

Agrupamento de Escolas de Vila Pouca de Aguiar Sul

Projeto de Intervenção

**Um agrupamento inclusivo e
com distintividade organizacional**

Candidatura ao lugar de Diretor

(Aviso de Abertura do Concurso n.º4209/2014, Diário da República, 2.ª série - N.º 61, de 27 de março de 2014)

Candidato: José Rodrigues Teixeira

ÍNDICE

I.	INTRODUÇÃO.....	1
II.	BREVE CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO.....	5
III.	VISÃO, MISSÃO E VALORES.....	8
IV.	IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS.....	10
V.	PONTOS FORTES.....	14
VI.	PLANO ESTRATÉGICO DE INTERVENÇÃO	16
	1. RESULTADOS	17
	2. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	19
	3. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	21
	4. LIDERANÇA	24
	5. AUTORREGULAÇÃO E MELHORIA DO AGRUPAMENTO.....	26
	6. SEGURANÇA E ESPAÇOS FÍSICOS	27
	7. ARTICULAÇÃO DA ESCOLA COM A FAMÍLIA E A COMUNIDADE	29
	8. CLUBES E PROJETOS	31
VII.	EM JEITO DE CONCLUSÃO	33
VIII.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

I. INTRODUÇÃO

A escola, enquanto centro nevrálgico das políticas educativas, deve propiciar uma educação de qualidade a todos os cidadãos e criar condições para responder aos desafios da sociedade atual. Para desempenhar essa importante e difícil tarefa, a escola tem de se afirmar, cada vez mais, como um espaço dotado de centralidade e de autonomia, que se conquista em diálogo e negociação com outros poderes. A autonomia, mais que o resultado de uma decisão política, deve ser conquistada e construída ao nível das escolas. Se esperarmos que a autonomia nos seja dada de bandeja, poderá demorar muito tempo ou até nem chegar. O grande desafio é saber aproveitar a autonomia legalmente consentida e construir outros espaços e práticas de autonomia, que se afirmam como condição e uma oportunidade para cada escola e/ou agrupamento de escolas vincar a sua identidade.

Acredito que ninguém é autónomo sozinho e que a autonomia não pré-existe à ação dos indivíduos. Ela é o resultado da ação concreta dos vários atores da comunidade educativa, que têm as suas diferenças e conflitos de interesses. Seria, na verdade, um erro partir do princípio que, na comunidade educativa, existem objetivos organizacionais consensuais aos diferentes atores e que estão irmanados num ideal comum de escola. Caberá à direção da escola ter a capacidade de saber envolver todas as partes interessadas, integrar e negociar os diferentes interesses e, momento a momento, construir interesses comuns.

A afirmação de uma escola de qualidade tem, portanto, muito a ver com a questão da autonomia. O caminho a percorrer passa necessariamente pelo reforço da participação dos pais/encarregados de educação, autarquia e outros representantes da comunidade local, na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino. À semelhança do que acontece em muitos países europeus, o desafio futuro passará por desligar mais a escola do poder central e vinculá-la cada vez mais ao poder local. Também, no concelho de Vila Pouca de Aguiar, se aguarda a transferência de um quadro de competências para a Autarquia no âmbito das instalações escolares e pessoal

não docente. Provavelmente, fora deste caminho, a par da não introdução de critérios de exigência e de qualidade, a escola pública, lentamente, poderá transformar-se na escola daqueles que estão fora do arco social, enquanto os outros, como já está a acontecer, rumarão para as escolas particulares.

Qualquer projeto de intervenção deve ser, então, um projeto de parceria. A qualidade do ensino joga-se, desde logo, no ensino básico, que está cada vez mais ligado às autarquias. A par da continuidade do esforço de redução do abandono e do insucesso escolar, a nova frente é a da qualidade do ensino. A marca a imprimir à nova geração de alunos tem de ser a marca do rigor e do esforço. Aprender exige esforço e disciplina, mas, em contrapartida, gera satisfação pela superação das dificuldades e pelos resultados conseguidos. É este sentimento que deve ser transmitido aos nossos alunos. Numa escola, que se pretende de qualidade, não pode haver lugar para o laxismo, nem para a indisciplina, nem para a indiferença.

Embora esta seja uma excelente oportunidade para introduzir mudanças, entendo que deve haver o reconhecimento do que está bem feito e que deve ser continuado. O facto de cada uma das escolas deste Agrupamento construir uma realidade singular, com características e sensibilidades muito próprias, terá de ser visto como uma mais-valia. Isto significa que participar na construção do futuro deste novo Agrupamento constitui, à partida, a possibilidade de potenciar as diferenças de todas as escolas que o integram, com a atenção e o acompanhamento devidos, no respeito pelas diversidades e preservação de cada identidade.

A escola é de todos e com todos deve contar, para que os alunos se desenvolvam de uma forma harmoniosa. Cabe ao Diretor agir de forma determinada para que assim seja. Autoridade e liderança, aliadas à aceitação da diversidade e aos contributos resultantes de uma relação dialogante, são princípios que deverão estar presentes no exercício do cargo a que me candidato. Atribuir um estatuto de menoridade e de incompetência aos que de nós discordam, seria abrir caminho ao sempre perigoso e inaceitável autoritarismo.

O êxito de qualquer organização depende muito da satisfação dos seus recursos humanos. Como tal, enquanto gestor e líder dinamizador de equipas, tudo farei para estar atento aos seus problemas e corresponder às suas expectativas, procurando criar

uma escola motivadora, solidária, ativa e de excelência, elevando os níveis de desempenho do Agrupamento a nível local, regional e nacional, desenvolvendo uma cultura de qualidade e caminhando, assim, para a construção de um Agrupamento de referência.

A diversidade curricular, que imprimi à minha vida profissional, tanto no exercício de cargos dirigentes nos Serviços do Ministério da Educação, como na Administração e Gestão Escolar, no desempenho de variadas funções fora do âmbito do Ministério da Educação, bem como da formação acrescida, que sempre procurei, como seja a realização do Mestrado em Administração Educacional, são importantes fatores de motivação para esta candidatura.

Para além de conhecer profundamente o funcionamento da Administração Educativa, conheço também a outra face da escola – a sala de aula, a coordenação de área disciplinar, a direção de turma, a biblioteca escolar/centro de recursos e demais vivências escolares – onde, como diz Licínio Lima (1998), “existe uma estrutura informal, por vezes, extremamente poderosa, que nem sempre retrata as versões oficiais da realidade e que emerge das interações das pessoas, grupos e subgrupos”. Neste sentido, quem tem a responsabilidade de decidir e emanar orientações não pode ignorar que existem diferenças entre a ação prescrita e a ação real ou, se quisermos, e ainda de acordo com Licínio Lima (1998), entre o “plano das orientações para a ação e o plano da ação”, pelo que deve ser dada a máxima atenção a esta faceta do funcionamento das organizações.

Sinto-me preparado e motivado para abraçar este desafio, seguramente muito exigente, mas também aliciante. Aceito este modelo de administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário e acredito nas suas virtualidades. Aceitarei também, com toda a naturalidade, a decisão que o Conselho Geral Transitório tome sobre a minha candidatura. Caso me seja atribuída a responsabilidade do cargo, acredito que, com a minha equipa, posso imprimir dinâmica e identidade própria ao nosso Agrupamento de Escolas e à Comunidade Educativa Aguiarense.

A afirmação de um Agrupamento agregador, inclusivo, com rosto e bem organizado será uma das minhas principais prioridades. Mais do que nunca, o nosso

Agrupamento tem de se organizar no sentido de melhorar os resultados académicos e, também, os resultados sociais (participação, voluntariado, solidariedade e desenvolvimento cívico) das crianças e jovens, sob pena de assistirmos à sua saída para outras escolas de fora do nosso concelho.

II. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

Em julho de 2007, deu-se a fusão da Escola Básica dos 2.º e 3.º ciclos com a Escola Secundária, pelo que o, então, Agrupamento Vertical das Escolas de Vila Pouca de Aguiar Sul adquiriu uma nova configuração. Passou a existir, na sede do concelho, apenas uma Escola E.B. 2,3/Secundária a funcionar em dois edifícios separados, distando cerca de 800 metros um do outro. Achamos que esta fusão, única no Distrito de Vila Real, foi um erro que acarretou dificuldades de funcionamento de várias ordens. Embora, oficialmente, haja apenas uma escola, o certo é que, na prática, temos duas escolas distanciadas (uma no edifício da antiga E.B. 2,3 de Vila Pouca de Aguiar e outra no edifício da ex-Escola Secundária) com serviços a duplicar – duas portarias, duas cantinas, dois bares dos alunos, dois bares das salas dos professores, duas papelarias, duas reprografias, duas bibliotecas, etc. – isto é, uma escola que, em termos de necessidades, vale por duas.

Esquecendo esta realidade, os Serviços do Ministério da Educação consideram existir apenas uma escola, não sendo, por exemplo, atribuído um coordenador de estabelecimento, nem um lugar de bibliotecário para o edifício da ex-Escola Secundária, tudo supostamente por não lhe ter sido atribuído um código pelo Gabinete de Estudos e Planeamento. Também nas dotações de pessoal não docente, esta realidade nem sempre é tida em linha de conta. A verdade é que no edifício da ex-Escola Secundária, no ano letivo 2013/2014, estudam 365 alunos, desde o 9.º ano até ao 12.º ano de escolaridade, incluindo as ofertas formativas qualificantes e o ensino profissional.

Também o Centro Escolar do 1.º ciclo de Vila Pouca de Aguiar, que foi construído em 2010, na parte poente do recinto da Escola sede, atualmente com 190 alunos, com biblioteca escolar, com um salão polivalente para o desenvolvimento de multiatividades e com uma unidade de multideficiência e surdocegueira congénita, não tem código atribuído pelo Gabinete de Estudos e Planeamento, o que supostamente também inviabiliza a existência de um coordenador de estabelecimento e de um lugar

de bibliotecário. Estas situações deverão ser revistas, com urgência, pelos serviços competentes do Ministério da Educação e Ciência.

Mais recentemente, a agregação do Agrupamento Vertical de Escolas de Vila Pouca de Aguiar Sul com o Agrupamento de Escolas de Pedras Salgadas, por Despacho de Sua Excelência o Secretário de Estado do Ensino e da Administração Escolar, de 1 de abril de 2013, deu origem ao Agrupamento de Escolas de Vila Pouca de Aguiar. Assim, a partir desta data, passou a existir apenas uma unidade orgânica educativa no concelho de Vila Pouca de Aguiar.

Este novo Agrupamento de Escolas de Vila Pouca de Aguiar passou, desta forma, a agregar o, até então, Agrupamento de Escolas de Pedras Salgadas, que tinha como sede a atual E.B.I. de Pedras Salgadas (atualmente com 360 crianças e jovens dos 1.º, 2.º e 3.º ciclos), cuja construção foi muito reclamada pelas forças vivas da zona norte do concelho. A relação desta escola com o meio em que está envolvida confere-lhe uma identidade própria, que se torna necessário preservar, sem, todavia, esquecer que faz parte de uma única unidade orgânica concelhia.

A população escolar do Agrupamento totaliza 1415 crianças e jovens, que abrange alunos desde o ensino pré-escolar ao ensino secundário, incluindo duas turmas dos cursos de educação e formação, uma turma PIEF e três turmas do ensino profissional (técnico de manutenção industrial).

O corpo docente é constituído por 166 educadores/professores, enquanto o número de assistentes operacionais do quadro ou com contrato individual de trabalho é de 49 elementos e, ainda, de 10 assistentes com meio horário em regime de tarefa. Relativamente aos assistentes administrativos, exercem funções 15 elementos do quadro ou com contrato individual de trabalho.

Os edifícios escolares, que se situam em nove freguesias, são os seguintes:

- Escola E.B. 2,3/Secundária de Vila Pouca de Aguiar (em dois edifícios);
- E.B.I. de Pedras Salgadas;
- Centro Escolar do 1.º ciclo de Vila Pouca de Aguiar;
- E.B.I./JI de Campo de Jales;
- JI de Vila Pouca de Aguiar;

- JI de Pedras Salgadas (atualmente a funcionar na EBI de Pedras Salgadas);
- JI de Sabroso de Aguiar;
- JI de Vila do Conde;
- JI de Covas;
- JI de Soutelo de Aguiar;
- JI de Telões;
- JI de Tourencinho.

Quanto à qualidade das instalações, podemos dizer que coexistem edifícios de muito boa qualidade com outros a precisar de requalificação, nomeadamente a escola sede. O isolamento térmico deste edifício, que implica a substituição das caixilharias das janelas, bem como a mudança dos telhados e corredores de passagem, neste caso também no edifício da ex-escola secundária, são uma prioridade. Os edifícios da escola básica integrada de Pedras Salgadas e do centro escolar, de construção mais recente, destacam-se dos demais.

Sediado numa região predominantemente rural, mas com potencialidades culturais e turísticas, o Agrupamento de Escolas de Vila Pouca de Aguiar deve, através dos vários percursos formativos possíveis, ir ao encontro das necessidades da comunidade local e das crianças e jovens estudantes.

Sabemos que a criação de um Agrupamento de Escolas não se faz por decreto, mas sim com vontades e sobretudo com projetos. Acredito que vai ser possível, em união de esforços, construir o nosso Agrupamento. Alunos, professores, funcionários, pais e encarregados de educação, comunidade e instituições serão peças fundamentais neste processo. Não será uma tarefa fácil, mas, em última análise, dependerá sempre de nós, de todos nós.

III. VISÃO, MISSÃO E VALORES

Os conhecimentos e capacidades a adquirir e a desenvolver pelos alunos de cada nível e de cada ciclo de ensino têm como referência os programas das disciplinas, bem como as metas curriculares a atingir por ano de escolaridade e ciclo de ensino.

O Agrupamento de Escolas de Vila Pouca de Aguiar deve tornar-se numa instituição educativa de referência, que seja desejada e procurada por todos as crianças e jovens do concelho, não apenas pela qualidade e diversidade do serviço educativo que oferece, mas também pela capacidade de articulação e envolvimento com o meio exterior, pela natureza inovadora dos seus projetos, pelo valor e respeito manifestado por todos os que o integram ou com ele cooperam, pelo seu clima organizacional mobilizador e pela adequada opção de estratégias de gestão promotoras do sucesso educativo dos seus alunos.

Nesta candidatura, estará sempre presente uma visão holística da educação, que valoriza a dimensão do domínio científico, mas também emocional, estético e moral.

Afirmar-se-á como missão do Agrupamento de Escolas de Vila Pouca de Aguiar garantir a formação integral de todos os alunos, sustentada em práticas de cidadania ativa, de forma a garantir a igualdade de oportunidades no acesso, na frequência e no sucesso.

Na prossecução do desenvolvimento integral dos alunos, a missão deste Agrupamento, em traços gerais, não se pode afastar de referenciais basilares, como sejam:

- garantir um serviço educativo credível e de qualidade;
- integrar e valorizar o esforço e o papel de cada um;
- abrir-se ao meio envolvente e aprender com ele;
- preparar os alunos para a integração na vida ativa;
- formar cidadãos autónomos e responsáveis;

- contribuir para o desenvolvimento da comunidade educativa em que se insere.

A defesa de valores como a equidade, a qualidade, a pluralidade, a exigência, a responsabilidade, a partilha, a participação e a cidadania norteará esta visão de Escola e será essencial para o cumprimento da sua missão.

IV. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

Para além do olhar sobre o funcionamento deste Agrupamento, que me é dado pela minha experiência, durante vários anos, em contexto de trabalho, uma outra visão, talvez a mais eficaz, emerge do conhecimento das teorias organizacionais que estudei, profundamente, no Mestrado em Organizações Educativas e Administração Educacional e da tese que apresentei sobre um estudo de caso relativo ao funcionamento e participação organizacional dos diferentes atores da comunidade escolar e educativa.

Estas lentes teóricas e profissionais ajudam a ver por dentro a realidade organizacional das escolas, “porque as coisas não são o que parecem ser”, como diz o sociólogo Peter Berger (2002). É, assim, na triangulação destes diversos olhares, que é possível encontrar uma visão global e fiável dos problemas nos vários domínios do funcionamento das escolas e sem a qual não é possível uma intervenção e liderança bem sucedidas.

O Agrupamento de Escolas de Vila Pouca de Aguiar tem problemas comuns a outras instituições de ensino e outros que lhe são específicos. Entre esses problemas, que podemos também designar por pontos fracos, merecem destaque, sem preocupações de hierarquização, os seguintes:

- ✓ Dispersão geográfica, desde logo pelo funcionamento da escola sede em dois edifícios separados, com a conseqüente duplicação de serviços;
- ✓ Queda da população estudantil, acentuada com a saída de alunos do concelho para outras escolas do distrito e para colégios particulares;
- ✓ Baixo nível escolar e fracas condições de vida de uma boa parte da população local;
- ✓ Baixa expectativa dos alunos em relação à escola;
- ✓ Pouca visibilidade, no meio local, do trabalho realizado no Agrupamento;

- ✓ Reduzida divulgação dos documentos de planeamento junto da comunidade escolar;
- ✓ Reduzida autonomia do Agrupamento. A autonomia, de que se fala há vários anos, está numa fase de implementação, que a curto prazo as escolas irão ter com diferentes graus. Um elevado grau de autonomia é desejável, mas sempre de forma muito cuidada, muito séria e muito responsável. Preparar o Agrupamento para abraçar esse desafio é um dos objetivos que perseguirei e que implica o empenho da comunidade escolar, da Autarquia e do Ministério da Educação;
- ✓ Pouca integração e articulação entre os diferentes níveis de ensino, bem como insuficiente trabalho colaborativo;
- ✓ Pouca articulação entre as Atividades de Enriquecimento Curricular (AECs) do 1.º ciclo e as disciplinas seguintes do 2.º ciclo;
- ✓ Resultados nas provas de exame dos 4.º, 6.º e 9.º anos do ensino básico e também nos exames do ensino secundário, que têm de ser melhorados;
- ✓ Diferença existente entre a avaliação interna e a classificação externa, que tem de ser gradualmente reduzida;
- ✓ Envelhecimento das infraestruturas e desgaste dos recursos materiais e equipamentos existentes, sobretudo na escola sede do Agrupamento;
- ✓ Coberturas dos telhados e passadiços com placas que contêm amianto, na escola sede, que é necessário substituir urgentemente;
- ✓ Inexistência de uma ligação coberta entre o edifício da escola sede e o edifício do centro escolar do 1.º ciclo de Vila Pouca de Aguiar;
- ✓ Infiltrações nos telhados do edifício da ex-escola secundária;
- ✓ Deficiente aquecimento, sobretudo do edifício sede do Agrupamento, em grande parte devido à deterioração e à fraca qualidade da caixilharia das portas e janelas, tornando-se dispendioso e quase ineficaz;
- ✓ Insatisfatória renovação tecnológica em alguns espaços e sua deficiente manutenção;

- ✓ Escassez de recursos materiais, nomeadamente informáticos e de meios audiovisuais e multimédia atualizados, sobretudo nas salas do ensino pré-escolar;
- ✓ Orçamento insuficiente;
- ✓ A segurança dos edifícios do Agrupamento não é a melhor, tanto ao nível da portaria (controlo das entradas e saídas), como da conservação da vedação do recinto exterior. Também o acompanhamento e vigilância dos alunos nos espaços de recreio não são eficazes;
- ✓ Abandono escolar, sobretudo no 3.º ciclo e secundário, cujas percentagens têm de ser reduzidas;
- ✓ Insucesso escolar que, embora sem percentagens preocupantes em relação ao todo nacional, pode e deve ser diminuído;
- ✓ Fraca motivação dos alunos para o apoio ao estudo e para os apoios educativos;
- ✓ Escassa oferta formativa alternativa ao ensino regular, embora a inexistência do número suficiente de alunos nem sempre facilite a criação de percursos alternativos;
- ✓ Fraca adesão dos alunos e dos pais/encarregados de educação à oferta formativa qualificante;
- ✓ Grande número de alunos com dificuldades de aprendizagem;
- ✓ Desvalorização do espaço sala de aula como local privilegiado de aprendizagem por parte significativa dos alunos, bem como falta de atitudes de aprendizagem e de empenho no estudo;
- ✓ Hábitos e atitudes cívicas desajustados ao contexto escolar, sobretudo nos corredores, s de convívio, refeitórios e outros espaços exteriores;
- ✓ Falta de uniformização dos procedimentos e práticas dos docentes face à indisciplina dos alunos;
- ✓ Falhas no apoio da ação social escolar, sobretudo ao nível da entrega atempada dos livros e material escolar, estado de conservação dos livros usados entregues a novos alunos e na deteção de alunos com necessidade de suplemento alimentar;

- ✓ Falhas na organização da Educação Especial (organização demasiado centrada no órgão de gestão, deficiente articulação entre o órgão de gestão, o departamento e os docentes e, ainda, uma excessiva valorização da burocracia em detrimento da monitorização dos resultados);
- ✓ Pouca consistência do processo de autoavaliação interna com carácter de autorregulação e de melhoria da qualidade dos serviços do Agrupamento;
- ✓ Pouco envolvimento da comunidade, em particular dos pais/encarregados de educação, na aplicação e acompanhamento de medidas que reduzam o insucesso dos seus educandos;
- ✓ Escassez de pessoal não docente e insuficiente formação para o exercício de algumas tarefas que lhe são cometidas;
- ✓ Necessidade de uma maior participação da comunidade escolar e educativa na “vida” do Agrupamento;
- ✓ Horário insuficiente do funcionamento dos Serviços de Psicologia e Orientação (apenas funcionam 20 horas por semana);
- ✓ Reduzida formação interna proporcionada aos diversos grupos profissionais;
- ✓ Falta de identidade distintiva do agrupamento.

Em qualquer organização, sobretudo tratando-se de uma organização viva e multifacetada como é a Escola, surgem problemas diários que têm que ser ultrapassados com eficácia e rapidez. Também no nosso Agrupamento surgirão problemas, aqui não identificados, que deverão merecer, por parte da equipa liderante, toda a atenção e desejavelmente uma atitude e soluções pró-ativas.

V. PONTOS FORTES

Um dos aspetos mais importantes na gestão de uma organização, neste caso de uma escola, consiste no diagnóstico correto dos pontos fortes e pontos fracos, de modo a potenciar uns e corrigir os outros.

A experiência de trabalho, neste Agrupamento, permite-me concluir que, entre os principais pontos fortes, se destacam o empenho e o profissionalismo dos docentes e também do pessoal não docente, bem como a colaboração demonstrada pela Autarquia. Também as associações de pais são empenhadas e colaborantes, como demonstraram nas reuniões, na participação nas atividades e na preocupação da resolução dos mais variados problemas.

Assim, o Agrupamento de Escolas de Vila Pouca de Aguiar tem naturalmente pontos fortes, que devem continuar a ser implementados e, se possível, melhorados, tais como:

- ✓ A estabilidade do corpo docente;
- ✓ O empenho e o profissionalismo do pessoal docente e não docente
- ✓ A colaboração da autarquia;
- ✓ A boa rede de transportes para as várias escolas e jardins de infância;
- ✓ A qualidade de alguns edifícios escolares, nomeadamente do centro escolar do 1.º ciclo e da escola de Pedras Salgadas;
- ✓ A existência de atividades de natação e de educação musical, uma vez por semana, para todas as crianças dos jardins de infância;
- ✓ A colaboração das associações de pais;
- ✓ A taxa de conclusão do ensino básico, que é superior à nacional;
- ✓ A preocupação da ação educativa com a inclusão, através de respostas diversificadas às situações de cada aluno;
- ✓ A receptividade das diversas entidades locais, sempre que solicitadas;

- ✓ O dinamismo das bibliotecas escolares no apoio ao currículo e no trabalho articulado com os docentes;
- ✓ A disponibilidade e a ação dos diretores de turma, na relação de proximidade mantida com as famílias, resolvendo muitos problemas e evitando a eclosão de muitos outros.

VI. PLANO ESTRATÉGICO DE INTERVENÇÃO

As responsabilidades das escolas, que assentam em pilares fortes como o direito à educação e à democratização do ensino, obrigam a uma constante reflexão sobre o seu papel, no seio da comunidade educativa, ao rigoroso planeamento das suas atividades letivas e não letivas e à construção de projetos multifacetados, que proporcionem o nível de resposta que a sociedade exige.

Compete à escola filtrar as grandes linhas de força de Lei de Bases do Sistema Educativo com o objetivo de lhes dar forma própria adaptada à realidade social do meio que a acolhe. Deste modo, há que colocar a ênfase num conjunto de objetivos e de estratégias, que integre as grandes prioridades nacionais e simultaneamente responda a necessidades específicas da comunidade local. A definição dessas linhas prioritárias de ação deve ter em consideração o meio físico e a caracterização socioeconómica da comunidade educativa, a defesa do conceito de escola inclusiva, a necessidade do reforço da importância da qualificação escolar, a defesa do conceito de escola inclusiva, a consolidação das condições de acesso a novas oportunidades de qualificação e os novos desafios da sociedade tecnológica.

Assim, face aos problemas identificados no Agrupamento e à necessidade de promover planos de melhoria, proponho-me, com maior incidência, implementar várias atividades e estratégias de intervenção, tendo em consideração os domínios do quadro de referência da avaliação externa utilizados pela Inspeção Geral da Educação e Ciência – resultados, prestação do serviço educativo, organização e gestão escolar, liderança e gestão e autorregulação e melhoria do Agrupamento.

Atendendo à sua importância, decidi, também, estabelecer objetivos e estratégias de intervenção específicas no que se refere à segurança e aos espaços físicos, à articulação com a família e a comunidade e aos clubes e projetos.

1. Resultados

Objetivos:

- Melhorar os resultados da avaliação interna e externa;
- Melhorar as taxas de sucesso escolar em todas as disciplinas/áreas disciplinares, cumprindo as metas fixadas no Projeto Educativo;
- Diminuir a diferença entre os resultados obtidos nas classificações interna e externa;
- Eliminar o absentismo e o abandono escolar;
- Promover o sentido de responsabilidade nos alunos;
- Desenvolver atitudes cívicas e solidárias nos discentes;
- Promover estilos de vida saudáveis;
- Melhorar o comportamento e a disciplina.

Atividades/estratégias de intervenção:

- Fomento de uma prática metódica de reflexão sobre os resultados escolares dos alunos, com a apresentação de propostas de estratégias de remediação;
- Dinamização da oferta de complemento curricular, que integre interesses manifestados pelos alunos;
- Implementação de um projeto eficaz de tutorias;
- Divulgação das boas práticas ao nível do Agrupamento;
- Utilização prioritária dos tempos da componente letiva e não letiva existentes para apoio ao estudo, apoio educativo e funcionamento das salas de estudo;
- Sensibilização dos alunos e dos pais/encarregados de educação para as aulas de apoio ao estudo, apoio educativo e frequência das salas de estudo;
- Valorização pública do mérito escolar e do bom comportamento dos alunos (atitudes exemplares), em festas escolares ou outros momentos;
- Incremento de respostas prontas e eficazes aos problemas de indisciplina, na sala de aula e nos demais espaços escolares;

- Elaboração de um manual de procedimentos para casos de indisciplina;
- Incremento da utilização da plataforma *Moodle*, como forma de facilitar a comunicação dos alunos com os professores e propiciar a marcação de trabalhos, esclarecimento de dúvidas e aprofundamento dos conhecimentos;
- Incremento de uma oferta formativa diversificada, nomeadamente de cursos vocacionais, com vista à diminuição do absentismo e do abandono escolar, melhorando os níveis de qualificação profissional e motivando os alunos para o prosseguimento de estudos;
- Reforço da componente profissional no ensino secundário, através da manutenção do atual curso profissional e/ou implementação de outros eventualmente mais ajustados à realidade socioeconómica do concelho, tendo, a título de exemplo, em consideração a importância que Vila Pouca de Aguiar já adquiriu como capital do granito. A audição de todos os intervenientes educativos, serviços do Ministério da Educação e, sobretudo, os parceiros locais, é seguramente o caminho adequado para a tomada das decisões certas nesta matéria. Atendendo ao número de alunos, que nem sempre permite a criação de novas turmas, terá de se equacionar a possibilidade de agregação das componentes de formação comuns ou disciplinas comuns de dois cursos diferentes numa só turma. Esta modalidade permitirá diversificar a oferta formativa no Agrupamento, ao nível do ensino secundário, que é manifestamente insuficiente sobretudo para o público-alvo feminino;
- Sensibilização dos alunos e dos pais/encarregados de educação para os cursos de formação qualificante, como alternativa à oferta regular;
- Incremento de apoio de orientação profissional para os alunos, através de profissionais de diversas áreas, tendo em vista o prosseguimento de estudos;
- Comunicação e colaboração com a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ), na identificação de situações de negligência familiar, absentismo e abandono escolar, tentando encontrar soluções para reverter essas situações;
- Implementação de respostas atempadas e eficazes, através da comunicação rápida com os pais e encarregados de educação, aos problemas de absentismo e

abandono escolar. De uma forma progressiva, será implementada a comunicação da “falta na hora”;

- Detecção, com resposta imediata, a problemas de carência alimentar dos alunos, reforçando o apoio de ação social escolar;
- Controlo efetivo relativamente às refeições dos alunos, verificando se os alunos comem ou não adequadamente e averiguando, em tempo útil, as queixas apresentadas;
- Auscultação dos alunos, através da implementação de uma *Caixa de Sugestões*, de modo a melhorar o serviço prestado pelo Agrupamento;
- Realização de reuniões periódicas do Diretor com os delegados de turma, onde os alunos possam manifestar as suas preocupações e expor as suas propostas, no sentido de conhecer e resolver os problemas que vão surgindo;
- Criação da *Carta do Aluno*, onde sejam definidos os direitos e deveres dos alunos, estipulando com clareza as obrigações e proibições, bem como as penalizações para as infrações que ocorram;
- Envolvimento dos alunos em ações de desenvolvimento cívico e de solidariedade, através de projetos de intervenção social e ambiental.

2. Prestação do serviço educativo

Objetivos:

- Promover a articulação e sequencialidade entre níveis/ciclos de ensino;
- Melhorar a coordenação interdisciplinar a nível de ano e de ciclo, bem como a supervisão da prática letiva;
- Melhorar o trabalho cooperativo entre os docentes;
- Envolver os alunos no desenvolvimento de atividades de enriquecimento curricular;
- Promover o recurso à permuta da aula, nos casos de falta/ausência ao serviço pelos docentes.

Atividades/estratégias de intervenção:

- Realização de reuniões específicas para dar a conhecer os percursos escolares dos alunos, desde logo na transição do pré-escolar para o 1.º ciclo;
- Institucionalização da coordenação interdisciplinar de ano/ciclo, nomeadamente nas reuniões de departamento e de área disciplinar;
- Criação de espaços de partilha e de trabalho cooperativo, nomeadamente, no âmbito das reuniões da área disciplinar;
- Promoção de reuniões entre os dinamizadores das diferentes áreas das Atividades de Enriquecimento Curricular (AECs) e os professores do 2.º ciclo das áreas correspondentes, com vista à articulação dos conteúdos programáticos e à sequencialidade das aprendizagens;
- Incremento do planeamento conjunto, pesquisa, seleção e produção de matérias didáticos comuns dentro da área disciplinar;
- Elaboração conjunta, ao nível da disciplina/área disciplinar, de instrumentos diversificados de avaliação;
- Planeamento individual das atividades letivas coerente com as linhas orientadoras do conselho pedagógico e respetivo departamento curricular;
- Reflexão periódica sobre os resultados escolares, no conselho pedagógico e nos dos conselhos de turma, avaliando a eficácia das medidas de apoio aplicadas;
- Criação de hábitos de cooperação e partilha de recursos didáticos entre docentes;
- Adequação da prática letiva aos critérios de avaliação definidos pelos órgãos/estruturas do Agrupamento;
- Criação de um Gabinete de Informação e de Apoio ao Aluno e à Família (GIAAF), através de protocolos com a Câmara Municipal, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, Centro de Saúde e Segurança Social, para resolver situações de indisciplina e de problemas pessoais, de saúde, familiares e sociais;

- Implementação, desde o início do ano letivo, do apoio ao estudo e apoio educativo para dar resposta às dificuldades de aprendizagem dos alunos e melhorar os resultados escolares;
- Criação de uma *Equipa de Ideias e Projetos*, com o objetivo de apresentar ideias e coordenar o desenvolvimento dos projetos existentes no Agrupamento;
- Apoio à programação e realização de visitas de estudo;
- Comemoração dos principais feriados de carácter histórico e outras efemérides;
- Incremento do recurso à permuta da aula, nos casos de falta ao serviço pelos docentes, de forma a aproximar o número de aulas previstas ao número de aulas dadas.

3. Organização e gestão escolar

Objetivos:

- Otimizar a ação educativa;
- Melhorar o desempenho de funções de coordenação;
- Reforçar a articulação inter e intraciclos;
- Rentabilizar os recursos humanos, pedagógicos e materiais;
- Elaborar os instrumentos norteadores do Agrupamento;
- Melhorar as condições de acesso e de utilização dos recursos das TIC.

Atividades/estratégias de intervenção:

- Elaboração do Projeto Educativo para o Agrupamento, com metas quantificáveis e avaliáveis, que expresse as prioridades educativas e os objetivos gerais, tendo em vista o aumento e a sustentabilidade do sucesso educativo;
- Atualização de todos os documentos orientadores (Regulamentos e Regimentos) de que o Agrupamento necessita para o seu bom funcionamento;

- Divulgação eficaz do Regulamento Interno, fomentando a consciencialização/interiorização de deveres e direitos e a participação responsável de todos os atores da comunidade educativa;
- Criação de *templates* de modelos de informação e gestão escolar, uniformizando os documentos em uso no Agrupamento;
- Criação de um novo logotipo do Agrupamento;
- Elaboração do Plano Anual de Atividades do Agrupamento com objetivos bem definidos e em função do Projeto Educativo do Agrupamento;
- Planeamento rigoroso de cada ano letivo, em colaboração com as estruturas internas e externas (estruturas intermédias do Agrupamento, Câmara Municipal e Associações de Pais), de forma a garantir o bom funcionamento do Agrupamento;
- Promoção, no início de cada ano letivo, de uma cerimónia de receção aos novos alunos e aos alunos que mudam de ciclo de estudos, com a presença dos seus encarregados de educação, para facilitar a sua integração na escola;
- Acolhimento franco e amigável, por parte da Direção, dos profissionais colocados pela primeira vez no Agrupamento, integrando-os nas estruturas a que irão pertencer e facultando-lhe a informação necessária para o exercício das suas funções;
- Distribuição do serviço docente pautado, sempre que possível, pela continuidade pedagógica, tendo simultaneamente em consideração as características das turmas e o perfil pessoal e profissional dos professores;
- Valorização da sala de aula, como espaço fundamental de ensino/aprendizagem, através da uniformização, divulgação e interiorização de regras de atuação dentro da mesma por professores e alunos. A sala de aula tem de ser um lugar de respeito, rigor e disciplina, que permita a concretização das aprendizagens. Outros espaços, como o refeitório, a sala de convívio, os recreios e os jardins, também devem ser reconhecidos, pelos alunos, como locais importantes de socialização e de consciencialização do sentimento de pertença, e que devem ser preservados por todos;

- Levantamento sistemático de necessidades ao nível de material didático e outro julgado necessário ao bom funcionamento diário das escolas, com vista ao seu rápido suprimento;
- Diagnóstico das necessidades de formação do pessoal docente e não docente, proporcionando-lhe, em colaboração com outras entidades, a formação necessária;
- Incremento de uma relação de colaboração e acompanhamento do pessoal não docente, promovendo a sua autonomia e valorizando e apoiando iniciativas de trabalho em equipa;
- Promoção e divulgação das atividades das BE/CRE, rentabilizando as suas potencialidades como espaço importante de recursos, nas vertentes educativa, pedagógica e cultural. O bom trabalho que têm vindo a desenvolver ainda pode melhorar, se for garantido o seu funcionamento durante todo o dia, pelo que devem ser alocados os recursos humanos necessários;
- Respeito rigoroso pelos princípios de equidade e justiça, que devem ser concretizados através da inclusão de todos os membros da comunidade escolar na “vida” do Agrupamento, sem esquecer os alunos com necessidades educativas especiais;
- Implementação de uma articulação correta, de forma vertical, entre a Direção, a coordenação e os docentes da educação especial, ficando a direção com a tarefa primordial de monitorizar/supervisionar e dando mais espaço de atuação à equipa/departamento da educação especial;
- Libertação de atividades letivas, numa tarde por semana, para que seja possível desenvolver outras atividades com os alunos como, por exemplo, desporto escolar, clubes temáticos e projetos em que o Agrupamento esteja envolvido, isto para além de permitir a realização das reuniões do corpo docente;
- Redução, dentro do possível, do número de reuniões e, sobretudo, do tempo de duração das mesmas, através da elaboração prévia de guiões orientadores e de instrumentos de registo práticos e simplificados das decisões tomadas;
- Concentração de parte dos apoios educativos numa tarde específica por semana;

- Aperfeiçoamento e atualização permanente da página *web* do Agrupamento;
- Melhoria da gestão dos documentos digitais e criação da assinatura digital;
- Diminuição do tempo de ligação dos computadores à rede;
- Instalação, com a colaboração da autarquia, de equipamentos informáticos atualizados, nas salas do ensino pré-escolar.

4. Liderança

Objetivos:

- Assegurar mecanismos de liderança que desenvolvam a cooperação e o sentimento de responsabilidade de todos os agentes educativos;
- Melhor a comunicação entre os órgãos de gestão e toda a comunidade educativa;
- Envolver toda a comunidade escolar na construção e execução do PAA;
- Reforçar o espírito de pertença dos agentes educativos ao Agrupamento.

Atividades/estratégias de intervenção:

- Consolidação da formação do Agrupamento, cimentando a união entre todos os profissionais e criando um sentimento de pertença ao “seu” Agrupamento, pois só, deste modo, será possível potenciar os pressupostos que estiveram na origem da sua criação. A institucionalização do *Dia do Agrupamento* contribuirá certamente para fomentar esse espírito de pertença;
- Criação de um relacionamento de proximidade interpessoal, interprofissional e interinstitucional, bem como de clima de bem-estar e de motivação dentro da comunidade escolar e educativa, de forma a contribuir para a coesão do Agrupamento e para o desenvolvimento de um bom clima de trabalho;
- Criação de uma cultura de escola em que o relacionamento entre todos os intervenientes seja aberto e amigo, mas igualmente com grande

responsabilização e exigência, pois o facilitismo não é, seguramente, o melhor caminho para conseguirmos uma pretendida educação de qualidade;

- Abertura à inovação e às solicitações internas e externas, através da adesão a concursos e a projetos locais, regionais e nacionais, seguindo uma política de intercâmbio e de colaboração recíproca;
- Disponibilidade e empenho da direção na resolução de problemas, mostrando-se atenta e pró-ativa, valorizando o mérito, as opiniões e as propostas de trabalho de toda a comunidade escolar, de forma a unir vontades e motivar os vários intervenientes;
- Incremento de uma aprendizagem cívica e de uma corresponsabilização moral dos parceiros sociais e da população no processo educativo, visando a obtenção da realização pessoal dos alunos e da comunidade;
- Apoio à legalização, com a conseqüente criação de estatutos próprios, da Associação de Estudantes do Agrupamento de Escolas de Vila Pouca de Aguiar;
- Fomento do trabalho cooperativo, bem como da autonomia das pessoas e das estruturas intermédias, com a partilha de responsabilidades;
- Desenvolvimento de uma estratégia global pensada e consistente para o Agrupamento, que antecipe problemas e a sua resolução e estabeleça prioridades e soluções atempadas para os constrangimentos que vão surgindo;
- Divulgação das diferentes atividades e dos resultados obtidos, através da página *web* do agrupamento, de expositores dentro e fora do agrupamento, da rádio e dos jornais da localidade e da região, designadamente o “Mensagens Aguiarenses” e a “Voz de Trás-os-Montes”;
- Publicação atempada, na página do agrupamento, de todos os documentos produzidos pela direção;
- Promoção de uma comunicação atempada e eficaz, através de correio eletrónico, página do agrupamento e afixação nos locais habituais de toda a informação de interesse para a comunidade educativa;
- Realização de planos de melhoria sempre que situações de funcionamento o justifiquem;

- Promoção de ações de formação, em estreita colaboração com o CFAE, para o pessoal docente e não docente;
- Criação de um espaço físico para o Diretor, que permita atender a comunidade educativa com a dignidade e a privacidade que muitas situações requerem;
- Participação em eventos de caráter institucional relevantes, promovendo, assim, a visibilidade e o prestígio do Agrupamento na comunidade;
- Criação de um núcleo de informação e relações públicas, que medeie a relação do Agrupamento com o exterior, de forma a fomentar um plano de comunicação e a imagem do Agrupamento;
- Apresentação ao Ministério da Educação de uma proposta para celebração de um contrato de autonomia para o Agrupamento;
- Atribuição de um patrono ao Agrupamento, que seja consensual dentro da comunidade educativa.

5. Autorregulação e melhoria do Agrupamento

Objetivos:

- Desenvolver uma cultura de autoavaliação no Agrupamento;
- Promover o autoconhecimento e desenvolvimento organizacional;
- Melhorar o funcionamento do Agrupamento;
- Promover a qualidade da educação.

Atividades/estratégias de intervenção:

- Criação de mecanismos que permitam uma sistemática e generalizada avaliação interna dos vários sectores do Agrupamento, como forma de aperfeiçoar as práticas e obter melhores resultados. Esta medida estratégica poderá passar pela criação de um *Observatório de Qualidade* do serviço prestado no

Agrupamento, que terá como principais finalidades a recolha de informação, avaliação formativa, autorregulação e melhoria do Agrupamento;

- Aplicação de questionários, por amostragem, à comunidade educativa (pessoal docente, pessoal não docente, alunos e pais). Sempre que se justifique, poderá ser recolhida informação e aplicados questionários, num setor específico, onde sejam detetadas deficiências de funcionamento;
- Incidência do processo de autoavaliação nos domínios valorizados pelo relatório da IGEC: resultados, prestação do serviço educativo, organização e gestão escolar e liderança;
- Divulgação e reflexão sobre os resultados da avaliação interna no Conselho Pedagógico, Conselho Geral e estruturas intermédias do Agrupamento;
- Elaboração e aplicação de planos de melhoria, para que seja dada resposta às fragilidades detetadas.

6. Segurança e espaços físicos

Objetivos:

- Melhorar a segurança da comunidade escolar;
- Requalificar os espaços escolares;
- Introduzir melhorias estéticas nos espaços escolares;
- Proporcionar condições para uma vivência em segurança e com disciplina na escola.

Atividades/estratégias de intervenção:

- Implementação de uma efetiva vigilância dos espaços escolares, desde logo na portaria, com um efetivo controlo das entradas e saídas;
- Utilização adequada e permanente, pelos alunos, do cartão eletrónico, nos edifícios da Escola sede do Agrupamento e na Escola de Pedras Salgadas;

- Vigilância atenta pelos assistentes operacionais das áreas exteriores dos pavilhões que, a par da manutenção da vedação, deve ter um papel importante na prevenção de situações de risco e de insegurança. Para além de uma ação coordenada com a “Escola Segura”, também a adequada gestão do sistema de vídeo vigilância, que deve ser implementada em todos os edifícios escolares do Agrupamento, contribuirá para melhorar a segurança das pessoas e bens;
- Libertação de tarefas aos assistentes operacionais, como seja a entrega das chaves das salas de aula, para que tenham mais disponibilidade para acompanharem e vigiarem o comportamento dos alunos;
- Solicitação às forças de segurança de uma maior vigilância das áreas circundantes dos edifícios escolares;
- Reuniões periódicas com o pessoal não docente, a fim de serem tomadas medidas de prevenção contra a indisciplina;
- Resolução gradual, conjuntamente com a Autarquia e com o Ministério da Educação, da necessária requalificação dos edifícios escolares e do seu equipamento didático. É de sublinhar a urgência na substituição da caixilharia das salas do edifício sede do Agrupamento que, para além de não oferecer condições de segurança, provoca o esbanjamento de dinheiro em aquecimento sem qualquer eficácia;
- Substituição urgente das coberturas do edifício da escola sede e de outros corredores de passagem, atualmente com placas que contêm amianto;
- Construção, em parceria com a autarquia, de uma passagem coberta de ligação do edifício da escola sede ao centro escolar do 1.º ciclo;
- Melhoria, em colaboração com a autarquia, das condições de aquecimento e dos equipamentos nos jardins de infância;
- Gestão adequada das instalações e equipamentos dos diferentes edifícios do Agrupamento, procedendo ao levantamento sistemático da necessidade de pequenas reparações e à sua imediata correção;
- Verificação regular da segurança dos equipamentos;

- Realização de simulacros e de exercícios de evacuação, nas várias escolas, para interiorização das normas e dos planos de segurança em casos de incêndio ou sismos;
- Recuperação estética dos espaços interiores e exteriores, incluindo as salas de convívio dos alunos, na certeza de que uma escola aprazível e atraente é mais motivadora para a aquisição das aprendizagens e leva os vários intervenientes, em especial os alunos, a gostarem mais dela e a preservarem-na.

7. Articulação da escola com a família e a comunidade

Objetivos:

- Aumentar o nível de cooperação com as Associações de Pais, Câmara Municipal e outras entidades exteriores;
- Envolver os pais/encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos;
- Melhorar a comunicação com as famílias;
- Mobilizar a comunidade na construção da identidade do Agrupamento;
- Divulgar as boas práticas pedagógicas, o mérito e o trabalho desenvolvido no Agrupamento.

Atividades/estratégias de intervenção:

- Criação do *Dia do Agrupamento*, um dia especialmente aberto a toda a comunidade, para fomentar a identidade do Agrupamento e incrementar o intercâmbio com a comunidade educativa;
- Estabelecimento de protocolos e parcerias com outras instituições, de forma a permitir a desejável partilha de saberes e recursos e de resolver problemas que a escola isoladamente não conseguiria. A título de exemplo, será importante a realização de parcerias com a Câmara Municipal, os serviços de saúde, a segurança social e as associações;

- Criação de uma revista semestral do Agrupamento para publicação de artigos de opinião, divulgação de atividades com mais impacto e de experiências pedagógicas do Agrupamento, para memória futura;
- Divulgação, na comunicação social escrita e falada do concelho, das boas práticas e dos projetos inovadores, de uma forma sistematizada e estratégica;
- Intercâmbio com outras escolas, sobretudo do litoral, tendo em vista o conhecimento pelos alunos de novas realidades, a partilha de saberes e experiências e a expressão das suas próprias identidades;
- Realização de reuniões com as associações de pais, ordinariamente, todos os meses e, extraordinariamente, sempre que solicitado pelas mesmas, no sentido de auscultar as suas opiniões e procurara dar respostas assertivas, em tempo útil, a todas as situações que surjam;
- Criação de uma relação aberta e cordial, mas também de grande responsabilização recíproca, com a Câmara Municipal, implicando-a não só na resolução de problemas inerentes às suas competências, como noutras que venham a ser protocoladas;
- Incremento de uma efetiva participação dos atores educativos – autarquia, alunos, pessoal não docente e outros representantes da comunidade – nos órgãos do Agrupamento. O princípio participativo, enquanto valor central na realização da escola democrática, será estimulado e funcionará como um indicador de vitalidade da organização escolar. Não se pretende, de modo algum, adotar uma visão instrumental dos pais e demais agentes da comunidade ou uma mera encenação participativa. O Conselho Geral, assumido como a estrutura formal de participação coletiva a quem compete essencialmente a definição e/ou aprovação das linhas orientadoras da atividade do Agrupamento, não deve ser remetido ao estatuto de uma mera Assembleia Geral, que reúne esporadicamente, mais para cumprir certos procedimentos ritualísticos do que para tomar decisões estratégicas. Embora o objetivo final deva ser os interesses dos alunos e o seu sucesso educativo, as divergências de pontos de vista dos vários atores aí representados, durante o processo de discussão e da tomada de

decisão, serão consideradas salutares e enriquecedoras. Trata-se, assim, de garantir a expressão de uma certa polifonia, não como simples representação, mas também como intervenção nos processos de decisão;

- Criação de listas de contactos por correio eletrónico para os diferentes grupos da comunidade (docentes, pessoal não docente, alunos, pais e encarregados de educação, parceiros...);
- Criação de indumentária própria, com a identificação do Agrupamento, para ser utilizada em atividades no exterior (por exemplo, atividades de educação física e do desporto escolar), visando incentivar o espírito de grupo e a coesão;
- Definição de um horário semanal do Diretor para atendimento aos encarregados de educação.

8. Clubes e projetos

Objetivos:

- Proporcionar novas experiências e oportunidades de vivência aos alunos e professores envolvidos;
- Contribuir para a construção de uma cidadania ativa;
- Complementar as aprendizagens curriculares;
- Divulgar o agrupamento e afirmar a sua identidade no exterior.

Atividades/estratégias de intervenção:

- Continuidade da apresentação de candidaturas ao projeto *COMENIUS (ERASMOS+)*. Planificação cuidada do desenvolvimento dos eventuais projetos aprovados, por forma a melhorar a sua compatibilidade com as atividades letivas, minimizando, assim, os prejuízos para estas;
- Continuidade do projeto do *Desporto Escolar* e, se possível, com novas dinâmicas;

- Continuidade do projeto *Jardim Botânico*, estendendo-o aos outros edifícios escolares;
- Revitalização do *Clube de História*, encontrando novas fontes de interesse e motivação, nomeadamente a realização de atividades, a protocolar, com a Universidade Sénior das Terras de Aguiar (USTAG);
- Continuidade do projeto *Solidariedade e Voluntariado*, que foi desenvolvido com muito sucesso no ex-Agrupamento de Pedras Salgadas;
- Continuidade do projeto *Xadrez na Escola*, também desenvolvido no ex-Agrupamento de Pedras Salgadas com grande êxito e forte adesão dos alunos, que obtiveram, entre outros, o título de campeões nacionais no escalão sub-20 e o 3.º lugar no escalão sub-10;
- Manutenção do projeto *Educação para a Saúde*;
- Manutenção e incremento do *Clube de Teatro*;
- Criação de um clube de *Etnografia/Folclore*, que investigue, inventarie e recrie a cultura tradicional dos meios rurais;
- Criação de uma Revista do Agrupamento, que divulgue as atividades e fomente a identidade do Agrupamento;
- Manutenção e revitalização de outros projetos com tradição no Agrupamento e, ainda, adesão a outros projetos externos, apresentados por entidades governamentais, instituições e empresas.

Subjacente a estes objetivos e atividades/estratégias de intervenção, está o conceito de escola inclusiva, que tem de respeitar as diferenças pessoais e culturais e de exceder em muito a mera transmissão e aquisição de conhecimentos. O ideal de cidadão livre, reflexivo, tolerante, responsável e solidário deve nortear sempre os objetivos estratégicos da administração e gestão do nosso Agrupamento de Escolas.

VII. EM JEITO DE CONCLUSÃO

A diminuição da dependência vertical das escolas, em relação à Administração Central e Regional, que constitui um dos elementos essenciais da sua autonomia, deve ser acompanhada de uma maior integração horizontal na comunidade local. Esta integração pressupõe a INCLUSÃO de todos e a valorização das formas de PARTICIPAÇÃO dessa comunidade, que vai desde a participação representativa, passando pelo seu envolvimento nas atividades promovidas pela escola até à sua corresponsabilização na gestão.

A autonomia exige também lideranças capazes de empreenderem as mudanças que essa mesma autonomia obriga. Neste sentido, proponho-me praticar uma LIDERANÇA EMPREENDEDORA – o que não é incompatível com a participação dos demais atores educativos, pelo contrário é uma das suas condições – que mobilize os diferentes atores e que consiga regular os complexos processos de compatibilização de interesses e de estratégias necessários à construção de um projeto comum. Liderar implica também delegar, ser sensível às necessidades dos membros da comunidade escolar, facilitar o trabalho de equipa e estimular iniciativas e práticas inovadoras.

A PRESTAÇÃO DE CONTAS pelo Diretor terá de ser vista como um ato normal e regular. O Conselho Geral, que constitui uma estrutura formal de participação coletiva na definição de uma política da escola, será certamente um dos locais mais adequados para que isso aconteça.

O reforço da liderança da escola e a exigência de maior eficácia, previstas no Decreto-Lei n.º 75/2008, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, tem de se traduzir em resultados. A avaliação sistemática das atividades realizadas e a capacidade de AUTORREGULAÇÃO afirmam-se como processos muito importantes para alcançar esses resultados. Assim, o nosso Agrupamento tem de apostar e trabalhar para a EXCELÊNCIA. Contentar-se em ser suficiente, além de ser pouco, é não reconhecer

as capacidades e as potencialidades que há nos alunos, nos professores, no pessoal não docente e na restante comunidade educativa.

Privilegiar o PLANEAMENTO e imprimir um cunho próprio ao modo como as coisas são feitas, assegurando uma **DISTINTIVIDADE ORGANIZACIONAL** ao nosso Agrupamento de Escolas, será uma ambição pessoal e da minha equipa.

Vila Pouca de Aguiar, 10 de abril de 2014

Assinatura

(José Rodrigues Teixeira)

VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, com publicação no Diário da República, 1.ª série – N.º 126 – 2 de julho de 2012.

Avaliação Externa das Escolas – Agrupamento de Escolas de Vila Pouca de Aguiar Sul - Relatório (2010) da Delegação Regional do Norte da IGE.

BERGER, P.L. (2002). *Perspetivas Sociológicas Uma Visão Humanística*. Petrópolis: Editora Vozes.

FREIRE, P. (1999). *A Educação na Cidade*. São Paulo: Cortez Editora.

LIMA, Licínio C. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. 2.ª Edição. Braga: Universidade do Minho.