

**Um Agrupamento coeso e dinâmico**  
**Um desígnio de qualidade no ensino**

**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*

**Preâmbulo**

**Identificação de Problemas .....8**

**Área de intervenção 1**

**ÁREA DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL .....10**

**1.1. Oferta Formativa**

**Finalidades**

**Eixos de ação**

**1.2. Recursos Humanos**

**Finalidades**

**Eixos de acção**

**1.3. Comunicação**

**Finalidades**

**Eixos de acção**

**1.4. Recursos Materiais**

**Finalidades**

**Eixos de acção**

**Área de intervenção 2**

**ÁREA DE INTERVENÇÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO .....15**

**Finalidades**

**Eixos de ação**

**Área de Intervenção 3**

**ÁREA DE INTERVENÇÃO DA RELAÇÃO COM O EXTERIOR COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO INTERNO**

**.....17**

**Finalidades**

**Eixos de ação**

<b>Área de intervenção 4</b>	
<b>ÁREA DE INTERVENÇÃO DO FORTALECIMENTO DE CADA ESTABELECIMENTO DO AGRUPAMENTO</b>	
.....	<b>18</b>
<b>Finalidades</b>	
<b>Eixos de ação</b>	
<b>Área de intervenção 5</b>	
<b>ÁREA DE INTERVENÇÃO DA INTEGRAÇÃO DE SINERGIAS</b>	<b>19</b>
<b>Finalidades</b>	
<b>Eixos de ação</b>	
<b>Área de Intervenção 6</b>	
<b>ÁREA DE INTERVENÇÃO DA EQUIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<b>20</b>
<b>Finalidades</b>	
<b>Eixos de ação</b>	
<b>Área de Intervenção 7</b>	
<b>ÁREA DE INTERVENÇÃO DA INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>21</b>
<b>Finalidades</b>	
<b>Eixos de ação</b>	
<b>Divulgação</b>	<b>22</b>
<b>Avaliação</b>	<b>22</b>
<b>Mensagem final</b>	<b>24</b>
<b>Referências bibliográficas</b>	

*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 candidatura**

No preâmbulo do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, pode-se ler:

*“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 da comunidade envolvida.

Nenhuma dessas mudanças causou impacto tão marcante na realidade escolar local como o que ocorreu no último ano com a junção de sete unidades de ensino numa única organização administrativa e pedagógica: o Jardim de Infância de S. Marcos, a Escola Básica da Serrinha, a Escola Básica do Muro, 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. Esta mudança trouxe uma realidade escolar mais complexa, mas também mais fascinante. Estamos a viver incisões imprevistas, decisivas e desafiantes. 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 deve ser entendida como um desafio aliciante na medida em que oferece um potencial de desenvolvimento educativo que, se bem articulado e sustentado, pode fazer emergir um agrupamento de referência no campo educativo.

Afirmo que há corredores de liberdade que é preciso saber e ousar aproveitar.

Ao desenvolver o meu trabalho na presidência da Comissão de Administração Provisória deste agrupamento dei-me conta das diversas culturas de escola 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 e ativa.

Consciente das diversas situações problemáticas, compreensíveis no processo de integração de diversas unidades escolares num único pólo administrativo-pedagógico, defendo a confiança em todos os agentes educativos (Alunos, Pais e Encarregados de Educação, Professores, Técnicos Operacionais e Técnicos Administrativos, Juntas de Freguesia, Câmara Municipal e todas as entidades direta e/ou indiretamente relacionadas com as escolas) dos diversos estabelecimentos escolares para uma construção conjunta alargada. 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 os seus jovens.

Nessa construção, são essenciais os documentos estruturantes, que constituem, em si mesmos, uma forte orientação para um trabalho executivo consistente. Foi na base desses documentos que foi elaborado o programa de candidatura a diretor, que este texto apresenta. É, portanto, imperioso referi-los.

O ano letivo 2012/2013 tem-se manifestado uma experiência singular por constituir um momento privilegiado de diálogo, de articulação, de adaptação e de discussão alargada de visões e de representações de Escola (no sentido alargado do termo). Este ano letivo acolheu processos de construção como os que geraram os documentos de referência do Agrupamento como o Regulamento Interno e o Projeto Educativo. Esses referenciais foram resultado de uma construção conjunta, integradora da pluralidade de visões e de representações.

No diálogo de uns com os outros, a que o próprio processo de agrupar obriga, assistiu-se à emergência de modos de atuação, de dinâmicas plurais, que, valorizadas e bem ordenadas,

são, no seu conjunto, o fator de fortalecimento do agrupamento. Os documentos estruturantes, construídos e aprovados em 2012/2013, são disso o reflexo.

Na construção do Regulamento Interno do Agrupamento, documento essencial na definição do "*Ethos*" – no desenho do "ritual" escolar e das regras de conduta de alunos e pessoal docente e não docente - fez-se intervir toda a comunidade escolar, numa discussão ampla do conjunto dos princípios e regras de funcionamento da vida escolar do conjunto das instituições membros. A consulta pública procurou que essa discussão chegasse a todos os agentes educativos envolvidos na vida escolar.

O Projeto Educativo do Agrupamento foi construído por meio de um processo de elaboração participada, descentralizando um conjunto de discussões e de decisões que fortaleceram o documento em si, transformado em produto de uma vivência escolar, afastando-se das conceções 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, em lato senso, 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 a desejada coesão social. 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 das sociedades. 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 e a visão emanadas na versão em construção do Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vilela:

**Missão** – Promover o desenvolvimento integral do aluno, apostando na formação de cidadãos autônomos, 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.

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

Assim, das lições colhidas em dez 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, do conhecimento de integração de instituições permitido pela presidência da comissão de administração provisória, resultou o programa de trabalho a que me proponho.



*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*

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 as seguintes:

1. Taxas de transição inferiores às taxas médias nacionais no final do 3º ciclo e defasamentos elevados entre os resultados da avaliação interna e da externa.
2. Reduzido envolvimento dos alunos nos processos de auto-avaliação e 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. Ausência de estratégias consistentes de acompanhamento, apoio e monitorização da prática letiva em sala de aula, nomeadamente nas disciplinas com piores resultados.
5. Fraca 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 e social do meio.

*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 o reconhecimento das competências de cidadania dos alunos.
- Incentivar ao envolvimento em projetos potenciadores de formação diversificada e inovadora.

#### **Eixos de ação**

1. Incentivo a candidaturas possíveis para abertura de dispositivos relacionados com a formação e a qualificação profissional dos alunos (e, eventualmente, adultos com

baixas qualificações) como, por exemplo, a possível candidatura do agrupamento a Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional.

2. Criação do Passaporte Educativo do Aluno, a aplicar a todas as escolas do agrupamento.
3. Criação da disciplina Literacias como oferta de agrupamento para os alunos do 3.º ciclo do ensino básico, nos 7.º e 8.º anos de escolaridade, com um programa construído para o desenvolvimento de capacidades e conhecimentos do campo da literacia nas seguintes áreas: Literacia da Leitura, Literacia de Matemática, Literacia de Ciências e Resolução de Problemas (itens adstritos ao programa PISA) e ainda Literacia Financeira e Literacia Social.
4. Instituição da unidade de 50 minutos como Tempo Letivo, como medida de organização administrativa e pedagógica facilitadora da programação letiva e extracurricular.
5. 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**

- Assegurar o funcionamento dos Serviços de Psicologia e Orientação, através da permanência de um psicólogo escolar.
- 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.

### **Eixos de ação**

1. Criação de condições para a integração de um psicólogo no grupo de agentes educativos ao serviço do agrupamento, nomeadamente ao nível do Conselho de Educação Especial, Apoios e Serviços de Psicologia e Orientação.
2. Elaboração de um anuário de boas práticas e de reconhecimento dos méritos alcançados.
3. Reforço de episódios de auscultação e de negociação através de meios diversificados (por exemplo, reuniões, questionários, inquéritos).
4. Desenvolvimento de ações que contribuam para o aumento da motivação do pessoal não docente.

### 1.3. COMUNICAÇÃO

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

*Peter Drucker*

#### **Finalidades**

- Pôr em 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 um Centro de Comunicação e Imagem a desenvolver por uma equipa que seja responsável 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 um organigrama estrutural e comunicacional do agrupamento;
2. Criação de condições favoráveis a uma comunicação de maior qualidade e eficácia
  - Encontros regulares formais e informais da direção com as diversas estruturas de gestão e de coordenação;
  - Encontros regulares formais e informais da direção com o pessoal não docente,
  - Reuniões regulares com a Associação de Pais e Encarregados de Educação, com a Associação de Estudantes e com os delegados de turma.

## 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.

### **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 obtenção 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 software e de hardware educativo.

*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.
- Apoiar práticas de inovação pedagógica, designadamente as orientadas para a diferenciação pedagógica.
- Potenciar iniciativas de envolvimento parental.

#### **Eixos de ação**

1. Integração 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. Continuação 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. Continuação de parcerias com diversas entidades de ensino superior no âmbito das quais se contribui para a formação inicial de professores.
4. 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;
  - formação para o pessoal não docente, em particular no âmbito de:
    - prevenção/resolução de situações de conflito;
    - uso das TIC;
    - relacionamento interpessoal.
  - formação anual de modo a assegurar a formação contínua obrigatória dos docentes, com desenvolvimento de temas pedagógicos transversais aos grupos de docência.
5. Atribuição, sempre que possível, de um bloco a todos os docentes, na sua componente não letiva, a fim de poderem efetivar o trabalho colaborativo e a valorização profissional, mediante a criação de um plano a desenvolver em articulação com os coordenadores de departamento.
  6. Atribuição aos docentes de número de horas compatíveis com projetos de continuidade e/ou implementação de atividades de complemento curricular.
  7. Incremento da formação de pessoal docente e não docente, contextualizada com as áreas de intervenção consideradas prioritárias pela comunidade educativa e pela direção da escola, respeitando a construção dos projetos profissionais individuais.
  8. 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.
  9. 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.
  10. Promoção de ações de formação parental.

## Área de Intervenção 3

### 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, considere relevante 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 projetos internacionais no âmbito de programas como:
  - Assistente de Língua;
  - *ENOProgramm*;
  - Grundtvig;
  - Comenius:
  - Comenius Regio;
  - Leonardo Da Vinci;

- Mobilidade de alunos
- 3. Desenvolvimento de intercâmbios com outras escolas e instituições de caráter formativo.
- 4. Juntamente com as outras direções das escolas e agrupamentos de escolas do concelho de Paredes, elaborar um projeto educativo concelhio 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.

## Área de intervenção 4

### ÁREA DE INTERVENÇÃO DO FORTALECIMENTO DE CADA UNIDADE ESCOLAR DO AGRUPAMENTO

---

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

*Steve Jobs*

## 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. Criação de uma equipa de apoio à direção do agrupamento constituído por elementos representativos de vários estabelecimentos escolares.
2. Aposta na proximidade de atuação privilegiando a figura do coordenador de estabelecimento.
3. Criação de uma marca e construção do estacionário para o agrupamento.
4. Promoção 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. Implementação de 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.

## Área de Intervenção 5

### 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 um pólo de desenvolvimento da ação educativa do agrupamento por meio de:
  - Manutenção do agrupamento como sede do CFAEPPP.
  - Candidatura a Criação de uma Unidade de Ensino Estruturado para a Educação de Crianças com Perturbação do espectro do Autismo.
  - Candidatura a Centro para a Qualificação e o Ensino Profissional.
  - Oferta do Ensino Recorrente e envolvimento dos pais dos nossos alunos proporcionando-lhes um acesso a um incremento na sua escolarização.

- Investir na busca de estratégias de diferenciação pedagógica e de percursos diferenciados mais adequados aos diferentes perfis dos alunos como o Ensino Vocacional e o Ensino Profissional.
2. Ampliação do dispositivo de Avaliação Interna a todos os estabelecimentos escolares do agrupamento.

## Área de Intervenção 6

### ÁREA DE INTERVENÇÃO DA EQUIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

---

*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 emancipação feminina.

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 de um Banco de Manuais escolares para reutilização por alunos carenciados.

## Área de Intervenção 7

### ÁREA DE INTERVENÇÃO DOS RESULTADOS

---

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

Albert Einstein

### 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. Implementação de um gabinete de estatística e resultados que concentre a recolha e tratamento dos dados que se produzem no agrupamento, de forma a transformá-los em informação útil às diferentes estruturas.

2. Organização de um roteiro do sucesso académico que garanta a existência de momentos formais de análise e renovação de práticas, que se comprometam com a melhoria contínua.
3. Criação, na medida do possível, de centros de recursos / salas de estudo, em horário alargado, com professores de todas as áreas, onde os alunos possam esclarecer dúvidas, fazer trabalhos, alargar os seus conhecimentos, melhorando as aprendizagens.
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.

## **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 bienal, 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 Bienal	Efetuar o balanço de aplicação do projeto	Final de ano letivo
	Participativa	Conselho Geral			Identificar desfasamentos	
		Conselho Pedagógico			Identificar problemas emergentes	
					Implementar reformulações	



Produto	Liderança e Gestão	Departamentos Curriculares Conselho de Docentes	Comunidade Educativa	Página eletrónica AEV	Incentivar reformulações aos documentos estruturantes	Final mandato
	Serviço Educativo			<i>Media</i>		
	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 quotidianamente.

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, (des)articulam e são, por vezes, antagónicas, provocando sobrecargas e dispersão, faz 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.

Recuso-me à resignação da condição do que poderia ser descrito como prisioneiro do imediato. Defendo um modelo de gestão inspirado numa racionalidade tecnocrática, moderna e flexível conducente à construção de uma escola de qualidade, dinâmica, coesa e partilhada pela comunidade educativa.

Vivemos presentemente tempos de alguma conturbação social, económica e política e sentimos indefinições que podem comprometer a nossa forma de viver e de encarar o quotidiano.

A inovação 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.

Fica, aqui e desta forma, lançado o desafio para uma construção conjunta de uma escola pública de qualidade, atenta, inovadora e integradora.

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.

**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

**Plano de Melhoria apresentado à IGE**

**Plano Tecnológico da Educação**

Ministério da Educação

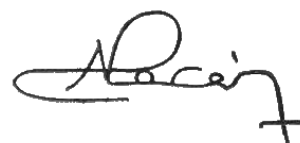
**Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vilela – versão em construção**

Agrupamento de Escolas de Paredes

**Relatórios das intervenções da IGE no decurso das atividades de Avaliação Externa**

Escolas Básica e Secundária de Rebordosa e de Vilela

Vilela e Agrupamento de Escolas de Vilela, 24 de abril de 2013

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

(Albino Martins Nogueira Pereira)