

PROJETO DE INTERVENÇÃO



Agrupamento de Escolas da Trafaria

**Quadriénio
2019/2023**

Sandro Batista Gonçalves

***“Mera mudança não é crescimento.
Crescimento é a síntese de mudança e
continuidade, e onde não há continuidade
não há crescimento”***

C.S. Lewis

INDICE

Introdução.....	4
Caraterização geral do agrupamento	5
Missão, visão e metas	8
Análise SWOT	11
Prioridades de ação	12
Pilares estratégicos de intervenção	13
Grandes linhas de intervenção	15
Conclusão e considerações finais	18
Bibliografia.....	19

NOTA PRÉVIA

No âmbito do procedimento concursal prévio para a eleição do diretor do Agrupamento de Escolas da Trafaria, tornado público pelo Aviso 13022/2019, DR nº 156/2019, Série II, de 16-08-2019, e nos termos do disposto nos Artigos 21º, 22º, 22º-A e 22º-B do Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei 137/2012, de 2 de julho, apresento o meu Projeto de Intervenção para o Agrupamento de Escolas da Trafaria, em Almada, para o quadriénio 2019/2023.

O Projeto de Intervenção no Agrupamento, que agora vos apresento, parte de um conjunto de pressupostos básicos, os quais têm a ver, tanto com a realidade concreta do Agrupamento de Escolas da Trafaria, como com um conjunto de princípios e valores de natureza ética, inerentes à minha pessoa, bem como com a minha visão do que é uma organização escolar e do que deve ser uma gestão humanista da mesma.

INTRODUÇÃO

A minha intenção de concorrer ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escola da Trafaria remonta ao tempo em que prestei serviço nesse Agrupamento.

Passados estes anos, e com mais experiência e saber acumulados, decidi aceitar o desafio de apresentar esta minha candidatura.

Dada a situação atual do Agrupamento, considero ter o perfil indicado para ocupar o cargo, pois e de acordo com as informações que fui recolhendo, o projeto de intervenção da Diretora cessante, Ana Cristina Martins, apesar de aprovado pelo Conselho Geral, acabou por apenas se iniciar. Deste modo, apesar da inevitável mudança do Diretor, o Projeto da anterior Diretora, que a mesma gentilmente me cedeu, terá comigo a oportunidade de continuar a ser aplicado no Agrupamento, pois já mostrou resultados positivos, nomeadamente na redução da indisciplina, sendo um projeto com o qual me identifico.

Enquanto estive ao serviço do Agrupamento de Escolas da Trafaria, além da componente letiva que me foi distribuída, desempenhei os cargos de Diretor de Turma, Coordenador de Departamento Curricular e membro da Comissão de Avaliação de Desempenho Docente, o que me conferiu um maior conhecimento do Agrupamento e do funcionamento da sua estrutura.

Munido desse conhecimento, e da experiência que possuo enquanto adjunto do diretor, num outro Agrupamento, tentei obter o máximo de informações e atualizações de modo a perceber as mudanças entretanto ocorridas no Agrupamento e assim estar à altura de poder ocupar o cargo para o qual estou a concorrer.

Justificada esta minha opção pelo retomar as linhas orientadoras do último projeto de intervenção aprovado para o Agrupamento, passo em seguida a explicitá-lo.

CARATERIZAÇÃO GERAL DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas da Trafaria foi criado no ano letivo 2001/2002, sendo atualmente constituído por quatro estabelecimentos de ensino, EB/JI n 1 da Trafaria, EB/JI Norvinda Silva e Cremilde de Castro, EB/JI nº3 da Trafaria e EB 2/3 da Trafaria, a Escola Sede.

O Agrupamento serve um total de aproximadamente 600 (seiscentos) alunos, do pré-escolar ao 9º ano, e está integrado no programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária. Tem 5 turmas do pré-escolar, 11 turmas do 1º ciclo, 6 turmas do 2º ciclo e 6 turmas do 3º ciclo.

É uma comunidade escolar que se caracteriza por acentuadas carências socioeconómicas, sendo as variáveis de contexto do Agrupamento bastante desfavoráveis quando comparadas com outros estabelecimentos de características semelhantes. Os dados disponibilizados pela IGEC, no relatório de avaliação externa que efetuou ao Agrupamento em 2014, são ilustrativos de uma realidade marcada por acentuadas e graves carências.

Apenas 29% dos alunos não beneficiavam de auxílios económicos no âmbito da ASE, só 1% possuíam computadores com ligação à internet e somente 2% dos pais tinham formação de nível superior.

De sublinhar que o mesmo relatório refere ser desconhecida a habilitação de 56% dos pais e apenas ser conhecida a ocupação profissional de 21%.

Neste contexto, este é um Agrupamento com uma realidade muito específica, acabando a população escolar por refletir todas as problemáticas decorrentes de vivências socioeconómicas desfavoráveis:

Problemas de integração social, de comportamento e disciplina, de sucesso escolar, de valorização da escola e aquisição de competências, entre muitos outros.

Por outro lado, também sob o ponto de vista físico, o Agrupamento evidencia fragilidades. Apenas uma das escolas do 1º ciclo, de construção recente, apresenta boas condições, no entanto ver elou falhas na construção e já teve que ser intervencionada. Os restantes estabelecimentos são de construção antiga; a escola sede é de 1973 sendo notória a sua degradação e tendo vindo a tornar-se cada vez mais exígua, face às solicitações. Faltam espaços vários, desde salas para aulas a locais com outras valências, nomeadamente um pavilhão polivalente. As duas escolas do 1º ciclo mais antigas também apresentam edifícios com algumas carências, problemas de infiltrações climatização e adequação de espaços exteriores, pese

embora terem sido alvo de intervenções pontuais. A intervenção feita no passado ano letivo na escola n.º 1 cingiu-se apenas à recuperação da fachada do edifício, tendo também de voltar a ser intervencionada devido ao facto de lhe terem faltado rampas de acesso exteriores. Sei que já foi elaborado, pela subdiretora e delegado municipal, um levantamento das necessidades interiores do referido estabelecimento, a serem intervencionados no próximo ano letivo.

Quanto aos recursos humanos, trabalham no Agrupamento um total de 85 docentes e 19 não docentes. Está aberto o procedimento concursal, que se iniciará a 4 de setembro, para 2 Assistentes Operacionais.

Cerca de 77% dos profissionais de ambos os grupos, têm 10 ou mais anos de serviço, o que acompanha a tendência geral dado o aumento da idade da reforma.

Do pessoal docente, 66% pertence aos quadros estando este indicador ligeiramente acima da média.

O Agrupamento conta ainda com um Psicólogo e um Educador Social, colocados ao abrigo do Decreto-Lei 132/2012 de 27 de junho, alterado pelo Decreto-Lei 83-A/2014 de 23 de maio.

Tendo em conta as características e dimensão desta comunidade escolar, os recursos estão aquém das inúmeras necessidades diárias, sendo esta uma das questões prioritárias a resolver pela futura liderança.

O clima informal do Agrupamento parece revelar alguma ausência de planeamento para a construção de uma comunidade coesa, valorizada e respeitada, o que se traduz na existência de diversos núcleos informais de trabalho, mas com escassa articulação entre si. Tal realidade talvez se deva ao facto de este ser um Agrupamento com características tão específicas, mas urge melhorar este aspeto, fomentando uma comunidade com sentido de pertença e valorizada. Destaca-se positivamente o significativo empenho e investimento dos docentes, que apesar de tudo vai permitindo ultrapassar muitas dificuldades.

O papel do pessoal não docente dos estabelecimentos é essencial e de um valor extremo, merecendo estes, dentro das suas diversas funções, uma valorização social e uma potencialização das suas práticas.

No que se refere aos resultados escolares, os professores têm revelado um empenhado esforço, existindo alguma melhoria nos resultados. Há, obviamente, muito mais a fazer, nomeadamente no que respeita ao desempenho e assiduidade dos alunos, às taxas de sucesso e abandono e às questões disciplinares. Estas questões são fundamentais e deverão ser o cerne das prioridades de ação futura.

A diferenciação e articulação pedagógica deverá ser intensificada, desde o pré-escolar ao terceiro ciclo, no sentido de promover o sucesso dos alunos. Muito importante a este nível será o reforço de recursos, nomeadamente de Apoio Educativo, que possibilitem um trabalho consequente e profícuo, fomentando percursos alternativos ou complementares e apoiando projetos adicionais ou mesmo estruturais à sala de aula. Neste desígnio, o Agrupamento terá necessariamente de encontrar parceiros que apoiem e complementem a sua ação. Desses potenciais parceiros, destacam-se entidades cujo papel educativo possa ser influenciador do gosto pelo conhecimento, bem como potenciador de percursos académicos diferenciados e de qualidade. A relação com a autarquia é um indicador de qualidade distinto, pelo apoio estruturado, institucional e fundamental que esta entidade representa para a Escola e para os alunos.

Os alunos apresentam, genericamente, um perfil pouco regular sendo por isso necessário que a promoção do sucesso e da disciplina e o desenvolvimento das competências sociais seja primordial. Relevante será perceber o percurso que seguem após a saída do Agrupamento, permitindo desta forma acompanhar o impacto das práticas pedagógicas lecionadas, aspeto que seria importante dar a conhecer, até por uma questão de valorização do empenho de todos os profissionais envolvidos no processo ensino/aprendizagem.

Refletindo ainda sobre os alunos e a sua inclusão, é de valorizar todo o trabalho técnico realizado ao nível da educação especial, bem como a relação com alguns parceiros na procura de melhoria de serviços. No entanto, não é possível verificar a solução de alguns problemas existentes ou a adequação de estratégias com vista à sua resolução. Se ao nível dos problemas severos o trabalho é notório e o esforço tem mostrado frutos pelas práticas existentes, ao nível dos problemas mais ligeiros e passíveis de melhoria, só com uma atuação precoce e apoio aos docentes na diferenciação pedagógica geral em sala, os problemas poderão ser ultrapassados; tal não parece ainda verificar-se, devendo este aspeto ser aprofundado.

Tendo em vista o futuro e o papel que uma liderança legitimamente eleita, partilhada, reflexiva e aberta a todos os que nela queiram assumir responsabilidades, pode potenciar, deixo de seguida algumas considerações sobre a missão, visão, valores e metas que preconizo para este Agrupamento.

MISSÃO, VISÃO E METAS

Nos pontos anteriores, de alguma forma já fui abordando a visão que perfilho sobre a Escola, a Educação e o atual Regime de Gestão e Administração Escolar.

É sabido que, a Escola enquanto instituição, tem, nos últimos anos, sido sujeita a todo o tipo de pressões, desde políticas a tecnológicas; tal facto constitui, para todos os que a integram, mas com particular ênfase para aqueles que nela desenvolvem a sua profissão, um acréscimo de solicitações, nem sempre positivo.

O que esta candidatura preconiza é a definição e implementação de um projeto que permita melhorar o funcionamento do serviço prestado, aumentar os níveis de desempenho e o grau de satisfação de toda a comunidade educativa, criando condições facilitadoras de ação, de partilha de responsabilidades, de reconhecimento e valorização de estratégias, em suma, de eficácia e dinamismo.

Neste sentido e tendo absoluta consciência de que o atual modelo de gestão é frequentemente alvo de crítica e desconfiança por consagrar uma liderança de carácter unipessoal, entendo que o papel de um diretor deve alicerçar-se numa liderança coadjuvada, na partilha de projetos, objetivos e responsabilidades, num trabalho de proximidade e diálogo constantes, sempre na perspetiva da construção de uma Escola autónoma, reflexiva, recetiva, humanizada e democrática. Uma Escola que consagre os alunos e a qualidade do serviço que lhes presta, como a sua principal preocupação, não esquecendo em nenhum instante as necessidades e motivação dos profissionais que a integram, os professores, a quem deverá ser garantido o apoio e reconhecimento que tantas vezes veem negado, e todo o pessoal não docente que, sendo um forte pilar da instituição, se vê tantas vezes relegado para plano secundário. Por fim, garantir que toda a comunidade educativa, designadamente os pais e encarregados de educação, sinta a Escola como parceira efetiva no imenso desígnio que é a educação dos seus filhos.

Missão

A escola deve sustentar a sua ação em pressupostos fortes e alicerçados, primeiramente, no conhecimento das características e necessidades da comunidade em que se insere.

Por outro lado e citando Licínio Lima (Lima 2011, p.45), *“a acção educativa e o acto de ensinar não podem deixar de ser representados como práticas deliberativas, necessariamente orientadas para decisões e escolhas de todo o tipo, e não apenas de carácter técnico, por parte de educadores e professores. Os professores são decisores cuja acção exige um considerável grau de autonomia sobre os objectivos, o currículo, a gestão didáctica, os métodos pedagógicos, a avaliação, etc. A sua autoridade profissional e ético-política exige margens de liberdade (pois a autoridade sem liberdade resulta em autoritarismo) e encontra-se também muito dependente da capacidade de decidir autonomamente, individual e colectivamente e de assumir as respectivas responsabilidades.”*

Assim, uma Escola democrática, que eduque para a autonomia e cidadania é aquela que tem na sua génese práticas pedagógicas e de gestão democráticas, fundadas na autonomia individual e coletiva de professores e alunos. Citando Célestine Freinet, *“A democracia de amanhã prepara-se pela democracia na Escola”*.

A missão que preconizo é a de uma Escola que preste um serviço educativo de qualidade, que responda eficazmente às diferentes necessidades da comunidade educativa, assente numa pedagogia de autonomia e responsabilidade.

Visão

A visão que detenho para este Agrupamento, é a de que seja uma referência, não só pela qualidade do serviço prestado, mas também pelo seu carácter humanizado e democrático, onde todos os sujeitos se possam sentir “livres e responsáveis, através da sua ingerência legítima nos processos de tomada de decisão e não apenas participando na gerência de outros” (Lima, 2011)

Valores

Por tudo quanto atrás foi referido, os valores sobre os quais se funda a ação que pretendo desenvolver são os valores da cidadania, democracia, solidariedade, responsabilidade, autonomia, humanização, partilha e capacidade de diálogo.

Só a promoção de uma dinâmica de Escola norteadas por estes valores, pode potenciar as capacidades individuais e coletivas, o sucesso escolar e profissional, o rigor e a valorização do trabalho e partilha, e o envolvimento de toda a comunidade nos desígnios propostos, o respeito por regras e procedimentos, a humanização das relações, o espírito de pertença e a partilha de responsabilidades.

Todos os procedimentos atinentes ao funcionamento geral do Agrupamento serão obviamente desenvolvidos no respeito pelos princípios do Estado de Direito, desde logo o Princípio da Universalidade (artigo 12º da Constituição da República Portuguesa), o Princípio da Igualdade (artigo 13º da CRP), o Princípio da Legalidade, e o Princípio da Prossecução do Interesse Público (artigo 26º da CRP).

ANÁLISE SWOT

Na identificação de fragilidades e potencialidade de uma organização, reside a chave para a construção de um plano de ação adequado e eficaz. Deste modo fazemos a seguinte análise de contexto, com vista à produção de um plano de ação ajustado:

Pontos fortes	Pontos fracos
Pequena dimensão do Agrupamento.	Contexto socioeconómico desfavorecido.
Percentagem de Docentes nos quadros.	Problemas de disciplina, abandono e insucesso.
Pessoal docente motivado e empenhado.	Pessoal não docente em número insuficiente.
Pessoal não docente motivado e colaborante.	Dificuldades de articulação entre escolas e departamentos.
Existência de projetos embora pontuais. Apoio e colaboração da autarquia.	Espaços e edifícios escolares com desgaste e carência de recursos.
	Défice de reconhecimento e valorização.

PRIORIDADES DE AÇÃO

No respeito pelos valores e princípios anteriormente enunciados, e atendendo à análise de contexto, enuncio as principais prioridades de ação, no incontornável pressuposto de que o trabalho a desenvolver contará sempre com o envolvimento, contributo e participação de todos.

Prioridade 1 - Formar para a cidadania

- Fomentar a consciência cívica
- Promover uma educação inclusiva
- Envolver e responsabilizar todos os atores educativos
- Promover a autonomia e liberdade
- Promover a solidariedade

Prioridade 2 - Promover o sucesso

- Valorizar todas as estruturas pedagógicas
- Agilizar a comunicação
- Promover a interação
- Minorar a carga burocrática
- Estimular o gosto pelas aprendizagens
- Incentivar o gosto pela cultura
- Reforçar e promover as atividades de carácter cultural e desportivo
- Valorizar a reflexão conjunta e a participação
- Aproveitar, rentabilizar e melhorar recursos

Prioridade 3 - Promover a partilha e corresponsabilização

- Potenciar protocolos e parcerias
- Promover a abertura da escola à comunidade
- Valorizar o trabalho e contributo de todos os atores
- Desenvolver práticas efetivas de articulação
- Fomentar a comunicação
- Reforçar o espírito de pertença e humanizar a imagem do agrupamento
- Construir uma comunidade coesa e dinâmica

PILARES ESTRATÉGICOS DE INTERVENÇÃO

Ao longo da implementação do projeto, importa que se discutam as estratégias a adotar, decorrentes das metas a atingir, em comunidade educativa. Como penso ter ficado claro, considero fundamental o trabalho partilhado, assumindo o compromisso de criar as oportunidades para que tal seja uma realidade. Nesse sentido, por ser necessário que se adiante neste documento um esboço do trabalho a desenvolver, apresentam-se os pilares estratégicos em que se pretende alicerçar o futuro:

O aluno no centro de todo o processo educativo

Uma escola existe porque existem alunos que têm o direito à aprendizagem efetiva e de qualidade, pelo que qualquer alteração deve ser validada pela possibilidade de contribuir para uma educação melhor para os alunos.

Gestão democrática, participada e próxima de todos

Uma escola é mais do que uma organização, pois é o espaço privilegiado de aprendizagem, resultante da intervenção de diversos atores. Neste sentido, importará que o processo de gestão seja da comunidade educativa e que existam procedimentos que fomentem o seu desenvolvimento e participação.

Visão prospetiva de mudança, transformação e inovação

Para que uma escola se desenvolva é necessário que se tracem planos desafiantes e se assuma qual o papel que se pretende que a escola exerça no público que recebe, se reprodutor, se transformador. Para que possa transformar, precisa de planejar mudança e basear processos em inovação pedagógica e educativa.

Uma liderança próxima, humana e eficaz, apoiada em equipas e lideranças intermédias.

Porque um diretor não pode pretender gerir uma escola sozinho, importa que se criem sinergias para que a equipa que seja constituída, seja facilitadora de todo o processo de direção e exerça uma liderança

articulada com os coordenadores de departamentos, coordenadores de escola e demais órgãos de gestão, só assim, é possível juntar esforços e transformar realidades, construindo uma comunidade mais feliz e realizada no seu dia-a-dia, não esquecendo o seu papel orientador e desafiador de novos futuros.

O envolvimento real de parceiros

Uma parceria é mais do que o assinar de um protocolo; é um engajar das partes em prol do desenvolvimento do outro, pelo que cada uma deverá ter clara a sua finalidade e potenciado o seu impacto.

Qualidade das aprendizagens

A aprendizagem não depende só do aluno, mas antes dos estímulos e planeamento pedagógico que lhe é apresentado ao longo do percurso escolar. Neste sentido, importa que se adequem estímulos e se adaptem estratégias às características de todos e cada um dos alunos, fomentando os seus desenvolvimentos individuais e coletivos.

Valorização das pessoas

Uma escola é feita por pessoas que assumem papéis diferentes no processo educativo, designadamente professores, auxiliares, técnicos, pais e encarregados de educação, município, associações, parceiros... Todos estes atores, embora com mais ou menos funções, devem ser valorizados e estimulados no sentido de uma intervenção profícua e eficaz, acolhendo todos os contributos e elegendo a partilha como fundamento para um clima e cultura organizacionais mais harmoniosos e potenciadores de bem-estar e felicidade. Em suma, importa a Democracia, em todos os momentos da vida do Agrupamento.

Uma escola inclusiva e plural

A inclusão não existe apenas quando os mais vulneráveis se sentem incluídos, mas sim quando todos se sentem parte de um coletivo e desígnio comuns, independentemente das suas maiores ou menores dificuldades.

GRANDES LINHAS DE INTERVENÇÃO

Sendo certo que se pretende um projeto discutido com todos, não podem deixar de se adotar, como ponto de partida para discussão futura, algumas estratégias que podem atuar dentro do que pretendem ser as mudanças desejáveis na escola. Uma vez mais se acrescenta que, estas só se devem implementar, depois de um envolvimento e apropriação clara por parte dos atores e da legitimação da sua importância.

	Objetivo	Propostas
<i>A. Agrupamento como organização</i>	Aumentar o espírito de equipa, partilha e colaboração entre profissionais. Melhorar o funcionamento entre estruturas pedagógicas, fomentando a prática efetiva de articulação.	Apoiar o pessoal não docente nas suas dificuldades diárias, definindo uma estratégia de formação e acompanhamento adequado. Estimular e reforçar as competências de líderes intermédios nas escolas.
<i>B. Cultura escolar e melhoria do clima organizacional</i>	Melhorar o relacionamento entre profissionais.	Desenvolvimento de atividades que permitam aos diferentes atores reforçar ligações entre pares com papéis semelhantes e diferentes.

<i>C. Valorização dos profissionais e dos seus talentos</i>	Aumentar o envolvimento e oportunidade de todos poderem contribuir com a sua opinião e os seus saberes para a melhoria da vivência do Agrupamento.	Incentivar e estimular a participação de todos na tomada de decisões e na partilha de opiniões, promovendo estratégias que o permitam efetivamente.
<i>D. Melhorar o funcionamento interno</i>	Aumentar o grau de satisfação relativamente à distribuição de serviço	Consagrar, de forma clara, nos instrumentos de regulação interna, regras democráticas e equitativas de distribuição de serviço.
<i>E. Causas do insucesso/retenções ou transições</i>	Análise da evolução das transições e insucesso.	Criação de estratégias que permitam compreender as causas do insucesso e das retenções, permitindo atuar sobre as mesmas.
<i>F. Articulação entre ciclos de ensino e áreas disciplinares</i>	Aumentar a articulação entre professores de ciclos e áreas diferentes.	Criação de um conjunto de estratégias como projetos ou reuniões semestrais sobre o ponto de situação dos alunos, ou outros que sejam entendidos como eficazes pelo corpo docente.

<i>G. Comunicação e transparência</i>	Aumentar a informação sobre as escolas à comunidade educativa. Promover uma eficaz e rápida comunicação entre todos os profissionais envolvidos no processo ensino/aprendizagem.	Reestruturação do site com estratégias de utilização. Formação e implementação de projetos.
<i>H. Inclusão de todos/as</i>	Assegurar princípios de igualdade, justiça e equidade em contexto escolar, para todos os alunos.	Apoio à criação de processos de diferenciação pedagógica. Criação e reforço de equipas de apoio multidisciplinares.
<i>I. Literacia tecnológica, investigação e resolução de problemas</i>	Aumentar as competências dos alunos ao nível da resolução de problemas, investigação e análise de temas, bem como utilização pedagógica das tecnologias.	Criação de projeto de formação-ação de apoio à implementação de estratégias que possam executar as dinâmicas propostas.

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto pretende ser mais do que uma mera carta de intenções, apontando caminhos e soluções para a resolução dos problemas identificados; constituindo-se assim como um Guia Prático para a melhoria do sucesso educativo do Agrupamento de Escolas da Trafaria.

No entanto, partindo sempre do pressuposto de que se trata de um projeto dinâmico, não estanque e aberto à participação de todos no sentido do seu aperfeiçoamento e adequação a novas realidades.

Preocupar-me-ei mais com as condições de ensino-aprendizagem dos alunos e em manter os professores motivados, do que com a estatística e burocracias, pois estou convicto que se assim o fizer, as estatísticas melhorarão naturalmente.

O presente projeto será monitorizado/avaliado pela Equipa da Direção.

Trafaria, 30 de agosto de 2019

(Sandro Batista Gonçalves)

BIBLIOGRAFIA

Ferreira, J. M. (2011) *Manual da Psicossociologia das Organizações*
Carvalho Neves, José
Caetano, António Lisboa: Escolar Editora

Lima, Licínio C. (2011) *Administração*
Escolar: Estudos
Porto: Porto Editora

(2014) *Constituição da República Portuguesa*
2ª Edição
Coimbra: Almedina

Martins, Ana Cristina. Projeto de intervenção no Agrupamento de Escolas da
Trafaria (2018/2022)