

**Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de São Teotónio do**  
candidato a diretor, Rui Dias Coelho

Conforme solicitado no Aviso n.º 6115/2017, do Diário da República, II série, de 31 maio de 2017, apresento em seguida, o meu projeto de intervenção:

**1 - Identificação de problemas**

Com base nos documentos estruturantes do agrupamento e ainda com o meu conhecimento pessoal das variáveis que compõem o quotidiano das nossas escolas, identifico os seguintes problemas, para os quais será prioritário definir estratégias conducentes à sua resolução/melhoria.

- 1.1 - Integrar, na sua plenitude, os alunos não lusos.
- 1.2 - Aumentar a eficiência nos apoios letivos prestados aos alunos.
- 1.3 - Melhorar a qualidade da comunicação no agrupamento.
- 1.4 – Modernizar serviços e espaços escolares dentro da escola sede.
- 1.5 – Promover a resolução da falta de Assistentes Operacionais.

## 2 – Definição da Missão, Metas e Grandes Linhas de Orientação da Ação

2.1 – **Missão:** Elevar a qualidade do serviço de ensino público, em todas as suas vertentes, prestado pelo Agrupamento de Escolas de São Teotónio, com claro benefício da comunidade escolar, dentro das metas e objetivos traçados no Projeto Educativo e no respeito pela missão/perfil de saída do aluno desta organização, “Formar cidadãos participativos, conscientes, empreendedores e com espírito crítico”.

<b>Problemas prioritários</b>	<b>Metas a atingir em 2021</b>
2.1.1 - Integrar, na sua plenitude, os alunos não lusus.	- Atingir 90% de sucesso com os alunos não lusus. - Absentismo/ Abandono escolar inferiores a 2%.
2.1.2 - Aumentar a eficiência nos apoios letivos prestados aos alunos.	- Fomentar estratégias/projetos que acrescentem eficácia nos apoios. - Atingir 95% de sucesso em 2021.
2.1.3 - Melhorar a qualidade e a eficiência da comunicação interna e externa do agrupamento.	- 100% do atendimento poder ser não presencial nos serviços administrativos. - dar a conhecer, com rapidez, a toda a comunidade, informações do dia-a-dia nas escolas. - Divulgar o agrupamento.
2.1.4 – Renovar/Modernizar serviços e espaços.	- Renovação das casas de banho dos alunos. - Renovação do bufete. - Renovação do refeitório.
2.1.5 – Promover a resolução da falta de Assistentes Operacionais.	- Aumentar o número de Assistentes Operacionais em 2 funcionários face ao número atual.

## **Grandes linhas de orientação e ação**

2.1.1 - Integrar, na sua plenitude, os alunos não lusos.

- Manter o Contrato de Autonomia que nos permite aproximar os currículos e os programas às necessidades reais dos alunos não lusos.
- Fomentar/Integrar ações/projetos que eliminem/reduzam a barreira da língua no contacto entre o Agrupamento e os Encarregados de Educação deste alunos.
- Continuar a desenvolver atividades e rotinas que elevem a nossa multiculturalidade para uma interculturalidade que enriqueça socialmente todos os membros da comunidade educativa.
- Colocar informação e elementos culturais e artísticos de diferentes países nos espaços, salas e corredores das escolas do agrupamento.

2.1.2 - Aumentar a eficiência nos apoios letivos prestados aos alunos.

- Continuar com o Projeto Turma Mais em todos os anos do 5.º ao 9.º - Implementar o Modelo do Projeto Fénix nas escolas do 1.º Ciclo.
- Adaptar os programas ao ritmo de aprendizagem dos alunos.
- Alterar o atual sistema de coadjuvações e apoios com dois docentes na sala de aula.
- Aumentar a formação dos docentes na exploração de novas estratégias com recurso às tecnologias de informação.

2.1.3 - Melhorar a qualidade e a eficiência da comunicação interna e externa do agrupamento.

- Criar as condições materiais e formar recursos humanos para promover o atendimento não presencial ao público, de modo a que este se torne o método mais comum de abordagem aos serviços administrativos até 2021.
- Divulgar regularmente informação atualizada sobre o AE de São Teotónio através de uma publicação digital distribuída por email ou consultada no site do Agrupamento.
- Elementos de comunicação em suporte físico, espalhados por vários espaços e escolas, em várias línguas, para uma comunicação mais eficaz com todos os elementos da comunidade.

- Tradução e divulgação de excertos ou da totalidade dos documentos estruturantes do Agrupamento, como, por exemplo, o Projeto Educativo e o Regulamento Interno, em diversas línguas.

- Criar um guia de receção ao aluno impresso ou em versão digital, traduzido para diferentes idiomas.

- Instalar um monitor com dimensões razoáveis que divulgue informações úteis aos alunos durante o seu dia na escola.

- Formação de uma equipa que mantenha, organize e faça a gestão da divulgação das informações produzidas no Agrupamento.

#### 2.1.4 – Renovar/Modernizar serviços e espaços.

- Promover, dentro de orçamento exequível, a criação de projetos de renovação e/ou modernização de espaços escolares já identificados através dos planos de melhoria: refeitório, bufete e casas de banho dos alunos.

- Solicitar orçamentos, analisar opções, adjudicar as obras e acompanhar a execução das mesmas.

#### 2.1.5 – Promover a resolução da falta de Assistentes Operacionais.

- Construir relatórios bem fundamentados, em que se demonstre que o número reduzido de Assistentes Operacionais não permite nem a segurança nem a estabilidade necessária à construção de uma escola de qualidade.

- Remeter, trimestralmente, estes relatórios à DGEstE como reforço da necessidade de resolução deste problema.

### **3 – Explicitação do Plano Estratégico a realizar entre 2017/2021**

Pretendo realizar para este Agrupamento, e no quadriénio referido, as seguintes ações:

- Fazer do AE de São Teotónio uma organização de referência concelhia, pela especificidade e pela qualidade do ensino;
- Integrar os cidadãos não portugueses no dia-a-dia das nossas escolas;
- Combater o abandono e insucesso escolar;
- Solidificar a autoavaliação como guia dos planos de melhoria;
- Cumprir as metas de sucesso estabelecidas nos compromissos assumidos perante as entidades reguladoras dos serviços de educação pública;
- Organizar, cumprir e desenvolver os documentos orientadores da missão do Agrupamento, por forma a que estes sejam documentos “atuais”, “vivos” e “presentes” no quotidiano das nossas escolas;
- Gerir com eficiência os recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis; - Promover a formação e atualização do pessoal docente e não docente, bem como a dos restantes elementos da comunidade escolar;
- Procurar e estabelecer parcerias sempre que tal resulte num aumento de qualidade ou eficácia dos serviços prestados pelo agrupamento.

O Plano Estratégico de um diretor a executar num agrupamento de escolas deve ter em conta, primeiramente, o Projeto Educativo e, em seguida, o Plano de Melhoria do Agrupamento. Depois, todo o conhecimento que a experiência lhe possa ter granjeado. Foi o que fiz quando estabeleci os 5 problemas prioritários para o quadriénio a concurso. Não significa que tudo o mais seja esquecido, até porque a realidade se metamorfoseia, tão rapidamente, que estabelecer planos para quatro anos, com uma certeza matemática, não será mais que uma arte divinatória.

Mantenho a certeza de há oito anos atrás, de que um agrupamento de escolas não é um ajuntamento de escolas. Devem existir linhas orientadoras a ser seguidas por todos, em prol de um objetivo comum.

A partir de julho de 2017 começa a reestruturação dos documentos orientadores do agrupamento, sendo que o Projeto Educativo é a base de todos os outros. É importante

que este documento nos comprometa em seguir as linhas mestras da formação de cidadãos socialmente ativos e participativos, da interculturalidade e do sucesso escolar.

Não podemos fechar os olhos ao mundo e fingir que o mesmo não se alterou. É óbvio que a freguesia de São Teotónio mudou muito nos últimos dez anos, o que obrigou a Escola a mudar. Esta vai ter de continuar a mudar e novos problemas vão invariavelmente aparecer. O progresso é isso mesmo. Mas se tivermos a consciência de que o passado não se recupera e o futuro nos devora se não nos soubermos adaptar, estamos imbuídos da atitude correta para evoluir e melhorar. Quero dizer que o Projeto Educativo não se poderá desviar muito do atual, sob pena de afastarmos a escola de, pelo menos, um terço da comunidade que a compõe.

Também o Regulamento Interno é um dos documentos que irá ser revisto neste quadriénio. Noto que o atual Regulamento Interno já se desviou ligeiramente do conceito inicial, que se pautava pela simplicidade, operacionalidade e de consulta fácil a qualquer pessoa. Atualmente, o Regulamento Interno transformou-se num depósito de anexos que acabam por não incorporar a alma do próprio regulamento em que se integram. Continuo a defender que regras demasiado exaustivas e detalhadas não melhoram o corpo do regulamento, pelo contrário, fragilizam-no a ponto de se tornar inútil.

O Contrato de Autonomia deve manter-se como a principal ferramenta usada pelo Agrupamento no combate ao insucesso. A autonomia que permite alterar currículos e programas em benefício dos alunos é um aliado inestimável e muito importante para alcançarmos os nossos objetivos.

Vou continuar a nomear equipas de autoavaliação ao agrupamento, por forma a podermos, internamente, elaborar dois planos de melhoria, bienais, um para concluir em junho de 2019, seguido de um outro para concluir em junho de 2021. Pretendo ter o primeiro Plano de Melhoria (17/19) deste mandato pronto e aprovado em outubro de 2017, para se iniciar nesse momento.

Com o objetivo de melhorar a integração dos alunos não lusos, para além de manter em funcionamento um currículo próprio, personalizado, em que se inclui um grande reforço da disciplina de Português Língua Não Materna, o Agrupamento vai concorrer a projetos, em nome próprio, ou assumir parcerias com outras organizações, por forma a integrar não só estes alunos, mas também os seus familiares, sobretudo os Encarregados de Educação. Neste âmbito já foi assumida uma parceria com a Câmara Municipal de Odemira, entidade promotora do “Projeto Growing Together”, cujo

principal objetivo é capacitar os Encarregados de Educação dos alunos não lusos para interagirem com a escola.

Neste momento, somos candidatos a um apoio financeiro de 35000 euros para desenvolvermos o projeto “Igualdade na Diversidade”, cujo principal objetivo é transformar o Agrupamento de Multicultural em Intercultural, integrado na REEI (Rede de Escolas para a Educação Intercultural).

Concorremos ao Prémio Maravilha Farms com o projeto “De 100 a 1000 Palavras”, também com o objetivo de melhorar a integração dos cidadãos não lusos, sobretudo através da criação de materiais ajustados às suas reais necessidades.

Pretendo manter em funcionamento as turmas de Português Para Falantes de Outras Línguas, em regime pós-laboral, pois, para além de promover Portugal e melhorar as qualificações dos migrantes, também aproximamos a Escola das famílias, na medida em que, muitas das vezes, pais e filhos se tornam nossos alunos.

Pretendemos melhorar a categoria II do nosso Selo de Escola Intercultural, para a categoria III, a mais elevada, e, para isso, iremos concorrer para a sua obtenção, a fim de nos distinguirmos pelo aperfeiçoamento e inovação das boas práticas interculturais, pelas quais já fomos galardoados.

O sucesso escolar no Agrupamento de Escolas de São Teotónio alinha pela média nacional (entre 92% e 93%), e, tal como esta, tem evoluído positivamente nos últimos 4 anos. No entanto, existe a perceção de que os recursos gastos em apoios podiam ser mais eficientes. Foi solicitado aos departamentos disciplinares que apresentassem sugestões para otimizar os recursos disponíveis.

O Projeto Turma Mais que permite rodar grupos homogéneos de alunos, num determinado espaço temporal, tem-se revelado muito útil e devemos mantê-lo e, se possível, aperfeiçoá-lo.

A criação de “ninhos”, Projeto Fénix, com alunos do 1.º ciclo, deverá ser uma estratégia a consolidar nos 4 anos vindouros, pois apresenta-se como uma resposta viável às necessidades de apoio aos alunos neste ciclo.

Enquanto Diretor do Agrupamento e Presidente do Conselho Pedagógico, concluí, nestes 8 anos em funções, que existe uma prática docente alicerçada no cumprimento “cego” dos programas letivos em detrimento de uma adaptação dos mesmos às reais necessidades e capacidades dos alunos. Estou em crer que mudar esta filosofia, com a adaptação dos programas à realidade de cada turma e com apoios letivos aproveitados para ensinar o que não foi aprendido no passado escolar de cada aluno, ou de cada turma,

irá melhorar a qualidade do ensino e elevar a taxa de sucesso do Agrupamento até aos desejados 95%.

É necessário promover ou procurar ações de formação destinadas ao pessoal docente que ajudem na demanda de estratégias eficazes, que conduzam os alunos ao sucesso e também que os aproximem do mundo real, transformado em aldeia global pela quantidade e velocidade da informação. É necessário não esquecer que formamos os cidadãos do futuro e que devemos capacitá-los a viver num mundo em constante transformação.

Os alunos integrados no Ensino Especial devem, prioritariamente, beneficiar de medidas ajustadas às suas necessidades individuais e beneficiar com a reformulação dos programas e apoios educativos, a fim de atingirem 100% de sucesso.

A comunicação, enquanto estratégia do Agrupamento para se valorizar e tornar mais eficaz o seu funcionamento, é um dos pontos fracos detetados na autoavaliação interna que deve ser melhorado.

Esta deve ser entendida desde a sala de aula, onde ocorre a transmissão de conhecimentos entre docentes e discentes, até à comunicação entre o Agrupamento e a Comunidade. Melhorá-la vai aproximar o Agrupamento da Comunidade, vai promover o trabalho colaborativo e a articulação entre os docentes e entre estes e a Comunidade. Se conseguirmos divulgar informações úteis aos alunos e Encarregados de Educação com celeridade e fizermos propaganda das nossas práticas e atividades, vamos aumentar o prestígio desta instituição e, simultaneamente, melhorar a qualidade dos serviços. Neste sentido, vou nomear uma equipa de trabalho para apresentar um projeto viável, que melhore significativamente a qualidade e a quantidade do fluxo informativo que deve percorrer os canais de comunicação internos e externos.

A partir de julho de 2017, vai iniciar-se, dentro do recinto da escola sede, a construção do novo edifício destinado a alojar o 1.º ciclo. Esta aproximação física entre os ciclos, os docentes e os recursos disponíveis, quando concluída, vai melhorar a qualidade do ensino prestado neste agrupamento, vai alterar a noção de espaço e dos recursos físicos e materiais existentes, em claro benefício para a comunidade, reforçando, inclusive, a comunicação entre ciclos.

Com a entrada em funcionamento do novo edifício escolar do 1.º ciclo, teremos de ter em atenção o reaproveitamento de espaços ao ar livre para todos os alunos que passam a frequentar esta escola, pois a área descoberta disponível reduz-se significativamente. O aumento do número de alunos no mesmo espaço conduz sempre ao



aumento de problemas disciplinares. Essa situação agrava-se nos dias invernosos. Terão de ser estudados horários que não concentrem todos os alunos do 1.º ciclo à mesma hora, nos mesmos serviços e espaços.

No meu dever de gerir com eficiência os recursos do agrupamento, bem como no respeito pelo Conselho Administrativo e pelas orientações do Conselho Geral, irei continuar a adquirir mobiliário para as salas de aula com o objetivo de substituir o que está deteriorado, seja pela passagem de 25 anos de uso, seja pelo incumprimento de regras de urbanidade por parte de alunos.

O parque informático da escola sede, na sua maioria é composto por material com 8 anos de uso. Apesar da boa qualidade do mesmo, a realidade diz-nos que está no final do seu tempo útil de vida. Urge começar a renovação deste, o que irei promover, com a aquisição de novo material, essencialmente computadores.

No âmbito da gestão patrimonial, e, considerando situações diagnosticadas pela comunidade, irei promover, com carácter prioritário, a remodelação dos WC que servem os alunos. Será encomendado um projeto de renovação, que se pretende total, mas limitada a um orçamento realista para a execução da obra em ambos os WC. Pretendo ter esta obra concluída antes do final do próximo ano letivo.

O Bufete da escola sede é um espaço que necessita de modernização, seja de equipamento seja de atendimento mais eficaz. Também o espaço envolvente do Bufete deve ser repensado, mormente o espaço de convívio dos alunos, seja com mobiliário novo e decoração, seja também pela frequência de aulas de formação cívica e pela aplicação de regras que promovam o respeito pela propriedade pública e o civismo de aprender a estar num espaço destinado a todos. Até ao final de 2019, terei promovido as medidas de formação aos alunos, a renovação dos espaços envolventes e dos equipamentos do bufete.

O Refeitório escolar é outro espaço a necessitar de ser reequipado e modernizado. Para esta medida, e pela complexidade dos equipamentos e regras de funcionamento, bem como pela especificidade de um serviço cuja relação com os utentes se concentra em hora e meia de funcionamento, irei promover a criação de uma equipa, composta por encarregados de educação, um funcionário a exercer as funções de cozinheiro, um funcionário administrativo, um elemento do Conselho Geral e outro do Conselho Administrativo, para proporem um conjunto de medidas a aplicar no refeitório, em prol de um melhor serviço a prestar aos utentes. Quero ter este trabalho concluído no final de 2020, apesar das alterações poderem ser introduzidas antes dessa data, conforme a sua urgência.

O problema da falta de funcionários na categoria de assistente operacional existe, mas para a resolução do mesmo só podemos documentarmo-nos e fazer chegar essa informação às instâncias superiores. Proponho a elaboração de relatórios trimestrais, que demonstrem a necessidade de o Estado dotar a escola com um número de assistentes operacionais que garanta a segurança de todos, o apoio aos docentes, o atendimento na portaria, na papelaria, no bufete, a limpeza diária, a manutenção dos equipamentos, a vigilância e todas as demais tarefas essenciais à prestação de um ensino de qualidade.

Concluo a apresentação do meu projeto de intervenção no mesmo tom com que a iniciei. A vida nas escolas públicas portuguesas é tão volúvel que se torna perigoso estabelecer metas e objetivos sem assumirmos que a realidade das nossas regras e objetivos pode mudar de um dia para o outro. Por exemplo, está previsto que todas as competências de gestão escolar, com exceção da componente pedagógica e da gestão do pessoal docente, passem para os municípios. A ser assim, os compromissos que assumo no âmbito da gestão financeira, patrimonial e de funcionários não docentes, deixam de ser da minha responsabilidade, ainda que neles continue implicado.

São Teotónio, 3 de agosto de 2017

O Diretor,

Rui Dias Coelho