

**Agrupamento de Escolas de Samora correia**

**Relatório de avaliação das candidaturas ao cargo de Director do Agrupamento  
de escolas de Samora Correia**

Para: Conselho Geral





Elaborado por: Comissão do Conselho Geral

Samora Correia, 8 de Novembro de 2011

## Introdução

Com o objectivo de proceder ao recrutamento do Director do Agrupamento de Escolas de Samora Correia, desenvolveu-se o procedimento concursal prévio à eleição, de acordo com a legislação em vigor - Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de Abril e Portaria nº 604/2008 de 9 de Julho.

Para dar cumprimento ao legislado, foi designada, especialmente para o efeito, uma comissão do Conselho Geral, constituída por 8 elementos. Esta comissão reuniu pela primeira vez em 13 de Outubro de 2011, a para proceder ao exame dos requisitos de admissão dos candidatos ao concurso, sendo de registar que todas as candidaturas respeitavam os requisitos pretendidos. Desta análise resultou uma lista de candidatos, a saber:

-  Ana Cristina Nunes da Silva Pereira
-  Carlos Manuel da Graça Amaro
-  Joaquim José Furtado Marreiros de Azevedo
-  Maria Da Luz Duarte Santos da Cruz

Neste dia procedeu-se ainda à análise dos currículos.

Numa segunda reunião da Comissão, dia 20 de Outubro de 2011, procedeu-se à análise dos projetos de intervenção e elaborou-se o guião para as entrevistas a realizar nos dias 26 de Outubro, entre as 9 horas e as 12 horas e 3 de Novembro, às 17 horas, de acordo com a ordem alfabética da lista.

Para conclusão dos trabalhos realizou-se uma reunião no dia 8 de Novembro com vista à elaboração do relatório a apresentar ao Conselho Geral.

O relatório apresenta a seguinte estrutura:

1. Análise Curricular
2. Projecto de intervenção
3. Entrevistas
4. Considerações finais

## **Análise Curricular**

### **1.1. Formação específica para o cargo de Director**

#### **Candidata - Ana Cristina Pereira**

- Habilitação académica - Licenciatura em História (variante de História da Arte);
- Habilitações específicas para o cargo de Diretor - Formação especializada em administração escolar;
- Formação Profissional (relacionada com a gestão escolar) - Código do Direito Administrativo (1 crédito- 25 horas); A Prática da Avaliação no Desempenho Profissional (0,6 créditos- 15 horas)

#### **Candidato - Carlos Amaro**

- Habilitação académica - Bacharelato em Ensino de Educação Tecnológica;
- Habilitações específicas para o cargo de Diretor - Licenciatura em Administração Escolar e Administração Educacional;
- Formação profissional (relacionada com a gestão escolar) - Curso de Variação Técnica orientada para a Administração Escolar; Doutorando em Ciências do Trabalho pela Universidade de Cádiz.

### **Candidato - Joaquim Azevedo**

- Habilitação académica - Licenciatura no Curso de Professores do Ensino Básico (Variante de Educação Visual e Tecnológica);
- Habilitações específicas para o cargo de Diretor - Pós-graduação em Ciências da Educação (variante em supervisão pedagógica); Pós-graduação e formação especializada em Ciências da Educação (variante em administração e gestão pedagógica); Doutorando em "Didáctica y Organización de Instituciones Educativas" da Universidade de Sevilha.
- Formação profissional (relacionada com a gestão escolar) - Nada a registar;

### **Candidato - Maria da Luz Cruz**

- Habilitação académica - Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas (Variante de Estudos Portugueses e Franceses - Ramo de Formação Educacional);
- Habilitações específicas para o cargo de Diretor - Curso de formação especializada em Administração Escolar;
- Formação profissional (relacionada com a gestão escolar) - Código do Direito Administrativo (1 crédito- 25 horas); A Articulação entre os Instrumentos de Gestão e o Modelo de Avaliação de Desempenho Docente (0,6 créditos- 15 horas); As Dinâmicas Organizacionais da Escola e o Modelo de Avaliação de Desempenho (0,6 créditos - 15 horas).

## 1.2. Experiência profissional para o cargo de Director

### Candidata - Ana Cristina Pereira

- Experiência como Vice-Presidente da Comissão executiva Provisória da Escola EB 2, 3 Professor João Fernandes Pratas (ano letivo 2005/2006).
- Vogal do Conselho Executivo de 1994 a 1998 na Escola Secundária Gago Coutinho.
- Coordenadora de Departamento em 2004/05.
- Subcoordenadora de Departamento de 2002 a 2005.
- Representante de Disciplina 2009/2011 na Escola EB 2,3 Pedro Jacques de Magalhães.

### Candidato - Carlos Amaro

- Instalação do Agrupamento Vertical de Escolas de Sobral de Monte Agraço de 2004 a 2005.
- Presidente da Comissão Executiva Instaladora da Escola Básica Integrada de Sobral de Monte Agraço no biénio 2003/2004 a 2004/2005;
- Presidente do Conselho Diretivo da Escola Doutor Sousa Martins nos biénios 1990/1992 e 1992/1994.

- Presidente do Conselho Diretivo da Escola Secundária de Queluz de 1979/1980.
- Delegada de grupo Na Escola EB 2, 3 Pedro Jacques de Magalhães desde 1998/1999 a 2002/2003.
- Membro do Conselho Pedagógico da Escola Doutor Sousa Martins nos anos de 1987/1988 e 1989/1990.
- Membro da Direção Pedagógica do Centro de Formação de Professores da Associação de Escolas do Concelho de Vila Franca de Xira.
- Membro do Conselho Pedagógico, Delegado de Grupo da Escola Secundária nº2 de Alverca nos anos letivos de 1984/1985 a 1986/1987.
- Membro do Conselho Pedagógico, delegado de grupo da Escola Secundária Padre António Vieira em Lisboa, nos anos letivos de 1980/1981 a 1983/1984.
- Membro do Conselho Pedagógico, Delegado de Grupo na Escola Secundária de Queluz no ano letivo de 1978/1979.

#### **Candidato - Joaquim Azevedo**

- Membro da Assembleia de Escola do Agrupamento de Escolas de Estômbar (6 anos).
- Membro do Conselho Pedagógico do Agrupamento de Escolas de Estômbar (2 anos).

- Coordenador de Departamento e Delegado de Grupo no Agrupamento de Escolas de Estômbar (3 anos),

**Candidata - Maria da Luz Cruz**

- Vice-Presidente do Conselho Executivo de 2000 a 2009.
- Membro do Conselho Administrativo
- Coordenadora do 3º ciclo nos anos letivos 2009/2010 e 2010/2011.
- Membro do Conselho pedagógico nos anos letivos 1998/1999, 2009/2010 e 2010/2011.

**2. Projetos de intervenção**

**Candidata - Ana Cristina Pereira**

**Identificação de problemas**

- Articulação curricular pouco consistente
- Poucos mecanismos de auscultação do grau de satisfação dos diversos intervenientes da comunidade educativa
- Inexistência de práticas de autoavaliação sistemáticas e consistentes

- Número insuficiente de assistentes operacionais
- Tecnologias de informação / comunicação pouco eficazes
- Supervisão pedagógica e acompanhamento da execução das atividades de enriquecimento curricular

### **Objetivos**

- Promover o sucesso, reduzindo a retenção e o abandono escolar
- Promover a educação para a cidadania
- Implementar práticas mais consistentes de articulação entre ciclos
- Valorizar as competências profissionais, através da formação contínua do pessoal docente e não docente
  - Promover uma cultura interna de autoavaliação
  - Incentivar o desenvolvimento de projetos, nomeadamente na Educação para a Cidadania
    - Fomentar o envolvimento de todos os atores da comunidade na vida do Agrupamento
  - Investir nos recursos tecnológicos e físicos do Agrupamento

### **Estratégias**

- Estabelecimento de parcerias com empresas/organizações
- Promoção Cursos CEF
- Criação manutenção de projetos/clubes de enriquecimento curricular
- Dinamização interna e concelhia de seminários, *workshops* de formação/esclarecimento
  - Rentabilização funcional do GAIA
  - Desenvolvimento de programas de tutoria
  - Reuniões periódicas ao nível das diferentes áreas curriculares
  - Análise e divulgação periódica dos resultados de avaliação interna e externa
    - Análise sistemática dos resultados escolares dos alunos (identificação das áreas com maior insucesso e estratégias de remediação)

• Divulgação das atividades desenvolvidas no seio da Comunidade Educativa

- Incremento do jornal do Agrupamento
- Ampliação da plataforma *Moodle*
- Criação de estruturas internas de coordenação pedagógica
- Diversificação de estratégias de inclusão dos alunos com NEE
- Adesão ao Programa "Parlamento dos Jovens"
- Projeto "Loja Social"
- Desenvolvimento pluridisciplinar de projetos de Educação Sexual,

Cidadania e Segurança

- Desenvolvimento de ações previstas pelo Programa Escola Segura
- Assembleias de delegados de turma
- Intercâmbio entre escolas
- Regulamentação do sistema de permutas
- Deslocações/visitas frequentes à biblioteca escola/ CRE
- Criação de um espaço dedicado à arte da dramatização
- Alteração do Projeto Educativo, Projeto Curricular de Agrupamento e

Regulamento Interno

• Apresentação de um plano de formação adequado às necessidades do Agrupamento

• Equipa de avaliação interna com integração de EE e de pessoal não docente

• Generalização da utilização do Correio Eletrónico para tornar eficaz o acesso à comunicação dentro do Agrupamento

- Implementação de um sistema informático dinâmico e eficaz
- Concretização de projetos que envolvam pais e encarregados de educação

• Atualização dos Planos de Emergência

• Melhoria das condições de trabalho específico para laboratórios, projetos e atendimento aos EE

• Instalação da cadeira elevatória no interior do edifício do R/C para o 1º piso

- Realização das ações de sensibilização sobre a necessidade de poupança de bens necessários
- Criação de canais (informáticos e expositores) que melhorem a comunicação do Agrupamento
- Execução de tarefas pedagógicas e administrativas, através de meios tecnológicos eficazes

### **Planeamento**

A candidata apresentou uma programação e calendarização das ações a realizar ao longo do mandato.

### **Candidato - Carlos Amaro**

O candidato apresenta um projeto que pretende enquadrar no princípio por si idealizado de uma "Escola de Qualidade Total" alicerçado por temáticas relacionadas com a liderança, desenvolvimento curricular, trabalho das estruturas pedagógicas e dos serviços educativos e a avaliação em todas as suas vertentes.

### **Identificação de problemas:**

- Deficiente inclusão, desmotivação e insucesso geradores de indisciplina nas salas de aula e nos outros espaços escolares;
- Falta de orientação institucional, gerador de instabilidade e do processo entrópico na escola;
- Deficiente gestão de recursos humanos;
- Falta de comunicação e falta de uma cultura de aproximação;
- Falta, ou mesmo ausência, de relação entre os vários ciclos de ensino;

- Falta de ligação nas aprendizagens;

**Objetivos:**

- Contextualizar a escola de qualidade envolvendo todas a comunidade escolar;

- Fomentar as boas relações;

- Valorizar os docentes;

- Contribuir para a colmatação de lacunas do sistema educativo, nomeadamente ao nível da orientação institucional para os desafios que se colocam ao exercício da docência;

- Garantir a integração e gestão de pessoal;

- Exercer uma liderança relacionada com o problema da gestão de recursos humanos;

- Realizar uma gestão dos alunos que contribua para a resolução de problemas como a deficiente inclusão, desmotivação e insucesso, e por via destes, da indisciplina;

- Elaborar uma planificação como resultado de uma avaliação de resultados de estudos credíveis;

- Integrar os diferentes parceiros sociais da Escola;

- Promover a relação entre os vários ciclos de ensino e a ligação nas aprendizagens;

- Fomentar a integração com vista à superação de problemas organizacionais provocados pela falta de comunicação e pela falta de uma cultura de aproximação;

- Concretizar uma avaliação em todas as vertentes, valorizando a autoavaliação, a avaliação interna e a avaliação externa;

- Promover uma gestão relacional através de equipas multidisciplinares de trabalho;

- Desenvolver uma base filosófica para a avaliação dos recursos humanos.

### **Estratégias:**

- Desenvolvimento de parcerias com a comunidade escolar, comunicando os seus objetivos e partilhando a gestão de conflitos;

- Promoção do papel determinante dos professores no sucesso educativo e na formação, fomentando o trabalho cooperativo e a partilha de ideias, bem como o desenvolvimento de ações inovadoras, de práticas pedagógicas, metodologias e estratégias novas, variadas e personalizadas;

- Valorização do trabalho dos assistentes operacionais fomentando a cooperação e apoio com professores e alunos; valorizar o trabalho dos funcionários administrativos promovendo a qualidade no atendimento, a objetividade e simplificação de processos afirmando o serviço como força avançada de gestão;

- Levantamento dos interesses e necessidades pessoais dos alunos e das necessidades locais culminando na alteração, reformulação e criação de novas ofertas de escola paralelamente ao ensino regular;

- Programação de atividades envolvendo os docentes dos vários ciclos os alunos; ao nível da avaliação interna, definir uma atuação ativa e participada envolvendo todos os grupos e setores num trabalho num trabalho organizacional que culmine num processo de autoavaliação e avaliação interna;

- Equipas multidisciplinares de trabalho, nomeadamente, no âmbito dos processos de avaliação;
- Normalização e temporização dos processos que se realizam na escola;
- Reuniões periódicas com os pais e com a associação de pais;
- Reuniões com o presidente da Câmara Municipal de Benavente, vereação e demais autarcas;
- Ao nível orçamental, dotar as escolas do Agrupamento de um orçamento próprio a gerir sempre que possível pelo respetivo coordenador de escola;
- Adequação da estrutura com as pessoas necessárias, delegando responsabilidades e autoridade para a levar a cabo o plano, fornecendo perspetivas e procedimentos para otimizar os processos e criando métodos ou sistemas para a sua monitorização;
- Análise e revisão dos processos de trabalho das estruturas do Agrupamento com vista à sua otimização;
- Libertação dos professores do trabalho burocrático;
- Ao nível da secretaria do Agrupamento, iniciar um processo de formação visando a possível obtenção da certificação de qualidade;
- Nomear lideranças intermédias;
- Projetar a ação em cada ciclo de ensino visando o desempenho dos alunos para o ciclo seguinte;
- Fomentar e diversificar a oferta dos cursos de educação e formação para jovens (CEF), percursos curriculares alternativos (PCA) e educação e formação de adultos (EFA);

- Otimização do funcionamento do conselho pedagógico equacionando a sua composição e centrando a sua atuação no debate e acompanhamento das grandes linhas orientadoras da ação pedagógica do Agrupamento;

- Definir em sede de conselho pedagógico o projeto educativo, considerando o último relatório de avaliação externa elaborado pela Inspeção Geral da Educação, no seguimento do processo de avaliação interna;

- Incrementar o papel assumido pelos responsáveis autárquicos, dentro da sua esfera de competências na construção e acesso às Bibliotecas Escolares (BE), com uma ação bidirecional entre eles e o diretor executivo, para em conjunto se atingir um objetivo de alargamento da utilização da BE por todo o Agrupamento.

- Planear e executar atividades de orientação escolar e profissional através de programas e ações de aconselhamento a nível individual e orientação profissional;

- Desenvolver ações de informação e sensibilização dos pais e da comunidade em geral no que respeita à problemática que as opções escolares e profissionais envolvem.

- Aferir a eficácia dos serviços identificando sucessos, insucessos e as lacunas que condicionam a qualidade e a eficiência;

- Conhecer o impacto do Agrupamento nas atitudes, comportamentos e competências daqueles que forma e dos que consigo se relacionam

## **Planeamento**

O candidato apresentou uma programação e calendarização das ações a realizar ao longo do mandato.

### **Candidato - Joaquim Azevedo**

#### **Identificação de problemas:**

- Insuficiência/degradação dos recursos físico e materiais;
- Reduzida participação da comunidade nas dinâmicas do Agrupamento;
- Insucesso escolar, indisciplina e insegurança, hábitos de vida menos saudáveis;
- Degradação dos espaços.

#### **Objetivos**

- Manter, adequar e gerir os recursos da escola;
- Colaborar com os parceiros da rede social no sentido de apoiar as famílias no seu processo de legalização e de integração social;
- Promover o sucesso escolar;
- Diminuir as relações de indisciplina da escola;
- Organizar uma rede interna de ajudas à construção de projeto de vida individual para os alunos mais problemáticos;

- Implementar hábitos de trabalho conjunto entre os docentes dos vários ciclos e departamentos;

- Promover a articulação vertical entre os ciclos.

### **Estratégias**

- Divulgação dos recursos existentes para a sua rentabilização;

- Envolvimento dos alunos na manutenção de espaços e equipamentos escolares;

- Educação para o respeito pelo património;

- Negociação para a aquisição de equipamentos ergonómicos;

- Promoção de atividades que envolvam os pais;

- Intensificação dos contactos com os EE;

- Promoção de eventos alusivos às diferentes etnias;

- Alargamento da oferta curricular;

- Reforço das atividades de apoio;

- Flexibilização e diversificação curricular e adaptações programáticas;

- Envolvimento dos alunos mais velhos na receção e acompanhamentos dos mais novos;

- Articulação entre os ciclos;

- Valorização do quadro de Honra, diplomas;

- Sensibilização dos alunos para participarem na vida da Escola;
- Implementação de situações de aprendizagem diversificadas e ativas;
- Articulação entre professores e departamentos;
- Rentabilização das aulas de substituição;
- Estabelecimento de protocolos com empresas para realização de estágios;
- Promoção das Novas Oportunidades e CEF's;
- Fortalecimento das relações entre os diferentes órgãos;
- Realização de reuniões periódicas entre os responsáveis dos diferentes órgãos de gestão intermédia;
- Constituição de grupos de trabalho;
- Motivação dos docentes para o trabalho colaborativo, reflexivo e partilhado.

### **Planeamento**

O candidato apresentou uma programação e calendarização das ações a realizar ao longo do mandato.

**Candidata - Maria da Luz Cruz**

### **Identificação de problemas:**

- Reconstrução dos principais instrumentos de autonomia
- Indisciplina
- Insucesso académico
- Falta de recursos humanos
- Pouco estímulo na articulação curricular entre ciclos
- A imagem da escola terá de ser credível
- Ausência de apoios na aplicação de medidas relativas ao Despacho 50/2005 (tutorias, aulas de recuperação)
  - Dificuldades na operacionalização das Atividades de Enriquecimento Curricular
    - Diminutas ações de formação
    - Ausência da divulgação das práticas de avaliação interna
    - Impossibilidade de funcionamento a tempo inteiro da Biblioteca
    - Sobrecarga de funções e cargos pelo mesmo docente
    - Carência de instalações em escolas do Agrupamento
    - Escasso envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação

### **Objetivos:**

- Melhorar o sucesso escolar
- Proporcionar condições para a melhoria das relações interpessoais e do clima do Agrupamento
  - Envolver os Encarregados de educação e da comunidade em geral na vida do Agrupamento

- Promover os canais de comunicação adequados à otimização da divulgação da informação do Agrupamento

- Promover e dignificar a imagem do Agrupamento na Comunidade Educativa

- Fomentar a cooperação e o trabalho colaborativo entre o pessoal docente e/ou não docente e promover o seu desenvolvimento profissional

- Garantir uma gestão equilibrada dos vários recursos materiais disponíveis assente numa lógica de rentabilização dos mesmos

- Gerir adequadamente os recursos financeiros do agrupamento

### **Estratégias:**

- Recurso a metodologias ativas na sala de aula

- Adoção de instrumentos de avaliação diversificados

- Adotar processos de diferenciação e personalização do ensino

- Promoção de visitas de estudo

- Utilização das TIC's e do E-Learning

- Utilização da Plataforma Moodle

- Incentivo de práticas de trabalho colaborativo

- Reuniões por áreas disciplinares sobre planeamento e avaliação

- Valorização da continuidade pedagógica por ciclo de ensino

- Promoção de debates sobre estratégias e metodologias de ensino inovadoras

- Reforço da articulação entre as várias estruturas de orientação educativa

- Incentivo á frequência da BE/CRE e divulgação de todos os apoios disponíveis

- Aumento de respostas aos alunos com necessidades educativas especiais dinamizando a sala estruturada e criando sessões de apoio aos pais

- Alargamento das atividades de apoio pedagógico aos alunos estrangeiros

- Dar apoio às atividades desportivas quer ao nível da escola quer ao nível do Desporto Escolar

- Valorização das disciplinas de carácter artístico

- Continuação do programa de Ação Tutorial

- Continuação da estreita colaboração com o Serviço de Psicologia

- Continuação dos Quadros de Valor e de Excelência

- Conclusão do Projeto Curricular de Agrupamento

- Otimização da supervisão do Conselho Pedagógico

- Reformulação/adaptação dos Projetos Curriculares de Grupo e de

Turma

- Implementação de mecanismos de articulação dos docentes de cada grupo/turma em função das características das crianças/alunos

- Definição de estratégias para a valorização transversal da língua portuguesa

- Continuação da Equipa de Prevenção de Situações de Risco

- Inventariação anual das necessidades de formação do pessoal docente e não docente

- Estabelecer reuniões periódicas de Assembleias constituídas por representantes de turma

- Criação de uma equipa multidisciplinar que acompanhe o percurso escolar dos alunos e a mediação de conflitos
- Garantir a qualidade das atividades de enriquecimento curricular com uma eficiente avaliação e análise
  - Proporcionar um ensino que reflita as diversas culturas e saberes
  - Consolidar os pontos fortes do Agrupamento e adotar estratégias de melhoria para os pontos fracos
  - Promoção da Educação Sexual em interdisciplinaridade
  - Desenvolver ações com o pessoal não docente para potenciar o relacionamento interpessoal
  - Desenvolver ações de reforço positivo dos resultados dos alunos junto dos Pais/E.E.
  - Testar o Plano de Emergência e o Plano de Evacuação e promover ações de formação sobre segurança para toda a comunidade educativa
  - Reforçar a colaboração com a Escola Segura e Gabinete de Segurança do Ministério de Educação
  - Assegurar um quadro de pessoal não docente adequado às necessidades do serviço educativo
  - Utilizar mais os meios informáticos
  - Envolver os pais/E.E nas atividades escolares
  - Apostar numa Direção de "Porta Aberta"
  - Criar o Dia da Escola
  - Criar um grupo de teatro, uma tuna, um grupo coral um hino, uma bandeira
  - Criar uma base de dados para uma maior partilha de vivências e informação entre as Direções das Escolas do Concelho

- Continuação do Projeto Comenius e de outras parcerias com países europeus

- Recolher informação junto dos parceiros educativos e divulgar as suas sensibilidades

- Promover Canais de comunicação (caixas de sugestões, listas de correio eletrónico, organização de placards, portal da Escola, Jornal digital)

- Contratualizar com o Ministério da Educação um programa de autonomia

- Apresentar candidatura ao financiamento concedido pelo POPH

- Levar a cabo a implementação do HACCP

- Implementação da uniformização de toda a documentação informatizada

- Implementação do Sistema Integrado de Gestão Escolar

- Melhoria no serviço de Impressão e da rede informática

- Melhoramento dos instrumentos de auto e heteroavaliação

#### **Planeamento de atividades:**

- A candidata não apresenta uma programação e calendarização das ações a realizar ao longo do mandato, indicando a implementação de novos procedimentos, estratégias e mecanismos de forma gradual.

### **3 - Entrevista**

#### **Candidata - Ana Cristina Pereira**

- Apresenta boa capacidade de expressão e comunicação;
- Apresenta uma boa capacidade de argumentação com base documental, de forma segura e auto confiante;
- Manifesta motivação e capacidade/gosto de liderança;
- Demonstra conhecimento das áreas em discussão;

Em relação à razão da sua candidatura ao cargo de diretor fundamentou-a no facto de ter estado onze anos neste Agrupamento com ampla realização em termos pessoais e profissionais. Sente-se em dívida com este Agrupamento, até por, há alguns anos, numa auscultação junto dos docentes promovida pela direção regional de educação de Lisboa e vale do Tejo, ter sido indicada para ser presidente do Conselho Executivo sem, no entanto, ter chegado a tomar posse do cargo, por razões que desconhece.

No que concerne à constituição da equipa, afirmou já a ter constituída e contará com docentes representantes de diferentes ciclos.

Sobre a articulação entre os diferentes ciclos e o respetivo enquadramento no projeto curricular do Agrupamento referiu pretender promover uma reformulação total do atual documento, uma vez que lhe parece ter muitas lacunas. Do seu ponto de vista, por exemplo, não apresenta metas definidas. O mesmo se propõe fazer em relação ao projeto curricular de agrupamento, até porque, diz não ter encontrado o documento atual. Referiu, ainda, ter apreciado de forma muito positiva o relatório de avaliação interna, embora pense, no futuro, dever incorporar a intervenção dos pais e encarregados de educação, bem como abranger a comunicação e a

articulação de conteúdos entre ciclos. Na sua perspetiva, o plano anual de atividades também deverá ser totalmente reformulado.

Considerando a concretização da ligação entre as escolas e a comunidade educativa e a integração plena de todos os atores, afirmou pretender intervir sempre focada no Agrupamento como um todo. Assumiu querer implementar lideranças intermédias na figura de delegados de grupo disciplinar. Salientou a necessidade de estimular a articulação entre a escola e o meio e o sentido de cidadania. Para isso irá abrir o Agrupamento à participação em atividades como o "Parlamento dos Jovens", dinamizar de forma mais acutilante o "projeto *Comenius*", integrando os alunos do ensino especial. A implementação da educação sexual deve envolver a colaboração dos pais.

Questionada sobre a necessidade de dar resposta às necessidades educativas heterogéneas dos alunos, à luz do conceito da escola inclusiva, referiu pretender dar continuidade ao trabalho efetuado até aqui, considerando a equipa do ensino especial um ponto forte deste Agrupamento.

Sobre a indisciplina e o insucesso, que lhe está muitas vezes associado, afirmou que o envolvimento dos pais e encarregados de educação é essencial para uma abordagem eficaz desta problemática. Reconheceu o *GAlIA* como um elemento importante nesta matéria, bem como, o projeto "Loja Social".

Abordando a valorização e motivação dos professores referiu querer fazer um exercício próximo dos docentes criando condições que lhes proporcionem incentivo e auxílio.

Sobre os cursos CEF reconheceu a sua relevância, mas desde que sejam organizados e planificados em linha com as necessidades e solicitações da sociedade e de modo a terem exequibilidade prática.

Entrando na fase final da entrevista, defendeu ter perfil para o cargo pela sua capacidade de dinamização de projetos, pela facilidade com que se relaciona com os outros, pares ou subordinados. Prima pela disciplina.

Em relação ao projeto de intervenção que pretende implementar, destacou a possibilidade de estabelecer uma parceria com a empresa Microsoft que permitiria um *up grade* tecnológico do Agrupamento e a dinamização de atividades envolvendo toda a comunidade educativa.

#### **Candidato - Carlos Amaro**

- Apresenta boa capacidade de expressão e comunicação;
- Apresenta uma boa capacidade de argumentação com base documental, de forma segura e auto confiante;
- Manifesta motivação e capacidade/gosto de liderança;

Sobre as razões da sua candidatura disse considerar-se capaz, referiu ter visão e formação específica para o cargo, destacou ter acumulado experiência em cargos de direção. Disse, ainda, ter boa vontade.

Em relação à constituição da sua equipa de trabalho mostrou-se disponível a consultar a comunidade. Do seu ponto de vista, o gestor deve proceder sempre de fora das organizações onde vai exercer funções, pois

será imune aos pequenos poderes e interesses instalados, que existem em qualquer instituição.

Sobre a articulação entre os diferentes ciclos e o respetivo enquadramento no projeto curricular do Agrupamento identificou como maior problema a inserção dos alunos do 1º ciclo no 2º ciclo, pelo que considera fundamental a construção de mecanismos de aproximação. Para tal dever-se-á proceder ao levantamento dos problemas e, a partir daí, encontrar soluções. A intervenção deverá ocorrer primeiro no centro escolar e depois na escola sede.

Abordando a importância da ligação entre as escolas e a comunidade educativa, considerando o imperativo da integração plena de todos os atores, referiu a necessidade de conhecer as pessoas para promover o relacionamento e minimizar uma certa cultura de afastamento. A intervenção deverá ocorrer fora dos mecanismos institucionais.

Refletindo sobre as necessidades educativas heterogéneas dos alunos, à luz do conceito da escola inclusiva, mostrou-se consciente da existência de abandono escolar no Agrupamento. Este deverá ser combatido estabelecendo alternativas. O candidato afirmou-se crítico do modelo de inclusão e disse pretender mudar a situação vigente, sustentado na autonomia do Agrupamento e exercendo pressão sobre a tutela. O próprio conselho pedagógico deverá tomar posição em ligação com os pais, a autarquia e o conselho geral.

Refletindo sobre os problemas disciplinares e de insucesso escolar, referiu que estes problemas se encontram amiúde associados a desemprego, desestruturação familiar com muitos agregados monoparentais e decorrentes problemas socioeconómicos. Do seu ponto de vista, uma

intervenção nesta área implica o envolvimento da associação de pais e da autarquia em colaboração com o Agrupamento. O conselho pedagógico deverá constituir uma comissão de análise dos casos mais complexos e intervir chegando às famílias e contextualizando-as.

Questionado sobre a valorização e motivação dos professores reconheceu a conexão entre bons resultados e a motivação dos docentes, pelo que é importante garantir o reconhecimento do seu trabalho.

Em relação aos cursos CEF considera que são um mal necessário. A autarquia é um parceiro importante numa intervenção de fundo, no quadro deste modelo. Por outro lado, realçou a necessidade de proporcionar aos alunos cursos que vão de encontro aos seus interesses. Para reforçar este pressuposto indicou a constituição de um gabinete de apoio ao nível da motivação e levantamento dos interesses dos alunos. Disse ainda, considerar a possibilidade e organizar e dinamizar ensino recorrente partindo de um projeto próprio, fundamentado e apresenta-lo superiormente.

Na fase final da entrevista, acerca do perfil do diretor, destacou o tempo de serviço, tendo exercido todos os cargos de gestão. Disse ter capacidade de trabalhar em equipa cultivando uma ligação estreita à chefe dos serviços administrativos. Defende a implementação do modelo burocrático.

Do seu projeto de intervenção destaca a valorização das relações pessoais e desenvolvimento de autoconfiança, a ideia de um ensino de segunda oportunidade.

**Candidato - Joaquim Azevedo**

- Expressa-se de forma insegura com pouca capacidade argumentativa;
- Demonstra reduzido conhecimento das áreas em discussão;
- Mostra pouca capacidade de liderança;

Respondendo sobre as razões da sua candidatura referiu gostar da região, mas também motivos profissionais e o facto possuir o curso exigido.

Para a constituição da equipa propõe-se manter a equipa que está em funções. Também pretender manter o conselho pedagógico atual.

Sobre a articulação entre os diferentes ciclos e o respetivo enquadramento no projeto curricular do Agrupamento defendeu que a ação deverá começar pelos coordenadores. Deverão ocorrer reuniões entre os diferentes ciclos para estabelecer estratégias de intervenção considerando a definição do perfil do aluno no final de cada ciclo.

Refletindo sobre a concretização da ligação entre as escolas e a comunidade educativa, considerando o imperativo da integração plena de todos os atores, disse ser fundamental uma intervenção que inclua os pais e encarregados de educação. Por outro lado, propõe-se estar regularmente nas diferentes escolas.

Em relação à sua visão sobre as necessidades educativas heterogéneas dos alunos, à luz conceito da escola inclusiva, manifestou pretender, em conjunto com a autarquia, incorporar no Agrupamento psicólogos e docentes do ensino especial, que apoiem os alunos do ensino especial na sala de aula.

Instado a pronunciar-se sobre ligação entre os problemas disciplinares e o insucesso escolar, apresentou como exemplo de intervenção a criação e dinamização da "sala mais", que deverá proporcionar jogos didáticos e onde bons alunos poderão estar a auxiliar os que tiveram comportamentos anómalos.

No que concerne à valorização e motivação dos professores considerou que existe descontentamento entre os docentes sendo necessário inverter esse cenário. Nesse sentido disse ser importante a promoção de formação profissional adequada e, no âmbito do processo de avaliação, manter claro todo o mecanismo, nomeadamente os critérios de avaliação.

Questionado sobre a relevância dos cursos CEF declarou considera-los muito importantes. Referiu que deverão ser contextualizados na região e adequados às suas necessidades.

Convidado a pronunciar-se sobre o seu perfil e se se adequa ao cargo a que se candidata, afirmou-se defensor de uma gestão democrática, falando e ouvindo com as pessoas, estabelecendo consensos. Sendo eleito, pretende um exercício de porta aberta.

Instado a pronunciar-se sobre as suas características profissionais afirmou considerar a primazia do aluno. Neste quadro, salientou a importância da definição do perfil do professor diretor de turma

### **Candidata - Maria da Luz Cruz**

- Apresenta boa capacidade de expressão e comunicação;

- Apresenta uma boa capacidade de argumentação com base documental, de forma segura e auto confiante;
- Manifesta motivação para liderar;
- Demonstra conhecimento das áreas em discussão;

Questionada sobre as razões da sua candidatura referiu ser a pessoa com mais experiência, tendo passado por todas as estruturas intermédias, incluindo o conselho administrativo, que considera muito importante. Por outro lado, possui o curso de gestão e administração escolar.

Sobre a formação da equipa afirmou ainda não a ter constituída. Não sendo possível garantir a representatividade de todos os ciclos, em princípio abdicará da presença de um elemento do jardim-de-infância. Pretende ter consigo pessoas de trabalho, da sua confiança e que identifiquem com os mesmos princípios de gestão.

Sobre a articulação entre os diferentes ciclos e o respetivo enquadramento no projeto curricular do Agrupamento, disse considerar várias vertentes a trabalhar, sendo que a biblioteca escolar deverá ocupar uma posição central nas dinâmicas a desenvolver. Referiu que o projeto curricular de agrupamento é um documento desconhecido pelo que urge recupera-lo por ser essencial à articulação. Indicou duas falhas fundamentais comuns aos diferentes documentos do Agrupamento: a reduzida presença dos alunos, pais e funcionários e sequencialização insuficiente desde o jardim-de-infância até ao 3º ciclo.

Refletindo sobre a ligação entre as escolas e a comunidade educativa, considerando o imperativo da integração plena de todos os atores, referiu a

necessidade de trabalhar e melhorar a imagem do Agrupamento. Este aspeto é importante por si, mas também na ligação à comunidade. Perante a situação socioeconómica atual disse considerar a possibilidade angariar apoios económicos junto da comunidade, sendo fundamental a credibilidade do Agrupamento e reportar as suas atividades através dos meios disponíveis, nomeadamente através do portal e do jornal do Agrupamento.

Neste âmbito, propõe-se dinamizar ações como, por exemplo, convívios entre os elementos da comunidade educativa; pretende exercer uma direção de porta aberta.

Questionada sobre o que fazer para dar resposta às necessidades educativas heterogéneas dos alunos, à luz conceito da escola inclusiva, a candidata referiu pretender organizar a equipa do ensino especial. Assumiu a importância de, junto do grupo turma, explicar a diferenciação dos alunos do ensino especial de modo a garantir a informação e esbater alguma sensação de injustiça que poderá acontecer entre os outros alunos.

Seguiu-se a reflexão à volta com os problemas disciplinares e de insucesso escolar. Em relação a esta matéria defendeu a necessidade de os docentes saberem lidar com a heterogeneidade, enquadrada na prerrogativa da escola a tempo inteiro. Mas, do seu ponto de vista, a solução passará por definir um contrato de autonomia com o ministério da educação.

No momento seguinte da entrevista, a candidata foi solicitada a pronunciar-se sobre a valorização e motivação dos professores no contexto da escola pública. Respondendo, referiu a importância de reconhecer e valorizar o trabalho desenvolvido pelos docentes. Por vezes, pequenos

gestos serão suficientes, como um simples "obrigado" ou "ainda bem que fizeste". Salientou ainda a relevância de falar com as pessoas, nomeadamente sobre os assuntos mais sensíveis, como a avaliação e, particularmente, quando estão em causa aspetos negativos ou menos positivos.

Em relação aos cursos CEF mostrou-se entusiasta e defensora deste tipo de percurso académico. No entanto, entende que deverão ser adequados às necessidades da região e aos interesses dos alunos.

Sobre o seu perfil, entende adequar-se ao exercício do cargo de diretor por ter experiência e considerar-se competente e trabalhadora. Por outro lado, vê-se como uma pessoa simpática que cultiva um bom relacionamento interpessoal e com boa capacidade de comunicação. Finalmente, refere ser perfeccionista.

Convidada a destacar um aspeto do seu projeto de intervenção que considere constituir uma mais-valia, aludiu à inclusão de todos os elementos da comunidade educativa, considerando que todas as suas propostas são exequíveis.

### **Considerações finais**

Apresentam-se a seguir os aspectos a considerar para a eleição dos candidatos.

### **Candidata - Ana Cristina Pereira**

Favoráveis	Não favoráveis
------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formação académica adequada à gestão;</li> <li>○ Formação profissional adequada;</li> <li>○ Experiência enquanto vice-presidente em órgão de gestão;</li> <li>○ Experiência em cargos pedagógicos;</li> <li>○ Capacidade de liderança;</li> <li>○ Conhecimento de organização e administração escolar;</li> <li>○ Projeto de intervenção enquadrado e ajustado às necessidades do agrupamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estratégias de intervenção muito circunscritas ao documento da avaliação interna;</li> <li>○ Mostra uma atitude muito centrada em si;</li> </ul>
--	---

**Candidato - Carlos Amaro**

Favoráveis	Não favoráveis
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formação Académica muito adequada à gestão;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poderá sentir dificuldades de integração e de constituição</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formação profissional muito adequada à gestão;</li> <li>○ Experiência em órgão de gestão enquanto presidente;</li> <li>○ Experiência em cargos pedagógicos;</li> <li>○ Capacidade de liderança;</li> <li>○ Conhecimento de Organização e administração escolar;</li> <li>○ Projeto bem estruturado e coerente;</li> <li>○ Define um cronograma para a implementação do projeto de intervenção;</li> <li>○ Valoriza o trabalho em equipa</li> </ul>	<p>da equipa de trabalho por ser exterior ao Agrupamento.</p>
---	---

**Candidato - Joaquim Azevedo**

Favoráveis	Não favoráveis
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formação profissional muito adequada à gestão;</li> <li>○ Formação académica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Não possui experiência em órgãos de gestão;</li> <li>○ Não demonstra domínio na área da organização e</li> </ul>

<p>adequada à gestão;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiência em cargos pedagógicos;</li> <li>○ Valoriza trabalho de equipa;</li> </ul>	<p>administração escolar;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Não conhece adequadamente a realidade do Agrupamento, quer em termos físicos, quer em termos socioeconómicos;</li> <li>○ A identificação dos problemas do Agrupamento é desajustada à sua realidade (sistema de aquecimento, roturas de água, espaço do recreio,...).</li> </ul>
--	---

**Candidato - Maria da Luz Cruz**

Favoráveis	Não favoráveis
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formação académica adequada à gestão;</li> <li>○ Formação profissional adequada à gestão;</li> <li>○ Experiência em órgão de gestão como vice-presidente;</li> <li>○ Experiência em cargos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacidade de liderança limitada;</li> </ul>

<p>pedagógicos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Projeto bem estruturado e coerente;</li><li>○ Conhecimento de Organização e administração escolar;</li><li>○ Valoriza o trabalho em equipa</li></ul>	
---	--