



Projeto de Intervenção

Agrupamento de Escolas de Valongo

Paula Sinde

07/05/2013

paulasinde@gmail.com

CONTEÚDO

INTRODUÇÃO	2
1. O DIAGNÓSTICO	9
1.1 Potencialidades	10
1.2 Forças/ Oportunidades	11
1.3 Problemas/Fragilidades	11
1.4 Ameaças.....	12
2. PLANO ESTRATÉGICO.....	13
2.1 Grandes linhas orientadoras da ação	13
2.2 Áreas de intervenção/ Eixos estratégicos.....	16
2.2.1 Resultados.....	17
2.2.1.1 Sucesso educativo.....	17
2.2.1.2 Cidadania e (in)disciplina.....	19
2.2.2 Organização e gestão	21
2.2.2.1 Nível Pedagógico	21
2.2.2.2 Nível dos Recursos Humanos	22
2.2.2.3 Nível Administrativo	23
2.2.3 Relações com a comunidade.....	24
2.2.4 Ethos	25
3. PROGRAMAÇÃO DAS ATIVIDADES.....	27
NOTAS FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

INTRODUÇÃO

Nos termos do Aviso nº 5319/2013, de abertura do processo de eleição do Diretor, publicado no Diário da República nº 77, 2ª Série, de 19 de abril de 2013, apresento o presente Projeto de Intervenção no Agrupamento de Escolas de Valongo.

O Agrupamento de Escolas de Valongo (AEV) é uma unidade orgânica criada por Despacho do Senhor Secretário de Estado do Ensino e da Administração Escolar de 28 de junho de 2012, que resulta da agregação da Escola Secundária de Valongo e o Agrupamento de Escolas S. João de Sobrado.

Com uma missão de serviço público, dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do país, o Agrupamento de Escolas de Valongo tem um papel preponderante na educação e formação da comunidade.

Abrangendo duas freguesias do concelho de Valongo, Sobrado e Valongo, o AEV integra quatro escolas, com educação pré-escolar e 1º ciclo do ensino básico - Escolas Básicas da Balsa, de Campelo, de Fijós e de Paço, uma escola com 2º e 3º ciclos do ensino básico – Escola Básica de Sobrado e uma escola com 3º ciclo do ensino básico, ensino secundário, ensino profissional e ensino recorrente – Escola Secundária de Valongo.

Desta forma, os públicos são muito diversificados. Alunos, formandos e adultos, apresentam grande heterogeneidade quer quanto à classe etária, ao contexto social, cultural e económico, quer quanto às histórias de vida e expectativas. Mais do que um constrangimento, esta diversidade revelar-se-á uma riqueza, sem dúvida.

A construção do novo Agrupamento de Escolas de Valongo está no início de um longo caminho, é certo. Novos cenários se lhe afiguram, mas conta com uma riqueza cultural e patrimonial única e com um capital humano inestimável.

A força coletiva deste capital humano conduzirá ao crescimento coletivo e será a afirmação da possibilidade de uma mudança positiva. O trabalho, o empenho e dedicação, a vontade incondicional, a capacidade, a criatividade e a inovação serão o garante deste projeto.

Razão da candidatura

A análise da razão da presente candidatura pode colocar-se segundo três níveis: continuidade do trabalho já iniciado, o conhecimento da realidade da instituição, da educação no concelho e do sistema educativo e a motivação pessoal da candidata.

No último ano letivo, presidi à Comissão Provisória Administrativa (CAP) do Agrupamento de Escolas de Valongo (AEV) cuja principal finalidade era instalar esta nova unidade orgânica.

Foi um trabalho difícil, complexo, extenuante, sem dúvida. Foram muitos os constrangimentos, muitas as angústias, mas com o empenhamento de todos os setores da comunidade, neste momento o AEV está construído e as infraestruturas estão bem lançadas. Considero que os pilares do agrupamento estão sólidos, tornando-se agora necessário consolidar a sua construção, identificando o(s) caminho(s) mais adequado(s) para a definição do seu próprio quadro de atuação.

Desta forma, gostaria de completar o trabalho iniciado, contribuir para o crescimento e afirmação do Agrupamento de Escolas de Valongo que, como espero, será reconhecido pela qualidade da sua prestação, pela excelência das suas práticas e virá a impor-se como uma referência na sociedade educativa.

Por outro lado, considero que a minha experiência profissional, a minha visão da educação e o profundo conhecimento da realidade deste agrupamento de escolas e da comunidade educativa em que se insere, se constituem como importantes fatores facilitadores da minha ação, do trabalho a desenvolver, fornecendo-me ferramentas para operar melhor nesta organização.

O exercício das funções de liderança numa organização escolar, ao longo destes anos, e como membro do Conselho Municipal da Educação, entre outras, forneceu-me um conhecimento privilegiado da realidade da situação da educação no concelho e no país, permitindo-me intervir de forma mais sustentada e adequada.

Finalmente, não posso deixar de acrescentar a minha apetência e gosto pessoal pelas funções a desempenhar, funções que me apaixonam e a que me dedico totalmente.

É uma visão clara e partilhada para este agrupamento de escolas que me move, de forma incondicional.

Consciente que a complexidade e a exigência da sociedade atual não se compadecem com amadorismos, tenho privilegiado a formação, a investigação e a especialização na área da administração escolar e liderança. Para além de uma melhor sustentação teórica e metodológica da minha prática profissional, a formação permite-me adquirir mais ferramentas para o exercício duma gestão progressivamente mais eficaz e eficiente.

Sem falsas modéstias, considero-me apetrechada para liderar esta grande comunidade educativa na construção da sua própria resposta aos múltiplos desafios que se lhe põem.

No tempo atual, em que a qualificação é uma forma de poder, vivemos a urgência da educação e formação, o desafio da mudança constante. Espero conseguir contribuir, de forma decisiva, para um melhor desempenho da(s) escola(s) e, portanto, deste agrupamento.

Que escola?

Na escola, como na sociedade em geral, vivemos tempos únicos, em que temos que mobilizar todos os esforços em torno dos objetivos organizacionais.

Diferentes impressões digitais da escola, enquanto organização, nos convocam.

Desejo contribuir para a construção de uma escola que responda às necessidades da sociedade, alicerçada em princípios de rigor, eficiência e responsabilidade, mas também de cooperação, criatividade e autonomia. Desta forma, espero que este agrupamento de escolas conceba uma resposta de qualidade às expectativas da sociedade educativa.

Emílio González (2010) apresenta um inovador modelo organizativo da escola pública, baseado nos princípios da participação, implicação, corresponsabilidade e trabalho em equipa. Como o referido autor, considero que a estrutura e a cultura da organização devem “confluir ao serviço do desenvolvimento emocional, social e cognitivo de cada aluno e aluna”.

Num momento em que se impõe o paradigma da *educação de todos e da aprendizagem ao longo da vida*, a escola tem que garantir uma educação e formação de qualidade, que se prolongue ao longo do tempo e que beneficiem todos e todas, sem exceção.

O AEV dará sentido à pessoa que está por trás de cada criança, jovem ou adulto, aluno ou formando, desenvolvendo as potencialidades de todos e de cada um.

A escola é, por excelência, um local de aprendizagem. Porém, em momentos diferentes do seu percurso escolar, todos os alunos e formandos têm dificuldades de aprendizagem, mais ou menos graves, por mais ou menos tempo. “A capacidade da escola para detetar e responder a essa diversidade de problemas é um aspeto crítico da sua qualidade” (MacBeath e outros, 2005).

O agrupamento de escolas deve organizar-se, tendo em conta a sua dimensão, garantindo a preservação da identidade própria e especificidade de cada estabelecimento de ensino que o compõem.

O AEV é uma grande organização escolar que deve ser encarada como um sistema natural ligado a padrões modernos de comunicação em rede. O trabalho com a diversidade social e cultural dos nossos alunos e formandos, as diferenças profissionais do pessoal docente e não docente e a variedade organizacional das nossas escolas será encarado como uma riqueza e uma oportunidade de potenciar a melhoria das práticas.

Desenvolvendo uma cultura de participação e colaboração, privilegiar-se-á a ação concertada e apoiada no diálogo. Como refere Elias (2008), as “estruturas de tomada de decisão participativas na escola, facilitam não só a tomada de melhores decisões, como também encorajam os atores escolares a assumir uma maior responsabilidade no trabalho”.

Queremos uma escola aprendente e reflexiva que se pensa no presente para se projetar no futuro e na continuidade, sempre renovada, da sua história.

A reflexão crítica e construtiva e a autoavaliação contínua permitirão a definição de planos de melhoria, um aperfeiçoamento contínuo e consistente, e a (re)formulação do(s) caminho(s) encetados, sempre numa perspetiva de melhoria da ação.

Apesar de se orientar para os resultados, a escola nunca poderá descurar os processos.

Em última análise, espera-se que a escola se transforme numa comunidade de aprendizagem profissional autêntica e assertiva, que constitua uma célula forte conducente à melhoria de todo o sistema educativo.

A família tem um papel fundamental e insubstituível no sucesso educativo do respetivo educando. As estatísticas comprovam que os alunos cujos pais acompanham o seu percurso escolar, têm melhores resultados. Como Perrenoud (2002), defendo a construção de verdadeiras parcerias que garantam, por um lado, a confiança dos pais na escola e, por outro, aumente a solidariedade entre pais. Creio que uma eficaz parceria família-escola é determinante para uma ação pedagógica coerente e de sucesso.

Por seu turno, o município e as Juntas de Freguesia são parceiros, por excelência.

A comunidade oferece-nos uma imensidão de recursos educativos, como o tecido empresarial, as associações culturais, recreativas e desportivas, o Centro de Emprego, o

Centro de Saúde, a Segurança Social, os mass media, ... que devem ser acionados, nuns casos, e otimizados, noutros. Torna-se necessário (re)definir níveis de responsabilidade e compromisso na sociedade educativa, envolvendo todos, criando um clima de confiança e de corresponsabilização das partes.

A escola deve organizar-se para estar ao serviço das pessoas e da sociedade, mas também a sociedade deveria organizar-se para valorizar o conhecimento e a escola. “É impossível reformar a escola sem se trabalhar ao mesmo tempo na transformação da sociedade” (António Sérgio).

Que liderança?

Hoje em dia, a organização escolar, como qualquer outra organização, procura uma maior eficácia. Num momento em que, como refere António Nóvoa, excessivos mandatos são acometidos à escola, torna-se essencial empreender objetivos organizacionais a um elevado nível.

Porém, considero que a escola, tal como a vida é um local para se ser feliz.

Na verdade, na complexidade do atual contexto, a administração e gestão de uma organização escolar, exigem do diretor uma imensa diversidade de funções e uma dedicação total e incondicional.

Considero, como refere a Ley Orgánica de Educación (LOE), que o exercício da direção pedagógica, a promoção da inovação educativa e a implementação de planos para a consecução dos objetivos do projeto educativo, são algumas das principais competências da direção.

Porém, como refere Bolívar, diretores e diretoras que se limitem a ser meros executores administrativos não podem ser líderes pedagógicos.

Em ambientes complexos e voláteis, liderança e gestão, duas faces da mesma moeda, são ambas necessárias para o sucesso da organização escolar. Embora distintos, são sistemas de ação que se complementam, pelo que se torna essencial coordenar estas duas dimensões da direção de uma unidade orgânica, como é um agrupamento de escolas.

Na verdade, no atual contexto português, “a educação só terá a ganhar se os diretores de escola forem capazes de combinar tarefas de gestão com uma sensibilidade e paixão simbólicas e de serem simultaneamente gestores eficientes e líderes eficazes” (Sanches, 1996).

Mais do que estar no centro de um projeto, como diretora do AEV, pretendo ser a interlocutora de vários projetos, conseguir aglutinar equipas, promover o compromisso, o trabalho e a criatividade, promover vontades, gerir talentos e competências, gerir expectativas, constituindo-me um “agente de mudança que aproveita as competências dos membros da comunidade educativa em torno de uma missão comum” (Woods, e outros, 2004).

É evidente que os líderes conseguem inspirar e incentivar para a melhoria do desempenho, mais através da partilha de propósitos do que através dos mandatos burocráticos. Esta participação deve ser encarada como uma forma natural da organização estrutural e nunca como uma concessão do diretor.

Na lógica de uma liderança de proximidade, aberta e transformacional, desenvolverei uma liderança visionária e partilhada, que se revele uma alavanca do processo de crescimento e melhoria contínua da organização escolar.

O propósito moral da educação é a aprendizagem significativa, pelo que uma liderança sustentável deverá preservar, proteger e promover uma aprendizagem profunda e ampla de todos, assente em relações de cuidado mútuo.

Neste âmbito, proponho-me assumir uma liderança sustentável, transformadora e crítica, capaz de contribuir para que o agrupamento no seu todo, e cada uma das diferentes escolas, sejam instituições cada vez mais humanas e mais prestigiadas.

Como diretora deste agrupamento de escolas, pretendo ser uma gestora eficiente, rigorosa e criteriosa, resiliente e exigente, mas sobretudo, pretendo assegurar uma direção centrada no desenvolvimento das pessoas, individual e coletivamente, e vir a ser uma líder ressonante, capaz de desenvolver relações com a organização e dentro da organização, e enfim, como refere Pérrenoud (2002), uma “artífice da melhoria”.

1. O DIAGNÓSTICO

Na construção do presente projeto, procurei realizar uma análise fundamentada e sustentada da realidade.

Para estruturar um plano de ação realista e adequado, é essencial sintetizar o que caracteriza esta unidade orgânica. O que nos potencia, ..., que fragilidades, que aspetos há a melhorar? Afinal, o que nos singulariza?

Desta forma, para além do conhecimento adquirido e da observação direta da realidade, o diagnóstico dos pontos fortes e potencialidades, bem como dos aspetos a melhorar, decorre da análise dos documentos orientadores estruturantes vigentes, Projetos Educativos do Agrupamento de Escolas S. João de Sobrado (AESJS) e da Escola Secundária de Valongo (ESV), o Regulamento Interno do AEV, aprovado em 9 de abril de 2013, dos relatórios das Avaliações Externas, promovidas pela Inspeção Geral da Educação no AESJS e na ESV, dos relatórios de autoavaliação do AESJS e da ESV, bem como do feedback das intervenções/ações da DREN e da IGEC. Promovi ainda uma análise SWOT (*Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats*).

Neste processo de reflexão crítica, rigoroso e diversificado, foram identificados pontos fortes do AEV, no seu todo e nas diferentes partes constituintes, que deverão ser valorizados e incrementados e se constituem grandes potencialidades de desenvolvimento e crescimento da organização.

1.1 Potencialidades

- O bom ambiente que se vive entre todos os elementos da comunidade escolar, criando um clima agradável, motivador e facilitador duma aprendizagem de qualidade;
- Abandono escolar praticamente nulo ou residual (2011/2012 – 0%);
- Decréscimo significativo da saída escolar precoce (2011/2012 – cursos científico-humanísticos: 2,7% ; cursos profissionais: 7,5%);
- Taxas de sucesso do ensino básico (91,08%) superior à nacional (89,47%);
- Evolução da taxa de sucesso do ensino secundário;
- Taxas de sucesso de 100% nos cursos de Educação e Formação de Jovens e Adultos;
- Monitorização dos resultados académicos, do percurso escolar dos alunos e das medidas de apoio;
- Articulação intradepartamental;
- Valorização da integração, motivação, responsabilização de todos os alunos e formandos;
- Valorização da formação e desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente;
- Diversidade e qualidade dos projetos próprios e/ou resultantes da adesão a projetos e iniciativas locais, nacionais e internacionais;
- Acompanhamento/ apoio de todos, visando quer a recuperação de dificuldades quer o enriquecimento dos conhecimentos;
- Rede de parcerias ampla e diversificada;
- Implementação de planos de ação decorrentes das fragilidades identificadas nos relatórios de autoavaliação;
- Bibliotecas Escolares/Centros de Recursos Educativos (BE/CRE) em todas as escolas, com um fundo documental de elevada qualidade, integrando a Rede Nacional de Bibliotecas Escolares e a Rede de Bibliotecas Escolares do Porto (RBEP); neste

momento está em construção a rede concelhia de bibliotecas do concelho de Valongo;

- Integração das TIC no ambiente de sala de aula, sobretudo na ESV;
- Oferta Educativa e Formativa, abrangente e diversificada.

Para além dos pontos fortes elencados, identificam-se outros aspetos a considerar, que se poderão revelar forças, isto é, oportunidades para a melhoria da ação do AEV.

1.2 Forças/Oportunidades

- Vinda dos pais à escola com mais frequência, ainda que muito abaixo daquilo que seria necessário;
- Quadro de pessoal docente estável, qualificado e experiente, e com um saber construído na prática;
- Equipamentos tecnológicos, oficinais e laboratoriais satisfatórios;
- Projeto Municipal da Educação, em construção;
- Trabalho em rede com outros agrupamentos do concelho e da área metropolitana do Porto.

No âmbito do diagnóstico realizado, foram identificados diferentes aspetos a melhorar, definindo assim, as áreas onde devem incidir mais os esforços de melhoria do agrupamento. Como Fullan, considero essencial reconhecer os problemas da(s) organização(ões) e entendê-los como desafios e como oportunidades de melhoria.

1.3 Problemas/Fragilidades

- Resultados na disciplina de Português e Matemática;
- Taxas de transição/conclusão inferiores às nacionais no ensino secundário;

- Média dos exames abaixo das médias nacionais em algumas disciplinas (o caso mais crítico é a Matemática, apesar de se verificar uma evolução muito positiva nos últimos anos. No ensino secundário o diferencial entre a média da escola e a média nacional tem vindo a diminuir – 2008/2009: -3,91, 2009/2010: -2,2, 2010/2011: -1,51. Nas disciplinas de Física e Química e Biologia, no referido período, o diferencial passou respetivamente de -0,98 para -0,1, e de -1,7 para -0,1. No ensino básico, as variações são maiores, sendo a evolução menos sustentada. De qualquer forma, passou de -30, em 2008/2009 para -7,5 em 2011/2012;
- Debilidades na articulação entre docentes, estabelecimentos escolares e ciclos de ensino;
- Fraca articulação da Escola Secundária com as escolas de proveniência dos alunos, de modo a assegurar a sequencialidade das aprendizagens;
- Falta de mecanismos de supervisão e acompanhamento da prática letiva em contexto de sala de aula.

Paralelamente a estas questões foram ainda identificados aspetos/condições exógenas que poderão dificultar (ameaçar) o cumprimento dos objetivos e do projeto da organização.

1.4 Ameaças

- Dispersão geográfica dos estabelecimentos escolares que integram o agrupamento;
- Condições do parque escolar, nomeadamente na Escola Secundária, de uma forma mais premente, mas também na Escola Básica de Sobrado e na Escola Básica de Fijós; a requalificação das instalações torna-se cada vez mais necessária, e poderia ser uma forma de potenciar a melhoria das condições de aprendizagem e a equidade no acesso aos bens educativos;
- Falta de pessoal não docente profissional e qualificado; 33% dos assistentes operacionais está no agrupamento, ao abrigo da medida Contrato Emprego e

Inserção (CEI). Esta situação é ainda mais grave se considerarmos a situação da educação pré-escolar e do 1º ciclo, visto que esta percentagem passa para 72%;

- Heterogeneidade do contexto sociocultural dos alunos e formandos;
- Baixo nível de escolaridade e sociocultural dos pais e encarregados de educação;
- Desvalorização social da escola, como instituição;
- Colégio em que os alunos são selecionados à entrada, pelas classificações mais elevadas, não havendo lugar ao pagamento de propinas;
- Reduzida participação dos pais na vida escolar.

2. PLANO ESTRATÉGICO

2.1 Grandes linhas orientadoras da ação

No desempenho das minhas funções assumirei um compromisso pessoal com os valores do serviço público e com a missão do Agrupamento de Escolas de Valongo, promovendo um serviço de qualidade e garantindo uma monitorização do grau de satisfação da comunidade educativa.

As questões pedagógicas são as mais significativas na escola, pelo que serão sempre prioritárias e norteadoras da minha ação (presente nos debates, reflexões, decisões que se tomam).

A centralidade da aprendizagem, como processo dinâmico, deve ser fulcral em todos os procedimentos e relações, no agrupamento. A escola é um local de aprendizagem, seja em ambiente de aula, em atividades extracurriculares, em formação em contexto de trabalho, ou qualquer outra situação. Os alunos que efetuam uma aprendizagem ativa participam ativamente no processo de aprendizagem, exploram, descobrem, tratam e

aplicam a informação lendo, escrevendo, discutindo, ouvindo e refletindo no decorrer das atividades que contêm a resolução dos problemas, a análise, a síntese e a avaliação.

Cada uma das escolas do AEV deve ser um espaço onde se valoriza o ato intelectual de aprender e onde se saboreia o “sabor do saber”.

Cada uma das escolas do AEV deve ser um espaço onde se garante uma aprendizagem fecunda, profunda e onde se aprende pelo trabalho.

Cada uma das escolas do AEV deve ser um espaço onde se abrem horizontes.

Cada uma das escolas do AEV deve ser um espaço em que há “um sistema de crenças partilhado, uma preocupação com o sucesso para todos, um empenho em elevar os níveis e em fazer sempre melhor.” (MacBeath e outros, 2005).

A(s) escola(s) constituem-se um espaço de aprendizagem para todos e para todas, atendendo à diferenças e à diversidade cultural. A aprendizagem tem que atender às circunstâncias e experiências de vida de cada aluno, bem como aos seus conhecimentos prévios, garantindo uma aprendizagem personalizada.

Tendo o respeito como um dos princípios fundamentais, valorizar-se-á a integração de todos, sendo respeitada a identidade de todos e de cada um. Paralelamente, deverá ser garantida a diferenciação necessária para que se promova uma real e justa equidade.

A diversidade e qualidade das atividades permitirão integrar os alunos e promover a sua formação integral.

No âmbito duma cultura de qualidade e melhoria, será desenvolvida uma política de competência, eficiência, exigência e rigor.

Compromisso e responsabilidade são também princípios essenciais para a consecução dum projeto de sucesso, em que todos os agentes educativos se envolvem, assumindo a sua parte.

Serão incentivadas a inovação e a criatividade, que se revelam importantes numa sociedade complexa e competitiva.

Pluralismo, democraticidade, transparência, organização e diálogo são outros princípios que estarão presentes na gestão diária, na administração e organização e, sobretudo, nas decisões tomadas.

Considero que todos devem contar para a construção da comunidade educativa e que o caminho do agrupamento de escolas deve ser definido por todos.

Todavia, será sempre respeitada e valorizada a identidade, a especificidade e, em última instância, a riqueza de cada escola e estabelecimento de educação pré-escolar que o integram.

No quotidiano de uma grande organização, a escuta, a escutatória, como prefere Ruben Alves, assume um papel preponderante.

A escola tem que estar permanentemente à escuta: alunos, pais, professores, pessoal não docente, comunidade; sobre o presente, o futuro,... como eles se vêm no futuro.

É necessário centrarmo-nos no outro, perceber as falas, as conversas, os silêncios,... O que dizem, não dizem, entredizem...

Por outro lado, a comunicação assume um lugar fulcral na (re)organização das escolas.

As redes de comunicação, com um estilo mais ou menos aberto, devem ser melhoradas, assim como devem ser inventadas novas formas de comunicação e informação.

A melhoria das estruturas de comunicação e a promoção de estratégias que aumentem a participação conduzirá, com certeza, a uma melhor tomada de decisões. Elias (2008) refere que as “estruturas de tomada de decisão participativas na escola, facilitam não só a tomada de melhores decisões, como também encorajam os atores escolares a assumir uma maior responsabilidade no trabalho”.

Na verdade, a comunicação garante uma interação positiva, reforçando o relacionamento interpessoal de colaboração, respeito e confiança. Comunica-se para motivar, promover vontades, mobilizar, encorajar. Comunica-se para promover o diálogo e

a reflexão, para debater problemas e respetivas soluções e estratégias no seio da própria sociedade educativa.

As boas práticas derivam do êxito da construção da comunidade educativa.

Desta forma, cimentando o espírito de grupo, construindo o sentido de comunidade, gerando dinâmicas de compromisso, contrariar-se-ão as dinâmicas de fragmentação e desconexão da organização escolar.

Trabalhar em equipa é, hoje em dia, uma competência genérica, essencial em qualquer escola. Assim, deverá ser valorizada a constituição de equipas, coesas e produtivas, que se autorregulam, organizar e facilitar a atividade de comissões em diferentes áreas, em suma, privilegiar a constituição das equipas funcionais de trabalho.

As reuniões de todas as estruturas e órgãos nunca deverão revestir-se de um momento meramente formal, mas sim de verdadeiros espaços de reflexão, partilha, articulação e coordenação, de tomadas de decisão.

A capacitação (*empowerment*) permitirá potenciar e/ou desenvolver competências.

Será promovido o reconhecimento do mérito, a valorização de todos e de cada um, a celebração, a partilha e a divulgação de sucessos.

Da mesma forma, é importante partilhar e aprender com as boas práticas, que deverão ser divulgadas.

Será ainda, desenvolvida uma cultura de avaliação e prestação de contas, numa lógica de melhoria da ação.

2.2 Áreas de intervenção/Eixos estratégicos

Considerando o contexto diagnosticado, o Plano de Ação para os próximos quatro anos, desenvolver-se-á em diferentes áreas de intervenção, das quais saliento os seguintes eixos estratégicos:

1. Resultados

2. Organização e gestão
3. Relações com a comunidade
4. Ethos

2.2.1 Resultados

2.2.1.1 Sucesso educativo

O sucesso educativo deve ser entendido na sua plenitude não se resumindo aos resultados académicos.

O verdadeiro sucesso é a possibilidade de um indivíduo se realizar como pessoa, com autonomia, capacidade de compreender e orientar a sua situação no mundo, a sua vida profissional e coletiva.

O insucesso é um desafio para a escola. Há áreas chave a considerar, desde o sistema educativo (organização escolar, condições, meios), sala de aula, utilidade das aprendizagens,...

É preciso elevar as expectativas e acreditar que é possível combater, com êxito, o fracasso escolar e fazer diminuir os índices de insucesso.

Mas sobretudo, é preciso fazer com que o sucesso seja real e corresponda efetivamente a saberes estruturantes.

De qualquer forma, a resposta para o insucesso tem que ser concebido pela própria(s) escola(s).

- **Objetivos estratégicos**
 - Melhorar os resultados escolares
 - Melhorar a qualidade do sucesso
 - Reduzir o abandono escolar
 - Corresponsabilizar os encarregados de educação pelo percurso escolar dos seus educandos

- **Objetivos específicos/Metas**
 - Manter a taxa de transição do ensino básico acima da média nacional
 - Manter a taxa de sucesso por ciclo no ensino básico
 - Melhorar as taxas de transição no ensino secundário
 - Reduzir a duração média de conclusão de ciclo, no ensino secundário
 - Melhorar os resultados dos exames nacionais nas disciplinas em que se encontram abaixo da média nacional, nomeadamente a Matemática
 - Manter a taxa de abandono escolar em 0%
 - Manter a taxa de saída escolar precoce, nos cursos científico-humanísticos, inferior a 5%
 - Reduzir a taxa de saída escolar precoce, nos cursos profissionais, para 5%
 - Melhorar em 1% a taxa de qualidade do sucesso
 - Aumentar o número de alunos colocados no ensino superior
- **Estratégias**
 - Diversificação da oferta formativa de acordo com as expectativas dos jovens, família e comunidade, mas alicerçada no mercado
 - Mudança de práticas pedagógicas
 - Promoção da literacia
 - Utilização das TIC na construção das aprendizagens
 - Promoção do ensino experimental
 - Envolvimento em projetos de investigação e de pesquisa
 - Promoção da expressão artística e da atividade física e desportiva
 - Envolvimento e corresponsabilização dos encarregados de educação no percurso escolar dos filhos
 - Manutenção da Escola de Pais
 - Melhoria da articulação entre os diferentes ciclos de escolaridade
 - Monitorização da evolução dos resultados escolares dos alunos/formandos

- Criação de uma *task force* que garanta um sistema de acompanhamento da progressão dos resultados, bem como das metodologias e estratégias implementadas
- Articulação das ações das diferentes estruturas, desde o diagnóstico das dificuldades do(s) aluno(s), à definição de estratégias de superação
- Promoção de reuniões de articulação curricular entre as Escolas B2,3 de onde provêm os alunos e a Escola Secundária
- Promoção de reuniões setoriais de articulação com as Escolas B2,3, no final de cada ano letivo, com a finalidade de caracterizar dos alunos e identificação das respetivas necessidades (direções, diretores de turma)
- Melhoria do(s) plano(s) de ação tutorial
- Divulgação dos bons resultados e sucessos
- Apoio do aluno e respetiva família na (re)definição do seu projeto de vida (a Diversificação de mecanismos de informação sobre os diferentes percursos formativos
- Promoção de atos públicos que dignifiquem as vias de dupla certificação como entregas de prémios, exposições de trabalhos, feiras...
- Reforçar as parcerias com empregadores (NUT III)

2.2.1.2 Cidadania e (in)disciplina

Uma escola inclusiva e dirigida para a formação integral dos alunos, prepara-os para uma participação ativa, responsável e autónoma na sociedade.

Os casos que ocorrem nas nossas escolas encontram-se nos níveis mais baixos de indisciplina. Porém, são frequentes os incidentes que perturbam o ambiente calmo e harmonioso de convivência salutar, exigível para o trabalho de qualidade que pretendemos.

A questão da indisciplina surge cada vez mais associado a problemas sociais e a famílias desestruturadas.

Torna-se pois, necessário refletir e promover estratégias de intervenção, sobretudo preventivas, que vão desde o nível macro, da organização escolar, ao nível micro, do aluno como indivíduo.

- **Objetivos estratégicos**
 - Fomentar o espírito cívico dos alunos
 - Promover a disciplina e a não-violência
 - Implementar uma cultura de respeito, responsabilidade e intervenção cívica
 - Criar condições para que os jovens interajam positivamente
- **Estratégias**
 - Partilha de valores e regras vivenciados por toda a comunidade educativa/Construção de modelos de conduta coerentes e eficazes, inteligíveis e interiorizados por todos
 - Equilíbrio entre a dimensão pedagógica e a dimensão disciplinar
 - Divulgação das normas de segurança
 - Criação de rotinas de segurança
 - Primazia da atitude de prevenção relativamente à penalização
 - Ação disciplinar rigorosa, mas justa e adequada à maturidade do aluno/formando, e visando sempre fins pedagógicos
 - Potenciar a ação tutorial para acompanhamento dos alunos com comportamentos mais difíceis
 - Promover o cumprimento de regras de convivência e a adoção de hábitos e estilos de vida saudáveis
 - Estabelecimento de parcerias com instituições que promovam a prevenção e participação cívica dos jovens (IPJ, AJP, ...)
 - Corresponsabilização dos pais e encarregados de educação na formação cívica e educação dos jovens

- Promover formação na área da gestão de conflitos para os diferentes setores da comunidade
- Participação em concursos e programas que contribuam para o desenvolvimento de aprendizagens e práticas de cidadania
- Reuniões da direção com estruturas representativas dos alunos para definição de caminhos, avaliação do trabalho realizado, etc.
- Envolvimento dos alunos e formandos na vida da escola e na construção dos documentos estruturantes do agrupamento

2.2.2 Organização e gestão

2.2.2.1 Nível Pedagógico

- **Objetivos estratégicos**
 - Incentivar a mudança das práticas e das metodologias
 - Garantir o primado da dimensão pedagógica
- **Objetivos específicos / Metas**
 - Melhorar a articulação entre os diferentes níveis de ensino, desde a educação pré-escolar até ao ensino secundário, quer horizontal quer verticalmente
 - Melhorar as práticas de trabalho colaborativo
 - Promover o desenvolvimento profissional dos professores
 - Incentivar a formação contínua
- **Estratégias**
 - Partilha de saberes/experiências – “Aprender com os pares”
 - Formação entre pares
 - Valorização do trabalho em equipa, definindo níveis de responsabilidade
 - Otimização das práticas de *coaching*

- Capacitação das lideranças intermédias
- Mecanismos de acompanhamento e supervisão da prática letiva, em sala de aula
- Divulgação das boas práticas
- Reconhecimento do mérito / Celebração do(s) sucesso(s)
- Generalização e rentabilização da utilização da plataforma *Moodle*

2.2.2.2 Nível dos Recursos Humanos

- **Objetivos Estratégicos**
 - Desenvolver uma ação orientada pelos princípios de missão e serviço público
 - Garantir uma cultura de rigor, exigência e qualidade
 - Garantir elevados desempenhos de eficiência e eficácia do(s) serviço(s) prestados pelo agrupamento
- **Objetivos específicos / Metas**
 - Responsabilizar as lideranças intermédias / Redefinir níveis de responsabilidade, nomeadamente a nível das estruturas intermédias
 - Capacitar as diferentes lideranças, nomeadamente as intermédias
 - Diminuir a taxa de absentismo dos assistentes operacionais
 - Criar uma Carta de Qualidade do AEV
- **Estratégias**
 - Responsabilização de cada um, individual e coletivamente, pelo serviço educativo prestado pela nossa instituição
 - Melhoria das redes de comunicação interna, entre todas as escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar do agrupamento
 - Reforço e otimização das redes de comunicação interna existentes
 - Monitorização de procedimentos e desempenho
 - Avaliação do grau de satisfação dos diferentes sectores da comunidade educativa, relativamente ao serviço prestado pelo agrupamento

- Implementação de planos de melhoria decorrentes da autoavaliação
- Valorização da formação contínua

2.2.2.3 Nível Administrativo

- **Objetivos estratégicos**
 - Garantir uma gestão de equilibrada e criteriosa dos recursos humanos
 - Garantir uma gestão orçamental de recursos financeiros rigorosa, criteriosa e transparente
 - Garantir uma cultura de rigor, exigência e qualidade
- **Objetivos específicos/Metas**
 - Atualizar o Sistema de Controlo Interno do AEV (Manual de Procedimentos)
 - Generalizar o sistema de gestão informatizado e centralizado de entradas e saídas no âmbito do Sistema de Automação de Escolas (SAE), para todo o pessoal não docente do agrupamento
 - Generalizar o registo eletrónico dos sumários a todos os níveis de escolaridade, em todas as escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar
 - Elaborar o Plano de Emergência a EB2,3 / Submeter a aprovação do Comando Distrital de Operações de Socorro (CDOS)
 - Atualizar o Plano de Emergência da ESV
 - Realização do Inventário Patrimonial na EB2,3, no âmbito do Controlo Interno e Inventário dos Bens do Estado e registo no programa Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE)
 - Adequar os horários de funcionamento dos serviços das escolas aos interesses dos respetivos utentes
- **Estratégias**
 - Valorização da formação contínua
 - Aprofundamento de uma cultura de avaliação e melhoria contínua

- Monitorização de procedimentos e desempenho
- Manutenção de medidas de otimização e simplificação de procedimentos

2.2.3 Relações com a comunidade

O desenvolvimento passa por uma visão mais integradora, em que a educação, o trabalho, o emprego, a economia, o ambiente, a saúde se articulam. A sociedade educativa oferece recursos importantes que devem ser potenciados e congrega inteligências e vontades. É preciso criar sinergias, assumir responsabilidades, promover compromissos.

- **Objetivos estratégicos**
 - Valorizar o papel social da escola
 - Estimular um clima de confiança e compromisso entre os parceiros
- **Objetivos específicos/Metas**
 - Articular a ação da escola com a comunidade
 - Manter atualizada a informação no portal do agrupamento
- **Estratégias**
 - Realização de atividades de índole cultural abertas à comunidade, quer na escola, quer em espaços exteriores a esta
 - Auscultação das necessidades/ expectativas da comunidade e do tecido empresarial relativamente ao agrupamento e envolvimento dos diferentes atores sociais no(s) projeto(s) de escola
 - Promoção da candidatura a projetos e concursos de âmbito local, regional, nacional e internacional
 - Promoção da imagem da escola
 - Participação em projetos e atividades de âmbito local, regional, nacional e internacional
 - Melhoria da informação/divulgação sobre as atividades da escola na comunidade

- Colaboração na dinamização de atividades conjuntamente com as autarquias e outras entidades
- Estabelecimento de novos protocolos e parcerias e reforço e ativação dos já existentes
- Realização de reuniões com pais e encarregados educação por ciclo, ano de escolaridade, turma ou grupo de alunos sempre que necessário
- Incentivo à participação ativa dos pais e encarregados educação na vida da escola

2.2.4 Ethos

O ethos assume um papel fulcral na qualidade dos processos e dos próprios resultados. O ethos, o clima da(s) escola(s) faz com que as pessoas se sintam bem, gostem de viver o quotidiano da escola, sintam um bem estar pessoal e interpessoal, faz com que todos se sintam parte integrante da comunidade, mas sendo únicos.

O ethos da(s) escola(s) conduz a uma maior implicação na aprendizagem e conduzirá, portanto, a melhores resultados.

- **Objetivos estratégicos**
 - Promover um ambiente humanista e motivador
 - Consolidar a identidade do AEV
 - Garantir o respeito pela individualidade de todos e de cada um
- **Objetivos específicos / Metas**
 - Valorizar a pessoa que está por trás de cada aluno(a) ou profissional
 - Promover a inclusão e o respeito pelos outros
 - Cultivar um ambiente onde a ética os valores são vivenciados por todos, no quotidiano

- Promover a coesão interna, favorecendo a integração e a articulação entre os diferentes níveis de ensino e as diferentes escolas
- **Estratégias**
 - Participação de toda a comunidade educativa na construção dos documentos estruturantes do agrupamento de escolas, nomeadamente o Projeto Educativo e os Planos Anuais e Plurianuais
 - Criação de condições para que todos os elementos da comunidade educativa se apropriem desses documentos, conduzindo a uma coerente coordenação entre o pensamento e a ação
 - Promoção de espaços de reflexão e partilha de experiências
 - Valorização das interações e dos afetos
 - Promoção de momentos informais e de convívio entre os diferentes setores da comunidade
 - Promoção de reuniões periódicas, com os diferentes setores da comunidade, para planificação da ação e avaliação do trabalho realizado
 - Reconhecimento e valorização do mérito
 - Celebração dos sucessos, ainda que pequenos, como fruto do empenhamento
 - Promover a audição dos interessados nas tomadas de decisão
 - Promoção do trabalho colaborativo
 - Tomadas de decisão participadas e transparentes

Com a participação de todos os elementos da comunidade, serão definidas as metas ambiciosas, mas exequíveis, no Projeto Educativo e nos Planos Anuais e Plurianuais do agrupamento. Por seu turno, cada uma das estruturas intermédias, elaborará o respetivo Plano Estratégico.

3. PROGRAMAÇÃO DAS ATIVIDADES

As atividades propostas terão início ainda no ano 2012/2013.

A audição da comunidade, nos seus diferentes setores e de acordo com a atividade a desenvolver, realizar-se-á antes de cada tomada de decisão.

Desta forma, ainda no ano letivo de 2013/2014, será dado início ao processo de construção do Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas.

A constituição duma equipa de trabalho e a análise dos documentos ainda vigentes e a auscultação da comunidade iniciar-se-ão no primeiro período do ano letivo 2013/2014.

De imediato, será iniciada a sensibilização da comunidade para a importância da sua participação, nesta importante etapa do agrupamento.

A elaboração do documento prolongar-se-á no máximo até ao final do 2º período letivo do ano 2013/2014.

A designação dos coordenadores dos departamentos curriculares, subcoordenadores, diretores de turma, coordenadores dos diretores de turma, todas as equipas de trabalho e respetivos responsáveis decorrerão entre julho e agosto de 2013.

No início de 2013/2014 proceder-se-á à aprovação dos Planos Anual e Plurianual de Atividades.

Também a aprovação do plano de formação do pessoal docente e não docente se concretizará no 1º período letivo de 2013/2014.

Nos próximos anos, no início de cada ano letivo, proceder-se-á à atualização do plano de formação do pessoal docente e não docente.

No final de cada ano letivo proceder-se-á às seguintes atividades:

- Reuniões com as EB2,3 para conhecimento das características dos alunos que virão para a ESV e sinalização de casos específicos;
- Aprovação do Plano Anual e Plurianual de Atividades.

A elaboração da Carta de Qualidade do Agrupamento de Escolas está prevista para o final do ano letivo 2014/2015.

Ao longo do ano, garantir-se-á a realização de algumas atividades:

- Promoção de formações específicas e pontuais, nomeadamente entre pares, sempre que se revele necessário e oportuno;
- Reuniões com alunos, encarregados de educação, pessoal docente e não docente, parceiros;
- Reuniões com os diferentes setores da comunidade;
- Promoção de espaços informais e de convívio entre a comunidade escolar, nomeadamente saraus, espetáculos, jantares e passeio de fim de ano.

Também ao longo do ano, se desenvolverá o dispositivo de avaliação interna do agrupamento.

Todos os anos, em 23 de maio, ou no dia útil seguinte, se ocorrer ao fim de semana, comemorar-se-á o “Dia do Agrupamento das Escolas de Valongo”.

Todas as atividades decorrentes das funções serão realizadas de acordo com os prazos previstos nos normativos legais.

NOTAS FINAIS

Este plano de intenções tem que ser entendido como um projeto dinâmico, num processo evolutivo. “A fase perspectiva evolutiva assenta no assumir de que o ambiente interno e externo das associações é muitas vezes caótico. Não podem ser formulados planos específicos a longo prazo, porque podem tornar-se obsoletos devido a pressões externas, ou por discrepâncias com outras prioridades surgidas na organização” (Bolívar, 2003).

Fortes motivações me convocam.

Após o repto, a mobilização...e o passar da intenção à ação.

Tenho um conhecimento contextualizado da realidade atual.

Procurarei aplicar os conhecimentos e a experiência adquirida, pautando a minha prestação pela competência e pela liderança organizacional. Orientando a minha ação para a inovação e mudança, sempre numa perspectiva de melhoria, envolverei todos na implementação das mudanças organizacionais e funcionais e mobilizarei todos os recursos humanos e materiais necessários.

Uma equipa de profissionais, dinâmica, empenhada, empreendedora, inovadora e muito resiliente, constitui-se como importante recurso.

Numa ótica de serviço público, desejo contribuir para o sucesso do Agrupamento de Escolas de Valongo que, estou certa, irá impor-se pela qualidade da sua prestação, elevando sempre os níveis de desempenho. Assumindo o seu papel na comunidade, o AEV dará um importante impulso na caminhada da educação, formação e qualificação da população do concelho e da região.

“A mudança é obrigatória, o crescimento é opcional. (...) Não podemos escolher entre mudança e não mudança, mas podemos escolher o modo como lhe respondemos.”

(Fullan, 2003:135)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (2010). Projeto Educativo da Escola Secundária de Valongo (ESV)
- (2010). Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas S. João de Sobrado (AESJS)
- (2013). Regulamento Interno do AEV
- Bolívar, A. (2003). Como Melhorar as Escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas. Edições Asa.
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho
- Elias, F. (2008). A Escola e o Desenvolvimento Profissional dos Docentes. V.N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Fullan, M. (1993). Change forces: probing the depths of educational reform. London: The Falmer Press.
- González, E. (2010). Sistema Amara Berri. Un proyecto global para el desarrollo de competencias. CEE Participation Educativa.
- MacBeath, J., Meuret, D., Schratz, M. & Jakobsen (2005). A História de Serena. Viajando Rumo a uma Escola Melhor. Porto: Edições ASA.
- Perrenoud, P. (2002). A prática reflexiva no ofício do professor: Profissionalização e Razão Pedagógica. Porto Alegre: Artmed.
- Sanches, M. D. (1996). Imagens de Liderança Educacional: Acção Tecnocrática ou Acção Moral e de Transformação? Revista de Educação, VI, nº1.
- Woods, P., Bennett, N., Harvey, J., Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings from Systematic Literature Review. *Educational Management Administration & Leadership*.

Valongo, 7 de maio de 2013

A candidata,

Paula Sinde

Paula Sinde |||