

PROJETO DE INTERVENÇÃO

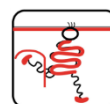
Agrupamento de Escolas de Infias, Vizela



"Há escolas que são asas"

Rosa Maria Almeida de Freitas Carvalho

abril de 2017



Índice

Introdução: considerações e convicções	3
Parte I. A Instituição - Caracterização concisa	6
1. Identidade	6
2. Contexto e caracterização geral	6
3. Estrutura física do agrupamento – estado atual.....	8
Parte II. Plano Estratégico - Linhas de Orientação da Ação.....	9
1. Alunos	9
2. Pessoal Docente	14
3. Pessoal Não Docente	15
4. Pais e Encarregados de Educação	16
5. Parcerias, protocolos estabelecidos pelo agrupamento e reconhecimento da sociedade	17
6. Bibliotecas.....	18
7. Projetos, atividades e boas práticas	18
8. Formação.....	19
9. Supervisão pedagógica.....	20
10. Processo de autoavaliação do agrupamento	20
11. Contrato de autonomia (CA).	22
12. Oportunidades e Pontos Fortes	23
13. Áreas a melhorar	26
Parte III. Missão e Metas	29
1. Missão.....	29
2. Visão	29
3. Liderança	30
4. Metas	33
Conclusão.....	39

SIGLAS

AEIV - Agrupamento de Escolas de Infias, Vizela

AP – Associação de Pais

BE – Bibliotecas Escolares

CA – Contrato de Autonomia

DT – Diretores de Turma

EE – Encarregados de Educação

PAA - Plano Anual de Atividades

PCA - Projeto Curricular de Agrupamento

PI - Projeto de Intervenção

PE - Projeto Educativo

RI - Regulamento Interno

Introdução: considerações e convicções

Há escolas que são asas...

Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são pássaros em voo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. Ensinar o voo, isso elas não podem fazer, porque o voo já nasce dentro dos pássaros. O voo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado.

Rubem Alves

O presente Projeto de Intervenção ao Agrupamento de Escolas de Infias, Vizela resulta das obrigações legais decorrentes do procedimento concursal, tal como disposto no nº 3 do artigo 22º do Decreto-lei nº 75/2008, de 22 de abril, com as alterações regulamentadas pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho. Assim, o apresento e submeto à apreciação do Conselho Geral.

Tem por base o compromisso de trabalhar com todos os agentes educativos e alunos para a construção de um futuro melhor para o Agrupamento de Escolas de Infias, Vizela (AEIV).

É minha convicção ser quem melhor reúne condições para aperfeiçoar e dar continuidade ao trabalho efetuado nestes últimos oito anos que, em si, encerram dois mandatos como diretora. Referia, no meu Projeto de Intervenção (PI)¹, que “a liderança é diferente da gestão, não pelas razões que a maioria das pessoas pensa, mas porque gerir é saber lidar com a complexidade enquanto liderar é pelo contrário, saber lidar com a mudança. Conhecendo-me e conhecendo toda a Comunidade Educativa deste Agrupamento a que associo as minhas competências e o Know-how adquirido nestes anos que passei ligada à gestão da Escola e Agrupamento desde o

¹ In pag 3, Projeto de Intervenção, Rosa Maria Carvalho, abril 2009

seu início, reforçadas pelo afecto e dedicação são a razão da minha candidatura ao cargo de Diretor”.

A convicção de melhor dar continuidade à união de toda a comunidade, defendendo e construindo uma escola pública de qualidade e inclusiva. Foram dois mandatos de projetos, sonhos, diálogo, reflexão, de muitas realizações intencionais e significativas com alunos, pais, professores, pessoal não docente, comunidade envolvente.

É minha a certeza de que os alunos devem ser felizes na escola, de que lhes devemos estimular a capacidade de responsabilização, de que os devemos “tornar conscientes e com bases técnicas e pedagógicas”². Nos meus últimos dois mandatos assumi com orgulho e crença o lema “Uma escola de todos e para todos, onde todos têm lugar e cada um é um todo” que refletia o meu compromisso numa escola inclusiva. Hoje, estou certa que criei esses alicerces, consolidei-os, de que os tornei uma conquista efetiva e de que a inclusão é já cultura de escola.

Por isso, com a experiência destes oito anos de gestão unipessoal, com mais maturidade, proponho-me indicar caminhos e “encorajar o voo”. O voo que implica a existência de um espaço escola onde os alunos sejam felizes mas para isso é indispensável que a escola seja humana e de elevada qualidade, que crie bons cidadãos e, no futuro, bons profissionais.

Desta forma, apresento-me com a sólida convicção de que o meu percurso foi, nestes últimos mandatos, construído e participativo e que a minha candidatura assume hoje uma maior importância tendo em conta a pluralidade do agrupamento, a identidade das suas distintas unidades orgânicas, a consciência de que o(a) diretor(a) é apenas um dos atores mas que a construção se faz de ideias, encontros, produtos e é coletiva.

Entendo, por isso, que uma liderança deve aumentar a capacidade de resposta às exigências da mudança. Uma liderança que deve fortalecer a missão para a qual todos trabalham e compromisso comum, centrada em valores como a inclusão, a participação, a transparência, a assunção de responsabilidades e a democracia. Assim, proponho-me dar o salto, encorajo-me ao voo e, subscrevendo Rubem Alves, pretendo que as escolas que constituem o Agrupamento de Infias, Vizela “amem pássaros em voo” daí a ousadia do lema: “Há Escolas que são Asas”, pois consubstancia um patamar superior, em que se pretende dotar os alunos das

² In pág 5, Projeto de Intervenção, Rosa Maria Carvalho, abril 2009

competências necessárias para que possam vir a ser cidadãos plenamente integrados, bem-sucedidos e ativos. Que se preparem para a conquista de sonhos e da utopia.

A elaboração do novo Projeto Educativo e do Projeto Curricular de Agrupamento assumir-se-ão de importância fundamental para este patamar de mudança, devendo construir-se com ampla discussão, democrática e partilhada, com soluções profundas e estruturantes.

Neste documento apresento, ainda, a identificação das áreas a melhorar, a definição da missão e metas a que me proponho, as grandes linhas de orientação previstas para a ação no contexto de um plano estratégico a realizar no mandato.

Este documento constitui a minha âncora para a construção de um caminho de mudança, coletivo e comum.

Parte I. A Instituição - Caracterização concisa

1. Identidade

Cada escola é um cosmos que desenvolve o seu próprio conjunto de orientações, regras e valores em relação aos alunos e a toda a comunidade educativa. Nesta perspetiva, sou da opinião que as dimensões pessoais e as relações de poder devem ser tomadas em conta. Pois, as escolas exprimem uma identidade territorial e socio afetiva no qual os atores educativos estabelecem relações intrínsecas à sua própria cultura. Deste ponto de vista, a identidade escolar compreende, assim, um conjunto de atitudes e comportamentos que são identitários do Agrupamento de Escolas de Infias-Vizela.

As relações vividas pelos atores educativos dentro da escola enquanto organização caracterizam sentimentos de ligação que proporcionam um bom relacionamento e identidade institucional onde o clima de escola se efetiva com sentido. Personalidade própria que a caracteriza e formaliza os comportamentos dos seus membros.

Os atores procuram superar as heterogeneidade e diversidade socio economica e cultural dos alunos com base na mobilização e num trabalho de equipa articulado com a direção, órgãos intermédios e professores.

Reconheço, na senda da gestão democrática que caracteriza o Agrupamenno de escolas de Infias-Vizela, um processo coletivo e totalizante, onde se solicita a participação efetiva de todos. É óbvio que somente a prática vivenciada no dia a dia demonstra o conteúdo de uma gestão desta natureza.

2. Contexto e caracterização geral

O AEIV, com sede na Escola Básica e Secundária de Infias - Vizela, foi criado pela portaria nº 1329/2005, de 29 de dezembro. Nele se alicerça a vida escolar, num percurso centrado nas aprendizagens curriculares e no PE. Nos 10 anos de existência, promoveu uma verdadeira comunidade educativa, preocupada com os

valores voltados para a realização e para a felicidade dos alunos, das famílias, dos professores e dos assistentes operacionais/técnicos.

Localiza-se no Concelho de Vizela e pertence ao Distrito de Braga, formado por 14 municípios. Vizela constitui-se como um dos oito concelhos que compõem a sub-região do Ave, que apresenta, desde abril de 2008, uma nova configuração com a integração dos concelhos de Santo Tirso e Trofa.

A área de influência do AEIV abarca as freguesias do concelho (acima de 24.477 habitantes e densidade demográfica de 961 hab/km²³) e as dos concelhos limítrofes.

Integra um concelho com 5 freguesias: Infias, Vizela (Santo Adrião), União das freguesias de Caldas de Vizela (São Miguel e São João) e União das freguesias de São Paio e Tagilde, cuja sede é constituída pela União das freguesias de Caldas de Vizela (S. Miguel e S. João), com 10.633 habitantes⁴. A diminuição da taxa de natalidade tem levado à perda de representatividade no número de crianças, entre os 0 e os 14 anos, facto que trará consequências, na redução da população estudantil das escolas.

A análise socioeconómica da população escolar aponta o aumento do desemprego como principal problema social do concelho. O tecido económico da região tem influência no mercado de trabalho, dado que, neste contexto, as famílias se deparam, cada vez mais, com dificuldades económicas. Segundo os dados do Anuário Estatístico da Região Norte, o ganho médio salarial do concelho fica abaixo da média nacional e da média do Ave, facto que é sentido e se repercute na qualidade de vida das famílias e dos discentes do AEIV.

De acordo com o estudo do tecido empresarial de Vizela⁵, a população revela baixa escolaridade. Este facto está em sintonia com os dados do MISI no que diz respeito às habilitações académicas dos EE. Constata-se que 19,1% tem apenas o 4º ano; 28,2%, o 6º ano; 20,8%, o 9º ano; 14,2%, o 12º ano e somente 4,3% o ensino superior. Verifica-se, porém, uma ligeira melhoria das habilitações, relativamente aos dados apresentados à equipa da 1ª avaliação externa do AEIV, apesar de persistir a baixa proporção de população licenciada, no concelho, e com habilitações do nível secundário (valores abaixo das referências Ave, Norte e Portugal).

³ Censos 2011.

⁴ Censos 2011.

⁵ março, 2012

Como consequência da situação socioeconómica, observa-se a existência de um número significativo de alunos (superior a 49,2%), dos ensinos básico e secundário, a beneficiar de auxílios no âmbito da Ação Social Escolar. Nesta linha, o AEIV implementa medidas suplementares de apoio alimentar, de vestuário e de empréstimo gratuito de manuais.

A análise aos dados do MISI relativos à taxa de abandono revela, para o ensino básico, em 2014/2015, uma taxa 0,32%; e em 2015/2016, de 0,60%. Para o ensino secundário, indica, respetivamente, taxas de 1,35% e de 2,35%. De acordo com as metas do PE e o contrato de autonomia celebrado, as taxas de abandono prosseguem tendencialmente para valores próximos de zero, o que reflete uma evolução muito positiva em relação aos dados apresentados no último ciclo avaliativo.

3. Estrutura física do agrupamento – estado atual

O agrupamento é constituído pela escola sede e pelas escolas básicas de Vizela (S. Paio), Tagilde, Infias e S. Miguel. Apresenta uma nova imagem, com a criação do Centro Escolar de S. Miguel, inaugurado a 20 de outubro de 2012. A criação desta nova unidade permitiu ao AEIV melhorar a sua eficácia física e funcional com condições para a prática de um ensino, no 1º ciclo, mais moderno, adaptado às novas tecnologias e com espaços mais agradáveis para os alunos. A inauguração do centro escolar, com os seus excelentes espaços, ficou para a memória da história do AEIV.

As zonas verdes encontram-se cuidadas e possuem espécies arbustivas e arbóreas diversas. O elevador e os desníveis topográficos existentes encontram-se servidos por rampas que permitem o acesso a deficientes e a veículos motorizados.

O investimento do programa tecnológico, o recurso às verbas de receitas próprias do AEIV e às parcerias com as Associações de Pais (AP) têm permitido à comunidade educativa uma maior comunicabilidade bem como uma melhor organização interna. Têm facilitado, ainda, relações pedagógicas mais atrativas e maior sucesso escolar. A escola sede possui projetores multimédia e computadores fixos, em todas as salas, e quadros interativos. Melhoram-se, assim, as condições de ensino e de aprendizagem ao nível das TIC.

Parte II. Plano Estratégico - Linhas de Orientação da Ação

1. Alunos

Os cerca de 1300 alunos que que o agrupamento contém encontram-se assim estruturados:

ALUNOS ANO 2016/2017

TOTAL PRE ESCOLAR	204
TOTAL 1º CICLO	423
TOTAL 2º CICLO	151
TOTAL 3º CICLO	301
TOTAL SECUNDÁRIO	174
TOTAL OUTROS CURSOS	44
TOTAL	1297

Alunos dos Jardins de Infância - 2016/2017	
Infias	62
S. Miguel	68
S. Paio	42
Tagilde	32
Total	204
NEE	7

Alunos do 1º ciclo - Ano Letivo 2016/2017	
Infias	88
S. Miguel	195
S. Paio	74
Tagilde	66
Total	423
NEE	14

Alunos do 2º ciclo - Ano Letivo 2016/2017					
Ano/Turma	Turma A	Turma B	Turma C	Turma D	Total
5º Ano	18	18	18	20	74
NEE	1	2	1	1	5
6º Ano	28	29	20	-	77
NEE	-	-	2	-	2
Total 2º ciclo					151

Alunos do 3º ciclo - Ano Letivo 2016/2017							
Ano/Turma	Turma A	Turma B	Turma C	Turma D	Turma E	Turma F	Total
7º Ano	21	24	20	22	28	18	133
NEE	1		1	1	-	1	4
8º Ano	20	22	20	23	-	-	85
NEE	1	1	2	1	-	-	5
9º Ano	20	25	18	20	-	-	83
NEE	1	-	-	2	-	-	3
Total 3º ciclo							301

Alunos do Ensino Secundário - Ano Letivo 2016/2017				
Ano/Turma	Turma A	Turma B	Turma C	Total
10º Ano	20	22	24	66
NEE	1	1	1	3
11º Ano	23	22	19	64
NEE	-	-	2	2
12º Ano	27	17		44
NEE	-	-	-	-
Total Sec				174

Alunos Cursos CEF e VOC - Ano Letivo 2016/2017	
Cursos	Alunos
CEF-81A	20
NEE	1
Voc. 91A	14
NEE	2
Voc. Sec.11º	10
NEE	2
Total	44

No início do ano letivo tenho como prática dar a conhecer através de reuniões com os alunos os documentos estruturantes do AEIV e as principais normas e regras a cumprir que constam no RI, bem como os indicadores específicos e os critérios gerais de avaliação, promovendo, desta forma, o desenvolvimento de atitudes e regras de convivência e de cidadãos responsáveis, participativos e intervenientes. Neste sentido, pretendo incentivar e valorizar uma ética do esforço, da disciplina pessoal, do respeito pelos pares, funcionários não docentes e docentes, e da cooperação em ambiente escolar.

Promoverei junto dos alunos uma cultura de responsabilidade e valorização individual, construindo, progressivamente, a sua cidadania ativa e emancipatória. Assim, atuarei de forma a:

- Desenvolver condições de apoio efetivo e contextualizado aos alunos com dificuldades em cumprir o seu percurso escolar ou em risco de abandono;
- Promover uma Associação de Estudantes é ativa e colaborativa. Realizar reuniões periódicas com os seus representantes, por forma a auscultá-los relativamente às necessidades de operacionalização do seu projeto de intervenção;

- Envolver os alunos, progressivamente, conforme o seu nível de ensino, na organização e funcionamento das ofertas formativas, tornando-os parte ativa na sua definição, bem como responsabilizá-los;
- Utilizar as plataformas formais e informais associadas às novas tecnologias como ferramenta de comunicação e dinamização privilegiadas do agrupamento: página web, rede social (Facebook);
- Auscultar os alunos, através dos seus representantes, sobre as atividades que entendem como mais eficazes a cumprir pelos alunos que venham a ser alvo de procedimento disciplinar;
- Promover atividades e eventos, conjuntamente com a Associação de Estudantes, tendo como fim promover o sentido de pertença e identificação com a escola;
- Garantir condições de trabalho e de conforto para os alunos, zelando pela existência de espaços adequados às suas necessidades e pela sua manutenção em boas condições.

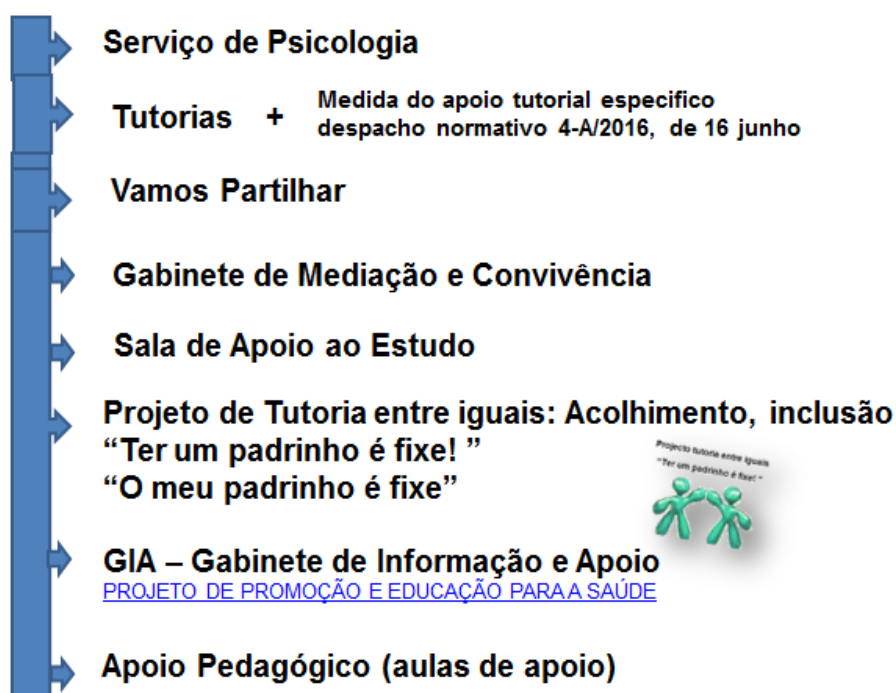
O Gabinete de Informação e Apoio (GIA-PES) ao Aluno e à Família, o Gabinete de Mediação e Convivência e o Gabinete de Serviços de Psicologia e Orientação Escolar coordenam os procedimentos disciplinares, de forma articulada com a direção, os DT's e os EE.

Os alunos participam nos órgãos e estruturas do AEIV (Conselho Geral, Conselhos de turma, Equipa de autoavaliação, Assembleia de delegados e subdelegados) e a Associação de Estudantes é ativa e colaborativa.

Proporcionarei oferta de modalidades diferentes de apoio educativo, promoverei o funcionamento das tardes de matemática e oficinas de leitura como estratégias de promoção do sucesso escolar a Matemática e a Português e desenvolverei esforços para que continuem as aulas de apoio pedagógico, aulas de preparação para exames e provas de avaliação externa, o apoio tutorial e coadjuvação em sala de aula.

De forma a incentivar a melhoria de desempenho e sucesso escolar dos alunos proporcionarei um Plano de Ação Tutorial tão rico e ainda melhor que aquele que tenho implementado e aqui apresento:

PLANO DE AÇÃO TUTORIAL DO AGRUPAMENTO



2. Pessoal Docente

O agrupamento conta atualmente com 131 docentes, dos quais somente vinte e quatro são contratados. Cerca de 70% pertencem aos quadros. Trata-se de um corpo docente relativamente estável, experiente, profissional e qualificado. No entanto, constata-se que a percentagem de docentes contratados (18%), cria alguns constrangimentos e implica um esforço extra de coordenação em ano de concurso nacional de professores.

Continuarei a prática de distribuição de serviço, assente em critérios aprovados pelo CP, os quais privilegiam a continuidade das equipas pedagógicas, asseguram entre os professores efetivos a lecionação das disciplinas objeto de exame nacional, privilegiam a continuidade do cargo de direção de turma e equilibram o número de níveis entre os professores do grupo de recrutamento.

Os tempos da componente não letiva são utilizados para auxiliar os alunos na sala de estudo e na BE/CRE, para as atividades de enriquecimento (Clubes, Oficinas) e tutorias.

Fruto do seu profissionalismo os professores são assíduos e as permutas de aulas entre elementos do mesmo CT são incentivadas e estão consolidadas, contribuindo assim para o exercício de uma responsabilização coletiva.

Níveis de Ensino	N.º	Prof. Quadro	Prof. Contrato a Termo
Educação pré-escolar	13	13	0
1.º CEB	29	29	0
2.º CEB	17	17	0
3.º CEB e Ensino Secundário	69	48	21
Técnicos especializados	3	0	3
TOTAL	131	107	24

3. Pessoal Não Docente

O AEIV dispõe de um corpo de pessoal não docente de 51 elementos distribuídos pelas diferentes escolas, cuja colocação é da responsabilidade da Câmara Municipal de Vizela. Relativamente à sua situação contratual, 33 têm contrato de trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado, possuindo os restantes 18 regime de contrato de trabalho a termo certo.

Categoria \ Vínculo	Contratado a termo resolutivo certo	Contrato de trab. tempo indeterminado	Contrato a tempo parcial (AEC)	Total
Coordenador Técnico	0	1	0	1
Assistente Operacional	9	31	0	40
Assistente Técnico	0	8	0	8
Técnico Superior	0	0	13	13
Total	9	40	13	62

Tenho tido como prática, no início do ano letivo, reunir com os Assistentes Operacionais/Técnicos de todo o AEIV para distribuição de serviço, acerto de horários, esclarecimentos e reforço de aspetos que são centrais na sua atuação. Ao longo do ano, privilegio o contacto individual e por setor. Procura-se que setores mais técnicos sejam minimamente dominados por alguns elementos (reprografia, central telefónica) para que estes serviços sejam sempre assegurados, mesmo nos períodos de férias. Ainda, de modo sistemático, realizarei reuniões com estes agentes educativos com o objetivo de avaliar o desenvolvimento do trabalho, ouvir sugestões de melhoria e proceder a alterações, quando necessárias. O índice de

assiduidade do pessoal não docente foi durante estes anos dos meus mandatos muito bom e creio que assim continuará dado que me proponho proporcionar-lhes um lugar de trabalho com rigor, eficiência mas, também, de felicidade.

4. Pais e Encarregados de Educação

Na minha linha de ação continuarei a promover a participação ativa e consciente dos pais na consecução do projeto educativo, valorizando-a e facultando-lhes a informação e instrumentos indispensáveis à sua intervenção. Da mesma forma, a participação nos órgãos e estruturas do AEIV (Conselho Geral, Conselhos de turma, Equipa de autoavaliação, Assembleia de delegados e subdelegados) auscultando-os ativamente, através dos seus representantes, na tomada de decisões.

Atuarei, ainda, de forma a:

- Garantir que os seus educandos realizam o seu percurso escolar num contexto de segurança, higiene e qualidade de serviços;
- Garantir um efetivo controlo de entradas e saídas dos seus educandos, quando menores;
- Agilizar as formas de contacto com a escola e a disponibilização atempada de informação sobre a assiduidade, disciplina e rendimento dos seus educandos, através do uso das novas tecnologias;
- Melhorar as condições de atendimento individual;
- Auscultar os pais, por via dos seus representantes, sobre as atividades que entendem como mais eficazes a cumprir pelos educandos que venham a ser alvo de procedimento disciplinar;
- Colaborar e apoiar, de forma estreita, o funcionamento das Associações de Pais, fomentando espaços e tempos formais e informais de diálogo;
- Desenvolver, em conjunto com as Associações de Pais e em articulação com os Serviços de Psicologia Escolar programas de formação parental, com recurso a especialistas, de fomento da

consciência e corresponsabilização no sucesso educativo dos seus educandos e do sucesso do projeto educativo do agrupamento;

- Fomentar momentos de convívio e interação entre pais, alunos e pessoal docente e não docente;

5. Parcerias, protocolos estabelecidos pelo agrupamento e reconhecimento da sociedade

Sob minha gestão, estabeleci nestes dois mandatos anteriores, inúmeras parcerias as quais visam a concretização do PAA e a operacionalização do PCA.

A parceria com a Academia de Música de Vizela tem permitido a participação de alunos comuns às duas instituições, nomeadamente os do Ensino Articulado de Música (5º e 6º anos) em diversas atividades realizadas.

São ainda parceiros do AEIV pequenas e médias empresas locais, que asseguram o estágio dos alunos dos CEF e dos cursos vocacionais, tarefa à qual tem sido dada resposta tendo em conta o espírito de abertura.~

	Câmara Municipal de Vizela		Santa Casa da Misericórdia de Vizela
	Comissão de Protecção de Crianças e Jovens de Vizela;		ACIV – Associação Comercial e Industrial de Vizela
	Juntas de Freguesia		Associação Avicella
	Unidade de Saúde Familiar “Novos Rumos”		Fundação Jorge Antunes
	Agrupamento de Centros de Saúde de Guimarães - Vizela		Futebol Clube de Vizela
	Guarda Nacional Republicana		Cercigui
	AIREV – Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela		“A minha óptica”
	Cruz Vermelha Portuguesa (Núcleo de Vizela)		Vizelgolfe
	Centro Social e Paroquial de S. Miguel		Associação dos Dadores Benevolos de Sangue de Vizela
	Associação Coração Azul		Instituto Politécnico de Bragança
	Centro Social e Paroquial de Santa Eulália		Universidade do Porto – Faculdade de Letras
	Universidade do Minho – Escola de Ciências da Saúde		Associações de Pais
			Empresas da região
			Academia de Música da SFV

Ao nível da escola como espaço de inclusão, de aproximação e de resposta às necessidades da comunidade foi e continuarão a ser uma prioridade as duas Unidades de Intervenção Especializada no pressuposto de garantir o princípio de uma escola de todos e para todos. Com um funcionamento exemplar, tenho conseguido a integração dos alunos em todas as atividades do agrupamento e uma integração curricular de acordo com o perfil de funcionalidade. Abertas a todos os alunos do concelho, contam já com alunos de outros concelhos limítrofes.

A Equipa de autoavaliação interna e o Conselho Geral têm constatado o grau de satisfação dos pais e EE e dos diferentes parceiros e da comunidade perante o agrupamento. Há uma clara perceção de que o AEIV promove atividades de integração na transição entre ciclos e de interação entre níveis de ensino.

6. Bibliotecas

As BE/CRE constituem núcleos organizacionais do AEIV, vocacionados para as atividades culturais e para a informação. Assumem-se como instrumento essencial no desenvolvimento do currículo escolar. Fazem parte da RBE, as BE's das escolas básicas de Tagilde, São Paio e São Miguel e a da escola sede. As BE's são parte integrante das dinâmicas do agrupamento, uma vez que através das atividades realizadas visam a inclusão de todos os alunos na motivação e na melhoria das competências da leitura, muito em particular no uso dos *media*, dado que desenvolvem o projeto “Leitura e literacia mediática”, inicialmente financiado pela F. C. Gulbenkian (fazendo uso das tecnologias nas suas atividades), e o projeto “Ler para aprender”, apoiado pela RBE, em candidatura Ideias de Mérito. Na integração das BE nas práticas diárias dos docentes e alunos, sobressai o facto de estas se apresentarem como forte ferramenta no reforço do cumprimento das metas curriculares e na valorização da produção própria dos alunos.

7. Projetos, atividades e boas práticas

Os projetos e as atividades extracurriculares desenvolvidos no AEIV apontam para a articulação com o definido no PE, no sentido de contribuírem para o enriquecimento cultural e cívico, para a educação física e desportiva, para a

educação artística e para a inserção dos alunos na comunidade. Deste modo, promove-se a formação integral dos alunos, previne-se e combate-se o abandono escolar através do incentivo à participação em todas as atividades.

A oferta de atividades funciona como complemento ao currículo, enriquecem-no e permitem a aquisição de diversas competências e saberes. No 1º ciclo, enquanto atividades de Enriquecimento Curricular destacam-se a Educação Física, as Ciências Experimentais, a Música e o Inglês.

As visitas de estudo realizam-se em grande número. Abrangem diferentes níveis de ensino e diferentes disciplinas e privilegiam a articulação transversal entre as mesmas. Promovem uma abertura a outros saberes e à diversificação de estratégias de aprendizagem, tão necessária para consolidar os conhecimentos adquiridos.

O Agrupamento mostra-se aberto à inovação fundamentando-a na multidisciplinaridade, na utilização de novos processos e formas de organização que promovem uma gestão de mudança e a inserção social e profissional. Concretiza este espírito com base nas metas que aponta no seu Projeto Educativo, na riqueza do seu PAA e nos projetos que promovem a construção da cultura e da ciência.

8. Formação

Dada a importância em aumentar a formação a vários níveis e por forma a garantir um profissionalismo responsável e de bases técnicas e pedagógicas, o AEIV tem procurado e continuará a incentivar a qualificação dos agentes educativos.

No campo de ação do plano de formação do AEIV, as grandes linhas que o integram centram-se nos seguintes eixos: ações de formação para pessoal docente e não docente; formação estrategicamente dirigida a pais/EE (responsabilização no processo de cooperação e participação com a escola, na condução do sucesso escolar dos seus educandos); e para alunos - no que diz respeito à motivação para as aprendizagens e aplicação de regras do saber estar e de convivência e também no que toca ao alargamento das atividades de motivação para o trabalho escolar.

É pretensão deste plano, para além da formação promovida pelos docentes do AEIV, ter em conta as diretrizes previstas no Decreto-Lei nº127/2015. Deste modo, garante-se um trabalho continuado, de maior qualidade, eficácia e eficiência, relativamente às necessidades/problemas e especificidades de formação de cada

escola do AEIV, associado ao CFAE Martins Sarmiento. A execução deste plano tem-se revelado positiva e de acordo com os objetivos propostos. A avaliação permite perceber que a formação recebida é útil/passível de ser aplicada na prática profissional dos docentes e não docentes; constitui um contributo válido para a melhoria das relações interpessoais, da formação pessoal e do sucesso escolar dos alunos. Salienta-se a cooperação, a recetividade e a aprendizagem efetuada. Permite, particularmente, o envolvimento de pais e EE no processo de ensino/aprendizagem dos seus educandos e a partilha de experiências e opiniões. No âmbito da formação das competências parentais, são promovidas ações de formação em parceria com instituições parceiras.

9. Supervisão pedagógica

No tocante à supervisão da prática letiva em contexto de sala de aula, tem-se procedido em sede de departamentos curriculares, à realização de reuniões de trabalho com vista à reflexão sobre a sua implementação e devida uniformização de procedimentos.

De acordo com o estipulado no Plano de Melhoria do Sucesso Académico, efetuaram-se as “II Jornadas Pedagógicas – “Capacitar a Escola para o Sucesso” (painéis subordinados às temáticas “Impacte da implementação da supervisão pedagógica na escola”, “Da autoavaliação à melhoria das escolas: uma experiência de consultoria”). Ainda, foi levada a cabo a formação: “Supervisão pedagógica – o que estranha, o que entranha” que consistiu na criação de um grupo de trabalho para elaboração do processo de observação da ação docente em contexto de sala de atividades/aula. Deste trabalho resultaram propostas de texto para integração no RI e instrumentos de registo de observação as quais foram levadas a discussão em sede de departamento curricular e de CP e que pretendo consolidar no próximo mandato a que me candidato.

10. Processo de autoavaliação do agrupamento

Com vista à criação de mecanismos sistemáticos de autorregulação da ação da unidade orgânica, o AEIV possui uma equipa cuja ação visa a consolidação do processo de autoavaliação, através do qual tem potenciado momentos de reflexão

nas diversas estruturas pedagógicas. O trabalho de autoavaliação do agrupamento tem-se verificado sistemático, sustentado e continuado.

Com a participação de alguns elementos na formação ministrada no Projeto de Avaliação em Rede (PAR-Universidade do Minho), a equipa tem implementado um processo de autoavaliação participado por todos os elementos da comunidade educativa sendo que esta, no período que baliza os dois momentos de avaliação externa, selecionou três áreas de análise (Resultados: comportamento e disciplina; Resultados: sucesso académico; e Lideranças: motivação e empenho). No processo de autoavaliação desenvolvido, a recolha continuada de informação e subsequente análise sustentam os relatórios apresentados e discutidos em sede de CT, de departamento curricular e de CG. Desta reflexão participada, em particular, nos departamentos curriculares, emergem os contributos que levam à elaboração dos planos de melhoria em execução relativos às áreas antes enunciadas, e articulados com o PAA e o Plano de Ação Estratégica. Destes planos, dois encontram-se monitorizados e um outro em fase de monitorização.

Da implementação do plano de melhoria referente ao Comportamento e Disciplina foram realizadas ações que apontaram para uniformização do modo como os professores fazem cumprir as regras de comportamento, discutidas em reunião de DT e de CT; e para um papel mais ativo por parte das associações de pais e encarregados de educação.

No plano de melhoria relativo ao Sucesso Académico, as ações dinamizadas encontram-se direcionadas para a melhoria dos resultados nas disciplinas de português e matemática, nos ensinos básico e secundário; e na disciplina de inglês, no ensino básico. A opção de avaliação dos resultados de apenas três disciplinas prende-se com o facto de estas se encontrarem afastadas das metas estipuladas pelo AEIV e por as disciplinas de português e matemática serem ainda objeto de avaliação externa. Os resultados das restantes disciplinas correspondem, por norma, às metas determinadas para cada ano de escolaridade, sendo que por vezes se colocam a um nível para além das mesmas. Dessas ações distinguem-se a realização de uma vez por semana das tardes da matemática; a criação do projeto “Origamis”, para o 2.º ciclo, com articulação com o 1.º ciclo; a criação do clube de inglês – “My english club”; a ida ao teatro para todos os anos de escolaridade; realização de campeonatos de ortografia e jogos matemáticos interescolares; a realização de ações de formação na área da prática pedagógica e didática da

docência e nas TIC (“II Jornadas Pedagógicas - Capacitar a Escola para o Sucesso”).

No plano de melhoria Lideranças: motivação e empenho, que se encontra este ano em concretização, serão tidas em conta ações direcionadas para o uso de plataformas *online* que permitam o acesso a todos os documentos dos departamentos curriculares a todos os docentes, por modo a aumentar o trabalho colaborativo; para a realização de momentos de supervisão pedagógica em contexto de sala de aula; para um maior envolvimento das associações de pais e EE, nas atividades de final de ano; para a partilha de projetos e práticas dos diferentes conselhos de turma.

Atendendo ao facto de que importa consolidar mecanismos de autoavaliação no agrupamento, é possível afirmar que estes são já parte integrante da dinâmica organizacional. A partir da reflexão sobre dados apresentados e da implementação de diferentes planos de melhoria, a mudança/melhoria da organização vai-se suportando na simplificação de processos e ações, tornando-a mais eficaz. Destaca-se a realização das Jornadas Pedagógicas de Infias-Vizela (formação creditada) que fazem face a necessidades indicadas nos planos de melhoria, porque interessa, através de especialistas nas temáticas discutidas e em articulação com instituições de ensino superior, trazer objetividade e inovação.

11. Contrato de autonomia (CA).

A 11 de novembro, de 2013, a Direção do AEIV celebrou com o ME um contrato de autonomia. Estou convicta de que esta, como processo coletivo de construção, abre espaço a uma efetiva intervenção e participação dos diferentes atores educativos, na construção da autonomia da organização escolar. O CA reflete a intervenção estratégica sustentada nos documentos estruturantes do AEIV e revela uma instituição escolar dinâmica e aberta. Na execução dos objetivos e metas do CA continua-se a visar a melhoria da qualidade de prestação de serviços, a consolidação e o desenvolvimento do PEA, a qualificação do percurso educativo dos alunos e das suas aprendizagens. Com este instrumento operacional, tem sido possível alcançar um impacto estratégico na organização do AEIV.

No que respeita aos compromissos assumidos, com vista a cumprir os objetivos gerais e operacionais constantes do CA, tem havido um reforço na

participação dos EE na vida escolar e nos mecanismos de integração do PE na comunidade. Da parte do MEC mantém-se um relacionamento institucional direto e colaborante.

Com o CA, ao longo destes anos letivos, a autonomia foi relativa, estando ainda muito ligada a um quadro de uma total dependência funcional.

12. Oportunidades e Pontos Fortes

- A oportunidade de se construir um percurso completo e de qualidade, que se inicia no pré-escolar e termine no 12.º ano;
- Uma identidade cultural própria, fundamental para o futuro e afirmação do agrupamento;
- A cristalização dos públicos de cada uma das escolas do agrupamento. O encerramento do Instituto Silva Monteiro e a localização da escola sede afastada do centro da cidade mas no mesmo território educativo do Agrupamento de Escolas de Vizela, constituem-se como oportunidades para se desenvolverem esforços de aglutinação de públicos, tornando imperativo a manutenção da captação e direcionamento dos alunos;
- A existência de fortes práticas de autoavaliação no agrupamento, com a produção de relatórios detalhados e conclusivos constitui uma força imprescindível. Este trabalho tem-se verificado visível, sistemático, sustentado e continuado. No período de 2010 a 2016 sob minha gestão foram selecionadas, no âmbito da autoavaliação, três áreas de análise:
 1. Resultados: comportamento e disciplina;
 2. Resultados: sucesso académico;
 3. Lideranças: motivação e empenho

Destas emergiram três planos de melhoria, dois encontram-se monitorizados e um outro em fase de implementação;

- A Imagem institucional do AEIV, como “escola” emancipatória, de qualidade, de resultados académicos e sociais com reconhecimento pela Sociedade. A este nível a Equipa de autoavaliação interna e o Conselho Geral têm constatado o grau de satisfação dos pais e EE e dos diferentes parceiros e da comunidade perante o agrupamento;

- Há uma clara perceção de que o AEIV promove atividades de integração na transição entre ciclos e de interação entre níveis de ensino;
- A estabilidade do corpo docente - coeso, empenhado e disponível para aceitar desafios e abraçar equipas pedagógicas. Dos 131 docentes, 107 são do quadro de agrupamento e sendo fundamental o conhecimento aprofundado do corpo docente da escola pelos seus organismos internos, particularmente da direção e dos departamentos para que as horas não letivas sejam distribuídas de forma a potencializar o apoio e acompanhamento dos alunos; se incentive a formação e se valorizem as estratégias e reforço de aulas em disciplinas com exames nacionais de forma a promover o sucesso escolar dos alunos;
- O Plano de formação do agrupamento é monitorizado, contempla ações para pessoal docente, pessoal não docente, alunos e pais. É um trabalho continuado, de qualidade, eficácia, em coordenação com o CFAE Martins Sarmiento em prol da qualidade do sucesso educativo;
- A operacionalização da articulação dos planos de trabalho de turma tem resultado num esforço para combater o insucesso escolar;
- As aulas de apoio, as tardes de Matemática e apoio a Física e Química A permitem a sistematização de conteúdos para os alunos com mais dificuldades e preparação para a avaliação externa;
- A mobilização de recurso dos serviços técnico-pedagógicos em benefício da integração psicossocial, da orientação vocacional e profissional e da educação especial;
- O excelente relacionamento e abertura com a comunidade traduzida em protocolos e parcerias potenciadores de sinergias para a qualidade de ensino;
- Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa:
 1. Prática corrente do correio eletrónico, do sítio internet, do facebook e de blogs;
 2. Os DT`s são disponíveis no atendimento aos EE para além do horário de atendimento;
 3. A página do AEIV possui informações e documentos úteis para toda a comunidade educativa;
 4. Os alunos e os EE usam a plataforma GIAE com eficácia;
 5. Os professores usam as plataformas, sumários e alunos;

- O reconhecimento e mérito dos alunos;
- O incentivo ao envolvimento, participação e responsabilização dos encarregados de educação e dos alunos nos seus percursos escolares e na vida do agrupamento;
- Tem sido implementado, desde 2010, o apoio tutorial individual que tem revelado taxas de sucesso claramente positivas;
- Trabalho multidisciplinar entre a CPCJ, EMAT e outros técnicos; núcleo de Ensino Especial de Apoio Educativo, Clube da Saúde e Gabinete de Informação a Apoio (GIA-PES) ao Aluno e à Família e Instituto de Emprego e Formação Profissional;
- O plano de ação tutorial (PAT) tem tido efeitos claramente positivos e é diversificado nas suas ações;
- O trabalho realizado pelos diretores de turma nas aulas de educação para a cidadania, a divulgação do RI e a promoção do Plano de ação tutorial;
- A divulgação e explicitação dos critérios de avaliação junto dos alunos e EE;
- A otimização de recursos, estratégias e medidas de promoção do sucesso escolar;
- A preocupação dos atores educativos com o cumprimento das normas de comportamento, no exercício da sua atividade;
- As lideranças garantem o envolvimento e trabalho colaborativo, promovem a construção de uma cultura de escola, valorizam o desempenho dos professores, transformam a escola num espaço de aprendizagem;
- A riqueza das atividades extracurriculares oferecidas pelo agrupamento;
- A excelência do Jornal Escolar Pau de Giz que desde início apoiei;
- O sucesso do desporto escolar;
- A imagem cuidada e verde das escolas do agrupamento
- A gestão própria da cozinha da escola sede que permite uma elevada qualidade das refeições servidas aos alunos.

Apraz-me, ainda, continuar na senda do trabalho desenvolvido nos meus últimos dois mandatos e, desta forma, continuar a investir nos pontos fortes apresentados, no relatório da avaliação externa, novembro 2016, pela equipa da IGEC, dos quais me orgulho e passo a especificar:

1. Trabalho desenvolvido de forma consistente e transversal aos vários níveis de educação e ensino com intencionalidade clara na construção de um saber estar social com efetivos resultados no quotidiano escolar;
2. Práticas consolidadas de trabalho colaborativo e cooperativo, articulado entre as distintas estruturas e agentes educativos, fundamentais na identificação e operacionalização das medidas de promoção do sucesso escolar;
3. Inclusão das crianças e alunos com necessidades educativas especiais, oferecendo o agrupamento respostas educativas diversificadas e adequadas às especificidades de cada um, com repercussões no sucesso académico, na autonomia, na socialização e ainda na inserção na vida pós-escolar;
4. A implementação da supervisão pedagógica da atividade letiva em sala de aula tem sido entendida, pelos professores, lideranças intermédias e direção, como oportunidade de reflexão sobre as práticas e partilha de saberes, com vista ao desenvolvimento profissional dos docentes e, conseqüentemente, à promoção do sucesso educativo.
5. As medidas implementadas e os projetos desenvolvidos no âmbito do abandono/desistência escolar e da indisciplina, em particular o Plano de Ação Tutorial, são resultado de uma articulação eficiente entre as estruturas internas e os parceiros da comunidade.
6. O empenho da liderança da diretora e da sua equipa, demonstrada na abordagem aos desafios e problemas, na abertura e proximidade da sua relação com os membros da comunidade escolar com repercussões na qualidade das aprendizagens das crianças e alunos.
7. A identificação das necessidades de formação e a oferta formativa disponibilizada para os trabalhadores com impacto no seu desenvolvimento profissional.

13. Áreas a melhorar

- O nível de empenho, hábitos e métodos e estudo/trabalho dos alunos;

- O sucesso académico dos alunos na avaliação externa;
- A fixação e continuidade dos alunos em respeito pelo estipulado nas metas do PE, apesar da diminuição das taxas de natalidade e existência das forças captadoras de alunos promovidas pelos agrupamentos circundantes;
- A adesão cada vez maior nas experiências de autoavaliação, por parte dos atores educativos, sobretudo no reconhecimento da sua função profissional;
- A melhoria do envolvimento das famílias na vida escolar dos seus educandos;
- A estabilidade e aumento do número de assistentes operacionais;
- Renovação e modernização das instalações da escola sede e escolas básicas (exceto a Escola Básica de S. Miguel);
- O nível de desempenho da rede local (LAN);
- Reforço de verbas do orçamento (Gabinete de Gestão Financeira);
- Melhoria da rede e das condições de transporte dos alunos para S. Paio e Tagilde;
- Melhorar o apoio psicológico e vocacional aos alunos. Atualmente existe uma só psicóloga para todo o agrupamento. Urge, dotar-nos de um maior número de quadros técnicos na área, para melhorar o Apoio ao Aluno e à Família. As possibilidades, a explorar exaustivamente e eventualmente cumulativamente, são estágios curriculares e profissionais de psicólogos, oriundos dos cursos do ensino superior ou de parcerias com a Câmara Municipal de Vizela;
- Uma fragilidade que urge combater, para proteção dos jovens e para evitar comprometer as metas futuras do agrupamento na área, é a melhoria nos exames nacionais do 9.º ano dos resultados abaixo da média nacional às disciplinas de Matemática e Português e dos resultados dos exames nacionais no ensino secundário às disciplinas de Português, Matemática e Biologia e Geologia;
- Fraco aproveitamento das aulas da “Medida de apoio tutorial” no âmbito do Despacho normativo nº4/2106, pelos alunos dos cursos CEF e Vocacionais;
- O sonho que tenho em dar qualidade, felicidade e bem-estar aos nossos alunos;
- Neste sentido, proponho-me melhorar o ambiente da sala do aluno e criar um espaço de estar informal e com qualidade no piso inferior do pavilhão B;
- Criação de um palco exterior para apoio às atividades a realizar no agrupamento.

Desenvolverei, também, esforços no sentido de melhorar as áreas apresentadas, no relatório da avaliação externa, novembro 2016, pela equipa da IGEC:

1. A análise reflexiva e rigorosa das dificuldades dos alunos do 2.º ciclo e do ensino secundário, com particular enfoque nos fatores internos explicativos do insucesso escolar na disciplina de português dos cursos científico-humanísticos;
2. A generalização da articulação vertical do currículo a todos os anos e ciclos do ensino básico e secundário, com vista a uma maior reflexão sobre a sequencialidade das aprendizagens;
3. A valorização da avaliação formativa, geradora de informação de retorno e reguladora do processo de ensino e de aprendizagem;
4. A coordenação entre os diferentes procedimentos de autoavaliação na construção de um processo global e consequente nas práticas de melhoria.

Parte III. Missão e Metas

1. Missão

Tendo em conta o Projeto Educativo do agrupamento entendo-o como a base para o rumo do mandato a que me candidato.

A missão do agrupamento tem subjacente uma visão clara do que pretendo para o agrupamento:

- ✓ Promover uma educação focada nos valores de cidadania de forma a conduzir a cidadãos responsáveis, com capacidade crítica e reflexiva, capazes de assumir, na sua liberdade individual, o respeito pelos outros;
- ✓ Criar um clima de escola baseado num ambiente de humanismo e responsabilidade, pautada por padrões de exigência, promotores de qualidade, felicidade e bem-estar aos alunos;
- ✓ Promover uma Escola Inclusiva, criar condições que permitam, aos alunos, o prosseguimento de estudos e integração no mundo do trabalho;
- ✓ Dotar os alunos de competências e conhecimentos que lhes permitam explorar capacidades, tornando-os cidadãos autónomos;
- ✓ Promover ações que conduzam ao sucesso escolar e pessoal;
- ✓ Combater o abandono escolar.

2. Visão

No cumprimento da missão de formar verdadeiros cidadãos para a sociedade e para que os nossos alunos aprendam a voar e partam sempre em busca de uma vida feliz está o fomento do sentido de pertença e de identidade ao agrupamento que está em mim e a visão estratégica que partilho: contribuir para impulsionar um modelo pedagógico ajustado às necessidades e interesses dos alunos; mobilizar os agentes educativos para o sucesso escolar; a procura da melhoria tendo em vista a qualidade do ensino, o sucesso educativo e o exercício da cidadania; assumir o agrupamento de escolas de Infias, Vizela como uma organização de referência nas relações com os alunos e com a comunidade. Na valorização da escola e da sua cultura; responder às exigências da sociedades e dessa forma preparar e qualificar os alunos para a vida ativa. Na senda de Seneca (4 a.C.) “Não há vento favorável

para marinheiro que não sabe para onde ir”, assumo a ideologia central da organização e da capacitação na visão referenciada e assumo saber para onde ir.

3. Liderança

Como linha de intervenção para atingir este paradigma de organização, capacitação e responsabilização é fundamental liderança nas instituições.

Ao falarmos de escola, gestão, de direção, de funções e de papéis, introduzimo-nos na esfera de uma organização como uma determinada forma social, historicamente criada, reunindo pessoas, num determinado contexto espacial e temporal, mobilizando recursos materiais e financeiros, com a finalidade de realizar determinadas atividades de interesse da comunidade, neste caso, a prestação de serviços educativos: socialização e formação geral ou profissional desde a pré ao secundário.

A escola como organização constituída para realizar determinadas atividades de real interesse social determina a criação de diferentes setores ou funções, a serem realizadas por diferentes pessoas que desempenham o papel de diretor(a), professor, Assistente técnico e operacional, estudante, pai...) e, conforme os traços da sua personalidade conferem um o estilo próprio à sua função.

A organização que pretendo dirigir nestes próximos quatro anos deve mobilizar pessoas, ocupar espaços físicos, situar-se no tempo, no agora, inserir-se na comunidade, mobilizar recursos financeiros e ao ser administrada planejar, dirigir, coordenar, gerar informações, estabelecer comunicações, criar dinâmicas e avaliar os resultados.

Os Diretores(as) são pessoas da Lei, dos Limites, da Instituição, cuja missão é a de fazer cumprir regras e normas sem as quais nenhuma organização ou grupo funcionam mas tem, no seu *modus operandi*, o papel de negociação sem o qual não conseguem a verdadeira autonomia, por isso, os diretor(as) tanto são amados como odiados.

A escola, como qualquer outra organização, precisa de ultrapassar os conflitos para alcançar a cooperação. Os conflitos são evidentes, inevitáveis, inesperados às vezes, previsíveis outras vezes, e podem acontecer com o “sistema”, “os pais”, a “comunidade”, o “corpo docente”, o “corpo discente”, o “corpo técnico-

administrativo. É nesse contexto que se coloca a figura da Diretora do Agrupamento de Escolas de Infias-Vizela. Qual o seu papel?

Sendo as organizações, na expressão de Friedberg, “espaços de cooperação conflitiva” considerámos ter tido ao longo destes últimos anos e assim continuar, como diretora, por excelência, o papel central de *mediar* conflitos.

Reconhecemos o papel de *liderança* Numa organização o trabalho implica a mobilização de pessoas, que, por sua vez, se estruturam em grupos e setores de trabalho. A função de liderança, lembra insistentemente Jacques Ardoino⁶ está inerente ao fenómeno grupal. As unidades escolares são mais do que meros espaços onde se encontram docentes, alunos, pais, encarregados de educação, pessoal de apoio administrativo, são espaços de vida e de convivência humana, espaços de Relações Humanas como nos referem os trabalhos de Elton Mayo, Kurt Lewin, ou mesmo, Max Pagès⁷ e Eugène Enriquez⁸, quando nos fala da “vida afetiva dos grupos”.

A minha liderança emergiu e emergirá no contexto dos grupos docente, discente e administrativo, em função da minha forma de ser afetiva e não a partir de um enfoque autoritário, burocrático e formal, no pior sentido empresarial fordista-taylorista. Tal sentido tem permitido a continuidade no agrupamento de um projeto educativo cuja a missão consiste em criar um ambiente de humanismo e responsabilidade pautada por padrões de exigência, em “educar/formar cidadãos responsáveis, com capacidade crítica e reflexiva e capazes de assumir, na sua liberdade individual, o respeito pelos outros” e “desenvolver nos cidadãos as competências necessárias ao sucesso profissional e pessoal, com vista à integração numa sociedade dinâmica e em constante mutação (pág.s 6 e 36, do P.E. do AEIV).

Atrevemo a dizer que Eros, deus grego do amor, tem um papel na vida organizacional do Agrupamento de Escolas de Infias-Vizela e, deste ponto de vista, um líder não poderá ser, jamais, apenas um mero burocrata que preside e faz cumprir a lei, de forma impessoal e legalmente, aos seus pares. Deste ponto de vista, é meu entender que a Diretora não se furta, igualmente, ao papel de *mãe simblica*, pois surge-nos no seu dia-a-dia profissional como uma figura amorosa que “une” e a todos procura tratar com justiça e carinho.

⁶ ARDOINO, Jacques. *Psicologia da Educação: na universidade e na empresa*. São Paulo: Herder/EDUSP, 1972.

⁸ ENRIQUEZ, Eugene. *A Organização em Análise*. Petrópolis: Vozes, 1998(?)

Finalmente, o papel fundamental e desafiador o de gerir/administrar. Segundo Francis Imbert administrar é um desafio e oscila na dialética entre a *práxis* e *poiésis*. Os processos educativos pertencem à esfera da *práxis*, a esfera da criatividade, das interações e das intencionalidades à esfera *poiésis*. As funções operacionais, *Planear Organizar Dirigir, Informar Comunicar Controlar, Avaliar*, explícitas na teoria da administração, incorporam os elementos básicos propostos por Henri Fayol⁹ nos começos do século XX, contextualizados num contexto de *práxis*. No entanto, hoje, fundamentais e necessárias, têm de ser aplicadas fora do contexto verticalista, mecanicista e autoritário da visão do autor, já que a problemática da administração da educação na atualidade exige a atenção para outras dimensões nela envolvidas. Para que se tornem um “obra humana”, é preciso que se centrem na esfera da filosofia *poiesis*, num belo projeto educativo, que passe da teoria e das ideias ao concreto e à ação. E, neste âmbito, a diretora tem realizado e assim continuará a fazer: mais e melhor!

As tomadas de decisão resultam de uma ação partilhada e participativa das lideranças intermédias reconhece-se a boa articulação entre o conselho geral e os demais órgãos de direção, administração e gestão.

A liderança apresenta, assim, uma visão estratégica, com objectivos claros e partilhados, no sentido em que são estabelecidas metas, compromissos, promovendo e orientando mudanças. Com uma dose de experiência, com compreensão e com capacidade de análise recorre a uma gestão consensual, participativa e democrática. Fomenta a *inclusão* do outro e o *cuidado com o outro*, assumindo uma liderança solidária.

Deste ponto de vista, os impactos da liderança alicerçados no Projeto Educativo, são visíveis no reconhecimento pelos liderados e pela comunidade contribuindo para uma escola mais eficaz, mais feliz e como comunidade de aprendizagem. Apresenta um corpo profissional coeso e dedicado, com expectativas elevadas e suportadas por estratégias de apoio e reforço positivo e uma relação de colaboração e parceria entre a escola e a família.

“Não sois máquinas, homens é que sois”(Charles Chaplin)

⁹ FAYOL, Henri. *Administração Geral e Industrial*. São Paulo: Atlas, 1987.

4. Metas

A proposta de metas a concretizar depende muito do contexto interno e externo de toda a comunidade educativa e das competências culturais e sociais intrínsecas à mesma.

Face, ainda, à cuidadosa análise dos pontos fortes e áreas a melhorar no agrupamento, às oportunidades e ameaças externas e enquadrando a missão que entendo deve nortear o meu projeto de intervenção para o agrupamento, partindo da consciência da sua exequibilidade e do equilíbrio entre a realidade e a ambição defino, para continuar a fazer melhor, as seguintes metas:

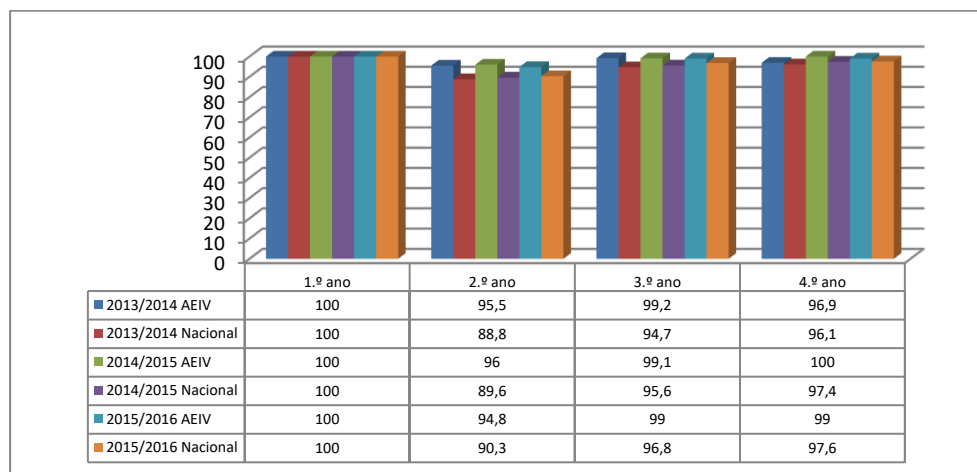
META 1.

Consolidar a qualidade do serviço prestado (na linha da concretização dos objetivos operacionais) para atingir maior sucesso educativo em todas as suas dimensões.

META 2.

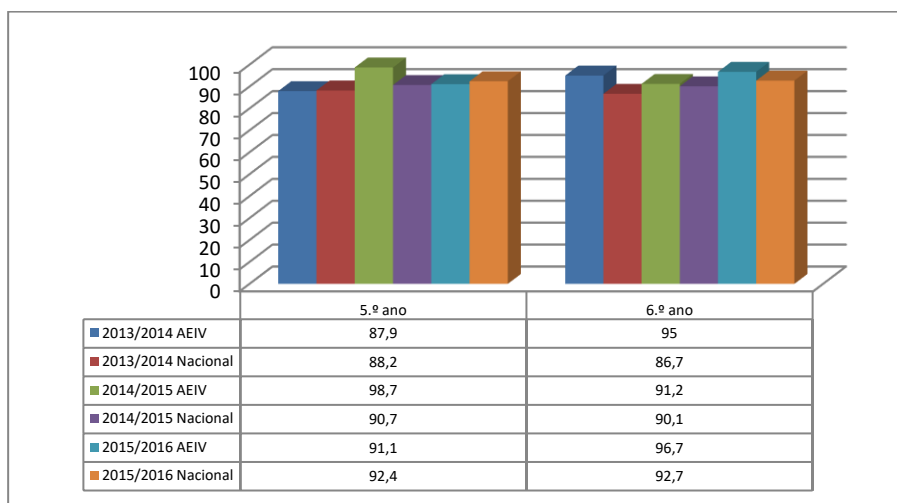
Continuar com os elevados níveis das taxas de transição de ano e ciclo (1º e 2º), tal como os gráficos seguintes o demonstram:

Gráfico 1. Taxas de transição/conclusão do AEIV e taxas nacionais – 1º Ciclo



As taxas de transição/conclusão do AEIV, no 1º ciclo, ficaram sempre acima das taxas nacionais.

Gráfico 2. Taxas de transição/conclusão do AEIV e taxas nacionais - 2º Ciclo

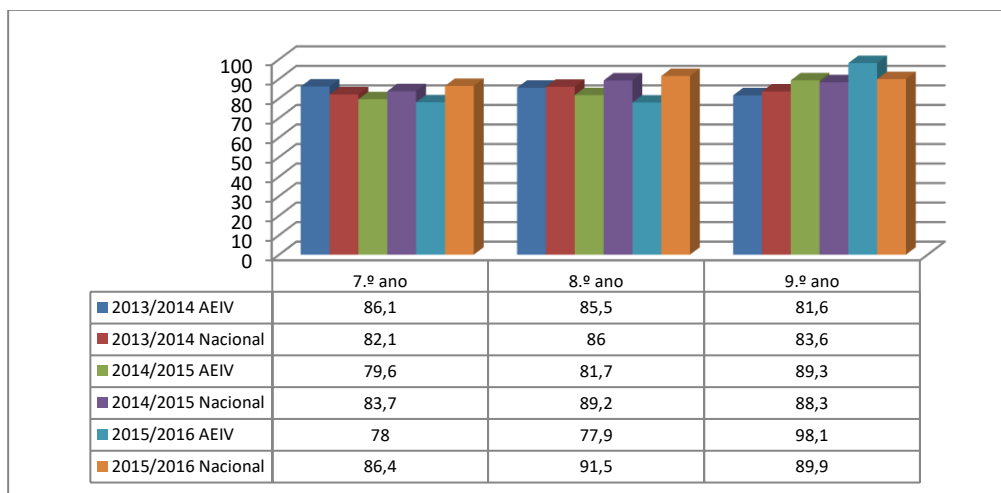


As taxas de transição/conclusão do AEIV, no 2º ciclo, ficaram sempre acima das taxas nacionais, exceto no 5º ano (2013/2014; 2015/2016)

META 3.

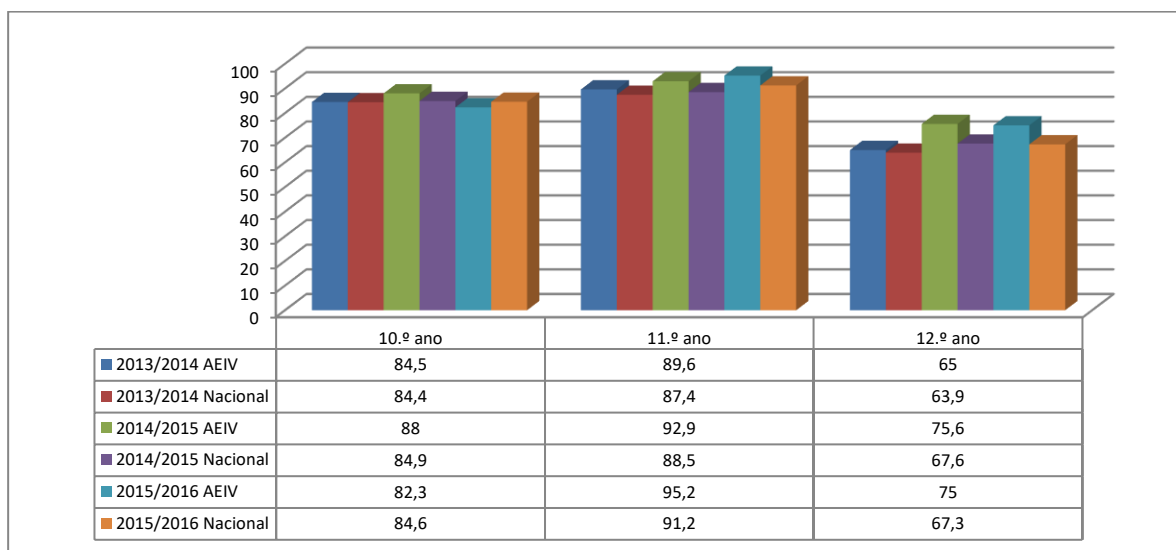
Aumentar as taxas de transição de ano e ciclo (3º ciclo e Ensino Secundário) com sucesso pleno, tal como a evolução dos últimos anos tem revelado:

Gráfico 3. Taxas de transição/conclusão do AEIV e taxas nacionais – 3º Ciclo



As taxas de transição/conclusão do AEIV, no 3º ciclo, têm verificado resultados ligeiramente abaixo das taxas nacionais, exceto no 7º e 8º ano (2013/2014).

Gráfico 4. Taxas de transição/conclusão do AEIV e taxas nacionais – Ensino Secundário



As taxas de transição/conclusão do AEIV, no ensino secundário, ficaram sempre acima das taxas nacionais, exceto no 10º ano (2015/2016)

META 4.

Melhorar os resultados académicos dos exames nacionais dos alunos do agrupamento quando comparados com os resultados nacionais:

Quadro 1.

Comparação das médias obtidas, no 4º, 6º e 9º anos, a Português e Matemática nas provas finais de ciclo e resultados nacionais entre os exames nacionais e os resultados nacionais¹⁰

Exame	Média	2016	2015	2014	2013
Português - 1.º ciclo (41)	Prova Final Escola	66	68,3	46,9	
	Prova Final Nacional	66	62,2	48,7	
Matemática - 1.º ciclo (42)	Prova Final Escola	63	65,1	53,3	
	Prova Final Nacional	60	56,1	56,9	
Português - 2.º ciclo (61)	Prova Final Escola	55	58,9	50,6	
	Prova Final Nacional	60	57,6	51	

¹⁰ A cor verde, valores acima da média nacional; a cor vermelho valores abaixo da média nacional

Matemática - 2.º ciclo (62)	Prova Final Escola		46	47,3	53,8
	Prova Final Nacional		51	47,3	49
Português - 3.º ciclo (91)	Prova Final Escola		60	59,8	44
	Prova Final Nacional	57	58	56	49
Matemática - 3.º ciclo (92)	Prova Final Escola		45	57	40,6
	Prova Final Nacional	47	48	53	44

Os resultados a Português e a Matemática, no 4.º, 6.º e 9.º anos, evidenciam valores claramente superiores em 2014 face a 2013

Quadro 2.

Comparação das médias obtidas, no 11.º e 12.º anos, entre os exames nacionais e os resultados nacionais

Exame	Média	2016	2015	2014	2013
Português (639)	CIF	130	128	141	143
	Exame Escola	91	77	102	86
	Exame Nacional	108	110	116	98
Matemática A (635)	CIF	154	132	131	137
	Exame Escola	141	115	84	98
	Exame Nacional	112	120	92	97
Biologia e Geologia (702)	CIF	140	141	153	146
	Exame Escola	96	92	100	83
	Exame Nacional	101	89	110	84
Física e Química A (715)	CIF	133	138	101	148
	Exame Escola	133	118	136	97
	Exame Nacional	111	99	92	81

Os resultados dos exames nacionais à disciplina de Português, ao longo dos anos em análise, situam-se abaixo da média nacional. Nas disciplinas de Matemática e Biologia e Geologia evidenciam uma variação irregular, embora com diferenças pouco significativas, salientando-se que, a Matemática no ano de 2016 os resultados

da escola foram bastante superiores à média nacional. A Física e Química os resultados revelam valores claramente superiores à média nacional de 2013 a 2016

META 5.

Continuar a aposta nas prioridades de intervenção do PE e na dinâmica de escola voltada para o apoio a projetos que se distinguem no todo do agrupamento.

META 6.

Continuar a aumentar a participação das famílias e da comunidade na vida do AEIV enquanto condição indispensável para assegurar direitos de participação e uma efetiva capacidade de intervenção, tal como prevê o preâmbulo D.L. 75/08.

META 7.

Continuar a tendência, dos últimos 5 anos, de fixação e continuidade dos alunos no 3º ciclo e ensino secundário em respeito pelo estipulado nas metas do PE, apesar da diminuição das taxas de natalidade e existência das forças captadoras de alunos promovidas pelos agrupamentos circundantes.

META 8.

Prosseguir no desenvolvimento do gosto pela “ESCOLA” e na prossecução de um ensino público de qualidade, com particular importância para o conhecimento cognitivo e para a aquisição de competências que permitam uma cidadania ativa.

META 9.

Continuar a promoção de uma Escola Inclusiva, criando um ambiente de humanismo e responsabilidade, pautado por padrões de exigência, de ética e de solidariedade.

META 10.

Potencializar a heterogeneidade e diversidade socioeconómica e cultural dos alunos com base na mobilização e no trabalho de equipa, articulado com a direção, os órgãos intermédios e os professores.

META 11.

Manter a capacidade reflexiva e crítica no interior do AEIV, visando alternativas inovadoras, porém adequadas ao contexto de Infias-Vizela, e que resultem na melhoria dos resultados académicos dos alunos.

META 12.

Concretizar o Plano de Ação Estratégica voltado para a promoção da qualidade das aprendizagens; para a liderança; para o trabalho colaborativo e de articulação dentro do conselho de turma/conselhos de ano.

META 13.

Alcançar uma adesão cada vez maior nas experiências de autoavaliação, por parte dos atores educativos, sobretudo no reconhecimento da sua função no desenvolvimento das organizações escolares e dos seus profissionais, dado que o processo de autoavaliação se complexifica.

META 14.

Encorajar ao voo e, subscrevendo Rubem Alves e a introdução deste meu Projeto de Intervenção, pretendo que as escolas que constituem o Agrupamento de Infias, Vizela “amem pássaros em voo” daí a ousadia do lema: “Agrupamento com Asas”, pois consubstancia um patamar superior, em que se pretende dotar os alunos das competências necessárias para que possam vir a ser cidadãos plenamente integrados, bem-sucedidos e ativos. Que se preparem para a conquista de sonhos e da utopia.

A definição de metas apresentadas prende-se com a dinâmica da prestação de contas. Neste sentido, a minha principal responsabilidade é a prestação de contas para com a comunidade que me elege. É para ela, então, a definição das metas por mim, anteriormente, apresentadas.

Conclusão

(Re)Candidato-me porque acredito que não há um modelo ideal e único de gestão, aliás, creio que é inútil procurá-lo, mas estou consciente que, no meu caso, o fui construindo com a meta da autoavaliação, da autocrítica, buscando assim aquilo que é de melhor para a organização. Porque quero, cada vez mais, colocar em segundo plano o enfoque administrativo e burocrático e fazer sobressair o enfoque na gestão. Deste ponto de vista, reconheço a importância da participação, consciente e esclarecida, dos atores educativos deste agrupamento, onde cada um, assumindo responsabilidades, participe e faça parte da vida do agrupamento como um todo.

Estou convicta que, durante estes oito anos, com o meu Projeto de Intervenção, promovi a melhoria da educação ao diligenciar uma gestão participativa e ao criar um ambiente que permitiu o bem estar coletivo. Com a minha visão de liderança promovi o diálogo, ouvi os outros e dispus-me à busca de “novos caminhos”, novas respostas, na procura do melhor para a organização que liderei. Entendi estes “novos caminhos” como desafios a serem enfrentados no presente, sem lamentar o passado e com o intuito de criar novas ações para o futuro, sem medo da ocorrência de falhas, por sentir segurança junto a minha equipa. Ao ser flexível, creio que contribuí para que os profissionais deste agrupamento e a comunidade educativa se sentissem valorizados, reconhecidos e motivados.

Como Diretora, trabalhei no sentido de potenciar a escola como espaço de transformação, inclusão, pluralidade e democracia.

Empenhei-me na promoção de oportunidades, aos alunos, adequadas a capacidades desiguais e mais próxima do conceito de equidade. Contribui para a resolução de problemas de exclusão e para o seu regresso/continuidade na Escola.

Nesta linha de atuação, corroboro do pensamento de FREIRE (2001), pois, “para mim, sem esperança não há como sequer começar a pensar em educação”. Esta minha forma de pensar insere-se na linha das preocupações pelo indivíduo, na perspectiva do meu Projeto de Intervenção de “ensinar a todos como sendo cada um”.

Cabe-me e caber-me-á servir e liderar, ajudar, acolher, aceitar críticas e opiniões, criar ambiente que envolva com prazer toda a instituição e acima de tudo ter amor e vontade para fazer deste trabalho não uma obrigação, mas uma realização voltada para a educação dos alunos, valorizando sempre o conhecimento e a realização pessoal e coletiva de todos.

Convocando o que aludi na pág. 8 do meu PI, de abril de 2009, “porque acredito que o sucesso de qualquer organização depende do empenhamento, da motivação e envolvimento de todos, pretendo que os órgãos de direção, administração e gestão assim como toda a comunidade educativa, abracem este projeto, se revejam nele e confiando nas minhas capacidades e competências, ao meu lado construamos uma escola de todos e para todos onde cada um se sinta obreiro deste empreendimento, tendo como prioridade absoluta os nossos alunos o seu sucesso e a sua felicidade presente e futura”.

Esta recandidatura assume o principal compromisso de que continuarei, com o vosso apoio, a Missão do Agrupamento de ministrar um Ensino Público de qualidade e a Promover uma Escola Inclusiva criando um ambiente de humanismo e responsabilidade pautada por padrões de exigência. Norteari a vida do Agrupamento de Escolas de Infias - Vizela com elevado sentido de realização e, atendendo às minhas motivações, creio firmemente que é possível a construção de uma comunidade feliz.

Este é o caminho que pretendo aprofundar durante o próximo mandato!

Agrupamento de Escolas de Infias, Vizela, 24 de abril de 2017

A candidata,

Rosa Maria Almeida de Freitas Carvalho
