

CONCURSO PARA DIRECTOR DO
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MELGAÇO

PROJECTO *de intervenção*

Paula Cristina Sousa Cerqueira

E nquadramento Legal

De acordo com o ponto 1 do artigo 6.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de Julho, pretendo, com o presente Projecto de Intervenção, na esteira das acções preconizadas no anterior projecto, candidatar-me ao processo concursal para Director do Agrupamento Vertical de Escolas de Melgaço.

I ntrodução

Sabemos que o mundo mudou, as questões do nosso tempo são outras, os caminhos e avanços da ciência e tecnologia surpreendem-nos a cada passo. Vivenciamos imensos desafios enquanto seres humanos. A nossa experiência humana trouxe-nos até este momento crucial da história. Os antigos paradigmas que nos guiaram e deram consistência às nossas vidas não são mais que ténue luz. É preciso criar outras e novas possibilidades. Assim, todos os que actuam e podem colaborar na construção de um novo modo de ser e estar em educação necessitam renovar as suas energias e continuar a acreditar nas infinitas potencialidades presentes no quotidiano da Escola. É essencial estarmos em movimento de abertura ao novo, crer na capacidade de mudança e realizar as alterações necessárias.

D esafios da Educação Contemporânea

No contexto da educação contemporânea, inserida num tempo e numa sociedade estruturados pelos meios de comunicação, sabemos que estamos continuamente a aprender. A escola deve, assim, ser um *locus* de emancipação do sujeito enquanto ser humano e aprendiz, onde a interactividade e comunicação permanente possibilitem que todos acedam, seleccionem, compreendam e produzam. Tais acções, essenciais à interacção humana consciente do seu tempo e da sua história possibilitam o discernimento e a compreensão crítica das questões sociais e favorecem a construção de posturas éticas e cidadãs.

A educação formal, vivenciada na escola, sempre foi objecto de análise e discussão onde críticas e questionamentos sempre estiveram presentes. Neste nosso tempo presente, muitas outras questões estão em pauta, devido ao próprio contexto em que estamos a viver: pós-modernidade e globalização. Uma era repleta de transformações em todos os campos: a



geo-política mudou, a economia apresenta novos desafios, a cultura de consumo está associada à complexidade humana, ou seja, envolve os seus valores, desejos, hábitos, gostos e necessidades numa escala extremamente intensificada. Aqui e agora estão a estabelecer-se características de uma nova sociedade, onde os agentes tradicionais de socialização de saberes e conhecimento são questionados, constatando-se que existe um desafio a ser superado.

O enorme desafio que se coloca hoje, perante a educação é o de procurar pontos de interlocução com as velocidades das transformações, redireccionando o seu olhar e reflectir sobre as novas descobertas e avanços, ampliando campos de conhecimento e, ao assim fazer, reconfigurar saberes e encontrar possibilidades de novos caminhos que a tecnologia abre para o mundo. A educação, de um modo geral, e a escola, em particular, precisam de legitimar o importante papel que possuem na sociedade do conhecimento e da informação em construção no nosso tempo e serem efectivo campo de avanços e mudanças, facilitando e ampliando a evolução das capacidades humanas de criação e recriação de modos de ser e de estar neste mundo. Assim, é de grande valia discutir e reflectir sobre os novos rumos da escola e da educação, a partir do relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI¹, que afirma que para poder dar resposta ao conjunto das suas missões, a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, isto é, adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as actividades humanas; finalmente, aprender a ser, a via essencial que integra as três anteriores.

Neste novo século que nos é dado viver, para ensinar e aprender, é preciso, essencialmente, colaborar² favorecendo o equilíbrio nos intercâmbios presentes na sociedade do nosso tempo e resultando numa aprendizagem que traga à luz internos processos de desenvolvimento. Enquanto aprendentes, os seres humanos interagem uns com os outros e cada um constrói a sua própria identidade e dignidade como pessoa humana em todas as suas dimensões. Trata-se, não de “conformar” o homem/mulher ao mundo e à sociedade, mas de o (a) tornar capaz de “transformar” o mundo e as suas estruturas concretas.

xperiências

No meu caminho enquanto educadora procurei, procuro e sempre procurarei formar os jovens, que me são entregues, como pessoas autênticas na sua dupla dimensão pessoal e social, atendendo sempre ao perigo de separar existencialmente estes dois aspectos que a educação deve desenvolver harmoniosamente. A dimensão pessoal visa educar o aluno num sentido autêntico de: responsabilidade em todas as suas acções, com pleno conhecimento, de acordo com a sua idade;

¹ Educação: Um Tesouro a Descobrir, pp.89-117.

² Do latim “*collaborare*”, trabalhar com.



liberdade para desenvolver a sua personalidade, superar coacções internas e externas; equilíbrio e maturidade: crescimento emocional, capacidade de tomar decisões, aceitação das suas próprias limitações, espírito crítico construtivo e integração progressiva da sexualidade; desenvolvimento da imaginação e criatividade; constância e firmeza no trabalho, sem se deixar vencer pelo fracasso e nunca perdendo o seu horizonte de vista; desenvolvimento de mecanismos de comunicação que possibilitem a expressão da própria personalidade. No desenvolvimento da sua dimensão social, a criança deve ir aprendendo a ser pessoa para os outros, a viver em solidariedade e compromisso: integrar-se numa sociedade em que seja capaz de transformar as estruturas objectivamente injustas e opressoras, desenvolvendo competências altruístas. Também importa que adquira valores como abertura ao futuro, colaboração efectiva no bem comum, participação nas mudanças que o progresso requer e sensibilidade às grandes problemáticas nacionais e internacionais.

Assim, a educação só faz sentido quando:

- Desenvolve o respeito pelos outros, pela diferença e as verdadeiras relações humanas;
- Forma o sentido de justiça, numa entrega comprometida às exigências do mundo actual, desde a família/escola até à comunidade internacional;
- Desenvolve competências identitárias orientadas para autêntica estima e espírito de serviço à comunidade e aos seus valores históricos e culturais;
- Desenvolve mecanismos para actuar e viver numa sociedade em transformação: consciência crítica e analítica da sociedade, atitudes de compreensão, tolerância, sentido de progresso e esperança no futuro;
- Desenvolve mecanismos de auto-reflexão e auto-conhecimento, capazes de dar resposta às inúmeras questões que cada dia nos são colocadas.

Princípios

A aplicação do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, introduz a figura de Director nas escolas públicas portuguesas. É uma mudança substancial que, como a generalidade das mudanças vai provocar algumas resistências e receios, pois estávamos habituados, desde há décadas a uma forma de organização escolar que privilegiava a eleição directa dos órgãos de gestão da escola. Esta alteração pode causar algumas perplexidades que importa esclarecer.

Proponho-me, por isso, contextualizar o tipo de liderança que procurarei respeitar.

Nas organizações educativas, a liderança tem vindo a assumir um papel de crescente relevo e a ser apontada como uma das chaves para a mudança dos sistemas educativos. Perrenoud³ salienta de entre os dez princípios para tornar os sistemas educativos eficazes: “chefias que exerçam uma liderança profissional mais do que um controlo burocrático”. Na mesma linha, o professor Marçal Grilo, na sua passagem pela pasta da Educação, apontou três condições para uma

³ Perrenoud, P. Dez princípios para tornar o sistema educativo mais eficaz. In: Azevedo, J. (Coord.). *Avaliação dos resultados escolares: medidas para tornar o sistema mais eficaz*; p.105. Ed. ASA, 2003



escola de qualidade: existência de um projecto, liderança forte e estabilidade do corpo docente.⁴ O reconhecimento da importância dos processos de liderança no funcionamento das organizações escolares está na ordem do dia. O quadro de progressiva autonomia, a responsabilização e a prestação de contas dos estabelecimentos de ensino dá novo alento a esta questão, colocando os líderes escolares no centro estratégico de um desenvolvimento organizacional que se pretende coeso, eficaz e de qualidade.

O modelo inspirador, enquanto Directora deste Agrupamento, situa-se numa linha muito próxima da “Direcção por Valores”, cuja principal característica é o acento tónico nos “valores”, nas “pessoas” e no “diálogo” sobre valores. Salvador Garcia⁵, um dos autores deste modelo, designa este novo líder pós-convencional e apresenta-o desta forma:

“Os numerosos líderes convencionais trabalham – e muito, quase sempre demasiado – administrando hierarquias, recursos e números, enquanto que os escassos líderes pós-convencionais – os autênticos líderes – têm o especial valor de pensar de forma diferente, de decidir desenvolver-se como pessoas, de libertar energia criativa nos seus colaboradores, de contribuir para a criação de uma sociedade mais solidária e de criar espaços de diálogo para a verdadeira construção de valores partilhados.”

Sergiovanni, um autor mais ligado ao domínio da organização escolar, desenvolvendo a sua perspectiva de escola como organização especial, por oposição às organizações de tipo empresarial, e reclamando para a mesma também uma liderança especial, que designa como “liderança moral”, enfatiza bastante, precisamente, as “pessoas”, a “comunidade” e os “valores” como as suas marcas distintivas. Segundo o próprio autor:

“Precisamos de teorias de liderança que reconheçam que os pais, professores, membros dos órgãos administrativos e alunos têm mais capacidade de tomar decisões baseadas em valores do que em decisões individuais. Em vez de agir de forma calculista e individual, baseados no seu interesse próprio, devemos reconhecer que as pessoas reagem a normas, valores e crenças que definem a qualidade de vida conjunta do grupo que lhes dá significado e importância”⁶.

“Esta liderança é moral, pois sublinha a junção de várias pessoas em torno de uma causa comum tornando a escola numa comunidade formalmente vinculativa. As comunidades vinculativas possuem ideias, princípios e liderança”⁷.

Defendo que a escola, enquanto organização, precisa de uma liderança que coloque no centro da sua actividade a ética, a moral, os valores, as pessoas, o diálogo e a relação entre pessoas, a adaptabilidade à mudança, o desenvolvimento organizacional, a qualidade. Assim, é necessário, para pôr em prática uma “direcção por valores”:

- criatividade para a resolução de problemas complexos;
- redes de alianças funcionais, estruturas de equipas de projecto;
- melhoria constante dos processos;

⁴ Neto, D. *Difícil é sentá-los*; p 50-52. Ed. Oficina do Livro, 2002.

⁵ El valor del líder postconvencional: La gestión del miedo. In: *Liderando com emoción*; p.1. Ed. Soluziona- Grieker Orgemer, 2001

⁶ Sergiovanni, T. *Novos caminhos para a liderança escolar*; p.37. Ed. ASA, 2004.

⁷ Sergiovanni, T. *O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*; p.173. Ed. ASA, 2004.



- potenciação do auto-controle das pessoas;
- capacidade para legitimar transformações;
- valores culturais essenciais, como desenvolvimento, participação, aprendizagem contínua, criatividade, confiança mútua e compromisso⁸.

Acredito que uma liderança que se inspira em valores, que comunica e se “dirige” através de valores será verdadeiramente facilitadora e inspiradora das mudanças necessárias ao aumento da qualidade e eficácia das instituições educativas. É esta a bússola que me guiará na consecução do meu trabalho.

Contextualização

Inserida num concelho, que dista cerca de 100Km dos centros urbanos mais próximos, onde a economia assenta, actualmente, na vitivinicultura e o turismo e lazer⁹; a nossa Escola não deixa de reflectir a quebra populacional que caracteriza os concelhos do interior (entre 1991 e 2001, a população do concelho de Melgaço diminuiu 9,2%).

De acordo com os dados do PEA¹⁰, a população escolar era, no ano lectivo transacto, de 846 alunos, com a seguinte distribuição: 100 alunos frequentaram o ensino Pré-escolar; 259 frequentaram o 1.º Ciclo do Ensino Básico e os restantes 487 integraram o 2.º e 3.º Ciclos e o Ensino Secundário. 281 alunos receberam apoio económico integrando o escalão A e 116 beneficiaram do escalão B. No universo da população discente, 40 alunos estão integrados nas NEE. No que respeita ao pessoal docente, leccionaram, no agrupamento 132 professores distribuídos pelos diversos graus de ensino. As escolas do agrupamento contabilizaram 49 pessoas pertencentes ao pessoal não docente.

No entanto e paralelamente, os espaços físicos escolares têm sofrido mudanças muito positivas: a construção dos dois pólos, a par com a escola sede revela um acentuado e contínuo investimento na melhoria dos espaços físicos da prática educativa. Sinto, no entanto, um desencanto implícito e por vezes explícito nos agentes e sujeitos educativos. Por que razão, com condições materiais cada vez melhores, a desmotivação e o desinteresse pela escola invadem os nossos jovens? Por que razão não se “apropriam” da escola, não a vivem? Por que razão o investimento diário dos professores não se vê recompensado? Estas são questões que partilho como problemas, pelo que também quero ser parte da solução.

⁸ Garcia, S.; Dolan, S. *La Dirección por Valores (DpV): el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Ed. McGraw-Hill, 1997.

⁹ Portal do Município de Melgaço.

¹⁰ PEA, pp. 19, 20 e 21.



Perante o quadro da contextualização, e atendendo ao facto de que não se verificaram alterações substanciais na escola desde a minha primeira candidatura, sinto que é urgente e tarefa de todos criar as condições para que os nossos jovens apostem na terra que os viu nascer, para que acreditem ser possível construir uma vida e investir no seu concelho. E, a Escola tem, nesta construção identitária, um papel fundamental. Acompanhar o crescimento das nossas crianças, ensinando-lhes o amor pelo que é nosso e único, desenvolvendo o seu imenso potencial, acreditamos ser possível que, quando chegada a altura, alguns dos nossos jovens saberão criar as suas próprias condições para cá se fixarem. Abrindo horizontes, acreditamos que os nossos jovens privilegiarão os primeiros que viram...

A formação conferida pela Escola que os habilitará para opções conscientes e racionais constituirá uma dupla tarefa: educá-los para uma sociedade globalizada onde cada vez mais são necessárias mais competências e educá-los para o florescimento da sua identidade, no conhecimento do seu imenso património local, pois só se ama o que se conhece. É com este desafio que, em cada dia, cada um de nós se depara. É uma tarefa árdua a que me proponho. Contudo, acredito no ser humano, na capacidade transformadora e regeneradora da educação, na união de forças em torno desse ser ímpar que é cada criança que cada dia se coloca perante mim.

Animada por este desígnio e consciente das dificuldades para a sua concretização assumo como metas fundamentais que guiaram a construção deste Projecto de Intervenção:

- Uma educação que, permitindo diferentes percursos curriculares, promova o sucesso futuro dos jovens;
- Uma educação que fomente a colaboração activa de todos os elementos que constituem a comunidade educativa nas suas relações internas e externas;
- Uma educação que promova a defesa de uma sociedade cívica, justa e mais humanizada;
- Uma Cultura de Escola, na qual todos os seus elementos identifiquem e partilhem os mesmos valores;
- Uma optimização e potencialização das Estruturas de Gestão Intermédia;
- Um mecanismo eficiente e célere de comunicação interna e externa;
- Uma aposta na modernização dos equipamentos;



A ESCOLA

*"Escola é...
o lugar onde se faz amigos
não se trata só de prédios, salas, quadros,
programas, horários, conceitos...
Escola é, sobretudo, gente,
gente que trabalha, que estuda,
que se alegra, se conhece, se estima.
O director é gente,
O coordenador é gente, o professor é gente,
o aluno é gente,
cada funcionário é gente.*

*E a escola será cada vez melhor
na medida em que cada um
se comporte como colega, amigo, irmão.
Nada de 'ilha cercada de gente por todos os lados'.
Nada de conviver com as pessoas e depois descobrir
que não tem amizade a ninguém
nada de ser como o tijolo que forma a parede,
indiferente, frio, só.
Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar,
é também criar laços de amizade,
é criar ambiente de camaradagem,
é conviver, é se 'amarrar nela'!*

*Ora, é lógico...
numa escola assim vai ser fácil
estudar, trabalhar, crescer,
fazer amigos, educar-se,*

ser feliz.

Paulo Freire



Projecto de Intervenção

"Tout projet donnant une finalité à l'avenir contribue à sa création."

Jacques Attali (Histoire du Temps)

Enquanto Encarregada de Educação, enquanto Professora, enquanto Directora do Agrupamento de Escolas de Melgaço durante cinco meses e enquanto Ex-presidente da Associação de Pais do Agrupamento de Escolas de Melgaço conheço, sob várias perspectivas, as mais-valias bem como os aspectos menos positivos que caracterizam o funcionamento deste agrupamento de escolas. É com base nesse conhecimento e tendo como referência o Projecto Educativo do Agrupamento que elenco as situações que considero mais problemáticas bem como os objectivos e estratégias que sustentam este Projecto de Intervenção.

Com vista a uma leitura mais facilitadora permito-me apresentar a minha proposta em forma de grelha.

CULTURA DE ESCOLA.....

A construção de uma cultura de escola na qual todos os seus elementos identifiquem e partilhem os mesmos valores é uma prioridade. Uma das características que sobressai nas escolas bem sucedidas é a sua cultura. Construir uma verdadeira cultura de escola é, evidentemente, um plano moroso. Não obstante, o plano deve ser idealizado e fomentado em torno de um núcleo simbólico que dotará a escola de características específicas capazes de a tornarem um factor de mobilização. Desta forma, a escola não será vista como um somatório de 3 escolas, mas sim como uma unidade orgânica. Para o efeito, o trabalho em rede, flexível e orientado para realização de projectos na base de um trabalho cooperativo e autónomo, estará numa perspectiva integrada e integradora para todo o agrupamento.

Problema Detectado	Objectivo	Estratégia
<i>Deterioração do Ambiente Escolar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▀ Melhorar o clima educativo. ▀ Aumentar o grau de satisfação dos membros da comunidade escolar. ▀ Promover a permanência dos alunos no recinto escolar. ▀ Diversificar a ocupação dos tempos livres. 	<ul style="list-style-type: none"> ▀ Divulgação/explicitação do Regulamento Interno. ▀ Adequação contínua do Regulamento Interno à realidade da Escola. ▀ Cumprimento rigoroso das regras de cada estabelecimento de ensino. ▀ Completar (complementar) a educação cívica iniciada na família. ▀ Devolução ao professor do seu papel enquanto quadro de referência cívica. ▀ Promoção da responsabilidade individual. ▀ Humanização do espaço escolar, melhorando globalmente as condições de trabalho e de lazer. ▀ Reconhecimento do mérito de todos os agentes da comunidade escolar. ▀ Dinamização das relações entre os estabelecimentos de ensino do agrupamento, fomentando actividades que impliquem a participação de todos os alunos.



<i>Falta de cultura cívica.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover uma cultura ambiental. ▪ Promover comportamentos e atitudes saudáveis. ▪ Desenvolver a responsabilidade e participação cívica. ▪ Aderir à rede nacional de escolas associadas da UNESCO. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concretização do Plano de Acção “Escola Promotora de Saúde”. ▪ Mobilização da população escolar em actividades de formação ambiental. ▪ Elaboração de candidaturas. ▪ Dinamização, com o estabelecimento de parcerias, de colóquios e sessões de informação com interesse para a população local.
---------------------------------	--	--

GESTÃO PEDAGÓGICA E DE RECURSOS

A optimização dos recursos de uma instituição constitui a fórmula de sucesso dessa mesma instituição. A escola enquanto organização exige, face aos dias de hoje, um maior expediente e uma maior eficácia na gestão dos seus recursos. Nesta linha, a gestão pedagógica e de recursos torna-se factor primordial para o sucesso de toda a comunidade educativa.

Problema Detectado	Objectivo	Estratégia
<i>Sobreposição de tarefas nas várias estruturas de organização e gestão intermédia.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilizar procedimentos. ▪ Tratar eficazmente assuntos específicos. ▪ Recolher informações dos membros da comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornecimento atempado, por via electrónica, de documentação para consulta e acta da reunião anterior. ▪ Contactar periodicamente os vários elementos da comunidade educativa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No Conselho Pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articular os documentos de orientação pedagógica e administrativa do agrupamento ▪ Promover o sucesso escolar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituição de grupos de trabalho permanentes dentro deste órgão, de modo a aumentar a eficácia do mesmo. ▪ Participação, de forma pontual e mediante convite, de outros membros da comunidade educativa, de modo a ser uma mais-valia para a análise dos assuntos. ▪ Definição de temas aglutinadores para os diferentes anos de escolaridade no desenvolvimento do PCA.



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nos Departamentos e Subcoordenações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar dificuldades dos docentes. ▪ Promover a autoformação ▪ Diversificar e adequar estratégias de ensino. ▪ Estimular a articulação entre departamentos curriculares e conselhos de turma, assim como nos conselhos de docentes do Pré-Escolar e 1.º Ciclo. ▪ Promover a articulação horizontal e vertical entre os vários anos de escolaridade e ciclos de ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivo ao trabalho interdisciplinar e de equipa, caminhando no sentido de uma progressiva integração curricular. ▪ Identificação dos anos de escolaridade com maior incidência de insucesso escolar. ▪ Implementação de outras formas de organização pedagógica de combate às dificuldades diagnosticadas em conselho de turma. ▪ Constituição de núcleos de apoio pedagógico. ▪ Promoção do trabalho em equipa e a partilha de saberes e experiências.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nos Conselhos de Turma/ Conselhos de Docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar a figura do professor tutor. ▪ Revalorizar o papel do Director de Turma/ Professor/Educador Titular de Turma. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção da diferenciação curricular a alunos que apresentem dificuldades impeditivas do sucesso escolar. ▪ Instituição de práticas de articulação. ▪ Designação do professor tutor com perfil adequado ao desempenho do cargo. ▪ Acompanhamento do desempenho do Director de Turma e do Professor/Educador Titular de Turma.



INSUCESSO ESCOLAR/ABANDONO ESCOLAR

Evidentemente que, para qualquer escola, a situação ideal é uma taxa de insucesso e abandono escolares zero. No nosso agrupamento, de acordo com o actual Projecto Educativo¹¹, “a média dos resultados escolares obtidos na avaliação final dos alunos, no último triénio, é superior à média nacional”.

Problema Detectado	Objectivo	Estratégia
<i>Insucesso Escolar/ Abandono Escolar.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover uma maior articulação pedagógica. ▪ Dar continuidade às equipas pedagógicas, sempre que possível, ao longo de um ciclo de estudos. ▪ Promover um ambiente de cooperação e solidariedade entre os professores, dinamizando um trabalho de articulação e continuidade entre os vários níveis de ensino. ▪ Criar mecanismos no âmbito da reflexão e avaliação sistemática das práticas desenvolvidas. ▪ Ampliar a equipa multidisciplinar que assegure a cobertura total das necessidades do SPO. ▪ Promover a frequência da sala de estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manutenção, sempre que possível, da constituição da turma original, merecendo qualquer alteração o parecer do Director de Turma/Conselho de Turma, Professor Titular de Turma/ Conselho de Docentes e do SPO, assim como do Encarregado de Educação. ▪ Estabelecimento de parcerias com a Câmara Municipal, no sentido de assegurar a manutenção dos serviços de psicologia para o acompanhamento/avaliação dos alunos do 1.º Ciclo e Pré-Escolar. ▪ Promoção de um ensino de qualidade em todas as ofertas educativas. ▪ Constituição de equipas de trabalho pluridisciplinares. ▪ Compensação das assimetrias económico-sociais em prol de uma igualdade de oportunidades para todos os alunos. ▪ Certificação de frequência.

¹¹ Projecto Educativo 2010/2014, p. 29.



OFERTA EDUCATIVA

O percurso escolar é um factor fundamental na formação dos nossos jovens. A escola pública do século XXI deve promover percursos adequados e alternativos conducentes ao sucesso educativo.

Problema Detectado	Objectivo	Estratégia
<i>Oferta Educativa Desajustada.</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Assegurar uma oferta educativa que constitua efectiva resposta à diversidade de interesses da comunidade escolar.	<ul style="list-style-type: none">▪ Diversificação da oferta educativa de acordo com a orientação vocacional dos alunos.▪ Manutenção de cursos gerais para prosseguimento de estudos.▪ Oferta de Cursos Profissionais, Cursos de Educação e Formação, Cursos de Educação e Formação de Adultos.▪ Constituição de turmas com Percursos Curriculares Alternativos.▪ Diligenciar e apresentar, na primeira oportunidade, a candidatura da escola a curso CEF na área de Desporto.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – PESSOAL NÃO DOCENTE

Os recursos humanos são a pedra angular de toda e qualquer organização. As dinâmicas e as exigências de uma escola do século XXI requerem uma permanente actualização e agilização de recursos.

Problema Detectado	Objectivo	Estratégia
<i>Falta de Formação</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Adquirir/Reforçar competências.	<ul style="list-style-type: none">▪ Frequência de acções de formação.
<i>Inadaptação às diferentes Áreas/Serviços</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Possibilitar um desempenho cada vez mais capaz a todo o pessoal não docente.▪ Promover a coesão e o trabalho de equipa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Estabelecimento de mecanismos de rotatividade entre as diferentes áreas/serviços.▪ Supervisionamento e avaliação das actividades desenvolvidas.



COMUNICAÇÃO.....

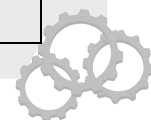
Todos sabemos que é impossível não comunicar, mas também estamos cientes que, não obstante a dimensão burocrática da escola, comunicar não se limita à transmissão, oral ou escrita, de informações. Para que todos se apropriem da cultura de escola, a comunicação é um elemento estratégico de compreensão dos valores e das metas que nos norteiam de modo a fazer convergir os esforços de cada um na melhor direcção para se alcançar o sucesso e evitar perdas de energia individuais.

Problema Detectado	Objectivo	Estratégia
<i>Insuficiente articulação entre a Escola e a Família/ Comunidade.</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Dinamizar, em parceria com a(s) Associação(ões) de Pais, conferências, colóquios, com personalidades reconhecidas no âmbito da Psicologia da Educação e Desenvolvimento dos jovens.▪ Proporcionar uma atenção especial à família como origem da Educação Cívica que se complementa na escola.▪ Definir plano de comunicação interna e externa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Valorização do envolvimento da comunidade educativa.▪ Promoção de formação de âmbito multidisciplinar.▪ Receptividade na aceitação/análise e adopção de propostas dos elementos da comunidade educativa.▪ Rentabilização da plataforma Moodle, para contacto entre o Director de Turma e o Encarregado de Educação e entre o Professor/Educador Titular de Turma e o Encarregado de educação.

EQUIPAMENTOS.....

Os recursos físicos e materiais são a alavanca das actividades desenvolvidas numa escola. A escola sede, decorridas duas décadas, está rodeada de um amplo e cuidado espaço exterior que se deve projectar para o seu interior.

Problema Detectado	Objectivo	Estratégia
<i>Recursos físicos e recursos materiais desadequados na escola sede face às novas exigências.</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Equipar, progressivamente, os laboratórios da escola sede.▪ Realizar obras de melhoramento no ginásio e na cantina.	<ul style="list-style-type: none">▪ Estabelecimento de diligências junto de instâncias superiores ou através de parcerias.▪ Concretização do Plano de Acção “Escola Promotora de Saúde”.▪ Mobilização da população escolar em actividades de formação ambiental.▪ Elaboração de candidaturas.▪ Dinamização, com estabelecimento de parcerias, de colóquios e sessões de informação com interesse para a população local.



AVALIAÇÃO INTERNA/EXTERNA.....

A avaliação, apesar de ser um imperativo legal, é essencialmente um instrumento que promove a melhoria de qualidade do próprio sistema educativo e das organizações escolares. Com o uso deste instrumento mensurável, às escolas é possível verificar o seu nível de eficiência e eficácia, permitindo-lhes assim uma maior e melhor gestão.

Problema Detectado	Objectivo	Estratégia
<i>Atraso na operacionalização da avaliação interna/externa.</i> <i>Ausência de avaliação/comunicação do trabalho desenvolvido pelas várias equipas.</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Agilizar a avaliação interna▪ Avaliar periodicamente.▪ Agilizar e avaliar o trabalho desenvolvido pelas várias equipas.▪ Tornar pública a avaliação realizada.	<ul style="list-style-type: none">▪ Constituição de uma equipa.▪ Constituição de dispositivos de auto-avaliação.▪ Tratamento de dados.▪ Apresentação de um livro verde (sugestões de melhoria).▪ Implementação de equipas e sistemas de avaliação.▪ Divulgação da avaliação.



Calendarização das Actividades

Todo o projecto que se pretenda concretizar resulta numa construção. Gradual e progressivamente pretendo que as actividades propostas desencadeiem comportamentos/attitudes e, desta forma, se atinjam os objectivos que me propus.

Neste sentido, a programação seguinte não resulta exclusivamente no imperativo legal inerente ao ponto 3, do artigo 6.º da Portaria n.º 604/2008 de 9 de Julho, ela corresponde também à convicção de que as alterações comportamentais devem ser sustentadas em práticas persistentes não constituindo, sempre e obrigatoriamente um fim em si mesmo mas que se assumam como contributos parcelares e graduais com vista à aquisição e interiorização de competências que permitam aos seus intervenientes atingir objectivos e metas mais gerais e abrangentes.

Actividades	Calendarização
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Adequação de espaços com vista à melhoria de condições de trabalho do pessoal não docente. ▣ Oferta de actividades alternativas aos jogos electrónicos: apetrechamento da sala de convívio com pingue-pongue, damas e xadrez. ▣ Aquisição de um programa de bloqueio a páginas da Internet. ▣ Acesso à Internet apenas recorrendo à infra-estrutura da rede da escola. ▣ Intervenção ao nível do ginásio e da cantina. ▣ Instalação e funcionamento de infra-estruturas de compostagem na escola sede. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Durante o primeiro ano de mandato.
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Formação adequada à gestão de conflitos para Auxiliares de Acção Educativa e Professores. ▣ Estudo/implementação da rotatividade do Pessoal Não Docente. ▣ Divulgação/afixação nos espaços comuns, das regras básicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ No primeiro período de cada ano lectivo.
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Integração dos novos alunos. ▣ Sessões de formação para preparação de delegados e subdelegados, orientada pela psicóloga, director de turma, representante das Associações de Pais e de Estudantes. ▣ Constituição de uma equipa de articulação curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ No início de cada ano lectivo.
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Festejar o Natal. ▣ Dinamizar o cortejo de Carnaval. ▣ Celebrar a Páscoa. ▣ Restituir o espírito inicial da Caminhada. ▣ Comemorar o final de cada ano lectivo. ▣ Feira do livro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Em cada ano lectivo



<ul style="list-style-type: none"> ▣ Dinamização/ reanimação do desporto escolar e da prática desportiva. ▣ Optimizar os processos de vigilância e controle das regras estabelecidas. ▣ Implementação de programas de tutorias. ▣ Apetrechamento dos estabelecimentos de ensino com vista à inovação e à aprendizagem. ▣ Rentabilização da plataforma Moodle para contacto Director de Turma/Encarregado de Educação. ▣ Realização de reuniões periódicas com os parceiros (Autarquia, Centro de Saúde e Associações de Pais, GNR, CPCJ e Segurança Social). ▣ Realização de reuniões pontuais com outros parceiros educativos (Associações e empresas locais). ▣ Obrigatoriedade progressiva de separação dos resíduos produzidos pelos estabelecimentos de ensino do agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Ao longo do mandato.
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Realização de reuniões periódicas e reflexão para acompanhamento do Projecto Curricular de Agrupamento. ▣ Realização de reuniões periódicas com e entre o pessoal não docente, sensibilizando-os para: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação; - Partilha; - Inter ajuda na resolução de problemas. ▣ Formação de uma equipa multidisciplinar que assegure: <ul style="list-style-type: none"> - O estudo da orientação vocacional; - Medidas de divulgação, promoção e credibilização dos percursos alternativos. ▣ Preparação das candidaturas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Ao longo de cada ano lectivo.
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Reajuste da oferta de produtos no bufete e da elaboração das ementas. ▣ Desenvolvimento de acções no âmbito da “Escola Promotora de Saúde”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Com início no primeiro ano de mandato e mantendo-se durante o mandato.
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Candidatura / certificação de qualidade. ▣ Auto-avaliação da implementação do Projecto de Intervenção. 	<ul style="list-style-type: none"> ▣ No final do mandato



Avaliação

Enquanto projecto de intervenção este documento assume um carácter dinâmico e pouco rígido, exigindo, por isso, um esquema mínimo de acompanhamento da execução e avaliação de resultados.

Sem ultrapassar as competências do Conselho Geral parece-me pertinente ter em consideração e estabelecer, *a priori*, alguns procedimentos que permitam verificar se o projecto está a alcançar os objectivos definidos.

Proponho, por isso, a criação de uma equipa a quem competirá a criação de instrumentos de recolha de dados que incidam, essencialmente, sobre a realização das actividades, tratando a informação e avaliando os resultados.

A incidência sobre as actividades resulta da convicção de serem elas que sustentam a forma de concretizar os objectivos que me propus atingir. A avaliação a nível das actividades permitirá, ainda, aferir resultados intermédios que traduzem também a evolução do projecto, assinalando a sua consecução ou eventuais desvios.

Relativamente à avaliação dos “objectivos últimos” e à sua prossecução considero que, quer a Comissão da Avaliação Interna quer o Conselho Geral, constituem instâncias mais adequadas e habilitadas para a levarem a cabo com justiça, imparcialidade e objectividade.



onclusão

A responsabilização individual inerente ao novo modelo de gestão e ao cargo de director a que me candidato não desvirtua a minha convicção de que o sucesso de uma política educativa se alicerça no trabalho em equipa, na participação e na colegialidade entre os vários elementos da comunidade educativa.

Por isso, estou convicta que a aplicação deste projecto de intervenção, com o envolvimento de toda a comunidade educativa na resolução das problemáticas enunciadas culminará na construção de uma Escola em que cada pessoa é tratada como tal, onde as interacções são regidas pelo respeito, correcção e consciencialização dos deveres e direitos de cada um. Um local de trabalho caracterizado pela cooperação, a solidariedade e o reconhecimento do desempenho e onde a responsabilidade individual seja também um meio de valorização e realização pessoal.

É esta Escola que me proponho ajudar a construir em Melgaço. E para essa construção todos somos convocados e ela será mais fácil se estivermos mais próximos.

A concentração em três pólos de toda a população escolar, consumada no ano lectivo 2009/2010, resultará facilitadora para, na diversidade, construirmos objectivos comuns, permitindo-nos desenvolver, desde cedo, nos nossos alunos a noção de pertença à Comunidade Escolar que, deste modo, é mais perceptível, mais visível, mais física.

Este sentimento de pertença e o seu desenvolvimento resultará importante para a optimização e rentabilização de todas as vivências escolares. Será determinante para a criação de um clima de escola cooperante e solidário, propiciador de um bom ambiente de trabalho e de vivências saudáveis.

A concentração da comunidade escolar resulta também facilitadora para fomentar a articulação entre ciclos, não só a nível curricular mas também na concertação de medidas transversais a adoptar em termos comportamentais e disciplinares. É urgente ajudarmos os nossos alunos a adoptar atitudes de civismo e correcção em todos os espaços escolares.

Do mesmo modo que defendo o reconhecimento do mérito, também as atitudes menos correctas ou indisciplinadas devem ter consequências. Assumo com toda a convicção que cabe à Escola, em articulação com os Encarregados de Educação, fomentar nos seus alunos a formação cívica consciencializando-os para o cumprimento dos seus deveres mas também para a exigência responsável dos seus direitos.

E todos os alunos terão direito a uma educação com qualidade, com rigor e com exigência, mas exigir-se-á também o dever da disponibilidade à participação, à assiduidade, ao estudo.



Será imprescindível a consciencialização crescente que o sucesso é corolário do esforço e do trabalho persistente e continuado. Numa Escola que pretendemos justa e inclusa desenvolver-se-ão todas as estratégias consideradas adequadas para ultrapassar situações de insucesso.

Assumo a ruptura com o facilitismo e a permissividade. A autoridade (e não o autoritarismo) dos professores e auxiliares da acção educativa deverá ser reconhecida e respeitada.

No entanto, também reconheço que a promoção do sucesso educativo não depende exclusivamente dos agentes directamente implicados. Comprometo-me, por isso, a promover reuniões periódicas com instituições que, no actual contexto educativo, consideraria parceiros naturais. Destacaria as Associações de Pais, a Câmara Municipal e o Centro de Saúde. Reconheço em qualquer uma delas uma mais valia imprescindível para a optimização das funções da Escola.

Particular referência ao papel da Câmara Municipal de Melgaço, decorrente da publicação do Decreto-Lei n.º 144/2008, de 28 de Julho. É com muita expectativa e confiança que auguro óptimos resultados e vantagens, nomeadamente para a melhoria dos espaços da Escola sede, da transferência de competências relativas à manutenção e apetrechamento do parque escolar. Acredito que a descentralização e a proximidade constituem aliados da racionalização e optimização dos recursos.

Sendo a Escola o local em que passamos cada vez mais tempo das nossas vidas deve assumir-se a preocupação em proporcionar aos seus utentes espaços de comodidade, bem-estar, valorização e dignificação do trabalho, independentemente dos esforços necessários para tal.

E todos os esforços serão bem-vindos em prol dos nossos alunos. É que os jovens do nosso concelho serão, em grande medida, aquilo que a Escola lhes proporcionar. Tenho como desígnio dos próximos anos assegurar que a par de uma preparação académica séria e credível, os alunos deste agrupamento se destaquem pela formação humanista que os habilite a responder a uma sociedade cada vez mais exigente e competitiva.

A mobilização da comunidade escolar pela força dos valores partilhados e metas comuns é, em minha opinião, o caminho que juntos devemos começar a percorrer. Convoco o profeta Jeremias (31:33), quando realça que “para as leis serem eficazes não basta serem escritas em pedra; precisam de estar inscritas no coração.”

