

**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS Nº 2 DE ABRANTES**

**PROJETO DE INTERVENÇÃO**

ALCINO JOSÉ BRÁS HERMÍNIO

Abrantes, março de 2014

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
<b>1ª PARTE - O PROJETO: algumas reflexões prévias .....</b>	<b>4</b>
1. O lugar da Escola .....	4
2. A organização e funcionamento da escola.....	7
2.1 Três dilemas .....	7
2.2 Trabalho colaborativo, supervisão e liderança .....	9
2.3 A democracia .....	12
2.4 A missão .....	14
<b>2ª PARTE – A INTERVENÇÃO.....</b>	<b>15</b>
A. Apostar no espaço público de educação .....	15
B. Apostar na democracia.....	19
C. Apostar na relação com os pais.....	23
D. Apostar na aprendizagem para todos .....	25
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>32</b>
<b>PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES .....</b>	<b>34</b>

## INTRODUÇÃO

O projeto de intervenção que submetemos à apreciação do Conselho Geral Transitório, no âmbito do procedimento concursal para a eleição do Diretor do Agrupamento de Escolas Nº 2 de Abrantes, de acordo com o disposto no Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, republicado pelo Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, representa o nosso compromisso como candidato ao cargo de diretor para o quadriénio 2014-2018 e resulta, simultaneamente, do conhecimento concreto da realidade mas também de um processo de reflexão, partilhada com muitos, sobre os problemas e potencialidades do Agrupamento de Escolas Nº 2 de Abrantes.

A experiência de cerca de doze anos de exercício de funções em diversos cargos de administração e gestão escolar (em diferentes modelos – uma única escola com 3º ciclo e ensino secundário e um agrupamento com todos os níveis e ciclos de ensino - e em diferentes contextos legais) e, particularmente, ao longo dos últimos onze meses, o exercício do cargo de Presidente da Comissão Administrativa Provisória do Agrupamento de Escolas Nº 2 de Abrantes; a formação contínua que temos feito em instituições de ensino superior de referência ou disponibilizada pelo próprio Ministério da Educação, e que consideramos fundamental na construção de uma teoria mas também de uma *praxis* indispensáveis para o exercício destas funções; a análise que fizemos dos documentos fundamentais dos dois agrupamentos extintos, bem como dos resultados das suas avaliações externas e internas, assim como o contacto regular e sistemático que temos mantido com todos os agentes educativos e parceiros, permitem-nos considerar reunir as condições para enfrentar este desafio que só assumimos porque reconhecemos, em consciência, dispor de um conhecimento profundo desta nova organização, dos seus problemas mas também das suas potencialidades.

Esta candidatura parte, assim, dos mesmos quatro eixos que já apresentámos na candidatura ao mandato anterior, e que decidimos manter por considerarmos que consubstanciam a visão que temos da escola e da educação. É, assim, à volta destes eixos que surgem as apostas estratégicas para o Agrupamento de Escolas Nº 2 de Abrantes, prioridades

que se assumem numa perspetiva de continuidade e renovação em relação ao trabalho feito no mandato anterior, que se articulam e alimentam mutuamente.

A concretização das ações previstas neste plano não está pensada para ser obra exclusiva do diretor do Agrupamento. Ela depende do funcionamento regular de todos os órgãos e da participação ativa e empenhada do corpo docente, do pessoal não docente, dos pais, dos parceiros e, fundamentalmente, do envolvimento dos alunos. Por isso, o programa de trabalho que aqui se propõe é pensado para ser levado a cabo com o contributo de todos: na participação nas atividades formais do dia-a-dia, na vivência dos diversos órgãos, mas também em todos os momentos de vivência informal, todos eles decisivos para a formação da nossa identidade como instituição de educação ao serviço da Educação no concelho de Abrantes.

A nossa disponibilidade para esse desígnio é total, assente nos princípios da legalidade, da justiça, da imparcialidade, da responsabilidade, da transparência, da boa-fé e da participação democrática, dos quais não abdicamos.

O projeto de intervenção no Agrupamento que a seguir se apresenta encontra-se dividido em duas partes, que se considera serem indissociáveis. Na primeira, referem-se as nossas principais preocupações relativamente à Educação e os princípios que defendemos deverem orientar a ação. Por este motivo, não foram introduzidas alterações de fundo ao projeto apresentado em abril de 2010, aquando da candidatura anterior.

Na 2ª Parte, faz-se uma atualização da proposta então apresentada, procurando-se focar os principais problemas identificados e apresentar propostas de ação com vista à sua resolução.

## 1ª PARTE

### O PROJETO: algumas reflexões prévias

#### 1 – O lugar da Escola

*Cada qual é o que prova saber ser, através do esforço e da capacidade que demonstra, e não o que a sua origem – origem biológica, racial, familiar, cultural, nacional, de classe, etc. – o predestina a ser, segundo uma hierarquia de oportunidades que outros possam fixar. Neste sentido, a tarefa educativa é sempre revolta contra o destino, sublevação contra fatum: a educação é a antifatalidade, não a adaptação programada àquela... (Savater, 2006: 155).*

Falar de educação é falar sobre a natureza do ser humano. Ao contrário dos outros animais o ser humano precisa de tempo, de muito tempo, e da relação com os outros seres humanos, para vir a sê-lo na sua plenitude. Pode assim falar-se de duas gestações, a primeira, no útero materno, e a segunda, através da educação, na matriz social em que o ser humano se cria. Este é um processo longo que só termina com a morte, no sentido em que o ser humano continua a aprender até ao fim dos seus dias (Savater, 2006).

Através da aprendizagem, não só pela própria experiência, mas sobretudo *com* os outros membros da nossa espécie, cria-se uma identidade pessoal única. Dito de outra forma, mais do que os conhecimentos concretos que se transmitem é o facto de aprendermos com os outros, de sermos por eles ensinados, que é determinante para atingirmos a plenitude da nossa natureza humana (Savater, 2006).

Os outros são essenciais na medida em que o significado, forma mental que atribuímos às coisas para podermos relacionar-nos, depende deles. A educação terá assim como objetivo primordial tornar-nos conscientes dos outros, considerando-os enquanto sujeitos ativos da sua e da nossa vida. Para esta tarefa concorrem diversos atores, mas pela sua interdependência e pela polémica sobre os seus papéis que desde há algum tempo os envolve, distinguem-se a família e a escola. À primeira costuma associar-se a responsabilidade pela chamada

socialização primária, através da qual a criança deveria aprender aptidões básicas como falar, cuidar do seu asseio, respeitar os outros, distinguir o que está bem do que está mal, de acordo com os critérios da sua comunidade, etc. (Savater, 2006).

Havendo sucesso na socialização primária, a tarefa da escola terá uma base sólida para se desenvolver, podendo os professores ajudar os seus alunos a adquirir conhecimentos e competências mais especializados – socialização secundária (Savater, 2006). No entanto, é frequente ouvir os professores queixarem-se de que a família deixou de assegurar plenamente o seu papel na socialização dos alunos. Se a isto juntarmos a influência crescente dos meios de comunicação de massas e da publicidade que, frequentemente, neutralizam e contradizem o trabalho da escola, além da Internet, onde os jovens obtêm com toda a facilidade informação sobre tudo e mais alguma coisa, mas de forma desorganizada e acrítica, as expectativas em relação ao papel da escola, e muito especialmente dos professores, atingiram níveis de exigência que estranhamente pouca gente parece questionar.

A importância da família (aqui em sentido lato, abrangendo as suas diversas formas) torna-se ainda mais evidente quando verificamos a sua relação com o grave problema da desigualdade de oportunidades no sucesso (uma vez que a igualdade de oportunidades no acesso está em larga medida conseguida) que assume uma dimensão gravíssima, tal como o atestam múltiplos estudos, mas que, apesar disso é frequentemente ignorado ou subtilmente escamoteado. A título de exemplo, permito-me referir alguns desses estudos.

Partindo dos dados dos Censos 2001 e do Inquérito às Famílias no Portugal Contemporâneo foi possível chegar, entre outras, às seguintes conclusões (Almeida & Vieira, 2006): A – Tomando como referência o conjunto das crianças com 14 anos e as habilitações das suas mães, as taxas de insucesso e abandono precoce da escola são substancialmente mais altas entre as crianças filhas de mães com baixos níveis de escolaridade do que no caso das mães com cursos superiores (quase 40% contra 5%); B – Os filhos únicos têm globalmente maiores níveis de sucesso (75%) do que as crianças que vivem em fratria, sobretudo quando têm dois ou mais irmãos (50%); C – Os filhos das mulheres com atividade profissional contínua têm maior sucesso do que aqueles cujas mães tiveram uma vida profissional com entradas e saídas frequentes do mercado de trabalho ou que nunca trabalharam. As percentagens foram, respetivamente, 71%, 60% e 51%; D – A classe social de pertença dos pais relaciona-se como

os níveis de sucesso: da ordem dos 90-95% entre os filhos de «empresários e dirigentes» ou «profissionais intelectuais e científicos» e outros, e da ordem dos 48-56% entre as outras classes.

A questão da desvantagem sociocultural de algumas crianças, que as impede de adquirirem as competências necessárias ao sucesso escolar, tem na sua origem a produção de diversas vulnerabilidades, tais como disfunções cognitivas, carências ao nível psicoemocional, psicomotor e psicolinguístico, que condicionam o processo de aprendizagem. A integração escolar deve, assim, ser vista como um processo social e não como um mero problema individual, uma vez que não depende apenas do potencial inato de aprendizagem da criança (Delgado, 2006), resultando também do estilo educativo prevalecente na família (Almeida & Vieira, 2006).

Apesar de ser notório um grande aumento do sucesso escolar dos pais para os filhos, constata-se a manutenção intergeracional do estatuto educativo. A título de exemplo, verifica-se, com base em dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística e pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, que mais de 90% dos filhos de pais (progenitor do sexo masculino) com o 2º ciclo incompleto não terminam o ensino secundário, enquanto todos os filhos de pais com licenciatura concluem este nível de ensino (Carneiro, 2006). O autor deste estudo alerta ainda para a necessidade de reconhecer que o papel tradicional das políticas escolares é muito limitado, sendo essencial, para melhorar as hipóteses de sucesso das crianças desfavorecidas, intervir nas fases iniciais da sua vida, quando a influência da família é maior. Esta preocupação com a intervenção precoce é igualmente sublinhada num estudo do Conselho Nacional de Educação, *A Educação das Crianças dos 0 aos 12 anos* (2008), quando nas conclusões refere a necessidade da cobertura da faixa etária dos 0 aos 3 anos, com medidas dirigidas a: a) articulação entre tutelas; b) apoio à família; c) despiste atempado de situações de risco.

Talvez faça sentido a pergunta: devemos falar só de insucesso escolar ou também de insucesso dos programas sociais junto de determinados grupos? É só a escola que precisa de projetos de intervenção, ou é a sociedade no seu todo?

Do que fica dito, podemos concluir que não é possível perceber “o que se passa dentro da escola, o que é a escola, sem compreender o que se passa fora dela – ou sem pelo menos

pousar o olhar científico nas condições da infância que a escola acolhe e que constituem o objeto do seu empreendimento socializador” (Almeida & Vieira, 2006: 131). Parece-nos também óbvia a necessidade de refletir sobre as responsabilidades que a escola pode/deve assumir, tendo presente que não pode /não deve assumir todas...

## **2 – A organização e funcionamento da escola**

### **2.1-TRÊS DILEMAS**

António Nóvoa, conhecido académico na área da educação, costuma falar de “transbordamento da escola” referindo-se ao problema de procurar na escola a solução para muitos dos problemas da sociedade atual, o que tem levado, em muitos casos, a um excesso de dispersão, à dificuldade de definir prioridades e estratégias, como se tudo tivesse a mesma importância. Para este autor, estamos hoje perante três dilemas: 1º Escola centrada no aluno ou na aprendizagem?; 2º Escola como comunidade ou como sociedade?; 3º Escola como serviço ou como instituição? Atentemos nas suas opções (Nóvoa, 2007).

#### ***1º Escola centrada no aluno ou na aprendizagem?***

Defendendo uma pedagogia centrada na aprendizagem, chama à atenção que ela não se faz sem conhecimentos e sem a aprendizagem desses conhecimentos, sem o domínio das ferramentas do saber que são essenciais para a sociedade do conhecimento que se pretende construir. Sem aprendizagem de conhecimentos não há inclusão, e “a pior forma de exclusão é deixar a criança sair da escola sem ter adquirido nenhuma aprendizagem, nenhum conhecimento, sem as ferramentas mínimas para se integrar e participar ativamente” na sociedade (Nóvoa, 2007: 12).

Indo mais longe, defende uma separação entre o conceito de escola e o conceito de espaço público da educação, neste momento confundidos pelo assumir permanente de novas missões pela escola. No espaço público defende mais responsabilidade das famílias, das

comunidades locais, das autarquias, dos grupos culturais, das empresas, das diversas igrejas, entidades científicas, etc. Porque só é possível defender uma escola centrada na aprendizagem, se existir um espaço público de educação onde se possa exercer algumas das atividades que se tem estado a atribuir às escolas e muito especialmente aos professores.

### ***2º Escola como comunidade ou como sociedade?***

Apesar de ser um conceito com conotação positiva junto dos educadores, não deixa de ter alguns aspetos negativos. À ideia de comunidade está associado um certo fechamento, que passa pelo direito de impor os seus valores, as suas crenças, os seus princípios ao projeto educativo de uma escola, correndo-se o sério risco de criarmos escolas associadas a determinados grupos sociais. Ora, ensinar, educar é justamente ir além das fronteiras em que a criança vive, respeitando as suas origens, mas indo além delas. Defende, por isso, a escola muito mais como sociedade do que como comunidade. Citando outro autor, refere que “é preciso que as crianças se sintam suficientemente semelhantes para poderem falar umas com as outras e suficientemente diferentes para terem qualquer coisa a dizerem umas às outras” (Philippe Meirieu citado por Nóvoa, 2007: 11).

### ***3º Escola como serviço ou como instituição?***

A terminar este conjunto de dilemas que se nos colocam, António Nóvoa refere a questão das políticas educativas que tendem a ver a escola mais como um serviço que se presta às famílias, às crianças, serviço de natureza comercial ou assistencial, e menos como uma instituição. A opção é, também aqui, clara, a escola tem que continuar a ser um lugar onde se institui a sociedade, a cultura, onde nos instituímos como pessoas, onde nos instituímos dos nossos direitos, para conseguirmos, a partir daí, criar uma palavra livre e autónoma. É pois, por isso, preciso recusar todas as tendências que apontam a escola como um serviço e afirmá-la como uma instituição.

## 2.2- TRABALHO COLABORATIVO, SUPERVISÃO E LIDERANÇA

A necessidade de articulação e de trabalho colaborativo entre os docentes têm assumido, nos últimos anos, nas escolas do nosso agrupamento, contornos de prioridade e de instrumento essencial para a melhoria da eficácia e da eficiência do trabalho diário. Apesar dos esforços desenvolvidos e do caminho entretanto percorrido, parece claro que chegámos ao início de uma nova fase, em que instrumentos de desenvolvimento profissional e organizacional como o trabalho colaborativo, a supervisão e a liderança exigem de todos uma maior atenção.

Num trabalho recentemente publicado sobre esta matéria, *Supervisão e Colaboração – Uma Relação para o Desenvolvimento* (Alarcão & Canha, 2013), estes conceitos surgem interligados e numa visão – a *supervisão colaborativa* - em que, independentemente dos cargos ou papéis que cada um possa desempenhar, se encontra sempre presente, em todos, a preocupação com os objetivos e com a monitorização dos processos de os atingir.

Para estes autores, o processo de supervisão concretiza-se, fundamentalmente, pelas modalidades formativa - estimulante do desenvolvimento e da aprendizagem das pessoas e das organizações - e inspetiva - fiscalizadora e com ênfase no controlo. Sem perder de vista os resultados e o desenvolvimento como finalidade, a supervisão não pode perder de vista e nem deixar de apoiar o desenvolvimento como processo, caracterizando-se atualmente por uma lógica democrática no sentido em que se evoluiu, entre outros aspetos: de uma orientação para a norma, para uma orientação reflexiva; de uma relação hierarquizada, para uma relação colaborativa; de uma atitude passiva, para uma atitude questionante e transformadora; de uma atitude fiscalizadora, para uma perspectiva desenvolvimentista; de uma supervisão vertical, para uma supervisão horizontal e para a auto-supervisão.

Colaboração ganha assim o estatuto de palavra-chave, que clarificamos de seguida. Segundo os autores que temos vindo a acompanhar, “para que exista, de facto, relação colaborativa, é necessário que a responsabilidade sobre o processo de realização dos propósitos que a justificam seja equilibradamente assumida e partilhada por todos os que nela intervêm, independentemente dos papéis diferenciados que podem assumir. É dessa corresponsabilização que nascem a riqueza e a eficácia das soluções e o sentimento de

pertença que determina a participação genuinamente comprometida de cada interveniente (...)  
A tarefa do coordenador do grupo, por exemplo, consistirá em criar condições para que o grupo possa fazer as opções necessárias à condução da atividade e à prossecução dos objetivos traçados; não lhe cabe fazer essas opções pelo grupo”.

Resumindo, a supervisão colaborativa entre docentes é um instrumento para o desenvolvimento profissional e organizacional, que exige um esforço de convergência conceptual entre os intervenientes, a negociação de objetivos, a partilha de responsabilidades e de benefícios. Assenta em atitudes individuais de disponibilidade para evoluir na interação com os outros e de questionamento do próprio conhecimento.

Refira-se ainda Alarcão & Canha (citando Garmston, Lipton & Kaiser em *A Psicologia da Supervisão*) que apresentam o supervisor atual como “um “ecologista social” que se foca nos recursos da organização de modo a aumentar a capacidade do sistema para a adaptação e para a aprendizagem conjunta. Mas também para o desenvolvimento do espírito de comunidade”.

Dada a relevância que os processos de liderança assumem numa organização educativa e a influência que exercem nas atividades de supervisão e de colaboração, clarifica-se de seguida o entendimento que fazemos do conceito de liderança.

O Preâmbulo do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, afirma a determinada altura que um dos objetivos do novo regime de administração escolar é “criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes”, sem no entanto explicitar o que se entende por tal. Recorro, para o efeito, ao conceito de *Liderança Sustentável*, simultaneamente título de um livro (Hargreaves & Fink, 2007). Partindo diretamente da literatura sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável no mundo das empresas e no ambiental, bem como das suas investigações sobre mudança educativa, os autores definem liderança educativa sustentável da seguinte forma:

*A liderança e a melhoria educativa sustentável preservam e desenvolvem a aprendizagem profunda de todos, uma aprendizagem que se dissemina e que perdura sem provocar qualquer dano àqueles que nos rodeiam, trazendo-lhes, pelo contrário, benefícios positivos, agora e no futuro (2007: 31).*

Dos sete princípios de sustentabilidade que os autores desenvolvem e em que a liderança sustentável se baseia, destacamos dois, que apresentamos de uma forma muito sucinta:

***Princípio da amplitude*** – A liderança sustentável dissemina-se, sustenta a liderança dos outros e, simultaneamente, depende dela. Isto é, a liderança sustentável de uma escola não é sinónimo de liderança do seu diretor. A liderança estende-se a todos os atores educativos, e percorre os diferentes patamares organizacionais.

A distribuição da liderança numa escola, não ocorre apenas de forma planeada, ela emerge a partir de atores individuais ou de grupos que tomam a iniciativa de inspirar outros para que se aproveitem oportunidades ou se promovam inovações – liderança distribuída emergente. Apesar desta forma de liderança não depender diretamente dos líderes formais, a liderança emergente depende, pelo menos em parte, destes líderes, sobretudo dos de topo. Por isso, o contributo mais importante que os líderes formais podem dar para o desenvolvimento da liderança distribuída emergente é trabalhar com as outras pessoas, apoiando-as e inspirando-as, facilitando a identificação e o tratamento dos problemas, e levando, no caso dos docentes, ao desenvolvimento de comunidades de aprendizagem profissional, onde a entajuda e o trabalho em equipa quebrem o tradicional isolamento dos docentes. Será assim de esperar que com o tempo surjam, voluntária e espontaneamente, estruturas e grupos de trabalho temporários, sempre com o objetivo último de melhorar a aprendizagem dos alunos e a capacidade para os ajudar a aprender. É importante referir que há estudos que mostram que é mais provável a melhoria dos resultados dos alunos quando as fontes de liderança são distribuídas por toda a comunidade educativa.

***Princípio da profundidade*** – A liderança sustentável incide sobre questões importantes. Ela preserva, protege e promove uma aprendizagem profunda e ampla para todos, assente em relações de cuidado mútuo.

A sustentabilidade – na melhoria e na liderança - é também uma questão moral. O seu objetivo é desenvolver o que é importante e deve perdurar para benefício de todos. Isto é, a *aprendizagem profunda e ampla*, a que todas as crianças e jovens têm direito. Esta é uma aprendizagem que não pode ser apressada e que não melhora com a fixação de metas de

curto prazo. A liderança escolar sustentável defende, por isso, a profundidade da aprendizagem contra a conveniência dos resultados imediatos. Sintetizando, a aprendizagem ampla e profunda têm as seguintes características, para quem ensina: A – Exigente, do ponto de vista intelectual; B – Ligada aos conhecimentos prévios dos alunos e ao mundo que os rodeia; C – Oferecida num ambiente e num processo de aprendizagem solidário; D – Orientada de forma a integrar as questões da diferença cultural.

A terminar a apresentação dos princípios da liderança educativa sustentável (apenas referimos dois dos sete), os autores (Hargreaves & Fink, 2007) recordam que os líderes sustentáveis são humanos, podendo desiludir as suas escolas e sentir-se desiludidos consigo próprios. Mas, se quisermos que a mudança seja significativa e perdure, então a liderança sustentável que envolva muitos líderes terá de constituir uma prioridade fundamental nas escolas.

### **2.3- A DEMOCRACIA**

*Confrontada com a ameaça da guerra, da violência e do agravamento dos fenómenos de exclusão social, a sociedade contemporânea tem na escola um lugar privilegiado para a concretização do ideal de humanidade construído em torno dos valores da democracia, da justiça, da paz e da solidariedade. Para isso, importa que a escola funcione, no seu todo, como um espaço de participação sensível e responsável. Claro, já sabemos, a democracia não é fácil e dá muito trabalho. Mas, sobretudo em educação, ela deve funcionar sempre como mais do que um meio. Enquanto procura incessante de regras de convívio cada vez mais justas, a democracia representa um fim em si mesmo (Baptista, 2005: 98).*

A questão da liderança liga-se diretamente à da democracia na escola e à da educação para a democracia e a cidadania. Como diz Edgar Morin (2002: 115), “os cidadãos produzem a democracia que produz os cidadãos”. Contudo, estes objetivos, só são realizáveis num quadro de autonomia e responsabilidade, individual e coletiva, de professores, de alunos, de pais e dos funcionários não docentes. Entendendo-se por responsabilidade, a consciência de que todos os nossos atos (mesmo quando optamos por não fazer ou não dizer nada) têm consequências e de que é inevitável fazer opções e assumir os resultados. Isto implica que, por

mais relevantes que sejam, os princípios ou os grandes ideais não são suficientes. É necessário que haja uma tradução em compromissos concretos, que balizem a vida em comum na escola, e de instrumentos que, nos diferentes planos, ajudem a suportar o processo de aperfeiçoamento e de aprendizagem permanentes. Tal só será possível através de uma cultura de reflexão permanente, de uma atitude de busca e de questionamento do que se faz, utilizando uma abordagem informada por evidências e que não esqueça o chamado «currículo oculto», pela sua influência determinante no clima da escola e nos padrões de conduta dos vários atores (Baptista, 2005).

Na base do processo de decisão democrático está a *negociação*. Por negociação entende-se um esforço para elaborar a decisão com os atores, tão profundamente quanto possível, negociando quer a definição dos próprios problemas, quer a natureza e o ritmo das mudanças que é suposto trazerem respostas e progressos (Perrenoud, 2004).

A negociação pode passar só pelas estruturas de representação existentes em cada escola, mas pode surgir em grupos de trabalho que se criem com finalidades específicas. Em qualquer dos casos é necessário que os atores estabeleçam as regras do jogo, o seu calendário e procedimentos que garantam o acesso à informação, a transparência dos debates, a continuidade das posições fundamentais de uns e de outros e o seu empenhamento em não sair do jogo e fazer jogos de bastidores ao menor revés (Perrenoud, 2004).

Permitindo a participação, a negociação não é um fim em si mesmo, mas apenas um meio mais eficaz de valorizar a diversidade de opiniões e manter as promessas do sistema educativo. Contudo, a decisão final pertencerá sempre aos órgãos representativos eleitos:

*Se, usando uma bela imagem, a decisão formal for a pedra angular, a negociação constitui a abóbada. Sem ela, a decisão ficará suspensa no vácuo burocrático. Mas, sem uma decisão clara, a reforma não se manterá, tal como uma abóbada privada dos seus alicerces, dos quais tudo depende.*

*O direito de participar na negociação tem um preço: trabalho, respeito pelas regras do jogo, empenhamento em conseguir compromissos, solidariedade para com as decisões tomadas (Perrenoud, 2004: 149).*

Para os alunos, a escola também pode funcionar como um laboratório de vida democrática. Democracia limitada, no sentido de que os professores não são eleitos pelos

alunos, que uma necessária autodisciplina coletiva não elimina a disciplina imposta e no sentido que a desigualdade de princípio entre os que sabem e os que aprendem não será abolida. Mas, porque a aprendizagem da compreensão deve desempenhar um papel capital na aprendizagem democrática, as aulas devem ser o lugar de aprendizagem do debate argumentado, das regras necessárias para a discussão, da tomada de consciência das necessidades e dos processos de compreensão do pensamento dos demais e do respeito pelas vozes minoritárias e marginalizadas (Morin, 2002: 121).

#### **2.4- A MISSÃO**

Os pontos anteriores traduzem já, na nossa opinião, a forma como vemos a missão da escola. No entanto, com objetivo de cumprir claramente o disposto no ponto 3 do artigo 22º - A do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, republicado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, apresentamos de seguida a nossa proposta de missão: Da Escola espera-se que preste à comunidade um serviço público educativo de qualidade, promotor do conhecimento, que contribua para a formação de cidadãos críticos e conscientes dos seus deveres e direitos, capazes de transformar a realidade, num clima participativo, aberto e integrador, com uma preocupação de rigor, norteadada pela observação rigorosa dos princípios éticos.

Como candidato a Diretor do Agrupamento de Escolas Nº 2 de Abrantes assumo, como missão, o desenvolvimento de uma cultura de eficiência e eficácia aos níveis organizacional, administrativo e pedagógico no Agrupamento, tendo como princípios orientadores a formação integral das crianças e jovens; a avaliação da qualidade do sucesso educativo, numa perspetiva de aprofundamento dos processos de prestação de contas; o envolvimento da comunidade no processo educativo; o trabalho colaborativo; a supervisão colaborativa e a articulação eficaz entre todos os órgãos, estruturas e serviços, com vista à prestação de um serviço público de educação de qualidade, reconhecida pelos agentes educativos bem como pelos parceiros estratégicos do agrupamento, sempre de acordo com os princípios éticos.

## 2ª PARTE

### A INTERVENÇÃO

Os problemas concretos que a seguir identificamos e as respetivas estratégias de abordagem serão apresentados em torno de quatro eixos, que denominamos de apostas:

- ***Apostar no espaço público de educação***
- ***Apostar na democracia***
- ***Apostar na relação com os pais***
- ***Apostar na aprendizagem para todos***

As ações que constituem cada um destes grandes eixos visam, no seu conjunto, contribuir para criar as condições para que o agrupamento possa atingir as metas definidas no Quadro Estratégico EF2020 da União Europeia a que Portugal se encontra vinculado, nomeadamente nos seguintes domínios:

- **Competências básicas em Leitura, Matemática e Ciências**
- **Abandono precoce da educação e da formação**
- **Educação pré-escolar**

#### ***A - Apostar no espaço público de educação***

Pensamos ser pacífica a afirmação de que a escola não pode continuar desacompanhada quando enfrenta dificuldades que ultrapassam as suas capacidades e recursos. Sem deixar de reconhecer o trabalho meritório que já é desenvolvido atualmente por várias instituições do espaço público de educação, não será difícil concluir que é insuficiente e precisa de ser aprofundado, com o objetivo último de permitir à escola centrar o seu trabalho naquilo que é essencial: o ensino e a aprendizagem de todos os seus alunos.

A candidatura apresentada há quatro anos previa propostas de articulação com as instituições do espaço público de educação que o tempo veio mostrar anteciparem, em Abrantes, uma estratégia de articulação e gestão racional dos recursos educativos da

comunidade que, em breve, o *Projeto Educativo Municipal* (PEM) procurará consubstanciar. Ao tempo, a título de exemplo, defendemos a necessidade de apostar mais na prevenção e na intervenção precoce, atribuindo especial importância aos primeiros anos de vida (Recorde-se que a chamada *Intervenção Precoce na Infância* (no âmbito do Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância) apenas abrange as crianças com necessidades educativas especiais).

É pois com renovada expectativa que, quatro anos depois, e no âmbito PEM, se espera que, à semelhança de outros municípios (como, por exemplo, Matosinhos ou Cascais) se desenvolvam os programas existentes no terreno e se criem equipas multidisciplinares municipais suficientes para que seja possível: identificar atempadamente crianças em risco educacional; promover a igualdade de oportunidades antes do ensino formal e proceder ao acompanhamento das crianças no 1º ciclo do ensino básico.

O PEM constitui assim uma oportunidade para tirar partido do potencial educativo existente no concelho, através da clarificação do papel dos diferentes agentes, da superação da fragmentação de serviços, da promoção do trabalho colaborativo e do estímulo à aprendizagem de todos os cidadãos. Tal empreitada, como é óbvio, acabará por ter reflexos positivos no resultado do trabalho educativo desenvolvido nas nossas escolas.

Por outro lado, a inclusão do agrupamento no espaço público de educação implica que o agrupamento e as suas escolas saibam afirmar a sua identidade e defender a sua margem de autonomia. Dizendo de outro modo, o agrupamento e as suas escolas, devem afirmar claramente à comunidade: “Estamos aqui, contem connosco, contamos convosco!”

Resumidamente, entendemos como principais problemas: a desarticulação entre as diferentes entidades que constituem o espaço público de educação; a necessidade de desenvolver e alargar o trabalho colaborativo; a insuficiência dos recursos humanos existentes nas escolas para que seja feita uma intervenção atempada e adequada nas situações de elevado risco de insucesso; o número insuficiente de assistentes operacionais no quadro de pessoal do agrupamento.

Ações propostas:

A1 – Colaborar ativamente na implementação do Projeto Educativo Municipal, enquanto instrumento de políticas educativas locais conjugadoras de vontades e de recursos, aproveitando todas as suas potencialidades na promoção do sucesso educativo, nas suas diferentes dimensões;

A2 – Sensibilizar os parceiros do espaço público de educação, no âmbito do Projeto Educativo Municipal, para a necessidade de desenvolvimento de mais medidas de intervenção precoce na faixa dos 0 aos 10 anos, o que passará, necessariamente, pelo aumento dos recursos financeiros e humanos essenciais à criação de dinâmicas de despiste e intervenção imediata em situações de risco. Não nos esqueçamos que os primeiros anos de vida são fulcrais para o desenvolvimento cognitivo: se houver uma forte intervenção neste nível etário, estaremos, provavelmente, a reduzir a necessidade de medidas compensatórias ao longo da escolaridade, medidas cujo custo e reduzida eficácia não são normalmente referidos;

A3 - Propor à autarquia a realização de uma campanha de valorização da relação pais-professores e do esforço na aprendizagem;

A4 – Propor à autarquia e às associações de pais a realização de reuniões com os representantes dos empresários do concelho, com três objetivos: 1º - sensibilizar para a importância de, ao nível dos horários de trabalho, se conseguir conciliar a necessária rentabilidade com o acompanhamento educativo dos filhos dos seus colaboradores; 2º - sensibilizar para a necessidade de valorizar a educação, não admitindo jovens sem o 12º ano e promovendo a continuação dos estudos dos seus colaboradores e 3º - melhorar a articulação da oferta formativa do agrupamento com as necessidades das empresas;

A5 – Continuar a procurar estabelecer ligações a Instituições do Ensino Superior e a Fundações ou Associações, com o objetivo de integrar o Agrupamento em projetos de investigação ou de formação, quer nas diversas áreas de ensino, quer no que diz respeito ao seu funcionamento enquanto organização educativa, quer ainda com o objetivo de articular a oferta formativa do nosso agrupamento com as escolas do ensino superior da região. Neste âmbito importa referir a aposta na recentemente formada *Rede de Formação Tecnológica e Profissional do Médio Tejo*, que o Instituto Politécnico de Tomar coordena;

A6 – Propor ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral, estudada a sua viabilidade, a adesão ao Serviço de Apoio à Melhoria das Escolas (SAME) da Universidade Católica – Porto;

A7 – Dar continuidade ao trabalho de fomentar o sentido de pertença e a identificação com o agrupamento e com cada uma das suas escolas, através da organização, ou do apoio à

organização, de convívios, festas comemorativas, exposições, conferências ou outras iniciativas abertas à comunidade (na esteira do trabalho desenvolvido com os *Encontros na escola*, as *Conferências do Liceu*, o espetáculo *As Sem Razões do Amor* ou a iniciativa no centro histórico da cidade - *O Liceu comVIDA... Sinta o amor*);

A8 – Reforçar a divulgação na comunidade, nomeadamente através de informação disponibilizada à comunicação social e do sítio do agrupamento na internet, das atividades desenvolvidas nas escolas do agrupamento (Agenda Cultural mensal e atividades com a marca *Liceu conVida*);

A9 – Continuar a apoiar a participação em projetos de âmbito local, nacional ou internacional (de que são exemplos o Concurso Concelhio de Leitura, o Plano Nacional de Cinema e o Projeto Partilhas Pedagógicas com Timor-Leste) e apresentar propostas aos parceiros, designadamente à Câmara Municipal de Abrantes, para a organização de novas iniciativas (de que são exemplos um Campeonato Concelhio de Jogos Matemáticos, um momento cultural anual de Declamação de Poesia, uma mostra anual de projetos desenvolvidos por alunos, dos ensinos básico e secundário, no âmbito do ensino experimental das ciências e uma apresentação anual das Provas de Aptidão Profissional, preparadas no âmbito dos cursos profissionais), com o objetivo de estimular o gosto pelo estudo e pelo conhecimento;

A10 – Continuar a promover uma política ativa de parceria com associações culturais, desportivas, empresariais, etc. com o objetivo de realizar iniciativas de interesse mútuo;

A11 – Solicitar a colaboração dos parceiros do agrupamento, nomeadamente da Câmara Municipal e das Juntas de Freguesia, de modo a que continue a ser assegurado o número de Assistentes Operacionais adequado às necessidades de acompanhamento dos alunos e às características da organização espacial de cada uma das escolas do agrupamento. O conteúdo da Portaria n.º 1049-A/2008, de 16 de Setembro, não pode deixar de nos preocupar a todos;

A12 – Propor ao Conselho Geral a realização anual de uma reunião, aberta a todos os parceiros do agrupamento, para debate dos contributos que cada um está ou poderá vir a disponibilizar, numa perspetiva de melhorar a sua articulação e de identificar ações de melhoria;

A13 – Disponibilizar os recursos e instalações das escolas do agrupamento, em condições a estabelecer caso a caso, para iniciativas das instituições parceiros do agrupamento;

A14 – Acompanhar a 2ª fase das obras de renovação das instalações da escola sede, da responsabilidade da empresa Parque Escolar, e defender a necessidade de intervenção nas instalações da Escola Octávio Duarte Ferreira;

A15 – Acompanhar, em articulação com a Câmara Municipal de Abrantes e com as Juntas de Freguesia, a manutenção das instalações e equipamentos dos Jardins de Infância e das Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico.

### ***B- Apostar na democracia***

Neste segundo eixo em que estruturámos a apresentação das propostas de intervenção, não nos vamos prolongar na defesa de algo cuja necessidade de aprofundamento é óbvia, apesar dos obstáculos, como a disponibilidade de tempo e de espírito para assumir os conflitos de interesses e de visões que naturalmente surgem. Apenas sublinhamos que, no contexto das escolas e da visão deste projeto de intervenção, a democracia assenta em três pilares: transparência (o que implica processos eficazes de autoavaliação e de comunicação interna e externa), participação e trabalho colaborativo.

Pela sua importância e potencialidades de desenvolvimento para o agrupamento, enquanto organização aprendente, o processo de autoavaliação constitui uma peça a que devemos dar a maior atenção. Clarifica-se, por isso, que nos identificamos com a proposta que a Comissão Administrativa Provisória apresentou, no âmbito da elaboração do Regulamento Interno do Agrupamento. A visão exigente que traduz assenta na participação e na reflexão conjunta sobre o trabalho que desenvolvemos, enquanto comunidade educativa, pelo que constitui uma base fundamental do funcionamento democrático que aqui se defende.

Resumidamente, entendemos como principais problemas: o distanciamento que muitos membros da comunidade escolar sentem em relação à organização do agrupamento e das suas escolas e a conseqüente desvalorização do papel que podem desempenhar; o desconhecimento do trabalho realizado no agrupamento; o risco de atomização de cada uma das escolas que constituem o agrupamento e o seu reverso, o risco de perda de identidade e

de homogeneização; a insuficiente articulação do trabalho realizado pelas diferentes estruturas de coordenação; a natural resistência à mudança de processos de trabalho (acentuada pelo cansaço que resulta das frequentes mudanças no contexto legal e organizacional); a necessidade de desenvolver e alargar o trabalho colaborativo.

#### Ações propostas:

B1 – Continuar a apoiar, pelos meios possíveis e adequados, o debate de problemas ou preocupações dos atores educativos (alunos, pais e encarregados de educação, professores e pessoal não docente);

B2 - Realizar assembleias de delegados de turma como meio de promoção do debate e auscultação dos alunos;

B3 – Continuar a colaborar ativamente com a Associação de Estudantes no desenvolvimento da sua atividade;

B4 - Promover, junto dos delegados de turma e dos diretores de turma, com a colaboração do projeto *Sê plural como o universo*, a elaboração de uma proposta de *Declaração dos Deveres Humanos*;

B5 – Identificar as alterações que é necessário introduzir nos atuais canais de comunicação (sítio do Agrupamento na internet, agenda mensal para a comunicação social, e-mail institucional e placards de afixação), de modo a aumentar a sua eficácia na divulgação da informação pelos diversos parceiros educativos (alunos, pais e encarregados de educação, professores, pessoal não docente e comunidade abrantina);

B6 - Melhorar a utilização da plataforma informática que suporta o Plano Anual de Atividades, tornando-a um efetivo instrumento de gestão da atividade educativa realizada nas escolas do agrupamento (objetivo que depende, parcialmente, da disponibilização atempada e oportuna das propostas de atividades dos diferentes parceiros do agrupamento);

B7 – Preparar, no respeito pelas competências do Conselho Geral, a elaboração da proposta de orçamento do agrupamento adotando, na medida do possível, a metodologia do *Orçamento Participativo* - reuniões prévias com os vários parceiros (representantes dos alunos, dos pais e encarregados de educação, dos professores e do pessoal não docente);

B8 – Elaborar o regulamento dos Serviços Administrativos do Agrupamento, tendo por preocupação fundamental prevenir os riscos de corrupção ou de gestão danosa do interesse público;

B9 – Promover o debate e a tomada de decisão sobre o nome do agrupamento (continuar a sua atual designação, assumida aquando da constituição do agrupamento pelo presente candidato, ou optar por outra);

B10 – Valorizar, pelos meios possíveis e adequados, a contribuição que os professores e o pessoal não docente que têm obtido formação contínua ou académica acrescida, pensem poder dar à escola e aos alunos;

B11 – Continuar a valorizar, numa estratégia global de envolvimento das pessoas, o papel do departamento curricular. Com efeito, esta estrutura assume uma importância fundamental, pelas oportunidades de debate e partilha de experiências que possibilita, mas também pela responsabilidade que lhe incumbe de assegurar a coerência entre a prática e os princípios, e de contribuir para o empenhamento no trabalho colaborativo de todos os docentes;

B12 – Continuar a promover reuniões periódicas com os Coordenadores de Departamento, com os Delegados de Área Disciplinar e com os Coordenadores de Diretores de Turma;

B13 – Continuar a promover reuniões periódicas com os Coordenadores de Estabelecimento como meio para a partilha de problemas e de soluções, tendo presente que cada escola é uma realidade diferente e que, por isso mesmo, podem ser necessárias soluções diferentes para realidades diferentes;

B14 – Continuar a promover reuniões entre professores dos 1º e 2º ciclos. Sendo o Agrupamento recente, parece-nos essencial melhorar a articulação a este nível. Com efeito, se nos restantes ciclos este problema pode ser controlado pelos departamentos curriculares pluridisciplinares que abrangem vários ciclos (2º, 3º e Secundário), o mesmo não se verifica entre os dos dois primeiros ciclos do ensino básico. Com esta medida pretende-se partilhar dificuldades, definir estratégias e medidas concretas;

B15 – Continuar a organizar sessões de formação para coordenadores de departamento e delegados de área disciplinar convidando, para o efeito, investigadores na área da educação. Nesta matéria, considero prioritário trabalhar as questões da liderança e da supervisão pedagógica;

B16 – Promover, em conjunto com os Coordenadores de Departamento e os Delegados de Área Disciplinar, a melhoria dos processos de calibragem dos critérios e dos instrumentos de avaliação;

B17 – Identificar, em conjunto com os Coordenadores de Departamento e os Delegados de Área Disciplinar, boas práticas de trabalho colaborativo realizadas no agrupamento e sua divulgação interna às restantes estruturas de coordenação (organização, em conjunto com os Coordenadores de Departamento de, pelo menos, um momento anual em que são apresentadas as boas práticas e debatido um problema previamente escolhido);

B18 – Promover, em coerência com o conceito de supervisão colaborativa, práticas de supervisão pelos pares (a título de exemplo: a construção partilhada e a troca de critérios e instrumentos de avaliação entre professores de uma mesma disciplina, ou mesmo de diferentes disciplinas, e a assistência a aulas fora do contexto da avaliação do desempenho docente);

B19 – Elaborar e implementar, com a colaboração dos Coordenadores de Departamento e dos Delegados de Área disciplinar, planos de acompanhamento de docentes para superação de dificuldades detetadas ou autoidentificadas;

B20 – Continuar a apoiar, na medida do possível, o desenvolvimento de projetos e de soluções inovadoras;

B21 – Continuar a promover, na medida do possível, a formação dos Assistentes Técnicos e dos Assistentes Operacionais;

B22 – Continuar a apoiar o trabalho da equipa do Observatório da Qualidade, dotando-a, na medida do possível, dos recursos humanos necessários;

B23 – Promover a implementação dos Planos de Melhoria resultantes do processo de autoavaliação.

Por último, não podemos deixar de referir o contributo negativo que os atuais processos de avaliação de desempenho estão a dar e poderão, infelizmente, continuar a dar (quer no caso dos professores, quer no caso do pessoal não docente), afastando as pessoas daquelas que deveriam ser as suas prioridades e minando o trabalho colaborativo. Com disse Perrenoud, premonitoriamente em 2004 (p. 84), “a obsessão pelos indicadores e pelos resultados está quase a por em risco a conceção e o desenvolvimento de sistemas subtis e cooperativos de acompanhamento de pessoas!”.

### ***C - Apostar na relação com os pais***

Na nossa modesta opinião, pais e professores só têm a ganhar se aprenderem a comunicar melhor e a trabalhar de forma articulada, ultrapassando as desconfianças e os equívocos que os separam. Não são, é claro, de ignorar obstáculos como a dificuldade em conciliar os horários de trabalho dos pais com o acompanhamento dos seus educandos e a legislação que não facilita o contacto com a escola.

Por outro lado, existem aspetos positivos que podem servir de ponto de apoio para o desenvolvimento de estratégias de melhoria, resumidamente: A - o educador de infância, o professor titular de turma e o diretor de turma são vistos pela grande maioria dos pais como um elemento da escola com capacidade para ajudar a resolver algum problema que surja com

o seu educando, o que significa a existência de um canal de comunicação que vai funcionando; B – os professores valorizam a participação dos pais na escola e associam-na, entre outros aspetos, a uma melhoria da relação escola-pais e do desempenho escolar e social dos alunos; C – as áreas de consenso entre professores e pais, no que toca à participação destes na escola, são também aquelas em que se verifica maior consenso no interior dos dois grupos, e estão sobretudo relacionadas com o apoio e o acompanhamento dos alunos em casa (Sá, 2004).

Importa sublinhar, igualmente, que a coexistência cotidiana em sociedade assenta no cumprimento de deveres e não só no exercício de direitos (ao direito de estudar na escola pública está associado um custo para todos os contribuintes, a que corresponde o dever do esforço no estudo e no cumprimento das regras). O papel dos encarregados de educação é, também aqui, insubstituível, já que são eles quem está melhor colocado para exigir aos seus filhos que respondam pelos seus atos e assumam as respetivas consequências, quer em casa, quer na escola.

Relativamente às Associações de Pais e Encarregados de Educação, destacamos o papel fundamental que têm desempenhado, quer em termos de representação dos pais, quer na ajuda à resolução de problemas das escolas do agrupamento (a título de exemplo destacamos: as atividades de voluntariado nas escolas, que se têm revelado essenciais para compensar a falta de assistentes operacionais; o seu papel na organização e implementação das diferentes modalidades de apoio à família, nas atividades de enriquecimento curricular e, ainda, as iniciativas de recolha de fundos).

Resumidamente, entendemos como principais problemas: as dificuldades de acompanhamento dos alunos pelos seus encarregados de educação, a natural distância entre os mundos da família e da escola e a conseqüente dificuldade na obtenção de compromissos e, ainda, alguma complexidade inerente ao trabalho com seis associações de pais.

#### Ações propostas:

C1 – Continuar a promover reuniões com carácter regular, conjuntas e individuais, entre a direção e as associações de pais do agrupamento e a apoiar, na medida do possível, as suas iniciativas;

C2 – Estudar, com a colaboração das associações de pais e com prioridade ao 1º CEB (fase inicial do processo de adaptação das crianças às regras da educação formal), o impacto dos instrumentos (implementados nos últimos anos) de apoio ao acompanhamento do estudo dos alunos pelas suas famílias, com o objetivo de melhorar a sua eficácia;

C3 – Propor às associações de pais, e a outros parceiros da comunidade, iniciativas que procurem atingir os três objetivos seguintes: aproximar os pais das regras, modo de funcionamento das escolas do agrupamento e expectativas dos professores; aproximar a escola do contexto de origem dos seus alunos; ajudar as famílias a apoiar os seus educandos no estudo e motivação para a escola. A título de exemplo: reuniões com os encarregados de educação em localidades de origem dos alunos; pequenos “cursos” ou *workshops* sobre temas que correspondam às prioridades identificadas pelas associações de pais;

C4 – Colaborar, na medida do possível, com as iniciativas que tenham por objetivo apoiar as famílias dos alunos do agrupamento, visando a plena integração escolar e social destes;

C5 – Continuar a utilizar as novas tecnologias de informação e comunicação para promover um contacto mais estreito e mais rápido entre a escola (diretores de turma/educadores/professores titulares de turma) e os pais. Implementar, por exemplo, e logo que técnica e financeiramente viável, o “sumário digital”.

#### ***D - Apostar na aprendizagem para todos***

A natureza pública das escolas do Agrupamento de Escolas Nº 2 de Abrantes traz consigo responsabilidades inquestionáveis de que destacamos a obrigação de contribuir para a igualdade de oportunidades no sucesso educativo, a atenção às necessidades educativas de todas as crianças e jovens e a preocupação de contemplar na sua ação as diferentes dimensões do ser humano. Dito de outra forma, a escola pública deve proporcionar a cada um dos seus alunos o percurso educativo mais rico e exigente que esteja ao alcance das suas capacidades pessoais. O nome que escolhemos para este eixo procura traduzir esta preocupação.

No que toca à componente curricular dos planos de estudos estabelecidos pelo governo, procurar-se-á efetuar uma gestão criteriosa do tempo e dos recursos humanos, de acordo com os critérios aprovados no nosso agrupamento. Nesta matéria uma das nossas preocupações passará pela definição de uma oferta formativa no ensino secundário que, tirando partido das potencialidades das Escolas Octávio Duarte Ferreira e Dr. Manuel Fernandes possa, pela diversificação dos cursos disponibilizados, dar resposta às necessidades

dos jovens do nosso concelho e, ao mesmo tempo, constituir um fator de atração de jovens de outros concelhos.

Seja qual for a sua idade ou o curso frequentado, os jovens que estudam nas escolas do nosso agrupamento devem igualmente ter acesso a uma educação que desenvolva o pensamento crítico, a comunicação oral e escrita, a capacidade de resolver problemas, de liderar e de trabalhar em equipa, a curiosidade, a iniciativa e a criatividade. Isto é, aquilo a que se costuma chamar *Soft Skills* - atributos e competências pessoais que permitem a cada um ter uma boa interação com os outros e com o mundo em seu redor, sendo úteis em qualquer área profissional, ao mesmo tempo que possibilitam uma cidadania ativa e uma vida pessoal mais positiva.

Nos últimos anos, graças ao trabalho empenhado de muitos (alunos, professores, assistentes e encarregados de educação), a riqueza e diversidade das atividades extracurriculares implementadas nas nossas escolas<sup>1</sup> permitiu-nos assistir ao crescimento pessoal dos nossos alunos e ao reforço da urgência em trabalhar melhor áreas que, pelo seu potencial de desenvolvimento das *Soft Skills*, merecem mais atenção da nossa parte. Refiro-me, entre outras, à aprendizagem experimental das ciências e à educação pela arte.

O desafio para as nossas escolas passa também por conciliar o rigor e a exigência com a emoção e os afetos.

Resumidamente, entendemos como principais problemas: a limitada diversidade da oferta educativa no concelho; a pouca valorização das *Soft Skills* na formação integral dos alunos; a insuficiência das respostas existentes para o acompanhamento dos alunos em situações de dificuldade educacional (de aprendizagem, de indisciplina, de adaptação a novas escolas, ...); os efeitos na vida escolar dos alunos provocados pela crise económica e social de que muitas famílias são vítimas; a limitada reflexão dos agentes educativos sobre as causas do insucesso e do abandono escolar.

---

<sup>1</sup> São bastante positivos os resultados das experiências feitas fora do horário letivo, nomeadamente na hora de almoço e nos intervalos (limitando-se assim o impacto no tempo destinado à aprendizagem das diversas disciplinas), que permitiram, no passado mês de março, que a Escola Dr. Manuel Fernandes fosse considerada *escola empreendedora do mês* pela revista Fórum Estudante.

Ações propostas:

D1 - Recuperar um antigo projeto do ex-Agrupamento Dr. Manuel Fernandes, projeto *Amigo Grande*, pelo papel que pode desempenhar na integração dos novos alunos do 5º ano e na formação cidadã dos alunos mais velhos;

D2 - Apoiar, na medida do possível, os projetos e atividades de ocupação dos tempos livres;

D3 - Propor, no âmbito da definição da oferta formativa a disponibilizar no agrupamento, cursos profissionais que diferenciem o Agrupamento e, muito particularmente, a Escola Octávio Duarte Ferreira;

D4 - Propor, no âmbito da definição da oferta formativa a disponibilizar no agrupamento, o funcionamento do ensino artístico através do curso básico da música (2º e 3º Ciclos);

D5 - Propor, no âmbito da definição da oferta formativa a disponibilizar no agrupamento, o funcionamento do ensino artístico através do curso básico da dança (2º e 3º Ciclos);

D6 - Estudar a viabilidade e interesse, no âmbito da definição da oferta formativa a disponibilizar no agrupamento, do funcionamento do ensino artístico no ensino secundário;

D7 - Propor, à Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares e à Câmara Municipal de Abrantes, a integração na Escola Dr. Manuel Fernandes do edifício da antiga Residência de Estudantes. Com efeito, este edifício encontra-se dentro do espaço “vital” da escola sede do agrupamento e não se vislumbra outra utilização que seja compatível com este facto. A ser aceite esta proposta, seria possível, apenas com a substituição da cobertura e a pintura do exterior e do interior do edifício, assegurar excelentes condições para o funcionamento, em Abrantes, do ensino artístico referido nos pontos anteriores;

D8 - Apoiar, em conjunto com o Coordenador do Departamento do 1º Ciclo do Ensino Básico, iniciativas que promovam o ensino experimental das ciências [Esta ação articula com a A9];

D9 - Propor ao Departamento de Ciências Exatas e Experimentais e ao Departamento do 1º CEB a realização de uma mostra de projetos no âmbito do ensino experimental das ciências;

D10 - Reforçar o apoio às atuais atividades de promoção da leitura e propor ao Departamento de Línguas, ao Departamento do 1º CEB e à equipa das Bibliotecas Escolares, a realização de momentos anuais de declamação de poesia em cada uma das escolas do agrupamento;

D11 - Candidatar o agrupamento à realização de mais atividades no âmbito do programa *O Mundo na Escola*, designadamente à realização de *Grandes Aulas*, em que cientistas se deslocam às escolas para darem aulas (refira-se que em 2013/2014 o agrupamento recebeu, com assinalável sucesso, a exposição *A Física no dia-a-dia* e que a última convidada das Conferências do Liceu, a Professora Doutora Marta Moita, participa neste projeto);

D12 - Continuar a organizar concertos pedagógicos nas escolas do 1º CEB e nas escolas Dr. Manuel Fernandes e Octávio Duarte Ferreira;

D13 - Continuar a organizar o *Concerto de Natal* na Escola Dr. Manuel Fernandes (cuja primeira edição em 16 de dezembro de 2013, com a colaboração da Banda Sinfónica do Exército, obteve assinalável sucesso);

D14 - Continuar a apoiar a organização, com a regularidade possível, das *Conferências do Liceu*, dos encontros com escritores nas bibliotecas do agrupamento, dos *Encontros na Escola* (nas escolas do 1º CEB) e de exposições temáticas nas Escolas Dr. Manuel Fernandes e Octávio Duarte Ferreira;

D15 – Propor ao Departamento do Pré-Escolar e ao Departamento do 1º Ciclo do Ensino Básico que analisem a possibilidade de, no âmbito das Metas Curriculares, definirem uma estratégia global que aprofunde as dinâmicas de educação estética e artística já existentes;

D16 – Continuar a colaborar com todos os projetos que procuram atenuar os efeitos do aumento das situações de pobreza e dos seus inevitáveis reflexos nas condições de

aprendizagem. Com este objetivo continuará a ser dado apoio à Associação Juventude Amiga, pelo papel que desempenha no desenvolvimento do espírito, e da prática, da solidariedade e da responsabilidade individual pelo bem-estar dos outros;

D17– Melhorar, com a colaboração dos docentes do Pré-escolar e do 1º Ciclo e dos parceiros do agrupamento, os dispositivos de deteção e intervenção imediata nos casos em que são detetadas dificuldades de aprendizagem ou de indisciplina. É urgente investir mais, enquanto as crianças estão nos 10 primeiros anos de vida, e não deixar agravar os problemas até um ponto em que a única “solução” é condenar os alunos a currículos de “segunda” que, apesar de caros, resolvem apenas, quando resolvem, o problema da exclusão social mas não o da desigualdade de oportunidades de sucesso [Esta medida funcionará de forma articulada com a A2];

D18 – Propor ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral a análise anual das causas de abandono escolar, com base em informação disponibilizada pelos Conselhos de Docentes e pelos Conselhos de Turma;

D19 – Propor ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral a análise anual das causas de retenção dos alunos do 1º CEB, com base em informação disponibilizada pelos conselhos de docentes [Esta medida articula com a A2 e com a D17];

D20 – Continuar a implementar, no limite dos recursos humanos disponíveis, medidas de apoio aos alunos do 9º ano e do ensino secundário (na componente não letiva do horário dos professores), nas disciplinas e nos anos em que se realizam exames nacionais;

D21 - Propor ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral, quando o contexto legal e os recursos disponíveis o permitirem, a constituição de turmas de nível temporário em algumas disciplinas;

D22 - Continuar a promover, no dia-a-dia, o reconhecimento do esforço de melhoria do trabalho realizado pelos alunos nas diferentes dimensões da sua formação, através de: apoio às iniciativas que criam oportunidades para os alunos manifestarem as suas competências,

atitudes e valores perante os seus colegas e adultos; divulgação na comunicação social e no sítio do agrupamento na internet dos bons resultados alcançados pelos alunos;

D23 - Promover o debate sobre as formas de reconhecimento do esforço de melhoria do trabalho realizado pelos alunos nas diferentes dimensões da sua formação;

D24 – Acompanhar a evolução do contexto legal em que se realizam as Atividades de Enriquecimento Curricular e tomar as medidas adequadas e possíveis para, com a colaboração da Câmara Municipal de Abrantes e das Associações de Pais, prestar este serviço que para muitos encarregados de educação é essencial.

Finalmente, uma referência especial ao Projeto Educativo. Elaborá-lo constitui uma tarefa de especial importância se quisermos que não se limite a um documento acabado, obrigatório por lei, mas de cujo conteúdo nos esquecemos e que serve apenas para mostrar quando alguém o solicita. Para estar presente na nossa ação diária, tem que ser fruto do debate, do compromisso, da reflexão, da exigência, do conhecimento do contexto, enfim do questionamento equilibrado do projeto pela prática, bem como o seu inverso (Guerra, 2000). É pois, por natureza, um documento inacabado.

A proposta de trabalho que apresentamos nesta matéria tem por base a realização, durante o próximo ano letivo, de um debate e consequente elaboração e aprovação do primeiro Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas N.º 2 de Abrantes. O debate poderá ter como pontos de partida os Projetos Educativos dos ex Agrupamentos de Escolas Dr. Manuel Fernandes e do Tramagal, bem como o Projeto Educativo Municipal entretanto aprovado. Nos anos seguintes, do Projeto Educativo e dos resultados do processo de autoavaliação decorrerá a elaboração de Planos de Melhoria.

A terminar não resistimos a transcrever a parte final da intervenção de António Nóvoa, no *Debate Nacional sobre Educação* na Assembleia da República, em de Maio de 2006, quando a propósito da necessidade de melhorar a educação, afirma:

*E isso não se fará sem um debate franco e aberto, um debate informado, que evite as armadilhas do pensamento óbvio. Não devemos ceder ao espírito do tempo, mais propício ao gesto fácil e ignorante do que à opinião justa e informada. Devemos, sim, obrigar-nos a um esforço de razão e de lucidez.*

*Seremos capazes? Seremos capazes de escapar às acusações inúteis de um “tempo detergente”, de passa-culpadas e de lava-culpadas, centrando-nos (concentrando-nos) num esforço concreto de transformação da realidade escolar?*

*Todos estamos convocados para o debate. Ninguém pode ser dispensado. Porque cada palavra, cada opinião, pode ajudar a construir o futuro presente, não o futuro distante, aquele que nunca chega, mas sim a acção presente, efectiva, concreta. É esta “acção” que deve sair do Debate que agora se inicia.*

## BIBLIOGRAFIA

- Alarcão, Isabel & Canha, Bernardo. (2013). *Supervisão e Colaboração – Uma relação para o desenvolvimento*. Porto: Porto Editora.
- Almeida, Ana Nunes de & Vieira, Maria Manuel. (2006). *A escola em Portugal*. Lisboa: ICS.
- Azevedo, Joaquim. (Coord.). (2003). *Avaliação dos resultados escolares – Medidas para tornar o sistema mais eficaz*. Porto: Edições ASA.
- Baptista, Isabel. (2005). *Dar rosto ao futuro: a educação como compromisso ético*. Porto: Profedições.
- Carneiro, Pedro. (2006). *Equality of Opportunity and Educational Achievement in Portugal*. Comunicação apresentada na Conferência sobre o Desenvolvimento Económico em Portugal, organizada em 2006 pelo Banco de Portugal. Recuperado em 2007, Julho 30, de <<http://www.ucl.ac.uk/~uctppca/5.pdf>>.
- Delgado, Paulo. (2006). *Os Direitos da Criança: da Participação à Responsabilidade*. Porto: Profedições.
- Delors, Jacques. (Coord.). (2005). *Educação um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Porto: Edições ASA. (Trabalho original em inglês publicado em 1996).
- Guerra, Miguel Ángel Santos. (2002). *A escola que aprende*. Porto: Edições ASA. (Trabalho original em espanhol publicado em 2000).
- Hargreaves, Andy & Fink, Dean. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto: Porto Editora.
- Meirieu, Philippe. (2006). *Escolheremos a escola pública para as nossas crianças*. Porto: Edições ASA.
- Morin, Edgar. (1999). *Os sete saberes para a educação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Nóvoa, António. (2006). *Debate Nacional sobre Educação*. Comunicação apresentada na Assembleia da República a 22 de Maio. Recuperado em 2009, Março 30, de [http://www.debatereducacao.pt/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=14](http://www.debatereducacao.pt/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=14)

Nóvoa, António. (2007). *Desafios do trabalho do professor no mundo contemporâneo*. Recuperado em 2009, Março 30, de <http://www.scribd.com/doc/2943879/Desafios-do-trabalho-do-professor-Antonio-Novoa>.

Perrenoud, Philippe. (2004). *Aprender a negociar a mudança em educação - Novas estratégias de inovação*. Porto: Edições ASA.

Sá, Virgínio. (2004). *A participação dos pais na Escola Pública portuguesa*. Braga: Centro de Investigação em Educação – Instituto de Educação e Psicologia – Universidade do Minho.

Savater, Fernando. (2006). *O valor de educar*. Lisboa: Publicações D. Quixote. (Trabalho original em espanhol publicado em 1997).

## PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES

A programação a seguir apresentada distribui as ações propostas, de acordo com o seu horizonte de implementação. Uma vez que se trata ainda de propostas, algumas das quais dependem de parceiros do agrupamento, e que necessitam de ser sujeitas a debate e decisão final, não se apresenta uma previsão pormenorizada, optando-se por dividir as ações em dois grupos: ações a iniciar no 1º ano do mandato e ações a iniciar nos anos seguintes.

### Eixo 1 – Apostar no espaço público de educação

Ações	Horizonte de implementação	
A1, A3, A7, A8, A10, A11, A13, A14 e A15	Ao longo de todo o mandato	
A2 – Sensibilização dos parceiros para a necessidade de mais medidas de intervenção precoce	2014/2015	
A3 – Campanha de valorização da relação pais-professores e do esforço na aprendizagem	2014/2015	
A4 – Reuniões com os representantes dos empresários do concelho	2014/2015	
A6 – Adesão ao SAME da Católica do Porto		2015/2016
A9 – Apoio a atuais e novos projetos de âmbito local, nacional e internacional	2014/2015	
A12 – Reunião anual do Conselho Geral com todos os parceiros do Agrupamento		2015/2016

## Eixo 2 – Apostar na democracia

Ações	Horizonte de implementação	
B1, B2, B3, B5, B6, B10, B11, B12, B13, B14, B15, B20, B21 e B22	Ao longo de todo o mandato	
B4 – Declaração dos Deveres Humanos	2014/2015	
B7 – Elaboração participada do orçamento		2015/2016
B8 – Regulamento dos Serviços Administrativos	2014/2015	
B9 – Debate sobre o nome do Agrupamento	2014/2015	
B16 – Melhoria dos processos de calibragem dos critérios e instrumentos de avaliação	2014/2015	
B17 – Identificação e divulgação de boas práticas internas de trabalho colaborativo	2014/2015	
B18 – Desenvolvimento das práticas de supervisão colaborativa	2014/2015	
B19 – Implementação de planos de acompanhamento	2014/2015	
B23 – Implementação de planos de melhoria resultantes do processo de autoavaliação		2015/2016

### Eixo 3 – Apostar na relação com os pais

Ações	Horizonte de implementação	
C1, C4 e C5	Ao longo de todo o mandato	
C2 – Estudo do impacto dos instrumentos de apoio aos encarregados de educação já implementados		2015/2016
C3 – Iniciativas conjuntas com as APEE	2014/2015	

### Eixo 4 – Apostar na aprendizagem para todos

Ações	Horizonte de implementação	
D2, D3, D11, D12, D13, D14, D16, D20, D21, D22 e D24	Ao longo de todo o mandato	
D1 – Projeto Amigo Grande	2014/2015	
D4 – Oferta do ensino artístico – curso básico de música	2014/2015	
D5 - Oferta do ensino artístico – curso básico de dança		2016/2017
D6 - Oferta do ensino artístico – ensino secundário		2016/2017
D7 – Proposta de integração do edifício da antiga residência no Agrupamento	2014/2015	
D8 – Ensino experimental das ciências no 1º ciclo	2014/2015	

D9 – Mostra de projetos no âmbito do ensino experimental das ciências		2015/2016
D10 – Atividades de promoção da leitura – momentos anuais de declamação de poesia	2014/2015	
D15 – Definição de uma estratégia global de aprofundamento das dinâmicas de educação estética e artística		2015/2016
D17 – Intervenção precoce nas situações de dificuldades de aprendizagem	2014/2015	
D18 – Proposta de análise anual, pelo Conselho Geral, das causas de abandono	2014/2015	
D19 - Proposta de análise anual, pelo Conselho Geral, das causas de retenção no 1º ciclo	2014/2015	
D23 – Debate sobre as formas de reconhecimento do esforço de melhoria realizado pelos alunos		2015/2016
<b>PROJETO EDUCATIVO E AUTOAVALIAÇÃO</b>	<b>Ao longo de todo o mandato</b>	