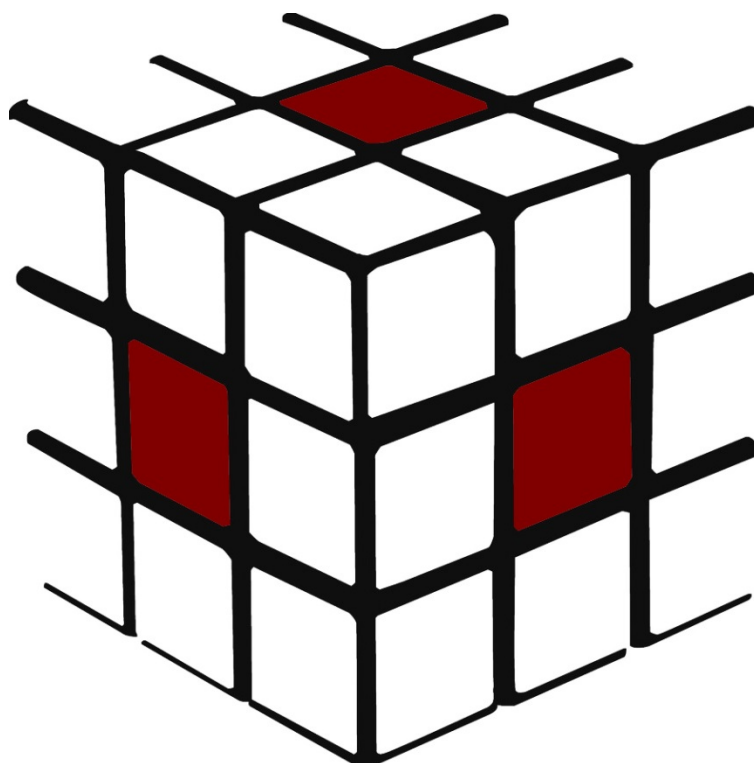




Agrupamento de Escolas de Oliveira do Hospital

PROJETO DE INTERVENÇÃO



UNIR NA DIVERSIDADE

Por uma Escola Humanizada

Candidatura ao Cargo de Diretor 2014/2018

Carlos Jorge Mamede de Carvalho Almeida



Maio de 2014



ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
I. INTRODUÇÃO	3
II. ENQUADRAMENTO GERAL.....	5
1. BREVE REFLEXÃO SOBRE A CANDIDATURA.....	5
2. OS REQUISITOS LEGAIS.....	6
3. A ESCOLA E A SUA LIDERANÇA	7
4. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO	9
III. PRINCÍPIOS ORIENTADORES.....	12
1. ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO.....	12
2. PRINCIPAIS DIFICULDADES IDENTIFICADAS	12
3. DEFINIÇÃO DAS ÁREAS DE INTERVENÇÃO	16
IV. ÁREAS DE INTERVENÇÃO.....	18
1. Educação, Ensino e Cidadania	18
2. Orientação Pedagógica e Ligação à Comunidade	20
3. Administração Financeira.....	22
4. Organização dos Espaços Físicos.....	23
5. Gestão dos Recursos Humanos.....	25
V. CONCLUSÃO	31



I. INTRODUÇÃO

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas de Oliveira do Hospital — aberto pelo Aviso nº 5636/2014, publicado no *Diário da República*, 2ª série, nº 85 de 5 de maio de 2014, e nos termos do disposto nos artigos 21º e 22º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-lei nº 137/2012, de 2 de julho, e artigo 5º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho — venho submeter este Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Oliveira do Hospital, para o quadriénio 2014/2018, à apreciação do Conselho Geral Transitório.

Humildade, trabalho, espírito de sacrifício, competência e capacidade de liderança.

A candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas de Oliveira do Hospital tem, em traços gerais, os pressupostos atrás enunciados. Qualquer ato de liderança deve estar sustentado em convicções fortes e arregado a laços pessoais de solidariedade, humanismo, sensibilidade pedagógica e competência executiva.

Considero que a minha experiência de vida cívica e profissional demonstram isso mesmo. Uma vida dedicada à educação e ao serviço público, em várias escolas e instituições recreativas e culturais e/ou de solidariedade social, conforme demonstra o meu currículo.

Desde o pré-escolar ao ensino secundário, desenvolvem-se processos de ensino-aprendizagem e práticas diferenciadas providas de ritmos próprios. Importa, por isso, desenvolver políticas e práticas educativas que visem encontrar um fio condutor que possa dar coerência a esta enorme diversidade. Interessa, por conseguinte, ofertar coesão pedagógica e cívica a este grande Agrupamento que integra, necessariamente, diferentes identidades e assimetrias. Uma coesão que deve bater-se por suavizar as assimetrias sem, no entanto, castrar as identidades das «escolas centrais» localizadas em zonas diferentes do concelho.

A candidatura a este cargo de enorme responsabilidade foi antecedida de muita reflexão, trabalho e preparação. Atos que — permitam-me aqui declará-lo — podem ser evidenciados na experiência de 8 anos que acumulei, enquanto Diretor do Agrupamento de Escolas da Cordinha (2005-2013), na formação especializada que obtive na sequência da conclusão, em 2012, do Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores pela Universidade de Coimbra (Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação), e ainda na experiência cumprida, este ano letivo, no cargo de Vogal da Comissão Administrativa Provisória deste Agrupamento.

Nestes últimos oito anos, tive a honra e o prazer de poder liderar os destinos do Agrupamento de Escolas da Cordinha, sempre numa perspetiva de partilha, diálogo e respeito por cada agente educativo. Dito de outro modo: fui a face visível de um projeto de liderança onde todos os agentes educativos colaboraram, com um espírito de união e solidariedade. Ora, desejo manter este espírito neste Agrupamento. Ambiciono imprimir nesta escola uma cultura assente nos seguintes valores: humanismo, democracia, inovação, criatividade. Uma cultura de escola que se preocupe efetivamente com o bem comum de todos os seus agentes e que deve



bater-se para oferecer aos seus alunos um sucesso educativo real e não aparente — porque educar não pode significar apenas burocratizar, o sucesso educativo não pode apenas depender de procedimentos vazios e da produção de resmas de documentos inconsequentes que visam essencialmente inflacionar as classificações formais dos alunos. Uma cultura de escola que deve educar e instruir os seus alunos no plano científico, cívico, físico, estético e técnico, para que estes possam tornar-se cidadãos interventivos e comprometidos com o processo de transformação do país e do concelho onde vivem.



II. ENQUADRAMENTO GERAL

1. BREVE REFLEXÃO SOBRE A CANDIDATURA

O cargo de Diretor deve implicar uma enorme disponibilidade, experiência e sentido de sacrifício. São fatores essenciais a experiência e as habilitações académicas, aliás, conforme a legislação em vigor recomenda para o exercício destas funções. Julgo cumprir tais recomendações. Porém, julgo também ser fundamental possuir uma cultura e idiossincrasia humanistas e um espírito democrático, pois tais virtudes, aliadas a uma boa capacidade para a tomada de decisões, ajudam a construir uma escola mais unificada, coesa, solidária, criativa e permanentemente reformista, enfim, ajudam a construir uma escola que esteja ao serviço da comunidade e não dos interesses privados de uma minoria.

Os tempos atuais são de CRISE: económica, financeira, social, cultural, moral. Precisamos, por isso, de estar preparados para a poder enfrentar. A nível financeiro, há uma necessidade muito premente de fazer um equilíbrio orçamental muito rigoroso, aliando esse equilíbrio à gestão corrente do dia-a-dia. Teremos que ser realistas e tomar as decisões acertadas nos momentos exatos, sem, no entanto, descurar as prementes dificuldades sentidas hoje por muitas famílias de alunos que frequentam o nosso Agrupamento e que se refletem, fatalmente, no comportamento e aproveitamento dos seus educandos. É, pois, um dos meus desígnios prioritários, bater-me pelo apoio a todos os alunos com dificuldades, com vista a cumprir a valor constitucional — que devia ser inalienável — do ensino gratuito e da educação democrática. Convém não esquecermos que cabe ao diretor, no âmbito das suas funções administrativa, financeira, pedagógica e cultural a presidir ao conselho pedagógico.

A liderança exerce-se num campo de intervenção que abrange dimensões fundamentais da vida quotidiana das organizações: a natureza dos processos de tomada de decisão, a gestão dos conflitos organizacionais, o nível de qualidade das suas realizações, as formas de prever e lidar com o impacto resultante da turbulência dos ambientes institucionais e sistémicos em que se movem e ainda o grau de abertura à comunidade envolvente. (Sanches, 1998: 49)

Estes pressupostos que definem liderança, atrás enunciados por Sanches, identificam-se com a minha forma de liderar. É necessário estarmos preparados e atentos para todos os desafios, prevendo e antecipando todos os ambientes, adequando as melhores soluções a cada caso.

Por último, a gestão pedagógica, sendo esta uma das mais importantes e mais significativa na gestão de uma Escola, visto que coordena a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar. É ela que determina os objetivos para o ensino, sejam eles gerais ou específicos; definindo também as linhas de atuação de acordo com os objetivos e as características da comunidade e dos alunos. Para isso, propõe metas a serem atingidas, elabora os conteúdos curriculares e faz o acompanhamento pedagógico, avaliando o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e do cumprimento das metas. Além de observar o desempenho dos alunos, do corpo docente e de todos os que fazem parte da



comunidade educativa. A ação pedagógica é baseada nas especificidades, que são determinadas pelo projeto educativo que também incluem: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação.

O sucesso da atuação pedagógica depende enormemente do seu grande “articulador” primeiro responsável – o diretor. Porém, não podemos esquecer que o docente tem uma função social e educativa que faz o seu trabalho partir da premissa de que a aprendizagem escolar é a consequência das relações sociais, afetivas e cognitivas que se estabelecem principalmente na sala de aula, onde são vivenciadas situações formais de ensino.

Esta candidatura surge num momento crucial na vida escolar do concelho de Oliveira do Hospital. É fundamental e imperioso que para o cargo de Diretor seja eleita uma pessoa dedicada, conhecedora da realidade do concelho, habilitada a estabelecer parcerias com todos os pares socioeducativos e entidades económico-sociais, que lhe permitam interligar-se com a sociedade civil.

Neste contexto, é fundamental ter uma visão reformista alicerçada em pressupostos bem vinculados de uma cultura de escola e de agrupamento aberta ao diálogo e à inovação pedagógica. Existe todo um conjunto de reformas que terão que ser realizadas para nos adaptarmos a esta nova realidade. Será preciso realizar obras físicas para tornar as escolas mais funcionais. Na escola sede, será preciso fazer mudanças urgentes.

Irei apresentar no presente documento um conjunto de intenções que permitirão aduzir algumas ideias para uma melhor gestão e uma boa liderança.

Teremos que ser capazes de proporcionar um ambiente educativo salutar, que vise minimizar as turbulências decorrentes da crise atrás citada, que tomou o país e este conselho e tem consequências profundas no setor da educação.

Teremos que ter a capacidade e o discernimento para podermos atuar de forma convicta, ponderada e imediata, para podermos resolver os problemas que vão surgindo.

2. OS REQUISITOS LEGAIS

Para o exercício do cargo de Diretor, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, refere que “o diretor deve ser recrutado de entre docentes [...] qualificados para o exercício das funções, seja pela formação ou pela experiência na administração e gestão escolar”, ou seja “sejam detentores de habilitação específica para o efeito, nos termos das alíneas b) e c) do n.º 1 do artigo 56.º do Estatuto da Carreira Docente dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário; b) Possuam experiência correspondente a, pelo menos, um mandato completo no exercício dos cargos de diretor, subdiretor ou adjunto do diretor, presidente ou vice-presidente do conselho executivo, diretor executivo ou adjunto do diretor executivo ou membro do conselho diretivo e ou executivo, nos termos dos regimes aprovados



respetivamente pelo presente decreto -lei, pelo Decreto-Lei n.º 115 -A/98, de 4 de maio, alterado pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, pela Lei n.º 24/99, de 22 de abril, pelo Decreto -Lei n.º 172/91, de 10 de maio, e pelo Decreto-Lei n.º 769 -A/76, de 23 de outubro; c) Possuam experiência de, pelo menos, três anos como diretor ou diretor pedagógico de estabelecimento do ensino particular e cooperativo; d) Possuam currículo relevante na área de gestão e administração escolar, como tal considerado, em votação secreta, pela maioria dos membros da comissão prevista no n.º 4 do artigo 22.º.”

Tenho uma experiência de vinte e cinco anos de ensino, lecionados, primeiramente, no 1º ciclo e depois no 2º e 3º ciclo. Por isso mesmo, sou possuidor de uma visão mais alargada e abrangente dos vários níveis de ensino. Tenho-me preocupado por estar sempre atualizado, participando, sempre que possível, em diversas ações de formação, manifestando uma disponibilidade e abertura para a inovação, a reflexão e as experiências pedagógicas mais adequadas para o processo ensino-aprendizagem. Foi minha prática proporcionar os ambientes mais adequadas para essa inovação pedagógica. Nestes últimos anos de liderança, desenvolvi na escola, em conjunto com os outros intervenientes educativos, vários projetos de dimensão nacional que possibilitaram oferecer aos alunos melhores e maiores práticas educativas.

Realce-se que durante a minha experiência enquanto Diretor fui sempre alguém dotado de autoridade, sabendo ser o impulsionador e ao mesmo tempo o orientador no sentido de poder colocar em prática todo o meu conhecimento para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa tendentes à promoção do sucesso educativo dos discentes e à disponibilização de ofertas formativas que pudessem responder adequadamente às suas necessidades e perspetivas profissionais futuras.

3. A ESCOLA E A SUA LIDERANÇA

A escola existe para servir os alunos e toda a comunidade local. A escola como organização social deverá estar atenta, aberta e sensível aos problemas e anseios que se refletem nessa mesma sociedade, proporcionando formas de interagir com a comunidade, construindo formas práticas de resolver os eventuais constrangimentos existentes.

Uma liderança segura envolve começar em si mesmo, no sentido de se atingirem, com rigor, os objetivos que propomos a nós próprios.

Uma liderança é uma fórmula que extravasa o sentido lato da designação, pois uma boa liderança é uma atividade que se realiza com os outros e que deve ser exercida a diferentes níveis, por diferentes pessoas na organização.

Uma liderança não se esgota no papel do líder. Deve integrar uma equipa coesa, solidária e que partilha dos mesmos valores de gestão e do mesmo projeto educativo para o Agrupamento.



A escola deverá ser um “palco” onde todos os seus atores se movimentem de forma equilibrada e justa, sabendo de antemão todos os seus papéis e possam por isso mesmo interagir.

Como diz o Professor Manuel Sérgio, «a escola deve ser o local onde se deve ensinar a gostar de aprender», pois, neste mundo global, em que toda a informação está à distância de um *click*, a escola tem esse papel fundamental de poder saber motivar e aliciar os seus “utentes” com o objetivo de lhes proporcionar sucesso, criando oportunidades e sendo localmente uma referência no contexto das instituições educativas.

A liderança deve ser entendida como um compromisso, numa perspetiva de poder originar transformações atuando de forma dinâmica, sabendo também correr riscos. Estes são inerentes a uma boa liderança, sabendo nós que um cargo destes envolve também estar riscos, mas que, com a nossa ação, essa palavra foi há muito substituída no nosso vocabulário por desafios. São esses desafios que nos permitirão alcandorar a outros de maior dimensão e visão estratégica de um ensino de qualidade.

Como atrás referi, a escola é um espaço de desenvolvimento pessoal dos alunos e de todos os profissionais que o constituem. Nesta perspetiva, aparece sempre subjacente a palavra de líder, sendo este o que merece mais relevância no contexto organizacional de uma Instituição. O líder sozinho não é líder. O líder nada pode e nada faz, sem olhar à sua volta e considerar significativamente cada qual dos outros membros que integram todas as outras estruturas que fazem parte de uma escola.

É segundo este lema que eu pretendo executar o meu mandato, considerando o papel fundamental que cada um tem enquanto elemento constituinte de uma organização, sabendo motivar, enaltecer e valorizar esse papel de forma positiva e com confiança.

Uma liderança eficaz é a forma como executa o seu pensamento e de forma estratégica, de forma não convencional, mas audaciosa, permitindo com a sua estratégia enfrentar com sucesso todos os obstáculos que vão surgindo.

Estes temas permitem ter um bom desenvolvimento organizacional que levará por isso mesmo a uma “boa” escola, uma escola onde o prazer de estar e de sentir a vida escolar esteja sempre bem presente nas ações diárias de cada interveniente. Uma boa cultura de escola assenta por isso mesmo num bom clima escolar e num estreitar sempre forte e coerente nas relações humanas.

Transmitir e adquirir humanismo, civismo, ciência e criatividade; perscrutar e prever para prover uma escola melhor – eis, pois, duas máximas que devem, decididamente, inscrever-se e sacralizar-se no espírito de todos os elementos desta comunidade educativa.

Importa aqui referir também, para a necessidade de, paulatinamente, termos uma perspetiva de criarmos as condições futuras, para estabelecermos contratos de autonomia, condição prioritária a breve prazo para a construção de um projeto educativo, que saiba preservar as identidades próprias desta comunidade.



O contrato de autonomia é celebrado entre a administração educativa e os agrupamentos de escolas ou escolas não agrupadas, nos termos previstos na lei. Farei todos os esforços no sentido de poder agilizar o procedimento de contrato de autonomia nos próximos anos.

4. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas de Oliveira do Hospital foi criado por despacho, em 24 de abril de 2013, que agregou as cinco Escolas/Agrupamentos do concelho de Oliveira do Hospital, a saber: Agrupamento de Escolas da Cordinha, Agrupamento de Escolas de Lagares da Beira, Agrupamento de Escolas da Ponte das Três Entradas, Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas e Escola Secundária c/ 3º ciclo de Oliveira do Hospital. A 26 de Abril de 2013, tomou posse a CAP por um período de um ano. A sede deste novo Agrupamento é a Escola Secundária c/ 3º ciclo. O Agrupamento apresenta uma oferta educativa e formativa diversificada, que engloba os seguintes níveis: ensino pré-escolar, ensino básico e ensino secundário, Cursos de Educação e Formação, Cursos Vocacionais, Cursos Profissionais e o Centro para a Qualificação do Ensino Profissional (CQEP).

Tem um universo de 2.800 alunos, distribuídos desde o pré-escolar até ao 12º ano. É, portanto, uma escola eclética, dotada de uma grande diversidade de ofertas educativas, e uma escola inclusiva ou democrática, porquanto proporciona à sua comunidade de alunos um ensino universal, obrigatório e gratuito,






ESCOLA	Nº ALUNOS
Agrupamento de Escolas da Cordinha	305
Agrupamento de Escolas de Lagares da Beira	243
Agrupamento de Escolas da Ponte das Três Entradas	268
Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas e Escola Secundária c/ 3º ciclo de Oliveira do Hospital	2.083
TOTAL	2.899

No que diz respeito ao número de profissionais que exercem funções no AEOH, 310 pertencem ao grupo de educadores e docentes, ao passo que 123 exercem funções não docentes.

NÚMERO DE PROFISSIONAIS	
DOCENTES	NÃO DOCENTES
322	132



Este Agrupamento é constituído pelos anteriores Agrupamentos e Escola Secundária c/ 3º ciclo do concelho de Oliveira do Hospital. A este propósito, faço, pois, uma caracterização pelas antigas unidades orgânicas (conforme consta dos relatórios da IGEC), no sentido de melhor se perceber a grandeza dos seus recursos humanos e físicos, e para que se possa verificar melhor esta contextualização do novo Agrupamento de Escolas de Oliveira do Hospital:

-  A Escola Secundária de Oliveira do Hospital abrange com a sua oferta educativa (3.º ciclo; ensino secundário; cursos de educação e formação de jovens e adultos; cursos profissionais; CEQEP) todo o concelho de Oliveira do Hospital. Implantada numa área espaçosa, distribui-se por oito blocos: três pavilhões para atividade letiva, um pavilhão para atividade letiva e administrativa, um pavilhão gimnodesportivo, uma cantina, um bufete e um arquivo/arrumos. As áreas específicas são em número suficiente, destacando-se os laboratórios de Física, Química, Biologia e Matemática, oficina de Eletricidade, biblioteca e três salas para as Tecnologias de Informação e Comunicação. Os espaços interiores e exteriores encontram-se bem cuidados, oferecendo, de forma geral, boas condições de trabalho.
-  O Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas, localizado na cidade de Oliveira do Hospital, é formado por uma escola básica do 2.º e 3.º ciclo (Escola-Sede), dois Centros Escolares (Oliveira do Hospital e Nogueira do Cravo) oito jardim-de-infância e 6 escolas do 1.º ciclo, dispersando-se por quinze estabelecimentos de ensino, alguns dos quais com uma população escolar bastante diminuta. A Escola-Sede dispõe de instalações razoáveis, com espaços diversificados, que se encontram em bom estado de conservação. As restantes unidades do Agrupamento dispõem de condições díspares, apenas apresentando a escola da cidade boas instalações para a atividade letiva.
-  O Agrupamento de Escolas da Cordinha, constituído no ano letivo de 1999/00, é composto por uma escola básica integrada com o pré, 1º, 2º e 3º ciclo (escola sede), três jardim-de-infância e duas escolas do 1º ciclo. Abrange a parte norte do concelho de Oliveira do Hospital (freguesias de União de Freguesias de Ervedal e Vila Franca da Beira, Seixo da Beira e Travanca de Lagos) e insere-se numa zona de características rurais. A escola sede é constituída por um edifício para doze turmas. Existem várias salas específicas, sendo de destacar a Mediateca/Biblioteca que serve toda a comunidade escolar e o pavilhão gimnodesportivo. O jardim-de-infância e as escolas do 1º ciclo têm sofrido, nos últimos anos, obras de melhoria. As salas estão bem apetrechadas, dispo de material laboratorial e informático.
-  O Agrupamento de Escolas da Ponte das Três Entradas é formado por uma escola básica integrada do 1º, 2º e 3º ciclo (escola-sede), três jardim-de-infância e uma escola do 1º ciclo. Abrange seis freguesias da parte sul do concelho de Oliveira do Hospital. A escola sede dispõe de boas instalações, com espaços diversificados, que se encontram em bom estado de conservação. As restantes unidades orgânicas, encontram-se em razoável estado de conservação.
-  O Agrupamento de Escolas de Lagares da Beira, criado em 2000/01, é constituído pela Escola Básica (escola sede), três jardim-de-infância e duas escolas do 1º ciclo do ensino básico. Está inserido num meio essencialmente rural, em que as atividades económicas estão repartidas pelos diferentes setores, ainda que o setor secundário tenha maior peso (indústrias têxtil, de lacticínios e da construção civil). O edifício da escola sede, construído



em 1993, dispõe de áreas específicas diversificadas, nomeadamente sala de informática, salas laboratoriais, pavilhão ginnodesportivo e biblioteca/centro de recursos. As instalações escolares, apesar de suficientes, revelam alguns problemas, designadamente as portas, estores e outros. Existe um bom espaço exterior, cuidado razoavelmente. Quanto às restantes unidades do Agrupamento, estas estão também em situação razoável.

Por esta análise efetuada se compreende a dimensão de todo o agrupamento. Pretendeu-se dar uma visão sumária de toda a estrutura física e humana do mesmo, salientando-se que entre os extremos das localidades onde funcionam escolas ou jardins distam entre si mais de 40 Km. As vias rodoviárias são bastante sinuosas, com deficiente ou mesmo ausência de transportes públicos, dificultando por isso mesmo a deslocação entre as localidades e a escola sede.

As instalações físicas têm, na maior parte dos casos boas, condições, tendo havido nestes últimos anos algum investimento, na manutenção dos edifícios sedes dos ex agrupamentos, assim como no apetrechamento informático e outro nas salas de aula.

Existe, pois, uma enorme diversidade nos contextos onde as várias escolas estão situadas, assim como existem alunos que beneficiam de novos e modernos espaços, como é o caso do Centro Escolar de Nogueira do Cravo.



III. PRINCÍPIOS ORIENTADORES

1. ESTRUTURAÇÃO DO PROJETO

De acordo com o ponto n.º 3 do artigo 6.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho “no projeto de intervenção os candidatos identificam os problemas, definem os objetivos e estratégias bem como estabelecem a programação das atividades que se propõem realizar no mandato.” Nesta realidade de um único Agrupamento de Escolas no nosso concelho, em que foram agregadas todas as escolas/agrupamentos, a estruturação do *plano de ação* a apresentar surge, por isso, como um desafio muito maior, com mais responsabilidade e visão estratégica, do que se fosse só para um Agrupamento dos que já existissem. Neste contexto é fundamental conhecermos bem todas as realidades educativas, ter também uma posição estratégica na sociedade, articulando-se de forma positiva com todos os intervenientes, locais, concelhios e regionais.

A construção e estruturação deste documento poderá e deverá ajudar a ser um documento para momentos futuros da vida do Agrupamento, ou seja, que este documento possa servir de base para a construção do Projeto Educativo do Agrupamento, ou outras situações em que se possa aproveitar para a consecução de objetivos e estratégias de ação com vista à melhoria do sucesso educativo.

Como se poderá verificar, no ponto seguinte definirei um conjunto de problemas que na minha perspetiva afetam presentemente o Agrupamento para, logo de seguida, passar a apresentar as áreas de intervenção que eu julgo as mais pertinentes, no sentido de poder projetar um conjunto de soluções. Realce-se também que apresentarei no meu Plano o calendário projetado para a efetiva materialização das ações que proponho para os próximos quatro anos.

2. PRINCIPAIS DIFICULDADES IDENTIFICADAS

A minha experiência enquanto Diretor e Vogal da CAP (neste último ano) foi possível verificar, desde logo, alguns (previsíveis) constrangimentos, designadamente no modo de organização, de funcionamento e de relacionamento da nova instituição.

Tive também, ao longo deste último ano, algumas conversas com os diversos membros e representantes da comunidade escolar (pessoal docente, pessoal não docente, alunos, pais e encarregados de educação, representantes da autarquia local), sabendo ouvi-los sobre estes constrangimentos e dificuldades que foram sendo sentidos por todos. Deste modo, as inestimáveis análises e/ou as sugestões emitidas em espaços formais ou outros permitiram-me identificar de forma clara e inequívoca vários problemas.



Além disso, procurei junto da IGEC, verificar todos os relatórios aí elaborados, aquando da Avaliação Externa realizada nas várias escolas que constituem agora o Agrupamento. Essa análise detalhada e pormenorizada permitiu-me ter uma visão alargada dos constrangimentos sentidos por toda a comunidade escolar, aliada também, como já disse atrás, à minha experiência em funções diretivas.

Aqui abordarei esses constrangimentos/dificuldades tendo por base esses mesmos últimos relatórios da IGEC subdividindo-os em resultados, prestação do serviço educativo, e liderança e gestão. A análise a todos estes fatores permitiram-me elencar todas as situações que abaixo descreverei de forma generalista, não especificando cada uma das escolas/agrupamentos a que se referia a IGE, pois o que interessa de momento é proceder a uma análise de um todo que é agora o AEOH.

RESULTADOS

- Resultados pouco satisfatórios ao nível das provas de aferição do 4.º ano
- As taxas de transição/conclusão no 3.º ciclo, bem como o baixo desempenho dos alunos nos exames nacionais de Matemática do 9.º ano;
- O diferencial entre as classificações internas e os resultados obtidos nas provas externas, no 9.º ano, tanto em Língua Portuguesa como em Matemática, que condiciona uma adequada aferição dos resultados alcançados;
- O abandono escolar é baixo concentrando-se predominantemente no ensino secundário, existindo algumas situações de anulação de matrícula, tanto no ensino básico como no ensino secundário regular.
- No ensino secundário, os resultados dos alunos, ao nível das médias da classificação final de disciplina, ficaram abaixo do valor esperado em algumas disciplinas.
- A falta de atualização das metas de sucesso, quanto aos resultados dos alunos, que limita a orientação do trabalho dos docentes e a melhoria das expectativas.
- Não integração dos resultados no modelo de autoavaliação implementado, condicionando a sustentabilidade do progresso da organização.

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

- Melhoria dos mecanismos de acompanhamento e supervisão da prática letiva, de modo a aumentar a partilha efetiva de práticas científico-pedagógicas;
- Planificação mais sistemática na definição de objetivos, seleção de metas e formas de avaliação que torne a autoavaliação sustentável e geradora de estratégias consistentes de melhoria;
- Definição de um plano interno de formação para os docentes e pessoal não docente de forma a valorizar o desenvolvimento profissional;
- Horários das AEC no 1.º ciclo até às 17.00;



- Comportamento de alguns alunos nomeadamente ao nível dos Cursos de Educação e Formação, que tem levado ao aumento da indisciplina;
- Criação de projetos no sentido de poder reduzir o insucesso escolar e promover hábitos de trabalho e estudo;
- Pouca utilização dos recursos tecnológicos e informáticos nas aprendizagens;

LIDERANÇA E GESTÃO

- Insuficiente valorização das estruturas e lideranças intermédias;
- Definição de um plano interno de formação para os docentes e pessoal não docente de forma a valorizar o desenvolvimento profissional;
- Planificação mais sistemática na definição de objetivos, seleção de metas e formas de avaliação que torne a autoavaliação sustentável e geradora de estratégias consistentes de melhoria.

A todos estes fatores elencados pela IGEC nas várias escolas, cumpre-me apresentar um conjunto de dificuldades/constrangimentos que, do meu ponto de vista se verificam neste Agrupamento.



- Carências de condições físicas adequadas para o funcionamento de toda a estrutura educativa na escola sede;
- Necessidade de remodelações e adaptações físicas para os Serviços Administrativos, Pessoal Não Docente e Pessoal Docente na escola sede;
- Melhoria dos espaços físicos em alguns Jardins de Infância e escolas do 1º ciclo;
- Carências ao nível das condições oferecidas nas cantinas, nomeadamente com mobiliário adequado;
- Bibliotecas com falta de material logístico;
- Deficiências ao nível da estrutura dos pavilhões, com condições precárias em algumas salas de aula;
- Deficiente adequação dos serviços ao nível da papelaria/reprografia;
- Falta de recursos humanos ao nível dos serviços de psicologia e orientação profissional;



- Estabelecimento de critérios mais específicos na distribuição de serviço docente;
- Dificuldades na coordenação nos sub departamentos e entre ciclos;
- Dificuldades na organização e implementação de novos projetos;
- Dificuldades de articulação entre as várias estruturas e coordenações educativas;
- Clima de escola desadequado devido à existência de duas salas de professores;
- Manuais escolares diferentes nas várias escolas do agrupamento;
- Diminuição acentuada dos recursos económicos financeiros para a gestão do agrupamento;
- Dificuldade na deslocação dos encarregados de educação à escola sede;
- Centralização dos serviços administrativos (na ótica do Encarregado de Educação);
- Aumento da indisciplina e falta de autoridade pela ausência da figura do Diretor nas escolas da periferia;
- Dificuldade de proporcionar uma liderança mais de proximidade e de resolução imediata dos problemas;
- Dificuldade de manter uma identidade própria que está subjacente a cada núcleo escolar;
- O aumento do desemprego na população, originando uma fraca expectativa relativamente ao valor acrescido que a formação e a escola representam;

ASPETOS POSITIVOS A REALÇAR

De todos os relatórios lidos elaborados pela IGE, aquando da avaliação externa realizada em cada uma das escolas, constata-se um conjunto diverso de situações que eu passarei a descrever. A este propósito, quero aqui reforçar que estes itens que em baixo enumero, que darei um reforço especial na minha ação enquanto Diretor, no sentido de poder dar um realce ainda maior a todas as situações anotadas positivamente. É minha convicção que se poderá dar mais ênfase a todos os aspetos positivos que são elencados. Assim, a leitura realizada aos vários relatórios permitem concluir que:

-  Diversidade e otimização da oferta educativa que tem permitido responderem às necessidades dos alunos e do contexto educativo;
-  Utilização de metodologias ativas e experimentais no ensino secundário, com impacto na melhoria das aprendizagens dos alunos;



- ✿ Abertura e ligação à comunidade através do estabelecimento de conexões com diversas entidades externas, o que tem favorecido o trabalho em rede para o desenvolvimento de iniciativas conjuntas e utilização dos recursos;
- ✿ Aposta na melhoria dos circuitos de comunicação interna e externa com repercussões na sua eficácia e satisfação dos elementos da comunidade educativa;
- ✿ A valorização dos clubes e das atividades de enriquecimento curricular, e da sua vertente transdisciplinar, traduzida em níveis elevados de mobilização e motivação dos alunos;
- ✿ O planeamento organizacional adequado, que facilita a execução dos planos de ação e contribui para um bom ambiente educativo;
- ✿ A gestão criteriosa dos recursos materiais e humanos, promotora das oportunidades de aprendizagem proporcionadas às crianças e aos alunos;
- ✿ A existência de um processo consistente de autoavaliação, que favorece o conhecimento sustentado dos pontos fortes e pontos fracos e a elaboração de planos de melhoria que assegurem o progresso do Agrupamento;
- ✿ Aplicação de procedimentos comuns de avaliação das aprendizagens para todos os alunos do Agrupamento;
- ✿ Ações promovidas no âmbito da preservação ambiental, de cidadania e de solidariedade, que contribuem para reforçar a educação cívica nas crianças;
- ✿ Acompanhamento dos alunos em situação de risco, em colaboração com parceiros locais, que se reflete na inexistência de casos de abandono escolar (2º e 3º ciclo);
- ✿ Criação de um único quadro de Pessoal Não Docente, permitindo deste modo organizar melhor os recursos humanos e por esse motivo rentabilizá-los mais adequadamente;
- ✿ Rentabilização dos recursos materiais e otimização desses recursos para toda a comunidade educativa;
- ✿ Criação de ofertas formativas mais abrangentes, o que possibilita ao aluno, uma escolha mais efetiva de acordo com as suas aptidões.

3. DEFINIÇÃO DAS ÁREAS DE INTERVENÇÃO

Após toda esta explanação, é necessário e fundamental hierarquizar prioridades. Assim, os esforços deste plano de ação concentrar-se-ão em Áreas de Intervenção.

As áreas de intervenção que a seguir se apresentam organizam-se em 5 grandes dimensões de ação:

- ✿ Educação, Ensino e Cidadania
- ✿ Orientação Pedagógica e Ligação à Comunidade
- ✿ Administração Financeira
- ✿ Organização dos Espaços Físicos
- ✿ Gestão de Recursos Humanos



Pretende-se com esta estruturação poder elencar um conjunto de ideias, de conceitos, de soluções, sempre com um objetivo transversal, que é a melhoria do sucesso educativo, proporcionando a todos os seus intervenientes uma escola de qualidade.

Nas cinco áreas de intervenção (atrás citadas) pretendo incutir uma dinâmica própria, com o propósito efetuar um conjunto de alterações/transformações a realizar nos próximos quatro anos.







Assim e de forma a tentar resolver os problemas/constrangimentos identificados torna-se fundamental implementar os seguintes objetivos com os consequentes planos de ação, que no próximo ponto enumerarei.



IV. ÁREAS DE INTERVENÇÃO

1. EDUCAÇÃO, ENSINO E CIDADANIA

OBJETIVOS:

-  Promover e desenvolver práticas de melhoria dos resultados escolares dos alunos;
-  Combater o absentismo, a exclusão social e as dificuldades de aprendizagem;
-  Promover situações que demonstrem atitudes de autonomia, responsabilidade, partilha e cidadania;
-  Verificar a taxa de prosseguimento de estudos dos alunos que saem do Ensino Secundário;
-  Promover atividades de apoio pedagógico diversificadas e reflexivas;
-  Redefinir estratégias tendo em conta a análise dos resultados.

Plano de Ação	Período (anos)			
	1	2	3	4
- Afirmação da autoridade do professor e do pessoal não docente e corresponsabilização de todos os agentes educativos, em particular dos pais e encarregados de educação.	X	X	X	X
- Promoção, sempre que possível, de tutorias, de coadjuvâncias e do ensino individualizado.	X	X	X	X
- Identificação de alunos com dificuldades de aprendizagem no início de cada ciclo e implementação de medidas de apoio pedagógico para promover a sua recuperação.	X	X	X	X
- Despistagem precoce de crianças e/ou de jovens que evidenciem inaptações, deficiências e dificuldades, proporcionando-lhes um acompanhamento especializado adequado.	X	X	X	X
- Criação e execução de mecanismos de atuação rápida e eficaz na resolução de problemas disciplinares (em conjunto com o GaPA).	X	X	X	X
- Divulgação das medidas disciplinares e/ou corretivas aplicadas a alunos como estratégia dissuasora e preventiva de futuros comportamentos desviantes.	X	X	X	X
- Constituição de turmas que reflitam uma distribuição equitativa e harmoniosa de todos os alunos.	X	X	X	X
- Dinamização de atividades regulares, envolvendo todos os alunos, professores e pessoal não docente, reforçando nessas atividades os objetivos pedagógicos e a unidade do agrupamento.	X	X	X	X










- Organizar vários grupos/equipas do Desporto escolar, respeitando a especificidade de cada escola, e as suas tradições na modalidade, nas quais se têm vindo a especializar.	X	X	X	X
- Criação de um GaPA (Gabinete Pedagógico para o Aluno), em horário alargado, com professores de todas as áreas, onde os alunos possam esclarecer dúvidas, fazer trabalhos, alargar os seus conhecimentos, melhorando as aprendizagens, sendo também um espaço de resolução de conflitos.	X			
- Sensibilização de todos os elementos da comunidade educativa para o cumprimento do Regulamento Interno com a realização de várias ações de sensibilização e colocação do RI nos painéis da escola e locais habituais de consulta.	X		X	
- Auscultar, de forma objetiva, as necessidades formativas dos alunos, em parceria com o SPO.	X	X	X	X
- Elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento, onde se traduza a missão, a visão e o quadro de valores do agrupamento;	X			
- Analisar, por ano/disciplina/escola, dos desvios entre as classificações internas e as externas.	X	X	X	X
- Análise, por ano/disciplina/turma/escola dos resultados obtidos no final de cada período letivo, tendo em conta: o número de níveis atribuídos por disciplina; o n.º de níveis negativos/positivos atribuídos; o n.º de alunos avaliados/não avaliados; o n.º de alunos excluídos por faltas, que anularam a matrícula ou que foram transferidos	X	X	X	X
- Realizar várias ações de formação para alunos abrangendo várias áreas de interesse (indisciplina, da gestão/mediação de conflitos e da liderança de grupos).	X		X	
- Fazer reuniões regulares com os delegados de turma, disponibilizando uma hora semanal no horário do Diretor para os receber	X			
- Adoção de princípios uniformes nos conselhos de turma, com estratégias de ação comum, nomeadamente com os Coordenadores dos Diretores de Turma e outros agentes.	X	X		
- Dinamização de Aulas de Reforço de Aprendizagem (ARA) para os alunos do 6º, 9º, 10º, 11º e 12º ano para preparação dos Exames Nacionais.	X	X	X	X
- Criação de Clubes tendo em vista as necessidades e os objetivos dos alunos, com atividades periódicas.	X			
- Criação de um Centro de Estudos, com testes/questões das várias disciplinas na Biblioteca e/ou plataforma Moodle, para Apoio ao Estudo.	X			



2. ORIENTAÇÃO PEDAGÓGICA E LIGAÇÃO À COMUNIDADE

OBJETIVOS:

-  Promover o sucesso educativo e a melhoria das condições de aprendizagem;
-  Definir metas anuais para cada ano escolar por ano de escolaridade, disciplina, turma e escola;
-  Analisar a evolução dos resultados obtidos nos exames nacionais no 4º, 6º, 9º, 11º e 12º ano;
-  Verificar a taxa de prosseguimento de estudos dos alunos que saem do Ensino Secundário;
-  Desenvolver projetos de inovação pedagógica;
-  Desenvolver projetos de intercâmbio e parcerias estratégicas;
-  Desenvolver uma boa dinâmica e articulação entre as várias bibliotecas escolares.

Plano de Ação	Período (anos)			
	1	2	3	4
- Reforço do apoio de ação social para alunos carenciados que vá além do legislado, com recurso às verbas próprias da escola: pequenos-almoços, refeições ligeiras, material didático	X	X	X	X
- Auscultar de forma objetiva as necessidades formativas dos alunos, em parceria com o SPO	X	X	X	X
- Criar condições e desenvolver alguns projetos no sentido de promover a inovação pedagógica (Mais sucesso escolar; combate ao insucesso da Matemática, projetos som e Movimento no âmbito do Pré-escolar, entre outros)	X	X	X	X
- Criação de um banco de voluntariado de alunos para ações de tutoria entre pares, de vigilância no recreio e cantina. Cada diretor de Turma sensibilizará os alunos no início do ano letivo.	X	X	X	X
- Realizar, no âmbito dos vários grupos disciplinares, jornadas, colóquios e intervenções cívicas, sociais e pedagógicas.		X		X
- Realizar e desenvolver de forma objetiva e consistente uma articulação inter e intra ciclos, nomeadamente entre o 9º e 10º anos.	X	X	X	X
- Realizar atividades emblemáticas nas escolas, tais como: São Martinho (Cordinha), <i>Lagares Fashion</i> (Lagares da Beira), Festa de Natal (Ponte das Três Entradas), Carnaval (EB 2,3 de Oliveira do Hospital), etc.	X	X	X	X
- Realizar intercâmbios culturais e parcerias estratégicas com escolas de outros países para alunos, funcionários e professores (Comenius, Moll, entre outros).	X	X	X	X
- Aprofundar e desenvolver, com as Associações de Pais, a implementação das AEC no 1º ciclo sem flexibilização na escola da cidade e com flexibilização nas outras escolas.	X	X		
- Fazer reuniões no início do ano e, posteriormente, sempre que for conveniente, com os representantes dos Encarregados e de Educação das turmas dos vários anos de escolaridade, assim como reunir	X	X		








periodicamente com a Associação de Pais.				
- Promover e incentivar o associativismo escolar, envolvendo-os mais numa cultura de escola consciente e democrática respeitando os valores de cidadania e bem-estar.	X	X		
- Realização de mostras profissionais e outras, realizando um conjunto de iniciativas no sentido de apresentar a escola à comunidade.	X	X		
- Adoção de uma postura de maior visibilidade e proximidade, sobretudo por parte do Diretor (e de outros elementos da Direção) junto dos alunos nos espaços públicos da escola	X	X		
- Garantir que as Bibliotecas Escolar sejam, no Agrupamento, locais implicados na mudança das práticas educativas, no suporte às aprendizagens, no apoio ao currículo, no desenvolvimento da literacia digital, da informação e dos média, na formação de leitores críticos e na construção da cidadania.	X	X	X	X
- Desenvolver projetos com associações e clubes no sentido de facultar aos nossos alunos ofertas mais diversificadas a nível desportivo, cultural, social ou outro (Clube de Ginástica, Clube Caça e Pesca de OH, Futebol Clube de OH e Sampaense).			X	X
- Troca e intercâmbio de recursos com outras Instituições de cariz local, regional e nacional.	X	X	X	
- Dinamização de atividades regulares, envolvendo todos os alunos, professores e pessoal não docente, reforçando essas atividades os objetivos pedagógicos e a unidade do agrupamento.			X	X
- Divulgação do CQEP, junto do território educativo, local e regional, com uma estratégia de captação de potenciais alunos.	X	X		
- Deslocação pelo menos uma vez por período, ou sempre que for oportuno falar com os alunos sobre os seus resultados escolares, falando da necessidade de alterações comportamentais e motivacionais.	X	X	X	X
- Desenvolvimento nos alunos de atitudes de autoestima, respeito e regras de convivência, com a divulgação de um quadro de mérito para os alunos de todo o Agrupamento.	X	X	X	
- Estímulo à conceção e à implementação de projetos inovadores que possam trazer maior visibilidade ao Agrupamento	X			
- Constituição de grupos de trabalho transdisciplinares na área da informática (página da internet, <i>blospot</i> , <i>facebook</i> , <i>twitter</i> , etc, para divulgação das atividades do agrupamento	X	X	X	X
- Criação do jornal do Agrupamento e de um jornal <i>online</i> e da uniformização dos endereços eletrónicos de todos os utentes do Agrupamento.	X	X		
- Estabelecer parcerias com várias Instituições nomeadamente com o Município, Juntas de Freguesia entre outros.	X	X		
- Realizar junto das várias Associações, protocolos de parceria com o Agrupamento.	X		X	



3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

OBJETIVOS:

-  Gerir com rigor o orçamento;
-  Angariar e gerar recursos financeiros;
-  Criar condições para a celebração de um Contrato de Autonomia;
-  Sistematizar práticas e procedimentos de monitorização e de controlo em diversas áreas da vida do Agrupamento;
-  Criar uma cultura de Escola de diminuição de custos e adoção de práticas de poupança.

Plano de Ação	Período (anos)			
	1	2	3	4
- Fazer reuniões mensais do Conselho Administrativo.	X	X	X	X
- Inculcar na comunidade educativa, boas práticas de racionalização de custos.	X	X		
- Garantir mecanismos de controlo financeiro que permitam, a cada momento e de forma sustentada, analisar investimentos, estabelecer prioridades, no âmbito de uma gestão racional de recursos.	X	X		
- Dinamização dos setores da escola geradores de receitas próprias, canalizando-as preferencialmente para investimento na área pedagógica.	X	X		
- Implementar uma política de rigor, subordinada às necessidades reais da vertente pedagógico-didática, sem menosprezar as necessidades inerentes à gestão dos espaços, à própria área administrativa.	X	X	X	X
- Articular com o Conselho Geral um plano estratégico comum para as necessidades reais do Agrupamento	X	X	X	X
- Redução de custos na aquisição de bens e serviços com recurso às plataformas e ajustes diretos	X	X	X	X
- Inventariação das necessidades dos jardim-de-infância e escolas do 1º ciclo em parceria com o Município.	X		X	
- Estabelecimento de novos protocolos para rentabilizar as instalações, alugando espaços para formação/seminários ou outros eventos				
- Conclusão da inventariação dos recursos materiais das escolas do Agrupamento		X	X	







- Analisar estatisticamente os gastos de água, gás e eletricidade e adotar medidas concretas e objetivas para a diminuição desses gastos.

- Implementar medidas que estimulem os alunos a utilizar o bar da escola como alternativa à frequência de estabelecimentos exteriores (Escola sede) X X X X

4. ORGANIZAÇÃO DOS ESPAÇOS FÍSICOS

OBJETIVOS:

-  Adaptar a escola sede das mais adequadas condições físicas;
-  Apetrechar as escolas dos melhores recursos físicos;
-  Criar melhores condições térmicas e acústicas nos espaços de aulas na escola sede;
-  Melhorar a qualidade dos espaços, humanizando-os.

Plano de Ação	Período (anos)			
	1	2	3	4
- Criação de uma única sala de professores na escola sede (no edifício da ex secundária), com gabinetes de apoio e material informático adequado	X			
- Criação de um único espaço para os serviços administrativos (na EB 2,3)	X			
- Renumeração dos pavilhões de forma organizada e intuitiva	X			
- Criação de gabinetes de trabalho para os Diretores de Turma com condições condignas para atendimento dos encarregados de educação	X			
- Adaptação de algumas salas de aula e respetiva reformulação nomeadamente os laboratórios	X			
- Adaptação e melhoria da sala do Pessoal Não Docente	X			
- Pressionar as entidades competentes, no sentido de eliminar o mais rapidamente possível todas as coberturas de amianto que existam nas escolas do Agrupamento.	X	X	X	X








- Criação de uma ampla reprografia/papelaria na escola sede (ex secundária), de modo a servir de forma adequada a todos os seus utentes	X		
- Colocar em funcionamento na escola sede painéis informativos		X	
- Arranjar e pintar o pavilhão gimnodesportivo da escola sede.			X
- Melhorar o sistema eletrónico de cartões, assim como facilitar a comunicação entre as escolas, com um adequado canal de comunicação.	X		X
- Apetrechamento de materiais para as salas de expressões, laboratórios e pavilhões gimnodesportivos.		X	
- Embelezamento dos espaços exteriores das escolas (através de concursos de ideias e outros), assim como dos jardins, árvores e canteiros.		X	X
- Recuperação rápida de pequenas anomalias e danos nas instalações, evitando a sua degradação e minorando causas de possíveis acidentes.		X	
- Dotar as cantinas das melhores condições físicas e de mobiliário, assim como adquirir os equipamentos indispensáveis.		X	X
- Melhoria das condições físicas e matérias dos bares dos alunos		X	X
- Criar zonas de convívio, nos espaços exteriores das escolas.		X	X
- Substituir gradualmente o mobiliário das salas de aula		X	X
- Manter operacional e atualizar, todo o sistema informático das escolas, com a atualização do software e hardware dos computadores.	X		X
- Tapar os buracos do alcatrão dos espaços exteriores da escola sede.	X		



5. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS:

-  Fomentar e desenvolver um trabalho cooperativo entre os Docentes dos vários níveis de ensino;
-  Criar um bom espírito de escola entre pessoal docente e não docente;
-  Fazer uma distribuição equilibrada e racional dos recursos humanos;
-  Criar uma cultura de escola assente na proximidade;
-  Criar relações de compromisso e solidariedade entre pares.

Plano de Ação	Período (anos)			
	1	2	3	4
- Reduzir, sempre que possível, do trabalho burocrático dos professores de modo a estes terem mais tempo disponível para investir no processo ensino/aprendizagem.	X		X	
- Fazer a distribuição de serviço docente de forma equilibrada, a partir de critérios claros e transparentes concertados entre o diretor e os vários departamentos e grupos disciplinares.	X	X	X	X
- Organizar espaços físicos onde os professores possam refletir em conjunto, partilhando as suas ideias e boas práticas.	X			
- Além dos dois tempos concedidos da componente letiva, atribuir uma hora da componente não letiva a todos os Diretores de Turma, para o desempenho do seu cargo.	X	X	X	X
- Manutenção de tempos letivos para trabalho colaborativo entre pares e aprofundamento de estratégias de ação comuns.	X			
- Implementação de planos de melhoria e de funcionamento do Agrupamento	X			
- Implementação de uma carta de compromisso e de um código de conduta para os coordenadores dos Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais com metas anuais.	X		X	
- Implementação de medidas no sentido de reforçar as atividades de vigilância dos recreios e/ou espaços exteriores das escolas do Agrupamento	X	X		
- Desenvolver uma liderança e gestão de proximidade, com a visita do Diretor e dos elementos da Direção às escolas da periferia.	X			
- Implementação de uma liderança apostada na delegação de funções/competências nos restantes elementos da Direção e nas restantes estruturas intermédias	X	X	X	X



- Criar um horário de funcionamento igual para todas as escolas da periferia	X			
- Dar mais autonomia e poder de decisão aos Coordenadores das escolas.	X			
- Incentivo à realização de eventos culturais e/ou desportivos que envolvem o pessoal docente e não docente do Agrupamento	X		X	
- Agradecer e reconhecer publicamente todos os Docentes e Não Docentes que se vão aposentando numa cerimónia pública e no <i>Diário da República</i>	X	X	X	X
- Realização de uma reunião semanal com os restantes elementos da Direção para proceder à planificação de atividades e à tomada de decisões	X	X	X	X
- Participar em todas as reuniões, colóquios, congressos, seminários, entre outros, em que o Agrupamento esteja diretamente envolvido.	X	X	X	X

Para a concretização da ideia de Agrupamento que advogo, proponho-me atuar, através de uma liderança/gestão reformadora, dinâmica, participada, tendencialmente antiburocratizada, que pode ser vertida nos seguintes princípios cujas iniciais prefiguram as letras que formam as palavras OLIVEIRA DO HOSPITAL.

OBJETIVIDADE – Princípio a incutir nas minhas práticas.

LIDERANÇA – Uma liderança assente nos princípios democráticos, no humanismo e no saber ouvir, não deixando, ao mesmo tempo, de tomar as decisões certas nos momentos adequados. Ambiciono, portanto, imprimir uma liderança partilhada e responsável, com autoridade e sentido ético, na assunção de um objetivo comum.

INOVAÇÃO – Inovar em todos os atos educativos. Tenciono bater-me para que o Agrupamento seja conhecido pelas suas práticas inovadoras, as quais conduzam a um melhor ensino, a um sucesso educativo real e à felicidade de todos os envolvidos.

VISÃO – Visão estratégica para podermos em conjunto elevar esta instituição a um patamar de excelência.

EXIGÊNCIA – Sermos exigentes connosco próprios e poder transmitir esses parâmetros de exigência a todos os elementos. Não existe ensino de qualidade se não nos pautarmos por critérios de exigência. Princípio da dimensão pedagógica. A intervenção pedagógica e a sua importância no serviço a prestar deverão ser determinantes.



I**NICIATIVA** – Iniciativa para projetar ambições, para projetar ideias, para projetar dinâmica, para lançar projetos. A iniciativa remete também para o conhecimento obtido por meio da aprendizagem e da formação. Iniciativa é podermos ter a capacidade de nos superarmos e de nos ajudarmos mutuamente na resolução dos problemas que vão surgindo.

R**IGOR** - Princípio da clareza e da transparência na tomada de decisões e no tratamento de todos os elementos da comunidade educativa. Esta dimensão relaciona-se também com a gestão administrativa e financeira.

A**MBIÇÃO** – Para construir um território educativo, onde a inovação pedagógica e as boas práticas sejam uma realidade. Ambição de agirmos com criatividade e solidariedade com vista a criar um ambiente fraterno entre todos os elementos da comunidade educativa.

H**UMANISMO** – Esta é a palavra que orientará a minha postura e a minha forma de gerir o Agrupamento. Nesta grande Instituição é imperioso que as nossas decisões tenham subjacentes princípios de humanidade e de sensibilidade social.

O**RGULHO** – Em poderem considerar o nosso espaço como um reflexo daquilo que somos e daquilo que queremos. O orgulho deverá despontar dentro de nós, associado ao nosso brio profissional, à nossa responsabilidade institucional de exercermos uma das mais nobres profissões do mundo.

S**SOLIDARIEDADE** – Sermos solidários é termos consciência do nosso papel enquanto agentes educativos. Solidariedade é um ato de fraternidade para com o próximo, uma união de simpatias, interesses ou propósitos entre os membros de um grupo.

P**PARTICIPAÇÃO** – Todos nós temos o dever de participar, de forma inequívoca, no projeto comum do Agrupamento. A participação individual de cada um de nós é fundamental para se alicerçarem projetos coletivos.

I**NCONFORMISMO** – É a forma de podermos lutar contra o laxismo e o imobilismo, contra a acomodação e contra o desleixo. Inconformismo é também significado de inovação de experiências e de novas tendências.

T**OLERÂNCIA** - É a capacidade de aceitar ideias religiosas, políticas e educativas diferentes. É a capacidade de promover a igualdade na diversidade.

A**LUNOS** – A profissão de professor permite contribuir para a educação e instrução de gerações sucessivas de crianças e jovens que vão construir o Portugal e o concelho do futuro. Não devemos, por isso, menosprezar o seu poder.

L**IBERDADE** – Liberdade de expressão, de ação, de inovação, de participação.



É, também, um território de afetos e de emoções, de desejos, de aspirações, de descoberta, de construção do conhecimento e de amor pelo saber, de partilha e de dádiva, de solidariedade e de reconhecimento. Uma escola é um microcosmos que assenta em interações entre pessoas.

Uma escola precisa de ter uma liderança que incite a organização a criar as suas redes: de conhecimento, de experiências, de hierarquias, de forma sustentável e que a oriente no sentido da autonomia e da responsabilidade. É preciso criar na escola uma identidade própria e autónoma que perdure e subsista para além de qualquer liderança. É com este pressuposto que eu pretendo desenvolver a minha ação, no sentido de desenvolver a confiança entre pessoas e a construção de sólidas equipas.

Poderei acrescentar e reforçar algumas ideias já anteriormente defendidas de um projeto assente em muita convicção e espírito de abnegação, numa filosofia própria de uma identidade democrática:

1. Conceber a sala de aula como espaço simbólico privilegiado onde acontece o processo ensino-aprendizagem. É sobretudo aí, no contacto quotidiano e direto com os seus alunos, que o professor deve demonstrar as suas competências científicas, capacidades didáticas e espírito humanista. (O sucesso genuíno do processo educativo depende muito da disponibilidade que o professor tiver para atualizar os seus conhecimentos, pensar e criar boas estratégias pedagógicas e investigar, obter e explorar/rentabilizar bons recursos educativos – mas se a educação é uma “ciência”, como advogam alguns Pedagogos, e se a disponibilidade de tempo é fundamental para produzir e divulgar boa ciência, então o discurso das ciências da educação, depois adotado pelos políticos que controlam o poder, é incompatível com a escola burocrática e economicista de hoje, onde os professores deixaram de ter tempo para estudar e planificar com rigor as suas aulas);
2. Requalificar algumas das infraestruturas na escola sede (salas de aula e átrios dos pavilhões, biblioteca/centro de recursos educativos, salas de diretores de turma, reprografia, gabinetes das áreas disciplinares, campos de jogos, anfiteatro, sala de informática para alunos sita em espaço improvisado, sanitários, logradouros, coberturas dos pavilhões, PBX e sala de trabalho com recursos informáticos para professores);
3. Interceder, junto das entidades competentes, em ordem a resolver, de forma célere, problemas relacionados com as condições físicas e os recursos didáticos dos jardim-de-infância e das escolas do 1.º ciclo. (As infraestruturas exíguas, insuficientes e/ou degradadas de muitas escolas do ensino pré-escolar e do 1.º ciclo, bem como a falta de material didático adequado;
4. Adquirir recursos didáticos atualizados e preservar o seu estado de conservação (livros, DVD, CD-áudio, CD-ROM, mapas e outro equipamento multimédia e informático, etc.);
5. Criar dispositivos e comportamentos internos eficientes e inflexíveis de combate à indisciplina. [Irei assumir, nesta matéria, este compromisso: uma intervenção impositiva e dissuasora, afixando cartazes em vários espaços da(s) escola(s) com mensagens simples e claras sobre comportamentos corretos, ter a preocupação de constituir turmas mais pequenas



quando integram vários alunos com problemas de comportamento e aproveitamento mais evidentes e instituir mecanismos céleres e bem publicitados de correção e penalização dos alunos indisciplinados; os coordenadores dos diretores de turma, em articulação com os diretores de turma, os conselhos de turma, e o conselho pedagógico, deverão definir uma estratégia disciplinar coerente, uniforme e eficaz para a escola];

6. Realizar reuniões e/ou encontros regulares com pais/encarregados de educação de carácter informativo e formativo que visem esclarecer e coresponsabilizar os pais pela assiduidade, educação cívica (que começa em casa, no seio da família) e sucesso/insucesso escolar dos seus educandos. 10. Melhorar a articulação entre todos os ciclos de ensino da escola em ordem a construir percursos educativos mais sustentados, coerentes e rigorosos. (A escola constitui uma unidade dentro da diversidade. Por isso, a evolução académico de cada aluno dentro das várias escolas e dos vários ciclos de ensino desta instituição deve constituir um processo gradual, cumulativo, conseqüente e sustentado. Para que esta ideia não seja uma mera fantasia, o conselho pedagógico deve debater e aferir processos rigorosos de avaliação e definir orientações científicas e didático-pedagógicas consistentes e coincidentes);

7. Aplicar critérios de avaliação de alunos objetivos, rigorosos e uniformizados, sem, no entanto, cair no equívoco inaudito de reduzir o processo avaliativo a fórmulas matemáticas rígidas/fechadas (e desumanizadas) e a processos desmedidamente (e inutilmente) burocratizados;

8. Organizar iniciativas que promovam o prazer de ler e escrever em Língua Portuguesa [concursos literários, apresentação de livros por autores ou leitores, parcerias com editoras, projetos editoriais inovadores, sessões de poesia e prosa, resenhas críticas e debates sobre livros diversos, representações teatrais de bons textos originais e/ou de obras literárias consagradas, jogos multimédia, criar clubes de Língua Portuguesa (coligir contos populares e receitas gastronómicas locais, organizar um campeonato escolar sobre língua portuguesa com questões sobre ortografia, pontuação, acentuação, regras e dificuldades da escrita, literatura, etc.), disponibilizar um *Dicionário de Língua Portuguesa* em todas as salas de aula, etc.];

9. Garantir um bom apoio psicopedagógico e social a alunos com maiores dificuldades educativas e/ou provenientes de famílias desestruturadas;

10. Desenvolver intercâmbios e parcerias com outras escolas, autarquia, instituições educativas, recreativas e culturais do concelho (torneios desportivos entre alunos e entre professores, permutas editoriais, organização conjunta de diversas ações culturais e lúdicas, reuniões que visem sincronizar políticas educativas no concelho, etc.);

11. Reforçar os tempos atribuídos ao ensino-aprendizagem da Matemática e da Língua Portuguesa;

12. Criar um espaço no agrupamento de escolas destinado a jogos de mesa clássicos e atuais que estimulem a concentração, o raciocínio lógico e o conhecimento (Xadrez, Damas, *Mastermind*, Quatro em linha, Estratégia, Batalha Naval, Cubo Mágico, *Scrabble*, puzzles, *Trivial Pursuit Júnior*, etc.);



13. Promover atividades no âmbito da educação para a saúde e bem-estar, para a prevenção de situações de risco, para o ambiente e conservação do património e para os direitos humanos;
14. Organizar atividades de carácter desportivo (torneios de diversas modalidades, jogos tradicionais, etc.).



V. CONCLUSÃO

Ao longo dos anos, a nossa vida vai sofrendo transformações e evoluções que nos permitem poder sentir de forma indelével os momentos mais marcantes. Esses momentos mais marcantes são sem sombra de dúvida aqueles que vamos passando na escola.

Partilharei com todos, os sucessos, os insucessos, as angústias, as reflexões e outros êxitos que irão acontecendo no dia-a-dia escolar.

Que os bons exemplos e esta partilha possam ser reconhecidos e postos em prática em cada dia da nossa vida educativa.

Tenhamos sempre bem presente que um país só pode construir-se e desenvolver-se se apostar na educação, na formação e na preservação de saberes culturais regionais. Para este desígnio se concretizar, devemos todos dar o nosso contributo, no sentido de o podermos manter, aprofundar e desenvolver, penalizando e responsabilizando aqueles que, de uma forma ou de outra, impedem e coartam este desenvolvimento criado e sustentado com muita crença e dedicação.

Apesar do esforço económico a que todos devemos estar sujeitos nesta época de contenção e de reestruturação da sociedade, de racionalização de recursos humanos e materiais que visam criar um novo paradigma, nunca poderemos abdicar de um valor inalienável: uma Escola Pública provida por um ensino gratuito, democrático, inclusivo e universal. Porém, para que esse valor possa ser observado, devemos esmerar-nos para que as escolas possam ter identidade, solidariedade e humanismo nas suas práticas.

A minha candidatura baseia-se num projeto da apologia integral dos valores da escola pública de carácter, traduzidos indubitavelmente em práticas de transparência exigência, trabalho, rigor, inclusão, respeito, igualdade, firmeza e princípios éticos de solidariedade.

A missão a que me proponho será norteadada por uma liderança caracterizada pela emotividade, pela inovação, pela originalidade.

Que nestas escolas tão sobrelotadas, as pessoas continuem a ter um rosto e um nome e a sentir uma pertença; que estas escolas continuem a ser um laborioso espaço de união, assentes em cumplicidades, partilhas várias, em conhecimentos e afetos.