



**PROJETO  
DE  
INTERVENÇÃO  
2017.2021**



**Um Agrupamento dinâmico com responsabilidade social  
Um desígnio para a qualidade e inovação**

**Albino Martins Nogueira Pereira**

*Em todas as épocas da história a hora que se apresentou atual foi de indecisão e de escolha; em todas elas, para que alguma obra surgisse, foi necessário um projeto; o projeto parte do presente, só pode existir mesmo no presente, mas é uma condição de futuro; simplesmente, para que ele se realize, para que depois nele se baseiem outras organizações de ideias, é necessário um ato de vontade.*

*Agostinho da Silva*

## Índice

AS RAZÕES DA INTENÇÃO DE RECONDUÇÃO .....	4
IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS.....	8
I - ÁREA DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL.....	9
1.1.Oferta formativa .....	10
1.2.Recursos humanos.....	11
1.3.Comunicação.....	12
1.4.Recursos materiais.....	13
II - ÁREA DE INTERVENÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS.....	14
III - ÁREA DE INTERVENÇÃO DA RELAÇÃO COM O EXTERIOR COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO INTERNO .....	16
IV - ÁREA DE INTERVENÇÃO DO FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE E DIVERSIDADE DO AGRUPAMENTO.....	18
V - ÁREA DE INTERVENÇÃO DA INTEGRAÇÃO DE SINERGIAS .....	19
VI - ÁREA DE INTERVENÇÃO DA EQUIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	20
VII - ÁREA DE INTERVENÇÃO DOS RESULTADOS .....	21
DIVULGAÇÃO .....	22
AVALIAÇÃO .....	22
MENSAGEM FINAL .....	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	26

*A mudança é obrigatória, o crescimento é opcional. (...) Não podemos escolher entre mudança e não mudança, mas podemos escolher o modo como lhe respondemos.*

*Michael Fullan*

## As razões da intenção de recondução

No preâmbulo do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, pode ler-se: “As escolas são estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País. É para responder a essa missão em condições de qualidade e equidade, da forma mais eficaz e eficiente possível, que deve organizar-se a governação das escolas.”

Ao longo dos últimos anos, a escola pública tem sido objeto de intervenções políticas sucessivas produzindo alterações contínuas e significativas no modo de funcionamento das organizações escolares e, conseqüentemente, nas práticas organizacionais e letivas que se refletem no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e na forma como a escola interatua com o meio envolvente.

Nenhuma dessas mudanças causou impacto tão marcante na como a da reorganização administrativa e pedagógica e a subsequente formação dos agrupamentos de escolas. Na tentativa de responder por este enorme desafio, tenho vindo a assumir, de forma persistente, o compromisso de construção deste Agrupamento que, formado pelo Jardim de Infância de S. Marcos, Jardim de Infância do Muro, Escola Básica da Serrinha, Escola Básica n.º 1 de Rebordosa, a Escola Básica de Vilela, a Escola Básica e Secundária de Rebordosa e a Escola Básica e Secundária de Vilela, encerra já um conjunto de traços identitários condizentes com uma realidade coesa e bem definida, sem nunca esquecer e respeitar a riqueza da sua diversidade e pluralidade. Esta mudança trouxe uma realidade escolar mais complexa, mas também mais fascinante. O universo de atuação tornou-se mais complexo devido não só à pluralidade de visões, de perspetivas e de estratégias, mas também à diversidade de culturas de escola e de expectativas. Esta realidade tem sido interpretada como um desafio aliciante na medida em que me tem oferecido um potencial de

desenvolvimento educativo que, bem articulado e sustentado, muito tem contribuído para fazer emergir um agrupamento de referência no campo educativo.

Continuo a afirmar que há corredores de liberdade que é preciso saber e ousar aproveitar.

Da realidade vivida neste primeiro ciclo que agora se encerrou e já com vista para um novo que se abre, retiro que este agrupamento tem contado com diversas culturas de escola, que persistem em se afirmar neste território educativo. Estas não podem ser descuidadas nem ignoradas; desafiam antes para uma intervenção confiante e perseverante na construção de uma comunidade escolar alargada, forte, dinâmica, ativa.

Defendo a confiança em todos os agentes educativos (Alunos, Pais e Encarregados de Educação, Professores, Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos, bem como as Juntas de Freguesia, Câmara Municipal e todas as entidades direta e/ou indiretamente relacionadas com a escola) dos diversos estabelecimentos escolares para uma construção conjunta, através de uma crescente integração nos processos de decisão. Conto com a diversidade de perspetivas, com as diferentes visões sobre a escola pública, com o dinamismo plural das diversas unidades escolares para o fortalecimento de um território educativo articulado, partilhado equitativamente por todos os que dele fazem parte, adaptado às exigências da sociedade, determinado na construção de um futuro de mais qualidade na oferta educativa para as suas crianças e os seus jovens.

Nessa construção, são essenciais os documentos estruturantes, que constituem, em si mesmo, uma forte orientação para um trabalho executivo consistente e ancorado. Foi na base desses documentos que elaborei este programa de recondução. É, portanto, imprescindível referi-los.

O ano letivo 2016/2017 iniciou-se com processos concluídos de (re)construção dos documentos de referência do Agrupamento, como é o caso do Regulamento Interno e do Projeto Educativo. É com eles que me identifico e é com eles que vou procurar nortear o meu trabalho, assumindo-os nas diferentes plataformas e tabuleiros em que um diretor se move.

Na (re)construção do Regulamento Interno do Agrupamento, documento essencial na definição e no desenho do "ritual" escolar e das regras de conduta de alunos e pessoal docente e não docente – tem-se convocado toda a comunidade escolar, numa discussão ampla do conjunto dos princípios e regras de funcionamento da vida escolar do conjunto das

instituições membros. Desta forma, têm sido construídos regulamentos e regimentos temáticos e sectoriais que, no seu conjunto, completam e ajudam a definir a complexidade das normas e regras que dão ordem aos desafios organizacionais. A consulta pública, através das estruturas representativas, procurou que essa discussão chegasse a todos os agentes educativos envolvidos na vida escolar.

O Projeto Educativo do Agrupamento foi (re)construído por meio de um processo de remasterização de processos e decisões que fortaleceram o documento em si, modernizando-o e adaptando-o em resultado de uma vivência escolar e da procura constante de respostas para os desafios que se nos colocam, afastando-se das concepções de Projeto Educativo dirigista e centralizado, imposto pelas estruturas de gestão escolar.

Estes dois documentos são, por isso, uma base segura de elaboração de um programa de gestão e de administração escolar do agrupamento, na medida em que refletem o trabalho do conjunto dos elementos que constituem a organização escolar em que me proponho colaborar como diretor.

Precisamos de promover uma reinvenção da Escola entendida, como um processo que visa a melhoria e o enriquecimento das aprendizagens dos alunos, do papel e do desempenho dos professores e das ações que se desenvolvem no seu seio. Este sentimento de Escola torna-se indispensável para que se cumpra um dos seus papéis primordiais: proporcionar uma formação integral a todos e a cada um dos seus alunos. Desta forma, reinventar a Escola tem a ver com a integração dos jovens cidadãos nas sociedades, contribuindo para estes transportem consigo as competências associadas à capacidade de arriscar, de inovar e de empreender. Tem a ver com o desenvolvimento de novas aprendizagens que possibilitem a esses mesmos jovens um responder de forma fundamentada, consciente, crítica, deliberada e inteligente às múltiplas exigências da sociedade. É fundamental, e nestes tempos particulares marcados por crises profundas, que os jovens se tornem cidadãos capazes de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, mais solidária e mais democrática.

Perfilho a missão, a visão e os valores que norteiam o Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vilela:

**Missão** – Promover o desenvolvimento integral do aluno, apostando na formação de cidadãos autónomos, críticos, empreendedores, solidários e preparados para intervir conscientemente num mundo em constante mudança.

**Visão** – Ser um agrupamento de referência que se distinga pela sua dinâmica e qualidade, onde se vençam desafios e se ultrapassem diferenças, promovendo a integração e participação da comunidade.

**Valores** - Afetividade | Autonomia | Responsabilidade | Esforço | Justiça | Cooperação | Solidariedade | Dignidade | Democracia | Respeito | Liberdade | Perseverança | Pluralismo | Solícitude | Humanismo.

Pretendo, então, consolidar o trabalho que tenho vindo a desenvolver, mantendo e revitalizando as estratégias entretanto implementadas, com um especial enfoque na qualidade e eficácia das aprendizagens, na educação o mais abrangente possível e na articulação permanente com as famílias e com a comunidade.

Assim, das lições colhidas em vários anos de gestão e de administração escolar, na qualidade de presidente e de diretor, das reflexões e especialização realizadas em diferentes cursos da área da gestão escolar, da experiência no campo da gestão de recursos humanos, resulta este programa de trabalho que me proponho concretizar.

## Identificação de problemas

*Não sendo de esperar que cada um de nós vá resolver os problemas de todos, tornar-se-á aconselhável que procuremos dar o nosso melhor contributo para a resolução dos problemas próximos e mesmo distantes (...)*

Luís Portela

8

A escola é, quer pela sua vertente educativa quer pela sua vertente social, espelho de mudanças sociais, económicas e culturais que caracterizam gerações e mentalidades. Neste seu duplo papel, vive no seu quotidiano problemas de vários tipos, desde estruturais até àqueles que não se conseguem filtrar da realidade que as rodeia, seja esta de cariz político, económico, social ou cultural. Tendo como pano de fundo a realidade vivenciada ao longo destes últimos anos, conseguimos uma visão holística do que é o Agrupamento de Escolas de Vilela. É pensando em todas estas vertentes que podemos identificar como principais vulnerabilidades deste agrupamento:

1. Taxas de transição inferiores às taxas médias nacionais no final do 3º ciclo e defasamentos entre os resultados da avaliação interna e da externa em algumas disciplinas no Ensino Secundário.
2. Insuficiente envolvimento dos alunos nos processos de auto-avaliação e algum défice de participação ativa na vida escolar.
3. Insuficiente apropriação dos documentos organizativos da Escola e dos resultados da avaliação interna por parte da comunidade educativa.
4. Falta de reconhecimento das estratégias de acompanhamento, apoio e monitorização da prática letiva em sala de aula.
5. Pouca visibilidade das estratégias de diferenciação pedagógica, bem como dos seus resultados.



Por outro lado, estão também identificados os constrangimentos mais relevantes:

1. Dificuldades na estabilização dos Serviços de Psicologia e Orientação, em função da insuficiência de recursos humanos especializados.
2. Pouca participação dos pais, nos ciclos de ensino mais avançados, aliada à pouca valorização da escolarização dos educandos.
3. Quadro de Assistentes Operacionais em número insuficiente.
4. Deterioração precoce dos espaços e recursos específicos, resultante da sobrelotação dos estabelecimentos escolares.
5. Heterogeneidade, nos estabelecimentos do Agrupamento, em termos de qualidade e disponibilização de espaços e equipamentos para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem.
6. Carência económica, social e cultural do meio.

Também não posso perder de vista aquelas que se consideram serem as forças deste agrupamento e que merecem potenciação, destacando:

1. Bom ambiente de trabalho, nomeadamente, ao nível do trabalho colaborativo entre docentes, assistentes operacionais e assistentes técnicos, mantendo uma relação de proximidade com os discentes.
2. As bibliotecas escolares como polos de aglutinação, articulação e dinamização de diferentes tipos de iniciativas.
3. Plano anual muito abrangente e diversificado.
4. Aposta nas novas tecnologias, nomeadamente, plataforma *moodle*, *mooce*, portal do agrupamento, *Inovar*, *Utilatas*.
5. Oferta formativa perante as dificuldades, nomeadamente, aulas de apoio, pares pedagógicos, oficinas, clubes.
6. Aposta no estabelecimento de parcerias.

Como oportunidades identificadas, numa lógica de exploração, considero serem as mais importantes:

1. Parcerias com diferentes instituições locais.
2. Parcerias com instituições de ensino superior.
3. Existência de pequenas e médias empresas disponíveis para a atribuição de estágios aos cursos profissionais.
4. Existência de anfiteatros/espacos de parceiros sociais próximos da escola.
5. Dinâmicas das Associações de Pais Pré/1ºciclo.

## I - Área de intervenção organizacional

*Não existe um único e melhor modelo para compreender e/ou administrar os contextos organizacionais escolares, mas que o conhecimento de diferentes pressupostos e posicionamentos teóricos, traduzidos em diversas perspetivas e imagens organizacionais, permitirão uma visão mais holística da escola que se nos afigura essencial para as investigações dos especialistas, para a tomada de decisões dos gestores, para as práticas esclarecidas dos atores escolares e para a análise crítica dos demais interessados nos processos educacionais.*

*Jorge A. Costa*

### 1.1. Oferta formativa

*Aprender é incorporar novas habilidades que possibilitam alcançar objetivos que até ao momento estavam fora de alcance.*

*Fredy Kofman*

#### Finalidades

- Diversificar a oferta formativa de modo a responder às necessidades vocacionais dos alunos e de contexto.
- Promover dinâmicas de flexibilização curricular em função dos interesses locais.
- Incentivar ao envolvimento em projetos potenciadores de formação diversificada e inovadora.

11

#### Eixos de ação

1. Incentivo a candidaturas no âmbito das oferecidas pela rede escolar, nomeadamente na aposta na diversidade e rotatividade de ofertas da via profissionalizante.
2. Desenvolvimento de projetos de flexibilização curricular e homogeneização relativa de grupos.
3. Incremento da filosofia inerente aos programas nas seguintes áreas: Literacia da Leitura, Literacia de Matemática, Literacia de Ciências e Resolução de Problemas (itens adstritos ao programa PISA), Literacia Financeira, Literacia da Criatividade, Literacia do Território e Literacia Digital e da Informação, em lógicas de reconstrução de currículos locais.
4. Consignação de tempos de escola e tempos para outras atividades para participação em projetos/ concursos de referência ao nível do empreendedorismo e inovação.

## 1.2. Recursos humanos

*Uma cultura sustentável de trabalho em equipe, que favoreça a confiança e o conflito positivo, é o melhor diferencial de uma organização.*

*Patrick Lencioni*

#### Finalidades

- Fomentar um clima de partilha e reconhecimento de ações conducentes com excelência da profissionalidade docente.

- Contribuir para o incentivo de formas de gestão participada implicando as estruturas intermédias.
- Contribuir para a relevância e reconhecimento social dos docentes e não docentes do agrupamento.
- Reforçar o papel do pessoal não docente na questão educativa (incluindo a dimensão da (in)disciplina).
- Melhorar condições de exercício da profissão, níveis de entreajuda e cooperação.
- Elevar os patamares formativos para contextos de internacionalização.

#### Eixos de ação

1. Elaboração de ações de publicitação de boas práticas e de reconhecimento dos méritos alcançados.
2. Reforço de episódios de auscultação e de negociação através de meios diversificados (por exemplo, reuniões, questionários, inquéritos).
3. Desenvolvimento de ações que contribuam para o aumento da motivação do pessoal não docente.
4. Aprofundamento do quadro formativo docente e não docente numa lógica de dimensão europeia, através de candidaturas aos programas comunitários.

### 1.3. Comunicação

*Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação.*

*Peter Drucker*

#### Finalidades

- Reforçar o funcionamento dispositivos que promovam a comunicação entre as diversas unidades de ensino integradas no agrupamento.
- Estabelecer circuitos eficazes para divulgação de informação oficial, como decisões, boas práticas e prémios escolares.
- Fortalecer espaços de comunicação eficaz entre a direção e a comunidade escolar.
- Investir na projeção externa do agrupamento na comunidade.

## Eixos de ação

1. Criação de condições logísticas e formalização de equipas responsáveis por:
  - uniformizar graficamente e numerar os modelos dos documentos funcionais do agrupamento, órgãos e estruturas;
  - disponibilizar na comunidade educativa os modelos e os documentos oficiais (isto é, aqueles aprovados pelos órgãos de gestão) a utilizar;
  - divulgar uma imagem coerente e capaz de refletir a unicidade do agrupamento;
  
2. Criação de condições favoráveis a uma comunicação de maior qualidade e eficácia
  - Encontros regulares formais e informais do Diretor com as diversas estruturas de gestão e de coordenação;
  - Encontros regulares formais e informais do Diretor com o pessoal não docente,
  - Reuniões regulares com a Associação de Pais e Encarregados de Educação, com as Associações de Estudantes e com os delegados de turma, através das assembleias.

## 1.4. Recursos materiais

*Pequenas ações que realizamos são melhores que as grandes que planeamos.*

*Confúcio*

## Finalidades

- Conseguir um patamar de equidade na distribuição dos recursos pelos diferentes estabelecimentos do agrupamento.
- Dotar todos os estabelecimentos escolares do agrupamento de instrumentos tecnológicos facilitadores do trabalho funcional e letivo dos docentes.
- Intervir na qualificação das instalações que apresentem graus de degradação preocupantes.
- Assegurar o bom funcionamento do equipamento informático.

- Adequar estruturas e espaços às exigências de uma escola inclusiva.

#### Eixos de ação

1. Requalificação dos espaços de aula para responderem adequadamente às diversas formas de organização do trabalho didático.
2. Dotação das diversas unidades de ensino dentro do agrupamento de equipamento informático atualizado e inovador como modo de operacionalização do trabalho organizativo e letivo dos professores.
3. Promoção de práticas relacionadas com procedimentos Eco Escolas em todas as unidades de ensino com vista à manutenção de espaços ambientalmente qualificados e à manutenção da Bandeira Verde para cada uma das escolas do Agrupamento.
4. Criação e implementação dos planos de emergência devidamente certificados em todos os estabelecimentos escolares do agrupamento.
5. Divulgação e atualização regular de hardware e do software educativo.
6. Modernização e capacitação de estruturas e espaços de apoio aos alunos com Necessidades Educativas Especiais.

## II - Área de intervenção do desenvolvimento dos recursos humanos

*É necessário o uso de lentes diversas para olhar o seu interior, isto é, temos de o fazer socorrendo-nos de perspetivas diferentes.*

*Jorge A. Costa*

#### Finalidades

- Melhorar a dinâmica interna formativa, contextualizada e qualificante do pessoal docente e não docente.
- Manter a cooperação com agentes formativos externos.

- Incentivar o trabalho colaborativo como forma de reforço das relações interpessoais e da partilha de boas práticas.
- Apoiar práticas de inovação pedagógica, designadamente as orientadas para a diferenciação pedagógica e trabalho de projeto, reconhecendo o mérito e a valorização pessoal.
- Potenciar iniciativas de envolvimento parental.

#### Eixos de ação

1. Continuidade do agrupamento, por meio de protocolo, nos Serviços de Apoio à Melhoria das Escolas (SAME) da Universidade Católica do Porto, com vista à dinamização de ações relacionadas com:
  - 1.º ciclo do ensino básico, de acordo com a sua especificidade de monodocência;
  - desenvolvimento organizacional e profissional.
2. Continuidade da parceria com a Universidade do Minho relacionada com o Projeto de Avaliação em Rede (PAR), no âmbito do qual se desenvolvem práticas de autoavaliação e regulação funcional e organizacional do agrupamento.
3. Continuidade da parceria com a Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação no âmbito do OBVIE – Observatório de Vida nas Escolas, apostando em estratégias de benchmarking.
4. Continuação de parcerias com diversas entidades de ensino superior no âmbito das quais se contribui para a formação inicial de professores.
5. Dinamização de formação interna de acordo com as reais necessidades do agrupamento:
  - mobilização de recursos que assegurem a concretização de planos de formação;
  - acreditação de formadores (internos) e de ações de formação internas de modo a assegurar a formação contínua obrigatória dos docentes, com desenvolvimento de temas pedagógicos transversais aos grupos de docência;
  - formação para o pessoal não docente, em particular no âmbito de:
    - prevenção/resolução de situações de conflitos;

- uso das TIC;
  - relacionamento interpessoal;
  - saúde, suporte básico de vida e proteção civil;
  - escola inclusiva e alunos com Necessidades Educativas Especiais.
6. Afetação da componente não letiva relativa às lideranças intermédias para desenvolvimento do plano de supervisão pedagógica, numa lógica de aprofundamento das ações de trabalho colaborativo e cooperativo.
  7. Atribuição aos docentes de número de horas compatíveis com projetos de continuidade e/ou implementação de atividades de complemento curricular, fomentado espaços para o desenvolvimento da inovação e criatividade.
  8. Incremento da formação de pessoal docente e não docente, contextualizada com as áreas de intervenção consideradas prioritárias pela comunidade educativa e pelos órgãos de gestão da escola, respeitando a construção dos projetos profissionais individuais.
  9. Organização dos horários das turmas de modo a permitir integrar modos de funcionamento propícios à constituição de grupos homogêneos de alunos, favoráveis à prática pedagógica diferenciada.
  10. Incremento da participação dos Pais e Encarregados de Educação e dos alunos na vida do agrupamento através de um trabalho continuado de apoio às suas estruturas representativas.
  11. Promoção de ações de formação parental.

### III - Área de intervenção da relação com o exterior como fator de desenvolvimento interno

*Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós...*

*Antoine de Saint-Exupéry*



## Finalidades

- Projetar o agrupamento como parceiro de referência junto da comunidade.
- Potenciar apoios financeiros, materiais e humanos.
- Sensibilizar a comunidade para a importância da cidadania europeia, realçando as vantagens, benefícios e desafios associados à condição de cidadão da União Europeia.
- Participar ativamente na construção de uma política concelhia de educação.

## Eixos de ação

1. Desenvolvimento de projetos e parcerias de índole cívica, social, cultural e formativa como:
  - Programa EPIS, em articulação com a Câmara Municipal de Paredes;
  - Projetos de âmbito escolar, local, nacional e/ou internacional que a comunidade educativa, em sede própria, considerados relevantes para o agrupamento.
  - Reforço e manutenção de parcerias no âmbito da formação em contexto de trabalho, dentro das lógicas de formação profissionalizantes.
2. Desenvolvimento de um Plano Estratégico de Desenvolvimento Europeu com apostas permanentes em projetos nacionais e internacionais no âmbito do:
  - Clube Europeu;
  - eTwinning;
  - Programa de Assistente de Línguas;
  - Erasmus Plus.
3. Desenvolvimento de intercâmbios com outras escolas e instituições de carácter formativo, como forma de promoção de eventos associados ao empreendedorismo e à inovação.
4. Juntamente com as outras escolas e agrupamentos de escolas do concelho de Paredes, defender a execução de um Plano Estratégico Educativo Municipal por forma a concertar estratégias comuns de intervenção e de contributo para elevar o nível de escolarização e a qualidade das aprendizagens dos nossos alunos.

## IV - Área de intervenção do fortalecimento da identidade e diversidade do agrupamento

*Não se preocupe com quem é o pai da idéia. Escolha as melhores e vá em frente.*

Steve Jobs

18

### Finalidades

- Valorizar o potencial de cada estabelecimento de ensino do agrupamento.
- Incentivar a articulação e sequencialidade entre ciclos de ensino e entre estabelecimentos.
- Promover uma identidade de agrupamento.

### Eixos de ação

1. Manter uma equipa de apoio ao Diretor do agrupamento constituída pelos elementos representativos de vários estabelecimentos escolares, através das reuniões Diretor-Coordenadores.
2. Aposta na proximidade de atuação privilegiando a figura do coordenador de estabelecimento.
3. Manutenção de uma marca e de um estacionário para o agrupamento.
4. Reforço da articulação e sequencialidade entre os diferentes ciclos de ensino recorrendo ao reforço de atividades de apoio dado por professores do 1.º ciclo e do 2.º ciclo do ensino básico a alunos. Alargamento da intervenção aos restantes ciclos de ensino.
5. Reforço das dinâmicas de supervisão pedagógica nas estruturas intermédias de coordenação educativa, que abranjam as atividades docentes relacionadas com:

avaliação das aprendizagens, promoção de práticas letivas eficazes, utilização de instrumentos de trabalho construídos em grupos de trabalho disciplinares, autorregulação, entre outras vertentes.

## V - Área de intervenção da integração de sinergias

*Não são os grandes planos que dão certo; são os pequenos detalhes.*

*Stephen Kanitz*

### Finalidades

- Potenciar sinergias.
- Ampliar as práticas de autorregulação do funcionamento das unidades de ensino.

### Eixos de ação

1. Integração de entidades diversas conducentes à criação de uma identidade de desenvolvimento, diversificação e renovação da ação educativa do agrupamento por meio de:
  - Manutenção do agrupamento como sede do CFAEPPP, reforçando a centralidade em termos da oferta formativa.
  - Manutenção das Unidades de Ensino Estruturado para a Educação de Crianças com Perturbação do espectro do Autismo, que enriqueça o nível de respostas dadas à comunidade educativa.
  - Incremento de planos de desenvolvimento da ciência experimental e expressão artística em associação com entidades externas, numa lógica de sequencialidade estruturante.
  - Aposta na criação de um Núcleo de Inovação Pedagógica, em associação com entidades externas, que seja mobilizador para as novas conceções e correntes da inovação pedagógica.

2. Reforço do dispositivo de Avaliação Interna a todos os estabelecimentos escolares do agrupamento.

## VI - Área de intervenção da equidade e responsabilidade social

20

*A educação é um processo social, é desenvolvimento. Não é a preparação para a vida, é a própria vida.*

John Dewey

### Finalidades

- Garantir igualdade de oportunidades e experiências similares de aprendizagem a todos os alunos do agrupamento.
- Incrementar ações promotoras da valorização da igualdade de género.
- Reforçar os meios disponíveis ao atendimento de situações de carência.

### Eixos de ação

1. Sustentação de um Plano Anual de Atividades que seja o garante da equidade na participação de toda a comunidade escolar.
2. Desenvolvimento de um Programa de Educação para a Saúde que recentre a sua estratégia no tratamento das questões de igualdade de género e na prevenção de riscos.
3. Dinamização de campanhas de solidariedade em benefício quer das famílias carenciadas da área envolvente do agrupamento, quer de associações de solidariedade social.

4. Criação, em parceria com pais e encarregados de educação / associações de pais e encarregados de educação dinâmicas de auxílio aos alunos mais carenciados.

## VII - Área de intervenção dos resultados

*“Ao fazeres a mesma coisa dia após dia, não esperes por resultados diferentes.”*

Albert Einstein

21

### Finalidades

- Manter mecanismos de análise e reconhecimento da informação sobre o sucesso académico, como ponto de partida para a renovação de práticas contributivas para uma melhoria contínua.
- Reconhecer o mérito e a excelência como fatores de valorização da escola.
- Desenvolver mecanismos de monitorização e acompanhamento do destino dos alunos.

### Eixos de ação

1. Incremento de um gabinete de estatística e resultados que concentre a manutenção de ferramentas de recolha e tratamento dos dados que se produzem no agrupamento, de forma a transformá-los em informação útil às diferentes estruturas.
2. Organização de projetos que se constituam como um roteiro do sucesso académico e que garantam a existência de percursos de sucesso.
3. Manutenção de projetos de apoio direto ao sucesso académico, principalmente para os alunos que frequentam anos com avaliação externa.
4. Dinamização do «Dia do Diploma» e de mecanismos de identificação, reconhecimento e divulgação das realizações dos nossos alunos, tendo como critérios o mérito e a excelência.

5. Criação de um observatório do destino dos alunos que permita um conhecimento cabal dos diferentes percursos pós-secundário que os nossos alunos percorrem, bem como a avaliação dos níveis de empregabilidade dos cursos profissionais.

## Divulgação

O Projeto de Intervenção será apresentado à comunidade educativa, através da sua publicação no portal do agrupamento, com o objetivo de motivar e envolver o coletivo no processo de mudança.

22

## Avaliação

Segundo Diebolt “a regulação é muito simplesmente aquilo que permite ao sistema funcionar e se transformar” e neste sentido, “permite compreender como e porquê um conjunto de elementos, de ações ou de indivíduos se organizam no seio de uma entidade global com o fim de prosseguir uma certa finalidade”.

Num agrupamento que aposta, investe e aplica práticas sustentadas de autoavaliação e autorregulação, não faria qualquer sentido não estar prevista a monitorização cuidada da execução deste programa, agora apresentado.

Assim, o trabalho efetuado será avaliado em relatório escrito intermédio e final, que se constitua, cada um deles como síntese do grau de consecução das finalidades propostas, a apresentar e a ser proposto como objeto de avaliação ao Conselho Geral e será monitorizado por reflexão e auscultação periódica aos diferentes elementos da comunidade educativa, prevista no processo de avaliação interna da escola.

Propõe-se a sua avaliação de acordo com o quadro seguinte:

Domínio	Natureza	Responsáveis	Destinatário	Instrumento	Objetivos	Momento
Processo	Interna	Diretor	Conselho Geral	Relatório Intermédio	Efetuar o balanço de aplicação do projeto	Final do 2º ano do exercício
					Identificar desfasamentos	
	Participativa	Conselho Geral			Identificar problemas emergentes	
		Conselho Pedagógico			Implementar reformulações	
Produto	Liderança e Gestão	Departamentos Curriculares	Comunidade Educativa	Página eletrónica AEV	Incentivar reformulações aos documentos estruturantes	Final mandato
	Serviço Educativo	Conselho de Docentes		Media		
	Resultados					

## Mensagem final

*A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.*

*Peter Drucker*

Muitas das decisões tomadas por um diretor, e das suas ações, prendem-se com o cumprimento de diretrizes jurídico-normativas e uma grande parte delas assumem-se como reação às necessidades completamente imprevisíveis e emergentes que surgem regularmente.

Caberia aqui referir o pensamento de Barrère (2005) que situa as diferentes tarefas do diretor como desenvolvendo-se em núcleos temporais e graus distintos. A primeira ordem de ocupação tem a ver com a duração normal do ano letivo, de caráter mais administrativo e preenchida com reuniões cíclicas internas e externas, tarefas burocráticas que envolvem a disponibilização de dados e informações e que pode ser minimamente planificada e prevista. A segunda ordem de ocupação prende-se com a já referida urgência dos incidentes críticos do quotidiano. Esta é imprevisível e pode provocar uma elevada instabilidade. Implica alterações no planeamento efetuado, obriga a reuniões extraordinárias e a trabalho inesperado. Esta é, segundo o autor, a categoria de tarefa que ocupa a maior parte do trabalho de um diretor – a necessidade de dar resposta urgente às situações entre mãos faz com que muitas das demais tarefas fiquem relegadas para segundo plano. A terceira ordem de ocupação diz respeito ao cumprimento das diretrizes emanadas pelos serviços centrais, pelas orientações vertidas em leis, portarias e despachos organizativos, incluindo o seu trabalho enquanto perito, orientado por objetivos e por um projeto que visa a melhoria dos resultados escolares e o progresso da vida da escola.

Esta fragmentação das tarefas do trabalho do diretor, que se sobrepõem e (des)articulam são, por vezes, antagónicas, provocando sobrecargas e dispersão, fazendo com que nem sempre o seu trabalho seja visível.



Assim, torna-se necessário encontrar um espaço para gerir aquilo que é a conceção comum de Escola, vertida nos documentos orientadores e norteadores da atividade da comunidade educativa – o Projeto Educativo, o Regulamento Interno e os Planos Anual e Plurianual de Atividades. A este conjunto de documentos, construídos coletivamente, acresce ainda a conceção própria do diretor espelhado no seu Projeto de Intervenção.

Defendo um modelo de gestão inspirado numa racionalidade tecnocrática, moderna e flexível conducente à construção de uma escola de qualidade, dinâmica, inovadora, coesa e vivida pela comunidade educativa.

Na vida tudo muda. Olhar a mudança é, na maior parte das vezes, um processo que se reveste de um forte dinamismo acarretando equilíbrios e desequilíbrios, resistências e tensões entre o vivido e o desconhecido, entre as convicções de uns e as representações de outros, as dinâmicas de uns e as apatias de outros. Contem comigo para, ao vosso lado, ser resiliente.

Fica, aqui e desta forma, lançado o desafio para uma construção conjunta de uma escola pública de qualidade, atenta, inovadora e integradora. Contem comigo para, convosco, a liderar de forma ressonante.

## Referências bibliográficas

Os documentos aqui referenciados apresentam-se como instrumentos de apoio à decisão técnica e política de planeamento educativo e serviram de orientação na elaboração deste projeto.

**BARRÈRE, A. (2005). *Tâches et temporalités*. In A. Barrère, (2005) *Sociologie des Chefs d'Établissement*. Paris: PUF.**

26

### **Carta Educativa do Concelho de Paredes**

Câmara Municipal de Paredes

### **Decreto-Lei n.º 75/2008, com as alterações produzidas pelos Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro e pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho**

Regime de Autonomia, Administração e Gestão das escolas

### **Lei n.º 49/2005**

Lei de Bases do Sistema Educativo

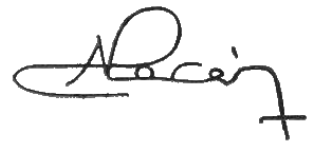
### **Perfil do Aluno para o Século XXI**

Ministério da Educação

### **Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vilela**

Agrupamento de Escolas de Vilela

Vilela e Agrupamento de Escolas de Vilela, 27 de abril de 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Albino', with a stylized flourish at the end.

(Albino Martins Nogueira Pereira)