa da equipa de autoavaliação • Aferição em grupo disciplinar • Resultados escolares

LIDERANÇA E GESTÃO	Visão e Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformizar documentos de trabalho • Alargar as fontes de oferta formativa aos grupos disciplinares e pessoal não docente • Promover formação para pais • Dinamizar atividades com os pais 	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de trabalho facilitadas • Oferta formativa mais específica • Maior envolvimento dos pais na vida do agrupamento
	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Criar metas e indicadores de medida em todas as dimensões do Projeto Educativo de Agrupamento; • Envolver as lideranças intermédias nas tomadas de decisão; • Estar <i>presente</i> nas escolas do agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de metas e indicadores • Maior participação dos coordenadores nas decisões estratégicas do agrupamento • Maior sentido de pertença ao agrupamento
	Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar uma distribuição de serviço criteriosa e adequada • Distribuição do serviço da pessoal não docente adequada ao perfil • Melhorar a comunicação no agrupamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de cumprimento e satisfação dos docentes; • Bom desempenho do pessoal não docente; • Grau de satisfação;
AUTOAVALIAÇÃO	Desenvolvimento, Consistência e impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar e dinamizar a equipa de autoavaliação interna • Elaborar plano de melhoria do agrupamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor qualidade da informação sobre o funcionamento do agrupamento • Plano de melhoria elaborado

Plano Estratégico / Melhoria

O processo de melhoria de uma escola desenvolve-se ao longo dos anos, não havendo valores de referência, e depende da sua própria capacidade. Normalmente existem 3 fases de melhoria escolar: inicial, desenvolvimento e enriquecimento.

Na **fase inicial** melhoram-se as condições físicas da escola relacionadas com o ensino e aprendizagem, comportamento dos alunos e reorganização da escola.

Na **fase de desenvolvimento** mantem-se a reorganização da escola, com uma maior distribuição da liderança e um uso regular da informação, proveniente das diferentes estruturas, para tomadas de decisão mais eficazes.

Na última fase de melhoria de escola, **enriquecimento**, deve-se destacar o currículo, a sua adaptação e enriquecimento.

O plano estratégico para o agrupamento assenta na priorização das linhas de orientação da ação, anteriormente expostas e nas tomadas de decisão subjacentes. Pretende-se que o mesmo confira *uma racionalidade central às ações*, reúna esforços e foque a atenção dos intervenientes nas questões-chave que promovam um ensino de qualidade, mais motivador e estimulante.

Avaliação do Plano

Este plano estratégico apresenta-se como uma previsão do caminho a percorrer, revelando-se um processo dinâmico e aberto, sujeito a alterações e reformulações em resultado das propostas da comunidade educativa. O seu nível de concretização será monitorizado através de um relatório de avaliação anual apresentado em Conselho Geral e posteriormente divulgado à comunidade educativa.

Conclusão

Este projeto pretende melhorar e dar continuidade ao trabalho e aos bons resultados que o agrupamento tem apresentado nestes últimos anos. É fundamental possibilitar a sustentabilidade no que de bom foi conseguido nas diferentes áreas, porém, é também necessário desenvolver dinâmicas e/ou alterar práticas instituídas para a melhoria dos pontos fracos, através da promoção de novas dinâmicas de trabalho e do envolvimento de toda a comunidade escolar, tendo sempre em mente a principal meta do agrupamento: **Melhoria das Aprendizagens dos Alunos.**

Neste sentido a liderança escolar é *a cola* que une todas as variáveis existentes e como tal, pretendo que a sua missão, os seus valores, metas e objetivos estejam bem definidos e adequadamente divulgados, num propósito de transformar a escola pela e para a aprendizagem.

Bibliografia

Bolívar, A. (2012). Melhorar os processos e os resultados educativos. *O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Hopkins, D. (2007). *Every school a great school: Realizing the potential of system leadership*. McGraw-Hill Education (UK).

Leithwood et al. (2011). *Successful school leadership: Linking with learning and achievement*. McGraw-Hill Education (UK).

Projeto Educativo de Agrupamento 2018-2022

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why*. Best Evidence Synthesis. Wellington: Ministry of Education.