

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

Projeto de Intervenção

António Paulo da Silva Mota

abril de 2021

Índice	Pág
1. Introdução.....	1
2. Problemas / Reflexões.....	2
2.1. Trabalho em Equipa.....	3
2.2. Metodologias, novas tecnologias e aprendizagem	3
2.3. Número de alunos por turma, ambiente de aula, carga horária e aprendizagem	6
3. Contextualização do Projeto de Intervenção.....	8
3.1. Ponto Prévio.....	8
3.2. Missão, Visão e Valores.....	9
3.3. Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	9
3.4. Oportunidades e Constrangimentos.....	11
3.5. Áreas de Intervenção.....	13
3.5.1. Promover o Sucesso Educativo e Todos os Alunos.....	13
3.5.2. Desenvolver a Interação Escola / Meio.....	15
3.5.3. Incentivar a Formação dos Agentes Educativos.....	16
3.5.4. Melhorar a Organização e Gestão da Escola.....	16
3.5.5. Promover a Cidadania.....	17
3.5.6. Promover e incentivar a adoção de práticas pedagógicas inovadoras.....	18
4. Considerações Finais.....	18
5. Referências Bibliográficas.....	20

*“Não me conformo com o que sei e muito menos com aquilo que não sei.”
(Paulo Mota)*

1. INTRODUÇÃO

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.

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

Assim, ao abrigo da legislação em vigor e dando cumprimento ao estabelecido no Aviso n.º 64/2021 do Diário da República, 2.ª série, de 1 de abril, apresento a minha candidatura ao cargo de Diretor da **ESAG** para o quadriénio 2021/2025, 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 seu 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.

A minha recandidatura ao cargo de Diretor da **ESAG** vem na sequência da necessidade de se proceder à eleição de um diretor para a “minha” Escola. Na verdade, passados trinta e um anos da minha chegada ao “Liceu de Gaia”, como

docente do grupo de recrutamento 620, pautados pela dedicação à missão de formar e educar, e após estes oito anos distribuídos por dois mandatos no cargo de Diretor da ESAG, considero que ainda muito caminho há a percorrer em relação ao cumprimento do Projeto de Intervenção (PI) então apresentado para o exercício deste cargo de direção e gestão da **ESAG**.

Dar seguimento ao trabalho e dedicação que manifestei (assim como o da minha equipa) nestes dois mandatos como Diretor, prosseguindo na senda da otimização dos processos pedagógico-didáticos e organizacionais da **ESAG**, persistindo no reforço do papel das lideranças intermédias e incentivando o empreendedorismo e a inovação, constituirão a matriz deste **PI**. Acredito que serei capaz de continuar a 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 as suas expectativas e elegeram esta 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 recandidatura 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*”.

“(RE)Aprender a APRENDER” e “(RE)Aprender a SER” continuarão a constituir-se como lemas centrais da nossa ação.

2. PROBLEMAS / REFLEXÕES...

Porque amo a Docência e a Escola, sou apaixonado pelos meus alunos e obcecado pelo seu sucesso e crescimento. É com estas palavras que queria iniciar a minha reflexão sobre alguns temas, que se materializam em problemas, que considero fundamentais para o desempenho do cargo a que me proponho.

Na verdade, sou professor há trinta e quatro 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**.

2.1. Trabalho em Equipa

A dialética do eu e do nós...

Eu! Eu que sou tão imenso que não me conheço em toda a minha amplitude...como posso pensar no “nós”? Se tal afirmação pode ser verdadeira, também é verdade que sou quase nada sozinho, sem o outro...

É no exercício desta convicção que continuarei a privilegiar o trabalho em equipa, a partilha de experiências e saberes, a opção pelas boas-práticas e a consolidar o conceito da “família **ESAG**”.

Como ser social por excelência, o Homem torna-se simultaneamente mais válido e valioso quando partilha, quando é solidário, quando aceita o outro como alguém tão importante como ele e considera que a felicidade do outro não incomoda, bem pelo contrário, realça a dele, como ser social que é!

Sim, é na convicção plena da importância do trabalho em equipa que pretendo continuar a alicerçar o trabalho de todos aqueles que fazem da **ESAG** a sua segunda casa...no exercício da sua profissão e da sua profissionalidade.

Trabalhar em equipa é, mais do que partilhar, tornar mais sólida e segura uma tomada de decisão, uma avaliação, uma classificação...

Assim, substituir a expressão “Eu” em “Nós” será um fator decisivo na construção de uma **ESAG** mais coesa, mais solidária e mais nossa, em que a frustração e o regozijo sejam nossos e não meus ou teus!

2.2. Metodologias, novas tecnologias e...aprendizagem

Mudam-se os tempos, mudam-se as escolas, adapta-se o ensino!...

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 fomentar 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 sua organização tem de se adaptar aos desafios criados pelos seus intervenientes (alunos, professores, assistentes e encarregados de educação) 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. E 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 a mudança de mentalidade e de práticas gera um sentimento de perda de prestígio e poder pela sensação de inadaptação e incapacidade que provoca. Na verdade 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 conseguem/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 o usufruto pleno das suas capacidades 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 reconhecendo os problemas, numa perspetiva de encontrar soluções, se poderá adquirir uma dinâmica de melhoria. Quando não se monitoriza nem se controla, não se identificam as 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 tem noção do que não funciona, daquilo que se pode melhorar e dos aspetos que deveremos otimizar.

Ao diretor da escola e à sua equipa de direção cabe um papel determinante na perspetiva de incutir dinâmicas de trabalho cooperativo, responsabilizando os vários recursos que tem à sua disposição a fim 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 resistir na dinâmica da 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.

Neste contexto, iremos implementar espaços, materiais e metodologias mais próximas daquilo que são os modelos do futuro, que já existem no presente. Falamos de novas abordagens, espaços atraentes e motivadores, metodologias diferenciadas, partilha de experiências e experiências partilhadas, enfim, queremos chegar a todos os alunos, para que todos eles se sintam mais próximos de nós. 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 deverão fazer parte do seu dia-a-dia profissional. Refletir, em conjunto, sobre as suas práticas, dá-las a conhecer aos seus pares e partilhar experiências e bons exemplos, poderão ser estratégias conducentes a um cenário mais colorido e motivador da Escola. Ser professor é ter prazer na construção de um processo educativo, é ter espírito de missão, é ter respeito pelo desenvolvimento formativo de todos e cada um dos seus alunos. Mais do que disponibilizar tecnologias, há que repensar e adaptar estratégias de ensino com forte

cariz intencional, para que as aprendizagens sejam definitivamente significativas e duradoiras.

É que o ensino centrado nos conteúdos já foi...

Não chega termos um professor portador de excelente conhecimento científico, quando este não o consegue disponibilizar e colocar ao serviço da aprendizagem e desenvolvimento 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. Aos professores, como fontes geradoras de conhecimento, compete reinventar as suas práticas, apelar à criatividade das suas propostas e ao aspeto motivador das interações proporcionadas.

Por último, pensamos que cabe também à tutela um papel decisivo no fomento de novas práticas e na objetiva implementação da “autonomia” das escolas. Os currículos terão de ser menos densos, mais atrativos, mais oportunos, mais pertinentes e mais eficazes. Só o aligeirar dos múltiplos processos administrativo-burocráticos que parecem conduzir as escolas e os professores para o “*burnout*” 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, provavelmente nunca atingiremos a altura máxima possível...

E nem a propósito veio esta (maldita) pandemia convidar/forçar todos os agentes educativos ao reinventar de estratégias e metodologias para regimes de ensino diferentes do presencial. Na verdade, pese embora se alterem os cenários de ensino, a aprendizagem e desenvolvimento dos alunos não pode parar...

2.3. Número de alunos por turma, ambiente de aula, carga horária e... aprendizagem...

Verdade ou ficção...

Ah! Se eu tivesse menos alunos por turma!...

Não. Esta não pode ser a premissa fundamental. Turmas com menos alunos não têm necessariamente melhores resultados, uma vez que o tamanho das turmas, por si só, não tem relação direta com os resultados (basta ver os dados dos países europeus).

De acordo com o Projeto aQueduto, olhando para o conjunto dos países europeus, *“não se verifica qualquer relação entre o número médio de alunos por turma e os resultados PISA”*, uma vez que há sistemas educativos com maior número de alunos por turma com melhores resultados que outros com menos alunos.

É verdade que quanto maior forem as turmas, mais são os registos de indisciplina e menor é, por isso, o tempo consagrado pelos professores ao ensino propriamente dito. Aliás, Portugal está entre os países da europa que gasta mais tempo de aula a manter a ordem, reduzindo, desta forma, o tempo dedicado à aprendizagem. Contudo, acreditamos que a redução do número de alunos por turma pode contribuir para maior interação entre os alunos e entre estes e o professor, diminuindo as ocorrências de natureza disciplinar, melhorando o ambiente em sala de aula, e conseqüentemente, potenciando as aprendizagens.

Também está provado que o aumento da carga horária, por si só, não é solução, uma vez que Portugal tem das cargas horárias mais elevadas a Matemática, p.e., não sendo esta medida acompanhada de resultados que justifiquem o maior número de aulas como solução.

No PI que serviu de base à minha candidatura ao cargo de Diretor, em 2013, escrevia algures assim... *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?*

Na verdade, queremos uma escola apetecida e desejada!

Neste contexto, os estudos parecem indicar que as melhores escolas têm professores motivados e mais atividades extracurriculares. Num trabalho realizado junto de diretores de escolas, chegou-se à conclusão que o que faz uma boa escola e bons resultados, é a existência de professores mais motivados, atividades extracurriculares, infraestruturas e recursos satisfatórios e autonomia na gestão do orçamento.

De igual modo, no **PI** que serviu de base à minha recandidatura ao cargo de Diretor, em 2017, escrevia algures assim... *Deste modo, parece-nos que tem de haver uma aposta clara na utilização das novas tecnologias ao dispor da escola, não como um fim em si mesmo, mas sim como um meio capaz de disponibilizar metodologias atrativas e motivadoras da aprendizagem.*

Pois aí temos a Escola Digital e a disponibilização de KIT Digital para todos os alunos e todos os professores. Se é verdade que as metodologias ativas, inovadoras e motivadoras não se resumem ao carregar no botão “On” do computador, também é verdade que estão criadas mais condições para que se adaptem estratégias e se recriem metodologias de abordagem capazes de fazer mais e melhor pela aprendizagem de todos os alunos.

Da mesma forma terá de ser disponibilizado tempo e espaço para que o aluno possa dar azo à sua criatividade, ao seu espírito inovador e empreendedor não sendo apenas um ser passivo, que se limita a receber e tratar informação, muitas vezes sem a armazenar convenientemente e, por isso, de consolidação duvidosa. Para tal, todos temos de estar predispostos para a diferença e para a mudança adaptativa.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

3.1. Ponto Prévio

Após decisão de me recandidatar ao cargo de diretor da **ESAG** por mais um mandato de 4 anos, venho declarar o meu compromisso pleno pela defesa incondicional da instituição e pelo forte enfoque na promoção e disponibilização de um serviço público de qualidade, materializado nas qualidades das aprendizagens, no mérito dos serviços prestados e num clima profissional positivo para o exercício de funções docentes e não docentes.

Neste contexto, urge criar uma cultura cíclica de melhoria contínua na Escola, identificando e corrigindo desperdícios, potenciando as relações humanas (sociais e profissionais), implementando novos 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 de alunos e encarregados de educação, fidelizando-os à Escola, fazendo com que a organização atinja maior notoriedade pela excelência dos serviços prestados e boas práticas desenvolvidas.

Assim, será minha intenção, a médio prazo, aderir à CAF (*Common Assessment Framework* – Estrutura Comum de Avaliação) que, como instrumento de autoavaliação, pretende identificar pontos fortes e áreas de melhoria, na procura de uma verdadeira cultura de excelência.

3.2. 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, concorrendo para o desenvolvimento da sociedade, uma escola 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 a construção 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 e para a adoção de estilos de vida saudáveis.

3.3. Pontos Fortes e Pontos Fracos

Tomando como referencial o Projeto Educativo da **ESAG** e, como tal, a opinião de toda a comunidade escolar:

Pontos Fortes

- Constatação de taxas de conclusão e resultados dos exames nacionais superiores aos referentes nacionais.
- Valorização das aprendizagens e imagem de sucesso da **ESAG** 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.
- Distinção dos alunos com resultados de excelência académica e outros através do quadro de mérito.
- Promoção e valorização de projetos escolares em diferentes áreas.
- Incremento do ensino experimental e da dimensão artística, com reflexos na consolidação das aprendizagens e no alargamento das competências dos alunos.
- Verificação de um forte sentido de pertença e de estímulo à participação e ao envolvimento nas atividades.
- Desenvolvimento de parcerias em benefício da **ESAG**, no sentido de dar resposta às suas necessidades.
- Existência diversificada de espaços de lazer e descanso para os alunos.
- Pavilhões com ligação interior.
- Espaços escolares com excelentes condições.
- Excelentes condições laboratoriais.
- Bom controlo de entradas e saídas de alunos, com recurso ao cartão magnético.
- Necessidade de certificação/identificação de pessoas estranhas para aceder ao interior da escola.
- Qualidade de prestação de serviços.
- Biblioteca com excelentes recursos.
- Qualidade dos produtos alimentares fornecidos no bufete.
- Boa prestação de serviço e qualidade dos alimentos no refeitório.

- Boa distribuição dos horários dos alunos.
- Boa integração de representantes dos alunos e dos encarregados de educação.
- Envolvência da escola em inúmeros projetos de solidariedade.
- Utilização dos LCD como forma de comunicação.
- Divulgação do PAA, do RI, dos Documentos Orientadores e Critérios de Avaliação.
- Gala da **ESAG**, ExpoESAG e Dia do Patrono.
- Fóruns do Encarregado de Educação.
- Oportunidade de participação dada à A.E. e APELGA.
- A.E. aberta à participação de todos os alunos.

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.
- Envolvimento reduzido dos pais/encarregados de educação no acompanhamento do processo educativo dos seus educandos.
- Constrangimento ao nível da adequação das práticas letivas à diversidade dos perfis dos alunos.
- Sobrecarga letiva a algumas disciplinas, nomeadamente no ensino secundário.
- Reduzida interdisciplinaridade nos conselhos de turma.
- Confusão entre elevado rigor e elevada dificuldade por parte dos docentes.
- Conhecimento deficitário/insuficiente dos alunos em relação às funções, funcionamento e competências dos órgãos de gestão da escola.
- Ausência de um plano integrado de melhoria da Escola, sustentado no processo de autoavaliação desenvolvido.

3.4. Oportunidades e Constrangimentos

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

Oportunidades

- A escola encontra-se situada numa zona central do concelho tendo excelentes acessibilidades, o que facilita a deslocação dos alunos para a mesma e permite ainda que facilmente se realizem visitas de estudo com recurso a diversos meios de transporte disponíveis nas proximidades (autocarro, metro e comboio).
- A exposição solar anual permite a realização de projetos com recurso a energia solar e permite também a utilização de energias renováveis para o funcionamento da escola.
- Uma excelente relação com o poder local, quer com a Junta de Freguesia quer com a Câmara Municipal, potenciam a importância da escola no meio e na comunidade bem como as atividades e parcerias que podem ser estabelecidas.
- A proximidade geográfica com a Universidade do Porto e outras instituições de ensino universitário leva a que a grande maioria dos alunos do concelho optem por prosseguir estudos no Ensino Superior e procurem, durante o secundário, cursos científico-humanísticos disponíveis na **ESAG**.
- A prevista transferência de competências do Ensino Secundário para as Câmaras Municipais pode, tendo em conta a próxima relação entre a escola e o município, constituir-se como uma oportunidade.
- O Perfil do Aluno para o Século XXI poderá trazer novos ensejos nos domínios humanos e de cidadania dos alunos, permitindo uma formação transversal e integral.
- A rápida evolução tecnológica e as necessidades recentes no recurso do Ensino à Distância poderão assegurar a resolução de muitos problemas e até o surgir de novas formas de ensino.
- A valorização das aprendizagens e a imagem de sucesso da **ESAG** na comunidade educativa refletida na otimização de processos, nas atividades desenvolvidas e nos resultados escolares obtidos contribuem para a preferência dos encarregados de educação na escolha de uma escola para os seus educandos.
- A continuidade na aposta da oferta de cursos Científico-Humanísticos, constitui-se como fator diferenciador de uma Escola orientada para o prosseguimento de estudos.

Constrangimentos

- A sucessiva delapidação da profissão docente pode ser um fator de resistência para a motivação e o envolvimento dos professores.
- A conjuntura socioeconómica poderá criar um clima de instabilidade nas famílias e conseqüentemente nos alunos, nomeadamente, o aumento do número de alunos da ASE.
- O aumento médio da idade dos docentes poderá ser um fator de resistência à mudança.

3.5. Áreas de Intervenção

Tomando como referencial o projeto educativo da **ESAG**, a disponibilidade para a reeleição no cargo de Diretor 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 dos últimos anos, e desenvolver/aperfeiçoar 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 nos objetivos e metas a atingir, centrando-me no objetivo central de cada área de intervenção, materializada na sua denominação, transcrevendo do projeto educativo da **ESAG** os seus objetivos específicos.

3.5.1. Promover o Sucesso Educativo de Todos os Alunos

Objetivos:

- promover o sucesso e a inclusão de todos os alunos;
- fomentar/reforçar formas cooperativas de trabalho docente;
- valorizar as lideranças intermédias;
- promover uma cultura de exigência e de responsabilização;
- promover metodologias de ensino e de aprendizagem adequadas a processos de ensino diferenciados e à natureza individual de todos os

alunos, utilizando métodos e estratégias motivadores e inovadores que tenham como referência central a capacidade, os interesses e o ritmo de aprendizagem dos alunos;

- incentivar a implementação de clubes temáticos e de projetos de complemento curricular;
- proporcionar condições para a formação integral e para a realização individual dos alunos, educando-os para a cidadania;
- 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 de discussão crítica de resultados;
- promover estruturas de articulação entre os diferentes ciclos/níveis de ensino;
- publicar e divulgar pelo meio mais expedito junto dos alunos e EE toda a informação que ajude os alunos a autorregular as suas aprendizagens e a (re)definirem os seus percursos/planos de estudo;
- promover o envolvimento dos EE na construção do percurso escolar dos alunos;
- valorizar o papel do DT;
- divulgar o Regulamento Interno (RI);
- prevenir o absentismo e o abandono escolar precoce;
- valorizar o cumprimento da disciplina, da assiduidade e da pontualidade;
- criar estruturas de articulação entre os diferentes ciclos/níveis de ensino.

Metas:

- promover o sucesso e a inclusão de todos os alunos;
- melhorar a taxa de sucesso em todos os anos de escolaridade/disciplinas;
- manter a tendência de superação das médias nacionais nas provas finais de 9.º ano de Português e de Matemática;
- manter os resultados dos exames do ensino secundário acima das médias nacionais em todas as disciplinas;
- manter a taxa de abandono escolar em níveis residuais, com tendência para 0%;
- diminuir os casos de ocorrência disciplinar.

3.5.2. Desenvolver a Interação Escola / Meio

Objetivos:

- preservar os valores identitários da Escola;
- promover a imagem da Escola junto da comunidade;
- desenvolver o sentimento de pertença;
- promover a imagem da escola e a recolha de boas-práticas através da participação em Projetos ERASMU+;
- desenvolver práticas relacionais nas quais se evidenciam os valores da convivência cívica, do respeito pelo outro e pela sua diferença, num ambiente de diálogo e tolerância;
- disponibilizar, para além do horário escolar, instalações, equipamentos e materiais, no sentido de proporcionar o desenvolvimento de competências e capacidades;
- assegurar uma boa dinâmica no auxílio e na orientação vocacional dos alunos;
- cumprir e fazer cumprir o RI.
- assegurar uma boa dinâmica no auxílio e na orientação vocacional dos alunos.

Metas:

- consolidar e alargar protocolos e parcerias;
- concorrer e participar em programas de intercâmbio internacional;
- envolver a comunidade em atividades promotoras de hábitos de vida saudável, de educação ambiental e de educação sexual;
- realizar atividades promotoras de valores de cidadania e de sã convivência entre todos os elementos da comunidade escolar;
- divulgar as atividades escolares, culturais, desportivas e artísticas no espaço escolar, na página eletrónica, no jornal da **ESAG** e na página da Biblioteca Escolar;
- aumentar o reconhecimento da **ESAG** como uma instituição que presta serviços de qualidade;
- 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;
- aumentar a quantidade de parcerias e protocolos com instituições e entidades.

3.5.3. Incentivar a Formação dos Agentes Educativos

Objetivos:

- promover formação de acordo com as necessidades diagnosticadas;
- fomentar a formação e a autoformação de todos os elementos pertencentes à comunidade escolar;
- promover uma cultura de partilha de saberes entre pares numa perspetiva de enriquecimento pessoal e relacional;
- articular o Plano de Formação da Escola com o do Centro de Formação Gaia Nascente.
- otimizar a identificação de necessidades de formação e retomar o projeto “Garrett Learning”.

Metas:

- aumentar o número de ações de formação realizadas na **ESAG**;
- aumentar o número de situações de trabalho colaborativo e de partilha de boas práticas;
- melhorar as competências TIC;
- aumentar a participação do pessoal não docente em ações de informação e formação.

3.5.4. 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;
- melhorar os canais comunicacionais e a circulação da informação;
- aderir à CAF (*Common Assessment Framework* – Estrutura Comum de Avaliação), como instrumento de autoavaliação e otimização dos

mecanismos de autoavaliação e de monitorização de processos e serviços;

- promover a melhoria tecnológica e a modernização administrativa;
- fomentar a melhoria no desempenho dos serviços técnicos de apoio à gestão administrativa, pedagógica e outros;
- implementar/incentivar a assinatura digital nos serviços pedagógicos e administrativos;
- consolidar o conhecimento e divulgação dos documentos estruturantes da **ESAG**;
- manter a figura de assessor(a) do diretor;
- implementar o Processo Individual do Aluno em formato digital;
- melhorar as potencialidades e valências do site da escola.
- incentivar a criação/elaboração de um Plano de Inovação, para entre outros objetivos, serem implementadas abordagens atrativas e motivadoras e a organização o ano letivo em dois semestres

Metas:

- sustentar a monitorização dos processos e dos serviços;
- garantir o funcionamento dos serviços através de uma mobilização dos recursos humanos da **ESAG** numa lógica de interdependência positiva;
- assegurar eficácia na divulgação, pelo meio mais expedito, das decisões que envolvem a comunidade educativa;
- valorizar o desempenho das lideranças intermédias;
- aumentar a relevância da utilização das plataformas digitais nos processos de ensino e de aprendizagem;
- garantir aos alunos o conforto necessário ao nível da adequação do mobiliário escolar;
- melhorar a navegação no site da **ESAG**;
- implementar a organização do ano letivo em dois semestres.

3.5.5. Promover a Cidadania

Objetivos:

- consciencializar para a relação direta entre direitos e deveres inerentes ao exercício da cidadania;

- promover a formação de cidadãos autónomos, críticos e livres;
- educar para a tolerância e o respeito pelo outro e por si próprio;
- promover a criatividade e o espírito de iniciativa;
- promover a participação ativa dos alunos e dos EE na “vida” da **ESAG**;
- apoiar e participar em ações de solidariedade e de voluntariado.

Metas:

- garantir o conhecimento, a toda a comunidade escolar, do RI e do PE, como documentos estruturantes da ação estratégica da **ESAG**;
- incluir no PAA ações de cidadania que envolvam professores, alunos e EE nas diversas áreas de educação referidas, através de projetos específicos, das aulas de Cidadania e Desenvolvimento e/ou da abordagem transversal em cada disciplina.

3.5.6. Promover e incentivar a adoção de práticas pedagógicas inovadoras

Objetivos:

- valorizar o ensino experimental e as metodologias ativas e participativas;
- otimizar e alargar o uso das TIC;
- abrir a escola à sociedade, às ciências e à cultura.

Metas:

- incrementar o número de utilizadores das infraestruturas de suporte às práticas pedagógicas;
- aumentar os níveis de motivação, de bem estar e de aprendizagem dos alunos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na frase que cito no final da página seguinte, 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, em que, 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 de todos os 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, *“Temos tempo bastante para pensar no futuro quando já não temos futuro em que pensar.”*

“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. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- aQueduto, P. (2016). Avaliação, Qualidade e Equidade em Educação. Conselho Nacional de Educação e Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- 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.
- Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho.
- Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho.
- 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.
- Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.
- 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.
- Projeto Educativo da ESAG – 2021/2024.
- 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.

A educação é um seguro para a vida e um passaporte para a eternidade.”
(António Guijarro)

O Candidato