

ÍNDICE

Introdução.....	3
Situação.....	6
Proposta de Intervenção.....	9
Conclusão.....	15

Aqueles que passam por nós não vão sós,
não nos deixam sós.

Deixam um pouco de si, levam um pouco de
nós.

Antoine de Saint-Exupéry

Introdução

O Agrupamento de Escolas Miguel Torga, criado a 28 de junho de 2012 por despacho do secretário de estado do ensino e administração escolar, é constituído pela escola sede, Escola Secundária Miguel Torga, uma escola básica com 2º e 3º ciclos, a Escola D. Pedro IV e a Escola Básica nº 1/JI de Massamá.

No presente ano letivo de 2012/2013 frequentam as escolas do agrupamento 2947 alunos, em 119 turmas: 18 na EB1/JI, 530 alunos, dos quais 100 frequentam 4 salas de Educação Pré-escolar, 42 turmas com 1145 alunos na D. Pedro IV e 59 turmas e 1368 alunos na Miguel Torga. O número de docentes que exercem no agrupamento é de 279. Frequentam o ensino básico 2099 alunos e o secundário 748.

O número de pessoal não docente que trabalha no agrupamento é de 83, dos quais 67 assistentes operacionais e 16 assistentes técnicos.

O ponto 3 do artigo 22 do D.L. nº 75/2008, de 22 de abril obriga o candidato a diretor a fazer a entrega, para além do curriculum vitae, de um projeto de intervenção no agrupamento, onde além de se identificarem os problemas, se definem também os objetivos e estratégias, bem como a calendarização das atividades que, ao longo do mandato, se propõe realizar.

O projeto que apresentamos assenta em quatro pressupostos – pilares – que reputamos de fundamentais e que refletem, de alguma forma, **a visão** que temos de Escola. Desde logo e em primeiro lugar as pessoas – alunos, pessoal docente e não docente, pais e encarregados de educação – o agrupamento, as autonomias e, finalmente mas não por último, as lideranças.

A diversidade de posturas das pessoas que estão no agrupamento e as formas como se relacionam são uma riqueza que devemos aproveitar até à exaustão. O diálogo terá que ser sempre uma das características do nosso agrupamento e será um suporte fundamental do clima que queremos constituir/manter nas escolas do nosso agrupamento.

As nossas escolas representam realidades distintas, frequentadas por pessoas muito distintas. A todos devemos dar resposta de forma equitativa, eficaz e justa. Temos a responsabilidade política, social e profissional, para que a igualdade de oportunidades seja um facto. Aliás o artigo 73º da Constituição da República, não deixa, a este nível qualquer dúvida: “ao estado compete promover a democratização da educação e as demais condições para que a educação realizada através da escola e de outros meios formativos, possa contribuir para a igualdade de oportunidades, e superação das desigualdades económicas, sociais e culturais, o desenvolvimento da personalidade e do espírito de tolerância, de compreensão mútua, de solidariedade e de responsabilidade, para o progresso social e para a participação democrática na vida coletiva.”

O agrupamento é constituído por três escolas, com passado e memória que formaram já muitos milhares de cidadãos. As boas práticas, especialmente pedagógicas são uma mais-valia para o agrupamento e devemos, por isso mesmo, partilhá-las.

A autonomia que defendemos para o agrupamento não pode nunca pôr em causa a individualidade de cada um dos elementos que o constituem, mas significará, isso sim, repensar e redefinir o conceito de escola que não pode já ser entendido como um equipamento isolado, afeto a determinado nível de ensino, mas como uma rede de equipamentos, de serviços e de recursos com fins de ensino. Esta autonomia a que nos propomos fará com que a gestão assente em princípios fundamentais que a concretizam: legitimidade, participação, flexibilidade e liderança.

As lideranças são fundamentais para continuar a construir escolas que sejam referência na comunidade pela qualidade do serviço educativo que oferecem, pelos resultados alcançados e pela qualidade dos profissionais que nelas trabalham. Liderar equipas implica criar metas e objetivos comuns. Isto implica um clima de diálogo, de colaboração, de abertura e de confiança permanentes. Sem lideranças assertivas, tolerantes e estáveis o projeto que defendemos não será exequível.

O novo modelo de gestão aponta, claramente, no sentido do aparecimento de lideranças fortes centradas na figura do diretor. A ação do diretor será tanto mais eficaz quanto mais eficiente for a liderança daqueles que exerçam os cargos de gestão intermédios. Os objetivos serão os do agrupamento e aqueles que, eleitos ou nomeados, ao assumi-los contribuirão para esse fortalecimento. A liderança partilhada é o melhor caminho para alcançar a excelência.

Será esta a filosofia de que parte o plano de ação/intervenção que mais à frente se apresentará.

Situação

As questões que se colocam, de imediato, às escolas que constituem o agrupamento estão devidamente identificadas. Até porque as escolas passam por um processo de autoavaliação que identificam e assinalam os problemas que há para solucionar nos tempos mais próximos.

Estão identificadas três grandes áreas que necessitam de ser melhoradas para um desempenho excelente ou para garantir a sustentabilidade de uma área de excelência, já existente. Será no domínio da gestão e melhoramento dos processos de ensino e aprendizagem, no âmbito de gestão de disciplina na sala de aula, nos processos de ensino e aprendizagem na perspetiva de melhorar ou consolidar, no caso em que eles já são muito bons, quer a nível interno quer nas avaliações externas, os resultados escolares e finalmente, melhorar a satisfação e o desempenho do pessoal não docente. Ou seja, o grande problema que se coloca, especialmente, no que diz respeito à escola secundária, é o de centrar todos os esforços nas aprendizagens dos alunos, não descurando, naturalmente, os outros aspetos assinalados. Outros aspetos existem que, ou por serem novos na existência do agrupamento, ou por nos parecerem importantes e contribuírem para melhorar as prioridades identificadas, devem ser também devidamente trabalhados. Estão neste caso a melhoria das comunicações no interior de cada escola e no agrupamento, a melhoria da segurança e a qualidade nas diversas valências escolares, promovendo a satisfação e um maior, sempre que possível, envolvimento da comunidade escolar, melhorando/aumentando o envolvimento dos alunos na vida da escola, nos seus diferentes domínios e por fim, tendo em conta o público alvo, promover hábitos alimentares saudáveis, especialmente nos alunos da escola secundária, e estimulá-los a uma cidadania ativa.

Reconhecemos que os docentes, do jardim-de-infância aos níveis superiores, estão na primeira linha dos novos desafios socioeducativos, recaindo neles um

elevado número de tarefas cada vez mais complexas, de exigências mais desgastantes, sem o devido reconhecimento público e político. As salas de aula são verdadeiros caleidoscópios de uma diversidade cultural muito exigente no que diz respeito à convivência e mesmo ao sucesso das aprendizagens. Pede-se-lhes que cumpram uma panóplia de funções, do ensino à prevenção da violência, à gestão de conflitos, ao aconselhamento psicopedagógico e vocacional... É necessário apoiar os professores e agilizar a complexidade das novas missões. Só assim será possível que cada criança ou cada aluno que frequente as nossas escolas tenham acesso às melhores oportunidades, de forma a terem sucesso na escola e na vida. Queremos trabalhar com os docentes das escolas do agrupamento no sentido do desenvolvimento profissional, criando-lhes cada vez melhores condições de trabalho e contribuindo para o reconhecimento social da nobreza da sua missão.

Temos que contribuir para criar expectativas elevadas na promoção de elevados níveis de sucesso por parte dos alunos. Só profissionais com elevadas expectativas conseguem elevados níveis de aprendizagem/satisfação nos seus alunos.

Por fim, a forma como as nossas escolas foram agrupadas, sobretudo os tempos utilizados, não permitiram uma transição diferente para esta nova realidade. É necessário dotar esta nova realidade com os mecanismos de gestão normais e em tempos normais. Assim a elaboração dos diferentes regulamentos e regimentos e outros documentos terão que ser devidamente aprovados até ao final do ano letivo 2012/2013, ou o mais tardar no 1º período do ano letivo seguinte.

Servem-nos pois, por referência, as conclusões de um inquérito internacional, realizado pela OCDE, que recolheu contribuições em mais de noventa países e que conclui as mais importantes ações a promover na educação dos nossos dias:

- Ensinar a pensar e não a regurgitar;
- Comprometer-se com a educação como um bem público e como uma responsabilidade pública;
- Focar melhor o ensino na criação de um amor de longa duração em relação à aprendizagem e na capacidade de pensar criticamente, mais do que no ensino para os testes estandardizados;
- Garantir que todas as crianças têm a oportunidade para descobrir as suas aptidões naturais e para as desenvolver;
- Assegurar que as crianças mais desfavorecidas e de famílias imigrantes têm as mesmas oportunidades que os outros no acesso a uma educação de qualidade.

(Projeto Raise Your Hand, 2011).

Projeto de Intervenção

1. Reforçar a autonomia e qualidade

a) Candidatar o agrupamento à celebração de um contrato de autonomia nos termos previsto na Portaria nº 265/2012 de 30 de agosto.

As escolas que constituem o agrupamento querem assumir e desenvolver uma efetiva autonomia pedagógica, curricular, administrativa e cultural. Este contrato a ser celebrado com o Ministério de Educação e Ciência e com a Câmara Municipal de Sintra, visa, além da autonomia, estabelecer um conjunto de normas e objetivos de forma a consolidar e desenvolver a eficiência, a qualidade, e a eficácia.

Candidatar o agrupamento à certificação de serviço público de qualidade.

Partindo de uma auditoria que fará o balanço do nosso desempenho administrativo serão lançadas medidas de uniformização de processos que terão, necessariamente, reflexos nos diferentes serviços. Esta certificação implica um acompanhamento por auditores que, periodicamente, avaliam os processos.

b) Estabelecer relações de proximidade e de parceria com as outras escolas próximas bem como entidades e instituições.

As ofertas formativas que deveremos oferecer de forma a darmos resposta à diversidade das procuras, por parte dos alunos, conduzem à necessidade de estabelecer percursos/propostas para a realização dos estágios profissionais. A intenção é manter as que já temos e sugerir outras alternativas.

Por outro lado é fundamental que as escolas das freguesias que servimos se possam entender no que diz respeito às ofertas formativas e à rede escolar de forma a estabelecer uma complementaridade de

ofertas. Não faz muito sentido, por exemplo, que escolas secundárias situadas relativamente perto tenham as mesmas ofertas formativas.

c) Estabelecer os princípios e os documentos orientadores do Agrupamento de Escolas Miguel Torga.

A forma rápida como se efetivou a agregação das nossas escolas não nos deu tempo de prepararmos as atualizações dos diferentes documentos orientadores. Projetos Educativos, Regulamentos Internos, Planos de Atividades. É fundamental que estes documentos e que os órgãos de gestão intermédios estejam devidamente estabelecidos e aprovados até ao início do próximo ano letivo.

d) Promover a qualidade do desempenho profissional dos docentes e não docentes.

A rentabilização dos recursos humanos existentes no agrupamento, e a valorização das tarefas do pessoal não docente são fatores que devem ser encaradas de forma complementar e ao mesmo tempo importantes para o desenvolvimento do processo educativo. Os critérios pedagógicos e as competências pessoais e profissionais devem ser permanentemente valorizadas e sobrepor-se a quaisquer outros.

Tem de se aproveitar a vaga de fundo criada pelo processo de autoavaliação da escola para que se promovam ações de formação em áreas identificadas como prioritárias: indisciplina, gestão de conflitos, avaliação. Para conseguirmos atingir estes objetivos é fundamental uma gestão criteriosa dos recursos financeiros.

e) Incentivar a participação dos pais e dos alunos e de outros elementos da comunidade educativa.

A abertura das nossas escolas à comunidade deve ser continuada e na medida do possível aprofundada. Organizar atividades conjuntas com a autarquia, celebrar protocolos com as diversas entidades e associações locais, valorizando os recursos humanos e materiais existentes. Promover a colaboração dos pais e encarregados de educação nas

iniciativas a desenvolver, valorizando aqueles que sirvam a comunidade multicultural em que nos inserimos. Ao mesmo tempo a participação dos alunos na vida e nos órgãos da escola é de grande importância não só para a qualidade das escolas, mas também para o desenvolvimento do espírito crítico e de cidadania.

Por outro lado e dada a novidade da situação, deveremos, cada vez mais, realizar atividades e ações que fomentem o sentido de pertença à instituição desde o jardim de infância até à conclusão da escolaridade obrigatória.

Reconhecemos o quanto é importante o envolvimento da família na escola. Incentivaremos os encarregados de educação a acompanhar os seus educandos no quotidiano escolar. Para o conseguirmos é necessário facilitar o acesso rápido à informação e ao mesmo tempo dispormos de associações de pais dinâmicas e cooperantes de forma a que, juntos, consigamos melhorar a qualidade do serviço que prestamos.

2. Gestão e organização pedagógica

A nossa realidade do agrupamento permite-nos pensar a permanência na escola para um período de 12 anos, ou mais se contarmos com as crianças que entram no jardim de infância, e ao mesmo tempo perspetivar um trabalho sequencial com articulação entre ciclos e níveis de ensino bastante forte.

A articulação entre o pré-escolar e o 1º ciclo e entre estes e o 2º ciclo, não descurando naturalmente os restantes, será vital para o trabalho pedagógico de excelência que pretendemos levar à prática.

Pretendemos, ao mesmo tempo, consolidar os percursos formativos alternativos que garantam atingir a taxa zero de abandono escolar. Devemos ser uma comunidade educativa com uma identidade e perfil únicos onde a inclusão e a diversidade sejam um fator de coesão.

a) Constituição de equipas pedagógicas fortes e coesas no sentido de partilharem noções mais ou menos comuns de disciplina e metodologias de trabalho de forma a melhorar os resultados escolares, mas também minimizar e prevenir o desgaste psicológico, mantendo um bom ambiente de trabalho. Os docentes devem estar focados no ensino e nas aprendizagens dos alunos.

b) Aposta na constituição de CEF's e de cursos profissionais a funcionar em regime de complementaridade, contribuindo para a identidade do agrupamento, garantindo a qualidade profissional dos formandos e rentabilizando os recursos humanos e materiais de que o agrupamento dispõe.

c) Desenvolvimento cívico.

Fomentar a participação e envolvimento dos alunos na vida das escolas, responsabilizando-os pelo seu funcionamento, envolvendo-os na discussão e aprovação dos documentos de gestão fundamentais (projeto educativo, plano de atividades, regulamento interno) como forma de criar motivação para as tarefas e ao mesmo tempo o reforço dos laços afetivos entre os alunos e a escola. Ao mesmo tempo desenvolvem-se o espírito crítico, a tolerância e o respeito pelas opiniões e posturas dos outros.

d) Gestão de recursos humanos: a distribuição de serviço, a constituição de turmas e a elaboração de horários.

Os procedimentos de direção serão sobretudo de continuidade face aos procedimentos e às práticas adotadas nos anos anteriores. O parecer dos diferentes órgãos de gestão continuarão a ser devidamente respeitados, decidindo-se sempre em função daquilo que se entender serem as necessidades dos alunos e atribuindo igualmente condições para o exercício com dignidade das funções docentes.

e) Estabilidade

Ao fim de muitos anos de mudanças contínuas e de uma instabilidade permanente, as escolas estão exaustas. A sua inteligência organizacional tem sido completamente desbaratada devido a diversos fatores, normalmente imputados do exterior. Devemos criar uma organização escolar estável, focada no essencial, ou seja na qualidade do ensino e das aprendizagens. A estabilidade da direção, das equipas pedagógicas e de todo o tipo de lideranças permitir-nos-á analisar a energia disponível para as tarefas que consideramos fundamentais.

f) Melhoria dos resultados escolares dos alunos.

A qualidade do trabalho desenvolvido merece, sem dúvida, melhores resultados académicos dos alunos, sobretudo na escola secundária. A melhoria dos resultados estará dependente de: centrarmo-nos nas aprendizagens, incentivar o trabalho coletivo e cooperativo entre as diferentes lideranças e as equipas pedagógicas, apostar na avaliação formativa, prevenção e combate à indisciplina, disseminar práticas pedagógicas diferenciadas, acompanhamento das práticas letivas na sala de aula, monitorizar a aplicação, por todos os docentes, dos critérios de avaliação estabelecidos pelo Conselho Pedagógico, potenciar algumas experiências já postas em prática nas escolas do agrupamento.

g) Capacidade de auto-regulação do agrupamento.

É fundamental que o agrupamento disponha de uma equipa de avaliação interna, constituída no seio do observatório de qualidade de ensino e em colaboração direta com o Conselho Pedagógico. Os planos de melhoria que estamos a começar a implementar deverão ser alargados a todo o agrupamento, respeitando necessariamente as especificidades de cada escola. O relatório de autoavaliação e o respetivo plano de ações de melhoria é um bom instrumento de trabalho que deve manter-se nos anos seguintes. A equipa de autoavaliação que já existe na secundária deve integrar elementos dos outros

estabelecimentos de ensino, que com o conhecimento específico da sua área de influência poderão enriquecer o trabalho.

h) Criar condições para uma correta gestão de conflitos.

As situações de conflito e de indisciplina são um problema de enorme importância, pelo que significam e pelas suas implicações. Nos dias em que vivemos o modelo punitivo só por si, não resulta. A punição de um qualquer ato, sem adicionar outras medidas complementares de ação educativa, não resulta. Adotando um modelo mais relacional devem criar-se condições para a consciencialização do erro e para a sua correção. Através da mediação podemos utilizar o conflito com uma oportunidade de aprendizagem. Recorrendo a mediação consegue-se a cooperação, o envolvimento, a integração, o respeito e a responsabilidade do aluno.

É de todo conveniente, sobretudo na escola secundária, a criação de um Gabinete de Mediação de conflitos, que integre estruturas já existentes e que funcione de modo permanente.

Conclusão

Levar este projeto à prática implica contar com o auxílio de equipas, que tenham os mesmos objetivos. Equipas que fomentem as interações que contribuam para o crescimento saudável dos alunos que frequentam as escolas do nosso agrupamento. Não abdicamos da pluralidade de pensamentos e de posturas, do espírito crítico, da responsabilização de um modelo de gestão que permite a existência de lideranças fortes, eficientes e eficazes. Queremos que as escolas do agrupamento continuem a funcionar bem. E estas metas serão mais fáceis de conseguir se tivermos um corpo docente e não docente estável, motivado, lutador, com lideranças fortes, apoiados e enquadrados na comunidade.

A determinação em me candidatar ao cargo de diretor assenta em vários pressupostos: na opinião dos meus colegas, todos, da direção da CAP, na minha história, nos incentivos dos pais, de funcionários e no incentivo dos meus colegas professores e no pressuposto fundamental que é o da forte convicção de que o nosso agrupamento pode tornar-se numa referência de empenho de serviço à comunidade que neste momento particular apresenta desafios aos quais, como cidadão e professor, devo tentar responder.

Conhecemo-nos, e isso é determinante.

Pedras no caminho?

Guardo todas, um dia vou construir
um castelo...

Fernando Pessoa