

Agrupamento de Escolas Escultor Francisco dos Santos

Rio de Mouro – Sintra

Procedimento Concursal para a Eleição de Diretor

(Aviso n.º 3273/2017 de 29 de março)



Projeto de Intervenção

Maria Cristina Ramires da Silva Frazão
Abril de 2017

*“Em educação, a mudança é fácil de propor,
difícil de implementar e extraordinariamente
difícil de sustentar.”*

Hargreaves e Fink (2007,11)

Índice

| | |
|---|----|
| Preâmbulo | 3 |
| 1. O Agrupamento | 4 |
| 1.1 Crescimento | 4 |
| 1.2 Contexto | 7 |
| 1.3 Diagnóstico | 8 |
| 2. O Projeto | 10 |
| 2.1 Missão, Visão e Princípios | 10 |
| 2.2 Objetivos Gerais | 12 |
| 2.3 Áreas Prioritárias de Intervenção | 13 |
| 2.4 Plano Estratégico | 14 |
| 2.5 Calendarização e Avaliação | 18 |
| Conclusão | 19 |
| Bibliografia | 20 |

Preâmbulo

A forma como está desenhado o regime jurídico da autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação, na sua forma original publicado no Decreto-Lei 75/2008 de 22 de abril, e na republicação dada pelo Decreto-Lei 137/2012, de 2 de julho, o órgão unipessoal que é o diretor reveste-se de múltiplas competências em diversas áreas de responsabilidade. Ao diretor compete gerir a unidade orgânica nas vertentes pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. Muita responsabilidade que exige grande determinação, resiliência e rigor.

Volvidos 8 anos, apresentar uma candidatura ao lugar de diretora do Agrupamento de Escolas Escultor Francisco dos Santos constitui uma tomada de decisão que assenta em três certezas, pelo menos: primeiro, que sinto ter levado a cabo a maioria das mudanças a que me propus em 2009; depois, que há inconsistências na continuidade do caminho que tracei e que exigem melhorias; mas que vivemos uma conjuntura em que se abrem inúmeras oportunidades para que este agrupamento afirme sua identidade e se disponha a atingir a excelência. Como referiu a Senhora Inspetora que liderou a equipa de Avaliação Externa da IGE que nos visitou em novembro de 2015, na reunião final com a direção *“este já não é o mesmo Agrupamento que foi alvo de avaliação em 2010. Estão no bom caminho, há que continuar!”*.

E o caminho que esta Comunidade Educativa percorreu está patente no clima organizacional que hoje se vive, na certeza de que se encontram as melhores soluções para os nossos alunos apostando numa oferta educativa diversificada e inclusiva, e na alteração da imagem que o Agrupamento tem no exterior. Foram esses os meus três grandes eixos de intervenção.

Passámos por 8 anos de alterações legislativas e de mudanças nas orientações por parte da tutela, acrescidas de um período de depressão financeira que se fez sentir fortemente nas famílias e na escola, pela diminuição das verbas disponíveis bem como na extinção dos apoios financeiros por adesão a projetos. Só uma estratégia de mobilização do nosso melhor, de docentes, não docentes, famílias e parceiros, permitiu levar este projeto a bom porto.

Esta viagem e o caminho percorrido inspiram-me para os desafios que se avizinham.

1. O Agrupamento

1.1 Crescimento

O ponto de partida há 8 anos era adverso. O Agrupamento vivia um momento de grave desagregação, uma forte crise de legitimidade com resultados danosos no exercício da liderança. No momento em que se devia caminhar para uma estabilização, o funcionamento do Agrupamento estava muito desestabilizado, sem rumo e sem regras.

Propus-me apaziguar uma comunidade que diariamente se debatia com questões que em nada beneficiavam o propósito para o qual a Escola deve existir: servir as famílias e a comunidade na fundamental tarefa de preparar as novas gerações. A dedicação, a honestidade e seriedade com que a equipa diretiva se dedicou ao trabalho de implementar o projeto educativo, sob o lema “*Construir a Inclusão, Responder à Diversidade*”, mobilizou todos os que queriam dar nova vida a este Agrupamento de Escolas. Procurámos conter e reverter os números da indisciplina, e promover uma oferta educativa que fosse mais significativa para os alunos que, desmotivados dos currículos regulares, criavam situações problemáticas nas turmas, encontrando percursos curriculares mais adequados, desde os Cursos de Formação e Educação, aos Percursos Curriculares Alternativos e aos Cursos Vocacionais.

Com a criação de uma oferta educativa mais adequada, conseguiu-se diminuir o insucesso das turmas de 9.º ano para valores próximos das médias de sucesso nacionais, e atingir elevados níveis de conclusão do 3.º ciclo (uma média de 90% em 6 anos, superior à media nacional de 88%) para os alunos destes percursos diferenciados, que contavam um histórico de retenções acumuladas e que já indiciavam abandono da escola sem concluírem a escolaridade obrigatória da altura. Melhorou-se em muito também a situação disciplinar, passando de uma centena de procedimentos instaurados em 2008/2009, para menos de 10 por ano, dando-se preferência a uma atuação imediata nos casos mais graves, e uma penalização de tipo corretivo e dissuasora da repetição de tais comportamentos.

O outro aspeto alarmante encontrava-se no insucesso repetido ano após ano no 2.º ano de escolaridade, tendo atingido 20% em 2013/2014, o dobro do valor registado a nível nacional. A reflexão que fizemos em equipa diretiva e com o 1.º ciclo resultou na adesão ao projeto da DGE, *Mais Sucesso Educativo*, com a introdução da metodologia organizativa “*Turma Mais*” no 1.º e 2.º ano, tendo sido contratualizadas metas que se superaram logo no primeiro ano de aplicação.

Com a estimulação do trabalho colaborativo em equipas de docentes por grupo de ano no 1.º ciclo, e por grupo disciplinar nos 2.º e 3.º ciclos, bem como com a implementação de testes

intermédios internos a diversas disciplinas rotativamente, conseguimos aproximar os valores de conclusão do 4.º ano e até ultrapassar a média nacional, o mesmo se verificando no 5.º e 7.º ano, em que ultrapassámos sistematicamente a média de sucesso registada a nível nacional. Verifica-se que os resultados dos anos de início de ciclo melhoraram claramente principalmente devido ao esforço de intervir na articulação vertical, de modo a que se definam os conhecimentos e competências essenciais nas diferentes disciplinas para que a transição entre ciclos habilite os alunos a enfrentar os desafios do ciclo seguinte. Outro aspeto inovador foi a atribuição de parcerias entre os departamentos curriculares e o 1.º ciclo, no Português, Matemática, Ciências Experimentais, Ciências Sociais e Humanas, e Expressões, esbatendo-se a distinção entre ciclos e o isolamento do professor titular.

Os resultados internos de 6.º e 9.º ano também se encontram em linha com os resultados nacionais. O patamar que pretendemos atingir ao nível dos resultados é estabilizá-los num diferencial mínimo com a avaliação externa, aspeto em que também se registou uma evolução significativa no ano passado, com uma melhoria global dos resultados dos exames de Português, que é consistente no indicador dos resultados em contexto desde 2011/2012; e uma melhoria nas provas nacionais de Matemática desde 2014/2015. Continuamos contudo abaixo dos resultados esperados na Matemática de 9.º ano o que justificou a alocação de recursos a esta disciplina, no início de ciclo, nomeadamente com a aplicação da metodologia Turma Mais a 5.º e 7.º ano.

Ao nível da inclusão, o Agrupamento tem encontrado resposta adequada para as crianças que apresentam necessidades educativas especiais, e concorrendo a apoios financeiros municipais, para a promoção de atividades diversificadas que melhorem significativamente a sua vida escolar, como são exemplo a sala de atividades funcionais para os alunos com currículo específico individual, onde treinam competências para a vida diária, a terapia assistida com cães, e a pareceria com o projeto de transição para a vida adulta “Sintra Inclui”.

Do ponto de vista administrativo e financeiro, os procedimentos deixavam muito a desejar, os critérios orçamentais não eram transparentes e não havia prática de cabimentação da despesa. No final de 2009, realizou-se uma auditoria financeira e administrativa ao Agrupamento que apurou 53 aspetos em incumprimento, com outras tantas recomendações de melhoria. Prontamente se envidaram todos os esforços para se proceder ao saneamento das práticas e em 2010 fomos elogiados pela forma como se procedeu à correção dos aspetos negativos da organização.

Do ponto de vista da autoavaliação, procurámos implementar o modelo CAF (*Common Assessment Framework*) de diagnóstico organizacional, por protocolo com o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas em 2011-2012, e após formação desenvolveu-se trabalho no sentido de se

iniciarem procedimentos de avaliação interna. Procedeu-se à implementação de questionários de satisfação, que revelaram necessidades de melhoria. Contudo este trabalho foi pouco consistente e em 2014-2015 implementou-se um observatório de qualidade, e um grupo de trabalho de autoavaliação que desde 2015 tem feito um trabalho continuado de monitorização dos resultados escolares, no sentido de se encontrarem as causas da instabilidade dos nossos valores de sucesso, de modo a corrigir os fatores que são inerentes à escola.

No seguimento deste trabalho coletivo de melhoria, em 2015 propus uma reflexão por departamento curricular, solicitando a cada departamento um trabalho de autoavaliação segundo a matriz SWOT, de deteção de pontos fortes e fracos, bem como oportunidades de melhoria e aspetos de risco, tendo os grupos de docentes concluído por contributos muito importantes e com impacto no funcionamento da organização. Iniciou-se também um projeto de supervisão pedagógica interdepartamental, de modo a estimular a partilha de práticas realizadas em sala de aula no âmbito do controle da indisciplina e do estímulo a participação dos alunos.

Enquanto a primeira avaliação externa realizada pela IGE em 2010-2011 nos atribuiu (em 5 parâmetros utilizados na altura) um *bom*, três *suficientes* e um *insuficiente*, a avaliação externa de 2015-2016 reconheceu o esforço de melhoria em que esta comunidade educativa se empenhou e avaliou o agrupamento com um *suficiente* e dois *bons* (na nova escala de 3 parâmetros). O *suficiente* é atribuído no parâmetro que avalia os resultados académicos que continuam a ser abaixo do esperado, e revelam ainda alguma inconstância nos níveis de sucesso escolar.

Este *suficiente* num dos parâmetros limita a atribuição de melhor avaliação nos restantes dois parâmetros, mas foram aspetos reconhecidos pela IGEC “(...) a dinamização de ações e projetos que promovem o exercício de uma cidadania ativa (...) e a formação integral das crianças e dos alunos (...)”; “(...) o trabalho de prevenção e resolução dos casos de indisciplina, que se refletiu positivamente na melhoria do ambiente educativo (...)”; “(...) a adequação das respostas a alunos com Necessidades Educativas Especiais (...)”; “(...) o trabalho desenvolvido na vertente da educação artística e da generalização do ensino experimental das ciências (...)”; e “(...) a visão estratégica da diretora (...)”.

Temos condições para prosseguir este caminho, na busca de indicadores cada vez mais sólidos, e elevar este Agrupamento de Escolas a um patamar superior.

1.2 Contexto

O Agrupamento de Escolas Escultor Francisco dos Santos, ocupa espacialmente uma zona situada entre os bairros de Fitares e da Rinchoa, abrangendo uma área de tipologia socioeconómica diversificada e multicultural. A população escolar é muito heterogénea, sendo a ocupação profissional dos pais e Encarregados de Educação variável entre as profissões liberais, os serviços, os assalariados da indústria e da construção civil. No que se refere ao tipo de situação no emprego, verificam-se muitos desempregados, muitos casos de contrato precário. A maioria das famílias pertence a um nível socioeconómico e cultural médio/baixo, cujas principais dificuldades se encontram ao nível da qualificação profissional e da inserção no mercado de trabalho. Verificou-se durante um período a saída da freguesia de muitas famílias por emigração económica, mas recentemente assiste-se a um retorno e ao retomar da fixação na zona de famílias com origem nos PALOPs, da África e Brasil.

A existência de famílias desestruturadas ou com agregados familiares de grandes dimensões coabitando o mesmo espaço, com baixos recursos económicos, com empregos precários e desempregados, favorecem também, nalguns casos, a degradação a nível social, com todos os problemas de exclusão e marginalidade que isso implica. O baixo nível socioeconómico traduz-se também no elevado número de alunos que beneficiam de apoio social escolar (cerca de 40%, segundo dados do ano letivo 2015/2016). Existem casos de famílias indocumentadas que nem conseguem obter esses apoios e são os docentes que alertam a direção para a atribuição de apoios temporários, em refeições e suplemento alimentar.

A principal consequência desta diversidade traduz-se na variedade de posturas face à educação escolar, e ao tipo de acompanhamento dado aos alunos. Muitos são aqueles que regressam a casa tarde e após turnos variáveis ou ocupações múltiplas. Muitos dos que exercem profissões liberais ou são funcionários dos serviços, devido à sua deslocação diária para Lisboa chegam tarde, não dispõem de muito tempo para o acompanhamento dos seus educandos.

Culturalmente, a zona envolvente apresenta poucas ofertas de ocupação dos jovens, pelo que também nesse sentido a Escola é chamada a suprir lacunas. Tem-se verificado recentemente uma melhoria ao nível da requalificação urbana e um esforço no sentido de se criarem espaços de lazer de qualidade e tem havido preocupação de investir nas atividades para os jovens da freguesia. Contudo, ainda há pouco hábito de se valorizarem os equipamentos e a escola tem também um papel na construção desse aspeto da cidadania.

Cabe referir que se trata de uma população escolar que é genericamente interessada e participativa, não sendo mais problemática que outras de tipologia suburbana semelhante. Não existem casos declarados de alunos envolvidos em problemáticas desviantes, como se observa noutras zonas da área metropolitana de Lisboa. São crianças e jovens que ainda mantêm a escola e as atividades letivas no centro da sua vida, recetivos e motivados, na sua maioria, sendo nosso desígnio encontrar as atividades mais estimulantes e os projetos mais motivadores, de modo a crescerem num ambiente positivo e promotor do seu desenvolvimento.

1.3 Diagnóstico

a) Aspetos positivos

- Corpo docente estabilizado e empenhado;
- Não docentes dedicados e disponíveis;
- Oferta educativa diversificada e adaptada às necessidades dos alunos;
- Gestão do crédito horário ao serviço de estratégias modificadoras da prática letiva;
- Atribuição de hora de Formação Cívica a todas as turmas dos 2.º e 3.º ciclos;
- Oferta de Sala de Estudo com cobertura alargada e diversificada;
- Resposta diferenciada para alunos com NEE;
- Projeto SAF para alunos com CEI;
- Resposta adequada na Educação Pré-escolar integrando todas as crianças de 4 anos;
- Projeto de ensino experimental das ciências na Educação Pré-escolar e 1.º ciclo;
- Existência de oferta de atividades extracurriculares, os clubes e projetos;
- Oferta diversificada ao nível do Desporto Escolar, com excelentes resultados;
- Dinamismo das Bibliotecas Escolares, integradas na RBE;
- Projeto de apadrinhamento dos alunos de 5.º ano pelos alunos do 9.º ano;
- Tradição de atividades de integração e pertença como a abertura do ano letivo, o Cortamato Escolar, o Halloween, o Festival da Canção e a *ExpoEscultor*;
- Participação pioneira em projetos municipais como a Orquestra Escolar e a Assembleia Municipal Jovem;
- Oferta de Ensino Articulado da Música (Conservatório de Música de Sintra);
- As três escolas são Eco Escolas galardoadas pela ABAE;
- Agrupamento de pequenas dimensões (uma EB2,3 e duas EB1/JI);
- Proximidade geográfica entre as três escolas;
- Relações consolidadas com diversos parceiros (JFRM, CMS, ACES, PSP, CPCJ...);

- Participação em Projetos (PES e Eco Escolas) e Concursos Nacionais;
- Presença regular em diversas iniciativas locais;
- Elevada afluência de Pais e Encarregados de Educação às reuniões com os docentes.

b) Aspetos críticos

- Falta de consistência dos resultados escolares;
- Fraca tradução da prática reflexiva docente na alteração da dinâmica de aula;
- Insuficientes instalações para a prática de Educação Física na escola sede;
- Necessidade de requalificação dos edifícios das escolas EB1/JI;
- Degradação dos espaços exteriores das EB1/JI do Agrupamento;
- Falta de recursos financeiros para fazer face a despesas de melhoramento;
- Elevada população escolar na Escola sede;
- Inexistência de Associação de Pais e EE da EB1/JI da Rinchoa;
- Fraca/ineficaz intervenção de algumas famílias na vida escolar dos alunos.

c) Aspetos a melhorar

- Consolidação dos resultados escolares em provas externas;
- Intervenção nas causas intrínsecas do insucesso;
- Insistência na articulação horizontal e vertical;
- Generalização de práticas de diferenciação pedagógica;
- Reforço do trabalho colaborativo por equipas educativas;
- Estimulação das lideranças intermédias;
- Formação de docentes em aspetos de incidência em sala de aula;
- Formação de não docentes em áreas de intervenção sobre alunos;
- Consolidar as práticas de reflexão e autoavaliação;
- Consolidar o controle da indisciplina, atuando nas situações de perturbação da sala de aula;
- Envolvimento dos pais no percurso escolar dos seus filhos;
- Requalificação dos espaços físicos das EB1/JI do Agrupamento.

d) Oportunidades

- Possibilidade de utilização do crédito horário para práticas de coadjuvação e parcerias promotoras da articulação vertical e horizontal;

- Plano de ação estratégica para um horizonte de 3 anos, aprovado pelo Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, com atribuição de recursos humanos às escolas;
- Experiência em projetos de desconstrução do conceito de turma, criando-se grupos transitórios de homogeneidade relativa (ex. Turma Mais desde 2015/2016);
- Alteração dos programas de disciplinas com conteúdos extensos;
- Aumento da autonomia pela flexibilidade de gestão do currículo;
- Participação em projeto no âmbito dos Planos Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar (Lisboa2020) em colaboração com o Município de Sintra;
- O Projeto Educativo Local de Sintra, que entendendo-se como um plano estratégico de intervenção, se entronca nas preocupações e eixos de intervenção dos Agrupamentos de Escolas e com eles procura respostas;
- Uma diferente visão por parte da tutela, que integra um conceito de “resultados” mais valorizador de desempenhos para lá da avaliação em provas, já patente na proposta de perfil do aluno para o séc. XXI.

2. O Projeto

2.1 . Missão, Visão e Princípios

Seja qual for o projeto de Intervenção que se desenhe para um Agrupamento de Escolas, nunca se poderá deixar de ter em mente a função primordial da instituição escolar que é a de formar cidadãos críticos, criativos e interventivos, detentores de competências que lhes permitam aprenderem ao longo da vida e interagir com as circunstâncias das mudanças que se lhes apresentem.

Tendo em conta o pressuposto de que **a missão da escola** é a formação integral dos alunos, esta tem a obrigação institucional de contemplar de forma igualitária as necessidades educativas de todos, independentemente das suas características, capacidades, e graus de desenvolvimento, sendo corretora de desigualdades, fornecendo oportunidades iguais para todos. Uma Escola onde os alunos devem poder encontrar um ambiente promotor das aprendizagens, uma Escola que faça propostas inovadoras da aquisição das competências previstas, com espaço para todos e cada um se realizar integralmente.

A Escola, por seu lado deve dar resposta a estas necessidades, mas também criar outras, como sejam a capacidade de diálogo, de confronto de ideias, o exercício da democracia, a experiência da multiculturalidade e da diversidade, o domínio das novas tecnologias, a racionalidade científica, a experimentação e a inovação. A integração dos alunos com características de aprendizagem diferentes,

mais ou menos desenvolvidas é outro dos aspetos a que a Escola tem que responder, criando situações curriculares adaptadas e promotoras do seu desenvolvimento pleno.

Mas que seja também o sítio onde as nossas crianças e jovens se sentem seguras, onde fazem amigos e onde se sentem felizes. Que seja um espaço que lhes diz mais do que a rua, onde são ouvidos e sabem que obterão apoio e atenção, e onde nunca se sentirão sozinhos. Tem que ser o local onde lhes são lançados desafios e são dadas oportunidades de fazer valer as suas ideias, onde é reconhecida a sua generosidade e apreciada a sua disponibilidade para ser e para aprender. O local onde as experiências são significativas e os tornam mais capazes e melhores pessoas.

Prova-se ser elemento fundamental da melhoria dos resultados dos alunos a aposta na constituição de equipas educativas, motivo pelo qual será muito importante prosseguir esta linha de gestão dos recursos humanos docentes, com a aposta clara em metodologias que descentrem o enfoque na turma, constituída administrativamente, para a gestão dos alunos por equipas de docentes, que promovem diagnósticos pertinentes para a aplicação de estratégias adequadas a grupos de homogeneidade relativa, constituídos temporariamente para uma diferenciação pedagógica estruturada e promotora da apropriação das dificuldades de aprendizagem pelo próprio aluno, com a promoção da sua autorregulação.

Esta é a minha **visão de escola**, o *locus* da mudança, o campo de todas as oportunidades, o espaço onde os agentes educativos mobilizam todos os recursos ao seu dispor para levar os alunos do seu ponto de partida, pela estimulação das suas capacidades, à aquisição de competências, permitindo a todos e a cada um atingir o mais pleno das suas possibilidades. Que a escola seja o tempo e o local onde aprendemos a usar as ferramentas que usaremos para sempre, para sermos aprendizes ao longo da vida. Para dar cumprimento a esta missão, e para colocar em prática a visão que tenho da escola, entendo serem essenciais determinados **princípios** dos quais não abduco e pelos quais norteio a minha intervenção:

- Democraticidade e participação;
- Direito à igualdade de oportunidades;
- Primado inalienável dos aspetos pedagógicos;
- Responsabilização e prestação de contas;
- Organização e rigor;
- Exigência e consistência;
- Equidade e inclusão;
- Perseverança e esperança.

2.2 . Objetivos Gerais

Com este projeto de Intervenção pretendo dar continuidade ao trabalho realizado durante 8 anos. Considero deter a informação e o conhecimento deste Agrupamento de Escolas que me permite, detetar as áreas que exigem uma atenção redobrada, e que por serem as nossas fragilidades, precisam de investimento nesta altura do crescimento da organização. Não descurarei contudo o apoio às áreas que são os nossos pontos fortes, procurando levá-las sempre mais além.

Como grande desafio, pretende-se promover uma consistência organizacional, uma forma de trabalhar entre os docentes que constitua uma estrutura estável, para lá dos atores ocasionais, que anualmente surjam, que é um fator que a escola não controla, para que disso não dependa o sucesso dos alunos.

Assim, os principais eixos da intervenção que proponho são:

1. Aprofundar a autonomia do Agrupamento, de modo a responder às necessidades dos nossos alunos, fornecendo um serviço educativo público de qualidade;
2. Melhorar a qualidade das aprendizagens, procurando consolidar os resultados escolares e estabilizar os resultados obtidos em avaliação externa;
3. Promover o aumento do sucesso educativo, com uma prática sustentada de diferenciação pedagógica e de flexibilização curricular;
4. Valorizar na avaliação as diferentes atividades desenvolvidas pelos alunos, numa perspetiva global da vida escolar;
5. Garantir a prossecução de uma cultura de escola que visa formar cidadãos críticos, criativos, conscientes, empreendedores, respeitadores do outro e do meio ambiente;
6. Apostar no desenvolvimento de projetos interdisciplinares e transdisciplinares promotores de uma perspetiva global da ação educativa;
7. Desenvolver as competências profissionais de docentes e não docentes com o incremento da formação, preferencialmente de cariz prático e em contexto;
8. Fomentar o acompanhamento da vida escolar dos alunos por parte das famílias, investindo em ações promotoras da capacitação parental;
9. Reforçar o apoio ao papel das Associações de Pais na construção de uma parentalidade envolvida e responsável pelo percurso escolar dos seus educandos;
10. Desenvolver a monitorização do processo educativo consolidando as práticas reflexivas partilhadas e de autoavaliação, procurando a melhoria sistemática.

2.3 Áreas Prioritárias de Intervenção

| | | |
|-----------------------------------|-------------------|--|
| Pedagógica | Objetivo 1 | Consolidar os resultados da avaliação dos alunos em provas externas |
| | Objetivo 2 | Melhorar os níveis de sucesso e da qualidade do sucesso |
| | Objetivo 3 | Estimular o interesse, a iniciativa e a autonomia dos alunos |
| | Objetivo 4 | Melhorar a qualidade dos processos de organização da aprendizagem |
| | Objetivo 5 | Desenvolver a aquisição de aprendizagens não formais e extracurriculares |
| | Objetivo 6 | Incrementar a pedagogia diferenciada e a implementação de projetos- piloto |
| Competências Sociais | Objetivo 7 | Promover a revisão do regulamento Interno, para que se torne um documento de fácil consulta e apropriação |
| | Objetivo 8 | Melhorar o trabalho de articulação do programa de Tutorias com as famílias dos alunos |
| | Objetivo 9 | Prosseguir o programa de formação e capacitação parental, em articulação com o projeto de intervenção comunitária “ <i>Orienta.Te</i> ” e as Associações de Pais |
| | Objetivo 10 | Estimular o desenvolvimento de projetos que promovam o crescimento do aluno enquanto cidadão |
| Coordenação Organizacional | Objetivo 11 | Consolidar o trabalho em equipas educativas, as parcerias e as coadjuvações |
| | Objetivo 12 | Desenvolver um programa de formação docente para a aquisição de estratégias inovadoras de trabalho em sala de aula |
| | Objetivo 13 | Reforçar o trabalho de parcerias dos departamentos curriculares com a EPE e o 1.º ciclo |
| | Objetivo 14 | Consolidar o trabalho de reflexão e avaliação interna |
| Gestão de Recursos | Objetivo 15 | Otimizar os recursos humanos, físicos e financeiros |
| | Objetivo 16 | Prosseguir uma política de rigor na gestão orçamental |

2.4 Plano Estratégico

| Área de Intervenção | | Pedagógica | | | |
|---------------------|---|--|----|-----|----|
| Metas | | Diminuir o insucesso em 25% em 3 anos | | | |
| | | Melhorar a qualidade do sucesso em 10% em 3 anos | | | |
| Estratégias /Ações | | Calendarização (anos) | | | |
| | | I | II | III | IV |
| Objetivo 1 | Consolidar os resultados da avaliação dos alunos em provas externas | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Implementar a medida “<i>Turma Mais</i>” em Português, e generalizar a sua aplicação na Matemática | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar uma bolsa de horas no 2.º semestre, um “Ginásio de Provas” para retirar esse exercício às horas curriculares | | | | |
| Objetivo 2 | Melhorar os níveis de sucesso e da qualidade do sucesso | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Reforçar a oferta de Oficina de Escrita e Oralidade em regime de desdobramento, a Português e Línguas Estrangeiras | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Reforçar o trabalho docente coadjuvado a Português e Matemática, nos anos de início de ciclo | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Promover o trabalho entre pares, promovendo a autorregulação das aprendizagens e a autonomia dos alunos | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Garantir a cobertura diária da sala de estudo e aumentar a diversidade da sua oferta | | | | |
| Objetivo 3 | Estimular o interesse, a iniciativa e a autonomia dos alunos | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Promover o desenvolvimento da metodologia de projeto e o trabalho de pesquisa interdisciplinar | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Investir em instrumentos que favoreçam a autoavaliação e a responsabilização dos alunos pela sua avaliação | | | | |
| Objetivo 4 | Melhorar a qualidade dos processos de organização da aprendizagem | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Promover a articulação do trabalho docente nas mudanças de ciclo para garantir a continuidade de critérios | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Estimular a constituição temporária de grupos de alunos de homogeneidade relativa | | | | |
| Objetivo 5 | Desenvolver a aquisição de aprendizagens não formais e extracurriculares | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Implementar o Passaporte do Aluno, onde são certificadas as atividades não formais e a sua contabilização para a avaliação global | | | | |
| Objetivo 6 | Incrementar a pedagogia diferenciada e a implementação de projetos-piloto validados como boas práticas; | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Implementar estratégias e práticas educativas que privilegiem a diferenciação pedagógica | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Estimular a procura de estratégias inovadoras com aplicação de projetos-piloto | | | | |

| Área de Intervenção | | Competências Sociais | | | |
|---|--|---|----|-----|----|
| Metas | | Diminuir em 25% as ocorrências disciplinares em sala de aula | | | |
| | | Aumentar em 20% a participação dos alunos em projetos cívicos | | | |
| Estratégias /Ações | | Calendarização (anos) | | | |
| | | I | II | III | IV |
| Objetivo 7 | Promover a revisão do Regulamento Interno | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Modificar o formato do RI para que se torne um documento de fácil consulta e apropriação | | X | X | X | X |
| <ul style="list-style-type: none"> • Definir com pais e alunos a tipologia das medidas corretivas a aplicar em contexto comunitário | | X | X | X | X |
| Objetivo 8 | Melhorar o trabalho de articulação do programa de Tutorias com as famílias dos alunos | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar a articulação do projeto de Promoção e Educação para a Saúde (PES) com o apoio tutorial | | X | X | X | X |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aferir com instituições parceiras as situações de risco e perigo, para proteção das crianças e jovens | | X | X | X | X |
| <ul style="list-style-type: none"> • Promover espaços de valorização e reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos alunos envolvendo as famílias | | X | X | X | X |
| Objetivo 9 | Prosseguir o programa de formação e capacitação parental, em articulação com o projeto de intervenção comunitária “Orienta.Te” e as Associações de Pais; | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reforçar o programa de formação para pais e EE com encontros mensais de temáticas sugeridas pelas APEE | | X | X | X | X |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar o Projeto PIPSE (programa de intervenção psico-social para o sucesso educativo) com apoio da CMS | | X | X | X | |
| Objetivo 10 | Estimular o desenvolvimento de projetos que promovam o crescimento do aluno enquanto cidadão; | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimento ao projeto de Assembleias de Turma e de Delegados com periodicidade mensal e trimestral | | X | X | X | X |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reforçar as parcerias com entidades que promovam projetos de empreendedorismo social e cidadania | | X | X | X | X |
| <ul style="list-style-type: none"> • Propor um projeto” Ludoteca” de dinamização da sala de alunos por parte dos alunos finalistas | | X | X | X | X |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a dinamização do espaço do refeitório por alunos no âmbito do PES | | X | X | X | X |

| Área de Intervenção | | Coordenação Organizacional | | | |
|---------------------|---|---|----|-----|----|
| Metas | | Abranger 95% das disciplinas em atividades de parceria entre ciclos | | | |
| | | Abranger 60% dos docentes e não docentes em ações de formação | | | |
| Estratégias /Ações | | Calendarização (anos) | | | |
| | | I | II | III | IV |
| Objetivo 11 | Consolidar o trabalho em equipas educativas, as parcerias e as coadjuvações | | | | |
| | • Constituição de equipas educativas abrangendo um mesmo ano de escolaridade, no 1.º ciclo | X | X | X | |
| | • Promover a distribuição de serviço de modo a que diversos docentes tenham em comum mais que uma turma | X | X | X | |
| | • Estender a prática de trabalho em coadjuvação a mais disciplinas | X | X | X | X |
| | • Promover a articulação semanal entre os docentes de 1.º ciclo e os docentes das Expressões que realizam as parcerias | X | X | X | X |
| Objetivo 12 | Desenvolver um programa de formação docente para a aquisição de estratégias inovadoras de trabalho em sala de aula | | | | |
| | • Contratualizar com o CFAES a realização anual de uma ação de formação em regime de formação em contexto | X | X | X | |
| | • Rentabilizar o uso de plataformas eletrónicas como o <i>moodle</i> e suas funcionalidades pedagógicas | X | X | X | X |
| | • Estender a todos os departamentos a supervisão pedagógica, no sentido de estimular a reflexão sobre as práticas em sala de aula | | | | |
| | • Promover momentos de partilha de práticas de experimentação pedagógica, construção de materiais e instrumentos de avaliação | X | X | X | X |
| Objetivo 13 | Reforçar o trabalho de parcerias com a EPE e o 1.º ciclo | | | | |
| | • Estender as atividades de parceria com a Educação Pré-escolar a outras áreas | | | | |
| | • Aumentar as horas e áreas de parceria das Expressões com o 1.º ciclo | X | X | X | X |
| | • Alargar a parceria do Departamento de Expressões no 1.º ciclo à Expressão Musical | X | X | X | X |
| Objetivo 14 | Consolidar o trabalho de reflexão e avaliação interna | | | | |
| | • Consolidar a atividade de supervisão pedagógica, acompanhamento de docentes, e partilha de boas práticas | X | X | X | X |
| | • Promover anualmente um plano estratégico por departamento, com a elaboração de um diagnóstico SWOT | X | X | X | X |
| | • Organizar anualmente um momento de reflexão pedagógica aberto à comunidade em formato de Jornadas | X | X | X | X |

| Área de Intervenção | | Gestão de Recursos | | | |
|---|---|---|----|-----|----|
| Metas | | Diminuir o consumo de energia em 20% | | | |
| | | Diminuir as despesas de manutenção em 10% | | | |
| Estratégias /Ações | | Calendarização (anos) | | | |
| | | I | II | III | IV |
| Objetivo 15 | Otimizar os recursos humanos, físicos e financeiros | | | | |
| • Distribuir os Assistentes Operacionais pelas escolas de modo a assegurar um atendimento de qualidade | | X | X | X | X |
| • Solicitar ao Município formação significativa na área da relação com os alunos para não docentes | | X | X | X | X |
| • Reforçar as práticas ecológicas de redução, reutilização e separação de lixos | | X | X | X | X |
| • Responsabilizar a comunidade pelas práticas de gestão da energia e da água, incutindo princípios ambientais | | X | X | X | X |
| • Apresentar candidaturas a projetos auto-sustentados e que promovam apoios materiais | | X | X | X | X |
| • Implementar equipas de alunos co-responsabilizadas na conservação dos espaços e equipamentos | | X | X | X | X |
| • Promover junto da CMS e JFRM a requalificação dos edifícios das EB1/JI e a manutenção dos espaços exteriores | | X | X | X | X |
| Objetivo 16 | Prosseguir uma política de rigor na gestão orçamental | | | | |
| • Responsabilizar os Departamentos curriculares com a atribuição de orçamento próprio | | X | X | X | X |
| • Gerir de forma rigorosa os serviços de bar e papelaria, acessíveis aos alunos com a finalidade do reinvestimento dos lucros | | X | X | X | X |
| • Selecionar de forma criteriosa os fornecedores de serviços, de assistência e de equipamentos e materiais | | X | X | X | X |

2.5 Calendarização e Avaliação

Os projetos que envolvem organizações tão estruturalmente dinâmicas como são as escolas, dificilmente conseguem permanecer como foram desenhados. Acresce a multiplicidade de forças exteriores à organização que sobre ela exercem influências, ditam procedimentos, nomeadamente a produção legislativa que em educação é profícua, aspeto muitas vezes considerado fator de instabilidade no próprio sistema educativo. Assumo este projeto de intervenção como dinâmico e a minha experiência de dois mandatos diz-me que as regras pelas quais nos regemos no início do ano podem não ser as que usamos no final do ano.

Contudo, as prioridades estão definidas e dado que não se trata de um projeto de intervenção em rutura, mas de um projeto de continuidade e melhoria, algumas das ações previstas encontram-se já em aplicação. Muitas delas fazem parte do Plano Estratégico de Melhoria que com os órgãos do Agrupamento tracei e submeti ao Plano Nacional de Promoção do Sucesso Educativo. Estão definidas num horizonte temporal de 3 anos, de 2106/2017 a 2019/2020 e estão ancoradas no acordo com a União Europeia “*Portugal 2020*” que disponibiliza fundos para a prossecução de diversos objetivos entre os quais destaco o cumprimento da escolaridade obrigatória até aos 18 anos; e a redução dos níveis de abandono escolar precoce, problema que felizmente não nos aflige. Estamos ainda integrados no Programa específico *PORLISBOA2020*, em que o “*Eixo Prioritário 7 – Investir na educação, na formação e na formação profissional para a aquisição de competências e na aprendizagem ao longo da vida*” também entronca neste Projeto de Intervenção.

Pelo facto de estarmos inseridos nesse Programa Nacional, estamos obrigados a uma avaliação no que se refere a metas que contratualizámos, tanto ao nível da Unidade Orgânica, como do Município, pelo que estarei obrigada a apresentação de relatórios anuais para apresentação interna, tanto no âmbito da monitorização do Grupo de trabalho da autoavaliação, com as avaliações trimestrais feitas no âmbito do Conselho Pedagógico; como da prestação de contas ao Conselho Geral; e à apresentação de resultados à Tutela e ao Município. O ano IV será um ano em que se procurará fazer um balanço da eficácia das medidas implementadas, apesar de em educação dificilmente se obterem resultados consolidados em períodos temporais tão curtos.

Conclusão

A escola do século XXI, para o aluno do século XXI, não pode replicar as formas de estar e de funcionar que se provaram não servirem para o século XX. Precisa-se urgentemente de uma escola que integre a visão de um mundo global, sem fronteiras, e sem certezas. Uma escola que entregue ao aluno a capacidade de ser construtor das suas aprendizagens, dotado das ferramentas que o tornam autónomo, crítico, criativo e adaptável à mudança.

Lamentavelmente, a tutela da Educação em Portugal tem sido inconsistente na forma de dotar as escolas dos meios que lhe permitam levar estes conceitos à prática, flutuando entre a ideia de que há que promover competências ou capacidades, se temos perfis a desenvolver, ou se temos que atingir metas. Estas diretrizes instáveis, contraditórias mesmo, obrigam a escola a navegar sem um rumo determinado, mas sempre acabando por encontrar a fórmula para, chegado o fim de cada ano letivo, se constatar que os nossos alunos realizaram aprendizagens significativas. Os docentes e os órgãos de direção enredaram-se em esquemas conceptuais que pouco ou nada ajudaram na mais básica das suas atividades, a de levar todos e cada um dos nossos alunos à “*habilitação*”, a torná-los mais capacitados para sucederem na sua vida.

Contudo, creio estarmos a assistir a uma reestruturação da forma de perspetivar a educação em Portugal, que exige às escolas agarrarem todas as oportunidades que são colocadas ao seu dispor e ousarem. Ousarem soluções diferenciadas, ousarem estratégias inovadoras, ousarem abandonar as fórmulas que se provaram incapazes de lidar com a diversidade da população escolar, diversidade das famílias e diversidade das expectativas.

Os tempos que se avizinham prometem alterações significativas, nomeadamente pela reformulação dos conteúdos programáticos que se provaram ser tão extensos na maioria das disciplinas, que apenas contribuíram para a frustração de professores, alunos e famílias, que ao investirem na aquisição daquela matéria compilada em programa, se deslocam da tarefa de aprender a adquirir, aquela ou qualquer outra matéria. Centrados nos resultados para responder a provas, perdemos a importância do processo, e enquanto não descolarmos da cultura do resultado, não dotaremos os nossos jovens da mais útil ferramenta que é a capacidade de se tornar um ser aprendente.

Bibliografia

- Azevedo, J. (2013) *Agrupamento de alunos*. Acedido em março 31, 2017 <http://voxnostra.blogspot.pt/2013/03/o-caminho-da-aprendizagem.html>
- Barreira, C., Bidarra, M. G. e Vaz-Rebello, M. P. (Orgs.) (2016) *Estudos sobre Avaliação Externa de Escolas*. Porto: Porto Editora.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos*. V.N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- DGE (2017) *Perfil de Saída do Aluno no Final da Escolaridade Obrigatória*. Acedido em março 30, 2017, em <http://dge.mec.pt/perfil>
- Formosinho, J. e Machado, J. (2009) *Equipas Educativas, Para uma nova organização da escola*. Porto: Porto Editora.
- Formosinho, J., Matias Alves, J., e Verdasca, J. (org.) (2016). *Uma nova organização pedagógica da escola – Caminhos de possibilidades*. V.N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Hargreaves, A. e Fink, D (2007). *Liderança sustentável*. Porto: Porto Editora.
- IGEC (2016). *Avaliação Externa das Escolas. Relatório Agrupamento de Escolas Escultor Francisco dos Santos, Sintra*. Acedido em março 30, 2017 http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2016_Sul/AEE_2016_AE_Escultor_Francisco_Santos-Sintra_R.pdf
- InfoEscolas, Estatísticas do Ensino Básico, Acedido em março 31, 2017 <http://infoescolas.mec.pt/3Ciclo/> e <http://infoescolas.mec.pt/2Ciclo/>
- Inspeção-Geral da Educação e Ciência (2015). Quadro de referência para a avaliação externa das escolas. *Avaliação externas das escolas 2015-2016*. Ministério da Educação e Ciência.
- Lima, J. A. (2002) *As Culturas Colaborativas nas Escolas, Estruturas, processos e conteúdos*. Porto: Porto Editora.
- *Resolução do Conselho de Ministros n.º 23/2016, de 11 abril*, que promove a criação do PNPSE (Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar).
- Aviso n.º LISBOA – 66 - 2016 – 22 <planos Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar, Acedido em março 31, 2017 <https://balcao.portugal2020.pt/NB.BALCAO2020.UI/Home/Download>.
- Sousa, F., (2010) *Diferenciação Curricular e Deliberação Docente*. Porto: Porto Editora.