****

**ANEXO IV**

**Lista de competências**

|  |  |
| --- | --- |
| **Área a)** | **Gestão da unidade orgânica orientada para a qualidade das aprendizagens e melhoria de resultados** |
| **N.º** | **Descrição da Competência** |
| **1** | **Gestão do Processo de Ensino/Aprendizagem** - Capacidade de construir uma escola de qualidade que responde às necessidades, expectativas e motivação dos alunos, tendo sempre presente, como finalidade última, a formação de cidadãos ativos, competentes e autónomos, com capacidade de aprendizagem permanente nos domínios socio emocional e cognitivo.Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:* Traça, envolvendo as estruturas pedagógicas da escola, um diagnóstico atualizado dos resultados produzidos pela escola ao nível das aprendizagens dos alunos, nas múltiplas vertentes que a compõem;
* Define, em função do diagnóstico realizado, metas e objetivos em torno de um projeto comum, determinando prioridades organizacionais;
* Monitoriza os progressos e os retrocessos dos alunos, as práticas da sala de aula e a qualidade do ensino;
* Monitoriza a gestão do currículo, incentivando as estruturas pedagógicas da escola a apropriar-se, de forma crítica, dos programas e a didatizá-los em linha com as características e necessidades dos grupos-turma;
* Acompanha as práticas escolares, recorrendo a dados, observando os processos de ensino-aprendizagem, identificando os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes;
* Incentiva os professores a encarar os desafios a partir de diferentes perspetivas e a repensar formas de atuação, desafiando o *status quo* e a resignação.
 |
| **2** | **Cultura de Escola** – Capacidade de dirigir a escola com base numa missão conhecida e partilhada por todos, centrada na melhoria contínua das aprendizagens dos alunos e no aumento gradual e sustentado das expectativas da comunidade escolar sobre o desempenho dos alunos.Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:* Cria, em alternativa a uma postura reativa, assente na procura de justificação para as limitações da ação da escola, uma cultura de proatividade, desenvolvendo projetos específicos que respondem às necessidades do seu público escolar;
* Concebe o Projeto Educativo de Escola (PEE) e o Plano de Promoção do Sucesso Escolar como a bússola da escola, que explicita a missão, os objetivos, as áreas de intervenção prioritária e as metas a atingir a curto, médio e longo prazo, assumindo-se ambos como um documento sucinto e operacionalizável, podendo ser facilmente lido por toda a comunidade educativa e adequado às especificidades e necessidades da escola;
* Cria as condições para um ambiente disciplinado e seguro;
* Cria um clima de escola caracterizado pela proximidade entre os alunos e os agentes educativos, pelo reconhecimento do trabalho e pela valorização da disciplina;
* Estimula a realização de iniciativas que promovem a partilha dos valores da comunidade escolar, o diálogo entre os alunos e os agentes educativos;
* Reconhece publicamente os bons exemplos e incentiva os demais a segui-los;
* Estimula a realização de momentos formais onde se consagra o mérito dos alunos, quer pelos resultados académicos alcançados, quer pela relevância de projetos que dinamizaram, nas áreas cívica, cultural e desportiva;
* Torna visíveis, nos momentos-chave da vida da escola, os valores e objetivos que defende para a escola, mostrando, sempre que possível, à comunidade educativa aquilo em que acredita e o que o entusiasma, para motivar os demais.
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Área b)** | **Capacidade de liderança** |
| **N.º** | **Descrição da Competência** |
| **3** | **Liderança:** Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os trabalhadores, mobilizando-os para os objetivos da unidade orgânica e estimulando a iniciativa e a responsabilização.Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:1 – Promove um estilo de liderança focado em valores humanos e éticos:* Revela uma conceção clara da escola enquanto sistema formador e multiplicador dos valores humanos e éticos;
* Cria redes de relacionamento propiciadoras do desenvolvimento da unidade orgânica como um todo integrado;
* Fomenta um ambiente institucional aberto às mudanças e transformações sociais;
* Fomenta um clima favorável à prevenção e resolução de conflitos.
* Reconhece o mérito individual e coletivo promovendo um clima positivo e de autoconfiança.

2 – Envolve a sua equipa na tomada de decisões e compartilha a responsabilidade nos resultados alcançados:* Dinamiza espaços organizacionais para a participação efetiva da sua equipa nas decisões escolares;
* Fortalece o espírito de equipa para o desenvolvimento do trabalho integrado;
* Cria um fluxo de comunicação interna que garanta o conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares;
* Sabe ouvir a opinião dos outros compartilhando informações e decisões.
 |
| **4** | **Decisão:** Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:* Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da unidade orgânica e é persistente perante obstáculos ou dificuldades;
* Assume, em regra, objetivos ambiciosos e exigentes, embora realistas, para si e para os que com ele trabalha;
* Promove a participação da comunidade educativa nos processos de tomada de decisão;
* Utiliza métodos e técnicas de planeamento e gestão educacional, organizacional, patrimonial, de recursos humanos e financeiros, designadamente na programação do ano escolar;
* Analisa e pondera as alternativas de resolução dos problemas e as suas potenciais implicações para a unidade orgânica e escolhe de forma fundamentada as opções adequadas;
* Toma medidas ou faz opções em tempo útil, tendo presente as prioridades da unidade orgânica e a urgência das situações;
* É autoconfiante e determinado a decidir, mesmo quando se trata de opções difíceis;
* Assume com sentido da responsabilidade os resultados das decisões que toma.
 |
| **5** | **Comunicação e negociação:** Capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e estabelecer acordos com os colaboradores, tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas.Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:* Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão;
* Adapta com facilidade o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores;
* É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros;
* Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos;
* Utiliza uma forma de comunicação aberta e cria um clima propício à expressão dos outros, ouvindo-os com atenção;
* Analisa a informação relevante, aprecia as diversas alternativas e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo;
* Estabelece consensos e acordos através da negociação.
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Área c)** | **Relacionamento interpessoal e com a comunidade educativa** |
| **N.º** | **Descrição da Competência** |
| **6** | **Relacionamento interpessoal:** Capacidade para interagir de forma adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento.Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:* Tem um trato cordial e afável com colaboradores, superiores e os diversos utentes;
* Promove um clima de relações humanas adequadas nas organizações escolares e gere os conflitos utilizando estratégias adequadas e mantendo um comportamento estável e uma postura profissional;
* Trabalha facilmente com pessoas com diferentes características;
* Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais;
* Partilha informações e conhecimentos e disponibiliza-se para apoiar os membros das equipas;
* Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
 |
| **7** | **Relacionamento com a comunidade educativa:** Capacidade para gerir relações interpessoais, intergrupos, nos ambientes interno e externo da escola:Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:1 – Representa a escola:* Representa a escola em atos públicos na afirmação da sua identidade e valorização do papel da mesma na comunidade;
* Aceita a responsabilidade de direção ou de participação em projetos que implicam exposição e visibilidade externa;
* Comunica com à vontade e confiança perante audiências alargadas.

2 – Fomenta laços de relacionamento entre a escola e a comunidade:* Conhece a realidade da comunidade e põe à sua disposição as instalações e os serviços, no cumprimento da sua função social;
* Empenha-se na procura de recursos e serviços existentes no meio e estabelece parcerias para facilitar o acesso dos alunos aos mesmos.

3 – Promove a escola no exterior:* Divulga e dá a conhecer à comunidade o Projeto Educativo da escola, os resultados das aprendizagens, tendo em vista a valorização da escola;
* Divulga a oferta educativa à comunidade tendo em vista a valorização do papel da escola;
* Promove o intercâmbio entre escolas;
* Divulga a informação relativa a acontecimentos promovidos pela escola junto da comunidade.
 |
| **8** | **Relação com as Famílias e os Alunos** – Capacidade de envolver, de forma ativa e construtiva, os encarregados de educação e a restante comunidade educativa como parceiros na melhoria dos resultados dos alunos.Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:* Gere e divulga, de forma eficaz, junto das famílias, a informação, através de suportes adequados às características e perfil daquelas;
* Envolve os alunos na assunção de papéis relevantes na manutenção do património escolar, na implementação de projetos, nas relações da família com a escola e dessa com a comunidade;
* Incentiva os alunos a envolverem-se em projetos e atividades extracurriculares da escola, como forma de descobrirem ou desenvolverem as suas potencialidades nos domínios artístico, cívico, desportivo, entre outros;
* Motiva a criação de relações positivas com os encarregados de educação, incrementando as oportunidades existentes para mostrar a estes, aos pais e às famílias os progressos das suas crianças e jovens, o que estes são capazes de fazer;
* Dinamiza momentos de comunicação e de diálogo efetivo entre a escola e as famílias, esbatendo barreiras e construindo um espaço propício à resolução concertada de problemas que afetam o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem dos alunos;
* Promove e apoia iniciativas que mostram aos pais e alunos a importância da escola e da qualificação.
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Área d)** | **Organização e funcionamento pedagógicos, designadamente, nas áreas de gestão curricular, de projetos, de atividades educativas e de avaliação, orientação e apoio a alunos** |
| **N.º** | **Descrição da Competência** |
| **9** | **Visão Estratégica:** Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, antecipar a sua evolução e prever os impactos na unidade orgânica. Ter uma perspetiva de gestão alargada e direcionada para o futuro de modo a definir as estratégias e os objetivos de acordo com essa visão. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:1 – Promove a construção conjunta do Projeto Educativo analisando cenários e definindo estratégias para a superação dos desafios: * Realiza o diagnóstico da unidade orgânica com todos os intervenientes com a intenção de identificar e analisar as potencialidades e os constrangimentos;
* Define conjuntamente com as equipas de trabalho a missão e a visão assim como as metas a serem alcançadas no decurso do mandato;
* Assegura a coerência entre as prioridades traçadas para a unidade orgânica e as da comunidade envolvente;
* Acompanha e avalia o Projeto Educativo, analisando os resultados alcançados na unidade orgânica e desenvolvendo estratégias para superar os desafios que se apresentam.

2 – Fomenta o sentido de pertença e identificação com a unidade orgânica de forma a dar resposta aos desafios e prioridades da mesma:* Assegura a articulação do Projeto Educativo com o Plano Anual;
* Participa na formulação de outros projetos;
* Fomenta e cria condições tendentes à realização de parcerias e identifica fontes de apoio;
* Cria e monitoriza estruturas de apoio à aprendizagem dos alunos;
* Incentiva a criação de clubes escolares e outras atividades extracurriculares adequadas às expectativas e interesses dos alunos.

3 – Prepara a unidade orgânica para os desafios do futuro:* Propicia a criação de um sentido prospetivo;
* Estabelece redes de trabalho assentes na colaboração dos intervenientes;
* Apresenta ofertas educativas tendo em conta o ambiente contingencial da unidade orgânica.
 |
| **10** | **Incremento de uma Cultura Colaborativa** – Capacidade para integrar e para constituir equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa dos membros da comunidade educativa.Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:* Integra-se bem em equipas de constituição variada, cooperando, de forma ativa e construtiva, com o seu saber e a sua experiência no desenvolvimento dos trabalhos, em linha com os objetivos ou metas fixadas;
* Promove a criação e manutenção de comunidades de aprendizagem profissional no interior da organização escolar, com vista ao desenvolvimento científico e pedagógico dos docentes;
* Promove a reflexão partilhada sobre as práticas educativas e sobre os processos adotados pela escola para responder aos problemas identificados;
* Estabelece uma rede de trabalho e de comunicação com as escolas da área concelhia, articulando opções e procedimentos que respondam, de forma concertada, aos problemas comuns;
* Incentiva o trabalho em equipa e gera um ambiente propício à partilha e à concertação de estratégias;
* Constitui equipas de trabalho coesas, capitalizando a experiência, o saber e a motivação dos agentes que as integram;
* Clarifica metas e papéis de colaboração e encoraja o compromisso entre os colaboradores;
* Identifica, nos seus professores, assistentes e demais técnicos, as apetências e as mais-valias de cada um, para as pôr ao serviço de um determinado projeto, inclusive para lhes atribuir funções de liderança intermédia, de coordenação de grupos ou de mediação de conflitos;
* Capitaliza a diversidade de opiniões, crenças e perspetivas, para, em alternativa ao conflito, gerar consensos, melhorar as ideias apresentadas e alinhar expectativas diferentes;
* Acompanha o desenvolvimento dos trabalhos das equipas constituídas, dirimindo os conflitos, ainda que latentes, e motivando, de forma contínua, os intervenientes;
* Motiva os seus colaboradores, nos momentos de desânimo e de fracasso, cultivando, neles, a autoestima e a determinação em alternativa à resignação;
* Partilha informação e conhecimento com os colaboradores e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado;
* Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo;
* Desenvolve a prática de assumir responsabilidades em conjunto;
* Reforça e dá visibilidade aos comportamentos positivos, motivando os outros a superar-se e a experimentar estratégias demonstradas;
* Cria, nomeadamente em matéria de horários, as condições organizacionais propícias ao trabalho em grupo.
 |
| **11** | **Cultura de Avaliação** – Capacidade de capitalizar a avaliação de todos os que trabalham na escola em prol de dinâmicas de autorregulação do desempenho, no sentido de fomentar a melhoria gradual dos seus agentes e o seu contributo para a missão da escola e a consecução das metas definidas.Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:* Cria uma dinâmica contínua de autoavaliação formativa, assente no reconhecimento das mais-valias de cada um e dos aspetos a melhorar;
* Cria oportunidades para os seus agentes educativos melhorarem o seu desempenho nas áreas onde os mesmos desejam aperfeiçoar-se;
* Reconhece o papel de cada agente na comunidade escolar e, quando oportuno, desafia-o a trilhar novas experiências de aprendizagem;
* Assume responsabilidades e objetivos exigentes, mostrando a importância de fazer sempre melhor, em prol da melhoria das aprendizagens dos alunos e de um clima de trabalho e de segurança na escola;
* Toma facilmente decisões e responde por elas, incentivando os outros a defender opções e a assumir responsabilidades;
* Gera momentos de partilha e de discussão sobre a eficácia das estratégias utilizadas e dos processos de ensino e aprendizagem.
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Área e)** | **Coordenação da formação e gestão dos recursos humanos** |
| **N.º** | **Descrição da Competência** |
| **12** | **Gestão de Recursos Humanos e formação:** Capacidade para administrar e coordenar os recursos humanos existentes na unidade orgânica, promovendo uma gestão racional, eficaz, transparente e adequada às necessidades da unidade orgânica.Traduz-se nomeadamente, nos seguintes comportamentos:* Adequa de forma equitativa a gestão do pessoal aos recursos disponíveis, através de uma planificação estratégica, articulando conteúdos funcionais, atividades e responsabilidades;
* Rentabiliza de forma eficiente os recursos disponíveis na unidade orgânica;
* Distribui as responsabilidades, os projetos e tarefas pelos trabalhadores de acordo com as suas competências e motivação, otimizando o potencial individual;
* Promove planos de formação tendo em consideração as competências das pessoas, as necessidades de formação pessoais e organizacionais e o respetivo desenvolvimento profissional numa perspetiva de futuro;
* Coordena ações e programa de investigação que permitam quer a compreensão dos fenómenos e processos educativos, quer a concretização de transformações organizativas;
* Supervisiona a execução dos programas, processos organizativos e o desempenho pessoal.
 |
| **13** | **Autoformação e Melhoria Contínua** – Capacidade de identificar as competências, os conhecimentos e a experiência essenciais ao bom desempenho das suas funções.Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:* Procura oportunidade de formação, em momentos formais ou informais, para alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a responder, de forma mais eficaz, aos problemas que afetam a sua escola;
* Estabelece contactos estruturados com outras escolas que dinamizam projetos com resultados positivos;
* Estabelece momentos de contacto com profissionais e instituições variadas, transformando-os em oportunidade para se atualizar e refletir sobre a sua ação;
* Adere às tecnologias de informação e comunicação com valor significativo para a melhoria do funcionamento da escola e para o seu desempenho individual;
* Desenha planos de ação e projetos estruturados, orientados para a resposta a um problema ou desafio premente na escola.
 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Área f)** | **Gestão dos recursos financeiros, das instalações e dos equipamentos escolares** |
| **N.º** | **Descrição da Competência** |
| **14** | **Gestão:** Capacidade para administrar e coordenar os recursos existentes na unidade orgânica, designadamente, financeiros, administrativos, físicos e materiais.Traduz-se nomeadamente, nos seguintes comportamentos:1 – Promove uma gestão racional, eficaz e transparente dos recursos financeiros:* Elabora o projeto de orçamento da escola e coordena a sua execução;
* Presta contas sobre o funcionamento geral e o fundo escolar, aos órgãos próprios, seguindo as normas e os procedimentos da legislação vigente;
* Procura fontes de recursos complementares;
* Implementa uma gestão financeira da unidade orgânica que tem como referência os objetivos estratégicos assumidos para o mandato;
* Implementa processos de controlo financeiro em análises custo-benefício.

2 – Promove uma gestão eficaz e eficiente dos processos administrativos:* Conhece, aplica e divulga as normas da legislação em vigor;
* Cumpre os prazos estabelecidos pela legislação em vigor, tendo em atenção a particularidade dos processos;
* Supervisiona os procedimentos inerentes às atividades dos serviços administrativos;
* Promove condições para a manutenção do património escolar, designadamente fixando procedimentos de controlo e registo;
* Implementa medidas de funcionamento orientadas para a inovação e modernização dos processos administrativos;
* Implementa um sistema de aferição dos níveis de satisfação demonstrados pela Comunidade Educativa;
* Concebe manuais de procedimentos para os processos-chave da área administrativa sendo os respetivos procedimentos conformes aos instituídos.

3 – Promove uma gestão racional, eficaz dos recursos físicos e materiais:* Cria condições favoráveis para a utilização eficaz e funcionamento adequado das instalações;
* Organiza os espaços escolares visando o melhor aproveitamento dos mesmos de modo a propiciar ambientes estimulantes à aprendizagem;
* Implementa uma gestão racional dos equipamentos tecnológicos e materiais consumíveis;
* Promove uma gestão dos recursos materiais tendo subjacentes questões ambientais.
 |
| **15** | **Orientação para a Segurança:** Capacidade para integrar na sua função o cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e ambientais.Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:* Cumpre e assegura o cumprimento das normas e procedimentos relativos à segurança, higiene e saúde no trabalho.
* Utiliza e fomenta a utilização de sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a segurança.
* Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente.
* Responsabiliza os colaboradores pela utilização de veículos, equipamentos e materiais com correção e segurança.
 |