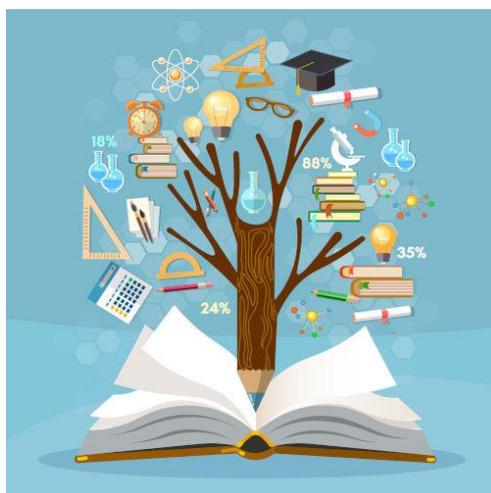




Agrupamento de Escolas de Oliveira do Hospital

PROJETO DE INTERVENÇÃO



Ensinar a Pensar

Pensar a Inovar

Candidatura ao Cargo de Diretor 2022/2026

Carlos Jorge Mamede de Carvalho Almeida

Abril de 2022

Índice

I.	Introdução.....	3
II.	Enquadramento geral.....	4
1.	Breve reflexão sobre a candidatura	4
2.	Os requisitos legais.....	5
3.	A escola e a sua liderança	6
4.	Caracterização do agrupamento	8
III.	PRINCÍPIOS ORIENTADORES.....	9
1.	Estruturação do projeto	9
2.	Principais dificuldades identificadas	9
3.	Definição das áreas de intervenção	14
IV.	ÁREAS DE INTERVENÇÃO.....	15
1.	Educação, Cidadania e Orientação pedagógica	15
2.	Administração financeira	17
3.	Gestão dos Recursos Humanos	19
V.	Conclusão	22

I. Introdução

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas de Oliveira do Hospital — aberto pelo Aviso n.º 6143/2022, publicado no *Diário da República*, 2ª série, n.º 59 de 24 de março de 2022, e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho, e artigo 5.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho — venho submeter este Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Oliveira do Hospital, para o quadriénio 2022/ 2026, à apreciação do Conselho Geral.

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

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

A candidatura a este cargo de enorme responsabilidade foi antecedida de muita reflexão, trabalho e preparação. Atos que — permitam-me aqui declará-lo — podem ser evidenciados na experiência que acumulei, enquanto Diretor do Agrupamento de Escolas da Cordinha (2005-2013) e posteriormente durante estes últimos 8 anos como Diretor de Escolas de Oliveira do Hospital, na formação especializada que obtive na sequência da conclusão, em 2012, do Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores pela Universidade de Coimbra (Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação).

Perante toda esta experiência (condição fundamental para o exercício do cargo) para dito de outro modo: fui a face visível de um projeto de liderança onde todos os agentes educativos colaboraram, com um espírito de união e solidariedade. Ora, desejo manter este espírito no Agrupamento. Ambiciono continuar a imprimir nesta escola uma cultura assente nos seguintes valores: humanismo, democracia, inovação, criatividade. Uma cultura de escola que se preocupe efetivamente com o bem comum de todos os seus agentes e que deve bater-se para oferecer aos seus alunos um sucesso educativo real e não aparente — porque educar não pode significar apenas burocratizar, o sucesso educativo não pode apenas depender de procedimentos vazios e da produção de resmas de documentos inconsequentes que visam essencialmente inflacionar as classificações formais dos alunos. Uma cultura de escola que deve educar e instruir os seus alunos no plano científico, cívico, físico, estético e técnico, para que estes possam tornar-se cidadãos interventivos e comprometidos com o processo de transformação do país e do concelho onde vivem.

II. Enquadramento geral

1. Breve reflexão sobre a candidatura

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

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

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

Por último, a gestão pedagógica, sendo esta uma das mais importantes e mais significativa na gestão de uma Escola, visto que coordena a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar. É ela que determina os objetivos para o ensino, sejam eles gerais ou específicos; definindo também as linhas de atuação de acordo com os objetivos e as características da comunidade e dos alunos. O sucesso da atuação pedagógica depende enormemente do seu grande “articulador” primeiro responsável – o diretor. Porém, não podemos esquecer que o docente tem uma função social e educativa que faz o seu trabalho partir da premissa de que a aprendizagem escolar é a consequência das relações sociais, afetivas e cognitivas que se estabelecem principalmente na sala de aula, onde são vivenciadas situações formais de ensino.

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

Neste contexto, é fundamental ter uma visão reformista alicerçada em pressupostos bem vinculados de uma cultura de escola e de agrupamento aberta ao diálogo e à inovação pedagógica. Existe todo um conjunto de reformas que terão que ser realizadas para nos adaptarmos a esta nova realidade.

Irei apresentar no presente documento um conjunto de intenções que permitirão aduzir algumas ideias para uma melhor gestão e uma boa liderança, assentes na continuidade de um projeto que se iniciou há oito anos. Depois de uma primeira fase de organização do novo agrupamento, tem-se

vindo a consolidar esta grande estrutura, importa agora podermos-nos dedicar a inovar pedagogicamente para atingirmos os melhores resultados.

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

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

Sob o lema **“Ensinar a Pensar, Pensar a Inovar”**, pretendo dar um grande enfoque à capacidade de continuarmos a criar as condições de desenvolver nos nossos alunos a capacidade de pensarem livremente, com criatividade e inovação. Em paralelo, depois de oito anos de consolidação do AEOH, pretendemos que este seja capaz de inovar a todos os níveis. Que possamos ser os impulsionadores de novos projectos, novas metodologias e novas visões pedagógicas alicerçadas na capacidade crítica e responsável, tendo também subjacentes princípios de respeito e de solidariedade

2. Os requisitos legais

Para o exercício do cargo de Diretor, o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, refere que “o diretor deve ser recrutado de entre docentes [...] qualificados para o exercício das funções, seja pela formação ou pela experiência na administração e gestão escolar”, ou seja “sejam detentores de habilitação específica para o efeito, nos termos das alíneas b) e c) do n.º 1 do artigo 56.º do Estatuto da Carreira Docente dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário; b) Possuam experiência correspondente a, pelo menos, um mandato completo no exercício dos cargos de diretor, subdiretor ou adjunto do diretor, presidente ou vice-presidente do conselho executivo, diretor executivo ou adjunto do diretor executivo ou membro do conselho diretivo e ou executivo, nos termos dos regimes aprovados respetivamente pelo presente decreto -lei, pelo Decreto-Lei n.º 115 -A/98, de 4 de maio, alterado pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, pela Lei n.º 24/99, de 22 de abril, pelo Decreto -Lei n.º 172/91, de 10 de maio, e pelo Decreto-Lei n.º 769 -A/76, de 23 de outubro; c) Possuam experiência de, pelo menos, três anos como diretor ou diretor pedagógico de estabelecimento do ensino particular e cooperativo; d) Possuam currículo relevante na área da gestão e administração escolar, como tal considerado, em votação secreta, pela maioria dos membros da comissão prevista no n.º 4 do artigo 22.º.”

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

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

3. A escola e a sua liderança

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

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

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

Uma liderança não se esgota no papel do líder. Deve integrar uma equipa coesa, solidária e que partilha dos mesmos valores de gestão e do mesmo projeto educativo para o Agrupamento. Tenho mostrado ao longo dos anos esse princípio de partilha com todos os elementos da minha equipa.

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

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

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

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

significativamente cada qual dos outros membros que integram todas as outras estruturas que fazem parte de uma escola.

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

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

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

4. Caracterização do agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Oliveira do Hospital foi criado por despacho, em 24 de abril de 2013, que agregou as cinco Escolas/Agrupamentos do concelho de Oliveira do Hospital, a saber: Agrupamento de Escolas da Cordinha, Agrupamento de Escolas de Lagares da Beira, Agrupamento de Escolas da Ponte das Três Entradas, Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas e Escola Secundária c/ 3º ciclo de Oliveira do Hospital. Aguardamos o terminus da construção do novo centro escolar de Oliveira do Hospital, empreendimento de avultado investimento, que permitirá acolher de forma espaçosa e moderna os alunos desde o pré-escolar e 1º ciclo da zona da cidade. A sede deste novo Agrupamento é a Escola Secundária c/ 3º ciclo. O Agrupamento apresenta uma oferta educativa e formativa diversificada, que engloba os seguintes níveis: ensino pré-escolar, ensino básico e ensino secundário, Cursos de Educação e Formação, Cursos Profissionais e o Centro Qualifica

A 26 de Abril de 2013, tomou posse a CAP por um período de um ano.

Em 2014, houve a eleição do Diretor, cargo que desde essa altura desempenho com muita abnegação e determinação. Em 2018, fui reconduzido no cargo, até aos dias de hoje.

Tem um universo de 2.027 alunos, distribuídos desde o pré-escolar até ao 12º ano. É, portanto, uma escola eclética, dotada de uma grande diversidade de ofertas educativas, e uma escola inclusiva ou democrática, porquanto proporciona à sua comunidade de alunos um ensino universal, obrigatório e gratuito,

ESCOLA	Nº ALUNOS
Agrupamento de Escolas da Cordinha	205
Agrupamento de Escolas de Lagares da Beira	173
Agrupamento de Escolas da Ponte das Três Entradas	185
Agrupamento de Escolas Brás Garcia de Mascarenhas e Escola Secundária c/ 3º ciclo de Oliveira do Hospital	1.464
TOTAL	2027

No que diz respeito ao número de profissionais que exercem funções no AEOH, 310 pertencem ao grupo de educadores e docentes, ao passo que 116 exercem funções não docentes.

NÚMERO DE PROFISSIONAIS	
DOCENTES	NÃO DOCENTES
310	116

III. PRINCÍPIOS ORIENTADORES

1. Estruturação do projeto

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

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

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

2. Principais dificuldades identificadas

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

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

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

Aqui abordarei esses constrangimentos/dificuldades subdividindo-os em resultados, prestação do serviço educativo, e liderança e gestão.

RESULTADOS

- Quanto ao 3.º ciclo, no 8.º ano, as taxas de retenção têm vindo a diminuir, sendo já inferior ao valor nacional no último ano, nos 7.º e 9.º anos os resultados são inconstantes e, em regra, superiores aos da média nacional.

- Existem discrepâncias significativas de resultados entre as escolas do Agrupamento em todos os ciclos do ensino básico.

Também as percentagens dos alunos das escolas com percursos diretos no 3.º ciclo evidenciam grande variabilidade (p. ex., oscilam entre 7% e 40%).

- As taxas de retenção dos 1.º e 2.º ciclo têm vindo a diminuir progressivamente, estando as do 1.º ciclo alinhadas com os valores nacionais e as do 2.º ciclo acima daqueles valores

- No ensino secundário, cursos científico-humanístico, as taxas de retenção são elevadas, em regra, acima dos valores nacionais, excetuando a do 11.º ano. Quanto à percentagem dos alunos com percursos diretos de sucesso, esta é baixa e sempre inferior à média nacional.

- A percentagem de alunos que concluiu o ensino secundário profissional tem vindo a aumentar nestes últimos anos.

- Os resultados de educação e formação de adultos apresentam-se elevados no último triénio, com uma taxa de certificação na ordem dos 90%. No presente ano letivo encontram-se matriculados 32 formandos em dois cursos EFA escolar, Tipo B e Tipo C e, através do Centro Qualifica, foram certificados vários adultos em processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC).

- No ano letivo 2016-2017, a percentagem de sucesso dos alunos com ação social escolar (ASE) foi relativamente elevada, verificando-se uma diminuição à medida que avançam na escolaridade (1.º ciclo 97,2% e ensino secundário 85%).

- No último ano letivo a taxa de sucesso dos alunos com necessidades educativas especiais foi de 98,8%.

PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

- Aprofundamento do trabalho colaborativo nos departamentos curriculares e nos grupos disciplinares, como contributo para a diminuição das discrepâncias de resultados entre escolas e melhoria da qualidade do serviço educativo;

- Observação e partilha de aulas num plano de supervisão colaborativa consistentes com a necessidade de promover a regulação dos processos e metodologias de ensino e aprendizagem e o desenvolvimento profissional dos docentes;

- Horários das AEC no 1º ciclo até às 17.00;

- Comportamento de alguns alunos que tem levado ao aumento da indisciplina;

- Criação de projetos no sentido de poder reduzir o insucesso escolar e promover hábitos de trabalho e estudo;

- Pouca utilização dos recursos tecnológicos e informáticos nas aprendizagens;

LIDERANÇA E GESTÃO

- Insuficiente valorização das estruturas e lideranças intermédias;

- Definição de um plano interno de formação para os docentes e pessoal não docente de forma a valorizar o desenvolvimento profissional;

- Planificação mais sistemática na definição de objetivos, seleção de metas e formas de avaliação que torne a autoavaliação sustentável e geradora de estratégias consistentes de melhoria;

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

DIFICULDADES/CONSTRANGIMENTOS

- O aumento na comunidade de uma fraca expectativa relativamente ao valor acrescido que a formação e a escola representam;

- Aumento da indisciplina e falta de autoridade;

- A falta de colaboração dos Pais/EE para com os Diretores de Turma/Professor Titular no 1º ciclo, Educadoras de Infância;

- Carências ao nível das condições oferecidas nas cantinas, nomeadamente com mobiliário adequado;

- Bibliotecas com necessidade de apetrechamentos regulares;

- Dificuldades na coordenação nos sub departamentos e entre ciclos;

- Dificuldades na implementação de novos projetos;

- Dificuldades de articulação entre as várias estruturas e coordenações educativas;

- Manuais escolares diferentes nas várias escolas do agrupamento;

- Deslocação dos Docentes entre as escolas do AEOH;

- Centralização dos serviços administrativos (na ótica do Encarregado de Educação);

- A incerteza quanto ao funcionamento das escolas após a transferência de competências para a Autarquia.

ASPETOS POSITIVOS A REALÇAR

Apresento agora alguns aspectos que me merecem ser dignos de realçar como positivos, esperando eu poder continuar a reforçar e alicerçar a minha ação nos próximos anos

- As estratégias de ensino e aprendizagem mostram-se diversificadas, incluindo, entre outras, atividades experimentais, de pesquisa e de resolução de problemas, com impacto na melhoria progressiva dos resultados escolares, embora ainda com taxas de insucesso elevadas. Utilização de metodologias ativas e experimentais no ensino secundário, com impacto na melhoria das aprendizagens dos alunos;
- Abertura e ligação à comunidade através do estabelecimento de conexões com diversas entidades externas, o que tem favorecido o trabalho em rede para o desenvolvimento de iniciativas conjuntas e utilização dos recursos;
- Aposta na melhoria dos circuitos de comunicação interna e externa com repercussões na sua eficácia e satisfação dos elementos da comunidade educativa;
- Existem práticas orientadas para a equidade e inclusão da comunidade educativa (p. ex., oferta formativa diversificada, dotação das escolas e jardins de infância de equipamentos específicos – material de laboratório e computadores, Gabinete Pedagógico do Aluno).
- A gestão criteriosa dos recursos materiais e humanos, promotora das oportunidades de aprendizagem proporcionadas às crianças e aos alunos;
- A existência de um processo consistente de autoavaliação, que favorece o conhecimento sustentado dos pontos fortes e pontos fracos e a elaboração de planos de melhoria que assegurem o progresso do Agrupamento;
- Aplicação de procedimentos comuns de avaliação das aprendizagens para todos os alunos do Agrupamento;
- Ações promovidas no âmbito da preservação ambiental, de cidadania e de solidariedade, que contribuem para reforçar a educação cívica nas crianças;
- Acompanhamento dos alunos em situação de risco, em colaboração com parceiros locais, que se reflete na inexistência de casos de abandono escolar (2º e 3º ciclo);
- Criação de um único quadro de Pessoal Não Docente, permitindo deste modo organizar melhor os recursos humanos e por esse motivo rentabilizá-los mais adequadamente;
- Rentabilização dos recursos materiais e otimização desses recursos para toda a comunidade educativa;
- Desenvolvimento de ações de promoção de um ambiente escolar seguro e propício à aprendizagem (coadjuvações em anos/turmas/disciplinas com problemas comportamentais, projetos para a promoção do sucesso escolar (“Despertares” “Ser e Humanizar” entre muitos outros), saudável e ecológico (p. ex., Alimentação Saudável, Horta Biológica, Momento Verde - plantação de árvores autóctones no recinto escolar) e socialmente acolhedor, inclusivo e respeitador da diferença. Estas ações têm contribuído para a preservação e melhoria do ambiente escolar.
- Apetrechamento informático significativo nas escolas do AEOH, facilitando a prática pedagógica.
- Melhoria das condições físicas da escola sede

3. Definição das áreas de intervenção

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

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

- **Educação, Cidadania e Orientação Pedagógica**
- **Administração Financeira**
- **Gestão de Recursos Humanos**

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

Nas três áreas de intervenção supra referidas pretendo inculir uma dinâmica própria, com o propósito de efetuar um conjunto de alterações a realizar nos próximos quatro anos.

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

IV. ÁREAS DE INTERVENÇÃO

1. Educação, Cidadania e Orientação pedagógica

OBJETIVOS:

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

Plano de Ação	Período (anos)			
	1	2	3	4
- Estímulo à conceção e à implementação de projetos inovadores que possam trazer maior visibilidade ao Agrupamento	X	X	X	X
- Afirmação da autoridade do professor e do pessoal não docente e corresponsabilização de todos os agentes educativos, em particular dos pais e encarregados de educação.	X	X	X	X
- Promoção, sempre que possível, de tutorias, de apoio tutorial, de coadjuvâncias, assessorias e bolsa de docentes.	X	X	X	X
- Identificação de alunos com dificuldades de aprendizagem no início de cada ciclo e implementação de medidas de apoio pedagógico para promover a sua recuperação.	X	X	X	X
- Despistagem precoce de crianças e/ou de jovens que evidenciem inadaptações, deficiências e dificuldades, proporcionando-lhes um acompanhamento especializado adequado.	X	X	X	X
- Reforço de mecanismos de atuação rápida e eficaz na resolução de problemas disciplinares (em conjunto com o GaPA).	X	X	X	X
- Divulgação das medidas disciplinares e/ou corretivas aplicadas a alunos como estratégia dissuasora e preventiva de futuros comportamentos desviantes.	X	X	X	X
- Constituição de turmas que reflitam uma distribuição equitativa e harmoniosa de todos os alunos.	X	X	X	X

- Organizar vários grupos/equipas do Desporto escolar, respeitando a especificidade de cada escola, e as suas tradições na modalidade, nas quais se têm vindo a especializar.	X	X	X	X
- Sensibilização de todos os elementos da comunidade educativa para o cumprimento do Regulamento Interno com a realização de várias ações de sensibilização e colocação do RI nos painéis da escola e locais habituais de consulta.	X	X	X	X
- Auscultar, de forma objetiva, as necessidades formativas dos alunos, em parceria com o SPO.	X	X	X	X
- Elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento, onde se traduza a missão, a visão e o quadro de valores do agrupamento;	X			
- Analisar, por ano/disciplina/escola, dos desvios entre as classificações internas e as externas.	X	X	X	X
- Análise, por ano/disciplina/turma/escola dos resultados obtidos no final de cada período letivo, tendo em conta: o número de níveis atribuídos por disciplina; o n.º de níveis negativos/positivos atribuídos; o n.º de alunos avaliados/não avaliados; o n.º de alunos excluídos por faltas, que anularam a matrícula ou que foram transferidos	X	X	X	X
- Realizar várias ações de formação para alunos abrangendo várias áreas de interesse (indisciplina, da gestão/mediação de conflitos e da liderança de grupos).	X		X	
- Fazer reuniões regulares com os delegados de turma, disponibilizando uma hora semanal no horário do Diretor para os receber	X	X	X	X
- Adoção de princípios uniformes nos conselhos de turma, com estratégias de ação comum, nomeadamente com os Coordenadores dos Diretores de Turma e outros agentes.	X	X		
- Dinamização de Aulas de Reforço de Aprendizagem (ARA) para os alunos do 6º, 9º, 10º, 11º e 12º ano para preparação dos Exames Nacionais.	X	X	X	X
- Criação de Clubes tendo em vista as necessidades e os objetivos dos alunos, com atividades periódicas.	X			
- Reforço do apoio de ação social para alunos carenciados que vá além do legislado, com recurso às verbas próprias da escola: pequenos-almoços, refeições ligeiras, material didático	X	X	X	X
- Dar continuidade a projectos inovadores (PADDE, PIAP, entre outros)	X	X	X	X
- Realizar, no âmbito dos vários grupos disciplinares, jornadas, colóquios e intervenções cívicas, sociais e pedagógicas.	X	X	X	X
- Realizar atividades emblemáticas nas escolas, tais como: São Martinho (Cordinha), <i>Lagares Fashion</i> (Lagares da Beira), Festa de Natal (Ponte das Três Entradas), Carnaval (EB 2,3 de Oliveira do Hospital), etc.	X	X	X	X
- Realizar intercâmbios culturais e parcerias estratégicas com escolas de outros países para alunos, funcionários e professores (Comenius, Moll, entre outros).	X	X	X	X

- Fazer reuniões no início do ano e, posteriormente, sempre que for conveniente, com os representantes dos Encarregados e de Educação das turmas dos vários anos de escolaridade, assim como reunir periodicamente com a Associação de Pais.	X	X	X	X
- Realização de mostras profissionais e outras, realizando um conjunto de iniciativas no sentido de apresentar a escola à comunidade.	X	X		
- Garantir que as Bibliotecas Escolares sejam, no Agrupamento, locais implicados na mudança das práticas educativas, no suporte às aprendizagens, no apoio ao currículo, no desenvolvimento da literacia digital, da informação e dos média, na formação de leitores críticos e na construção da cidadania.	X	X	X	X
- Desenvolver projetos com associações e clubes no sentido de facultar aos nossos alunos ofertas mais diversificadas a nível desportivo, cultural, social ou outro (Clube de Ginástica, Clube Caça e Pesca de OH, Futebol Clube de OH e Sampaense).		X		X
- Divulgação do QUALIFICA, junto do território educativo, local e regional, com uma estratégia de captação de potenciais alunos.	X	X		
- Desenvolvimento nos alunos de atitudes de autoestima, respeito e regras de convivência, com a divulgação de um quadro de mérito para os alunos de todo o Agrupamento.	X	X	X	
- Constituição de grupos de trabalho transdisciplinares na área da informática (página da internet, <i>blospot</i> , <i>facebook</i> , <i>twitter</i> , etc, para divulgação das atividades do agrupamento	X	X	X	X
- Dar continuidade às parcerias existentes com várias Instituições nomeadamente com o Município, Juntas de Freguesia entre outros.	X	X		
- Promover a diversidade formativa de modo a dar resposta às reais competências e apetências dos alunos/formandos - cursos profissionais, cursos de educação formação de jovens e adultos, - enriquecendo assim a escola e a comunidade escolar	X	X		
- Continuar a apostar no ensino profissional como mais uma via de conclusão da escolaridade obrigatória, investindo em áreas nas quais já granjeámos reconhecimento	X	X		

2. Administração financeira

OBJETIVOS:

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

Plano de Ação	Período (anos)			
	1	2	3	4
- Promover uma boa articulação com o Município na gestão financeira do AEOH	X	X	X	X
- Fazer reuniões mensais do Conselho Administrativo.	X	X	X	X
- Incutir na comunidade educativa, boas práticas de racionalização de custos.	X	X		
- Garantir mecanismos de controlo financeiro que permitam, a cada momento e de forma sustentada, analisar investimentos, estabelecer prioridades, no âmbito de uma gestão racional de recursos.	X	X		
- Dinamização dos setores da escola geradores de receitas próprias, canalizando-as preferencialmente para investimento na área pedagógica.	X	X		
- Implementar uma política de rigor, subordinada às necessidades reais da vertente pedagógico-didática, sem menosprezar as necessidades inerentes à gestão dos espaços, à própria área administrativa.	X	X	X	X
- Articular com o Conselho Geral um plano estratégico comum para as necessidades reais do Agrupamento	X	X	X	X
- Redução de custos na aquisição de bens e serviços com recurso às plataformas e ajustes diretos	X	X	X	X
- Inventariação das necessidades dos jardim-de-infância e escolas do 1º ciclo em parceria com o Município.	X		X	
- Estabelecimento de novos protocolos para rentabilizar as instalações, alugando espaços para formação/seminários ou outros eventos				
- Conclusão da inventariação dos recursos materiais das escolas do Agrupamento		X	X	
- Analisar estatisticamente os gastos de água, gás e eletricidade e adotar medidas concretas e objetivas para a diminuição desses gastos.				
- Implementar medidas que estimulem os alunos a utilizar o bar da escola como alternativa à frequência de estabelecimentos exteriores (Escola sede)	X	X	X	X

3. Gestão dos Recursos Humanos

OBJETIVOS:

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

Plano de Ação	Período (anos)			
	1	2	3	4
- Reduzir, sempre que possível, do trabalho burocrático dos professores de modo a estes terem mais tempo disponível para investir no processo ensino/aprendizagem.	X	X	X	X
- Fazer a distribuição de serviço docente de forma equilibrada, a partir de critérios claros e transparentes concertados entre o diretor e os vários departamentos e grupos disciplinares.	X	X	X	X
- Além dos dois tempos concedidos da componente letiva, atribuir horas da componente não letiva a todos os Diretores de Turma, para o desempenho do seu cargo.	X	X	X	X
- Implementação de tempos letivos para trabalho colaborativo entre pares e aprofundamento de estratégias de ação comuns.	X	X	X	X
- Implementação de planos de melhoria e de funcionamento do Agrupamento	X			
- Implementação de medidas no sentido de reforçar as atividades de vigilância dos recreios e/ou espaços exteriores das escolas do Agrupamento	X	X		
- Desenvolver uma liderança e gestão de proximidade, com a visita do Diretor e dos elementos da Direção às escolas da periferia.	X	X	X	X
- Implementação de uma liderança apostada na delegação de funções/competências nos restantes elementos da Direção e nas restantes estruturas intermédias	X	X	X	X
- Dar mais autonomia e poder de decisão aos Coordenadores das escolas.	X	X	X	X

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

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

AMBIÇÃO – Para construir um território educativo, onde a inovação pedagógica e as boas práticas sejam uma realidade. Ambição de agirmos com criatividade e solidariedade com vista a criar um ambiente fraterno entre todos os elementos da comunidade educativa. A profissão de professor permite contribuir para a educação e instrução de gerações sucessivas de crianças e jovens que vão construir o Portugal e o concelho do futuro. Não devemos, por isso, menosprezar o seu poder.

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

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

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

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

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

V. Conclusão

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

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

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

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

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

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

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