

Introdução

O pressuposto básico que suporta toda a relação entre a escola e o meio é de que aquela constitui-se como microcosmos num macrocosmos que é o meio. Portanto, a relação estabelece uma dependência necessária que culmina na, cada vez maior, inserção da escola no seu meio. Nesta perspectiva só faz sentido pensar na autonomia da escola. Ao pensar-se na autonomia da escola referimo-nos à autonomia em relação ao poder central, porquanto em Portugal o Estado Central foi quem criou as escolas, contrariamente ao exemplo inglês, em que as autoridades locais foram, efectivamente, promotoras da criação das escolas (Guilherme de Oliveira Martins, 2006).

Esta devolução natural da escola à comunidade permite-nos verificar a importância do meio em que se insere, em função da qual se percebe a autonomia. Efectivamente toda e qualquer autonomia é relativa, portanto nunca absoluta. A relatividade, aqui, está na dependência em relação à comunidade, a quem a escola presta um serviço público de educação e de quem tende a depender cada vez mais, no sentido de que lhe presta contas. É exemplo o alcance do teor do Decreto-lei 75/2008, de 22 de Abril. Em todo o caso, como disse Guilherme de Oliveira Martins (2006, p. 49) “não basta decretar a autonomia, é indispensável garantir a sua construção a partir das comunidades educativas”, acrescentando que “a autonomia das escolas não pode ser vista como uma obrigação, mas como uma possibilidade”.

É nesta rede de possibilidades que se tece a autonomia de uma escola, que se consubstancia a partir de contratos. O contrato de autonomia só é possível num plano de desenvolvimento da escola. É este desenvolvimento que proponho para um mandato de quatro anos.

O primeiro passo fundamental passa, sem dúvida, pela revisão do Projecto Educativo da Escola. Não importa aqui sobrevalorizar como foi feito o Projecto Educativo vigente, importa antes verificar em que condições foi possível fazê-lo, para a partir daí, envolvendo a comunidade educativa numa relação de compromissos, conformar o novo Projecto Educativo.

O compromisso que aqui lanço, em traços largos, numa perspectiva de planeamento estratégico, é de criar caminhos, num prazo de quatro anos, para que esta Escola se reconheça que está em condições para celebrar o contrato de autonomia. Para o efeito, é importante valorizar as boas práticas conseguidas nos últimos anos, corrigindo as menos boas e introduzindo procedimentos que produzam a motivação dos docentes e não docentes, o bem-estar dos discentes e boa aceitação da comunidade educativa em geral, com particular atenção para os pais e encarregados de educação.

Sem querer traçar um percurso idílico, é importante acreditar apesar das eventuais dificuldades que possam surgir.

A fórmula é promover processos de participação, de envolvimento das partes interessadas numa perspectiva de relação, de conflitualidade democrática (não conflituosidade), mas tendo em conta a exigência, o rigor e a seriedade no trabalho.

Nesta perspectiva, acredito que é possível construir uma escola pública que, prestando serviço público de educação, é capaz de associar a ideia de escola inclusiva com a de escola que trabalha para a melhoria dos resultados.

A Escola e o Meio

Pretendo aqui apresentar, em traços largos e de forma breve, uma imagem caracterizada da Escola inserida num determinado meio de múltiplas valências, seja social, económica ou cultural.

A Escola Secundária / 3.º C.E.B. Poeta Al Berto é a única escola secundária de todo o concelho. Presta serviço educativo de nível básico, 3.º ciclo, e de nível secundário, ficando a sua área de abrangência confinada a todo o concelho de Sines, embora receba alunos do concelho limítrofe, Santiago do Cacém. Embora a Escola se insira num núcleo urbano industrial e pesqueiro, em função da sua abrangência recebe igualmente alunos de meios rurais.

Para além da estrutura familiar tradicional, existem alunos que provêm de famílias monoparentais de pai ou mãe (dados estatísticos da Escola, em 2008).

Relativamente à diversidade linguística tem-se verificado um acréscimo de alunos provenientes dos países de Leste Europeu e do Brasil.

A percentagem de incidência de alunos com apoio socioeducativo (dados de últimos 5 anos) estima-se em 20% da totalidade de alunos.

Não se tem verificado níveis acentuados de pobreza nos alunos que frequentam a Escola.

Ainda que tivessem sido identificados situações ocasionais de violência entre alunos, não se pode daí inferir que a Escola é insegura. No presente ano lectivo, apesar de algumas participações disciplinares apresentadas ao presidente do conselho executivo, foi aplicada apenas uma suspensão disciplinar, porquanto todos os outros incidentes foram sendo resolvidos com o envolvimento dos alunos, encarregados de educação, directores de turma e o presidente do conselho executivo.

A cidade de Sines tem sido apetrechada, nos últimos anos, de recursos culturais importantes, permitindo à Escola criar, através da parceria com a autarquia, espaços de intercâmbio cultural que têm tido repercussões significativas no Plano Anual de Actividades.

O tecido empresarial é um importante factor para a definição da rede escolar, nomeadamente no que diz respeito à oferta formativa profissionalizante. Acresce a este factor a constituição da Sinestecnopolo, uma entidade que tem ultrapassado o domínio de incubação de empresas em Sines, oferecendo formação qualificada em diversos domínios. A Escola definiu para o próximo ano lectivo a rede escolar em grande parte com o contributo desta entidade, mais especificamente em função de um estudo apresentado pela mesma acerca da empregabilidade no concelho de Sines.

A Propósito da Minha Candidatura

O propósito da minha candidatura prende-se a quatro razões fundamentais:

- Experiência de sete anos de gestão desta Escola como presidente do Conselho Executivo;
- O conhecimento adquirido em torno das questões da gestão escolar;
- A emergência de mudança da escola pública no quadro de novos desafios educativos;
- O compromisso de contrato de autonomia.

- Os sete anos de experiência como presidente do Conselho Executivo foram marcados por sucessivas reformas: curricular, dos ensinos básico e secundário; da administração pública (a reformulação dos serviços das Direcções Regionais de Educação transferiu muitas competências para as Escolas, para além de terem sido delegadas competências dos Directores Regionais para os Presidentes dos Conselhos Executivos); implementação do sistema de avaliação de desempenho do pessoal não docente por objectivos (SIADAP) – sem que houvesse um processo de formação dos avaliadores, o que obrigou a que esta Escola criasse o seu próprio processo formativo; implementação de novo modelo de educação especial, nomeadamente a introdução a Classificação Internacional de Funcionalidade (CIF); generalização de oferta formativa de via profissionalizante em dois formatos – Cursos de Educação e Formação e Cursos Profissionais; informatização dos procedimentos administrativos, passando a Escola a assumir, na íntegra, algumas responsabilidades do antigo Centro de Área Educativa, nomeadamente todo o procedimento concursal do pessoal docente; a extinção do ensino recorrente e a abertura do Centro de Novas Oportunidades e de

Educação e Formação de Adultos; implementação novo (e acidentado) processo de avaliação de desempenho docente, de que ainda não se conhece a sua apresentação definitiva; duas revisões do estatuto do aluno, para além de alterações profundas nos estatutos de pessoal doente e não docente.

Esta experiência de gestão num processo de mudança da escola pública, num percurso marcado por sucessos e insucessos, para além da experiência acumulada de outros cargos desempenhados, tem-me dado uma visão global de escola, enquanto associação das diversas problemáticas complexas que compõem a escola.

- Para além das leituras que fazem parte da minha rotina no âmbito das problemáticas educativas, muitas vezes associadas ao percurso filosófico, minha formação de base, tenho tido a preocupação (desde que assumi a profissão de professor), por opção pessoal, de escolher acções de formação contínua orientadas para a compreensão do fenómeno educativo na escola pública.

Acresce a esse percurso, a frequência e conclusão de um curso de formação contínua (em 2005) intensivo sobre gestão escolar (INA/DGRHE), para além de estar a concluir (conclusão prevista para o dia 18 de Abril de 2009) de um Curso de Especialização Pós Licenciatura sobre Gestão Escolar e Gestão Educacional (ISCSP/UTL). Este percurso teórico, com forte vertente prática, tem-me aberto horizontes de compreensão sobre a temática da gestão escolar, sensibilizando-me para questões que tenham a ver com Liderança, Parcerias Educativas, Processos Organizacionais, pensar a escola numa perspectiva de Projecto, Processos de Auto Regulação, entre outros. O aspecto inovador neste meu percurso foi a sistematização de todas estas problemáticas numa perspectiva global.

- As reformas educativas que têm sido levadas a cabo, sejam bem conseguidas ou não, remete-nos para uma questão fundamental: a mudança da escola

pública como uma necessidade imperativa para acompanhar as transformações sociais, económicas e políticas das sociedades modernas. Sem dúvida, a massificação do ensino é um indicador crucial para se entender a emergência da mudança da escola.

A emergência da mudança é desafio para qualquer pessoa que queira assumir a escola enquanto espaço transformacional. Desafio enquanto compromisso a assumir numa perspectiva de envolvimento da comunidade educativa, de motivação dos actores educativos, mas também na perspectiva de promoção de lideranças e de trabalho.

- Qualquer pessoa que queira assumir a gestão de uma escola, deve fazê-lo com a definição de uma finalidade última, num calendário que corresponda até ao final do mandato. Assim, é compromisso meu assumir como finalidade última criar todas as condições, até ao final do mandato, para que a Escola esteja preparada para assinar o contrato de autonomia. Nessa medida será um desafio a apresentar à escola.

Missão

Constitui missão, no respeito aos princípios fundamentais da Constituição da República Portuguesa (Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto), na observância dos princípios e objectivos adequados aos ensinos básico e secundário da Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 49/2005, de 30 de Agosto) e no cumprimento dos princípios do Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação (Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de Abril), o que a seguir se descreve:

- A Escola, enquanto serviço público da educação, deve ser um espaço de inclusão, de relação construtiva, de motivação, de conflitualidade democrática, mas também, igualmente, deve projectar-se para uma dinâmica de melhoria dos resultados escolares dos alunos, tendente cada vez mais à excelência, num quadro de crescente conquista das autonomias: institucional, pedagógica e formativa.
- Constitui, assim, missão da Escola perspectivar uma conciliação possível e necessária entre a Escola inclusiva e a Escola promotora da excelência dos seus alunos.

Problemas

A análise dos problemas resultou da recolha dos dados que serviram de suporte para o presente Projecto Educativo, para além de outros dados actuais, entretanto recolhidos em função das minhas responsabilidades como Presidente do Conselho Executivo, Presidente do Conselho Pedagógico, entre outros que resultaram da recolha de dados estatísticos. Assim, os problemas são aqui apresentados numa dinâmica de *planeamento estratégico* (Sebastião Teixeira, 2005), portanto num nível institucional.

São problemas os que a seguir se descrevem:

1. Ausência de processos de comunicação generalizados entre órgãos da Escola e entre estes e as estruturas de coordenação e supervisão;
2. Ausência de articulação curricular generalizada e partilha de saberes/experiências nos Departamentos;
3. Dificuldade na afirmação de lideranças nos diferentes níveis de responsabilidade;
4. Inexistência de um sistema de auto-avaliação do desempenho da Escola;
5. Inexistência de um Plano de Formação do Pessoal Docente e Pessoal Não Docente, tendo em conta as exigências do processo avaliativo;
6. Pouca participação dos Pais e Encarregados de Educação e Parceiras na vida escolar;
7. Desempenho insuficiente da Escola em termos de resultados escolares dos alunos.
8. Lacunas no envolvimento dos alunos nos projectos pedagógicos da escola.

Objectivos

Tratando-se de um planeamento estratégico, logo apresentado pela gestão de topo, como aqui se pretende, os objectivos são necessariamente genéricos (Sebastião Teixeira, 2005), de outro modo estaria a colidir com a importância de que reveste o Projecto Educativo ou Projecto de Escola (segundo a aceção de João Barroso), ou ainda os Planos Plurianuais e Planos Anuais de Actividades. Portanto, pretendo apresentar objectivos numa perspectiva de planeamento de estratégia global, para em função disso descrever a forma de os alcançar.

- A. Envolver os docentes para a promoção do trabalho colaborativo no âmbito funcional dos Departamentos e na articulação com os órgãos e outras estruturas de coordenação e supervisão;
- B. Promover momentos de reflexão nos Departamentos e Conselho de Directores de Turma sobre questões educativas;
- C. Fomentar a criação de planos de formação do pessoal docente e pessoal não docente, articulando com os respectivos processos de avaliação de desempenho;
- D. Promover formação, na Escola, nas áreas cruciais como a liderança, gestão curricular, gestão de conflitos, entre outras temáticas emergentes das necessidades identificadas pela Autoavaliação da Escola;
- E. Promover a criação de um Observatório da Qualidade do Desempenho da Escola;
- F. Promover processos de articulação entre membros da Comunidade Escolar e os parceiros nas vertentes, pedagógica, cultural, científica e artística;

- G. Promover a qualidade das aprendizagens dos alunos numa perspectiva de rigor e excelência, num quadro do desenvolvimento de uma escola humanista.
- H. Fomentar, apoiar e acompanhar as iniciativas dos alunos no desenvolvimento de projectos na Escola.

Eixos Estratégicos

Os eixos estratégicos são apresentados em articulação com os problemas identificados e os objectivos definidos (cuja análise na horizontal poderá ser feita a partir da grelha síntese que apresento mais adiante). Devem ser entendidos como uma antecipação do futuro a longo prazo, num contexto, como já tenho dito anteriormente, de planeamento estratégico da organização escolar (*corporate level*).

- I. Redefinição do quadro funcional dos Coordenadores de Departamento na condução e apoio dos membros desta estrutura;
- II. Criação de mecanismos de participação institucionalizada que envolvam as estruturas de coordenação e supervisão com os órgãos da escola;
- III. Promoção de reuniões reflexivas no quadro de autoavaliação de cada estrutura;
- IV. Criação de momentos de trabalho, por grupo de recrutamento, numa periodicidade contratualizada, a fim de articular o grau do cumprimento das planificações, das metodologias a utilizar, da tipologia das avaliações a aplicar, entre outros aspectos, cujo trabalho será acompanhado por uma secção do Conselho Pedagógico.
- V. Promoção de acções de formação, no quadro do plano de formação da escola, sobre liderança, numa primeira instância, para as lideranças intermédias;
- VI. Para além do Plano de Formação articulado com o Centro de Formação de Associação de Escolas do Alentejo Litoral (CFAEAL), criar momentos de autoformação na Escola ao longo do ano lectivo, e formação mais especializada com recurso a técnicos acreditados;
- VII. Institucionalização da apresentação obrigatória de planos de acção a todos os docentes que assumam cargos de gestão intermédia;

- VIII. Fomento de inclusão de hábitos de auto-avaliação no processo da vida escolar;
- IX. Criação de um Observatório de Qualidade com a finalidade de monitorizar a avaliação de desempenho da Escola, implementando um processo de auto-avaliação (CAF2006);
- X. Promoção de sessões de avaliação dos membros da equipa de autoavaliação e dos responsáveis pela gestão intermédia;
- XI. Articulação dos resultados /conclusões do programa OTES com o processo de auto-avaliação da escola;
- XII. Consolidação do diagnóstico de formação para o pessoal não docente a partir do processo de avaliação (SIADAP) e articular com o CFAEAL;
- XIII. Independentemente da tipologia de processo de avaliação de desempenho docente a ser implementado nas escolas, articular as necessidades de formação a partir daquele e do processo de auto-avaliação da Escola com o CFAEAL;
- XIV. Os planos de formação serão revistos anualmente e farão parte integrante do Plano Anual de Actividades;
- XV. Calendarização de reuniões periódicas com a Associação de Pais e Encarregados de Educação a fim de articular os problemas/interesses emergentes;
- XVI. Envolvimento dos pais e encarregados de educação nos processos de auscultação e deliberação (aqui no âmbito orgânico), bem como nas actividades da escola, em articulação activa com os directores de turma;
- XVII. Criação de um plano estratégico de parceiros (stakeholders) numa perspectiva de trabalho de rede (benchmarking).
- XVIII. Dinamização de serviços de apoio e acompanhamento pedagógico ao aluno, tendo em conta os patamares de intervenção: apoios educativos, reforço das aprendizagens, recuperação dos conteúdos curriculares, numa lógica de avaliação mensal destes contributos;

- XIX. Revisão do Plano de Ocupação Plena de Tempos Escolares (POPTE) orientando-o em três vertentes: lúdica, de reforço das aprendizagens e de educação para a cidadania;
- XX. Acompanhamento nas aprendizagens extra-aula com incidência nos níveis de ensino com exames nacionais (9.ºs, 11.ºs e 12.ºs anos), especialmente na pré-época de exames.
- XXI. Promoção da sequencialidade entre ciclos e entre níveis escolares a definir pelo Conselho Pedagógico, depois de ouvir os Departamentos (eventual articulação com a Escola Básica 2, 3 Vasco da Gama);
- XXII. Revisão do Documento Orientador de Avaliação (DOA) tendo em conta a análise participada dos resultados escolares do ano lectivo em curso.
- XXIII. Diversificação da oferta formativa, tendo em conta a flutuação do mercado de trabalho na sub-região do Alentejo Litoral, em articulação com os parceiros da Escola.
- XXIV. Calendarização de reuniões periódicas com a Assembleia de Delegados e com a Associação de Estudantes;
- XXV. Promoção de um plano de actividades pedagógicas da responsabilidade da Assembleia de Delegados.
- XXVI. Criação de um Manual de Acolhimento dirigido aos novos alunos, com a participação dos alunos mais antigos (Assembleia de Delegados e Associação de Estudantes).

Indicadores de Avaliação do Desempenho do Cargo

Se partir do pressuposto que a avaliação do desempenho resulta dos objectivos definidos e o grau de realização dos mesmos, então os Indicadores de Avaliação baseiam-se nos resultados atingidos ou num grau de aproximação dos mesmos, até ao final do mandato, medindo o desvio do padrão, ou seja do objectivo definido. Assim, entendendo que devem ser tomados em consideração os seguintes indicadores:

- Resultados escolares dos alunos nos exames nacionais, tendo como indicador de referência a taxa de sobrevivência dos alunos;
- Grau de satisfação dos alunos, dos docentes, do pessoal não docente e dos encarregados de educação;
- Grau de satisfação dos parceiros locais;
- Percentagem do abandono escolar ;
- Percentagem da saída antecipada de alunos antes de completar a escolaridade obrigatória - aplicável aos alunos com 15 anos ou mais;
- Percentagem da saída precoce de alunos antes de completar o ensino secundário.

Estes devem ser aplicados tendo em conta a evolução dos mesmos ao longo do mandato do Director.

PROBLEMAS	OBJECTIVOS	ESTRATÉGIAS
1. Ausência de processos de comunicação generalizados entre órgãos da Escola e entre estes e as estruturas de coordenação e supervisão	<p>A. Envolver os docentes para a promoção do trabalho colaborativo no âmbito funcional dos Departamentos e na articulação com os órgãos e outras estruturas de coordenação e supervisão;</p> <p>B. Promover momentos de reflexão nos Departamentos e Conselho de Directores de Turma sobre questões educativas;</p>	<p>I. Redefinição o quadro funcional dos Coordenadores de Departamento na condução e apoio dos membros desta estrutura;</p> <p>II. Criação de mecanismos de participação institucionalizada que envolvam as estruturas de coordenação e supervisão com os órgãos da escola;</p>
2. Ausência de articulação curricular generalizada e partilha de saberes/experiências nos Departamentos;	<p>A. Envolver os docentes para a promoção do trabalho colaborativo no âmbito funcional dos Departamentos e na articulação com os órgãos e outras estruturas de</p>	<p>III. Promoção de reuniões reflexivas no quadro de autoavaliação de cada estrutura;</p> <p>IV. Criação de momentos de trabalho, por grupo de recrutamento, numa periodicidade contratualizada, a fim de articular o grau do cumprimento das planificações, das metodologias a utilizar, da</p>

	<p>coordenação e supervisão;</p> <p>B. Promover momentos de reflexão nos Departamentos e Conselho de Directores de Turma sobre questões educativas;</p>	<p>tipologia das avaliações a aplicar, entre outros aspectos, cujo trabalho será acompanhado por uma secção do Conselho Pedagógico.</p>
<p>3. Dificuldade na afirmação de lideranças nos diferentes níveis de responsabilidade;</p>	<p>C. Fomentar a criação de planos de formação do pessoal docente e pessoal não docente, articulando com os respectivos processos de avaliação de desempenho;</p> <p>D. Promover formação, na Escola, nas áreas cruciais como a liderança, gestão curricular, gestão de conflitos, entre outras temáticas emergentes das necessidades identificadas pela autoavaliação da Escola;</p>	<p>V. Promoção de acções de formação, no quadro do plano de formação da escola, sobre liderança, numa primeira instância, para as lideranças intermédias;</p> <p>VI. Para além do Plano de Formação articulado com o Centro de Formação de Associação de Escolas do Alentejo Litoral (CFAEAL), criar momentos de auto formação na Escola ao longo do ano lectivo, e formação mais especializada com recurso a técnicos acreditados;</p> <p>VII. Institucionalização da apresentação obrigatória de planos de acção a todos os docentes que assumam cargos de gestão intermédia;</p>

<p>4. Inexistência de um sistema de auto-avaliação do desempenho da Escola;</p>	<p>E. Promover a criação de um Observatório da Qualidade do Desempenho da Escola;</p>	<p>VIII. Fomento de inclusão de hábitos de auto-avaliação no processo da vida escolar;</p> <p>IX. Criação de um Observatório de Qualidade com a finalidade de monitorizar a avaliação de desempenho da Escola, implementando um processo de auto-avaliação (CAF2006);</p> <p>X. Promoção de sessões de avaliação dos membros da equipa de autoavaliação e dos responsáveis pela gestão intermédia;</p> <p>XI. Articulação dos resultados /conclusões do programa OTES com o processo de auto-avaliação da escola;</p>
<p>5. Inexistência de um Plano de Formação do Pessoal Docente e Pessoal Não Docente, tendo em conta as exigências avaliativo;</p>	<p>C. Fomentar a criação de planos de formação do pessoal docente e pessoal não docente, articulando com os respectivos processos de avaliação de desempenho;</p>	<p>XII. Consolidação do diagnóstico de formação para o pessoal não docente a partir do processo de avaliação (SIADAP) e articular com o CFAEAL;</p> <p>XIII. Independentemente da tipologia de processo de avaliação de desempenho docente a ser implementado nas escolas, articular as necessidades de formação a partir daquele e do processo de auto-avaliação da Escola com o</p>

		CFAEAL;
		XIV. Os planos de formação serão revistos anualmente e farão parte integrante do Plano Anual de Actividades;
6. Pouca participação dos Pais e Encarregados de Educação e Parceiras na vida escolar;	F. Promover processos de articulação entre membros da Comunidade Escolar e os parceiros nas vertentes, pedagógica, cultural, científica e artística;	XV. Calendarização de reuniões periódicas com a Associação de Pais e Encarregados de Educação a fim de articular os problemas/interesses emergentes; XVI. Envolvimento dos pais e encarregados de educação nos processos de auscultação e deliberação (aqui no âmbito orgânico), bem como nas actividades da escola, em articulação activa com os directores de turma;
7. Desempenho insuficiente da Escola em termos de resultados escolares dos	G. Promover a qualidade das aprendizagens dos alunos numa perspectiva de rigor e	XVII. Criação de um plano estratégico de parceiros (stakeholders) numa perspectiva de trabalho de rede (benchmarking). XVIII. Dinamização de serviços de apoio e acompanhamento pedagógico ao aluno, tendo em conta os patamares de intervenção: apoios

alunos;

excelência, num quadro do desenvolvimento de uma escola humanista;

educativos, reforço das aprendizagens, recuperação dos conteúdos curriculares, numa lógica de avaliação mensal destes contributos;

- XIX. Revisão do Plano de Ocupação Plena de Tempos Escolares (POPTE) orientando-o em três vertentes: lúdica, de reforço das aprendizagens e de educação para a cidadania;
- XX. Acompanhamento nas aprendizagens extra-aula com incidência nos níveis de ensino com exames nacionais (9.ºs, 11.ºs e 12.ºs anos), especialmente na pré-época de exames;
- XXI. Promoção da sequencialidade entre ciclos e entre níveis escolares a definir pelo Conselho Pedagógico, depois de ouvir os Departamentos (eventual articulação com a Escola Básica 2, 3 Vasco da Gama);
- XXII. Revisão do Documento Orientador de Avaliação (DOA) tendo em conta a análise participada dos resultados escolares do ano lectivo em curso;
- XXIII. Diversificação da oferta formativa, tendo em conta a

		flutuação do mercado de trabalho na sub-região do Alentejo Litoral, em articulação com os parceiros da Escola.
8. Lacunas no envolvimento dos alunos nos projectos pedagógicos da escola	H. Fomentar, apoiar e acompanhar as iniciativas dos alunos no desenvolvimento de projectos na Escola.	XIV. Calendarização de reuniões periódicas com a Assembleia de Delegados e com a Associação de Estudantes; XV. Promoção de um plano de actividades pedagógicas da responsabilidade da Assembleia de Delegados; XVI. Criação de um Manual de Acolhimento dirigido aos novos alunos, com a participação dos alunos mais antigos (Assembleia de Delegados e Associação de Estudantes).

Objectivos	Programa das Actividades	Calendarização
<p>A</p> <p>e</p> <p>B</p>	<p>a) Proposta de revisão do Projecto Educativo.</p> <p>b) Proposta de revisão do Regulamento Interno (criação de Coordenadores de Ano; redefinição do quadro de competências dos Coordenadores de Departamento).</p> <p>c) Criação de uma secção do CP (composta por Coords. Depto.) para efeitos de monitorização das actividades previstas nas planificações e de acompanhamento da articulação curricular;</p>	<p>a) Até Dez. 09;</p> <p>b) Até final Jul. 09;</p> <p>c) Até final Set. 09;</p>
<p>C</p> <p>e</p> <p>D</p>	<p>a) Definição de um Plano de Formação Docente (em articulação com os Departamentos, Conselho de Directores de Turma e o Conselho Pedagógico), tendo em conta os saberes científicos das diferentes disciplinas e as necessidades pedagógicas, nomeadamente nas áreas de gestão curricular, de liderança, de gestão</p>	<p>a) Até final de Out. de cada ano lectivo;</p> <p>b) Até final de Out. de cada ano lectivo;</p>

	<p>de recursos humanos, a apresentar ao CFAEAL.</p> <p>b) Apresentação de um Programa de Formação, em complemento ao Plano de Formação do CFAEAL, a desenvolver na Escola, num processo de formação entre pares, para além do recurso a técnicos credenciados de instituições superiores.</p> <p>Nota: Estes devem reflectir as necessidades de formação identificadas no ciclo de avaliação de desempenho anterior.</p>	
E	<p>a) Criação de uma equipa de auto-avaliação, no âmbito da Formação do Observatório da Qualidade da Escola;</p> <p>b) Sessões de formação e de auto-formação para os membros da Equipa de Autoavaliação e responsáveis pela gestão intermédia (prevê-se formação com recurso a técnicos de uma instituição de ensino superior);</p> <p>Nota: O Plano do processo de auto-avaliação e respectiva calendarização é da responsabilidade da respectiva equipa.</p>	<p>a) Até final de Julho 09;</p> <p>b) 1.º Período de 09/10 (e sempre que se justificar, durante o mandato, em função da avaliação das necessidades de formação identificadas)</p>

F	<p>a) Apresentação de um plano estratégico de parceiros (stakeholders), para melhor se poder potenciar o trabalho em rede;</p> <p>b) Calendário periódico (por período) com inclusão de reuniões com a Associação de Pais e Encarregados de Educação;</p> <p>c) Reuniões de Conselhos de Turma, no 1.º Período., com inclusão na ordem de trabalhos de um ponto sobre estratégias de envolvimento dos pais e encarregados de educação a incluir nos respectivos Projectos Curriculares de Turma</p>	<p>a) Até final de 09 (revisto todos os anos lectivos, em função do Plano Anual de Actividades e da Avaliação do Projecto de Actividades;</p> <p>b) A agendar até final de Out. de cada lectivo;</p> <p>c) Out. de cada ano lectivo;</p>
G	<p>a) Revisão do Documento Orientador de Avaliação tendo em conta a análise dos resultados escolares obtidos no final do ano lectivo anterior;</p> <p>b) Redefinição do Plano de Ocupação Plena dos Tempos Escolares tendo em conta a avaliação final de cada ano lectivo;</p> <p>c) Implementação de aulas obrigatórias de reforço das aprendizagens para alunos com</p>	<p>a) Out. de cada ano lectivo;</p> <p>b) Set. de cada ano lectivo;</p> <p>c) Jun. de cada ano lectivo</p>

<p>exames nacionais;</p> <p>d) Distribuição da carga horária de todos os apoios pedagógicos previamente aos horários dos alunos, para uma melhor articulação daqueles;</p> <p>e) Propor a reflexão sobre a redefinição dos conteúdos funcionais do Conselho de Directores de Turma, tendo em conta a primazia da vertente pedagógica (contributo para a proposta de revisão do Regulamento Interno);</p> <p>f) Definição da rede escolar a partir do trabalho colaborativo com as estruturas de coordenação e supervisão, o Conselho Pedagógico e os parceiros locais.</p> <p>g) Apresentação de um plano de sinalização dos alunos para os apoios pedagógicos, como documento orientador para os conselhos de turma;</p>	<p>(adaptado ao calendário de exames).</p> <p>d) Jul. de cada ano lectivo;</p> <p>e) Jun. 09 (reunião agendada para o efeito).</p> <p>f) Abril/Maio de cada ano lectivo.</p> <p>g) Out. 09 (para produzir efeitos para os próximos anos lectivos, com eventuais ajustamentos)</p>
<p>a) Reuniões periódicas entre a Assembleia de Delegados/Associação de estudantes, o</p>	<p>a) Periodicidade trimestral.</p>

H	<p>Director e os Coordenadores de Ciclo /Ano (em agendas distintas);</p> <p>b) Discussão do pré-plano de actividades: envolver os representantes dos alunos no Conselho Pedagógico e o presidente da Associação de estudantes;</p> <p>c) Constituição de uma equipa de acolhimento de novos alunos e novos professores (criação de manuais de acolhimento);</p>	<p>b) Jul. e Set./Out. de cada ano lectivo;</p> <p>c) Jul. de cada ano lectivo;</p>
----------	---	---

Programa das actividades - Aspectos Adicionais

O Projecto de Intervenção na Escola presente neste documento obedece a uma dinâmica de planeamento estratégico, como tenho vindo a identificar ao longo desta apresentação. Obedece igualmente a uma sequência articulada que tem como ponto de partida a Missão e o ponto de chegada a apresentação de Estratégias, passando por identificação dos Problemas e definição de Objectivos. Acresce a este Projecto de Intervenção a apresentação de um Programa de Actividades a realizar no mandato.

No meu entendimento o plano estratégico tem de ser alvo de avaliações anuais, às quais se seguem os ajustamentos e correcções adequados. Assim, o Programa de Actividades terá uma eficácia de um ano de mandato, embora seja projectado para quatro anos, porquanto dependerá necessariamente de ajustamentos anuais.

Por outro lado, atendendo às sugestões do Regulamento do Procedimento Concursal para a Eleição do Director, procurarei, de seguida, apresentar algumas linhas orientadoras relativamente a alguns aspectos que não estejam identificados no plano estratégico, como forma de complementar a acção do Director durante o seu mandato.

- **Gestão de recursos humanos:**

Para além do cumprimento dos normativos em vigor, a gestão do pessoal não docente é feita em articulação com a Encarregada de Coordenação do Pessoal Auxiliar de Educação, tendo em conta as necessidades de serviço da Escola.

São promovidas reuniões habituais para a audição dos funcionários, para além de definir estratégias de resolução de dificuldades, entretanto identificadas. É aplicado o princípio de rotatividade dos

funcionários nas funções, por sugestão da IGE e correspondendo às novas exigências da modernização administrativa.

As funções são atribuídas por sugestão da Encarregada de Coordenação, tendo em conta o perfil, a escolarização, capacidade de relacionamento com os alunos, autonomia na execução das tarefas - este perfil tem sido definido a partir da aplicação da avaliação do desempenho (SIADAP).

De realçar o atraso na criação do quadro concelhio de vinculação do pessoal não docente da parte da tutela, o que tem provocado dificuldades de abertura de novos quadros; por outro lado, espera-se a regulamentação das carreiras, o que permitiria a recondução de alguns funcionários para novas categorias.

A Gestão do pessoal docente obedece a vários normativos em vigor.

Os horários serão definidos em função dos critérios gerais deliberados pelo Conselho Pedagógico.

Os Directores de Turma serão designados respeitando os critérios previamente definidos, tendo em conta a liderança, a capacidade de relacionamento com os encarregados de educação, a gestão de conflitos.

Na atribuição dos níveis aos docentes serão estabelecidos compromissos entre o docente ou um grupo de docentes e o director em função de objectivos a alcançar, nomeadamente os resultados escolares.

• **Gestão de instalações, de espaços e de equipamentos:**

Desde 2007 que a DREA deixou de apoiar na requalificação das instalações e manutenção dos espaços escolares, passando essa responsabilidade para PARQUE ESCOLAR. Está prevista a intervenção dessa entidade durante o ano 2010. Nesse sentido será constituída uma equipa que terá a função de apresentar um plano de requalificação dos espaços escolares, tendo em conta a previsão da prestação de serviços desta Escola num prazo de dez anos. A equipa será constituída obrigatoriamente por directores de instalações. Pretende-se, assim, discutir com os técnicos da PARQUE ESCOLAR a requalificação dos espaços escolares, nomeadamente o melhoramento dos laboratórios e eventual construção de novos, para além de outras infra-estruturas.

Os espaços e os equipamentos respondem/responderão a um processo de manutenção através do serviço de avença (estores, portas, janelas, canalizações e esgotos), de contrato anual de manutenção (material informático e equipamento multimédia) ou de apoios prestados pela autarquia (electricidade e esgotos).

A política de ocupação dos espaços/salas tem em conta, como prioridade, o funcionamento das aulas com ou sem recurso a equipamento específico.

A escola contratualizou a instalação de rede e equipamento informático e multimédia (computadores, projectores multimédia, quadros interactivos, para além da revisão da rede informático) no âmbito do Plano Tecnológico da Educação. Igualmente neste âmbito, a escola será munida de equipamento de segurança, nomeadamente torniquetes na portaria, câmaras de videovigilância em pontos de risco

de intrusão, para além de readaptação do sistema digital de cartões, também aplicável na portaria.

Têm sido dados apoios a projectos de intervenção nos espaços escolares, nomeadamente no seu embelezamento. Será dada continuidade a esta estratégia de envolvimento dos alunos e professores naquilo que é a face visível da escola.

- **Critérios de nomeação das estruturas intermédias:**

Para além do que está previsto nos normativos em vigor, os critérios de nomeação respondem a três aspectos essenciais: capacidade de liderança, gestão de recursos humanos e gestão de conflitos.

- **Exercício do poder disciplinar sobre os alunos:**

No exercício do poder disciplinar são de cumprir (como tem sido cumprido) os termos do documento legal relativo ao estatuto do aluno. Em todo o caso, são tidas em conta as necessidades do aluno, a circunstância em que ocorre a infracção disciplinar, incluindo o estado psicológico do discente.

A aplicação de medida disciplinar sancionatória de suspensão tem sido aplicada excepcionalmente (tendendo a ser esse o percurso a seguir), optando antes por tarefas para a comunidade, o que tem dado resultados muito positivos.

Todo este processo passa pelo envolvimento e concordância do encarregado de educação. Em todo este processo o director de turma tem uma função crucial de mediador e de tutor.

Os fins que devem servir o exercício do poder disciplinar são pedagógicos, de prevenção, dissuasores e de integração.

- **Gestão financeira:**

Para além da gestão do orçamento administrativo ter de responder a um rigor definido na lei, e de constante articulação com a gestora das contas da escola no GGF, a gestão financeira será feita por Departamentos, constituindo cada Departamento um centro de custo.

O orçamento de receitas próprias (privativo) será igualmente gerido em função de centros de custos definidos.

Constitui igualmente um centro de custo a Biblioteca Escolar (como tem acontecido desde há um ano), sendo para aí canalizado a parcela do orçamento relativo ao material de cultura. Esta rubrica é gerida em função de todos os Departamentos.

Todos os Departamentos que contêm na sua estrutura de funcionamento direcções de instalações (Física e Química, Biologia e Geologia, Educação Física) funcionarão sob responsabilidade do respectivo director de instalação no que diz respeito à gestão orçamental.

Para além do orçamento administrativo, a escola capta receitas próprias com o aluguer de salas com ou sem material específico, para além da exploração do serviço do bufete. Prática que deverá ser continuada.

Constituem importantes fontes de receitas os financiamentos do POPH, que tem permitido adquirir equipamento para a escola, por via de abertura de cursos de via profissionalizante.

Nota: É de referir que o recrutamento do pessoal docente não depende da escola, embora se prevejam alterações legais nesse sentido. Até ao presente ano lectivo, só está prevista a contratação da responsabilidade das escolas que

constituam escolas prioritárias (antigos TEIP). Esta Escola não é uma Escola Prioritária. A única e relativa autonomia que a escola tem nesse âmbito resulta da contratação de escola (contrato resolutivo a termo certo, por substituição temporária de docente titular do horário), que respeita um enquadramento legal próprio. Mesmo assim, os critérios são definidos pelo Conselho Pedagógico, respeitando os critérios gerais de contratação resultantes do Concurso Plurianual de Docentes.

Sines, 16 de Abril de 2009

O Candidato

(Emérico de Mário Gonçalves)

Bibliografia

Moreira, Adriano, et al., (2006). A Autonomia das Escolas, Textos da Conferência Internacional A Autonomia das Escolas, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Teixeira, Sebastião, (1998). Gestão das Organizações, Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.

Bilhim, João, (1996). Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Editora.

Fontoura, Madalena, (2006). Do Projecto Educativo de Escola aos Projectos Curriculares - Fundamentos, processos e procedimentos, Porto: Porto Editora.

ÍNDICE

1 - Introdução -----	1
2 - A Escola e o Meio -----	3
3 - A Propósito da Minha Candidatura -----	5
4 - Missão -----	8
5 - Problemas -----	9
6 - Objectivos -----	10
7 - Eixos Estratégicos -----	12
8 - Indicadores de Avaliação do Desempenho do Cargo -----	15
9 - Grelha Síntese -----	16
10 - Programa das Actividades - Grelha Síntese -----	22
11 - Programa das Actividades - Aspectos Adicionais -----	27
12 - Bibliografia -----	33