

**Candidatura a Diretor do Agrupamento de Escolas de Santiago do Cacém**

**2015/2019**

**PROJETO DE INTERVENÇÃO**

**“TECER LAÇOS, CONSTRUIR CAMINHOS, MELHORAR RESULTADOS”**

**O Candidato  
Manuel Botelho Mourão**

**junho de 2015**

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	2
1 – O CANDIDATO.....	2
2 – A CANDIDATURA.....	3
3 – O AGRUPAMENTO .....	4
4. LINHAS DE AÇÃO.....	4
4.1. MISSÃO .....	4
4.2 TECER LAÇOS, CONSTRUIR CAMINHOS, E MELHORAR RESULTADOS .....	5
4.2.1 TECER LAÇOS .....	5
4.2.2. CONSTRUIR CAMINHOS .....	5
4.2.3. MELHORAR RESULTADOS .....	6
5. PLANO ESTRATÉGICO.....	6
5.1. FOCO ESTRATÉGICO.....	6
5.1.1. PROBLEMAS.....	7
5.1.2 VETORES ESTRATÉGICOS.....	10
5.2 – OUTROS ENFOQUES .....	11
5.2.1 – EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR.....	11
5.2.2 – 1º CICLO.....	12
5.2.3 – 2º CICLO.....	12
5.2.4 – 3º CICLO E ENSINO SECUNDÁRIO .....	12
5.2.5 – FORMAÇÕES NÃO REGULARES .....	13
5.2.6 – EDUCAÇÃO ESPECIAL .....	13
5.3 – CONSTRANGIMENTOS.....	13
5.4 – RECURSOS.....	14
5.5 – OS DOZE COMPROMISSOS DO CANDIDATO.....	14
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	15
REFERÊNCIAS.....	15

## **“TECER LAÇOS, CONSTRUIR CAMINHOS, MELHORAR RESULTADOS”**

### **INTRODUÇÃO**

Sou, pelo presente, a apresentar e a explicitar, ao Conselho Geral, o meu projeto de intervenção, pensado para o Agrupamento de Escolas de Santiago do Cacém, que contém: o perfil do candidato; as razões e propósitos da candidatura; a caracterização sucinta do Agrupamento; as grandes linhas de ação; a missão; o plano estratégico; os problemas, as estratégias de intervenção, as metas, os vetores, os enfoques estratégicos, os constrangimentos, os recursos, os compromissos e uma breve consideração final.

Espera este projeto dar resposta ao Aviso n.º 5907/2015, publicado em *Diário da República*, a 29 de maio de 2015.

### **1 – O CANDIDATO**

Tendo por base uma licenciatura em História, no exercício da minha atividade profissional e, após ter sido professor provisório durante 8 anos, fiz estágio na Escola Secundária de Manuel da Fonseca, Santiago do Cacém, no ano letivo de 1989/90. Neste estabelecimento de ensino, exerci a presidência do órgão de gestão e administração a partir do ano letivo de 1991/92, até ao ano letivo de 2004/05. Atividade, esta, só interrompida durante um ano em que estive de licença sabática a desenvolver um trabalho de investigação em torno da administração e gestão das escolas. De 2005 a 2009, desempenhei as funções de vereador (sem pelouro) na Câmara Municipal de Santiago do Cacém. No ano de 2006 e até 2009, por nomeação do Sr<sup>a</sup>. Ministra da Educação, passo a desempenhar funções de dirigente do Ministério da Educação, com a responsabilidade de coordenar uma Equipa de Apoio às Escolas.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril e, perante a possibilidade de voltar a exercer funções no âmbito da gestão e administração escolar, optei pela candidatura ao Agrupamento Vertical de Escolas de Grândola, sendo eleito para um mandato de 4 anos (2009 – 2013). Com a agregação das escolas, ocorrida em abril de 2013, sou nomeado, por despacho do senhor Diretor Geral dos Estabelecimentos Escolares, para coordenar a instalação da unidade orgânica do Agrupamento de Escolas de Santiago do Cacém, com as funções de Presidente da Comissão Administrativa Provisória.

Ao longo da minha vida profissional, investi em formações acrescidas ligadas à gestão e administração escolar. Assim, para além de ter participado em ações de formação, seminários e conferências, em 2007 concluí o Curso de Especialização em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional, no ano de 2009 frequentei o Curso de Valorização Técnica Orientado para a Administração Escolar; e no ano de 2010 concluí as provas de Mestrado em Ciências da Educação, na área de especialização em Administração Educacional.

## 2 – A CANDIDATURA

O exercício de cargos de gestão e administração escolar e de dirigente, ao longo dos últimos 23 anos, a formação especializada adquirida, a participação em seminários, colóquios, conferências e outras ações de formação, bem como o conhecimento do território educativo e das escolas, são suportes que justificam a minha candidatura e alicerçam o meu conhecimento teórico, empírico e prático relativo a todos os ciclos de ensino, isto é, desde a educação pré-escolar ao ensino secundário.

A candidatura ao cargo de Diretor é unipessoal. Por isso, a liderança terá de ter um rosto, um projeto e de ser assumida. Mas, não será uma liderança individualista ou heroica, será, sim, uma liderança distribuída e transformacional que, assentará, por um lado, na delegação de competências e funções nas coordenações intermédias, por outro, no desenvolvimento dos saberes e dos conhecimentos das pessoas na organização, fomentando uma cultura comum, geradora de um bom clima de escola, apostando numa relação produtiva e assertiva entre as diferentes partes da organização e instituição educativa.

Cinco palavras-chave norteiam a presente candidatura: confiança, apoio, participação, inclusão e excelência. A equipa de direção e gestão a constituir, para além de ter de abraçar estas palavras-chave, deverá, ainda, assumir uma postura de ajuda, de presença e de resolução das situações-problema que poderão surgir. Penso que, e assim, poderão ser criadas condições para, e em conjunto, dar resposta a uma escola que está à altura dos seguintes desafios:

1. Fazer do Agrupamento uma organização educativa e formativa assente no seu projeto educativo, o qual tem como referências a pluralidade, a inclusão, a responsabilidade, o compromisso, a qualidade e a exigência;
2. “Alimentar” a construção de uma cultura de Agrupamento, onde os seus profissionais acreditem que é sempre possível, em conjunto e num trabalho de equipa, melhorar os processos e os resultados educativos e formativos dos alunos;
3. Fomentar articulações curriculares mais sólidas e sequencialidades pedagógicas mais consistentes, desde a educação pré-escolar até ao 12º ano de escolaridade;
4. Potenciar a construção de uma gestão mais integrada do currículo, assente num melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros;
5. Apostar numa escola que se quer exigente e onde o saber estar, o saber ser e o saber fazer são referenciais e compromissos;
6. Potenciar inovações tecnológicas, podendo estas passar pela *Escola Digital* e pelas *Salas do Futuro*;
7. Dar continuidade ao um plano de formação centrado nas necessidades presentes e futuras dos profissionais do Agrupamento;

8. Construir, em conjunto, uma política e clima de escola, onde os afetos, as boas relações humanas e o olhar prospetivo serão marcas que devem nortear a ação presente e futura.

### 3 – O AGRUPAMENTO

O Agrupamento localiza-se no distrito de Setúbal, concelho de Santiago do Cacém e foi constituído a 26 de abril de 2013. É composto por 12 unidades educativas e tem a sua sede na Escola Secundária Manuel da Fonseca (ESMF). A sua população escolar ronda os 1400 alunos, distribuídos pela educação pré-escolar, 1º ciclo, 2º, 3º ciclo e ensino secundário. No que concerne à oferta educativa e formativa, o Agrupamento oferece: ensino articulado da música; cursos de educação formação; cursos profissionais; cursos vocacionais; cursos científico-humanísticos. No Agrupamento funciona, ainda, uma unidade de apoio à multideficiência, a componente de apoio à família no pré-escolar, e as atividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo.

Até ao 9º ano, os alunos são, na sua quase totalidade, provenientes da União das Freguesias de Santiago do Cacém, Santa Cruz e S. Bartolomeu, Abela e S. Francisco. No 10º ano, o Agrupamento recebe alguns alunos oriundos das restantes Freguesias do Concelho e de Concelhos vizinhos.

Ao nível dos recursos humanos, exercem funções, no presente ano letivo: 136 docentes, 13 assistentes técnicos, 31 assistentes operacionais, 1 psicóloga, 2 animadoras socioculturais, 3 técnicos especializados (colocados ao abrigo do protocolo com CRI). Há ainda outros recursos humanos alocados a alguns serviços concessionados, nomeadamente limpeza e serviço de refeitório da escola sede.

### 4. LINHAS DE AÇÃO

O Agrupamento de Escolas de Santiago do Cacém, sem descurar os desafios e as metas propostos e definidos pelo Ministério da Educação, deve organizar-se para dar resposta à missão, aos valores e à visão insertos no seu projeto educativo. Por isso, as minhas linhas de ação têm por referentes estas premissas e a nível concetual seguem, muito de perto, a filosofia do projeto educativo do Agrupamento, aprovado em dezembro de 2014.

#### 4.1. MISSÃO

Assumo a missão que está presente no projeto educativo. Assim, aponto para “*a melhoria contínua das respostas educativas e formativas, que temos de dar a todos os alunos*”, para a prestação de “*um serviço de qualidade e de bem-estar a todos os utentes dos nossos serviços*”, para a criação e fomento de “*sinergias entre os atores internos*” e o fortalecimento de “*pontes com os atores externos*”. (in projeto educativo do AESC, 2014-2017)

## **4.2 TECER LAÇOS, CONSTRUIR CAMINHOS, E MELHORAR RESULTADOS**

“Tecer laços, construir caminhos, e melhorar resultados”, lema do projeto educativo, funcionará como base do nosso projeto, dará corpo ao plano estratégico e será a grande baliza da nossa intervenção.

### **4.2.1 TECER LAÇOS**

As escolas são construtos sociais tecidas por marcas muito próprias. Os ambientes externos e internos tornam visíveis, por vezes, no seu interior, um clima de escola disruptivo acompanhado por débeis articulações e relações/interações interpessoais fragmentadas. No seu seio, coabita toda uma comunidade escolar e educativa que tem diferentes valores, interesses e visões prospetivas, como também pode ter, e geralmente tem, diferentes expectativas em relação ao ato formativo, ao processo educativo e ao serviço prestado. Por isso, e face a estas contingências, é preciso:

- “Lançar” novos laços e fortalecer os laços existentes entre todos aqueles que trabalham e estudam nas escolas;
- “Cimentar” um clima de confiança entre os docentes, os assistentes técnicos, os assistentes operacionais, os alunos, os pais e estes com os diferentes órgãos de direção e de gestão do Agrupamento;
- “Semear” uma política de afetos, de entreajuda, de colaboração, de trabalho em equipa.

### **4.2.2. CONSTRUIR CAMINHOS**

O atual Agrupamento, composto por doze subunidades educativas, resulta de uma agregação, superiormente decidida, ocorrida no dia 26 de abril de 2013. Se é verdade que o “casamento forçado” dos estabelecimentos de ensino com culturas e climas, relacionais e funcionais próprios trouxe muitos constrangimentos, também é verdade que surgiram novas oportunidades e potencialidades para dar resposta a uma escolaridade obrigatória de 12 anos, que deve estar assente num currículo sequencial e num projeto comum.

Penso, por tudo isto, que a construção de caminhos deverá passar pela constituição de equipas educativas por disciplina/área disciplinar, abrangendo um ano ou um ciclo de estudos; pelo fomento do trabalho colaborativo; pelas reuniões de articulação do currículo; pelos planos de ação dos coordenadores das estruturas intermédias e pelas “cartas” de compromisso dos assistentes técnicos e operacionais. Estes “passos” ajudarão a ultrapassar alguns constrangimentos e poderão alavancar o cimento de uma cultura organizativa e de um clima de trabalho assente em denominadores comuns e traduzir os princípios e as respostas aos objetivos, aos desafios e às metas que constam do projeto educativo.

### **4.2.3. MELHORAR RESULTADOS**

A melhoria dos resultados educativos e formativos dos alunos, ou seja, a melhoria do saber ser, do saber estar, do conhecer e do saber fazer deve fazer parte do quotidiano escolar, pois estes são os pilares estratégicos de uma escola. Por isso, terá de haver toda uma ação estratégica que deve envolver os docentes, os não docentes, os alunos, os pais e os órgãos de direção intermédia e de topo. É numa ação articulada e em conjunto que se constroem os fios condutores potenciadores de sucesso. No entanto, terá de ser promovido todo um trabalho de preparação do terreno de onde brotarão esses fios. Para isso, terá de haver uma *convocatória pela melhoria* ao nível do grupo/área disciplinar (local privilegiado para a definição de metodologias, estratégias e objetivos); ao nível do departamento e do conselho de turma (lugares privilegiados para se aferirem metodologias e atividades interdisciplinares); ao nível do conselho pedagógico que deverá monitorizar as estratégias, os resultados e definir a matriz concetual do processo educativo. Esta visão e ação holística, assentes nos pressupostos mencionados e centradas no aluno, deverão conduzir à melhoria das aprendizagens.

No entanto, também temos de ter presente o efeito das atitudes e dos comportamentos nos processos de melhoria. Por isso, se na organização escola não houver respeito pela função do educador, do professor, do funcionário, respeito este balizado em critérios comuns no que concerne a atitudes, comportamentos e patamares de ação, a educação, a formação e o desenvolvimento de competências, em suma, as aprendizagens dos alunos poderão ficar comprometidas. Assim, devemos assumir as atitudes e os comportamentos como um enfoque estratégico na avaliação dos alunos. À valorização das atitudes e dos comportamentos têm de estar associado o rigor e a exigência de posturas positivas em todo o espaço escolar, nomeadamente na sala de aula. Se não se exigir o cumprimento destas premissas, permite-se que escola deixe de exercer o mandato para o qual foi convocada.

## **5. PLANO ESTRATÉGICO**

O Plano Estratégico contém, por um lado, o foco estratégico estruturado em quatro problemas (para os quais foram elencadas as respetivas estratégias de intervenção e metas) e três vetores estratégicos. Por outro lado, faz referência a outros enfoques, aos recursos a mobilizar, aos constrangimentos existentes e, por último, aos compromissos do candidato.

### **5.1. FOCO ESTRATÉGICO**

O foco estratégico é aqui entendido como o centro da intervenção de um projeto pensado para um horizonte de quatro anos. Deve o foco incidir nos problemas a colmatar, mas também em vetores

estratégicos, que são linhas de ação complementares que ajudarão a dar resposta a esses mesmos problemas. Para a identificação do foco estratégico foi necessário recorrer a:

- Resultados escolares resultantes das provas/exames externos dos últimos três anos;
- Resultados da avaliação sumativa interna dos últimos três anos;
- Relatórios de avaliação externa produzidos pela Inspeção-geral de educação;
- Indicadores resultantes da avaliação interna do Agrupamento;
- O meu conhecimento empírico da realidade do Agrupamento de Escolas de Santiago do Cacém.

Assim, passo a elencar, primeiramente, os quatro problemas e, de seguida, faço referência aos vetores estratégicos.

### **5.1.1. PROBLEMAS**

#### **PROBLEMA N.º1 – RESULTADOS ESCOLARES AQUÉM DAS ELEVADAS EXPECTATIVAS DA COMUNIDADE ESCOLAR E EDUCATIVA**

A comunidade escolar e educativa, que é composta por alunos, educadores, professores, funcionários, pais e encarregados de educação, autarquia e instituições locais, tem por referência os bons resultados alcançados. Tem sido uma marca distintiva a qualidade das aprendizagens e o sucesso académico dos nossos alunos à saída do ensino secundário. Assim, a comunidade espera que o Agrupamento não baixe o nível de sucesso, bem como a qualidade do serviço prestado. A boa formação escolar e formativa dos discentes, que tanto tem contribuído para a imagem positiva e o reconhecimento da organização, não pode, nem deve ser descurada.

No entanto, no último triénio, em alguns anos de escolaridade e em algumas disciplinas, tem-se vindo a registar flutuações no sucesso real, isto porque, muitos alunos transitam, com níveis negativos a algumas disciplinas.

Também não podemos esquecer os desvios entre a avaliação sumativa interna e a avaliação externa, que têm ocorrido nalgumas disciplinas no ensino secundário.

Para dar resposta às flutuações e aos desvios, será importante definir e apostar no perfil do aluno de sucesso e aumentar os níveis de desempenho e tornar mais consistentes os resultados nas provas e exames nacionais.

#### **Estratégias de Intervenção a mobilizar**

- Dar continuidade à utilização de horas da oferta complementar e do crédito de escola para reforço das disciplinas com mais insucesso ou sujeitas à avaliação externa;
- Dar continuidade ao reforço dos apoios nas disciplinas/áreas disciplinares sujeitas à avaliação externa;



- Dar continuidade às salas de estudo/gabinetes de apoio a alunos;
- Reforçar os recursos humanos no 1º ciclo e nas disciplinas de Português, Inglês e de Matemática;
- Monitorizar trimestralmente os resultados escolares dos alunos;
- Definir, por grupo de docência e departamento curricular, planos de ação para a melhoria dos resultados escolares, com a identificação das metas a alcançar;
- Valorizar e reconhecer publicamente os alunos com bons resultados a nível académico, artístico, desportivo e cívico;
- Potenciar a melhoria das aprendizagens com recurso à constituição temporária de turmas de homogeneidade relativa;
- Definir, em Conselho Pedagógico, o perfil do aluno de sucesso;
- Comprometer, através de contratos, os alunos e as famílias com os resultados educativos e formativos.

#### **Metas:**

- Aumentar, ao longo dos quatro anos do mandato, os resultados nas provas externas em 4%, 3%, 2% e 1%;
- Aumentar, ao longo dos quatro anos do mandato, o sucesso real dos alunos, em 4%, 3%, 2% e 1%.

#### **PROBLEMA N.º 2 – FRÁGIL ARTICULAÇÃO E INTERDISCIPLINAR A NÍVEL DE ANO E DE CICLOS**

As organizações escolares têm marcas muito próprias. E, uma delas, é a sua débil articulação na operacionalização do processo educativo e formativo do aluno. A agregação ocorreu no dia 26 de abril de 2013, e a forma como decorreu o processo potenciou os lastros culturais de cada uma das escolas que compunham as anteriores unidades educativas. Por outro lado, há ainda necessidade de ultrapassar alguns receios e anseios, bem como hábitos organizativos com raízes nas estruturas que faziam parte das anteriores unidades orgânicas. A realidade que estamos a viver deverá possibilitar a interiorização de uma arquitetura organizacional e pedagógica que dê corpo às novas exigências e necessidades disciplinares e interdisciplinares.

Penso, também, que a resposta a este problema terá de passar por estar plasmada uma outra forma de trabalhar na escola, uma outra forma de organizar, pela melhoria do trabalho colaborativo, pela entreaajuda e pelo reforço da confiança entre os pares.

#### **Estratégias de Intervenção a mobilizar**

- Dar continuidade à atribuição de horas da componente não letiva para reuniões de grupo disciplinar ou interdisciplinar;
- Elaborar matrizes com objetivos comuns por disciplina / áreas disciplinares;

- Fomentar a elaboração de materiais e instrumentos de avaliação comuns à disciplina/área disciplinar por ano de escolaridade;
- Definir, em grupo de docência/área disciplinar e departamento, estratégias de implementação pedagógica dos recursos áudio, vídeo e *scriptum* existentes nas bibliotecas;
- Definir ao nível do grupo de docência, área disciplinar e de departamento as atividades experimentais, laboratoriais e de campo a desenvolver com os alunos;
- Promover encontros de trabalho entre os diferentes ciclos, para trabalhar a sequencialidade do currículo que não foi conseguido pelos alunos.

**Meta:** Até ao final do mandato, todos os docentes trabalham em equipa e colaboram com os seus pares.

### **PROBLEMA Nº 3 – ESCASSA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS DIGITAIS E INTERATIVOS EM AMBIENTES DE APRENDIZAGEM**

A escola enquanto organização e instituição social tem de estar preparada e motivada para trabalhar o conhecimento em novos ambientes de aprendizagem. A familiaridade e a apetência dos alunos com novas formas de comunicar, aprender, trabalhar e interagir convocam a escola a usufruir, utilizar, e até produzir bens digitais. Abandonar, progressivamente, o manual em suporte de papel, como único meio de aprendizagem, e abraçar novas formas de receber e transmitir conhecimento deverá ser um desiderato a prosseguir por toda a comunidade escolar e educativa.

#### **Estratégias de Intervenção a mobilizar**

- Reivindicar, junto dos serviços regionais e centrais, uma intervenção urgente no que toca à rede informática da ESMF e da Escola Básica Frei André da Veiga (EBFAV);
- Reivindicar, junto dos serviços locais, uma intervenção na rede e equipamentos informáticos para os estabelecimentos do 1º ciclo e da educação pré-escolar;
- Recrutar um técnico especializado para dar apoio à rede informática e aos recursos tecnológicos e digitais;
- Alocar 20% do orçamento de compensação em receita, para dotar as salas de aula com novos e modernos equipamentos educativos;
- Apostar em ações de formação associadas à utilização de tecnologias de informação e comunicação na sala de aula;
- Avançar, de forma faseada, para o projeto “escola digital”.

## **Metas**

- Resolver, até ao final do ano civil de 2015, os problemas existentes nas redes informáticas da ESMF e da EBFAV;
- No início do ano letivo 2017/2018, 10% das salas de aula da ESMF e da EBFAV são *Salas do Futuro*;
- Até ao final do ano letivo 2017/2018, 90% dos docentes do Agrupamento frequentaram ações de formação em ambientes digitais de aprendizagem.

## **PROBLEMA Nº 4 – FALHAS NA EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DOS INTERFACES COMUNICACIONAIS**

Comunicação vertical, horizontal, por via ascendente ou descendente, assente em denominadores comuns, balizados no projeto educativo do Agrupamento, deve fazer parte do nosso dia a dia funcional.

As falhas comunicacionais na organização, para além de poderem comprometer boa parte do trabalho, podem, também, criar entropias ao grande objetivo que se pretende atingir: prestar um serviço de qualidade a todos os utentes e dar as melhores respostas educativas e formativas aos alunos. Por isso, será prioritário melhorar a comunicação entre: direção e comunidade escolar e educativa; direção e estruturas intermédias; estruturas intermédias e docentes; professor-aluno e aluno-professor; escola e encarregados de educação.

### **Estratégias de intervenção a mobilizar:**

- Dar continuidade à utilização do correio eletrónico como meio privilegiado de comunicação;
- Utilizar a rádio da escola como veículo de divulgação da informação e das atividades;
- Utilizar plataformas informáticas e o *site* do Agrupamento para divulgar o trabalho realizado e produzido;
- Comprometer as estruturas de direção, de coordenação intermédia e os serviços na divulgação da informação, tornando-a célere e eficaz, através dos recursos existentes.

**Meta:** No final do mandato, 90% da comunidade escolar e educativa reconhece a funcionalidade e a eficácia dos circuitos e meios de comunicação.

## **5.1.2 VETORES ESTRATÉGICOS**

### **VETOR ESTRATÉGICO N.º 1 - COMPLEMENTO DO CURRÍCULO**

Penso que o desenvolvimento pleno do aluno também passa por atividades de complemento do currículo. Para isso, deve ser dada continuidade e reforçados os projetos de educação para a saúde, da dimensão europeia para a educação e da ocupação dos alunos em tempo de férias. Tenho, ainda, de salientar as boas práticas e os bons resultados alcançados pelos nossos alunos nas atividades de

complemento curricular, nomeadamente no Teatro e no Desporto Escolar. Assim, justifica-se a necessidade de os reforçar. Pretendo, por isso, continuar a apostar nas atividades inseridas, ou não, no desporto escolar, tais como: dança, oficinas de expressão dramática, clubes de ciência, atividades experimentais e desportivas destinadas aos alunos do 1º, 2º, 3º ciclo e Secundário. Deverá também o Agrupamento planear atividades educativas, formativas e desportivas em parceria com as instituições locais e, em conjunto, elaborar uma candidatura a um centro de formação desportiva.

#### **VETOR ESTRATÉGICO N.º 2 – AUTORREGULAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Os mecanismos de autorregulação são essenciais para a reflexão conjunta e a promoção de processos de melhoria. No Agrupamento, há todo um trabalho desenvolvido em torno da autoavaliação, que deve ser continuado. Os métodos, os instrumentos utilizados e o envolvimento da comunidade educativa, na avaliação que ocorreu no ano letivo de 2014-2015, constituem referentes e contêm referenciais preciosos para dar resposta aos problemas atrás elencados.

#### **VETOR ESTRATÉGICO N.º 3 – ESTRUTURAS DE COORDENAÇÃO E SERVIÇOS DO AGRUPAMENTO**

O bom funcionamento das estruturas de coordenação e qualidade dos serviços, para além de darem uma boa imagem da organização, poderão contribuir para um bom clima interpessoal e relacional. Assim, as estruturas intermédias, a coordenadora dos assistentes técnicos e a coordenadora dos assistentes operacionais deverão elaborar planos de ação, assertivos, clarificadores, e que apontem para a simplificação de processos e procedimentos. A promoção de reuniões de trabalhos da equipa de direção com os coordenadores destas estruturas, bem como com os responsáveis dos diferentes serviços, servirão para monitorizar o trabalho que está a ser desenvolvido e encontrar soluções conjuntas para os constrangimentos que possam existir.

### **5.2 – OUTROS ENFOQUES**

#### **5.2.1 – EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR**

A educação pré-escolar é o segmento mais novo do nosso sistema educativo. Abrange as crianças dos 3 aos 6 anos, sendo de frequência obrigatória a partir dos 5 anos de idade. Esta modalidade educativa, com 156 crianças, está distribuída por quatro jardins de infância e dois EPEI, dotados com material didático e pedagógico de qualidade.

Para os meninos a frequentar este subsistema educativo, este é o primeiro contacto com a escola, é a vivência e o lidar de uma forma orientada com o lúdico, mas também com as letras, os números e as expressões plásticas e motoras. As Educadoras, para além de terem de trabalhar e desenvolver nas e com as crianças estas dimensões, articulam, em alguns momentos, com as docentes do 1º ciclo e supervisionam a componente de apoio à família.

Tendo em conta a importância que tem a educação pré-escolar, penso que temos de criar condições para potenciar o trabalho que já está a ser feito, nomeadamente, ao nível do conselho de docentes, e ao nível da articulação entre as educadoras e os docentes do 1º ciclo. Para isso, será necessário elaborar um plano de formação relacionado com as dimensões que são trabalhadas na educação pré-escolar e que, depois, são desenvolvidas e aprofundadas no 1º ciclo.

### **5.2.2 – 1º CICLO**

O 1º ciclo comporta 339 alunos do 1º ao 4º ano distribuídos por 8 subunidades educativas. A maioria dos alunos (222) frequenta a EBFAV, reconstruída no ano de 2009 e os restantes estudam em edifícios de tipologia do Plano dos Centenários com uma ou duas salas de atividades.

A nova matriz curricular para o 1º ciclo permite às escolas a tomada de decisões relativamente à organização do apoio ao estudo, à oferta complementar, à gestão dos tempos a lecionar em algumas áreas disciplinares, assim como uma outra gestão dos recursos humanos disponíveis. Será, por tudo isto, determinante dar corpo a estas oportunidades, reforçar os apoios e coadjuvâncias, e retomar a organização e o funcionamento por equipas educativas. Desta forma, poderá haver mais-valias no trabalho colaborativo dos docentes para, assim, se encontrarem as melhores respostas educativas para este subsistema de educação e de ensino.

### **5.2.3 – 2º CICLO**

No presente ano letivo estão matriculados neste subsistema de ensino 223 alunos. Este ciclo funciona na EBFAV e a oferta formativa contempla o ensino articulado da música. Penso que será importante abrir a oferta formativa ao ensino articulado da dança e dar continuidade às coadjuvâncias, ao reforço de horas curriculares para as disciplinas de Português e de Matemática, às salas de estudo e à melhoria dos espaços educativos e dos equipamentos.

Este ciclo exige, à entrada (5º ano) uma atenção especial. O aumento do número de docentes que interagem com os alunos e a desagregação das áreas disciplinares em disciplinas deve implicar uma ação articulada ao nível do saber, do saber estar e do saber ser por parte de todos aqueles que estão implicados no processo educativo destes alunos.

### **5.2.4 – 3º CICLO E ENSINO SECUNDÁRIO**

O 3º ciclo e o ensino secundário com um total de 587 alunos (330 no 3º ciclo e 257 no ensino secundário) funcionam na ESMF. Em relação aos anos de escolaridade frequentados, constato que, ao nível de aprendizagens, o 7º e o 10º ano são os anos mais críticos. A identificação de alunos com algum atraso nas competências que deveriam ter sido adquiridas no ciclo anterior deve ser uma

prioridade. Por isso, terá de haver um centrar de esforços pedagógicos e de recursos nestes anos, para se dar, atempadamente, respostas proporcionadoras de sucesso educativo.

### **5.2.5 – FORMAÇÕES NÃO REGULARES**

Estas formações são frequentadas por alunos dos cursos vocacionais, dos cursos de educação formação e dos cursos profissionais. No presente ano letivo, o número de alunos matriculados nestas formações é de 76 (38 nos vocacionais; 17 nos cursos de educação formação e 21 nos cursos profissionais). Reconheço que há muito a fazer para reduzir o abandono e criar mais sucesso. Uma rede de oferta educativa e formativa mais diversificada, uma melhor orientação e acompanhamento e um currículo mais articulado com as áreas vocacionais poderão ser premissas indutoras de melhores formações.

### **5.2.6 – EDUCAÇÃO ESPECIAL**

A educação especial é transversal a todos os ciclos do Agrupamento. Isto é, abrange meninos e alunos matriculados nos jardins de infância, no 1º, 2º e 3º ciclo e também no ensino secundário. No presente ano letivo, 88 alunos são apoiados por docentes e técnicos da educação especial. Destes alunos, 12 têm currículo específico individual e 34 têm adequações curriculares. Os restantes beneficiam de outras medidas de apoio. Considero que, nas ações a desenvolver e de uma forma muita atenta e justa, a escola deve ter preocupações redobradas para com estes alunos, sendo permanentemente proativa. Por um lado, monitorizar os progressos e sucessos alcançados e mobilizar os apoios para dar resposta às suas necessidades. Por outro, deve reivindicar os recursos técnicos especializados e continuar a estabelecer parcerias com instituições do meio, para garantir a realização de estágios, no âmbito dos planos de transição para a vida ativa.

### **5.3 – CONSTRANGIMENTOS**

Há constrangimentos cuja solução não passa pela ação direta do Diretor. No entanto, tudo farei para resolver as seguintes situações:

- Escassez de assistentes operacionais: reivindicando junto da tutela o cumprimento do rácio relativo ao número de assistentes operacionais previstos para o Agrupamento;
- Inexistência de funcionários nas escolas rurais: reivindicando junto das entidades competentes a resolução atempada deste problema antes do início de cada ano letivo;
- Ausência de sombreamento do jardim de infância da EBFVAV: exigindo que a autarquia e a DGestE ponham em prática compromissos já assumidos;

- Falta de saída de emergência no auditório da EBFAV: exigindo que a autarquia e a DGestE coloquem em prática compromissos já assumidos;
- Inadequação da atual rede informática às reais necessidades do Agrupamento: exigindo dos serviços centrais e regionais do MEC as dotações financeiras necessárias à modernização da rede.

#### 5.4 – RECURSOS

Os recursos humanos, materiais e financeiros que vou referenciar são aqueles que terão a ver com as opções estratégicas do diretor, para dar resposta ao presente projeto de intervenção.

<b>Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes a contratar com recurso às horas de crédito;</li> <li>- Técnicos Especializados adicionais (previstos no Contrato de Autonomia);</li> <li>- Serviço de Psicologia e Orientação;</li> <li>- Técnicos do Centro de Recursos para a Inclusão;</li> <li>- Outros recursos técnicos e operacionais (no âmbito de candidaturas a projetos).</li> </ul>
<b>Materiais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamento Informático (<i>hardware e software</i>);</li> <li>- Mobiliário;</li> <li>- Equipamentos e produtos digitais para apoio às atividades letivas;</li> <li>- Material didático;</li> <li>- Material de cultura e recreio.</li> </ul>
<b>Financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilização de 20% do Orçamento de Compensação e receita para as “Salas do Futuro”;</li> <li>- Mobilização de 5% do Orçamento de Compensação e receita para ações de formação;</li> <li>- Mobilização de 15% do orçamento de compensação e receita para a modernização dos espaços;</li> <li>- Mobilização de 5% do orçamento de estado para a aquisição de material didático e digital;</li> <li>- Candidatura financeira ao POCH (Programa Operacional Capital Humano).</li> </ul>

#### 5.5 – OS DOZE COMPROMISSOS DO CANDIDATO

- 5.5.1 – Regulamento Interno** – Apresentar propostas, ao Conselho Geral, de revisão/reformulação do atual regulamento interno;
- 5.5.2 – Plano Anual de Atividades** – Assegurar a sua elaboração, até ao final do mês de outubro;
- 5.5.3 – Plano de Formação** – Assegurar, no mínimo, cinco ações anuais de formação;
- 5.5.4 – Recursos Materiais** – Assegurar em tempo útil os recursos materiais, sejam eles, pedagógicos, tecnológicos ou de desgaste para as diferentes subunidades educativas;
- 5.5.5 – Recursos Humanos: Docentes e não Docentes** – Assumir que a participação, o envolvimento, a auscultação e a motivação são peças chave para a melhoria;
- 5.5.6 – Contrato de autonomia** – Renovar e ampliar o contrato existente;
- 5.5.7 – Alunos** – Reunir, no mínimo, duas vezes por ano com a associação de estudantes e delegados de turma com o objetivo de conhecer as suas necessidades e problemas;

- 5.5.8 – Segurança e espaços escolares** – Dar continuidade à política de controlo de entradas e saídas nas escolas; aumentar a vigilância nos recreios; testar o plano de emergência; melhorar os espaços educativos, sendo prioritários a biblioteca e o espaço exterior da EBFAV;
- 5.5.9 – Museu** – Criar espaços com as memórias das unidades orgânicas;
- 5.5.10 – Rede Escolar** – Reivindicar uma rede escolar diversificada, para dar resposta às apetências dos alunos, principalmente aqueles que optam pelas formações não regulares e oferecer, a partir do 5º ano de escolaridade, o ensino articulado da dança;
- 5.5.11 – Pais e encarregados de educação**- Promover, no mínimo, dois encontros anuais com a associação de pais e com os representantes dos pais nos conselhos de turma;
- 5.5.12 – Parcerias** – Dar resposta às parcerias elencadas no projeto educativo.

## **6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O projeto de intervenção, para ser concretizado, terá de ser sentido pela comunidade escolar e educativa. Por isso, e também por desejar e querer perspetivar o futuro com um olhar mais agregador, será necessário divulgar o projeto a todos aqueles que agem no seio e com o Agrupamento.

No que concerne à sua avaliação, anualmente, será apresentado ao Conselho Geral um relatório com indicadores relativos à execução do presente projeto.

Penso que temos muitas mais-valias; em dois anos já foram dados grandes passos! E, temos um presente ancorado num bom passado, o que deve potenciar os nossos pontos fortes e ajudar a ultrapassar alguns constrangimentos.

## **REFERÊNCIAS:**

- Indicadores resultantes da Avaliação Interna do Agrupamento (2015);
- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Santiago do Cacém (2014);
- Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de julho;
- Relatórios da Inspeção-geral da Educação e Ciência (2010 e 2012).