

**Candidatura ao cargo de DIRETOR da Escola
Secundária de Almeida Garrett**

Projeto de Intervenção

António Paulo da Silva Mota

30 de abril de 2013

**Analisar o *Passado*,
compreender o *Presente*,
para antecipar o *Futuro*.**

CONTEÚDO	Pág
1. Preâmbulo.....	6
2. Introdução.....	7
3. Reflexões.....	8
3.1. Promoção do Sucesso Escolar.....	8
3.2. Equipas Educativas e Desenvolvimento das Organizações Educativas	9
3.3. A direção das Escolas e as Melhorias de Processos e Resultados Educativos.....	11
3.4. Políticas Educativas: Mega Agrupamentos e Exames.....	13
4. Contextualização do Projeto de Intervenção.....	16
4.1. Ponto Prévio.....	16
4.2. Características Pessoais do Candidato para o Exercício do Cargo de Diretor.....	17
4.3. Caracterização da Escola Secundária de Almeida Garrett.....	17
4.4. Missão, Visão e Valores.....	18
4.5. Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	19
4.6. Oportunidades e Constrangimentos.....	19
4.7. Áreas de Intervenção.....	20
4.7.1. Promover o Sucesso Educativo de Todos os Alunos.....	20
4.7.2. Desenvolver a Interação Escola / Meio.....	22
4.7.3. Incentivar a Formação dos Agentes Educativos.....	24
4.7.4. Melhorar a Organização e Gestão da Escola.....	25

4.8. Plano Cronológico.....	27
5. Considerações Finais.....	30
6. Referências Bibliográficas.....	31

*Uma vida sem desafios
não vale a pena ser vivida. ”*

Sócrates

1. PREÂMBULO

O enquadramento legal para o desempenho do cargo de Diretor de Escola é dado pela legislação sobre autonomia e gestão das escolas, nomeadamente pelo Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, posteriormente alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Estes decretos-lei estabelecem os requisitos legais para que um docente possa considerar-se qualificado para o exercício de funções de administração e gestão escolar, reunindo os requisitos constantes nos pontos 3 e 4 do artigo 21.º daqueles decretos-lei. Neste contexto, considero-me qualificado para o desempenho do cargo de Diretor da Escola Secundária de Almeida Garrett (**ESAG**), uma vez que sou detentor de formação específica para o efeito e possuo mais do que cinco anos de serviço docente.

Atendendo aos pressupostos enunciados e tendo consciência dos enormes desafios que hoje se apresentam às escolas, proponho-me abraçar este projeto com empenho e dedicação, atributos que têm marcado o meu percurso profissional como docente.

Assim, ao abrigo da legislação em vigor e dando cumprimento ao estabelecido no Aviso n.º 5108/2013 do Diário da República, 2.ª série – N.º 74, de 16 de abril, apresento a minha candidatura ao cargo de Diretor da **ESAG** para o quadriénio 2013/2017, explicitada neste projeto de intervenção (**PI**). Este documento, que caso mereça ser eleito para o desempenho do cargo a que me proponho, orientará a minha ação como Diretor, pretende dar a conhecer a minha filosofia, a minha ambição e a minha vontade em fazer da **ESAG** uma Escola consciente do seu passado, conhecedora do presente e ambiciosa no seu futuro.

Neste sentido, este **PI** será elaborado tendo em atenção a realidade da Escola, o meio onde se insere e os seus documentos estruturantes (projeto educativo, regulamento interno e plano anual e plurianual de atividades). Através da análise destes pressupostos e tendo em atenção a avaliação externa e interna realizadas, tentarei explicitar a Escola que pretendo dinamizar, investindo no desenvolvimento das suas potencialidades e oportunidades, contrariando os seus constrangimentos, pelo relevo dos seus pontos fortes e pela ação de melhoria dos seus pontos fracos.

“O Homem comum é exigente como os outros; o Homem superior é exigente consigo próprio”
(Marco Aurélio)

2. INTRODUÇÃO

A minha candidatura ao cargo de Diretor da **ESAG** vem na sequência da necessidade de se proceder à eleição de um novo Diretor para a minha Escola. De facto, em virtude do término de carreira do meu atual Diretor (que acontecerá a todo o momento), contra o qual jamais concorreria, considero ter chegado o momento de oferecer à **ESAG**, minha casa profissional, a minha vontade em fazer desta organização um espaço de formação e educação de qualidade, onde o sucesso escolar de todos os alunos será a grande prioridade e para onde concorrerão todas as dinâmicas a otimizar e a implementar. Na verdade, passados vinte e três anos da minha chegada ao “Liceu de Gaia”, como docente do grupo de recrutamento 620, pautados pela dedicação à missão de formar e educar, considero ter chegado o momento de liderar um projeto capaz de potenciar as valências adquiridas, reforçar dinâmicas e otimizar estratégias e ações conducentes ao sucesso.

Embora nunca tenha desempenhado funções de direção de escolas, fui, durante dez anos, diretor geral de uma organização privada e, por isso, gerir áreas financeiras, recursos humanos e materiais e prestar serviços atrativos e de qualidade, são aspetos com os quais consigo conviver com naturalidade. Nesta organização, implementei um sistema de gestão da qualidade, colocando ênfase no controlo dos processos organizacionais e na qualidade do serviço prestado ao cliente.

Na Escola, tenho uma experiência, de vários anos, ligada às lideranças intermédias como delegado de grupo e coordenador de departamento. Na sequência do desempenho destes cargos, estive sempre muito próximo das decisões estratégicas e das ações tomadas pela direção e pelo Diretor, tendo, em muitas delas, sido ouvido para as implementar ou otimizar.

Outro fator que me liga, quase umbilicalmente, à filosofia da **ESAG**, prende-se com o facto de ter integrado as equipas de revisão e conceção de alguns dos documentos estruturantes da Escola (projeto educativo e regulamento interno) e de avaliação de desempenho docente. Para além disso, estou ligado à formação inicial de professores, como professor cooperante da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, pelo que a formação profissional de dezenas de estudantes tem também sido marcada pela matriz dos meus valores profissionais, tais como a dedicação, o empenho, a partilha, a motivação, o envolvimento, a ética, a criatividade e a inovação.

Dar continuidade ao trabalho dedicado do atual Diretor (e da sua equipa) e otimizar os processos pedagógico-didáticos e organizacionais da **ESAG**, reforçando o papel das lideranças intermédias e incentivando o empreendedorismo e a inovação, constituirão a matriz deste **PI**. Acredito que serei capaz de criar sinergias entre os vários agentes educativos e entre a comunidade educativa, no sentido de liderar uma equipa forte e coesa em prol da educação e formação daqueles que depositaram em nós e elegeram esta casa (Escola) como a melhor instituição para desempenhar a missão de formar e educar.

Neste sentido, parece estar explícita a minha disponibilidade, o meu envolvimento institucional e o meu espírito de missão para com a **ESAG**, pelo que esta candidatura traduz todo o meu empenho e comprometimento em fazer deste espaço escolar um dos melhores para estudar e para crescer.

Tal qual Almeida Garrett, patrono desta Escola, também eu “Nasci no Porto, mas criei-me em Gaia”.

*“Porque amo a Docência e a Escola, sou apaixonado pelos meus alunos e obcecado pelo seu sucesso e crescimento.”
(Paulo Mota)*

3. REFLEXÕES...

É com as palavras que explicitarei em epígrafe que queria iniciar a minha reflexão sobre alguns temas que considero fundamentais para o desempenho do cargo a que me proponho.

Na verdade, sou professor há vinte e cinco anos. Desde muito cedo percebi que gostava de partilhar as minhas coisas e as minhas ideias. Assim, à medida que avançava no meu percurso académico, pensei: “se um dos valores da minha existência é a partilha, porque não partilhar o meu conhecimento?” E daqui surgiu a vontade de ser professor.

Neste contexto, irei refletir sobre algumas temáticas que têm ocupado o meu pensamento e preocupação nos últimos tempos e que, de alguma forma, darão o mote, nos capítulos seguintes, para a explicitação das minhas intenções e que darão corpo ao meu PI.

3.1. Promoção do Sucesso Escolar

A dialética do fácil e do difícil...

Escola, Escola, Quem és Tu? Esta questão, tão oportuna e tão complexa, foi colocada por Nelson Mendes e Vítor da Fonseca (1982) tendo dado título a um dos seus livros sobre a problemática da Escola e as perspetivas psicomotoras do desenvolvimento humano, através de teorias de vários autores como Ajuriaguerra, Goethe, Piaget, entre outros.

Mas como podemos balizar o sucesso escolar? Ter uma classificação positiva é sinónimo de sucesso escolar? Sucesso escolar e progressão da aprendizagem são a mesma coisa?

Estas são algumas questões que coloco muitas vezes quando reflito sobre o percurso escolar dos meus alunos. Na verdade, ter sucesso, seja em que área for, é o objetivo de todos e de cada um de nós. Vencer é o lema daquele que procura incessantemente dar um sentido à sua vida em geral e às aprendizagens escolares dos alunos em particular. Senão vejamos; qual o professor que não se interessa pelos resultados obtidos pelos seus alunos nos momentos de avaliação externa? Este tipo de prática parece predizer que o professor sente que a classificação do aluno, naqueles momentos, caracteriza a qualidade dos seus ensinamentos e das aprendizagens que terá provocado...

Entretanto, vários são os estudos que demonstraram, com maior ou menor sustentabilidade e maior ou menor significado estatístico, quais os preditores para o sucesso escolar. Empiricamente, sem necessidade de se realizar investigação, parece ser consensual que a qualidade do professor e das aulas que ministra, a qualidade da Escola que frequenta (condições físicas e materiais, condições de segurança, meio socioeconómico onde se insere...), a família e a sua escolaridade, o passado escolar do aluno, entre outros, influenciam a evolução das aprendizagens do aluno e conseqüentemente o seu sucesso. A própria investigação vem demonstrar que estes são os preditores principais do (in)sucesso escolar. Não será menos verdade se afirmar que o acaso, por vezes, pode ser determinante para a “sorte” do aluno, no que ao sucesso escolar diz respeito. Falo da sorte do aluno em poder contar com um professor apaixonado e completamente envolvido na sua prática, sendo capaz de se deixar afetar pelo percurso escolar dos seus alunos, assumindo como principal característica profissional ser um professor reflexivo, ou seja, um professor que reflete continuamente acerca da sua prática, sendo capaz de projetar a sua reflexão na melhoria das suas práticas futuras, numa lógica de “melhoria contínua”.

Pessoalmente, acredito nos professores que assumem uma característica de “permanente insatisfação” para com as suas propostas e as aprendizagens que proporcionam; que refletem sistematicamente sobre a sua prática e como o processo de aprendizagem se compatibiliza com o processo de ensino; que vive a sua profissão convicto de que a sua missão extravasa o mero cumprimento de procedimentos; enfim, acredito num professor que ama a sua profissão e a sua matéria-prima.

Por isso, muitas vezes, o sucesso escolar está para além da disponibilidade que o aluno pode ou não apresentar para aprender. Termos noção dos preditores do sucesso escolar não garante que se consiga atingir aquele estado. O sucesso escolar será tanto maior quanto mais controlarmos os seus preditores, disponibilizarmos meios e materiais de vanguarda e fundamentalmente pudermos dotar as escolas de recursos humanos (professores e assistentes técnicos/operacionais) capazes de interagirem em todos os domínios da essência humana, valorizando o SABER-SABER e o SABER-FAZER, num contexto de valorização do SABER-SER.

Como em tudo na vida, nem todos os certificados nos garantem um adequado exercício das nossas competências e é também por isso que o facto de sermos certificados não nos dá o direito de não fazermos tudo para conseguirmos manter um clima de sucesso e não lutarmos para inverter situações adversas, mergulhando numa indiferença e num encolher de ombros que poderão hipotecar o futuro de todos nós.

Em suma, o professor preocupado com a eficácia, que domina a matéria de ensino, as estratégias, as destrezas e que, sendo exigente, contribui para um bom clima de aula, promove uma boa relação professor-aluno veiculada por uma cultura de valores da amizade, tolerância, comunicação, disciplina, imparcialidade e justiça, fazendo dos alunos pessoas especiais, corresponderá, certamente, àquele professor a que todos os alunos deveriam ter acesso.

É por isso que, também na Escola, o aluno necessita de ter **SORTE** e é esta **SORTE** que pretendo oferecer e disponibilizar a todos os alunos da **ESAG**.

Para finalizar a minha reflexão sobre este ponto, reforço a importância da família no sucesso escolar, citando Marques (2001):

“As colaborações entre família e escola podem contribuir diretamente para fortalecer as famílias, de forma a serem mais capazes de se envolverem na escola e na aprendizagem dos filhos; tornam as escolas mais atentas às necessidades e expectativas das famílias; tornam as escolas mais eficazes e eficientes ao reestruturarem a sua organização e o seu processo de tomada de decisões; modificam atitudes dos professores relativamente às famílias através de um processo de ação-investigação que tem significado para todas” in Professores, Famílias e Projeto Educativo. Porto: Edições ASA

3.2. Equipas Educativas e Desenvolvimento das Organizações Educativas

Mudam-se os tempos, mudam-se as escolas!...

A resignação é um dos fatores de maior obstáculo à mudança e à inovação. Na verdade, a Escola tem de dar, definitivamente, indicações claras de insatisfação. Uma instituição que tem como objetivo último educar, formar e promover o sucesso escolar de todos os alunos através da promoção de aprendizagens significativas, não pode contentar-se com a manutenção e conservação de uma organização escolar do passado. O sucesso de ontem não garante o de hoje, uma vez que todos os contextos sociais, económicos, políticos e familiares evoluem a ritmos incapazes de serem acompanhados com práticas tradicionais. É urgente criar-se uma Escola mais efetiva na sua dinâmica e nos seus propósitos e, por isso, a organização da mesma tem de se adaptar aos desafios criados pelos seus intervenientes (alunos, professores e assistentes técnicos/operacionais) e pelas demandas sociais inerentes a sociedades globais e globalizantes.

É evidente que organizar a Escola, rompendo os seus alicerces tradicionais e culturais, carece de muita reflexão, empenho e dedicação de toda a comunidade escolar e educativa. Nada se consegue sem

cooperação e partilha. É aqui que começa o primeiro grande obstáculo à mudança – o conservadorismo típico do resignado. De facto, muitos agentes educativos estão adaptados a um certo conformismo, em que a rotina comanda o seu pensamento e a sua ação e onde a mudança de mentalidade e de práticas gera um sentimento de perda de prestígio e poder pela sensação de inadaptação que provoca. De facto, as práticas do passado não podem ser eleitas para colocar em funcionamento o presente, nem tampouco para preparar o futuro. Ou seja, se todos os dias somos confrontados com um presente diferente, a predição do futuro só pode ser algo que não conhecemos nem controlamos. Neste contexto, como podemos sobreviver ao presente e ao futuro com ferramentas do passado?

Em definitivo, temos de ganhar uma consciência de insatisfação para com o adquirido para que possamos construir um futuro com maior adaptabilidade e qualidade, ajustado às demandas que vigorarão amanhã. Diria mesmo que os melhores serão aqueles que conseguirem antecipar o futuro e este terá de ser um chavão cultural da Escola de hoje.

Neste contexto, reorganizar o sistema de ensino em cada realidade parece ser o caminho a que nenhum agente educativo se pode furtar. Colocar o enfoque na melhoria da qualidade das aprendizagens terá de passar, inevitavelmente, por modificar as dinâmicas de transmissão e ensino. De que vale um ensino que não consegue promover e desenvolver aprendizagens? De que serve uma Escola se não conseguir adaptar e preparar as crianças e os jovens para um usufruto pleno como profissionais competentes e cidadãos de pleno direito no exercício da sua condição social? Para dar resposta a estas questões, nada melhor do que analisar a Escola onde passamos grande parte da nossa vida formativa, identificando aspetos positivos e negativos no sentido de se potenciar os primeiros e de se promover ações de melhoria para os segundos. Só identificando os problemas, numa perspetiva de encontrar soluções, se conseguirá adquirir uma dinâmica de melhoria. Quando não se monitoriza nem se controla, não se conseguem identificar deficiências do processo e, por consequência, não se consegue gerir numa perspetiva de sucesso. Gerir pressupõe criação de valor, mais-valias, progresso e sucesso, pelo que sem o recurso a ferramentas de medição do ato de gestão não se consegue ter noção do que não funciona, daquilo que se pode melhorar e dos aspetos que deveremos potenciar.

À direção das escolas cabe um papel determinante na perspetiva de incutir dinâmicas de trabalho cooperativo, responsabilizando os vários recursos que tem à sua disposição no sentido de serem cumpridos objetivos e metas claras, transversalmente transmitidos e compreendidos por todos os intervenientes no processo. Só através da adoção de estratégias e metodologias de responsabilização, num ambiente motivador e envolvente, pensado e executado à medida de cada realidade específica, se conseguirá inverter a noção que parece estar consolidada na Escola, isto é, de "mais do mesmo". Todos os anos os alunos têm os mesmos problemas, as mesmas dificuldades. Todos os anos se aplicam as mesmas estratégias e as mesmas medidas... BASTA. Chega de ler atas onde, transversalmente, se pode ler que os alunos têm falta de bases, onde a disciplina A e B continua com a mesma percentagem de insucesso, onde os alunos são propostos em catadupa para aulas de apoio!!! Apetece dizer que "comer" todos os dias a mesma sopa enjoa, desmotiva e torna-se fastidioso. A Escola não pode ter a mesma ementa durante décadas, não pode desmotivar, não pode entediar, caso contrário, como se poderá tornar atrativa?

Aos professores, cabe também um papel fundamental no que às práticas de sucesso e envolvimento diz respeito. Questionar a sua ação, identificar problemas no seu processo de ensino e potenciar os aspetos positivos, deverá fazer parte do seu dia-a-dia profissional. Refletir sobre as suas práticas, dar a conhecer as mesmas aos seus pares e partilhar experiências e boas práticas, poderão ser ferramentas conducentes a um cenário mais colorido e motivador da Escola. Só assim se conseguirá impedir que o trabalho do professor e a sua missão não passe de uma mera tarefa administrativa em que, durante umas horas, tem de fazer algo parecido como escrever cartas à secretária de uma repartição de finanças; fazer massa para cozer pão ou vender umas peças de roupa numa qualquer loja de um qualquer centro comercial. Ser professor é mais do que uma profissão. Ser professor é ter prazer na construção de um processo educacional, é ter espírito de missão, é ter respeito pelo desenvolvimento formativo de todos e cada um dos seus alunos.

Às universidades está também reservado um papel fulcral no ato de formar formadores e professores. Neste âmbito, há também muito trabalho a fazer no que aos aspetos pedagógicos diz respeito. Os currículos terão/deverão dar maior ênfase à formação pedagógico-didática e ao contexto de ensino da Escola real. Não chega termos um professor portador de excelente conhecimento científico, quando este não o consegue disponibilizar e colocar ao serviço dos seus alunos. Cada vez mais se reclamam professores portadores de espírito empreendedor e de mudança, cuja responsabilização da sua ação é entendida e percebida.

Por último, pensamos que cabe também à tutela um papel decisivo no fomento de novas práticas e na objetiva implementação da "autonomia" das escolas. Só o aligeirar dos múltiplos processos administrativo-burocráticos que parecem conduzir as escolas e os professores poderá delegar nelas e neles a responsabilidade de fazer mais e melhor pelo seu património. Mais do que legislar, importa que se criem condições para que as escolas sejam convidadas a gerir os seus recursos e as suas metas num ambiente de responsabilização e de cumplicidade coletiva.

Mudar implica crescer e, por isso, todos nós temos muita margem para tal, pois, ao longo da nossa existência, nunca atingiremos a altura máxima possível...

3.3. A direção das Escolas e as melhorias de processos e resultados educativos

Poder ou Paixão...

A direção de uma Escola não pode ser assumida apenas como um mero capricho funcional. Ser diretor não pode ser encarado apenas como um fator de fortalecimento do ego pessoal nem de preenchimento e enriquecimento do currículo de cada um.

Não basta ter jeito ou ser impelido para o desempenho de um cargo que, pela sua importância, merece mais do que resumir a competências administrativas e técnicas o desempenho da função.

Ser diretor é reclamar para si a responsabilidade de dar vida a uma organização que vive das e para pessoas. Assim, mais do que assumir o poder, ser diretor implica um compromisso futuro de uma melhor educação e formação de pessoas. Mais do que ter competências para dar respostas a itens e rubricas administrativas, ser diretor implica assumir uma postura reflexiva acerca das determinações superiores para poder deliberar de acordo com o contexto real onde se desenrola a sua ação e a sua missão.

Ser diretor é ter a capacidade de promover dinâmicas capazes de gerar a melhoria de processos e, para isso, é determinante que o estilo de liderança explicita um comportamento de permanente insatisfação para com aquilo que é o mero cumprimento de premissas teoricamente instituídas. Neste contexto, a promoção de práticas reflexivas, de sentido crítico para com aquilo que se apresenta como verdades absolutas, num ambiente de responsabilização, de cooperativismo, de partilha e de respeito mútuo, deverá servir de mote para um estilo de dirigismo onde a melhoria dos processos se evidencie como uma das principais metas a atingir.

No fundo, cada diretor deverá questionar-se no sentido de verificar se a sua ação contribui para o crescimento e desenvolvimento da organização e dos recursos humanos que dirige. Será que o melhor diretor é aquele que dirige uma Escola posicionada no 1.º lugar do ranking de resultados? Acreditamos que, numa sociedade neoliberal que caracteriza a nossa, a resposta será afirmativa. Mas cumprirá esta escola a sua missão de educar e formar ou apenas direciona os seus azimutes para o produto materializado nos resultados? Na verdade, uma organização centrada no produto poderá facilmente adular os meios e os processos, podendo marginalizar, segregar e orientar a personalidade dos seus alunos para a intolerância e para o egocentrismo tão característico das sociedades ocidentais apelidadas de desenvolvidas. No entanto, com bons resultados, nada disto é visível, pois o produto apresenta-se favorável.

Na verdade, o enfoque compulsivo nos resultados tem feito com que a escola "ignore" o processo, ou melhor, a melhoria do processo. Não esquecendo as boas práticas que existem nas escolas, a pressão dos resultados tem transformado a escola num centro de preparação para testes e exames e, mesmo assim, sem o conseguir na sua plenitude. O que se passa é que os alunos recorrem frequentemente ao exterior

(explicações, externatos,...) para melhorar os seus resultados e poder dar resposta ao sistema educativo vigente (do salve-se quem puder!). Como pode, neste cenário, o processo evoluir? Como nos poderemos concentrar nele e na sua melhoria, se o enfoque está, exclusivamente, na meta? A forma de a atingir não interessa, nem que se tenha de "pisar" e "achincalhar". Temos é de conseguir...

O professor não pode consolidar conhecimentos e capacidades no aluno que expõe uma dúvida, porque "tenho muitos alunos e não posso estar sempre a perder tempo contigo." "O exame está à porta e ainda tenho muita matéria para dar." "Pega lá estes exercícios e resolve-os em casa." Penso que ninguém desmente que estas e outras frases do género proliferam pelas salas de aula das escolas deste país. O que não entendemos é que, se a Escola não cumpre o seu dever, terá a casa (dos alunos) essa missão? Terão, todos os alunos, condições para tal? É legítimo solicitar a outrem a resolução de situações que competem à Escola? E a vida para além da Escola? Existe? Terá o aluno direito a ela, aos seus amigos e familiares, aos seus divertimentos? Não estaremos a promover a recusa da Escola?

Tenho a certeza que a vida não se esgota na Escola, mas estou também convicto de que esta não esgota as suas potencialidades, para além de considerar que não há educação sem Escola.

Há que contrariar este paradigma do sistema educativo, que desde o 1.º ciclo do ensino básico leva a que os pais realizem os trabalhos de casa dos filhos, esgotem a relação familiar com tarefas da Escola, criem conflitos motivados pelas questões escolares... Mas como podem as escolas remar contra a corrente quando esta está a montante e é alimentada pelo poder governamental e contexto socioeconómico vigentes? Penso que temos de ter a coragem e a vontade de mudar. Temos de nos envolver na causa e aproveitar os limites legais da autonomia das escolas e da flexibilidade curricular. A realidade tem de ser objeto de análise e monitorização e, por isso será um contrassenso aceitar o que reprovamos e fazer aquilo em que não acreditamos. Lutemos pela educação e formação integral (e íntegra) dos nossos jovens. Lutemos pela Escola.

De facto cabe ao diretor motivar professores e alunos para a verdadeira missão educativo-formativa da Escola e caberá aos professores motivar e envolver os alunos num processo formativo e educativo.

Gerir sucesso estará ao alcance de qualquer um. Contudo, gerir situações problemáticas, em que o processo tem de contribuir para a melhoria do produto, está ao alcance de poucos. Estes "poucos" são aqueles que promovem dinâmicas em que o indivíduo não se limita a responder a uma determinada questão, mas sim a percebê-la, a contextualizá-la, a problematizá-la, a refleti-la e a criticá-la, para que a possa utilizar, com fundamento e adequação, numa situação prática da vida. Estas são as aprendizagens com sentido...

E como se pode preparar para a vida se não forem transmitidos princípios e valores fundamentais, que nunca são reclamados em testes ou exames? De que vale decorar os acontecimentos que deram origem à "Revolução de abril" se não entendermos os motivos e o seu enquadramento? Ou seja, tirar classificação vinte (20 valores) no teste de História, vale o quê? Decorar ou perceber? Que contributo pode ter esta classificação para o desenvolvimento integral do aluno? Que influência teve aquela matéria para o pensamento democrático do aluno? Que competência adquiriu o aluno para poder argumentar sobre a organização sócio-económico-política do modelo governamental vigente aquando da revolução? Será capaz de perceber as vantagens ou desvantagens de viver (ou não) em democracia? A estas perguntas, os alunos não conseguirão responder se colocarmos o enfoque apenas nos resultados. Assim, mais do que ensinar, a Escola tem de promover e desenvolver pensamento crítico num ambiente onde todos têm palavra, onde todos são importantes e onde todos têm acesso às mesmas condições e oportunidades. Citaria aqui Camões quando afirmou "*um líder fraco, tornará fraca forte gente*". A influência de quem dirige é de tal forma determinante que não se pode confundir com poder. Mais do que comandar, um líder deverá orientar mais do que decidir, sugerir mais do que impor e congregar mais do que separar.

Ser diretor é sê-lo com espírito de missão, no que à sua ação diz respeito. Ser diretor reclama emoção e paixão, responsabilidade e envolvimento, realismo e pragmatismo, vontade e querer, saber e fazer. Ser diretor é ser a alma da organização que dirige, capaz de desencadear nos outros a vontade de ser e fazer

melhor.... de crescer. Ser diretor é para ti, que o sabes ser e fazer em prol de ti e dos outros, que sentes o dever moral e ético e que tens paixão pela causa...

3.4. Políticas Educativas: Mega Agrupamentos, Avaliação e Exames

Benefício ou prejuízo...

Onde começa e acaba a liberdade e a ditadura?

Na verdade, a educação parece não dar o salto que todos desejamos. “É preciso melhorar a qualidade das escolas”. Que frase tão bonita e tão cheia de incongruências. Vejamos:

Professores, alunos, encarregados de educação e a sociedade civil em geral são, em grande medida, contra as políticas educativas que aqui se reflete - Mega agrupamentos e exames.

Em relação ao primeiro, ninguém conseguiu ainda (e verdadeiramente) justificar as vantagens desta medida para alcançar a tão famigerada qualidade das escolas. Ninguém acreditará que há vantagens nas fusões administrativas de escolas que, muitas vezes, seguem, há muitos anos, orientações, princípios e valores muito particulares e, por isso, em muitos casos, incompatíveis umas com as outras. No entanto, não se nega que algumas destas fusões poderão servir de oportunidade para melhorar as suas práticas e outras ainda que, pela sua matriz organizacional, poderão dar certo. O que se discute são os critérios de fusão que não poderão (ou poderiam) ser tão redutores ao ponto de se basearem em número de alunos por escola/agrupamento. Este, definitivamente, não pode ser considerado um argumento válido. Por isso, poder-se-á estar a falar em poder, não só no sentido hierárquico como também no sentido de simplesmente ser permitido fazer porque se manda.

Ainda a este propósito, poder-se-á dar um exemplo real, em que escolas que há dez/vinte anos tinham três mil alunos e que agora têm mil, agregam com outras para se chegar a um número algures localizado nos tais três mil.

É claro que a Escola funciona na mesma, o que se coloca em causa é se funciona com maior ou menor qualidade, com maior ou menor eficácia...

Relativamente à avaliação, defendo uma organização do ano letivo com dois momentos de avaliação (dois semestres). Com esta medida, pretendia apostar nas dinâmicas do processo de ensino e aprendizagem conducentes à melhoria do produto. Para além disso, conseguiria retirar um terço da enorme carga administrativa que um ato avaliativo desencadeia e requer, paralelamente à pressão que uma avaliação de período coloca na direção, nos professores, nos assistentes técnicos, nos alunos e nos encarregados de educação. Sem esta pressão, todo o processo seria mais fluído e atento, capaz de gerar dinâmicas onde o enfoque poderia estar mais centrado na melhoria dos processos de aprendizagem e menos na vivência de resultados...

No que aos exames diz respeito, parece haver já muitas evidências que os mesmos não refletem a qualidade e quantidade das aprendizagens processadas, nem tampouco permitem ao aluno mostrar o que sabe. Mais grave ainda é o facto, cada vez mais arbitrário, de as classificações não reproduzirem a realidade concreta das respostas, ou seja, uma elevada percentagem de reapreciações de provas de exame é aceite e esta aceitação resulta, em número considerável, em aumentos de classificação que chegam a atingir os sessenta (60) pontos!!! Como é que é possível que ainda se mantenha um instrumento que, para além de não servir o seu propósito, se permite ser tão injusto para os alunos, muitas vezes hipotecando as suas expectativas de futuro.

Neste contexto, introduziria um dado objetivo, vigente antes de as crianças entrarem na Escola, nas escolas e nos exames – o fator S (não confundir com o fator C). Se o segundo é reprovável, o primeiro não é facilmente controlável, pois trata-se da SORTE que designo de “porta ao lado”. De facto, um dos preditores de grande importância para o sucesso dos alunos é a sorte da porta ao lado, ou seja, a sorte de:

- ter nascido e crescido numa família com posses, que acompanha o percurso escolar da criança, que se interessa pelas suas angústias e que está atenta às suas emoções;
- ter entrado na Escola X, repleta de professores XPTO, numa Escola com valores objetivamente definidos e praticados, onde o aluno é o centro das motivações e preocupações e onde se deixou de repetir que os alunos têm insucesso devido a falta de bases, falta de pré-requisitos, ...(problemas que ouvimos há trinta anos e que ainda perduram – não pode ser!!!);
- ter entrado na sala Y porque pertence à turma Z, repleta de excelentes professores, que apresentam soluções, que diferenciam o ensino, que fazem dos problemas oportunidades para todos encontrarem soluções e onde o insucesso do aluno deixa o professor insatisfeito e por isso tudo faz para inverter a situação;
- ter entrado no conselho de turma P, onde se faz uma reunião pedagógica e não puramente administrativa, onde os professores se envolvem nas situações concretas que perturbam o normal funcionamento das aprendizagens, onde os problemas dos alunos reclamam de nós, professores, a procura de soluções;
- ter realizado um exame em que saiu matéria de que o aluno mais gostava, que mais o motivava e que foi dada nas aulas com maior entusiasmo;
- ver o seu exame ser corrigido com correção e verdade, em que todos os ruídos (efeito de Halo, estado de espírito do corretor, etc) foram eliminados...

Enfim, que SORTE tem o aluno em ter SORTE.

Tendo plena convicção de que a SORTE faz parte da vida, na educação e nas escolas, esta não pode estar ao alcance de alguns e tão longe de outros. A Constituição da República Portuguesa e a Lei de Bases do Sistema Educativo preconizam que as oportunidades e os direitos são transversais a todos e, por isso, o que é exigível é que todos os alunos possam ter a mesma SORTE, ou pelo menos a mesma oportunidade de a ter, pelo menos no que concerne ao papel da Escola que pretendo liderar.

Em suma, pensamos que uma gestão à distância, afastando o órgão de decisão e de liderança do local de ação, é sempre mais prejudicial do que a gestão de proximidade.

Não querendo dizer que os Mega agrupamentos não funcionarão, parece consensual que unidades orgânicas mais reduzidas e identificadas com o espaço de ação, com uma liderança presente e participativa, são potencialmente mais suscetíveis de proporcionar um trabalho de maior qualidade, com um processo mais controlado e organizado e, por isso, com maior probabilidade de predizer um produto de melhor nível. Para além disso, gerir uma casa é mais fácil do que gerir uma aldeia...

Em relação aos exames, é nossa convicção de que algo terá de ser feito. Pensamos que um instrumento que não mede o que pretende medir não pode nem deve funcionar como condicionante do futuro dos alunos. Para além disso, a sua enorme subjetividade impede que os alunos concretizem os seus projetos e hipotéquem doze ou mais anos de escolaridade em apenas cento e vinte minutos.

Neste contexto, faço a apologia de que os exames marquem a conclusão do ensino secundário, eliminando toda a carga subjetiva da sua avaliação. Para tal, terá de se equacionar testes com maior objetividade de medida do processo e do produto.

Quanto à entrada na faculdade, defendo o modelo de prova de acesso, onde cada universidade/faculdade ditará o perfil que pretende para o aluno que integrará o 1.º ano em cada um dos cursos.

Quem garante que um aluno que não atinge média para entrar no curso de medicina não tenha perfil de excelente médico e quem afirma ter a certeza que um aluno de vinte (20 valores) dará essa segurança?

Quem garante que o produto de um aluno igual a vinte (20 valores) teve um processo melhor, mais rico, mais humanizado, mais sustentado e com aprendizagens mais significativas e consolidadas em relação a um outro aluno com uma qualquer outra média?

A prova de acesso despia o aluno de todo o constrangimento de ter que tirar a nota vinte (20 valores) a tudo e com todos, hipotecando, desta forma, outro tipo de desenvolvimento pessoal, socio-afetivo, motor, etc...

Para concluir, gostaria de colocar uma condicionante a esta proposta de prova de acesso, que se traduz no tal fator C (cunha). Esta possível ocorrência implicaria que fosse criado um mecanismo de controlo e supervisão capaz de pelo menos reduzir ao máximo esta premissa, tão vulgar na nossa sociedade...

Assim, caso seja eleito, pretendo integrar estes e outros temas na minha intervenção junto de outros diretores e dos órgãos que dirigem a educação em Portugal. Considero que a voz de quem "vive" nas escolas tem o dever de se fazer ouvir, de se mostrar ativa e atenta e de tentar fazer com que todos criem sinergias com um único objetivo – melhorar a qualidade das nossas escolas e das aprendizagens que promovem.

“Seja qual for a profissão de um indivíduo, a qualidade da sua vida é proporcional ao seu compromisso com a excelência”
(Vicent Lombardi)

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

4.1. Ponto Prévio

Tem vindo a aumentar o consenso acerca da necessidade de os sistemas educativos se envolverem proativamente em esforços de melhoria dos processos educativos que resultem no aumento da eficácia das escolas.

Em Portugal, o inconformismo parece evidenciar que algo há a fazer no sentido de promover a melhoria dos processos e dos agentes educativos

“A motivação surge dentro de um contexto de mudanças dos paradigmas do país, levando as empresas a uma forte pressão competitiva, no qual os programas da qualidade se apresentam como um dos instrumentos gerenciais que permitem às empresas focar a sua atenção no “cliente” (neste caso, alunos e encarregados de educação), racionalizar e padronizar os seus processos, reduzir os seus custos e aumentar a sua competitividade”(Souza & Abiko, 1997).

Neste contexto, são cada vez mais as escolas que têm vindo a apostar em conceitos de qualidade. Esta tendência nasceu, por um lado, da necessidade de satisfazer as expectativas crescentes dos alunos, pais, encarregados de educação e cidadãos em geral que encontram na globalização e na sociedade de informação desafios crescentes. Por outro lado, são também as próprias escolas que procuram conhecer-se a si próprias, identificando os seus pontos fortes e fracos, de modo a poderem implementar processos de melhoria contínua com vista à excelência.

A importância de normalizar procedimentos e ações numa qualquer organização, seja ela empresarial ou (neste caso) escolar, revela-se, na minha perspetiva, de vital importância no sentido de aumentar a eficácia da ação educativo-formativa e organizacional nas escolas. Cada vez mais, uma Escola é “convidada” a estabelecer sistemas de gestão “rentáveis”. Na Escola, esta rentabilidade tem fundamentalmente a ver com os resultados escolares produzidos. No entanto, no exercício de gestão de uma organização escolar, há um sem número de rubricas que exigem sistemas de controlo cada vez mais aprimorados e eficazes, como por exemplo, a gestão e controlo da atividades pedagógicas e didáticas, a gestão e controlo do plano de atividades, a gestão de recursos humanos, a gestão e manutenção de infraestruturas, a relação com os seus fornecedores, os gastos correntes inerentes ao funcionamento básico da organização, etc...

Neste contexto, urge criar uma cultura cíclica de melhoria contínua na Escola, identificando e corrigindo desperdícios, potenciando as relações humanas (sociais e profissionais), implementando métodos de análise, monitorizando sistematicamente as atividades, os processos e o produto resultante, através de avaliações internas, responsabilizando os intervenientes em processos de melhoria, salientando a importância da realização de um trabalho de qualidade (individual e coletivo), para que se atinja uma maior satisfação dos “clientes”, fidelizando-os à Escola, fazendo com que a organização atinja maior notoriedade pelos serviços prestados e práticas desenvolvidas.

Assim, será minha intenção, a médio prazo, implementar um Manual da Gestão da Qualidade (MGQ) que de alguma forma seja a “Cartilha” funcional e de controlo da Escola.

É neste contexto que defendo um sistema de gestão capaz de contribuir, através da sua implementação, para o controlo e monitorização das ações e para a melhoria funcional da **ESAG**.

A aplicação prática de um sistema capaz de organizar, controlar, avaliar e melhorar as práticas da Escola, é a grande motivação da minha candidatura.

"O Projeto de Intervenção foi entendido como um conjunto de ações programáticas que têm como objetivo responder às necessidades educativas do agrupamento e que visam promover a qualidade e adequação do sistema educativo local aos desafios de uma sociedade cada vez mais exigente." (Pires, 2011)

O **PI** que passo a contextualizar não pode ser dissociado do Projeto Educativo da **ESAG** recentemente revisto e atualizado. De referir que, devido ao facto de ter integrado a equipa que procedeu à revisão e conceção daquele documento estruturante, facilmente se poderá depreender a forte identificação que tenho com a filosofia que presidiu à sua elaboração. Neste contexto, farei uma abordagem estratégica, metodológica e de organização de conteúdos semelhante à que consta daquele documento.

Para além disso, nenhum **PI** poderá ser concebido sem que tenha como base fundamental o projeto educativo da Escola/Agrupamento para a qual se apresenta uma candidatura ao cargo de Diretor, pelo que este **PI** não sairá desse preceito formal.

4.2. Características pessoais do candidato para o Exercício do Cargo de Diretor

As motivações que orientam e fundamentam a minha candidatura ao cargo de Diretor da **ESAG**, estão esplanadas nos pontos que a seguir indico e que caracterizam a minha pessoa e as minhas ações:

- Sou conhecedor da Escola e da comunidade envolvente.
- Sou um apaixonado pela Escola e pelas suas potencialidades.
- Tenho capacidade de liderança e de mediação de conflitos.
- Sou uma pessoa com capacidade de resistência, aguerrida na defesa dos ideais da Escola, persistente e inconformada.
- Tenho capacidade transformacional, sou mobilizador e resiliente.
- Tenho capacidade de trabalho e sou organizado e metódico.
- Gosto de criar desafios ao outro e a mim próprio.
- Sou ambicioso e sonhador.
- Tenho autocontrolo.
- Sou otimista por natureza.
- Sou frontal e assertivo ao mesmo tempo que me considero pacificador, acolhedor e afetivo.
- Tenho noção clara acerca da importância de uma liderança partilhada, em que a delegação de competências e a importância da opinião dos outros assumem grande relevância.
- Tenho espírito de iniciativa e firmeza na tomada de decisão.
- Tenho uma filosofia de vida centrada na procura de soluções para os problemas.
- Sou conhecedor de temáticas técnicas, pedagógicas, administrativas, financeiras e legislativas.
- Sou transparente e coerente nas minhas decisões e ações.
- Tenho grande predisposição para o trabalho coletivo.
- Sou aberto ao diálogo independentemente das características, funções ou motivações dos interlocutores, numa perspetiva de encontrar a melhor interação possível.
- Tenho espírito ético, solidário, conciliador e gerador de consensos.
- Sou capaz de me autoavaliar e promover a avaliação das pessoas, dos grupos e dos processos.
- Acredito que sou capaz, com a colaboração da minha equipa, de fazer uma **ESAG** melhor.

4.3. Caracterização da Escola Secundária de Almeida Garrett

Tendo como principal fonte de informação a constante no projeto educativo, passarei a caracterizar a Escola à qual apresento a presente candidatura.

Assim, pode dizer-se que a **ESAG** é uma Escola com quase cinquenta anos de existência. Situada numa zona central da cidade de Vila Nova de Gaia, na freguesia de Mafamude, está envolvida por uma área de forte implantação urbanística e de elevada densidade populacional. Devido à sua centralidade, a **ESAG** é servida

por uma boa rede de transportes, estando rodeada de um grande número de serviços e de estabelecimentos de apoio, nomeadamente a biblioteca e o auditório municipal.

No último triénio, verificou-se um aumento da população discente (hoje com 1394 alunos), em virtude do aumento do número de turmas, que contrapõe com a progressiva diminuição do número de recursos humanos disponíveis, quer a nível de docentes (hoje com 109 professores), quer a nível de pessoal não docente (hoje com 31 recursos não docentes).

De referir que a **ESAG** está orientada fundamentalmente para alunos que pretendem prosseguir os estudos, pelo que apenas oferece cursos científico-humanísticos.

Para além disso, decorrente da atual conjuntura socioeconómica do país, é de registar o progressivo aumento dos alunos enquadrados pela ação social escolar, com prevalência dos alunos de 1.º escalão.

No que diz respeito a resultados escolares, da análise realizada no último triénio, pode inferir-se que não há variações significativas nas classificações obtidas pelos nossos alunos, quer a nível do 3.º ciclo do ensino básico, quer do secundário. De facto, de um ano para outro, nota-se uma pequena oscilação (positiva e negativa), sem que tais variações tenham significado estatístico.

O mesmo resultado é registado no que à taxa de insucesso e abandono escolar diz respeito.

Entretanto, é de referir que a **ESAG** tem obtido classificações internas finais e classificações de exame sempre superiores às médias nacionais, à exceção das disciplinas de Geometria Descritiva A e Matemática B.

Por último, é de registar que as disciplinas com melhores resultados académicos na **ESAG**, quer a nível da classificação interna final, quer a nível de exame, são o Espanhol e o Desenho A.

As disciplinas com piores resultados a nível da classificação interna final são Matemática Aplicada às Ciências Sociais, Matemática B e História da Cultura das Artes. No que diz respeito às classificações de exame, as disciplinas com piores resultados são Geometria Descritiva A, Matemática B e Física e Química A, todas com médias negativas.

4.4. Missão, Visão e Valores

Para além do referido no projeto educativo da **ESAG**:

Missão

Contribuir para melhorar a imagem geral da **ESAG** através da promoção de serviços que visam aumentar a qualidade do ensino e das aprendizagens dos alunos, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade, orientada para a criação, transmissão e difusão da cultura e conhecimento, através da formação, educação e ensino e da promoção de atividades de ligação à comunidade, promovendo o sucesso educativo, a interação com o meio, a formação de agentes educativos e a organização e gestão da escola.

Visão

Levar a **ESAG** a uma posição de liderança e de destaque na área urbana onde se insere, pela qualidade dos serviços que presta, nomeadamente, os de educação e formação, e pelas soluções desenvolvidas, tornando-a referência a nível do concelho de Vila Nova de Gaia.

Valores

Numa era em que há objetivamente uma crise de valores, a **ESAG** deverá orientar a sua ação no sentido de educar para a dignificação da pessoa humana, para a solidariedade, para o respeito pela diferença, para a cidadania, para o desenvolvimento da autoestima, promovendo o desenvolvimento de capacidades e competências para uma boa qualificação científica e profissional, educando para a valorização do trabalho e do sentido da responsabilidade, preparando os seus alunos para a vida ativa através da relação educação/formação, adotando estilos de vida saudáveis.

4.5. Pontos Fortes e Pontos Fracos

Tomando como referenciais o projeto educativo da **ESAG** e o relatório da avaliação externa:

Pontos Fortes

- Taxas de conclusão e resultados dos exames nacionais superiores aos referentes nacionais.
- Valorização das aprendizagens e imagem de sucesso da escola na comunidade educativa.
- Planificação do ano letivo, sustentada na experiência adquirida e na articulação entre as diferentes estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica.
- Gestão adequada e eficaz dos recursos humanos, materiais e financeiros.
- Liderança partilhada com as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, assente na delegação de competências, na autonomia e na prestação de contas.
- Diversidade de parcerias com instituições locais e regionais.

Pontos Fracos

- Envolvimento deficitário dos alunos na elaboração dos documentos estruturantes e orientadores da Escola.
- Falta de consistência da articulação vertical e da transição entre ciclos/níveis de ensino, particularmente entre o 2.º e o 3.º ciclos.
- Ausência de mecanismos regulares e sistemáticos de acompanhamento da prática letiva em contexto de sala de aula.
- Reduzido envolvimento dos pais/encarregados de educação no acompanhamento do processo educativo dos seus educandos.
- Ausência de um plano integrado de melhoria da Escola, sustentado no processo de autoavaliação desenvolvido.

4.6. Oportunidades e Constrangimentos

Tomando como referenciais os pontos fortes e fracos, apresento as oportunidades e os constrangimentos que deles decorrem.

Oportunidades

- A requalificação da **ESAG** como espaço aprazível e capaz de oferecer condições de excelência para o desenvolvimento generalizado do trabalho a realizar por todos os agentes educativos e pelos alunos.
- A possibilidade de constituir apenas um turno de aulas, onde todas as turmas terão um horário preferencialmente de manhã, libertando os tempos da tarde para atividades de apoio ao ensino, tais como, preparação e planificação de aulas, de atividades e de projetos, reuniões de professores, atividades de apoio e desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.
- Possibilidade de aumentar o número de alunos da **ESAG** pela abertura de mais turmas.
- Valorização das aprendizagens e imagem de sucesso da **ESAG** na comunidade educativa através da otimização de processos, atividades e resultados escolares.
- Continuidade na aposta da oferta de cursos Científico-Humanísticos, como fator diferenciador de uma Escola orientada para o prosseguimento de estudos.

Constrangimentos

- Decorrente da passagem das aulas para o turno da manhã, poder-se-á ter de reequacionar o funcionamento dos serviços e espaços de permanência dos alunos.
- O espectro da agregação poderá ser um fator de instabilidade e de perda de identidade da **ESAG**.

- A sucessiva delapidação da profissão docente pode ser um fator de resistência para a motivação e envolvimento dos professores.
- A sucessiva diminuição de recursos humanos disponíveis (docentes e não docentes), com a agravante de a **ESAG** ter aumentado o seu espaço físico.
- A conjuntura socioeconómica poderá criar um clima de instabilidade nas famílias e consequentemente nos alunos, nomeadamente, o aumento do número de alunos da ASE.

4.7. Áreas de Intervenção

Tomando como referencial o projeto educativo da **ESAG**, a minha candidatura pretende dar continuidade aos processos de desenvolvimento de uma Escola mais eficaz nos seus propósitos e, fundamentalmente, otimizar e implementar processos e dinâmicas conducentes à melhoria da sua função e à qualidade dos seus serviços, nomeadamente na otimização dos seus pontos fortes e na melhoria dos seus pontos fracos. Melhorar os resultados escolares em todas as disciplinas, empenhando-me fortemente na melhoria dos resultados das disciplinas de menor rendimento do último triénio, e melhorar os sistemas de apoio à aprendizagem dos alunos, através da otimização das dinâmicas e dos processos didático-pedagógicos e organizacionais, serão alguns dos enfoques que pretendo dar à minha missão.

Neste contexto, irei focar a minha proposta nas ações/estratégias e nas metas a atingir, centrando-me no objetivo central de cada área de intervenção, materializada no seu título, transcrevendo do projeto educativo os seus objetivos específicos.

“O mérito deve ser valorizado. Na falta dele, deverá ser incentivado.”

(Paulo Mota)

4.7.1. Promover o Sucesso Educativo de Todos os Alunos

Objetivos:

- promover o sucesso de todos os alunos;
- fomentar formas cooperativas de trabalho docente e valorizar as lideranças intermédias;
- promover uma cultura de exigência e de responsabilização;
- promover metodologias de ensino e aprendizagem adequadas a processos de ensino diferenciados e à natureza individual de todos os alunos, utilizando métodos e estratégias motivadoras e inovadoras que tenham como referência central a capacidade, interesses e o ritmo de aprendizagem dos alunos;
- incentivar a implementação de clubes temáticos e projetos de complemento curricular;
- garantir condições à formação integral e à realização individual dos alunos, educando-os para a cidadania através do fomento de valores como responsabilidade, solidariedade e cooperação;
- valorizar os hábitos de leitura e de investigação individual e em grupo, a recolha seletiva de informação e o desenvolvimento de atitudes de reflexão e discussão crítica de resultados;
- criar estruturas de articulação entre os diferentes ciclos/níveis de ensino;
- publicar e divulgar pelo meio mais expedito junto dos alunos e EE os critérios de avaliação bem como toda a informação que ajude os alunos a autonomamente realizarem as suas aprendizagens e organizarem os seus planos de estudo;

- promover o envolvimento dos EE na construção do percurso escolar dos alunos;
- valorizar o papel do diretor de turma;
- divulgar o Regulamento Interno;
- prevenir o absentismo e o abandono escolar precoce;
- valorizar o cumprimento da disciplina, da assiduidade e da pontualidade.

Ações / Estratégias	Metas
<p>Para além das previstas no projeto educativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevar o desempenho de professores, assistentes e alunos através do reconhecimento público do seu desempenho. • Promover atividades de apoio diferenciado ao ensino (Oficinas de aprendizagem, criação de grupos de perfil uniforme, codocência, apoios individuais, alunos tutores). • Promover atividades de apoio à realização de trabalhos académicos, desenvolvimento de métodos de pesquisa e de estudo. • Criar um grupo de trabalho para estudar a possibilidade de adesão ao Programa Mais Sucesso Escolar de apoio à aprendizagem dos alunos. • Promover métodos de ensino diversificados, inovadores e motivadores com recurso às tecnologias de informação e comunicação (TIC). • Promover a adoção de critérios de ação e avaliação transversais a todas as turmas e a todos os alunos. • Dinamizar atividades de promoção da leitura. • Aumentar a participação dos alunos em atividades promovidas pela biblioteca escolar. • Implementar, formalmente, a análise dos resultados escolares dos alunos, em cada uma das disciplinas, com emissão de medidas de remediação e recuperação das aprendizagens, através da realização de um relatório por período letivo. • Promover uma relação de cumplicidade na função de cada um dos elementos pertencentes à comunidade escolar. • Implementar um sistema de permutas e substituições dentro de cada área disciplinar. • Potenciar a ação dos professores disponíveis na bolsa de substituição em tarefas de apoio à aprendizagem dos alunos e serviços da Escola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a taxa de aprovação nos alunos do 3.º ciclo do ensino básico. • Manter a tendência de superação das médias nacionais nos exames de 9.º ano de Língua Portuguesa e de Matemática. • Melhorar a taxa de aprovação em todas as disciplinas de cada um dos cursos do ensino secundário. • Manter os níveis de sucesso elevado ou aumentar as taxas de sucesso, nas disciplinas sem exame. • Manter os resultados dos exames nacionais acima da média nacional. • Elevar a taxa de conclusão do ensino secundário dos alunos que frequentam o 12.º ano. • Manter a taxa de abandono em níveis residuais, com tendência para 0%, quer no 3.º ciclo do ensino básico, quer no ensino secundário. • Aumentar a participação dos professores em atividades de codocência. • Envolver a maior parte das turmas (professores e alunos) da Escola em projetos de promoção da leitura. • Realizar visitas de estudo de âmbito cultural em todos os anos de escolaridade. • Publicitar e divulgar os trabalhos escolares realizados pelos alunos. • Envolver alunos de todos os anos de escolaridade em projetos de âmbito nacional e, sempre que possível, internacional. • Aumentar os recursos de apoio ao ensino. • Realizar pelo menos uma atividade em cada turma, promotora de valores de cidadania e sã convivência entre todos os elementos da comunidade escolar. • Diminuir a taxa de pedidos de revisão das deliberações do conselho de turma. • Diminuir os casos de ocorrência disciplinar.

“Diz-me com quem andas e dir-te-ei quem és. Saiba eu com que te ocupas e saberei também no que te poderás tornar.”
(Johann Goethe)

4.7.2. Desenvolver a Interação Escola / Meio

Objetivos:

- preservar os valores identitários da Escola;
- promover a imagem da Escola junto da comunidade;
- dar a conhecer a Escola à comunidade;
- desenvolver o sentimento de pertença a uma comunidade cultural e linguística;
- envolver todos os intervenientes da comunidade escolar, particularmente os encarregados de educação, nos processos de vitalidade da escola;
- desenvolver práticas relacionais onde se evidenciam os valores da convivência cívica, do respeito pelo outro e pela sua diferença, num ambiente de diálogo e tolerância;
- formar cidadãos conscientes, responsáveis e participativos, no exercício pleno da sua cidadania e capazes de serem capazes de se constituírem como ativos numa sociedade democrática;
- disponibilizar instalações, equipamentos e materiais no sentido de proporcionar o desenvolvimento de competências e capacidades para além do horário escolar;
- assegurar uma boa dinâmica no auxílio e na orientação vocacional dos alunos;
- cumprir e fazer cumprir o Regulamento Interno da escola.

Ações / Estratégias	Metas
<p>Para além das previstas no projeto educativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgar o Hino da ESAG, através da abertura de um concurso de letra e música dentro da comunidade escolar e educativa. • Criar protocolos com instituições do ensino superior e entidades da comunidade em geral. • Fazer da ESAG um espaço escolar aprazível, seguro e potenciador de relações e interações de cidadania entre todos os elementos da comunidade escolar. • Promover ações cuja temática verse os valores do respeito, tolerância, solidariedade e cidadania. • Promover ações que desenvolvam os valores da preservação e conservação do espaço escolar em geral e das instalações e materiais em particular. • Promover uma Escola promotora da vida para além dela, ou seja, após as 17h00, todos os alunos ficarão libertos para a família e para outros compromissos sociais. Possibilidade de os alunos poderem deixar os livros na escola, no seu cacifo. • Promover atividades noturnas dentro da escola, para que todo e qualquer elemento da comunidade escolar e educativa possa viver o outro lado da escola. • Rentabilizar as instalações da escola (desportivas e outras) como fonte de receita para ações de promoção e desenvolvimento da ESAG. • Implementar a realização de jornadas pedagógicas na ESAG - “Garrettíadas Pedagógicas”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver todas as turmas em, pelo menos, uma atividade promotora de hábitos de vida saudável, de educação ambiental e educação sexual, nomeadamente no sentido de assegurar que os alunos identifiquem situações de risco. • Realizar ações, em todos anos de escolaridade, com interação com instituições, coletividades ou organizações do meio envolvente, no sentido de promover comportamentos e atitudes facilitadoras de um bom relacionamento intra e interpessoal. • Realizar pelo menos uma atividade em cada turma, promotora de valores de cidadania e de convivência entre todos os elementos da comunidade escolar. • Aumentar o reconhecimento da ESAG como uma instituição que presta serviços de qualidade. • Aumentar a participação dos alunos e dos encarregados de educação na análise dos resultados escolares. • Aumentar a participação dos alunos e dos encarregados de educação nas atividades promovidas pela ESAG. • Aumentar o número de atividades (culturais, desportivas e outras) da ESAG envolvendo elementos da comunidade escolar. • Otimizar os meios de comunicação entre a ESAG e a comunidade escolar.

<ul style="list-style-type: none">• Divulgar a produção artística, desportiva e cultural dos alunos da ESAG.• Criar temáticas trimestrais para dinamização da escola.• Otimizar o serviço de psicologia e orientação (SPD) como gabinete de apoio ao aluno e à família, com funções de provedoria.• Implementar a atividade de “a comunidade na escola” – sessões de esclarecimento, informação, discussão, programa de sugestões e melhoria, troca de boas práticas.• Jornal da Escola – tornar mais eficaz a divulgação das atividades desenvolvidas e promovidas na e para a escola – VERSÃO ELETRÓNICA.• Incentivar a colaboração e participação das Associações de Estudantes e de Pais com objetivo de dinamização e desenvolvimento da ESAG.• Implementar o “Garrett Social”, materializada na realização de campanhas de solidariedade.• Otimizar o sistema de “Banco de Manuais Escolares” para recolha e reutilização pelos alunos pertencentes a famílias mais carenciadas.	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar a quantidade de parcerias e protocolos com instituições e entidades.• Melhorar o comportamento cívico dos alunos.
---	---

"A escassez das habilidades profissionais, provém da inércia generalizada!"

Marcos Costa

4.7.3. Incentivar a Formação dos Agentes Educativos

Objetivos:

- incentivar a formação de acordo com as necessidades diagnosticadas;
- fomentar a partilha e a adoção de boas práticas;
- fomentar a formação e a autoformação do pessoal docente e não docente;
- otimizar e alargar o uso das TIC nas práticas pedagógicas e no apoio ao ensino.

Ações / Estratégias	Metas
<p>Para além das previstas no projeto educativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar protocolos com faculdades para promover a formação por área disciplinar (interna e externa). • Criar o "Garrett Learning" - Aulas para professores: <ul style="list-style-type: none"> ○ TIC. ○ Línguas. ○ Liderança em contextos de mudança. • Implementar rotinas de divulgação e partilha de boas práticas, num ambiente de comunidade prática. • Implementar um sistema de formação interna. • Implementar um sistema de monitorização e controlo de necessidades formativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de ações de formação/informação realizadas na ESAG. • Realizar, pelo menos, uma ação de formação (interna ou externa) anual em cada uma das áreas disciplinares/departamentos. • Promover pelo menos uma formação (interna ou externa) anual aos assistentes técnicos e operacionais. • Aumentar o número de utilizadores das TIC • Elaborar um plano de formação interna. • Aumentar a participação dos professores em ações de informação e formação. • Aumentar/desenvolver as competências pedagógico-didáticas dos professores. • Aumentar/desenvolver as competências dos professores em matérias de apoio ao ensino. • Aumentar a participação do pessoal não docente em ações de informação e formação.

“Com organização e tempo, acha-se o segredo de fazer tudo e bem feito.”
(Pitagoras)

4.7.4. Melhorar a Organização e Gestão da Escola

Objetivos:

- adotar estilos de liderança democráticos e participados;
- rentabilizar recursos humanos e materiais;
- otimizar os sistemas de gestão organizacional;
- otimizar os canais comunicacionais e a circulação da informação;
- otimizar os processos de autoavaliação e monitorização de processos e serviços;
- promover a melhoria tecnológica e a modernização administrativa;
- promover melhorias no desempenho dos serviços técnicos de apoio à gestão administrativa, pedagógica e outros.

Ações / Estratégias	Metas
<p>Para além das previstas no projeto educativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar um Sistema de Gestão da Qualidade. • Otimizar a lógica da distribuição de serviço (docente e não docente), potenciando os recursos e adequando competências. • Potenciar as qualidades de cada recurso, quer a nível de docentes, quer de não docentes e discentes. • Promover espaços e atividades de ocupação dos tempos livres da comunidade escolar. • Criar uma ESAG com um só turno de aulas, permitindo que todas as aulas terminem até às 17h00 e libertando uma tarde semanal (4^ªF) para atividades várias (dentro das possibilidades). • Implementar o cartão magnético. • Implementar o livro de ponto eletrónico. • Implementar uma plataforma de controlo de acessos para todos os utilizadores da ESAG. • Criar uma plataforma informática (através de link no site) onde todos os órgãos e membros da comunidade escolar possam interagir, criando permissões adequadas a cada nível e pertinência de contacto. • Constituir uma equipa bibliotecária residente e estável. • Implementar os meios tecnológicos como suporte de gestão da biblioteca escolar. • Criar um sistema de tratamento, difusão e divulgação da informação por toda a comunidade, otimizando a utilização do jornal e do site da ESAG, estudando a hipótese de implementação de um Inside TV e de uma rádio. • Criar uma nova imagem da página eletrónica da escola, assim como uma equipa de manutenção e atualização permanentes. • Caracterizar a população escolar discente a nível de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hábitos de Estudo. ○ Hábitos Alimentares. ○ Estilo de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir o funcionamento de um observatório da ESAG, que avaliará o funcionamento dos processos e serviços. • Garantir o funcionamento dos serviços através de uma mobilização dos recursos humanos da Escola numa lógica de interdependência positiva. • Garantir o acesso à internet a todos os elementos da comunidade escolar. • Garantir que cada grupo de recrutamento realiza planificações com articulação vertical e horizontal. • Garantir eficácia na divulgação, pelo meio mais expedito (comunicação interna, circulares, email, página da Escola, privilegiando os meios eletrónicos), das decisões que envolvem a comunidade educativa. • Estimular a autonomia financeira e a modernização administrativa. • Valorizar o desempenho das lideranças intermédias • Aumentar o número de utilizadores da plataforma Moodle e/ou de outras plataformas facilitadoras da comunicação e organização • Aumentar o conhecimento e divulgação dos documentos estruturantes da ESAG. • Aumentar a prática de rotinas no que a procedimentos diz respeito. • Potenciar as capacidades e competências dos professores, na perspetiva de rentabilização de recursos, em prol do desenvolvimento dos alunos. • Melhorar o funcionamento dos serviços de apoio da ESAG. • Otimizar o serviço disponibilizado pela biblioteca. • Aumentar a utilização e o recurso às novas tecnologias de comunicação e informação. • Diminuir a utilização do suporte papel. • Aumentar o autocontrolo dos processos e procedimentos administrativos. • Melhorar o sistema de comunicação e divulgação de

<ul style="list-style-type: none"> ○ Níveis antropométricos. ○ Níveis de aptidão física. ● Implementar a figura de “Mediador Cultural” (Gestor cultural/Gestor de Projetos) que irá gerir as visitas de estudo e a participação dos alunos/turmas em atividades externas. ● Criar o Gabinete de Projetos e Desenvolvimento Educativo (elementos do conselho geral/pedagógico). ● Otimizar a função pedagógica do conselho pedagógico. ● Dar maior visibilidade aos projetos fulcrais em funcionamento na Escola (Desporto Escolar, Programa de Educação para a Saúde, SPD, Eco Escolas, Concurso Nacional de Leitura, entre outros). ● Otimizar o sistema de avaliação interna através de uma análise tipo “SWOT” realizada por professores, assistentes técnicos e operacionais, alunos e encarregados de educação. ● Criar uma sala de estudo, de apoio e receção aos alunos que recebem ordem de saída de aula e de outros locais onde se desenvolva o trabalho escolar. ● Promover o envolvimento de alunos e encarregados de educação na análise, discussão e elaboração dos documentos estruturantes da Escola. ● Otimizar o sistema de análise e avaliação das práticas letivas, em contexto de sala de aula, através de sistemas de melhoria contínua e adoção de boas práticas. ● Interagir com as escolas EB2/3 que subsidiam os alunos que ingressam na ESAG nos 7.º e 10.º anos de escolaridade, na perspetiva de otimizar a articulação vertical, no sentido de uma melhor integração dos alunos. ● Implementar o “Garrett Voluntário”: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sistema que pretende envolver professores, assistentes aposentados em atividades de apoio ao ensino e aos serviços. ○ Sistema que pretende envolver pais e encarregados de educação e alunos em atividades de apoio a serviços. ● Homenagear professores e funcionários da Escola através da atribuição do seu nome a espaços e instalações da ESAG. ● Construir um painel, no átrio da Escola, com a colocação do nome do melhor aluno da ESAG (por ano letivo). 	<p>informação.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Melhorar as potencialidades e valências do site da escola. ● Aumentar o acesso da comunidade escolar ao jornal da escola por via eletrónica. ● Otimizar o Eco-Código junto da comunidade escolar. ● Otimizar o sistema de controlo e monitorização dos processos administrativos, pedagógicos e didáticos através da implementação da ferramenta “análise SWOT”. ● Aumentar a matriz identitária da ESAG. ● Aumentar o envolvimento de toda a comunidade escolar em atividades de apoio e dinamização da ESAG. ● Otimizar o envolvimento dos alunos e dos encarregados de educação na elaboração dos documentos estruturantes da ESAG. ● Implementar parcerias com escolas EB2/3 que “subsidiam” alunos para o 7.º e 10.º anos de escolaridade, na perspetiva da articulação vertical e integração dos alunos.
---	---

“Não tenhamos pressa, mas não perçamos tempo.”
(José Saramago)

4.8. Plano Cronológico

Na perspetiva de me propor atingir as metas preconizadas no Projeto Educativo da **ESAG**, todas elas foram transcritas ou passada a sua mensagem neste plano cronológico de compromisso.

Meta	Previsão	
	Ano Letivo 2013/2014	Ao longo do mandato
Promover o Sucesso Educativo de Todos os Alunos	X	X
Melhorar a taxa de aprovação nos alunos do 3.º ciclo do ensino básico.	X	X
Manter a tendência de superação das médias nacionais nos exames de 9.º ano de Língua Portuguesa e de Matemática.	X	X
Melhorar a taxa de aprovação em todas as disciplinas de cada um dos cursos do ensino secundário.	X	X
Manter os níveis de sucesso elevado ou aumentar as taxas de sucesso, nas disciplinas sem exame.	X	X
Manter os resultados dos exames nacionais acima da média nacional.	X	X
Elevar a taxa de conclusão do ensino secundário dos alunos que frequentam o 12.º ano.	X	X
Manter a taxa de abandono em níveis residuais, com tendência para 0%, quer no 3.º ciclo do ensino básico, quer no ensino secundário.	X	X
Aumentar a participação dos professores em atividades de codocência.	X	X
Envolver a maior parte das turmas (professores e alunos) da Escola em projetos de promoção da leitura.	X	X
Realizar visitas de estudo de âmbito cultural em todos os anos de escolaridade.	X	X
Publicitar e divulgar os trabalhos escolares realizados pelos alunos.	X	X
Envolver alunos de todos os anos de escolaridade em projetos de âmbito nacional e, sempre que possível, internacional.	X	X
Aumentar os recursos de apoio ao ensino.	X	X
Realizar pelo menos uma atividade em cada turma, promotora de valores de cidadania e sã convivência entre todos os elementos da comunidade escolar.	X	X
Diminuir a taxa de pedidos de revisão das deliberações do conselho de turma.	X	X
Diminuir os casos de ocorrência disciplinar.	X	X
Desenvolver a Interação Escola / Meio	X	X
Envolver todas as turmas em, pelo menos, uma atividade promotora de hábitos de vida saudável, de educação ambiental e educação sexual, nomeadamente no sentido de assegurar que os alunos identifiquem situações de risco.		X
Realizar ações, em todos os anos de escolaridade, com interação com instituições, coletividades ou organizações do meio		X

envolvente, no sentido de promover comportamentos e atitudes facilitadoras de um bom relacionamento intra e interpessoal.		
Realizar pelo menos uma atividade em cada turma, promotora de valores de cidadania e sã convivência entre todos os elementos da comunidade escolar.		X
Aumentar o reconhecimento da ESAG como uma instituição que presta serviços de qualidade.	X	X
Aumentar a participação dos alunos e dos encarregados de educação na análise dos resultados escolares.	X	X
Aumentar a participação dos alunos e dos encarregados de educação nas atividades promovidas pela ESAG .	X	X
Aumentar o número de atividades (culturais, desportivas e outras) da ESAG envolvendo elementos da comunidade escolar.	X	X
Otimizar os meios de comunicação entre a ESAG e a comunidade escolar.	X	X
Aumentar a quantidade de parcerias e protocolos com instituições e entidades.	X	X
Melhorar o comportamento cívico dos alunos.	X	X
Incentivar a Formação dos Agentes Educativos	X	X
Aumentar o número de ações de formação/informação realizadas na ESAG .		X
Realizar, pelo menos, uma ação de formação (interna ou externa) anual em cada uma das áreas disciplinares/departamentos.	X	X
Promover pelo menos uma formação (interna ou externa) anual aos assistentes técnicos e operacionais.		X
Aumentar o número de utilizadores das TIC	X	X
Elaborar um plano de formação interna.	X	X
Aumentar a participação dos professores em ações de informação e formação.	X	X
Aumentar/desenvolver as competências pedagógico-didáticas dos professores.	X	X
Aumentar/desenvolver as competências dos professores em matérias de apoio ao ensino.	X	X
Aumentar a participação do pessoal não docente em ações de informação e formação.		X
Melhorar a Organização e Gestão da Escola	X	X
Garantir o funcionamento de um observatório da ESAG , que avaliará o funcionamento dos processos e serviços.	X	X
Garantir o funcionamento dos serviços através de uma mobilização dos recursos humanos da Escola numa lógica de interdependência positiva.	X	X
Garantir o acesso à internet a todos os elementos da comunidade escolar.	X	X
Garantir que cada grupo de recrutamento realiza planificações com articulação vertical e horizontal.	X	X
Garantir eficácia na divulgação, pelo meio mais expedito (comunicação interna, circulares, email, página da Escola, privilegiando os meios eletrónicos), das decisões que envolvem a comunidade educativa.	X	X
Estimular a autonomia financeira e a modernização administrativa.	X	X
Valorizar o desempenho das lideranças intermédias	X	X

Projeto de Intervenção -2013 / 2017

Aumentar o número de utilizadores da plataforma Moodle e/ou de outras plataformas facilitadoras da comunicação e organização.	X	X
Aumentar o conhecimento e divulgação dos documentos estruturantes da ESAG .	X	X
Aumentar a prática de rotinas no que a procedimentos diz respeito.	X	X
Potenciar as capacidades e competências dos professores, na perspetiva de rentabilização de recursos, em prol do desenvolvimento dos alunos.	X	X
Melhorar o funcionamento dos serviços de apoio da ESAG .	X	X
Otimizar o serviço disponibilizado pela biblioteca	X	X
Aumentar a utilização e o recurso às novas tecnologias de comunicação e informação.	X	X
Diminuir a utilização do suporte papel.	X	X
Aumentar o autocontrolo dos processos e procedimentos administrativos.	X	X
Melhorar o sistema de comunicação e divulgação de informação.	X	X
Melhorar as potencialidades e valências do site da escola.	X	X
Aumentar o acesso da comunidade escolar ao jornal da escola por via eletrónica.	X	X
Otimizar o Eco-Código junto da comunidade escolar.	X	X
Otimizar o sistema de controlo e monitorização dos processos administrativos, pedagógicos e didáticos através da implementação da ferramenta “análise SWOT”.	X	X
Aumentar a matriz identitária da ESAG .	X	X
Aumentar o envolvimento de toda a comunidade escolar em atividades de apoio e dinamização da ESAG .	X	X
Otimizar o envolvimento dos alunos e dos encarregados de educação na elaboração dos documentos estruturantes da ESAG .		X
Implementar parcerias com escolas EB2/3 que “subsidiem” alunos para o 7.º e 10.º anos de escolaridade, na perspetiva da articulação vertical e integração dos alunos.		X

*"Não sou nada. Nunca serei nada. Não posso querer ser nada.
À parte disso, tenho em mim todos os sonhos do mundo..."*
(Álvaro de Campos)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta frase de um dos mais conhecidos heterónimos de Fernando Pessoa me revejo. Na verdade, considero-me uma pessoa que reconhece os limites da sua própria ignorância e, por isso, tal como disse Sócrates, "*Só sei que nada sei*". E é no âmago deste considerando que, não sendo nada nem ninguém, me recuso a sê-lo, nem que seja pelo direito que tenho em sonhar.

Assim, tal como Álvaro de Campos, trago muitos sonhos, pois, como disse António Gedeão no poema *Pedra Filosofal*, o "*...sonho comanda a vida*". E é nesta simbiose, entre sonho e realidade, que tentarei, com uma equipa credível, envolvida e identificada com a **ESAG**, fazer dela uma Escola de maior sucesso, de maior qualidade e de maior reconhecimento.

Carneiro (2011), afirmou que "*a cultura e a liderança são duas faces da mesma moeda, pois os líderes criam culturas e adaptam a cultura às mudanças, gerindo os processos de transformação*". Esta é uma noção que tenho muito clara e por isso é neste pressuposto que me proponho trabalhar com empenho, já que "*não é o líder carismático e inovador que faz avançar as culturas colaborativas... é um tipo de liderança que torna as atividades significativas a todos...*" (Fullan & Hargreaves, 2001).

Tenho noção da dimensão do desafio a que me comprometo, embora convicto de que não o posso fazer sozinho, pois "*quando as "visões" se resumem à "visão do líder", os professores substituem a colaboração pela cooptação, o que reduz as suas possibilidades de desenvolvimento...*" (Fullan & Hargreaves, 2001). Por isso, o meu estilo de liderança pretende fomentar um espírito reflexivo, de permanente insatisfação para com a realidade imperfeita, onde, num ambiente de exigência e rigor, todos nós, agentes educativos, possamos fazer convergir as nossas capacidades e competências para uma **ESAG** melhor, para um ensino de maior qualidade e para o sucesso dos nossos alunos. Tal como Covey (2005), entendo que "*A liderança está em comunicar às pessoas o seu valor de modo tão claro que elas possam vê-lo como próprio*". E esta liderança terá de implicar necessariamente partilha e cooperação, mais do que poder, onde se potenciem e valorizem as relações de interajuda, traduzida na apropriação de um projeto comum e na corresponsabilização perante os resultados alcançados.

Assim, fazer da **ESAG** uma Escola melhor do que a de ontem é aquilo que pretendo fazer amanhã, começando já hoje... pois como disse George Bernard Shaw, "*Temas tempo bastante para pensar no futuro quando já não temos futuro em que pensar*."

"A educação é um seguro para a vida e um passaporte para a eternidade."
(Antonio Guijarro)

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carneiro, R. (2011). Liderança. Conferência proferida in: Seminários de Administração e Organização Escolar. Porto: Universidade Católica Portuguesa (15 de fevereiro).
- Covey, S. (2003). Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. São Paulo: Editora Nova Cultural.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (2001). Por que é que vale a pena lutar? O trabalho de equipa na escola. Porto: Porto Editora.
- Marques, R. (2001). Professores, Famílias e Projecto Educativo, Porto: Edições ASA.
- Pires, M. (2011). A construção do projeto de intervenção de um Agrupamento de Escolas do Nordeste Transmontano. Trabalho de Projeto apresentado à Escola Superior de Educação de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Ciências de Educação – Administração Educacional. Bragança: Escola Superior de Educação de Bragança.
- Souza, R. & Abiko, A. (1997). Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. Boletim Técnico – Série BT/PCC.

Vila Nova de Gaia, 30 de abril de 2013

O Candidato,
