

COLOCAR NA MODA O  
AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DA SÉ  
E PORQUE NÃO?

Projecto de Intervenção para o

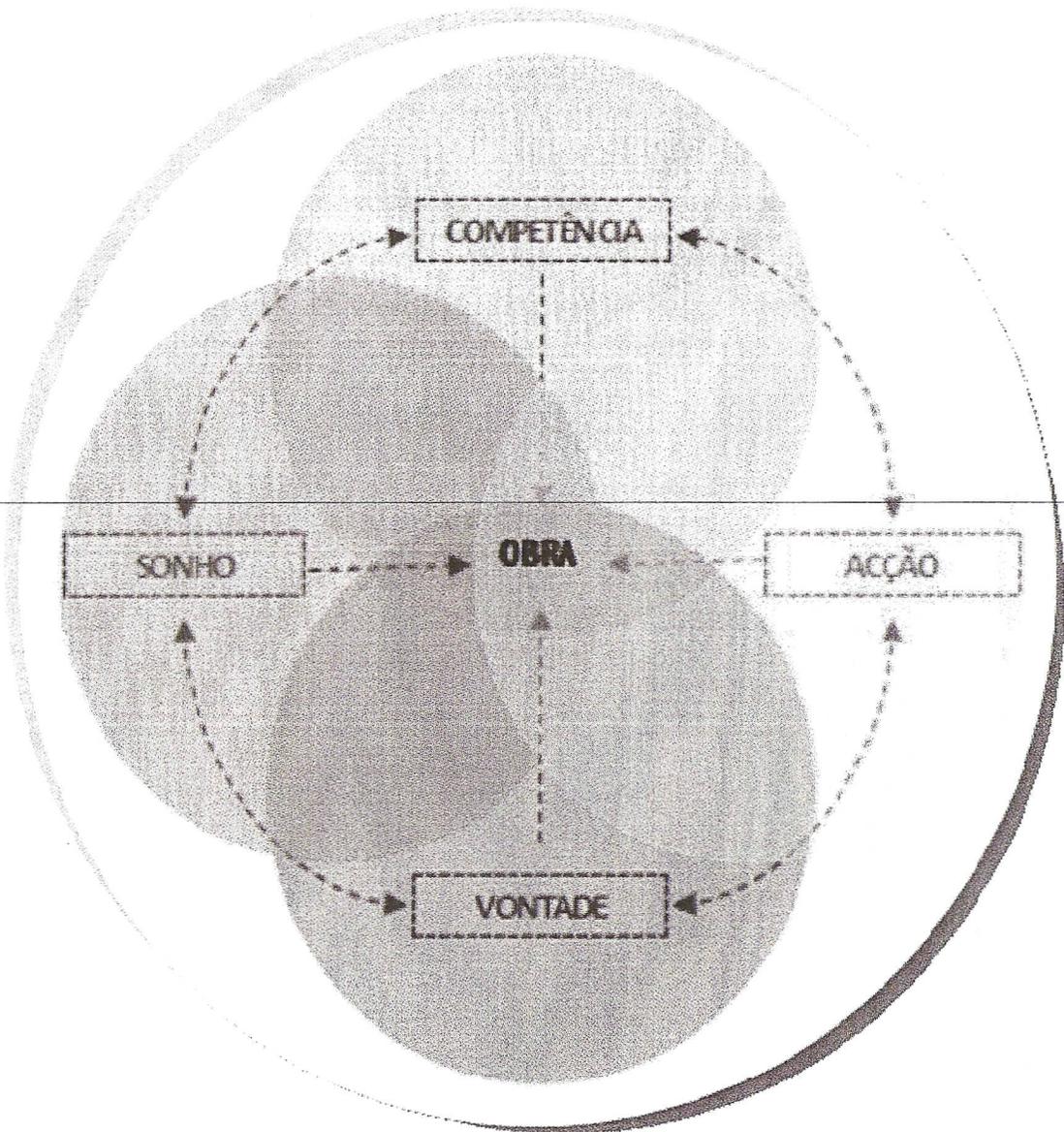
Quadriénio 2009/ 2013

Carlos Dinis Marques de Almeida

15-06-2009



## Confluências



Se se fizer diferente,

se se souber fazer diferente,

se se quiser fazer diferente.

...actuando por antecipação...

...para responder aos desafios da mudança.

*Não se pode cumprir bem uma  
missão,*

---

*sem se ter uma visão.*

## *A nossa missão...*

O indivíduo é instruído pela escola para agir em sociedade e a servir, de acordo com padrões politicamente definidos. A escola tem seguido, em cada momento, modelos educativos e práticas pedagógicas e didácticas que melhor a adaptam aos interesses de cada tempo.

A sociedade, por seu turno, espera da escola que cumpra o papel fundamental de consciencializar os seus alunos para o exercício responsável dos seus deveres e direitos de cidadania e da qualificação profissional.

Assim, e pelo papel que desempenha na transmissão dos saberes, à escola cabe a promoção do desenvolvimento integral de todos os alunos pelo que partilhamos do entendimento, de que a missão do Agrupamento Vertical de Escolas da Sé, em traços gerias, não se pode afastar do referencial de princípios que se elenca:

- garantir um serviço educativo credível e de qualidade;
- integrar e valorizar o esforço e o papel de cada um;
- dotar os alunos de conhecimentos sobre si próprios e os outros;
- abrir-se ao meio envolvente e aprender com ele;
- transmitir valores universais e inalienáveis;
- preparar os alunos para a integração na vida activa;
- formar cidadãos autónomos e responsáveis;
- contribuir para o desenvolvimento da comunidade educativa em que se insere, do concelho e, no limite, do país.

## *A nossa visão...*

O Agrupamento Vertical de Escolas da Sé, de Lamego, porque reúne condições físicas, materiais e humanas para tanto, deve tornar-se numa instituição educativa de referência, uma **instituição da moda**, desejada e procurada por todos quantos nele buscam a sua formação nos ensinos básico e secundário, não apenas pela qualidade e diversidade do serviço educativo que oferece, mas também pela capacidade de articulação e envolvimento com o meio exterior, com todos os colaboradores, parceiros organizacionais e de formação, pela natureza inovadora dos seus projectos de intervenção e de formação, pelo valor e respeito manifestados por todos os que o compõem ou com ele cooperam, pelo clima organizacional positivo, de rigor e disciplina e pela adequada opção de estratégias de gestão promotoras do sucesso educativo dos seus alunos.

**porque...**

*... mais importante do que fazer as coisas  
correctamente,*

*é...*

*...fazer as coisas correctas.*

## Doutrina e diagnóstico

...se se fizer diferente,...

### Do Sonho à Acção

O ano de 2007 representou para a comunidade educativa em que a Escola Secundária/3 da Sé se inseria, bem assim como para um conjunto de escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico e de Jardins de Infância o dealbar de uma nova realidade educativa para a qual, porém, poucos pareciam estar preparados.

Na Primavera desse ano nascia, por decreto, o Agrupamento Vertical de Escolas da Sé. Se a comunidade educativa e alguns actores da comunidade escolar como alunos e funcionários auxiliares o receberam com notória indiferença, já foram poucos os educadores e professores, dos diferentes níveis de ensino a acarinhá-lo, mas muitos os que o contestaram. Nessa altura, foram várias as tomadas de posição formal contrárias à sua criação, assumidas pelo órgão executivo e pelo órgão pedagógico da escola sede, numa causa votada ao fracasso face à posição de fragilidade negocial perante a administração educativa estribada nos números da crescente redução da sua população escolar com perda significativa de alunos em todos os níveis de ensino mas, especialmente, no ensino secundário.

Dois anos volvidos após a sua criação, o Agrupamento Vertical de Escolas da Sé parece ainda não ter sido capaz de curar as feridas desta enxertia, vivendo subjugado ao peso de um modelo de gestão pedagógica e administrativa que não incorporou as adaptações necessárias ao novo figurino organizacional.

É sentimento corrente, quer junto dos professores da escola sede, quer junto dos professores do 1.º Ciclo ou dos educadores de infância, quer junto de funcionários auxiliares, e mesmo presidentes de juntas de freguesia que, tal como funciona, o Agrupamento Vertical de Escolas da Sé serve mais para atrapalhar do que para facilitar, pouco ou nada contribuindo como alavanca para a qualidade do sucesso educativo e escolar dos seus alunos, fim último da sua criação e da sua existência.

Esta nova unidade organizacional, espacialmente uma mas ainda territorialmente disseminada, não representou uma ruptura radical com a situação dos Jardins-de-Infância e das escolas do 1.º Ciclo que, à data, desenvolviam a sua parte da escolaridade básica. Breves auscultações informais de docentes, funcionários auxiliares, pais e encarregados de educação e até alunos, têm mostrado que assim é. Também são praticamente inexistentes os sinais que revelam que, com a constituição do Agrupamento, tenha saído reforçada a integração comunitária da escola e do seu papel como pólo privilegiado de desenvolvimento local e de espaço de integração com a comunidade envolvente, incentivando o ressurgir de iniciativas que integrem a educação e a cultura, promovendo o acesso generalizado de todos os indivíduos a estes vectores para além do que já sucedia.

A mudança educacional não depende apenas da criatividade e do esforço permanente de actualização dos professores. Hoje em dia, a inovação não pode ignorar a mudança ao nível do **funcionamento** e da **gestão** das organizações escolares concebendo-as como um **ambiente educativo**, onde, no dizer de Nóvoa (1991), *“trabalhar e formar não sejam actividades distintas”*. Importa, pois, encontrar uma solução que permita evitar o afastamento das instituições educativas dos núcleos populacionais. Se do Agrupamento Vertical de Escolas da Sé não se pode dizer já que se afastou decisivamente da comunidade com a qual interage, também não deixa de ser verdade que não conseguiu ainda apropriar-se dela de forma clara e profícua, de maneira a constituir-se como factor transformador. Neste jogo de influências recíprocas da comunidade sobre o Agrupamento e deste sobre a comunidade, o Agrupamento parece ficar claramente a perder. Este sinal não deve ser desprezado antes tido como factor de preocupação pois é revelador de pouco reconhecimento da comunidade pelo valor acrescentado que o Agrupamento lhe confere.

Enquanto não forem criados os centros escolares previstos na Carta Educativa para o concelho de Lamego, que trarão consigo soluções educativas organizacionais integradoras, o Agrupamento Vertical de Escolas da Sé, só por si, não dará resposta adequada às questões da descontinuidade educativa que se estende ao longo de uma corda geográfica relativamente extensa se não for adoptado para o mesmo um modelo de intervenção diferente, de forma a explorar todas as potencialidades, endógenas e exógenas, na perspectiva do sucesso educativo pleno dos alunos, construído em torno de um **sentimento de pertença a um único espaço** e em torno da **mobilização e adesão de toda a comunidade aos seus projectos**. É necessário inverter o sentido do rumo das coisas. Torna-se, assim, indispensável, que cada um dos actores deste espaço, cada vez mais fluído, comecem a jogar como equipe, vestindo a camisola do Agrupamento e que a transpirem sentindo-a como sua.

No quadro vigente, o maior problema identificado relativamente ao modelo de gestão adoptado até ao momento prende-se, justamente com a ausência de qualquer modelo. A predominância do primado do administrativo sobre o pedagógico, muitas vezes sem lógica compreensível, quando expectável seria o seu inverso, representa o afastamento relativamente à doutrina dos normativos legais, plasmada no Decreto Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio e continuada no Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril que reafirma na alínea e) do n.º 1 do Art.º 4: "Observar o primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis para o desenvolvimento da sua missão." Se nada de diferente for feito, o Agrupamento, apesar de ter apenas dois anos de existência, conhecerá sempre grandes dificuldades de implantação e afirmação, transformando-se, a médio prazo, em mera entidade certificadora da escolaridade obrigatória do ensino regular e dos alunos dos cursos das novas oportunidades. Este estatuto, manifestamente empobrecedor, torná-lo-á no natural sustentáculo dos cursos do ensino secundário da outra escola pública do concelho com a qual deveria estar, como aconteceu durante muitos anos, a competir salutarmente na sua afirmação por uma complementaridade formativa, assegurando aos pais e alunos o direito esclarecido à escolha. Este cenário que hoje se vive no concelho não pode nem deve ser aceite como uma fatalidade.

Aqui chegados, uma questão se levanta então: O que fazer?

A resposta parece óbvia: desde logo, **fazer diferente** para **mudar** pois só a mudança traz **crescimento**. Crescer, é trave mestra obrigatória de qualquer projecto de intervenção que vise a melhoria. Crescer sim, mas não a qualquer preço. Só faz sentido o crescimento estratégico, pois só esse é sustentado e sustentável e só esse permite reconquistar a força negocial perdida tão necessária para merecer da administração educativa o respeito pelas opções que o Agrupamento entenda, em cada momento, como as correctas para o interesse das populações que serve, nelas incluindo, necessariamente, e em primeiro lugar, os alunos, mas também os pais e encarregados de educação e demais actores da comunidade. Por isso, do primeiro nível desse processo de crescimento devem fazer parte todas as iniciativas que visem o **aumento do prestígio da imagem** do Agrupamento junto da comunidade e do concelho. O restante virá por consequência.

Um novo paradigma da gestão poderá dar resposta positiva a este desafio, transformando o que nasceu como uma ameaça numa oportunidade, extraindo das fraquezas forças, sabendo captar sinais e descodificá-los adequadamente para antecipar respostas e, em cada momento, fazer as opções de política de gestão correctas.

*Sim, é possível colocar na moda o  
Agrupamento Vertical de Escolas da Sé.*

...se se souber fazer diferente,...

### Competência na Acção

Em vez do **EU** quero, **EU** posso, **EU** mando...

... porque não ...,

**NÓS** sonhamos, ...

...**NÓS** sabemos, ...

...**NÓS** fazemos?

Diz-se que ADMINISTRAR é AGIR. Mas também se diz que não há BOAS PRÁTICAS sem BOAS TEORIAS.

Do mais incipiente e despropositado ao mais elaborado e adequado acto de gestão, na sua forma mais clássica, há sempre, por detrás, uma opção que determinou como fazê-lo. O que varia é a natureza da opção, são os níveis de decisão que a consubstanciam e os papéis dos actores chamados a tomá-la. Em boa medida, tal depende da acção das lideranças. E, se este traço de personalidade pode ser inato, também é verdade que a sua maior ou menor eficácia depende da forma como um líder realiza o seu processo de aprendizagem ao longo dos tempos

Do responsável máximo de um Agrupamento, para além dos actos de gestão de rotina, nos planos administrativo, financeiro e pedagógico, que põem uma escola em funcionamento todos os dias, deve emergir a sua capacidade para mobilizar todos os actores em torno de uma ideia, de liderança de um projecto ou até mesmo uma causa pelos quais valha a pena lutar. Os efeitos da

liderança ou da sua ausência nunca são inócuos. E se para a mesma contribuirão, sem dúvidas, traços de personalidade, não é menos verdade que a mesma também se aprende.

O Agrupamento Vertical de Escolas da Sé é este e é único e o seu sucesso, determinado pela capacidade que mostrar para poder crescer, como já referido, passará em muito pela forma como a sua liderança for capaz de tratar as **particularidades** dos seus **contextos** e dos seus **múltiplos ambientes educativos**. Fazer assentar a formação dos seus alunos na via da realização curricular típica da escola massificada, em que quase tudo tem de ser igual para todos é claramente redutor, não apenas da dimensão inclusiva que deve cultivar, como do desenvolvimento das diferentes capacidades dos seus alunos e dos seus professores. A modernidade dos tempos impõe à missão do Agrupamento novas exigências que não podem ser nem escamoteadas nem desprezadas. Integrar esses contextos e ambientes diferenciados não é fazer **tudo igual para todos**, mas antes **tudo diferente para todos**. A transição de escola massificada, opção educativa, pedagógica e curricular que parece ter ganho preponderância nos últimos quatro anos, para uma escola de massas, tem que ser um desafio que não pode continuar a ser adiado tendo como pretexto limitações diversas do Agrupamento. Porém, para ser ganho, tem de encontrar na futura liderança de topo a **visão norteadora** do rumo a seguir, a **vontade** e a **competência** para provocar o debate sério de ideias conducentes, em cada momento, à definição dos melhores projectos e o **suporte facilitador** de todas as acções que concretizem esta mudança imperativa. Na educação, como na vida, não há crescimento sem mudança. Se necessitamos de crescer, para sermos sustentáveis, temos que ir mudando.

Valerá a pena aqui introduzir um pouco do que é hoje a escola como organização para melhor se perceber a importância do papel de quem vier a assumir a responsabilidade da sua futura liderança.

A escola como organização encontra, actualmente, os seus fundamentos na teoria da escola de modelo político. Esta teoria das organizações como coalisões ou coligações, apesar das marcas de incerteza e indeterminação, tem-se revelado mais proveitosa para a consecução das finalidades da nova escola do que o determinismo típico dos modelos clássicos do tipo *taylorista* ou racional do tipo burocrático. Evoluindo do modelo sistémico, que valoriza dimensões como **clima** e **cultura**, o modelo político veio acrescentar à abordagem da escola como organização as dimensões **conflito** e **cooperação** (Bush, 1986), em associação com os conceitos de **negociação** e

de **poder partilhado**, acentuando ainda mais a importância da **negociação permanente** e da **participação colectiva** na definição das metas da escola como organização e do **papel das lideranças** na condução de todo o processo de envolvimento dos actores e da qualidade educativa que lhe está subjacente.

É esta natureza conflitual da vida interna de uma escola como organização política que Afonso (1993), mobilizando o pensamento de Bush (1986), refere conduzir, inevitavelmente, aos jogos de influência na luta pelo exercício ou controle do poder formal, pontuados por interesses divergentes indutores de comportamentos diferentes. É aqui que ganha importância também o conceito de **cliente**, como contraponto ao conceito de **autoridade política do sistema**, ambos parceiros de um jogo interactivo de pressão que o primeiro exerce sobre o segundo no sentido de obter deste as decisões mais favoráveis aos seus interesses. Com base neste pressuposto, os grupos de influência ou pressão assim formados nem sempre perseguem os mesmos objectivos da organização. E, mesmo quando esses objectivos são claramente identificáveis, emerge a natureza imprevisível da sua estratégia de acção como meio de conquistar ou reforçar a sua influência e a sua autonomia face à autoridade do sistema.

Não pode haver liderança educacional sem a compreensão desta evolução e sem a aceitação desta nova realidade como algo inevitável. Toda e qualquer forma de liderança que se lhe oponha, está condenada ao fracasso e ao isolacionismo. A primeira forma de afirmação de uma **liderança competente** passa por **nada querer fazer sozinho**.

Esta breve excursão pela teoria é demonstrativa da razão por que são convocados a participar da vida da escola, com importância crescente alargada a instâncias com poder decisório, actores da comunidade aos quais antes estava vedado qualquer direito de participação a este nível. Falamos de pais e encarregados de educação, de alunos, de entidades sócio-económico-culturais e autarquias.

Que pode e deve então o Agrupamento Vertical de Escolas da Sé esperar da sua liderança na prossecução das metas da qualidade educativa e da eficácia dos resultados?

- uma **liderança forte**, favorecedora de um **clima** e de uma **cultura** organizacionais indutores de **motivação** e de **mudança** assente na ideia de **papel a desempenhar**, condição própria de uma organização madura e autónoma e não na ideia de **chefia**, condição própria de uma organização dependente e imatura enfatizando a **cooperação**;

- uma liderança **transformacional** que rompa com essa outra forma mais incipiente de liderança instrucional que tem sido a imagem de marca do Agrupamento;
- uma liderança orientada para **objectivos**, consubstanciando uma **visão partilhada** do Agrupamento estabelecendo consensos quanto aos seus objectivos, metas e níveis de desempenho;
- uma liderança com ênfase nas **pessoas**, consubstanciando **práticas de apoio individualizado**, de **aconselhamento pedagógico** e de **estimulação intelectual** em vez da voz crítica, criando-lhes condições para o desenvolvimento da sua profissionalidade;
- uma liderança focalizada na **estrutura**, impulsionando pequenos nichos de liderança dispersa que conduzam a tomadas de decisão cada vez mais democráticas, sabendo delegar competências e poderes mesmo quando estão em causa decisões significativas para a vida do Agrupamento;
- uma liderança com ênfase no **clima**, capaz de gerir a conflitualidade na primeira pessoa do plural, privilegiando sempre o **NÓS** em vez do **EU**, **negociadora**, sempre que estiverem em causa necessidades das pessoas e **dialogante** sempre que estiverem em causa pontos de vista divergentes;
- uma liderança com ênfase na **cultura**, colocando os mecanismos burocráticos, que persistem em manter-se no sistema, ao serviço do reforço da transformação cultural, tirando partido dos símbolos e rituais para expressar os valores culturais, usando normas culturais e partilhando o poder e a responsabilidade com os outros.
- Uma liderança que **crie** e **apoie** uma escola **competitiva** considerando a importância crescente de o Agrupamento competir no mercado por alunos.
- Uma liderança **simbólica** e **moral**, consciente de que o primeiro exemplo vem de cima;
- Uma liderança **solidária** e **leal** com os seus pares na defesa dos seus legítimos interesses quando parecer que tudo desabou.

Desta liderança se espera, pois, seja impulsionadora da definição de uma **identidade cultural do Agrupamento** que, de todo não existe, usando os rituais e a linguagem simbólica como meios de a criar e ainda que seja capaz de fazer o Agrupamento descolar de uma forma de acção

COLOCAR NA MODA O  
AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DA SÉ  
E PORQUE NÃO?

15/27

reactiva tornando-o, como é urgente, pró-activo face às circunstâncias do ambiente educativo que suscitem mudança, estimulando e comprometendo nesse propósito todos quantos, sem excepção, assim o queiram,...

...actuando por antecipação.

...se se quiser fazer diferente...

## Da Vontade à Obra

Peter Drucker, considerado “o pai da administração moderna”, descreveu os líderes empreendedores como aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças. Os empreendedores não se devem limitar aos seus próprios talentos pessoais e intelectuais para levar a cabo o acto de empreender, devendo também ser capazes de mobilizar recursos externos, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para ajudar a organização a atingir os seus objectivos. Um líder empreendedor é aquele que tem a capacidade de ver e avaliar oportunidades de negócios, de prover os recursos necessários para deles se colherem vantagens e iniciar acções adequadas para assegurar o sucesso. A motivação e a acção caminham de mãos dadas com a tomada de decisões que o futuro revela como acertadas.

Se, no plano pedagógico, a quantidade do sucesso escolar, superior ao que se verificava num passado não muito distante, vem acompanhada de uma crescente degradação da sua qualidade, claramente nivelada por baixo, já, no plano dos recursos e instalações, uma das primeiras sensações que se colhe, quando se percorrem muitos dos espaços da escola sede é a de uma certa “paragem no tempo”. Pequenas obras de conservação ou manutenção, como infiltrações nas coberturas do edifício ou fissuras nas paredes, arrastam-se por tempo superior ao razoável até serem concretizadas, mobiliário de sala de aula degradado e de ergonomia inadequada, muito alto para alunos do 5.º e do 6.º Anos mas acanhado para os alunos do 3.º Ciclo e do Ensino Secundário, cujo crescimento físico, hoje em dia, é muito superior àquele verificado à data da sua colocação na escola, há mais de 20 anos. O ciclo de substituição dos quadros das salas foi descontinuado desde há 4 anos, apesar das fracas condições de utilização e de visibilidade que oferecem os primitivos quadros verdes que ainda subsistem. O equipamento informático da sala de professores, da biblioteca/ mediateca e da sala de Contabilidade e Info 7, apesar da crescente necessidade da sua utilização apresenta-se obsoleto e incapaz de dar resposta a uma utilização eficaz. As instalações desportivas carecem da recuperação de um vasto conjunto de equipamentos

*ensid,*

**COLOCAR NA MODA O  
AGRUPAMENTO VERTICAL DE ESCOLAS DA SÉ  
E PORQUE NÃO?**

17/27

e dispositivos necessários à leccionação em boas condições das modalidades dos programas. A rede sem fios para acesso à internet tarda em estar generalizada a toda a comunidade escolar; o Laboratório de Línguas, de cuja utilização muito se esperaria pudesse alterar o paradigma do ensino e da aprendizagem das línguas estrangeiras pelos alunos, tornou-se num dispositivo inoperacional pela degradação do seu equipamento. Ao nível do plano de segurança da escola sede, verifica-se a existência de um número significativo de salas sem a respectiva planta de evacuação de emergência obrigatória. Ao mesmo tempo, não foram realizados, até ao momento, os simulacros de evacuação a que a lei obriga para avaliação da capacidade de resposta do plano e dos responsáveis pela sua operacionalização. O ciclo de humanização dos espaços da escola, empreendido há alguns anos atrás, foi inexplicavelmente descontinuado também. Estes e muitos outros problemas nem sempre detectáveis ao olhar menos atento, não podem arrastar-se por muito mais tempo. A receita do sucesso de qualquer escola reside, hoje em dia, cada vez mais na velocidade com que a sua liderança se ajusta aos diversos ambientes...

*... para responder aos desafios de mudança.*

## O que nos propomos fazer então?

Uma liderança transformadora é a que não fica refém das limitações e constrangimentos da organização, mas sim a que é capaz de estimular os pontos fortes da mesma para ultrapassar os seus pontos fracos. O Agrupamento Vertical de Escolas da Sé tem alguns pontos fortes que devem ser explorados:

- O corpo docente do Agrupamento afigura-se-nos estabilizado, apesar de se preverem algumas oscilações nas dinâmicas docentes, especialmente no 1.º CEB, em função dos concursos de professores a decorrer este ano que trarão para Lamego alguns professores perto do final da sua carreira e levarão outros mais jovens para fora do concelho.
- Os docentes, em todos os níveis e ciclos de ensino, revelam um elevado índice de motivação e empenhamento para participar de um projecto educativo activo e transformador;
- Os alunos revelam-se sempre muito cooperantes na dinamização de actividades propostas;
- É certo que o envolvimento dos pais é ainda fraco e as Juntas de Freguesia da área que o Agrupamento serve e autarquia não têm sido chamadas a interagir de forma tão intensa como podem e devem mas também parece não ter havido impulsos das lideranças para contrariar esta tendência, pelo que mantemos a convicção nas suas virtualidades e potencialidades, que são muitas e se poderão constituir em ponto forte.

Reconhecemos também a importância de um quadro de princípios clarificador da razão de ser das iniciativas a desenvolver.

- A valorização dos progressos alcançados e a capacidade de os assinalar festivamente;
- O combate ao abandono escolar, pelo acompanhamento precoce e personalizado das situações de risco, na lógica da escolaridade obrigatória até ao 12.º Ano;
- As práticas de inclusão consubstanciadas no acesso dos alunos a ofertas formativas diversificadas, no apoio aos alunos com mais dificuldades de aprendizagem, na animação de projectos e nas práticas de ensino experimental;
- A estimulação crescente de formas de trabalho cooperativo entre docentes;

- A construção atempada e participada por todos os actores da comunidade educativa do Projecto Educativo do Agrupamento;
- A organização que favoreça a participação crescente e consciente de pais e encarregados de educação;
- As instalações e equipamentos modernos, adequados, cuidados e respeitados;
- A liderança macro que estimula o desenvolvimento das lideranças intermédias e a cooperação entre os diversos órgãos de gestão, no respeito pelo papel de cada um;
- A comunidade que reconhece e valoriza a escola e se constitui como um recurso e não como uma intromissão na sua vida interna;
- A definição de regras claras que induzam o seu cumprimento repondo o clima de disciplina e respeito que se tem vindo a perder;
- A circulação eficaz da informação;
- A valorização da auto-avaliação do trabalho de todos como processo de auto-regulação e crescimento da organização.

Nesta medida, elencamos algumas das estratégias/ iniciativas com as quais julgamos atingir alguns objectivos de melhoria do funcionamento do Agrupamento, face aos problemas identificados, criando na comunidade um sentimento de pertença ao mesmo e de confiança na sua acção, valorizando-o, e, sobretudo, desejando-o para os seus filhos.

Por comodidade de leitura procurámos distribuir as iniciativas por áreas de intervenção, sendo certo que algumas dessas iniciativas tocam várias áreas, razão pela qual poderão aparecer repetidas em quadros distintos.

### Gestão Pedagógica

Problemas	Objectivos	Estratégias/ Iniciativas
Desajustamento da organização pedagógica da escola sede e do Agrupamento ao fim de 4 anos de aplicação do conceito da "Escola a Tempo Inteiro"	Tirar partido da melhor fase do dia da atenção/ concentração dos alunos para as aprendizagens	Antecipação do início da actividade lectiva para as 8h 30m, a exemplo dos outros estabelecimentos de ensino da cidade, e encerramento das actividades lectivas às 16h 30m,
	Propiciar às diferentes estruturas de gestão intermédia mais tempo para a reflexão pedagógica	
	Reorganizar o funcionamento das salas de estudo com vista ao aumento do nível de concentração dos alunos e da capacidade de resposta dos professores	Transferir para o período da tarde o funcionamento das salas de estudo
	Desenvolver uma efectiva cultura de articulação entre o pré-escolar e os três ciclos do ensino básico	Aumentar o número de salas de forma a que na mesma sala não permaneçam mais do que 15 alunos
Declínio do prestígio da escola na comunidade	Reconquistar o prestígio da escola e fundar uma imagem do Agrupamento	Realização de, pelo menos, duas reuniões anuais entre Educadores/Professores do 1.º CEB, Professores do 1.ºCEB/Professores do 2.º CEB, Professores do 2.º CEB/Professores do 3.º CEB para articulação entre os diferentes níveis de escolaridade e de ensino
	Divulgar as boas práticas pedagógicas e os bons resultados	Criação de um gabinete de comunicação e imagem responsável pela gestão da comunicação e da imagem do Agrupamento de forma integrada na comunicação social e nos espaços públicos do Agrupamento
	Reorganizar o trabalho lectivo	Divulgação na comunicação social escrita e falada do concelho das boas práticas, dos projectos inovadores e dos bons resultados ao longo do ano de forma sistemática e estratégica
	Aumentar a qualidade do sucesso	Orientação para a qualidade das aprendizagens em detrimento da quantidade focalizando o investimento no trabalho do professor dentro da turma
Desvalorização da escola e do esforço escolar	Introduzir medidas de discriminação positiva dos bons alunos	Reviabilização do Laboratório de Línguas como valência pedagógica
	Melhorar os níveis de assiduidade dos alunos, especialmente os da escolaridade obrigatória	Reavaliação das condições de acesso ao Quadro de Excelência da Escola e atribuição de prémios pecuniários que premeiem adequadamente o mérito, o esforço e a dedicação ao trabalho dos melhores alunos
		Cartão electrónico
		Reorganização de todo o sistema de comunicação da escola com os pais e encarregados de educação – falta na hora, por exemplo.

/...

.../

**Gestão Pedagógica (Cont.)**

Problemas	Objectivos	Estratégias/ Iniciativas
Escassez de oferta formativa, seja ao nível de cursos seja ao nível de disciplinas, promotora do princípio da escola em que tudo é diferente para todos em vez da escola em que tudo é igual para todos	Ampliar o leque de opções ao nível das Línguas Estrangeira	Oferta da disciplina de Espanhol como Língua Estrangeira II em alternativa ao Francês
	Alargar a oferta formativa para jovens com insucesso escolar reiterado	Criação de dois cursos de educação e formação tendo por base estudos de mercado e os recursos educativos e humanos do Agrupamento
	Dar resposta eficaz às necessidades dos alunos com diferentes dificuldades de aprendizagem	Criação de uma turma de percursos curriculares alternativos com alunos com dificuldades para acompanhar o ensino regular
		Implementação do modelo americano de escola intensiva com provas já dadas em várias escolas do país
Abertura para a criação de um curso profissional em regime nocturno		
Desestruturação social das famílias de uma parte significativa da população escolar do Agrupamento	Activar um modelo compensatório de gestão pedagógica	Identificação e diagnóstico dos problemas decorrentes das desigualdades sociais para intervenção precoce com apoio das entidades parceiras cooptadas no Conselho Geral.
Reduzidas competências para o exercício da supervisão parental por parte dos progenitores e das famílias		Organização de um conjunto de sessões a realizar em todas as escolas e freguesias do Agrupamento, com um programa de desenvolvimento de competências parentais orientado para respostas sobre a organização do tempo dos filhos, o apoio aos filhos no estudo, a importância da leitura, alimentação saudável, controle parental do acesso e utilização da internet, e da televisão, com o apoio directo da Câmara Municipal de Lamego, do Centro de Saúde de Lamego e da CPCJ.
Fraca cultura de exploração da rede de parcerias	Activar um modelo de gestão que coloque o Agrupamento na rede de parcerias da comunidade	Construção do Projecto Educativo do Agrupamento aproveitando os estudos de caracterização sócio-económica da comunidade desenvolvidos pela Rede Social e pela CPCJ e devolver a estas entidades resultados de estudos levados a efeito pelo Agrupamento
Desarticulação entre os vários instrumentos de planeamento e de gestão do Agrupamento	Coordenar de forma eficaz as equipas responsáveis pela construção dos instrumentos de planeamento e gestão do Agrupamento	Reuniões regulares com os grupos de trabalho e com as entidades da rede

### Gestão de Recursos Humanos

Problemas	Objectivos	Estratégias/ Iniciativas
Aumento da discrepância entre a quantidade e a qualidade do sucesso educativo	Promover uma educação de sucesso que acrescente qualidade à quantidade	Reorganização do Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família acrescentando-lhe uma dimensão tutorial, reforçando a valência pedagógica com valências técnicas na área da Psicologia e do Serviço Social
Trabalho cooperativo, fluído e frágil	Activar um modelo cooperativo e negocial de gestão de recursos humanos que favoreça soluções do tipo “ganha-ganha” em detrimento das do tipo “ganha-perde” e “perde-perde”	Constituição de grupos de trabalho para o desenvolvimento de estudos relativos à organização como caracterização de alunos e respectivas famílias da comunidade escolar, diagnóstico de problemas, inventariação de necessidades e formas de intervenção pedagógica
		Opção por critérios que privilegiem a identificação de cada um com a esfera de actuação e interacção da equipa de trabalho em que se vai inserir e não por critérios que dêem apenas resposta à preocupação de todos estarem “arrumados” no seu lugar.
		Constituição de equipas de trabalho com base em critérios negociados

### Gestão Administrativa

Problemas	Objectivos	Estratégias/ Iniciativas
Absentismo escolar	Melhorar a segurança escolar, através do controlo de entradas e saídas dos alunos e de outros utentes da escola, com ganhos de eficiência, gerando a utilização de tecnologias por docentes, pessoal não docente e encarregados de educação	Cartão electrónico
Peso excessivo das tarefas burocráticas na gestão do dia-a-dia da escola	Introduzir ganhos de eficiência com a redução do impacto das tarefas burocráticas na eficácia pedagógica	Gestão electrónica do processo pedagógico dos alunos e das turmas desde a matrícula às avaliações
		Disponibilização on-line de todos os documentos e formulários necessários à gestão intermédia do Agrupamento, como por exemplo, os formulários do leite escolar
	Introduzir ganhos de eficiência no trabalho administrativo com redução de custos e de burocracia	Opção pelo sistema de pagamento aos fornecedores através de transferência bancária
Lacunas de equipamento de reprodução e comunicação	Dotar os serviços de administração escolar dos recursos de reprodução e comunicação imprescindíveis ao seu bom funcionamento	Aquisição de um fotocopador e de fax

### Gestão Financeira

Problemas	Objectivos	Estratégias/ Iniciativas
Sub-utilização do orçamento com devolução de verbas ao Gabinete de Gestão Financeira no final do ano económico	Gerir os orçamentos do Agrupamento de forma eficiente e eficaz incorporando, sempre que possível, valor acrescentado	Utilização plena do orçamento oriundo do Gabinete de Gestão Financeira  Adesão a candidaturas de projectos pedagógicos e de ofertas formativas financiados pelo FSE/ POPH
	Introduzir uma cultura de repartição eficaz e criteriosa do orçamento baseada no princípio da prestação de contas	Atribuição de <i>budgets</i> específicos a cada Departamento e a cada Clube que se mantiver em actividade, em função da dinâmica do respectivo plano de actividades
	Atribuir aos alunos do Quadro de Excelência prémios pecuniários que valorizem efectivamente o mérito, o esforço e a dedicação ao estudo e ao trabalho	Estabelecimento de protocolos de co-financiamento com entidades empresariais do concelho

### Gestão Patrimonial

Problemas	Objectivos	Estratégias/ Iniciativas
Inoperacionalidade de valências pedagógicas com potencial inovador	Relançar práticas pedagógicas inovadoras indutoras de qualidade do sucesso	Reviabilização do Laboratório de Línguas
Mobiliário escolar das salas de aula obsoleto	Dar continuidade ao ciclo de renovação de quadros nas salas sem quadro interactivo	Instalação de quadros nas salas
	Equipar as salas de aulas com mobiliário escolar ergonómico adequado às características físicas da actual população escolar	Remodelação faseada das mesas e cadeiras das salas de aula
Plano de segurança por avaliar	Reavaliar as condições de segurança das instalações da escola sede e da adequação do seu plano de emergência	Realização de um simulacro de evacuação por ano lectivo
	Reapetrechar as instalações com os dispositivos necessários à sua utilização com plena segurança	Aquisição dos equipamentos de segurança necessários ao funcionamento eficaz do plano de emergência
Lacunas de equipamento de reprodução e comunicação	Dotar os serviços de administração escolar dos recursos de reprodução e comunicação imprescindíveis ao seu bom funcionamento	Aquisição de um fotocopador e de fax

### Área Relacional/ Comunicacional

Problemas	Objectivos	Estratégias/ Iniciativas
Declínio do prestígio e da imagem da escola	Aumentar a interacção social com a comunidade educativa	Apoiar a criação de uma Associação de Pais do Agrupamento através de uma acção efectiva de reconhecimento do seu papel de parceria fundamental na prossecução de uma gestão escolar articulada com os pais, assegurando o seu funcionamento logístico com um espaço na sede do Agrupamento e os custos das comunicações.
	Reconquistar o prestígio da escola e fundar uma imagem do Agrupamento	Criação de um gabinete de comunicação e imagem
	Envolver a comunidade nas dinâmicas do Agrupamento	Realização de um evento de encerramento das actividades do ano lectivo do Agrupamento envolvendo todos os alunos, docentes, funcionários e pais e encarregados de educação e representantes da comunidade integrando o Conselho Geral.
		Estimulo à criação de grupos de voluntariado de diversas actividades sociais da comunidade do interesse dos pais e dos alunos
	Representar o rosto do Agrupamento	Participação em eventos de carácter institucional relevantes, promovidos por entidades oficiais e privadas da cidade e pelas escolas

### Área Institucional

Problemas	Objectivos	Estratégias/ Iniciativas
Inexistência de uma Associação de Pais do Agrupamento	Apoiar a criação de uma Associação de Pais verdadeiramente representativa do Agrupamento	Apoiar a criação de uma Associação de Pais activa do Agrupamento
Frac cultura de exploração da rede de parcerias	Reforçar as potencialidades do ecomapa a que o Agrupamento pertence	Celebração de protocolos de cooperação com as parcerias da rede que constitui o ecomapa do Agrupamento, designadamente a Santa Casa da Misericórdia de Lamego, o Centro de Saúde, a Associação Empresarial de Lamego, as Juntas de Freguesia, a Câmara Municipal de Lamego
	Negociar com as Juntas de Freguesia o transporte para os alunos do 1.º CEB	Celebração de protocolos para transporte dos alunos para as piscinas
		Celebração de protocolos para transporte dos alunos para idas ao teatro
Ausência de um rosto visível associado ao Agrupamento	Representar o rosto do Agrupamento	Celebração de protocolos para transporte dos alunos para visitas de estudo
		Participação em eventos de carácter institucional relevantes, promovidos por entidades oficiais e privadas da cidade e pelas escolas do Agrupamento

### Área Lúdico-Cultural

Problemas	Objectivos	Estratégias/ Iniciativas
Frágil espírito de coesão ao nível do Agrupamento	Reforçar a coesão entre todos os elementos do Agrupamento	Fundação de um clube representativo do Agrupamento com nome e objecto a definir pela comunidade escolar e estatuto a criar
Declínio do prestígio e da imagem da escola	Tirar partido das sinergias lúdico-culturais internas do Agrupamento e projectá-las no exterior	Representação anual de uma peça teatral para toda a comunidade educativa

## Prestação de Contas

O presente documento é apenas um projecto de intervenção. Como tal, não pode nem deve ser entendido como algo definitivamente fechado. O mesmo deve ser entendido apenas como um instrumento que possibilite a avaliação sistemática dos processos inerentes às acções, sempre aberto a reformulações, com vista à análise do impacto das medidas implementadas e à eficácia dos resultados que vão sendo alcançados.

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

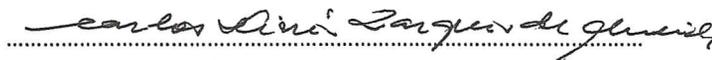
Domínios	Natureza	Responsáveis	Destinatários	Instrumentos	Metodologia	Finalidades	Momento
Processo	Interna	Director	Conselho Geral	Relatório Anual	Análise do grau de consecução dos objectivos propostos e das actividades levadas a cabo para os alcançar com levantamento de dados realizado com o recurso a instrumentos de recolha de informação, como por exemplo entrevistas, questionários, análise documental, contactos informais, observação directa e relatórios de auto-avaliação, avaliação externa	Proceder ao balanço da aplicação do projecto	No final de cada ano lectivo
	Participativa	Conselho Geral Conselho Pedagógico				Identificar desajustamentos	
Produto			Resultados	Departamentos Curriculares	Comunidade educativa	Página electrónica do Agrupamento Órgão de comunicação local	Identificar problemas emergentes próprios das dinâmicas pedagógicas do Agrupamento e das dinâmicas sócio-culturais das populações que o mesmo serve
	Prestação do serviço educativo	Implementar reformulações					
	Organização e gestão escolares	Apoiar a construção do Projecto Educativo de Agrupamento subsequente ao mandato					
	Liderança						
	Capacidade de auto-regulação e de melhoria do Agrupamento	Conselhos de Docentes					

### Referências Bibliográficas de Apoio

- AFONSO, Natércio (1993) «A Análise Política das Organizações Escolares», in *Aprender*, n.º 15;
- AFONSO, Natércio (1994) *A Reforma da Administração Escolar*, Lisboa, Instituto de Inovação Educacional (Ciências da Educação, n.º 3);
- BUSH, Tony (1986) *Theories of Educational Management*, The Open University, London, Harper & Row Publisher
- CASTRO, Engrácia (1989) *Dissertação de Mestrado*, Braga, Universidade do Minho;
- COSTA, Jorge Adelino (1992) *Gestão Escolar, Participação, Autonomia, Projecto Educativo da Escola*, Cacém, Texto Editora 3.ª ed. (ed. orig. 1991);
- CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio. (2005). *Liderar*. Lisboa, Publicações D. Quixote;
- CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Campos. (2006). *Organizações Positivas*, Lisboa, Publicações D. Quixote;
- FORMOSINHO, João & MACHADO, Joaquim (1998) Autonomia e Gestão das Escolas , «Variações em Torno da Autonomia das Escolas», in Anuário da Educação 97/ 98, Senhora da Hora, Edição Eurostandarte, 28-29;
- GURR, D. (1996), «The Leadership Role of Principals in Selected Schools of the Future: The Principal and Teacher Perspectives», *Doctoral Thesis*, University of Melbourne;
- LIMA, Licínio (1996) «Construindo Modelos de Gestão Escolar», in *Cadernos de Organização e Gestão Escolar*, n.º 4, Lisboa;
- NÓVOA, A. e tal. (1991) *Ciências da Educação e Mudança*, Porto, Sociedade Portuguesa da Ciência da Educação;
- PIRES, Eurico Lemos et al. (1989) *O Ensino Básico em Portugal*, Biblioteca Básica da Educação e Ensino, Porto, Edições ASA;

Lamego, 15 de Junho de 2009.

O Candidato,



Carlos Dinis Marques de Almeida