Índice

1. Preambulo	2
2. Identificação de problemas/potencialidades.....	3
3. Definição da missão, metas e grandes linhas de orientação da ação.....	10
4. Explicitação do plano estratégico a realizar no mandato	13
5. Estratégias	16
6. Programação das atividades a realizar no mandato	17
7. Bibliografia	20
8. Documentos:	21

1. Preambulo

O projeto de intervenção que apresento neste documento é fruto do conhecimento profundo que tenho, consequência da experiência de anos gestão, do Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros, desde a sua instalação, para além do obtido através de longas conversas e discussões com um conjunto de interlocutores (professores, funcionários, alunos, pais, responsáveis locais e regionais com conhecimento, experiência e interesse nas questões da educação e do ensino, em particular deste agrupamento de escolas).

A decisão de me recandidatar prende-se com o facto de, para além de considerar que o Agrupamento atingiu níveis de qualidade de desempenho e funcionamento elevados, dentro do seu universo e campo de atuação, promovendo o sucesso educativo, escolar, social e inclusivo proporcionando aos alunos uma formação pessoal, social e académica integradora e geradora de sucesso na escola e na vida, permanecerem desafios e objetivos aliciantes, com os quais continuo comprometido, particularmente na resposta aos alunos mais carenciados, com maiores dificuldades de aprendizagem e de integração.

Neste campo, há um manancial de necessidades que só em conjunto poderão ser enfrentadas e resolvidas, recorrendo a parceiras estratégicas locais e não só. A escola geradora de fenómenos de reprodução social, na esteira de Bourdieu¹, tem um longo caminho a percorrer no sentido de conseguir contrariar esses fenómenos, como a pobreza intergeracional, as fracas expectativas face aos percursos académicos, e a ainda pouco generalizada visão de que a escola é o meio mais viável dos indivíduos terem acesso a percursos de mobilidade social, através da educação, da formação, da certificação e empregabilidade assumindo assim um carácter transformador dessa sociedade.

Tal como afirmei no projeto de intervenção apresentado em 2013, “Pretendo continuar a contribuir para que o Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros tenha uma capacidade de visão e de intervenção ampla, voltada para o futuro e cada vez mais virada para a comunidade. Um Agrupamento gerador de competências, conhecimento, oportunidades e soluções, gestor de dinâmicas, de parcerias, participação e interação com a comunidade. Um Agrupamento capaz de estabelecer a necessária interligação da educação, com as atividades económicas, sociais, culturais e científicas”.

Esta é uma tarefa que requer experiência e conhecimento, liderança exercida dentro de um quadro de participação democrática, assente em lógicas de motivação e respeito profissional por professores e funcionários, contrariando lógicas meramente burocráticas.

¹ BOURDIEU, Pierre (2003), *Questões de Sociologia*.

2. Identificação de problemas/potencialidades

2.1. O Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros:

2.1.1. Os alunos

	Nº total de alunos	Grupos/turma
Educação pré-escolar	123	8
Ensino básico (regular, PIEF e Vocacional)	939	42
Ensino secundário (regular e profissional)	335	16
EFA	26	1
Total	1423	67

A diversidade da oferta educativa é um elemento fundamental na organização e funcionamento do Agrupamento. Uma observação da grelha que apresentamos poderá dar uma melhor perspetiva da realidade atual da população discente.

2.1.2. Os Professores

	QA	QZP	Contratados	Em mobilidade		totais
				QA	QZP	
Pré-escolar	11	0	0	2	4	17
1º CEB	13	7	0	14	19	53
Línguas	23	2	6	5	0	36
Ciências Sociais e Humanas	16	2	3	3	0	24
Matemática e Ciências Exp.	27	3	3	9	0	42
Expressões	20	0	6	9	0	35
Total	110	14	18	42	23	207
Técnicos especializados contratados						6
Total						213

A estabilidade do quadro docente do Agrupamento está bastante consolidada, sendo que 71.4% dos professores em exercício pertencem ao quadro de escola/agrupamento. O pessoal contratado representa uma minoria, podendo, em alguns casos, vir a ser

reconduzido. Perante este cenário pode-se afirmar que estão reunidas as condições para o desenvolvimento deste projeto numa linha de continuidade.

2.1.3. O Pessoal não docente

A exercer funções no agrupamento		2016/17
Não docentes	Em exercício	Em mobilidades
		Saídos
Técnica Superior	1	0
Coordenadora Técnica	1	0
Assistentes Técnicos	17	0
Encarregado Operacional	1	0
Assistentes Operacionais	51	1
Assistentes Operacionais - tarefas	8	0
	79	1

Desde há alguns anos que o Agrupamento tem vindo a ver o seu número de assistentes operacionais ser reduzido, por via das aposentações e das rescisões contratuais, sem que haja lugar a concursos para contratação de novos efetivos. Hoje a escola sede funciona debilmente a este nível, com cerca de menos 20 assistentes do que já teve no passado. Esta situação agravou-se nos últimos anos com a indisponibilidade da administração para autorizar a colocação de beneficiários do subsídio de desemprego que iam assegurando a vigilância e o acompanhamento dos alunos.

No que respeita aos assistentes técnicos, a situação é inversa. A fusão das duas Escolas criou uma situação confortável de funcionários em termos numéricos, estando em excesso nos termos dos rácios.

1.1.1. Condições dos equipamentos

A Escola sede dispõe de infraestruturas razoáveis. Viu o seu parque informático e de redes informáticas bem como os espaços renovados nestes últimos anos. Necessita, a curto prazo, de intervenções com alguma profundidade e amplitude no que respeita à manutenção de terraços, caixilharia exterior, esgotos e águas.

Por outro lado, as escolas do 1º CEB viram as suas condições melhorar significativamente nestes últimos anos através de intervenções várias de ampliação e com

a criação de novas valências nas escolas de Chacim e Morais. Na sede do município, o novo Centro Escolar trouxe uma capacidade de resposta aumentada às necessidades da escola atual, nomeadamente 1º ciclo e educação pré-escolar.

No que respeita à educação pré-escolar verificam-se disparidades dentro do Agrupamento. Se por um lado temos boas instalações no novo Centro Escolar, por outro lado temos jardins-de-infância que ainda não correspondem a todas com as exigências de qualidade, segurança e bem-estar de alunos, professores e funcionários.

2.1.4. Análise SWOT

Pontos Fortes:

- Corpo docente estável e nível de formação
- Qualidade das Instalações
- Recursos materiais
- Oferta Educativa
- Resultados Escolares
- Abandono escolar residual
- Existência de boas bibliotecas escolares

Pontos Fracos:

- Ciclos de ensino debilmente articulados
- Insuficiente planeamento estratégico / planificação da ação educativa
- Comunicação escola/pais

Oportunidades:

- Modernização do parque informático
- Formação de professores
- Criação de protocolos com instituições de Ensino Superior, de forma a garantir que mais alunos adquirem formação superior
- Melhorias das ligações viárias na região
- Rede Social de Macedo de Cavaleiros

Ameaças:

- Desertificação populacional (êxodo rural)
- Localização periférica (interior)

- Centralização de serviços
- Escasso conhecimento do trabalho feito na e pela Escola
- Pouca estabilidade governativa na Educação, com mudanças frequentes de paradigmas e objetivos

2.1.5. Identificação de problemas

Da leitura de atas de reuniões de conselhos de turma, conselhos de docentes, conselhos de diretores de turmas, áreas disciplinares, departamentos e da minha experiência diária de gestão é possível fazer uma identificação clara.

2.1.5.1. Dos alunos:

1. Dificuldades de leitura, escrita, do raciocínio lógico/dedutivo, abstrato e de cálculo;
2. Fraca valorização dada à formação escolar como meio de melhoria de condições de vida;
3. Ausência de projetos de vida construídos solidamente pelas famílias com o apoio da Escola;
4. Dificuldade em lidar com a grande quantidade de informação, transformando-a em conhecimento: literacia da informação;
5. Dificuldades em aplicar os conhecimentos a situações novas e problemáticas;
6. Hábitos e atitudes cívicas desajustadas à vida, ao contexto escolar e por vezes familiares;
7. Dificuldade de acompanhamento dos alunos com necessidades educativas especiais (NEE's) e de alunos com dificuldades de aprendizagem não integrados no Ensino Especial, por número limitado de docentes especializados e ausência de outros técnicos de apoio a alunos e professores;
8. Problemas comportamentais, indisciplina, violência escolar.

2.1.5.2. Dos professores:

1. Relativa falta de hábito de trabalho colaborativo e de partilha de experiências;
2. Dificuldades em articular as especificidades de cada ciclo;
3. Insuficiente articulação em relação a comportamentos menos adequados, dos alunos;

4. Dificuldade de articulação vertical e horizontal nos diferentes níveis de ensino;
5. Dificuldade na organização e orientação das reuniões de trabalho;
6. Fraca valorização da profissão docente junto dos Pais/Encarregados de Educação e da opinião pública em geral;
7. Indisciplina dos alunos;
8. Instabilidade legislativa organizacional do Ministério da Educação;
9. Alteração significativa das expectativas na carreira docente.

2.1.5.3. Do pessoal não docente:

1. Existência de um número insuficiente de Assistentes Operacionais;
2. Fraco nível de especialização nas áreas funcionais;
3. Carreira pouco aliciante, o que leva à constante procura de melhor emprego fora da Escola;
4. Pouca formação profissional;
5. Fraco reconhecimento social da importância da ação do Pessoal Não Docente na Escola;
6. Falta de tradição na participação efetiva e tomada de decisão dentro do Agrupamento.

2.1.5.4. Dos Pais e Encarregados de Educação:

1. Afastamento dos Pais /Encarregados de Educação na Escola, ao longo do percurso escolar e a conseqüente dificuldade de acompanhamento escolar dos seus educandos;
2. Desconhecimento das potencialidades da Escola que começa pelo desconhecimento das instalações escolares e seus equipamentos;
3. Dificuldade em lidar e gerir as pressões dos rankings com o percurso escolar dos seus educandos;
4. Algum alheamento face às responsabilidades perante a Escola numa perspetiva de trabalho colaborativo (a Escola sozinha não consegue criar/gerar bons cidadãos);
5. Fraca valorização dada à formação escolar como meio de melhoria de condições de vida;
6. Fraca perceção da importância da orientação escolar e vocacional dos educandos.

2.1.5.5. Da organização:

1. Autonomia limitada face ao modelo centralizador do Ministério da Educação;

2. Falta de regulamentação do Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de abril, entretanto republicado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho;
3. Débil avaliação sistemática das práticas em geral;
4. Indisciplina dentro e fora da sala de aula;
5. Insucesso escolar nas mudanças de ciclo, nomeadamente, entre 2º e 3º CEB e entre 3º CEB e Ensino Secundário;
6. Insucesso acentuado em disciplinas específicas;
7. Desconhecimento por parte da comunidade das potencialidades da Escola enquanto local gerador de conhecimento e desenvolvimento;
8. Dificuldades no apoio à família para além do horário escolar;
9. Falta de segurança no recreio das escolas, a necessitarem do aumento do número de assistentes operacionais, assim como da instalação de equipamentos (segurança e lúdicos);
10. Cultura de segurança pouco enraizada.

2.1.5.6. Dos equipamentos:

1. Insuficiência e inadequação de alguns espaços, nomeadamente laboratoriais;
2. Inexistência de espaços específicos para algumas áreas disciplinares;
3. Necessidade de reavaliação das condições de funcionamento de vários jardins-de-infância no que toca a instalações e equipamentos;
4. Necessidade de melhorar as condições de funcionamento da Unidade de Intervenção Especializada;
5. Problemas do edifício da escola sede, com cerca de trinta anos de utilização. Apesar do esforço de manutenção que sempre teve, há questões estruturais que não estão ao alcance da manutenção promovida internamente.

2.2. Definição de Objetivos

2.2.1. Enquadramento

Nos termos da Lei, a autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas organizam -se no sentido de:

- a) Promover o sucesso, prevenir o abandono escolar dos alunos, desenvolver a qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular;

- b) Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos;
- c) Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional;
- d) Cumprir e fazer cumprir os direitos e os deveres constantes das leis, normas ou regulamentos e manter a disciplina;
- e) Observar o primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis para o desenvolvimento da sua missão;
- f) Assegurar a estabilidade e a transparência da gestão e administração escolar, designadamente através dos adequados meios de comunicação e informação;
- g) Proporcionar condições para a participação dos membros da comunidade educativa e promover a sua iniciativa.
- h) Valoriza a inclusão, a cooperação, a responsabilidade, a criatividade, o espírito crítico e empreendedor.

Neste sentido, deve:

- Garantir um serviço educativo credível e de qualidade;
- Integrar e valorizar o esforço e o papel de cada um;
- Assegurar o direito de uma educação para todos;
- Dotar os alunos de conhecimentos sobre si próprios e os outros;
- Abrir as suas portas ao meio envolvente e aprender com ele;
- Transmitir valores universais e inalienáveis;
- Encaminhar os alunos ou prepará-los para a integração na vida ativa;
- Formar cidadãos autónomos, reflexivos, responsáveis e interventivos;
- Contribuir para o desenvolvimento do país, preparando os alunos para corresponder aos desafios de um mundo globalizado.

Assim, para dar resposta às nossas responsabilidades na educação nacional e local, considerando os normativos orientadores, identifico no projeto para o Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros as metas e as áreas de fundo que se seguem, no sentido de dar resposta aos vários ritmos de aprendizagem, através de uma oferta diversificada que abranja todo o percurso escolar.

3. Definição da missão, metas e grandes linhas de orientação da ação

3.1. Grande Meta

“Assegurar uma escola de qualidade inclusiva.”

3.1.1. Áreas de fundo:

- 3.1.1.1. Promoção do sucesso educativo.**
- 3.1.1.2. Orientação vocacional (escolar e profissional).**
- 3.1.1.3. Promoção da educação para a cidadania.**

3.1.2. Áreas específicas:

- 3.1.2.1. Cidadania e participação na vida comunitária (valorização do trabalho, do voluntariado, do respeito pela diferença...)**
- 3.1.2.2. Literacia (da informação, financeira, digital, estatística...)**
- 3.1.2.3. Empreendedorismo e desenvolvimento sustentável;**
- 3.1.2.4. Criação e valorização de conhecimento e da criatividade artística;**
- 3.1.2.5. Combate à violência e à indisciplina;**
- 3.1.2.6. Promoção de hábitos de vida saudável (alimentares, desportivos...);**
- 3.1.2.7. Promoção e valorização do trabalho colaborativo.**

3.2. Linhas de atuação no que respeita aos problemas:

3.2.1. Dos alunos:

- Manter a prática de uma boa gestão das cargas horárias curriculares e extracurriculares, assegurando as necessidades de apoio e de salas de estudo;
- Continuar a informar os alunos e os pais/encarregados de educação das vantagens e da necessidade de formação dos seus educandos;
- Promover ações integradas de orientação escolar, vocacional e de construção de projetos de vida;
- Desenvolver ações junto de alunos e professores no que respeita à literacia da informação;

- Desenvolver projetos de formação cívica, debates e discussão acerca dos problemas comportamentais;
- Promoção de reuniões regulares entre o diretor os alunos delegados de turma e associação de estudantes;
- Racionalizar e rentabilizar os recursos humanos e materiais para melhorar a resposta no acompanhamento dos alunos com necessidades educativas especiais;
- Racionalizar e rentabilizar os recursos humanos e materiais para melhorar a resposta no acompanhamento dos alunos com dificuldades de aprendizagem não incluídos na Educação Especial.
- Manter e aprofundar as fortes relações existentes com a CPCJ.
- Discutir com a autarquia a melhoria da rede de transportes escolares, de forma a responder de forma mais adequada à diversidade da oferta educativa.

3.2.2. Dos professores:

- Incrementar a formação contínua ao nível do trabalho departamental entre docentes dos diferentes ciclos nomeadamente através do CFAE Bragança-Norte;
- Valorizar as boas práticas de trabalho colaborativo;
- Assegurar uma coordenação curricular e pedagógica dos docentes ao nível dos Conselhos de Turma;
- Dar continuidade ao trabalho de formação em novas tecnologias a nível interno e ao nível do CFAE –Bragança-Norte;
- Dar visibilidade ao trabalho dos docentes, promover o diálogo e a comunicação entre os diferentes parceiros da comunidade educativa;
- A “sensação de insatisfação profissional dos professores” não tem, no essencial, causas internas. No entanto, o objetivo é fazer descer essa insatisfação, através de mecanismos de gestão e formação que passarão, no essencial, pelo reforço da identidade da escola e da vinculação dos professores ao seu projeto educativo, bem como pela organização dos horários, tempos, formas de trabalho e esquemas de participação organizacional, de modo a que, no respeito pelos deveres profissionais e pela responsabilidade social da escola, os ritmos e vidas próprias dos professores sejam respeitados;
- Criar oportunidades de relacionamento interpessoal não formal.

3.2.3. Do pessoal não docente:

- Negociar com a tutela no sentido de superar a inexistência de um número suficiente de Assistentes Operacionais com vínculo contratual ao Agrupamento;
- Promover formação interna e externa ao nível de especialização nas áreas funcionais;
- Valorizar o desempenho do Pessoal Não Docente na Escola através da sua formação e através da sua participação na tomada de decisões relevantes para o funcionamento da organização;
- Criar oportunidades de relacionamento interpessoal não formal.

3.2.4. Dos Pais e Encarregados de Educação:

- Promover um maior acompanhamento dos alunos por parte dos Pais/Encarregados de Educação na Escola, quer através da informação quer através da responsabilização dos mesmos perante a Escola e a comunidade;
- Criar momentos de abertura da Escola à comunidade através da construção conjunta de atividades;
- Garantir um bom circuito de informação Escola/Pais recorrendo a instrumentos variados, sempre assentes no princípio da facilidade de comunicação;
- Promover a participação dos pais nas decisões da Escola de modo a que seja valorizada, colaborativa e formativa.

3.2.5. Da organização:

- Promover uma cultura escolar responsável;
- Potenciar uma cultura profissional partilhada;
- Assegurar uma cultura de abertura à comunidade;
- Implementação da autoavaliação sistemática das práticas em geral;
- Combater a indisciplina dentro e fora da sala de aula desde os anos iniciais de escolarização, estabelecendo um plano de ação sequencial e articulado ao longo dos ciclos;
- Criar grupos de trabalho interdepartamentais para analisar o fenómeno do insucesso na transição de ciclo nomeadamente entre 2º e 3º CEB e entre 3º CEB e Ensino Secundário;
- Diligenciar junto da tutela e da autarquia no sentido de racionalizar meios e recursos para dar resposta às necessidades das famílias;

- Manter e incentivar a implementação do Sistema Preventivo de Controlo de Segurança Alimentar – HACCP – nos refeitórios e nos bares;
- Criar uma cultura de segurança, recorrendo a formação externa, parcerias e clubes;
- Manter a criação de situações de apoio a alunos, a quem sejam diagnosticadas necessidades educativas, em virtude dos seus resultados académicos.
- Criar uma prática de planificação atempada das atividades letivas, curriculares e extracurriculares (planos de atividades plurianuais). O que se visa é que no final do mês de setembro ou, quando muito, no início de outubro, o Plano Anual de Atividades possa ser aprovado.
- Potenciaremos a capacidade da escola ao nível da utilização das TIC, valorizando as práticas de docentes, não docentes e alunos que rentabilizem as novas tecnologias como instrumentos de acesso e partilha do conhecimento bem como de comunicação interna e externa.

3.2.6. Dos equipamentos:

Reorganização dos espaços de modo a dar resposta a necessidades prementes dentro e fora da Escola:

- Criando espaços específicos para algumas áreas disciplinares;
- Atualizando os recursos;
- Negociando com a tutela e com a autarquia o melhoramento das instalações, havendo necessidade de uma profunda intervenção na Escola Sede;
- Reavaliando as condições de funcionamento de vários Jardins-de-infância no que respeita a instalações equipamentos;
- Melhorando as condições de funcionamento da Unidade de Intervenção especializada;
- Melhorando as condições de trabalho para os professores dentro da Escola (salas de trabalho de professores);
- Melhorando os espaços de convívio e alimentação do Agrupamento.

4. Explicitação do plano estratégico a realizar no mandato

4.1. Consolidar a implementação do plano de melhoria interna

Concluir e avaliar o plano de melhoria construído após a última autoavaliação/avaliação externa, considerando-o documento fundamental na planificação e na ação educativa do agrupamento.

4.2. Assegurar a implementação do Plano de Promoção do Sucesso Escolar

Trata-se de um plano desenhado por mim e por dois coordenadores, com a colaboração do conselho pedagógico e aprovado no conselho geral, em que se prevê a implementação de um conjunto de medidas estruturantes do sucesso escolar nos anos iniciais de ciclo e, em particular, no primeiro ciclo do ensino básico².

4.3. Assegurar o cumprimento e implementação do Plano Inovador de Promoção do Sucesso escolar, desenhado em articulação com a CIM Terras de Trás-os-Montes

Este plano, financiado pelo *Programa Operacional Regional do Norte 2014/2020*, está a ser desenhado e visa uma abordagem comunitária ao insucesso e ao abandono escolar, apetrechando os municípios e as escolas com recursos humanos e materiais especializados, de acordo com as necessidades identificadas por uma vasta equipa de trabalho e parceiros locais e regionais.

4.4. Aprofundamento das relações com os Pais, Encarregados de Educação e suas instituições representativas

As boas relações com os Pais e Encarregados de Educação são um objetivo primordial de qualquer gestão educacional com sentido estratégico.

Neste sentido estão estabelecidas fortes relações de cooperação com a associação de pais. Posso afirmar que existe uma sólida parceria na identificação e na resolução de problemas de forma conjunta. No respeito e fomento das responsabilidades relativas, é nossa intenção a instituição de uma reunião, formal, com periodicidade trimestral com a Associação de Pais e Encarregados de Educação. Este tipo de reuniões tem por finalidade acentuar a centralidade das famílias na Escola, potenciar a sua participação na organização e funcionamento da escola, independentemente de uma abertura, quotidiana, a todos os Pais e Encarregados de Educação. Pretendemos também manter a cooperação em ações de formação para pais e encarregados de formação.

² Cf. anexo 1

Paralelamente é urgente promover nos pais a responsabilidade de acompanhar, de forma ativa, o processo educativo dos seus educandos, mesmo que à margem da associação de pais, pois verifica-se que a participação ao nível associativo é limitada, malgrado o evidente esforço que tem sido feito ao longo dos anos.

4.5. Abertura formal do ano letivo

O reforço da natureza institucional da Escola, da sua dimensão cultural e de valores, passa, em grande parte, pela criação de momentos marcantes ao longo do ano letivo. Tratando-se de um objetivo não atingido na implementação do projeto de intervenção anterior, continua a ser meu objetivo a institucionalização de uma receção formal de início do ano letivo, aos novos alunos, aos pais e aos novos professores, em que se dará conhecimento do essencial do Projeto Educativo da Escola, das suas regras e dos seus objetivos de ano. Este será também o momento de reconhecimento dos melhores alunos do ano anterior.

4.6. Incremento de uma Cultura de Dinâmica de Projetos e Iniciativa

A existência de projetos de desenvolvimento dentro de qualquer organização é um dos sinais da sua vitalidade e do seu Norte. Pretendo dar continuidade aos muitos projetos já em curso e incrementar o surgimento de outros.

Assim apresento como objetivos:

- Manter o nível de prática desportiva em todo o Agrupamento numa lógica de criação de hábitos de vida saudável. Em colaboração com as entidades locais e nacionais procuraremos dar resposta às necessidades dos nossos alunos também nos tempos livres;
- Dar continuidade à participação em projetos transnacionais e internacionais;
- Criar uma consciência ecológica nos alunos trabalhando para que todos os estabelecimentos do Agrupamento tenham a Bandeira Eco Escola;
- Participar em concursos nacionais e internacionais de promoção divulgação do conhecimento e da cultura;
- Valorizar a atividade das Bibliotecas no âmbito da Rede de Bibliotecas Escolares, dando continuidade às lógicas de trabalho colaborativo com a Biblioteca Municipal e eventualmente outras, criando um catálogo coletivo e assegurando a implementação do SABE (Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares) em parceria com a Autarquia;

- Desenvolver e aprofundar o trabalho colaborativo com o Centro de Saúde no âmbito da Saúde Escolar;
- Incrementar as relações de parceria com o Ensino Superior da Região (UTAD e IPB);
- Cimentar as relações de colaboração com a Associação GEOPARQUE Terras de Cavaleiros, na qual estamos presentes integrando a direção;

5. Estratégias

Considerando que “estratégia” é a definição de como os recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo e que, através de uma contínua avaliação, se vão obtendo os indicadores de medida que nos permitem verificar o grau de cumprimento dos objetivos e, eventualmente, alterar ou reformular os métodos e percursos, sem prejuízo de outras propostas que se revelem adequadas, ao longo do mandato, serão prioritariamente consideradas as seguintes estratégias:

5.1. Delegação e participação

Aposta na delegação de competências e no direito à participação plena nos órgãos de administração e gestão respeitando as suas decisões e procurando responder às necessidades, no respeito pela autonomia dos professores e pelo enquadramento legal estabelecido pelos normativos, particularmente pelos documentos internos estruturantes. A afirmação formal do respeito pelas regras é fundamental.

Temos a noção que a gestão de um Agrupamento com a dimensão, e as responsabilidades do Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros, é uma tarefa altamente complexa, que não pode ser tarefa de uma pessoa só. Pelo contrário, acreditamos que o sucesso deste programa de gestão será tanto maior quanto for capaz de envolver, sem discriminações de nenhum tipo, os professores, pessoal não docente, pais, alunos e comunidade nas suas respetivas competências e capacidades e que, no nosso caso, compõem uma importante massa crítica.

Os desafios da nova gestão exigem capacidade de decisão, liderança e negociação, em favor da organização e dos seus principais destinatários, os alunos, sem esquecer, porém, que é na Escola que os professores se realizam como profissionais e como pessoas e que professores empenhados, realizados pessoal e profissionalmente são uma condição essencial para a eficácia da ação pedagógica.

5.2. Assumpção de responsabilidades estratégicas

A característica mais evidente deste modelo de gestão, que obriga à definição deste programa de ação, é a responsabilização do diretor que a par de uma liderança distribuída (em que quer as estruturas intermédias, quer os professores individualmente podem e devem assumir responsabilidades de gestão, através de amplos processos de delegação, não só dos instrumentos de ação mas também de definição estratégica e dos fins educacionais), tem que ser capaz de assumir a responsabilidade de amplas definições estratégicas, impulsionando ações e auxiliando ou exigindo a definição de objetivos mais particulares, sem hesitações permanentes, vogando ao sabor das circunstâncias.

Clareza de objetivos, clareza na ação e na responsabilização, são, então, princípios essenciais de uma liderança que se quer forte porque clara, participada e distribuída, mas sem vacilar nos processos decisórios, que não têm outro efeito que o adiar (ou o aumentar) dos problemas e das soluções, mantendo sempre e sem receios a capacidade de ver, identificar o erro, a falha e de imediato promover a sua remediação.

5.3. Relação com a comunidade educativa

No que respeita a esta questão penso estar em condições de afirmar ter conseguido alcançar um nível relacional excecional com toda a comunidade. Hoje todos os parceiros sabem que na escola há recursos disponíveis, que há oportunidades para solucionar problemas comuns. Não foi por acaso que o diretor passou a ser eleito pela comunidade.

Este direito de escolha rapidamente passou também a ser um dever para com a própria comunidade e todos serão avaliados neste processo de escolhas, opções e tomadas de decisão. Conto ser capaz de continuar a potenciar as relações entre as instituições do município e não só, de forma a dar aos nossos alunos uma Escola digna e justa que os prepare cabalmente para a vida que os espera lá fora. Mantendo o princípio da total colaboração com todas as instituições e contando com o mesmo da parte delas.

Trata-se de uma relação bidirecional em que todos têm a ganhar com a abertura e a partilha de recursos, de conhecimento, de experiência.

6. Programação das atividades a realizar no mandato

Na esteira de Jorge Adelino Costa (2004), existem três dimensões para o desenvolvimento de um verdadeiro projeto educativo, neste caso, um projeto de

intervenção. Primeiro, a participação de todos num projeto da e para a escola; segundo, a construção de um projeto onde esteja claro, não as ações, mas o sentido das ações a desenvolver, ou seja, a estratégia, eliminando, desta forma, a distância existente entre o formal e o real. Por último, a emergência de verdadeiros líderes organizacionais, capazes de assumir processos inovadores que envolvam e comprometam toda a comunidade educativa – a liderança. Aliás, porque creio nas potencialidades de um projeto de atividades de e para a escola, crente de uma certa utopia, não posso esquecer que o projeto de intervenção deve ser construído primeiro, pensando no antes, em seguida no agora e, finalmente, no depois.

É necessário pensar primeiro no antes porque existe trabalho feito. É desejável respeitar algumas especificidades, é necessário olhar, espreitar, excogitar o trabalho realizado neste âmbito das subculturas, das micro racionalidades, dos micro poderes dos atores desta unidade orgânica; pensamos no agora, porque existem políticas educativas a implementar, normativos, regras formais legais e regras construídas e (re)construídas pelos atores da organização a promover; por fim, olhamos para o depois, porque projeto é uma antecipação do futuro. Aliás, se formos ao étimo da palavra projeto, do latim *projectu*, (lançado, lançar para a frente)³ verificamos que não há alternativa, temos que ser utópicos, temos que ser ousados, ou melhor, devemos ser ousados, mas a ousadia tem de emergir das estruturas intermédias da escola. Todos devemos ser chamados a participar⁴ na planificação das atividades escolares, na qual estarão espelhadas as decisões sobre os objetivos a alcançar, a definição e a organização das estratégias, dos meios e recursos na tentativa de cumprir as metas estabelecidas.

Finalmente, o Decreto-Lei nº 75/2008, de 10 de janeiro, republicado e alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de julho, assinalou a mudança de gestão e administração das escolas dando ênfase a um “escaleno” organizacional, onde o Projeto Educativo se coloca no vértice de maior amplitude porque é a “alma”, a história, o lado norteador das políticas educativas da escola. Nos outros dois, de menor grau, podemos arrumar o Plano Anual de Atividades – um conjunto de ideias e estratégias no sentido de responder ao Projeto Educativo, documento vital na planificação de pormenor e como elemento

³ cf. Grande dicionário – Língua portuguesa

⁴ A este propósito Paulo Freire (1999), quando era Secretário da Educação, em S. Paulo afirmava “Mudar a cara da escola implica também ouvir meninos e meninas, sociedades de bairro, pais, mães, diretoras de escolas, delegados de ensino, professoras, supervisoras, comunidade científica, zeladoras, merendeiras, etc”, ou seja, a participação devia envolver todos os agentes educativos. Aliás, diria mais adiante na sua obra, se não for possível a participação de todos pelo menos a maior parte devia ser chamada a intervir nos destinos da escola.

regulador dos objetivos, das metas e dos patamares de qualidade que cada escola ambiciona. Por fim, no outro ângulo, encontramos o Regulamento Interno que determina um conjunto de orientações, de forma a marcar o caminho e os ritmos dos vários atores educativos.

É neste todo, nesta articulação em que cada elo vai tendo maior ou menor relevância, que podemos atribuir ao trio organizacional, utopias, estratégias e regras com as quais estamos implicados e com as quais temos de (con)viver para podermos (re)pensar a escola após a implementação de uma série de atividades que propomos.⁵

⁵ CF anexo 2.

7. Bibliografia

- AZEVEDO, J. (2016). “Há uma brecha no dique: “Horizonte 2020” “. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- BARROSO, J. (1996). “O Estudo da Autonomia da Escola: Da Autonomia Decretada à Autonomia Construída”. In J. Barroso (Org.), *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora, pp.167-189).
- BERGER, P. L. (2002). *Perspectivas Sociológicas Uma Visão Humanística*. Petrópolis: Editora Vozes.
- BERTRAND, Y. e VALOIS, P. (1994). *Paradigmas educacionais : escola e Sociedades*. Lisboa: Instituto Piaget.
- BOURDIEU, P. (2003). “Questões de Sociologia”, Coleção Margens, n.º 47. Lisboa: Fim de Século.
- CANÁRIO, R. (2008). “A escola: das «promessas» às «incertezas»”. *Educação Unisinos*. Volume 12 (2), pp. 73-81.
- COSTA, J. A. (1997). *O Projecto Educativo da Escola e as Políticas Educativas Locais: Discursos e Práticas*. Braga: Universidade de Aveiro.
- COSTA, J. A.A. (2004). Construção de projectos educativos nas escolas: traços de um percurso debilmente articulado. *Revista Portuguesa de Educação*, Volume 17, nº 2, 85-114.
- COSTA, M. F. e SILVA, S. P. (2004). *Grande Dicionário Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.
- 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. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974-1998)*. Braga:
- LIMA, Licínio C. e AFONSO, Almerindo J. (2002). *Reformas da Educação Pública: Democratização, Modernização, Neoliberalismo*. Porto: Edições Afrontamento.
- MORGAN, G. (1996). *Imagens da Organização*. S. Paulo: Editora Atlas S. A. Universidade do Minho.

8. Documentos:

- Decreto – lei nº 75/2008, de 22 de Abril
- Portaria n.º 604/2008, de 9 de Julho
- Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho
- Projeto Curricular 2004-2007 do Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros.
- Projeto Educativo 2004-2007 do Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros e da Escola Secundária de Macedo de Cavaleiros
- Plano Anual de Atividades 2008-09 do Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros
- Regulamento Interno 2008 do Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros
- Projeto de intervenção 2013-2017 do diretor do agrupamento de escolas de Macedo de Cavaleiros
- Projeto educativo 2013-17 do Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros
- Relatórios execução do plano anual de atividades do agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros 2009 a 2016

Sítios: a 19 de abril de 2017

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o>