

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE COLOS, ODEMIRA

CONCURSO PARA DIRETOR

Aviso de abertura nº6942, Diário da República,
2ª série – Nº99,23 de maio de 2018

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Candidato: Pedro Manuel Malheiro Pacheco de Caria

Colos, maio de 2018

Índice:

1 – Introdução	3
2 – Breve caracterização do Agrupamento.....	5
3 – Análise SWOT	6
4 – Visão, Missão e Valores.....	8
5 – Plano estratégico	9
5.1 – Quadro de Referência/Eixos de Intervenção	9
5.2 – Metas	12
6 – Avaliação do projeto de intervenção	17
7 – Considerações finais.....	17
8 – Referências Bibliográficas.....	17

1 – Introdução

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas de Colos, aberto pelo Aviso nº 6942/2018, publicado no «Diário da República», 2a Série, nº 99 de 23 de maio de 2018 e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto Lei nº 137/2012, de 2 de julho, e artigo 5.º da Portaria nº 604/2008, de 9 de julho, venho submeter este Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Colos, para o quadriénio 2018/2022, para apreciação do Conselho Geral.

Após comprometida reflexão, decidi candidatar-me ao cargo, por razões de compromisso ético, e por entender que estavam reunidas algumas condições que a seguir apresento:

- * Existir uma equipa de trabalho com características e qualidades pessoais e de trabalho individual e em equipa;
- * Possuir alguns anos experiência de cargos de gestão;
- * Conhecer este Agrupamento de Escolas, dos vários anos que aqui lecciono e dos cargos que exerci;
- * Conhecer os parceiros com os quais este Agrupamento se relaciona, nomeadamente as Autarquias Locais, Encarregados de Educação, empresas e outros atores sociais;
- * Estar convicto de que será possível prestar um bom serviço a toda a comunidade escolar e a este Agrupamento em particular.

Assim sendo, a candidatura a este cargo, representa um grande desafio pessoal e profissional, que assumirei, caso seja eleito, com convicção pessoal e confiança na qualidade profissional de todos os trabalhadores deste Agrupamento, em defesa dos valores incondicionais de uma escola pública de qualidade, traduzidos em práticas de confiança, exigência, transparência, respeito pela individualidade, participação democrática e responsabilidade. Embora este seja um cargo unipessoal, confio na equipa que comigo se compromete neste projeto e que teve a gentileza e coragem de aceitar este desafio. Confio ainda em todos os trabalhadores deste Agrupamento, pelo conhecimento que tenho dos mesmos e pela confiança que me inspiram nas suas pessoas e no trabalho que têm desenvolvido.

O **Slogan** identificador deste Projeto de Intervenção, remete para um conjunto de valores e ideais aos quais atribuo grande valor na construção da identidade do Ser Humano, enquanto indivíduo e ser social: identidade na existência, unidade na ação e trabalho em equipa, a criatividade enquanto característica única no Ser Humano, com um visão e futuro assente no passado e no presente.

A Escola Pública é hoje reconhecida como uma referência, pela qualidade dos serviços que presta, às sucessivas gerações de jovens portugueses. Ser gestor de uma instituição pública é assim uma responsabilidade acrescida, na medida em que estão hoje acometidas à Escola, um conjunto de responsabilidades/competências com grande impacto na vida de muitos cidadãos. O Diretor/Gestor escolar deve, por isso, ter esta visão de permanente interação com a Comunidade Educativa, representada nos Alunos, nos Encarregados de Educação, nos trabalhadores docentes e não docentes, bem como no conjunto de instituições formais e da sociedade civil com as quais as escolas hoje se relacionam. Para além dos fatores diretamente relacionados com a aprendizagem dos alunos, existe um conjunto de obrigações/responsabilidades administrativas, que obrigam ao cumprimento das recomendações e normativos legais cada vez mais exigentes e complexos. São exemplo, todos os procedimentos contabilísticos necessários ao regular funcionamento das relações com fornecedores de bens e serviços, com entidades bancárias, com a tutela e no acautelamento de todos os processos administrativos, que garantam os direitos dos trabalhadores destes serviços. À Escola cabem ainda o fornecimento garantido e de qualidade, de um conjunto de serviços, cuja complexidade e exigência requerem igualmente uma complexa e exigente organização, nomeadamente: cozinha e bar/bufete/refeitório, refeições “domiciliárias” e transportes escolares. Acresce, que este conjunto de serviços, é prestado num quadro de escassez de recursos humanos e materiais, onde pontuam o envelhecimento do quadro de pessoal docente e não docente, do parque informático e da degradação permanente dos edifícios e equipamentos. É neste vasto e complexo quotidiano que a Escola se move, estabelecendo uma permanente interação com todos estes fatores. O Diretor é assim a figura legal, mas humana, que se propõe responder a esta “teia” de desafios, assumindo o compromisso e a responsabilidade sobre todas as tarefas e resultados obtidos.

A Educação é uma tarefa sempre em construção; os desafios são permanentes e crescentes. Não se alcançam resultados sem um aturado trabalho de planeamento, preparação, trabalho em equipa, cooperação institucional. Para que uma escola seja verdadeiramente um local de Educação, com presente e com futuro, necessita, para além de todas as relações atrás referidas, de um líder com carisma, uma pessoa reconhecida pela comunidade educativa como defensora dos interesses institucionais, pragmática e realista mas com visão de futuro. Uma pessoa determinada, que inspire os seus semelhantes a permanentemente fazerem melhor e pelo melhor. Uma pessoa confiável e responsável, que trabalhe em equipa que valorize o trabalho, e que premeie o mérito coletivo. Caso queiram confiar-me o cargo a que me proponho, estou convicto de que tudo farei para corresponder a estes e outros desafios.

2 – Breve caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Colos abriu as suas portas à Comunidade Educativa em 1999. Situa-se no concelho de Odemira, distrito de Beja. Este agrupamento integra a Escola Básica Aviador Brito Paes (escola-sede), as escolas básicas de Bicos, de S. Martinho das Amoreiras e de Relíquias e os Jardins de Infância de S. Martinho das Amoreiras, de Relíquias, de Bicos e de Colos.

Freguesia	Designação	Nº alunos
Colos	Escola Básica Aviador Brito Paes	114
	Escola Básica	34
	Jardim de Infância	21
Bicos	Escola Básica de Bicos	7
	Jardim de Infância	16
S. Martinho das Amoreiras	Escola Básica	13
	Jardim de Infância	15
Relíquias	Escola Básica	20
	Jardim de Infância	13

Desempenham funções no Agrupamento cerca de docentes, dos quais menos de 60% pertencem aos quadros, o que demonstra relativa estabilidade, e também 70% dos mesmos lecionam há 10 ou mais anos, indiciando uma vasta experiência profissional. O pessoal não docente totaliza 14 trabalhadores, nove assistentes operacionais e quatro assistentes técnicos. O Agrupamento conta ainda com os serviços de um Psicólogo a tempo parcial; beneficia ainda de uma parceria com o Centro de Recursos para a Inclusão (CRI) que lhe permite a existência de técnicos especializados de apoio aos alunos com necessidades educativas especiais, nomeadamente psicologia, terapia da fala, fisioterapia e motricidade.

3 – Análise SWOT

A experiência adquirida enquanto professor neste agrupamento desde 2006, no desempenho de todos os cargos legalmente previstos, permite-me uma visão ampla do Agrupamento quer interna quer externa. Se a este fator associarmos o trabalho desenvolvido pela Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC) no ano letivo 2013-14, bem como nos resultados da terceira intervenção da atividade de “Acompanhamento da Ação Educativa” realizada em fevereiro de 2015, bem como nos relatórios da equipa de auto avaliação do Agrupamento e no Plano de Ações de Melhoria, proponho a seguinte análise SWOT, identificando os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Com base nesta análise será possível adequar os meios disponíveis para potenciar as forças identificadas e melhorar as fraquezas encontradas.

Ambiente interno	
Pontos fracos (<i>Weaknesses</i>)	Pontos fortes (<i>Strengths</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de articulação vertical do currículo entre ciclos; - Identificação de causas explicativas do sucesso e insucesso, intrínsecas ao processo de ensino e de aprendizagem; - Implementação de estratégias de trabalho cooperativo entre docentes; - Institucionalização de prática de supervisão das atividades letivas no 1º Ciclo; - Consolidação das práticas de diferenciação pedagógica; - Resultados nas provas de avaliação externas nacionais abaixo da média nacional, (2º, 5º, 8º e 9º ano) e em particular na matemática; - Inexistência de um Plano de Formação sistematizado e estruturado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Empenho e dedicação dos docentes e não docentes no exercício das suas funções, associado a um bom ambiente de interação humana e de trabalho; - Abertura, comunicação e ligação à comunidade para estabelecimento de parcerias, protocolos e projetos, tendo em vista a resolução dos problemas do agrupamento e a melhoria das aprendizagens dos alunos; - Existência de uma Associação de Pais dinâmica. - Existência de um PAA rico e diversificado; - Existência de secções do conselho pedagógico que contribuem na construção/atualização de documentos estruturantes do agrupamento; - Utilização de ferramentas tecnológicas de apoio à ação educativa; - Relações humanas entre todos os elementos da comunidade educativa; - Excelentes espaços potenciadores de atividades curriculares e extracurriculares de diversas naturezas; - Articulação vertical entre o pré-escolar e o 1.º ciclo; - Mecanismos de articulação horizontal do currículo; - Prestação de apoio social a alunos carenciados com reforço alimentar;

Ambiente Externo	
Constrangimentos (Threats)	Oportunidades (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> -Dispersão geográfica das escolas do Agrupamento; - Fatores demográficos desfavoráveis; -Baixa escolarização dos encarregados de educação em particular das mães; -Baixo rendimento económico dos agregados familiares; -Número insuficiente de assistentes operacionais; -Inexistência de espaços destinados à prática de atividade física e desportiva nas escolas fora da escola sede. - Baixa participação dos pais/encarregados de educação na vida da escola; 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de parcerias e protocolos com diversas instituições; - Colaboração e abertura das juntas de freguesia e da autarquia no apoio e organização de atividades e transporte de alunos; - Existência de uma autarquia, membro da rede das cidade educadora, ativa; - Existência de comunidades estrangeiras nas zonas limítrofes do agrupamento; - Melhoria da circulação da comunicação entre todos os elementos da comunidade educativa, de modo a promover a circulação da informação e um maior acesso a documentos estratégicos do Agrupamento;

4 – Visão, Missão e Valores

A procura permanente do sentido para a atividade diária de uma Escola, deverá estar consubstanciada nos seus documentos estruturantes; identifico-me com os princípios defendidos nos já existentes, uma vez que a Missão e a Visão definidas no Projeto Educativo deste Agrupamento, são uma oportunidade e uma inspiração para todos os atores envolvidos na ação educativa; a Visão, dará unidade à ação, o que fará com que todos se unam em torno de uma narrativa, construtora do futuro das crianças e jovens deste Agrupamento. O Diretor, deverá ser a pessoa que garanta que o potencial existente no Agrupamento se efetive, em função das características do seu corpo docente e demais trabalhadores. Defendo assim que devemos perseguir ideais que se consubstanciam nos seguintes princípios:

Visão

Um Agrupamento com um forte sentido de identidade, onde se pratique um clima de trabalho, de confiança e bem estar, promotor de afetos e aprendizagens significativas, um lugar de cultura, conhecimento e inovação.

Missão

Respeito pela individualidade e identidade; melhoria contínua, dos resultados, das condições de aprendizagem e dos serviços prestados; promoção de uma imagem de reconhecimento do Agrupamento, pela qualidade dos serviços prestados; promoção do trabalho cooperativo, onde impere a responsabilidade, a disponibilidade e o profissionalismo.

Valores

A valorização permanente do Ser Humano em todas as suas dimensões, convictos da importância da Escola, na formação integral do indivíduo.

De forma a melhorarmos permanentemente a ação educativa, estes princípios deverão estar sempre presentes, no nosso pensamento e na nossa ação, convictos de que só alcançaremos este desiderato, se agirmos com competência, sentido ético, rigor e profissionalismo, lealdade, tolerância, responsabilidade e prestação de contas. Estruturalmente, proponho um projeto de intervenção, sustentado em dois níveis fundamentais, que se interligam e interagem:

Planeamento estratégico – pensamento e reflexão



Planeamento operacional – ação e avaliação

5 – Plano estratégico

5.1 – Quadro de Referência/Eixos de Intervenção

A definição de um Plano Estratégico, requer o conhecimento empírico da organização escolar em geral, e deste Agrupamento em particular; acredito que este Agrupamento tem um enorme potencial educativo e pedagógico, que deverá desenvolver, sustentado no seu enquadramento geográfico, social e institucional; pelas suas particularidades (ver análise Swot) que lhe conferem uma especificidade que urge potenciar. Descrevo algumas ideias que ilustram esta convicção, que poderá conduzir a uma cada vez melhor ação educativa e contribuição social para o meio local:

- A criação de uma Escola Criativa e Criadora de Conhecimento e Aprendizagem, por oposição a uma escola consumidora de currículo;
- A valorização efetiva do ensino pré escolar e do 1º Ciclo do Ensino Básico, enquanto anos de escolaridade fundamentais, na aquisição de competências básicas mas estruturantes do desenvolvimento global do aluno, enquanto Ser aprendiz;
- A valorização da oferta formativa no âmbito das **AEC** e das **AAAF**, através da criação de propostas lúdicas, tecnológicas culturais e recreativas;
- O desenvolvimento do espaço físico onde a Escola Sede se insere, enquanto elemento de inovação pedagógica, a partir do qual poderão surgir diferentes iniciativas que conduzam à contextualização das aprendizagens curriculares;
- A valorização da aprendizagem centrada em projetos pessoais e coletivos, pode implicar a participação dos alunos na construção do seu conhecimento, da valorização das aprendizagens curriculares e da escola em geral;
- A crescente adoção de metodologias “ativas” de aprendizagem, centradas no aluno, na sua individualidade, geradoras de curiosidade e motivadoras de conhecimento e aprendizagem;
- O conhecimento/utilização do meio circundante de forma vivida, pode gerar motivação para a aprendizagem e para fomentar um espírito de curiosidade e de aprendizagem;
- A produção de materiais pedagógicos a utilizar pelos alunos dos diferentes níveis de ensino;
- A valorização das atividades físicas e do Desporto Escolar, nomeadamente nas modalidades relacionadas com o meio envolvente, tais como a Orientação, o BTT e em geral as atividades de Ar Livre;
- A participação em atividades extra curriculares de carácter local/nacional, pode ser uma estratégia de motivação para o conhecimento e aprendizagem;
- A apresentação pública de pesquisas, a exposição e visita orientada dos trabalhos produzidos e dos resultados obtidos, a criação de espaços de criatividade e de expressão, podem ser motivadores e geradores de um clima de confiança em relação à escola e às aprendizagens;
- A construção de um programa cultural próprio, numa perspetiva de integração curricular e de promoção das qualidades humanas dos alunos;

- A participação crescente e integrada nas atividades propostas pelo Município, através dos seus programas educativos e culturais;
- A preservação física do edifício escolar e meio circundante, podem ser motivadores de um melhor clima de usufruto coletivo, bem como da criação de oportunidades pessoais de participação cívica, nomeadamente através de ações de limpeza, embelezamento, construção e manutenção de equipamentos e espaços comuns;

O planeamento estratégico deverá assentar em quatro áreas gerais de intervenção, a saber:

1. Gestão de Recursos Humanos;
2. Gestão de Recursos Materiais e Instalações
3. Desenvolvimento Pedagógico e Resultados Escolares;
4. Abertura à Comunidade e Parcerias Educativas.

Para cada uma destas áreas de intervenção, defino **Objetivos Estratégicos** orientadores de uma **Visão** a longo prazo:

1. Gestão de Recursos Humanos:

1.1 Pessoal Docente

- 1.1.1 Desenvolver competências e melhorar o desempenho;
- 1.1.2 Potenciar o trabalho cooperativo;
- 1.1.3 Promover a adoção de metodologias “ativas” de aprendizagem.

1.2 Pessoal Não Docente

- 1.2.1 Desenvolver mecanismos de comunicação e participação na vida da escola;
- 1.2.2 Desenvolver competências técnicas e profissionais.

2. Gestão de Recursos Materiais e Instalações

- 2.1 Melhorar as condições de funcionamento e habitabilidade das instalações;
- 2.2 Manutenção adequada dos equipamentos instalados;
- 2.3 Melhorar os equipamentos tecnológicos em todas as salas de aula;
- 2.4 Criação de uma “sala de aula do futuro”;
- 2.5 Criação de uma sala específica para os alunos com Necessidades Educativas Especiais.

3. Desenvolvimento Pedagógico e Resultados Escolares

3.1 A progressiva uniformização de procedimentos de atuação pedagógica dos docentes, no respeito pela liberdade individual da ação;

3.2 A adoção de novos instrumentos de avaliação;

3.3 A implementação de mecanismos de efetivo apoio aos alunos;

3.4 O reforço da importância das estruturas intermédias, nomeadamente Diretores de Turma e Coordenadores de Departamento;

3.5 A adesão a programas locais e nacionais, de promoção do sucesso educativo;

3.6 A promoção da Biblioteca Escolar, enquanto espaço privilegiado de divulgação pedagógica e cultural;

3.7 A melhoria global dos resultados escolares, sustentada numa correspondente e consistente aprendizagem;

4. Abertura à Comunidade e Parcerias Educativas

4.1 Promover ações de efetiva participação dos **Encarregados de Educação** na vida da Escola;

4.2 Criar programas de participação e utilização da comunidade educativa, dos espaços e equipamentos escolares;

4.3 Promover a interação com instituições parceiras, que persigam finalidades pedagógicas e educativas.

5.2 – Metas

A operacionalização dos Objetivos Estratégicos referidos no presente Projeto de Intervenção, estão materializados no Projeto Educativo do Agrupamento, uma vez que considero que este documento reflete, de forma

clara e sucinta, o conjunto de Áreas, Indicadores e respetivas Metas.

Objetivos	
A	Área Pedagógica – Promoção do Sucesso
	Garantir a qualidade das aprendizagens consolidadas nos resultados académicos
	Reforçar práticas de ensino que garantam a melhoria das aprendizagens de todos os alunos
B	Área Relacional – Ambiente Educativo
	Promover um clima relacional favorável ao desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem
C	Área de Organização e Gestão de Recursos
	Eficácia interna
	Diminuir a pegada ecológica
	Rentabilizar os recursos/equipamentos disponíveis

Áreas de Intervenção/Objetivos	Indicadores/Critérios de Análise	Metas			
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
A - Área Pedagógica – Promoção do Sucesso					
Garantir a qualidade das aprendizagens consolidadas nos resultados académicos Reforçar práticas de ensino que garantam a melhoria das aprendizagens de todos os alunos.	•Taxa de abandono escolar	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	•Taxa de sucesso escolar				
	- Disciplina	95%	95%	95%	95%
	- Ano				
	- Por Ciclo				
	- Sucesso Pleno	1º e 2º Ciclo ≥80% 3º Ciclo ≥70%	1º e 2º Ciclo ≥80% 3º Ciclo ≥70%	1º e 2º Ciclo ≥80% 3º Ciclo ≥70%	1º e 2º Ciclo ≥80% 3º Ciclo ≥70%
	- Provas Externas	Máximo 10% de desvio à NUT	Máximo 5% de desvio à NUT	Valor igual à NUT	Valor igual à NUT
	•Percentagem de alunos em quadro de mérito	2,5%	3%	3,5%	4%
	• Desvio dos resultados da avaliação interna e externa	70% de concordância	75% de concordância	80% de concordância	80% de concordância

Áreas de Intervenção/Objetivos	Indicadores/Critérios de Análise	Metas			
B - Área Relacional – Ambiente Educativo		2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Promover um clima relacional favorável ao desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem	•% Ocorrências e processos disciplinares	Até 2% do n.º de alunos	Até 2% do n.º de alunos	Até 2% do n.º de alunos	Até 2% do n.º de alunos
	•% de alunos envolvidos nas atividades desenvolvidas pela Escola	No mínimo envolver 80% do n.º de alunos	No mínimo envolver 80% do n.º de alunos	No mínimo envolver 80% do n.º de alunos	No mínimo envolver 80% do n.º de alunos
	•Avaliação dos participantes envolvidos nas atividades	Grau de satisfação acima dos 70%	Grau de satisfação acima dos 70%	Grau de satisfação acima dos 70%	Grau de satisfação acima dos 70%
	•Atividades organizadas /dinamizadas para a comunidade educativa	4	5	5	5
	•Participação em projetos dinamizados por entidades externas	5	6	6	6

Áreas de Intervenção/Objetivos	Indicadores/Critérios de Análise	Metas			
		2017/2018	2018/2019	2019/2020	
C - Área de Organização e Gestão de Recursos					
Eficácia interna	•% de aulas dadas	95%	95%	95%	95%
	•Cumprimento do programa	100%	100%	100%	100%
	•Desvio do cumprimento do PAA	5%	5%	5%	5%
	•Tempo de resposta dos serviços administrativos	90% dos pedidos atendidos no período de 10 dias	90% dos pedidos atendidos no período de 10 dias	90% dos pedidos atendidos no período de 10 dias	90% dos pedidos atendidos no período de 10 dias
Diminuir a pegada ecológica	•Faturas de Energia, água, consumíveis e comunicações	Redução de 5% nas despesas com consumíveis	Redução de 3% nas despesas com consumíveis	Redução de 2% nas despesas com consumíveis	Redução de 2% nas despesas com consumíveis
Rentabilizar os recursos/equipamentos disponíveis	•Frequência do espaço da Biblioteca Escolar	Cumprimento de 90% do PAA	Cumprimento de 90% do PAA	Cumprimento de 90% do PAA	Cumprimento de 90% do PAA
		Atingir, por período, um número de utilizadores \geq a 30% dos alunos	Atingir, por período, um número de utilizadores \geq a 30% dos alunos	Atingir, por período, um número de utilizadores \geq a 30% dos alunos	Atingir, por período, um número de utilizadores \geq a 30% dos alunos
	•Avaliação dos participantes envolvidos nas atividades da Biblioteca Escolar	Grau de satisfação acima dos 70%	Grau de satisfação acima dos 70%	Grau de satisfação acima dos 70%	Grau de satisfação acima dos 70%

6 – Avaliação do projeto de intervenção

A verificação e aferição de todo o processo de gestão deste Agrupamento será uma tarefa permanente; o cargo a que me candidato, obriga a este compromisso formal. O Conselho Pedagógico assegurará a definição de orientações e ou deliberações que o futuro Diretor respeitará escrupulosamente. Ao Conselho Geral serão prestadas todas as informações que solicitar, confiantes que este Órgão desempenhará as importantes funções que lhe estão legalmente confiadas, bem como à responsabilidade que representa, perante a comunidade educativa.

7 – Considerações finais

Este projeto de intervenção para o próximo quadriénio, pretende traduzir o apelo para o exercício de uma missão profissional, alicerçada no conhecimento da realidade local, e deste Agrupamento em particular. Estou convicto de que em conjunto com a equipa que comigo se compromete neste desafio, faremos um trabalho idóneo, sempre determinados em colocar os superiores interesses do agrupamento acima de quaisquer outros. Estou ainda convicto de que reúno as condições necessárias à motivação de todos aqueles que interagem na vida quotidiana desta instituição, promovendo o permanente crescimento individual e institucional; tenho ainda a convicção de que reúno as condições humanas e profissionais, para promover um clima institucional de responsabilidade e de confiança numa vasta equipa, constituída por todos os trabalhadores deste Agrupamento. Acredito que sem o contributo de todos e de cada um, qualquer tentativa individual será ineficaz. Acredito, por isso, no compromisso de cada um dos Órgãos deste Agrupamento, bem como em todos os profissionais que aqui desenvolvem a sua atividade, crente de que farão o seu melhor, no sentido de contribuírem com a sua participação crítica e com toda a sua competência profissional, para o crescimento da instituição e para uma melhoria permanente do serviço prestado à comunidade educativa em geral e a cada um dos nossos alunos em particular.

8 – Referências Bibliográficas

Colos, junho de 2018

O candidato

(Pedro Manuel Malheiro Pacheco de Caria)