

Cidália Maria Martins da Piedade Graça

Desafios à liderança para a coesão do Agrupamento

Orientador: Ana Paula Silva

Escola Superior de Educação de Almeida Garrett

**Lisboa
2012**

Cidália Maria Martins da Piedade Graça

Desafios à liderança para a coesão do Agrupamento

Trabalho de Projeto apresentado para obtenção do Grau de Mestre em Ciências de Educação, área de especialização de Administração Educacional conferido pela Escola Superior de Educação de Almeida Garrett.

Orientador: Professora Doutora Ana Paula Silva

Escola Superior de Educação de Almeida Garrett

**Lisboa
2012**

Epígrafe

Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer.

Albert Einstein

Agradecimentos

O trabalho de projeto é o resultado de um percurso que não teria sido possível realizar sem o precioso apoio e colaboração de várias pessoas que me rodeiam e às quais desejo expressar os meus sinceros agradecimentos.

Aos colegas de trabalho pela compreensão manifestada perante os projetos adiados, ao longo de todo este percurso.

Um especial **muito obrigado** à minha orientadora, Professora Doutora Ana Paula Silva, pelo interesse, disponibilidade e orientação ao longo deste período.

Também agradeço à minha família pelo tempo, paciência e encorajamento que em muito contribuíram para que esta tarefa fosse concluída da melhor forma e dentro do prazo previsto.

A todos, agradeço reconhecidamente.

Resumo

O presente trabalho aborda a construção do plano estratégico do Diretor, para promover a coesão de um Agrupamento que se caracteriza pela diversidade do conjunto de escolas que o compõem, pela heterogeneidade dos seus alunos e das populações que serve e, ainda, pela extensão territorial que ocupa de forma dispersa.

As últimas alterações legislativas, que levaram à constituição dos novos agrupamentos, colocaram enormes desafios às direções das escolas. Assim, este trabalho de projeto pretende ser uma solução possível para esse problema.

Para o elaborar, baseámo-nos fundamentalmente na experiência profissional da investigadora, nomeadamente no seu conhecimento do contexto do Agrupamento, nos normativos legais que suportam a administração e gestão escolar, em literatura de referência e, obviamente, no Projeto Educativo do Agrupamento. Na medida em que este documento foi elaborado pelo conselho pedagógico, definindo a filosofia que o Agrupamento pretende preconizar e corporizar e sendo a resposta educativa, resultante de um processo em que intervieram muitos dos elementos da comunidade, que definiram as políticas educativas do Agrupamento, consubstanciando-as em princípios, orientações e metas a longo prazo.

Salienta-se, porém, que concretizar o Projeto Educativo do Agrupamento depende de uma intervenção fundamentada, estruturada, dinâmica e adequada, por parte do Diretor. Daí se apresentar aqui um possível plano estratégico, o qual decorre naturalmente do diagnóstico feito ao Agrupamento, nomeadamente das suas potencialidades, constrangimentos, oportunidades e ameaças do contexto, base no qual foram apontadas linhas precisas de ação, mostrando-se uma visão clara e precisa. Assim como os caminhos possíveis para atingir essa visão, sempre, no sentido do melhoramento do nível das aprendizagens, das qualificações e do desenvolvimento integral dos alunos, promovendo a coesão do Agrupamento.

Palavras-chave: Liderança, Agrupamento de escolas e Instrumentos de autonomia.

Abstract

This study focuses on the drawing up of the Director's Strategic Plan which aims to promote the cohesion of a School Cluster characterized by the diversity of the schools which it comprises, by the heterogeneity of its students and the community it serves and also by a large catchment area and the consequent distance between the different schools.

The latest legislative changes, which have led to the creation of these Clusters of Schools, have meant that school management teams are now being faced with huge challenges. The aim of this project work is, therefore, to put forward a potential solution to such problems.

This project relies, primarily, on the researcher's professional experience, particularly on her detailed knowledge of this School Cluster and its background, the legal norms which underpin school administration and management, on the relevant literature and, obviously, on the Mission Statement and School Cluster Policies Document. Inasmuch as this Document was drawn up by the Pedagogic Council, which defined the underlying philosophy that this School Cluster intends to embody and uphold, and having the educational response resulted from a shared process that involved many members of the community who defined the education policies of the School Cluster, the Mission Statement and School Cluster Policies Document embodies the principles, guidelines and long-term goals.

It should be noted, however, that achieving the aims stated in the Mission Statement and School Cluster Policies Document will depend on a reasoned, structured, dynamic and appropriate course of action on the part of the Director. Hence the fact that what is presented here is but a possible strategic forward plan which has resulted from the diagnosis carried out in the School Cluster, namely regarding its strengths, weaknesses, opportunities and threats, on the basis of which different action plans were, in turn, drawn up, thus establishing a clear and precise vision, as well as the possible paths of action in order to fulfill that vision, always with the aim to improve the learning processes, the qualifications and the integral development of the students, therefore promoting the cohesion of our School Cluster.

Keywords: Leadership, Group of school and instruments leading to self-governing

Índice geral

Introdução	8
Parte I - Reflexão auto-biográfica e identificação do problema	10
1. Descrição reflexiva do percurso profissional	11
1.1. Do início à gestão	11
1.2. Continuar a ser professora	14
1.3. O exercício de outros cargos	16
1.4. A formação profissional	18
2. Situação do problema	21
2.1. Identificação e definição do problema	21
2.2. Justificação da escolha.....	23
3. Questões e objetivos de investigação	25
3.1. Questão de partida.....	25
3.2. Subquestões.....	26
3.3. Objetivo geral.....	27
3.4. Objetivos específicos.....	27
Parte II - Enquadramento teórico	29
1. Liderança	30
2. Agrupamento de escolas	36
3. Instrumentos de autonomia	42
Parte III - Proposta de resolução do problema	50
1. Metodologia	51
1.1. Caracterização do contexto	52
1.2. Plano de resolução	58
1.2.1. Áreas, objetivos específicos, ações a desenvolver, espaços, recursos e calendarização	58
1.2.2. Avaliação	67
2. Síntese reflexiva	69
Fontes de consulta	72
1. Bibliográficas	73
2. Eletrónicas	74
3. Legislativas	75

Índice de quadros

Quadro 1 - Área de Intervenção 1 - Promover o sucesso, valorizando o mérito e a excelência, reduzindo as retenções e o abandono escolar	60
Quadro 2 - Área de Intervenção 2 - Promover a disciplina	62
Quadro 3 - Área de Intervenção 3 - Reforçar a articulação curricular como fator de coesão e de sucesso	64
Quadro 4 - Área de Intervenção 4 - Caminhar para uma organização escolar de excelência com uma gestão pedagógica de qualidade	65
Quadro 5 - Área de Intervenção 5 - Promover a imagem do agrupamento	66

Introdução

Este trabalho surge no âmbito da unidade curricular – Trabalho de Projeto, trabalho final no curso de Mestrado em Ciências da Educação, área de especialização de Administração Escolar e tem como principal objetivo identificar a estratégia do Diretor para promover a coesão do Agrupamento.

O interesse pelos problemas da Educação e pela Escola está intrínseco à atividade de docência da investigadora e, principalmente, ao exercício de cargos no âmbito da gestão escolar, acrescidos da vivência, enquanto elemento da direção, num Agrupamento de escolas com educação pré-escolar, 1.º ciclo, 2.º ciclo e 3.º ciclo do ensino básico e ensino secundário, distribuídos por oito unidades orgânicas.

Uma liderança transparente e competente, direcionada para o bem-estar de professores, alunos e demais servidores de uma escola, é condição primordial para que uma unidade escolar tenha organização, autonomia e forneça um serviço educativo de qualidade. Para o efeito é necessário a elaboração e implementação consequente do documento orientador de toda a atividade educativa – o Projeto Educativo do Agrupamento.

À escola está confiada uma missão de serviço público, para que possa responder de forma eficaz, com qualidade e equidade, deverá organizar-se cumprindo os dispositivos legais. Contudo, para isso importa, conhecer-se, identificar os seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e constrangimentos, bem como potencializar os pontos fortes e superar os pontos fracos, tendo em vista a articulação horizontal e vertical. no caso de um Agrupamento.

Com o presente trabalho, baseado numa metodologia de trabalho de projeto, pretende-se construir um plano estratégico, como elemento essencial da implementação do Projeto Educativo do Agrupamento, enquanto documento orientador de toda a atividade educativa. Sendo este o resultado da reflexão e participação de todos os intervenientes no processo educativo, de modo a que possa contribuir para a coesão, num território educativo com uma diversidade acentuada e sujeito a uma agregação imposta pela tutela.

Com esse propósito, a construção do plano estratégico do Diretor para promover a coesão do Agrupamento, foi realizada na Parte III deste trabalho, e foi suportada na reflexão auto-bibliográfica, feita na Parte I, que por sua vez se baseou na experiência profissional da investigadora e na pesquisa realizada na literatura de referência sobre Liderança, Agrupamento de escolas e Instrumentos de autonomia, conceitos fundamentais em todo o trabalho e que deu origem à Parte II.

Este trabalho teve como fontes e referências teóricas os seguintes autores: Álvaro Santos e outros (2009), Jorge Lima (2008), João Barroso (2004), Jorge Costa (2003), Michael Fullan (2003), Angelina Carvalho e Fernando Diogo (2001), Isabel Alarcão (2001), Patrick Whitaker (2000) e Carlinda Leite e Fátima (2000).

Para a elaboração do trabalho foram utilizadas as normas que constam no documento Norma para a Elaboração e Apresentação de Teses de Doutoramento, aplicáveis às Dissertações de Mestrado, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, de 2008, Lisboa; o documento Guião do trabalho final de Mestrados em Ciências da Educação, em que se aglutinou os pontos: áreas, objetivos específicos, ações a desenvolver, espaços, recursos e calendarização referentes ao Plano de resolução para uma melhor organização espacial e, ainda, o acordo ortográfico em vigor desde 2009.

PARTE I

Reflexão auto-biográfica e identificação do problema

1. Descrição reflexiva do percurso profissional

1.1. Do início à gestão

Iniciei as minhas funções de professora do grupo disciplinar de Físico-Química, antigo 4.º grupo A e atual grupo 510, no ano letivo 1985/1986 na Escola Secundária do Bom Retiro de Vila Franca de Xira, após a conclusão do bacharelato em Engenharia Química, como resultado da procura de algo que proporcionasse prazer, alguma autonomia e que, de certa forma, contribuísse para a mudança. Tornar-me professora foi o resultado de uma série de decisões após a conclusão do bacharelato, apesar de não ter sido essa a pretensão inicial. Contudo, durante a minha infância reproduzia, com muita frequência, o ambiente que vivia nas salas de aula e considerava a hipótese de abraçar a profissão de professora; com a adolescência essa hipótese foi-se esfumando e a pretensão do exercício de uma função na área da Engenharia Química foi crescendo.

Após a conclusão do bacharelato inscrevi-me para estagiar num laboratório, na área da minha formação e concorri, simultaneamente, ao mini-concurso para professores. A possibilidade de estagiar, surgiu para a Central Térmica do Barreiro que implicava um percurso em transportes públicos, de cerca de 120 Km diários, e na mesma semana, a colocação por mini-concurso foi concretizada para a Escola Secundária, situada a 3 Km de casa. A distância pesou na minha decisão e possibilitou experimentar uma profissão que tinha sido desejada durante a infância.

Como tinha um curso de bacharelado, onde não há nenhuma preparação prévia para o exercício docente, as minhas primeiras aulas foram reproduções criadas a partir das minhas vivências enquanto aluna e que tinham sido experiências positivas.

Com o tempo e a experiência, descobri que nem sempre poderia trabalhar e obter resultados exatamente como os esperados, pois o aluno deve ser visto como um sujeito de corpo inteiro, que tem a sua identidade, a sua cultura, necessidades e interesses, e a sala de aula é um lugar de grande diversidade e pluralismo.

Percebi o quanto é complexa a profissão de ser professor e de estar em sala de aula, principalmente, porque na educação não existem receitas ou fórmulas mágicas que possam ser aplicadas, para que tudo corra como o planeado.

Contudo sempre considerei que ser professor significa, ser um sujeito capaz de utilizar o seu conhecimento e a sua experiência para desenvolver-se em contextos pedagógicos diversos, com alguma autonomia, respeitando os normativos legais e

promovendo o desenvolvimento intelectual dos outros. Ser professor significa tomar decisões pessoais e individuais constantes, porém sempre reguladas por normativos, os quais são elaboradas por outros profissionais ou regulamentos institucionais. Embora se exija do professor uma capacidade criativa e de tomada de decisões é, também, necessário a resolução de problemas de adequação com as normas previamente estabelecidas.

O gosto pela profissão de professora foi-se desenvolvendo e simultaneamente, era possível no desenvolvimento das componentes experimentais da Física e da Química - que fazem parte do meu grupo de docência, aplicar conhecimentos que me proporcionaram o bacharelato de Engenharia Química.

Após cinco anos de serviço, fui chamada a realizar a profissionalização, com a finalidade de aquisição de estratégias orientadas e mais objetivas. Realizei o 1.º ano da profissionalização em serviço na Escola Superior de Educação de Santarém e o 2.º ano no Departamento de Educação da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, respetivamente nos anos letivos 1990/1991 e 1991/1992. Com a profissionalização em serviço pretende-se o desenvolvimento de competências profissionais previstas nos diplomas que definem a organização curricular do ensino básico e secundário, bem como preparar os professores para os desafios decorrentes da aplicação da Lei de Bases do Sistema Educativo.

Assim, permitiu-me uma maior responsabilização por um ensino de qualidade, pela aprendizagem e promoção do sucesso escolar de todos, pelo desenvolvimento pessoal e social dos alunos e pela educação para a cidadania.

Atendendo à ligação que existia entre a escola em que eu exercia a função de docente e as Instituições onde realizei a profissionalização, foi possível uma melhoria da minha qualificação, quer do ponto de vista dos conhecimentos científicos e tecnológicos, quer dos conhecimentos de natureza pedagógica e didáctica.

Esta formação conduziu à aplicação de estratégias que intensificaram no educando o desejo e o estímulo na aprendizagem para que a sua capacidade de autoavaliação fosse uma realidade. Tal como se intensificou a importância da relação escola - professor, abrindo o caminho para que entre eles existisse uma interligação de exigência recíproca, para que se pudesse adquirir o desenvolvimento das capacidades, atitudes e comportamentos para uma desejável regulação do bom sucesso escolar e se refletisse no futuro dos jovens no desenvolvimento da sua atividade profissional e social ao serviço da comunidade.

Alguns anos de vivência em escolas, bem como o exercício do cargo de Vogal do Conselho Diretivo no ano letivo 1989/1990, fez com que sentisse necessidade de aumentar a minha formação académica, uma vez que a sociedade do conhecimento exige que as organizações de ensino e formação estejam em contínua aprendizagem, sejam capazes de

questionar-se e, sobretudo, que consigam gerar novos saberes e novas práticas para responder às necessidades de alunos e comunidade envolvente.

Como tal, candidatei-me ao Curso de Qualificação em Administração Escolar e Administração Educacional para aprender e aprofundar conhecimentos e desenvolver competências nas várias áreas da Administração Escolar que me iriam permitir desenvolver a atividade profissional inerente, abraçando novos desafios resultantes das mudanças na sociedade e prestando um maior serviço à comunidade escolar em que estava inserida.

Nos anos letivos 2003/2004 e 2004/2005, frequentei o Curso de Qualificação em Administração Escolar e Administração Educacional que, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 255/98 de 11 de Agosto, me conferiu a Licenciatura em Administração Escolar e Administração Educacional.

Ao frequentar este curso melhorei a capacidade de compreender a escola na sua dimensão organizacional, tomar decisões, concitar vontades, gerir conflitos, facilitar a comunicação, construir projetos com contributos de diferentes intervenientes e, fundamentalmente, preparar-me para desempenhar funções de direção e gestão das escolas, participando mais eficazmente na vida escolar. Especificamente, o curso tinha como objetivos:

- Promover a construção de conhecimentos e de competências de análise crítica e intervenção, no domínio da gestão dos estabelecimentos de ensino;
- Construir competências no campo da investigação educativa que suportem a inovação e a mudança como condição de desenvolvimento organizativo e funcional das escolas;
- Adquirir e aprofundar competências para o exercício de cargos e funções de natureza pedagógica/administrativa.

No entanto, a sociedade atual afeta a escola, transferindo para esta e, principalmente, para os professores, um número cada vez maior de funções, as quais muitas vezes não estão preparados e/ou não possuem a competência necessária para exercer, muitas vezes, são funções não relacionadas diretamente com a nossa profissão. Esta realidade trouxe-me a necessidade de uma qualificação para o exercício da gestão escolar e, como tal, frequento o Mestrado em Ciências da Educação na especialidade de Administração Escolar na Escola Superior de Educação Almeida Garrett.

Esta opção foi motivada pela questão da liderança das escolas, sublinhada no DL75/2008, de 22 de Abril ou no atual DL137/2012, de 2 de julho, com novas competências e maior responsabilidade dos órgãos de direção e de gestão intermédia dos estabelecimentos de ensino. A qualificação para o exercício dos diferentes cargos de gestão e administração escolar, tornou-se fundamental na minha vida profissional e, assim, pretendo uma melhor qualificação para o exercício de funções de gestão pedagógica e

administrativa, orientadas para o cumprimento da missão da escola nas suas diferentes funções, visto que o presente Curso de Mestrado visa, fundamentalmente, a consecução dos seguintes objetivos:

- Qualificar para o exercício da administração escolar no que respeita às funções de direção e de gestão pedagógica, administrativa e financeira dos estabelecimentos de educação e de ensino;
- Capacitar para a utilização fundamentada de modelos, métodos e técnicas de planeamento e gestão educacional, organizacional, patrimonial, de recursos humanos e financeiros das escolas;
- Capacitar para a liderança de processos de inovação e de projetos educacionais e financeiros, respeitando o primado da dimensão pedagógica;
- Promover a utilização de instrumentos tecnológicos e técnicos necessários a uma administração e gestão de qualidade.

1.2. Continuar a ser professora

Se a qualificação para o exercício dos diferentes cargos de gestão e administração escolar é imprescindível na minha vivência na escola, também, o desenvolvimento da minha atividade profissional no grupo disciplinar de Físico-Química, tem permitido a interação com os alunos na construção do processo ensino - aprendizagem e, assim, tem sido possível: contribuir para que desenvolvam atitudes científicas face ao mundo que nos rodeia; proporcionar-lhes a aquisição de conhecimentos básicos que os tornem capazes de compreender problemas científicos e tecnológicos importantes para si próprios e para a sociedade em geral; contribuir para a reflexão sobre a inter-ligação Ciência, Tecnologia e Sociedade e para o reconhecimento da Física e da Química como ramos do conhecimento em desenvolvimento permanente e inacabado e incentivá-los para a realização pessoal mediante o desenvolvimento de atitudes de autonomia, rigor, objectividade, tolerância, cooperação e solidariedade.

A motivação dos alunos foi sempre uma preocupação que esteve presente no exercício da prática letiva, bem como, a ligação dos conteúdos programáticos ao quotidiano. Atendendo às constantes modificações no mundo atual, causadas pela descoberta de novos conhecimentos e que a Educação deve acompanhar, pretendo sempre ajustar esta mudança com a utilização de diferentes estratégias, nomeadamente: exploração de textos, artigos de jornais e de revistas, realização de fichas de trabalho, trabalhos de pesquisa e trabalhos experimentais, análise de tabelas, filmes, diapositivos e transparências; conseguindo deste modo, ao que julgo, aulas diversificadas e motivantes.

Tendo em conta a existência de diferentes ritmos de aprendizagem por parte dos alunos, no exercício da prática letiva procedo sistematicamente à avaliação, quer seja diagnóstica, formativa ou sumativa, permitindo uma recolha permanente e sistemática de dados, traduzindo-se na apreciação crítica não só dos sucessos mas também das dificuldades de cada aluno, das práticas pedagógicas mais eficazes ou na deteção de outras menos conseguidas e tendo sempre em vista a criação de condições e oportunidades para que cada aluno seja cada vez mais bem sucedido.

Ao longo da minha vida profissional considero que estabeleci sempre uma boa relação professor - aluno, pois atendo às dificuldades dos alunos e mostro-me disponível às solicitações dentro e fora da sala de aula, de forma a estabelecer boas relações que contribuam para a sua integração escolar e para o processo ensino - aprendizagem.

Nas aulas promovo um ambiente propício à aprendizagem, fomentando um bom relacionamento interpessoal e de grupo e a reflexão/discussão na sala de aula antes e após a realização das atividades, em especial nas de avaliação, no sentido de aferir os métodos utilizados e melhorar as práticas e assim os alunos participam na definição da matriz dos testes de avaliação, bem como na reflexão dos resultados dos mesmos.

Regularmente estabeleço um diálogo com os alunos no sentido de minimizar as dificuldades encontradas e em conjunto encontrar o melhor método de trabalho e fomento a articulação curricular como fator determinante do sucesso, da coesão e da sequencialidade das aprendizagens.

Na relação com os meus pares, existe da minha parte cooperação, em especial com os Diretores de Turma, para uma convergência de atitudes com vista à resolução de problemas e à formação integral dos alunos, atendendo a todos os fatores condicionantes, como por exemplo, cansaço, vivência de situações de conflito e/ou stress e o ambiente sócio – familiar. Considero que a partilha da informação com o Diretor de Turma acerca do aproveitamento escolar, comportamento e interesse dos alunos proporciona a integração escolar, o crescimento da maturidade cívica e sócio-afectiva, o respeito mútuo e a compreensão de todos.

Enquanto professora tenho procurado estratégias e metodologias apropriadas que se tornem facilitadoras de novas aquisições, aproximando-se das estratégias de aprendizagem de cada aluno que lhes permita o desenvolvimento das suas capacidades. Tenho promovido o envolvimento direto dos alunos implicando-os no seu processo de aprendizagem, de modo a tomarem consciência do percurso a efetuar e das aprendizagens a realizar.

1.3. O exercício de outros cargos

A atividade de professor contempla, também, o exercício de outros cargos, tal como exerci ao longo dos vários anos letivos nas escolas por onde lecionei, funções como Representante de Grupo ao Conselho Pedagógico, Diretora de Turma, Delegada de Grupo, Diretora de Instalações, Subcoordenadora do Secretariado de Exames, alguns dos quais destaco por razões específicas.

No ano letivo 1989/1990, exerci o cargo de vogal do Conselho Diretivo da Escola Secundária de Benavente permitindo-me, pela primeira vez, o contato direto com a gestão de uma escola. A minha permanência, pelo período de um ano, foi devido à obrigatoriedade de realizar a profissionalização em serviço, nos anos letivos 1990/1991 e 1991/1992.

O cargo de Coordenadora dos Cursos Secundários Predominantemente Orientados para o Prosseguimento de Estudos na Escola Secundária de Alves Redol de Vila Franca de Xira, foi-me atribuído nos anos letivos 2000/2001, 2001/2002 e 2002/2003, no seu exercício colaborei com o conselho pedagógico e com o conselho diretivo na implementação de dinâmicas para a promoção de estratégias que visassem a coesão entre os diferentes cursos, a articulação e harmonização de atividades desenvolvidas pelas turmas, de um mesmo ano de escolaridade, de um ciclo ou de um curso.

Nos anos letivos 2006/2007, 2007/2008 e 2008/2009 exerci o cargo de Assessora do Conselho Executivo da Escola Secundária de Alves Redol de Vila Franca de Xira, pelo que desenvolvi um vasto número de ações relacionadas com as competências que me foram atribuídas pelo Presidente do Conselho Executivo e que tinham como finalidade a educação de qualidade, com vista ao sucesso educativo e apoiando a atividade do Conselho Executivo.

A nomeação por um período de quatro anos de Adjunta do Diretor da Escola Secundária de Alves Redol de Vila Franca de Xira ocorreu no ano letivo 2009/2010, em que cumpri e fiz cumprir as orientações da administração educativa que visam a administração e gestão da escola, com a finalidade de melhoria do serviço público de educação. Esta função foi interrompida ao fim de um ano devido à agregação da escola secundária com 3.º ciclo a um agrupamento com jardins de infância, escolas do 1.º ciclo e 2.º ciclo do ensino básico.

Como consequência, no ano letivo 2010/2011 exerci o cargo de Assessora da Comissão Administrativa Provisória do Agrupamento de Escolas Alves Redol de Vila Franca de Xira, como tal, colaborei com os elementos da Comissão Administrativa Provisória na gestão do Agrupamento e na organização do procedimento para a constituição do conselho geral.

Atualmente, desde 30 de Junho de 2011, exerço o cargo de Adjunta do Diretor do Agrupamento de Escolas Alves Redol de Vila Franca de Xira, como consequência do processo eleitoral do Diretor do Agrupamento e desempenho tarefas, resultantes da atribuição de competências, visando a eficácia da liderança escolar.

O exercício dos cargos, que desempenhei ao longo da minha atividade profissional, teve como prioridade: a integração dos alunos na vida escolar; promoção de estratégias que conduzam ao sucesso educativo dos alunos, bem como à adoção de comportamentos e atitudes adequadas dentro e fora da sala de aula; articulação das atividades dos professores nas turmas; formalização do processo de avaliação; dinamização do projeto curricular de turma, incluindo a planificação e articulação das respetivas atividades, no caso do ensino básico, bem como das atividades do plano anual de atividades, tendo por base o projeto educativo e atualização da informação aos encarregados de educação acerca da integração dos alunos na comunidade escolar, do aproveitamento escolar e das atividades escolares.

No desempenho dos cargos, diretamente relacionados com a gestão, foram-me atribuídas algumas competências, das quais destaco na área de alunos: matrículas, formação de turmas e todos os assuntos que, em termos pedagógicos, se relacionam com o corpo discente ao nível dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário, coordenar e supervisionar a realização de todas as reuniões de carácter pedagógico nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, como, conselhos de turma, conselhos de turma de avaliação, verificando o seu funcionamento nos termos da lei. Tal como, dirigir os serviços técnico-pedagógicos, designadamente, o núcleo de apoio socioeducativo: Gabinete do Aluno e Programa de Tutorias, incluindo os apoios e no âmbito da gestão dos recursos humanos participar na avaliação do pessoal não docente - técnico superior afecto ao serviço de orientação vocacional.

O exercício de cargos relacionados com a organização pedagógica contribuiu para o desenvolvimento da minha identidade de docente.

1.4. A formação profissional

A frequência de ações de formação tem estado presente ao longo da minha vida profissional e foram várias as que frequentei quer no âmbito do grupo disciplinar que leciono, quer no âmbito da formação das Tecnologias da Informação e Comunicação, do cargo de Diretora de Turma e inerentes ao exercício do cargo na Direção da escola, destacando algumas das que frequentei.

Na perspetiva de otimizar os recursos das tecnologias da informação e comunicação na elaboração e concretização de projetos a desenvolver dentro e fora da sala de aula, frequentei a ação de formação «Coordenação, Animação e Dinamização de Projectos TIC nas Escolas» no Centro de Formação Infante D. Pedro de Alverca do Ribatejo, em 2007.

Com a finalidade de explorar as técnicas a implementar na componente experimental no desenvolvimento do currículo nacional da disciplina de Física e Química no ensino básico e secundário que fazem parte do meu grupo de docência, frequentei a ação de formação «Trabalho Experimental no Ensino Básico e Secundário» na Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, em 2008.

Devido à pretensão de conhecer as dinâmicas inerentes aos processos a desenvolver no Centro de Novas Oportunidades, que à data funcionava na escola secundária onde exercia o cargo de Adjunta do Diretor, frequentei, em 2010, a ação de formação «Centro de Novas Oportunidades – Missão, Papéis e Funções» no Centro de Formação Infante D. Pedro de Alverca do Ribatejo.

Com o objetivo de evidenciar as potenciais funcionalidades dos quadros interativos no ensino das ciências experimentais, nomeadamente da Física e da Química, disciplinas do meu grupo de docência, frequentei, em 2010, a ação de formação «Quadros Interactivos Multimédia no Ensino/Aprendizagem das Ciências Experimentais» no Centro de Formação Infante D. Pedro de Alverca do Ribatejo.

Para a aquisição de ferramentas no âmbito da gestão escolar, nomeadamente a elaboração do Projeto Educativo de um Agrupamento, frequentei, em 2011, a ação de formação «Gestão Estratégica na Administração escolar», na Escola Superior de Educação Almeida Garrett de Lisboa.

Finalmente, em 2012, frequentei a ação de formação «A implementação da autoavaliação» no Centro de Formação Infante D. Pedro de Alverca do Ribatejo, fazendo parte da direção de um agrupamento é essencial a aquisição de conhecimentos neste âmbito, tendo em conta que a autoavaliação faz parte do processo educativo, um agrupamento deve conhecer-se de forma a poder melhorar a qualidade das aprendizagens,

elaborar o plano de ações de melhoria e, assim, enfrentar novos desafios com vista ao sucesso educativo.

Considero que as ações que frequentei permitiram para cada temática: formação; promoção da literacia; promoção de práticas mais corretas e ativas de utilização e produção de recursos educativos; promoção e difusão de hábitos para a utilização de recursos, bem como, promoção e cooperação entre os professores para rentabilizar os recursos já existentes. Essencialmente permitiram a aquisição de uma visão sistémica e estratégica da gestão da escola, conhecimento de algumas questões mais relevantes da gestão estratégica no contexto ambiental das escolas e promovendo competências ao nível da orientação e gestão das organizações escolares.

Os objetivos estabelecidos para cada ação foram alcançados através da reflexão, discussão e partilha de experiências, no desenvolvimento de uma metodologia de trabalho de grupo e construção do portfólio individual.

No exercício da minha atividade profissional encontrei obstáculos, conflitos, tensões e desafios, foram sempre superados pela aquisição de saberes específicos e pedagógicos, diversificação, experimentação, construção do conhecimento. Em suma, construindo a minha identidade profissional e pessoal. Só assim, posso explicar que ao fim de vinte seis anos na docência, continuo a considerar que mais do que ensinar enquanto professora, educo e estimulo o desenvolvimento de competências de aprendizagem, contribuindo para a formação de cidadãos participativos e responsáveis.

De todos os desafios que enfrentei, saliento o meu desempenho como Diretora de Turma na integração dos alunos do 7.º ano do ensino na Escola Secundária de Alves Redol de Vila Franca de Xira, no ano letivo 2004/2005 e que teve continuidade nos dois anos letivos seguintes, tendo em conta a legislação em vigor, nomeadamente o DL 6/2001, de 18 de Janeiro, e as orientações emanadas superiormente, considerando critérios de natureza pedagógica e racionalidade na utilização dos recursos, as características das instalações e situações especiais de aprendizagem, sucintamente muito do que implica a dinâmica de uma escola e que contribuíram para o desenvolvimento das competências essenciais do ensino básico.

A integração dos alunos do 7.º ano de escolaridade numa escola secundária, de facto, constituiu um marco na minha profissão e são, presentemente, estabelecidas comparações com o exercício da minha função de diretora daquela turma, pela especificidade de obstáculos, conflitos e tensões que foram contornados, resolvidos e evitados com a minha intervenção, fazendo a melhor articulação entre a escola e a família e promovendo o desenvolvimento de atividades que permitiram o sucesso educativo daqueles alunos.

O meu percurso profissional foi pautado pela variedade de normativos que modificaram a gestão e administração escolar e que influenciaram o desempenho dos cargos que exerci e contribuíram para o rumo do meu percurso profissional, incluindo a minha opção pela frequência de um Mestrado em Ciências da Educação na especialidade de Administração Escolar, visto que esta área está relacionada com a coordenação das práticas pedagógicas, acompanhamento do desenvolvimento do currículo e outras atividades da escola, nomeadamente a gestão e administração do estabelecimento educativo, nas áreas pedagógicas, administrativa, financeira e patrimonial, o que entronca no meu dia a dia profissional.

A gestão e administração escolar têm sofrido ao longo dos anos algumas alterações legislativas, em função das novas práticas na área da gestão político-administrativa e de recursos humanos. Nas mudanças introduzidas na administração e gestão das escolas, assume particular relevância o contexto político, social, económico e cultural em que estas foram tomadas, sobretudo a partir dos anos 80, o Sistema Educativo Português sofreu um processo de reforma, concebido e lançado para dar cumprimento à orientação da política educativa consagrada na Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro.

Simultaneamente ocorreram também grandes mudanças na própria sociedade, sendo estes fatores indissociáveis da evolução educativa. Por isso, é necessário inovar, para que a escola possa acompanhar, orientar e adaptar-se o melhor possível, na dinâmica de mudanças, cujo ritmo, embora imposto de forma extrínseca, passou a integrar o contexto escolar.

2. Situação problema

2.1. Identificação e definição do problema

Da minha vivência profissional salientam-se os factos que marcaram e conduziram o meu percurso profissional no âmbito da gestão escolar, particularmente nos últimos anos letivos.

O cargo de Assessora do Conselho Executivo da Escola Secundária de Alves Redol de Vila Franca de Xira, nos anos letivos 2006/2007, 2007/2008 e 2008/2009.

A nomeação para o cargo de Adjunta do Diretor da Escola Secundária de Alves Redol de Vila Franca de Xira para o quadriénio 2009/2013.

A agregação da Escola Secundária de Alves Redol no Agrupamento de Escolas Dr. Vasco Moniz, em 1 de Agosto de 2010 que obrigou a cessação do mandato do Diretor, consequentemente resultou na cessação da minha nomeação de Adjunta do Diretor.

O exercício do cargo de Assessora da Comissão Administrativa Provisória do recente Agrupamento de Escolas Alves Redol de Vila Franca de Xira, no ano letivo 2010/2011.

A nomeação para o cargo de Adjunta do Diretor do Agrupamento de Escolas Alves Redol de Vila Franca de Xira para o quadriénio 2011/2015.

A possibilidade de agregação de agrupamentos no concelho de Vila Franca de Xira causará, novamente, à cessação do mandato dos Diretores dos respetivos agrupamentos e consequente cessação da minha nomeação de Adjunta do Diretor e nomeação de uma Comissão Administrativa Provisória.

No exercício dos cargos referidos, penso que contribui para o fortalecimento das relações entre todos os membros da comunidade educativa, definição do caminho a seguir, estratégias e metodologias que contribuíram para alcançar os objetivos definidos. Sempre com a perspetiva de que é necessário criar nos jovens condições que propiciem o desenvolvimento integral da personalidade, a aquisição e domínio de saberes, capacidades, atitudes e valores fundamentais para uma escolha esclarecida das vias escolares ou profissionais e o desenvolvimento de valores, atitudes e práticas tendentes à formação de cidadãos conscientes e participativos numa sociedade democrática. Tendo em conta esses objetivos, contribui com a implementação de projetos, valorizando o desenvolvimento dos alunos e considerando o funcionamento/organização da escola. Por isso considero importante o trabalho em equipa permitindo a partilha de informação, o envolvimento e participação da comunidade educativa, de acordo com a missão e valores estabelecidos, tendo como finalidade a qualidade e eficácia educativa.

Nos termos do DL 75/2008, de 22 de Abril, surgiu a obrigatoriedade da existência dos órgãos de direção, administração e gestão, o conselho geral, diretor, conselho pedagógico e conselho administrativo. No final do ano letivo 2008/2009, a escola onde exerço a minha atividade profissional desencadeou os procedimentos necessários para implementar o novo regime de autonomia, administração e gestão, o que resultou na eleição do Diretor que me nomeou como Adjunta.

O reforço da participação das famílias e comunidade, o reforço das lideranças das escolas e o reforço da autonomia, espelhados no DL 75/2008, conduziu à obrigatoriedade de uma organização escolar por agrupamentos, bem como, à agregação de agrupamentos, unidades administrativas de maiores dimensões.

No final do ano letivo 2009/2010, entendeu a tutela, agregar a Escola Secundária de Alves Redol ao Agrupamento de Escolas Dr. Vasco Moniz, o que deu origem ao Agrupamento de Escolas Alves Redol de Vila Franca de Xira e consequentemente foi constituída uma Comissão Administrativa Provisória, durante o ano letivo 2010/2011, da qual fui Assessora. Esta Comissão desenvolveu os procedimentos necessários para o pleno funcionamento do regime previsto no DL 75/2008 e no ano letivo seguinte fui nomeada Adjunta do Diretor do Agrupamento.

A minha vivência num Agrupamento de Escolas com educação pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e ensino secundário, distribuído por oito unidades orgânicas: Jardim de Infância Vila Franca de Xira – N.º 1, Jardim de Infância Vila Franca de Xira – N.º 2, Jardim de Infância de Povos, Escola Básica 1 Vila Franca de Xira N.º 2, Escola Básica 1 de Povos, Escola Básica 1 Álvaro Guerra, Escola Básica Dr. Vasco Moniz e Escola Secundária de Alves Redol, o que constituiu um enorme desafio na minha atividade profissional. O cargo de gestão que ocupo implica o exercício de diferentes tarefas, proporcionar sequencialidade e articulação das aprendizagens dos alunos, transição adequada entre ciclos, gestão de recursos humanos e materiais do Agrupamento, qualidade pedagógica e a coerência do Projeto Educativo.

Diariamente, deparo-me com desafios pois as situações são díspares e exigem respostas atempadas com vista ao sucesso educativo e a melhoria do serviço público de educação. Mas, serão as respostas adequadas à coesão do Agrupamento, tendo em conta a sua diversidade e extensão?

2.2. Justificação da escolha

Nos últimos quatro anos, a escola em que desenvolvo a minha atividade profissional, foi sujeita a profundas alterações, deixou de ser uma escola secundária com 3.º ciclo e foi agregada a um agrupamento com jardins de infância, escolas do 1.º ciclo e 2.º ciclo do ensino básico. Esta agregação conduziu à constituição de um novo Agrupamento causando modificações e instabilidade nos órgãos de direção, administração e gestão e consequentemente nas estruturas de coordenação e supervisão, na organização das atividades de turma e nos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos, o que se refletiu nos instrumentos do exercício da autonomia que foram implementados de acordo com o DL 75/2008 de 22 de Abril.

Seguiram-se normativos com objetivos de: adaptar a rede escolar a uma escolaridade de doze anos para todos os alunos; adequar a dimensão e condições das escolas à promoção do sucesso escolar, bem como ao combate e ao abandono escolar; racionalizar os agrupamentos de escolas, de modo a promover o desenvolvimento de um Projeto Educativo comum, articulando níveis e ciclos de ensino distintos; definir procedimentos de criação, alteração e extinção de agrupamentos de escolas e de estabelecimentos da educação pré-escolar, do ensino básico e do ensino secundário da rede pública, bem como, a calendarização e clarificação dos princípios e critérios de orientação tendo em vista a aplicação do regime de autonomia, administração e gestão estabelecido pelo DL 75/2008, às novas unidades orgânicas resultantes da constituição de agrupamentos ou agregações.

Face aos múltiplos desafios da sociedade atual, a educação surge como um bem indispensável à humanidade na sua construção de ideais de progresso, de paz, de liberdade e de justiça social. Assim, impõe-se que a escola seja audaz a empreender estratégias inovadoras de modo a poder enfrentar os desafios com que se depara no presente e se deparará, certamente, no futuro.

A escola deve ser um espaço vivo e participado, onde as relações entre todos os elementos são fundamentais para o seu desenvolvimento e crescimento. Importa pois, conhecer a sua realidade, interpretá-la e sobre ela agir. Para que tal seja possível, é essencial o fortalecimento das relações entre todos os membros da comunidade educativa.

A perspetiva é de que existe a necessidade de criar, nos alunos, condições que propiciem o desenvolvimento integral da personalidade, a aquisição e o domínio de saberes, de capacidades, de atitudes e de valores fundamentais para uma escolha esclarecida das vias escolares ou profissionais. O desenvolvimento de valores, atitudes e práticas tendentes

à formação de cidadãos conscientes e participativos numa sociedade democrática devem levar à implementação de projetos que tenham em conta o desenvolvimento do ator/aluno e se preocupem com o funcionamento/organização da escola.

Enquanto elemento da Direção do Agrupamento, devo privilegiar a formação integral dos alunos que frequentam as escolas do Agrupamento, tendo por base os valores da cidadania, visto que, perante a diversidade e grande complexidade das sociedades contemporâneas todo o cidadão deve ter acesso a uma educação integral, inclusiva e ao longo da vida. Como tal, os alunos necessitam, cada vez mais, de desenvolver práticas e experiências conducentes à compreensão dos direitos e responsabilidades que têm, através de uma educação abrangente, inovadora e participada, que os prepare adequadamente para as mudanças, solicitações e oportunidades da vida futura.

O Agrupamento deve intervir, de forma ativa, com e no meio envolvente, de modo a educar e formar os alunos, com conhecimentos técnicos, científicos e humanísticos que permitam o exercício de uma cidadania ativa e responsável.

Em suma, serão as linhas estratégicas definidas no Projeto Educativo do Agrupamento que deverão ter em conta a diversidade do mesmo e que permitam a sua coesão.

3. Questões e objetivos de investigação

3.1. Questão de partida

O Agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e de um ou mais níveis e ciclos de ensino, a partir de um projeto pedagógico comum.

Todavia, o Agrupamento será tanto mais eficaz, quanto mais alunos consegue conduzir à obtenção de um bom rendimento escolar. É função de todos os que participam na administração e gestão do Agrupamento definir estratégias de atuação que promovam o empenho e permitam o desenvolvimento das capacidades dos alunos, com vista ao seu sucesso educativo, especificando no Projeto Educativo do Agrupamento, enquanto documento de orientação educativa, os princípios, valores, metas e estratégias no qual o Agrupamento se propõe cumprir a sua função educativa.

Sendo o Diretor do Agrupamento que potencia as estruturas e órgãos de gestão definidos no DL 137/2012, de 2 de julho, que republica o DL 75/2008, de 22 de Abril, e otimiza os instrumentos de gestão estratégica do agrupamento como:

- Projeto Educativo que consagra a orientação educativa do agrupamento;
- Regulamento Interno que define o regime de funcionamento do agrupamento, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos;
- Planos Anual e Plurianual de Atividades, que definem os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades, em função do Projeto Educativo;
- Orçamento que faz a previsão das receitas e despesas a realizar, perspetivando a maximização dos recursos do agrupamento.

Enquanto adjunta do Diretor do Agrupamento, vivo diariamente as dificuldades na liderança do Agrupamento face à agregação que correu, tendo sido necessário definir novas metas, novos objetivos, bem como, configurar as dinâmicas, processos e planos de ação e de melhoria a implementar nos diferentes estabelecimentos de ensino, no sentido de definir a estratégia em que o Agrupamento vai assentar a sua atuação. Estratégia que deve ter em vista a promoção do sucesso educativo da unidade educacional, assegurando o desempenho e orientação para obter os melhores resultados possíveis, com o objetivo de prestar um serviço educativo de qualidade.

Face à problemática da vivência no Agrupamento, a questão de partida do trabalho de projeto será:

- Como poderá o Diretor promover a coesão no Agrupamento?

3.2. Subquestões

O funcionamento do Agrupamento depende dos docentes que o integram e será a cooperação entre eles que promove a articulação e gestão curricular, procurando adequar o currículo às necessidades específicas dos alunos. A articulação e gestão curricular são da responsabilidade dos departamentos curriculares, coordenados por professores eleitos pelo respetivo departamento, de entre os propostos pelo Diretor, nos quais se encontram representados os grupos de recrutamento e áreas disciplinares, de acordo com os cursos leccionados e o número de docentes, terão que assegurar a coordenação educativa e a supervisão pedagógica.

Deverá também, o Diretor, em conjunto com a sua equipa, fazer a gestão da atividade pedagógica ao nível dos conteúdos e dos processos, através da mobilização das estruturas intermédias: departamentos curriculares e seus coordenadores, coordenadores de diretores de turma e os próprios diretores de turma.

As dinâmicas da liderança e as estratégias a implementar pelo líder, devem estar espelhadas no Projeto de Intervenção do Diretor e ser a base do Projeto Educativo do Agrupamento, de forma a salientar como o Agrupamento escolhe e concretiza as finalidades e princípios orientadores enunciados nas leis fundamentais do sistema educativo. Para tal, é fundamental, conhecer a realidade do Agrupamento e o contexto em que está inserido, devendo constituir como objetivo primordial a resolução dos problemas previamente identificados.

Assim, considero enquanto elemento da gestão do Agrupamento que para a sua coesão é necessário conhecê-lo e como tal as subquestões deste trabalho de projeto são:

- O que caracteriza o Agrupamento?
- Quais os pontos fortes e os pontos fracos do Agrupamento?
- Quais as oportunidades e os constrangimentos do Agrupamento?
- Como potencializar os pontos fortes e superar os pontos fracos?
- Como promover a articulação horizontal e vertical no Agrupamento?

3.3. Objetivo geral

No cumprimento da sua função educativa, o Agrupamento deverá construir os seus instrumentos de gestão estratégica, obedecendo a uma lógica de integração e de articulação, tendo em vista a eficácia e a qualidade do serviço educativo que presta.

Nesta perspetiva, e, de acordo com os normativos em vigor, será o Diretor, no exercício das suas competências, o agente dinamizador do cumprimento da função educativa da Agrupamento, bem como, da sua coesão.

Neste contexto, o Diretor deverá operacionalizar os princípios, os valores, as metas e as estratégias contempladas no Projeto Educativo, através dos Planos Anual e Plurianual de Atividades, numa dinâmica em que todos os atores escolares se revejam e envolvam nos documentos de planeamento e de execução das atividades que orientarão a ação educativa do agrupamento, promovendo a coesão do Agrupamento.

Tendo em consideração a constituição do Agrupamento, o trabalho de projeto terá como objetivo geral, identificar a estratégia do Diretor para promover a coesão do Agrupamento.

3.4. Objetivos específicos

A escola enquanto centro de políticas educativas, tem uma missão a cumprir, a missão de ser o garante da igualdade e da qualidade do serviço público de educação. Para tal, deverá criar mecanismos que lhe permitam criar a sua própria identidade, conferindo-lhe a possibilidade de definir todo o seu planeamento estratégico como resposta à realidade circundante.

Neste âmbito, o Projeto Educativo surge como o instrumento de gestão estratégica das organizações escolares, tendo sido reforçada a sua importância estratégica com o DL75/2008, de 22 de Abril, bem como, no presente DL137/2012, de 2 de Julho. Deverá ser elaborado por uma equipa conhecedora da realidade do contexto escolar, fixar prioridades, desenvolver e avaliar ações que promovam a educação de valores, a resolução de conflitos e ofereça oportunidades a todos os alunos.

O Agrupamento deve, no contexto do sistema de ensino, em função das competências e dos meios que lhe são atribuídos, tomar decisões no que se refere: ao estabelecimento de prioridades e objetivos de intervenção; à gestão de recursos necessários para atingir os objetivos que se propôs; à articulação com os parceiros locais; à

criação de contextos educativos estimulantes e de bem-estar e à identificação de alternativas educacionais. Pelo que, é indispensável a participação de todos os elementos da comunidade educativa.

A construção e implementação do Projeto Educativo, com base no conhecimento da realidade em que vive o Agrupamento, numa dinâmica de reflexão e de autoavaliação, promovem a escolha das estratégias mais adequadas ao sucesso educativo e contribuem para a coesão do Agrupamento. Neste pressuposto, o trabalho de projeto terá como objetivos específicos:

- Caracterizar o Agrupamento;
- Identificar os pontos fortes e os pontos fracos do Agrupamento;
- Identificar as oportunidades e os constrangimentos do Agrupamento;
- Indicar como potencializar os pontos fortes e superar os pontos fracos;
- Indicar formas de promover a articulação horizontal e vertical no Agrupamento.

PARTE II

Enquadramento teórico

1. Liderança

Ao analisar o preâmbulo do DL 75/2008, de 22 de Abril, verifica-se que na sua estrutura, estão definidos em termos de política educativa, três grandes objetivos, um dos quais refere – reforçar as lideranças das escolas tornando-as eficazes, com um rosto unipessoal que exercerá localmente as medidas de política educativa. Também refere, a figura legal do Diretor, eleita por método concursal, pondo fim ao processo de eleição direta do órgão de gestão escolar, criando uma direção executiva unipessoal a quem é confiada a gestão administrativa, financeira e pedagógica, assumindo também a presidência do conselho pedagógico.

Assim, com este diploma, criaram-se condições, para se afirmarem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o Projeto Educativo, propor os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e executar localmente as medidas de política educativa.

Atualmente, o DL 137/2012, de 2 de julho, procede ao reajustamento do processo eleitoral do Diretor, conferindo-lhe maior legitimidade através do reforço da exigência dos requisitos para o exercício dos cargos de direção, gestão e gestão intermédia.

Sendo a liderança o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipa que gera resultados, a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipa e da organização. A este propósito Costa refere que “o líder é percepcionado como o seu primeiro e principal responsável, como aquele que, possuindo uma *visão do futuro*, deve indicar a direcção a seguir e levar ao desenvolvimento do *projecto* que enformará (e informará) a acção colectiva” (Costa, 2003 a, p. 134).

O líder, em função das suas qualidades e do seu carisma, deve influenciar todos os elementos da comunidade educativa, devendo ser flexível, adaptativo para a liderança eficaz e obtendo:

- Um bom clima de trabalho e motivação, canalizando toda a comunidade educativa para visões e sonhos partilhados;
- A melhoria das capacidades da comunidade educativa, relacionando os desejos das pessoas com os objetivos da organização escolar;
- A harmonia, melhorando o relacionamento entre as pessoas, resolvendo os conflitos e produzindo estímulos;

- A concretização de objetivos, dando instruções claras e traçando linhas orientadoras.

Então, o líder escolar deverá ser alguém inovador, criativo, necessariamente otimista, pragmático, com capacidade de decisão e sobretudo, um excelente mediador de conflitos. Deverá ser um elemento de coesão da comunidade educativa, conciliador dos múltiplos interesses que existem na escola, tornando-os compatíveis em torno de um ideal comum que conduza à eficácia educativa. É sobre o Diretor que recai toda a responsabilidade da organização escolar e na opinião de Santos, et al. “É o responsável último por toda a atividade da escola, assumindo a liderança directa dos temas essenciais à escola e garantindo um acompanhamento dos restantes, que deverão ser delegados e partilhados com os restantes órgãos e equipas.” (Santos, et al., 2009, p. 31)

Considerando o DL 137/2012, compete ao Diretor:

- Submeter à aprovação do conselho geral o Projeto Educativo elaborado pelo conselho pedagógico;
- Elaborar e submeter à aprovação do conselho geral: as alterações ao regulamento interno os planos anual e plurianual de atividades, o relatório anual de atividades e as propostas de celebração de contratos de autonomia;
- Aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal docente e não docente, ouvido também, no último caso, o município;
- Definir o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
- Elaborar o projeto de orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
- Superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários;
- Distribuir o serviço docente e não docente;
- Designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré - escolar;
- Propor os candidatos ao cargo de coordenador de departamento curricular nos termos definidos no n.º 5 do artigo 43.º e designar os diretores de turma;
- Planear e assegurar a execução das atividades no domínio da ação social escolar, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
- Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos;
- Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades, em

conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral nos termos da alínea o) do n.º 1 do artigo 13.º;

- Proceder à seleção e recrutamento do pessoal docente, nos termos dos regimes legais aplicáveis;
- Assegurar as condições necessárias à realização da avaliação do desempenho do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;
- Dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico – pedagógicos;
- Representar a escola;
- Exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente;
- Exercer o poder disciplinar em relação aos alunos nos termos da legislação aplicável;
- Intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente;
- Proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente.

Não se pode esquecer que as escolas são organizações, têm vida própria, vão-se construindo de acordo com um tempo e um contexto, um e outro mutante, têm os seus diversos atores e têm a sua própria história. O líder deverá ter um papel fundamental na transformação da cultura da escola, incitando à criação de mecanismos que promovam o planeamento conjunto e a colaboração, num ambiente em que todos se sintam implicados e fortemente identificados com a escola e com a sua missão.

Para concretizar e acompanhar a função educativa da escola, o líder escolar tem a responsabilidade de promover a elaboração do Projeto Educativo, documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas se propõe cumprir a sua função educativa.

Mas, a escola deve refletir, deve promover a interação entre os seus elementos e deve avaliar-se, pois só assim pode ter sucesso educativo e qualidade das aprendizagens, dentro de um ambiente dinâmico, flexível e aberto. Neste âmbito, é de grande importância o papel dos professores, em especial dos que têm a função de gerir a escola que assumem a execução do respetivo Projeto Educativo. Também, são importantes, os que fazem parte dos órgãos intermédios no sistema de gestão, nomeadamente coordenadores que estruturam em cada grupo disciplinar a gestão curricular da respectiva área e os diretores de turma que asseguram a articulação entre os docentes numa turma, os alunos e os encarregados de educação. São, pois, os professores de cada turma e de cada área

disciplinar a quem cabe a gestão directa do currículo no terreno, em articulação com as estruturas já referidas. Segundo Santos, et al., “as estruturas intermédias de gestão - designadamente coordenadores de departamento, directores de turma e coordenadores de directores de turma – são órgãos fundamentais para a concretização do projecto educativo da escola”. (Santos, et al. 2009, p. 36)

Mas, as escolas enquanto organizações necessitam simultaneamente de gestores e de líderes, uma vez que aos primeiros se atribui: manutenção do sistema e procedimentos, monitorização do sistema, manutenção de projetos e eficiência; enquanto aos segundos cabe: a criatividade, o envolvimento da comunidade, inovação, projetos a longo prazo, qualidade e eficácia. A este propósito, Whitaker refere:

“A actividade de gestão é necessária para manter o funcionamento eficiente da organização, de modo a que os planos sejam realizados, os procedimentos funcionem e os objetivos sejam alcançados. A liderança está relacionada com a criação de condições necessárias em que todos os membros da organização possam dar o seu melhor, num clima de empenhamento e desafio. A gestão permite o funcionamento de uma organização: a liderança ajuda o seu melhor funcionamento.” (Whitaker, 2000, pp.90-91)

O líder deve direccionar suas ações para os bons resultados da educação e esse objetivo é buscado pela divisão de tarefas e integração de ideias e ações, de forma a se solidificar um grande compromisso com as famílias e comunidades envolvidas. Para isso, deve envolver a família e a comunidade, respeitando suas opiniões, discutindo democraticamente as suas ideias e aspirações e promovendo a realização de um trabalho integrado. Estes são requisitos indispensáveis ao exercício da liderança compartilhada e competente em gestão escolar.

De acordo com Whitaker “os líderes eficientes avaliam a situação e adoptam um estilo mais apropriado à pessoa e situação em questão.” (Whitaker, 2000, p.157)

A eficácia depende assim, da liderança do Diretor, que deverá ser um bom gestor de recursos humanos, um bom mediador de conflitos, com capacidade de decisão e de promoção da coesão da comunidade educativa. A liderança torna-se mais eficaz, se aumentar o potencial de qualidade dos relacionamentos entre os elementos da comunidade.

A educação de qualidade para as crianças e jovens nasce a partir da liderança e pode, inicialmente, se manifestar por meio de projetos e ações. Assim, a gestão na escola deve ser participativa capaz de atender às necessidades dos alunos no processo ensino - aprendizagem, que conduza à preparação para a vida pessoal e profissional e para o exercício da ética e da cidadania pelas crianças e jovens.

A liderança não é uma tarefa simples, os líderes devem colocar os interesses da organização acima dos interesses individuais, são eles, os primeiros responsáveis pelo sucesso ou fracasso e será o seu desempenho que vai conduzir à eficácia da organização.

Exige-se que exerça uma liderança de forma bem clara para que se atinja os objetivos propostos pela organização, não podendo abdicar da disciplina, humildade e respeito, pois na opinião de Whitaker “a liderança não é apenas uma designação dada a um determinado indivíduo, mas sim uma função que emerge em situações organizacionais e que pode ser partilhada por todos quantos estão envolvidos.” (Whitaker, 2000, p.108)

Deste modo a liderança deve ser ancorada em valores pessoais e profissionais claramente assumidos, não esquecendo que:

- As escolas estão comprometidas com a aprendizagem e todos os seus membros são aprendentes;
- Cada membro da comunidade escolar é valorizado enquanto indivíduo;
- A escola existe para servir os alunos e a comunidade local;
- A aprendizagem reporta-se ao desenvolvimento global da pessoa e ocorre dentro e fora das aulas;
- As pessoas progridem com confiança, estímulo e reconhecimento.

Segundo, Whitaker “a liderança eficiente é sobretudo um processo interactivo, centrado na criação de excelentes condições para a criatividade e diligência profissionais” (Whitaker, 2000, p.110) e ainda, considera que “a liderança está relacionada com: comportamento pessoal e interpessoal, enfoque no futuro, mudança e desenvolvimento e qualidade e eficácia.” (Whitaker, 2000, p. 90)

Em relação à liderança da escola e do seu impacto na qualidade do ensino, Santos, et al. identificaram exemplos de boas práticas em quatro áreas fundamentais:

“1) estabelecimento de uma visão para a escola, partilhada e motivadora; 2) definição de um padrão comportamental e de valores assumido pela liderança da escola; 3) envolvimento directo do líder na formação e motivação dos professores e envolvimento; e 4) coordenação de esforços com entidades externas para o benefício da escola.” (Santos, et al., 2009. p. 17)

Sendo a escola um contexto muito específico, com uma cultura própria, deve responder a uma comunidade e adaptar-se constantemente, depende da liderança que lhe é atribuída, normas que lhe são impostas e da eficácia que pode atingir. Por isso o líder deve usar os valores e a missão para dar à organização um sentido comum de identidade e de mobilização de meios para se alcançarem os objetivos organizacionais, por forma a promover o desenvolvimento das crianças e jovens, manter uma grande amplitude de perspetivas, proporcionar incentivos aos professores e estímulos para a aprendizagem.

O estilo de liderança a exercer deve enquadrar-se com as suas características, tendo em conta o meio, a comunidade envolvente e a cultura de escola, agindo segundo os próprios objetivos, mas, criando condições e construindo oportunidades para o envolvimento de todos, na tomada de decisões e gestão diária das escolas. Fullan considera que os

líderes podem aumentar a sua eficiência se trabalharem continuamente nas cinco componentes da liderança – perseguirem um objectivo moral, compreenderem o processo de mudança, desenvolverem relacionamentos, fomentarem a construção do conhecimento e lutarem pela coerência. (Fullan, 2003)

Na perspetiva de Whitaker “a liderança torna-se um processo de conciliar os ritmos e harmonias complexos da vida organizacional.” (Whitaker, 2000, p.184) Também, Whitaker face ao acelerado ritmo de mudanças radicais a que as escolas, como todas as organizações, estão a ser submetidas, considera a liderança como o foco crucial para o crescimento e desenvolvimento institucionais. (Whitaker, 2000)

A liderança deve ser encarada como um processo em que se acrescenta valor à organização escolar, criando-se condições para que todos os membros da organização escolar possam desenvolver os seus projetos num clima de empenhamento e desafio. De acordo com Whitaker “os líderes eficientes avaliam a situação e adoptam um estilo mais apropriado à pessoa e situação em questão.” (Whitaker, 2000, p.157)

Uma liderança forte e transformacional é fundamental para o sucesso educativo, como salienta Góis (2010) a liderança transformacional ocorre em contextos de grande cooperação e citando Masood et al.¹ refere que “...ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem umas com outras, de modo a que os líderes e seguidores provoquem uns nos outros elevados níveis de motivação e moralização.” (Góis, 2011, p. 35). Assim, poderá estabelecer um projeto educativo para escola e promovê-lo de forma que se transforme no projeto de todos, partilhado por todos, e fomentador de uma cultura de escola com valores de referência para toda a comunidade escolar.

Uma liderança forte é o principal fator para um agrupamento, enquanto organização escolar, ser eficaz, para promover o sucesso dos alunos, assegurar o seu melhor desempenho e orientar o seu trabalho para obter os melhores resultados possíveis tendo em vista a prestação de um serviço educativo.

Mas, uma organização aprendente deve proceder, a cada tempo e cada decisão, à devida análise e a eventuais e devidas alterações e/ou ajustamentos, na pressuposição de base de que o trabalho colaborativo e a partilha de experiências são fulcrais à construção de uma Escola eficaz, mais motivadora, mais socializadora, mais efetiva e, por isso, mais preparada para enfrentar os desafios colocados.

¹ Masood, S., Dani S., Burns N. & Backhouse, C. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *J. Engineering Manufacture*, 220, 941-949. In Góis. C. (2011). *Lideranças transformacional, transaccional e laissez-faire – um estudo de caso*. Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação Almeida Garrett para a obtenção do grau de mestre, orientada por Ana Paula Silva, Lisboa. Acedido em 14 de Novembro de 2012 em http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/2675/Dissertação_Carina_Sequeira_Góis.pdf

2. Agrupamento de escolas

A escola considera-se um espaço próprio, onde se concretiza e materializa a educação na sua dimensão organizacional, pelo que se tem tornado objeto de variados estudos nas Ciências da Educação, nomeadamente, dissertações de mestrado e teses de doutoramentos. Pela diversidade de intervenientes no espaço escolar, pela complexidade de situações que se vive diariamente nas escolas é necessário, na sua dinâmica diária, atender às questões relacionadas com a organização e administração.

Os princípios orientadores da administração das escolas são a democraticidade - participação de todos os intervenientes, representatividade dos órgãos, responsabilização do Estado, estabilidade e eficiência da gestão escolar e transparência dos atos de administração, estando subjacente uma ideologia que visa a eficácia da gestão. Estes princípios aparecem referidos em todos os normativos que regem a administração escolar, contudo o DL 115-A/98 definiu os princípios gerais sobre agrupamentos de escolas, no seu artigo 6.º.

O modelo de Autonomia, Administração e Gestão, instituído pelo DL115-A/98, de 4 de Maio, além de propor novas linhas de ação na gestão e administração das escolas, também preconiza a realização de uma política coerente e eficaz de rede educativa, que tinham como objetivos a articulação e a sequencialidade dos currículos do ensino básico, a gestão de forma articulada dos recursos e projetos, a descentralização e a inserção no território escolar de Projetos Educativos, configurando-se a possibilidade da constituição de agrupamentos «horizontais» e «verticais» de escolas, funcionando como unidades organizacionais.

A constituição e regulamentação dos Agrupamentos de escolas, institucionalizados pelo DL 115-A/98, são aspectos fundamentais das mudanças estruturais operadas na educação, ligadas à autonomia e à territorialização das políticas educativas.

A autonomia e a territorialização das políticas educativas são aqui um fator fundamental, determinante, que condiciona as orientações destas políticas, uma vez que este decreto configura a possibilidade da criação de Agrupamentos horizontais de escolas do 1.º ciclo de uma determinada área escolar que assim passariam a funcionar como unidades organizacionais, sendo aí também incluídos os jardins-de-infância da rede pública estatal do Ministério da Educação. De acordo com o DL 115-A/98:

“A concepção de uma organização da administração educativa centrada na escola e nos territórios educativos tem de assentar num equilíbrio entre a identidade e complementaridade dos projectos, na valorização dos diversos intervenientes no processo educativo, designadamente professores, pais, estudantes, pessoal não docente e representantes do poder local. Trata-se de fornecer decisivamente a dimensão local das políticas educativas e partilha de responsabilidades.” (Preâmbulo do Decreto -Lei nº 115-A/98).

Com este diploma surge o agrupamento de escolas formalmente definido, onde os sentidos e os tipos de acções dos atores encontrarão necessariamente interpretações diferentes e, por sua vez, desencadearão diferentes orientações que vão modelar a ordem política e simbólica de cada agrupamento.

Neste sentido, o Decreto Regulamentar 12/2000, de 29 de Agosto fixa os requisitos e os procedimentos necessários para a constituição, criação e funcionamento de agrupamentos de estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e do ensino básico; remetendo a definição de Agrupamento de Escolas para o DL 115-A/98, de 4 de Maio.

A constituição dos agrupamentos deve ter em conta e, simultaneamente, favorecer a existência de projetos pedagógicos comuns, a construção de percursos educativos integrados, o desenvolvimento da educação pré-escolar, a articulação entre os vários ciclos de ensino, a proximidade geográfica, a utilização racional dos recursos educativos e contribuir para o reordenamento da rede educativa.

Com a criação dos agrupamentos de escolas há uma abertura da gestão escolar para a sociedade, para a comunidade local, há uma autonomia que traz implicações ao nível da gestão, da regulação e do controlo do Estado. Os agrupamentos de escolas são, como medida política, o instrumento que permite ao Estado definir regras e normas de funcionamento e, por outro lado, permite regular a aplicação das políticas educativas.

Assim, o processo de constituição do agrupamento surge por força da regulação burocrática ou normativa do Estado em que este exerce o seu papel «dominador», deliberando a constituição do agrupamento, definindo a área geográfica, a reorganização das escolas e alunos.

Com o reforço da participação das famílias e comunidade, reforço das lideranças das escolas e reforço da autonomia, espelhados no DL 75/2008 de 22 de Abril, conduziu à obrigatoriedade de uma organização escolar por agrupamentos, bem como à agregação de agrupamentos, unidades administrativas de maiores dimensões, de acordo com o artigo 7.º, do referido Decreto:

“Para fins específicos, designadamente para efeitos da organização da gestão do currículo e de programas, da avaliação da aprendizagem, da orientação e acompanhamento dos alunos, da avaliação, formação e desenvolvimento profissional do pessoal docente, pode a administração educativa, por sua iniciativa ou sob proposta dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, constituir unidades administrativas de maior

dimensão por agregação de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.”

O agrupamento de escolas é, pois, uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e de um ou mais níveis e ciclos de ensino, a partir de um projeto pedagógico comum. A constituição de um agrupamento tem a finalidade de:

- Favorecer um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória numa dada área geográfica;
- Superar situações de isolamento de estabelecimentos e prevenir a exclusão social;
- Reforçar a capacidade pedagógica dos estabelecimentos que o integram e o aproveitamento racional dos recursos;
- Garantir a aplicação de um regime de autonomia, administração e gestão, nos termos determinados;
- Valorizar e enquadrar experiências em curso.

Com o objetivo de: adaptar a rede escolar ao objetivo de uma escolaridade de doze anos para todos os alunos; adequar a dimensão e condições das escolas à promoção do sucesso escolar e ao combate e abandono e racionalizar os agrupamentos de escolas, de modo a promover o desenvolvimento de um Projeto Educativo comum, articulando níveis e ciclos de ensino distintos; surgiu a Resolução do Conselho de Ministros 44/2010, de 14 de Julho que define os critérios de reordenamento da rede escolar, seguindo-se a Portaria 1181/2010, de 16 de Novembro que define os procedimentos de criação, alteração e extinção de agrupamentos de escolas e de estabelecimentos da educação pré-escolar, do ensino básico e do ensino secundário da rede pública do Ministério da Educação e ainda o Despacho 4463/2011, de 11 de Março com a definição de procedimentos e clarificação do papel dos agentes envolvidos nas agregações de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas que estavam referidas no artigo 7.º do DL 75/2008 de 22 de Abril. Atualmente, o Despacho 5634-F/2012, de 26 de abril calendariza e clarifica os princípios e critérios de orientação, tendo em vista a aplicação do regime de autonomia, administração e gestão estabelecido pelo DL 75/2008, às novas unidades orgânicas resultantes da constituição de agrupamentos ou agregações e reforçados no atual DL 137/2012, de 2 de Julho.

Desta forma, quem exerce a tarefa de gestão das escolas não tem a vida facilitada na gestão dos vários aspetos humanos, profissionais, financeiros e patrimoniais. Como a vida escolar está muito regulamentada, a criação dos Agrupamentos está associada ao desfazer das fronteiras internas, constituindo e incentivando uma nova unidade organizacional com uma nova identidade nos seus projetos e para que o Agrupamento possa ter alguma autonomia, é necessário que haja capacidade de gestão, assente numa

liderança de sucesso capaz de assumir riscos e desafios, que deve ser inovadora e de qualidade, eficaz e eficiente e permitir a participação de todos no mesmo.

Com a agregação dos agrupamentos há que ter em conta que a unidade organizacional deve ser dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de um ou mais níveis e ciclos de ensino, com o objetivo de:

- Proporcionar um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos numa dada área geográfica e favorecer a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino;
- Superar situações de isolamento de escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar e prevenir a exclusão social e escolar;
- Reforçar a capacidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram e realizar a gestão racional dos recursos;
- Gestão mais racional dos recursos;
- Incrementar o desenvolvimento de um Projeto Educativo do Agrupamento;
- Articulação do trabalho desenvolvido entre as escolas do Agrupamento;
- Garantir o funcionamento de um regime de autonomia, administração e gestão.

Este novo entendimento de escola, como centro da ação educativa, pressupõe, por um lado, a criação de condições que possam favorecer o exercício da respectiva autonomia pedagógica e administrativa e, por outro, a afirmação de uma cultura de responsabilidade, assumida pela administração educativa e pelos responsáveis pela gestão da escola, em atitude de partilha por toda a comunidade educativa.

Deste modo, os Agrupamentos de Escolas, ao estarem associados à ideia de dispersão dos vários estabelecimentos, possibilitavam o alargamento das fronteiras e levavam à construção da territorialização, que, por sua vez, implica a inserção local de um Projeto Educativo em parceria com as instituições locais, que tanto pode ser da iniciativa da escola como da comunidade local. Mas, no processo de constituição dos agrupamentos salientam-se divergências e afinidades entre os vários intervenientes neste processo devido a duas razões antagónicas, ou seja, à concordância ou não sobre as propostas apresentadas ou à não existência de proposta.

Quando existe afinidade, o processo decorre sem problemas, tornando-se num fator de coesão e integração dos vários estabelecimentos de ensino envolvidos. A comunidade escolar aceita a constituição do Agrupamento, por força do DL 75/2008, de 22 de Abril e mobiliza-se ao nível da estrutura e funcionamento do Agrupamento, criando estruturas com o objetivo de assegurar a gestão e funcionamento do mesmo, como sejam o Conselho Geral, o Diretor, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo, que permitem assegurar alguma autonomia e definem, através de documentos organizativos como o

Regulamento Interno, o Projeto Educativo e os Planos Anual e Plurianual de Atividades as normas de funcionamento, as metas e objetivos, com vista a combater as carências comuns a toda a comunidade escolar que compreendem o agrupamento.

O funcionamento destas estruturas deve assentar em metodologias ativas e colaborativas, a serem promovidas por todos os elementos da comunidade educativa, após a identificação dos problemas e definição de estratégias para a sua resolução. Será o envolvimento coerente de todos os elementos da comunidade educativa que promove as mudanças necessárias para alcançar as metas definidas para o Agrupamento.

Contudo, existem aspetos positivos com a criação dos Agrupamentos, verifica-se uma maior articulação entre professores que estavam mais isolados, não partilhavam as suas experiências com os colegas e uma maior articulação entre escolas, uma vez que o Projeto Educativo é comum ao Agrupamento, será o elo de ligação de todos os elementos da comunidade escolar; promovendo a partilha de materiais e equipamentos, o desenvolvimento de projetos comuns, a aplicação de estratégias para a concretização dos princípios, dos valores e das metas que possam cumprir a função educativa do Agrupamento.

Ao nível da gestão geral curricular, nesta forma organizacional, apesar dos constrangimentos normativos e da falta de preparação dos atores no processo de constituição, verificam-se melhorias, nomeadamente uma maior autonomia financeira, uma maior proximidade dos órgãos com a comunidade, e uma maior cooperação entre os níveis de ensino, ou seja, os processos de tomada de decisão e interpretação das orientações regulamentadoras e normativas estão dentro da comunidade escolar, há uma maior cumplicidade na procura da colegialidade e da tomada de decisões.

A prestação do serviço educativo levada a cabo por um Agrupamento deve abranger o currículo, privilegiando as dimensões artísticas, culturais, sociais e desportivas, e a valorização dos saberes experimentais, práticos e profissionais; desenvolvendo, ainda, ações no sentido de facilitar a integração dos alunos nos ciclos/níveis seguintes, privilegiando a articulação e sequencialidade, em especial, ao nível da gestão vertical do currículo.

A propósito das agregações de Agrupamentos, o Ministério de Educação e Ciência, divulgou na sua página eletrónica, o seu entender sobre o processo de agregações de escolas, manifestando que:

“... o processo de agregações ocorreu através de um amplo diálogo em que a maioria dos intervenientes manifestou o seu acordo. Os agrupamentos criados têm uma dimensão racional, e têm em conta as características geográficas, a população escolar e os recursos humanos e materiais disponíveis. Os novos agrupamentos permitem reforçar o projeto educativo e a qualidade pedagógica das escolas, através da articulação dos diversos níveis de ensino, do pré-escolar ao secundário. Possibilitam que os alunos

realizem todo o seu percurso escolar no âmbito de um mesmo projeto educativo, se assim o desejarem. Facilitam o trabalho dos professores, que podem contar com o apoio de colegas de outros níveis de ensino, e ajudam a superar o isolamento de algumas escolas. Permitem também racionalizar a gestão dos recursos humanos e materiais das escolas, dando-lhes o melhor aproveitamento possível. Os estabelecimentos de ensino mantêm a sua identidade e denominações próprias, recebendo o agrupamento uma designação que o identifique.” (Ministério da Educação e Ciência, 2012)

3. Instrumentos de autonomia

A escola, ao ser considerada como um centro de políticas educativas, tem uma missão a cumprir; a missão de ser o garante da igualdade e da qualidade do serviço público de educação. Para que isto possa acontecer, ela tem que garantir a sua autonomia dentro do contexto da realidade onde está inserida, facto que passa por a escola criar mecanismos que lhe permitem criar a sua própria identidade, conferindo-lhe a possibilidade de definir todo o seu planeamento estratégico como resposta à realidade circundante e, ao mesmo tempo, atribuir-lhe originalidade, enquanto organização escolar.

Para que fossem conseguidos estes objetivos, há que criar instrumentos que permitem essa operacionalização. O Projeto Educativo surge como o instrumento de gestão estratégica das organizações escolares. O Projeto Curricular de Escola assume-se como a operacionalização da ideologia subjacente ao Projeto Educativo, e às orientações curriculares formuladas, a nível nacional, e adequadas à realidade de cada escola.

Reforçada a importância estratégica do Projeto Educativo, com o DL 75/08 de 22 de Abril, bem como no atual DL 137/2012 de 2 de Julho, ao lhe ser reforçado o seu papel como instrumento do exercício da autonomia de todos os agrupamentos de escolas - o reforço da participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino e o reforço das lideranças - o Projeto Educativo vê o seu desempenho, mais alargado ao passar a fazer parte da metodologia de trabalho da avaliação externa e ao ser um elemento de referência no projeto de avaliação do desempenho docente. Desta forma, o Projeto Educativo, num contexto recente da política educacional nacional, vê o seu âmbito de ação alargado e reforçado.

Será o diretor do agrupamento que potencia as estruturas e órgãos de gestão definidos no DL 75/2008 e otimiza os instrumentos de gestão estratégica do agrupamento: o projeto educativo - documento que consagra a orientação educativa do agrupamento; regulamento interno - documento que define o regime de funcionamento do agrupamento, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos; o plano anual e plurianual de atividades - documento de planeamento, que define, em função do projeto educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e que procede à identificação dos recursos necessários à sua execução; orçamento - documento em que se prevêem, de forma discriminada, as receitas a obter e as despesas a realizar pelo

agrupamento; relatório anual de atividades - documento que relaciona as atividades efetivamente realizadas pelo agrupamento e identifica os recursos utilizados nessa realização; conta de gerência - documento que relaciona as receitas obtidas e despesas realizadas pelo agrupamento e relatório de autoavaliação - documento que procede à identificação do grau de concretização dos objetivos fixados no projeto educativo, à avaliação das atividades realizadas pelo agrupamento e da sua organização e gestão.

Será, também, o Diretor que deverá fazer a gestão da atividade pedagógica ao nível dos conteúdos e dos processos, através da mobilização das estruturas intermédias: departamentos curriculares e seus coordenadores, coordenadores de diretores de turma e os próprios diretores de turma. Simultaneamente, está sujeito às linhas estratégicas delineadas no seu próprio projeto de intervenção; documento que deve ter duas intencionalidades: a de servir de base à apreciação da sua candidatura e posteriormente, ser o projeto de ação da equipa diretiva e de todas as estruturas intermédias.

A conquista da autonomia pelas escolas tem sido objeto de mais intenções do que concretizações, na opinião de Barroso a autonomia "... tem sido uma ficção, na medida em que raramente ultrapassou o discurso político e a sua aplicação esteve sempre longe da concretização efectiva das suas melhores expectativas." (Barroso, 2004, p.49)

Com a publicação do DL 75/2008, de 22 de Abril, foi dado um significativo contributo legislativo para o avanço do processo de concessão de autonomia às escolas, contudo ainda se verifica um excessivo controlo do Ministério da Educação no planeamento, na inspeção e na avaliação do sistema educativo. Mas, a autonomia das escolas só faz sentido se existir uma eficaz articulação entre os elementos da comunidade educativa e os representantes políticos, associada à liderança do diretor de acordo com o planeamento estratégico do agrupamento e existindo uma clarificação dos limites e condições da autonomia das escolas e agrupamentos. Para o pleno desenvolvimento do Projeto Educativo e consequente melhoria da qualidade do serviço prestado nos seus variados domínios, parece essencial a escola ter maior autonomia.

A autonomia constitui um investimento nas escolas e na qualidade da educação, devendo ser acompanhada por uma cultura de responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa. O reforço da autonomia das escolas tem de resultar numa melhoria do serviço público de educação. Maior autonomia tem de corresponder a maior responsabilidade.

Neste âmbito a organização escolar rege-se pelo DL 75/2008, de 22 de Abril, apesar de alterado pelo DL 137/2012, de 2 de julho, o diploma reforçou a autonomia como condição para a melhoria do serviço público de educação e uma maior responsabilidade, tendo em conta três grandes objetivos: reforço da participação das famílias e comunidade, reforço das lideranças das escolas e reforço da autonomia, implicando um regime de avaliação e

prestação de contas. Para se aferir essa melhoria, foram introduzidos instrumentos como: orçamento, relatório anual de atividades, conta de gerência e relatório de autoavaliação. Modificaram-se as estruturas de orientação educativa em estruturas de coordenação e supervisão. Dos órgãos de direção, administração e gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas: conselho geral, diretor, conselho pedagógico e conselho administrativo, é o conselho geral que é o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa, por isso é no Conselho Geral que o Diretor é eleito antecedido de um procedimento concursal.

A autonomia a par da melhoria do serviço público de educação tem promovido a prática da autoavaliação nas escolas, numa perspetiva de medir o desempenho da escola, com vista à elaboração de planos de melhoria do serviço educativo. Neste sentido Santos, et al., afirma:

“Mas o processo avaliativo de uma escola pode ser levado mais longe, passando também pelo escrutínio de uma avaliação externa. Esta realizada de forma estruturada e informada, trará a oportunidade de uma visão objectiva do que se faz e dos aspectos a melhorar. Permitirá ainda uma comparação contextualizada da qualidade e eficácia das escolas, identificando oportunidades de colaboração e partilha.

Auto-avaliação e avaliação externa são dois passos capacitantes para o processo de autonomia”. (Santos, et al., 2009, p. 53)

A este propósito Lima refere “a questão de saber qual a melhor forma de medir o desempenho das escolas e de relatar publicamente essa informação tem assumido cada vez mais relevância.” (Lima, 2008, p. 283). E neste âmbito, o mesmo autor considera:

“A avaliação externa das organizações escolares e o modo como realizá-la são das questões mais controversas que atravessam, actualmente, o debate educativo. Alguns criticam a realização desta avaliação e a divulgação pública dos seus resultados, por considerarem que estes procedimentos alimentam um ambiente competitivo entre as escolas, daí resultando efeitos perversos, como o aprofundamento do elitismo de certas instituições e o estreitamento do currículo na maior parte delas, baseado numa focalização quase exclusiva nas áreas disciplinares que são objeto de exames nacionais e que têm um perfil mais saliente na discussão pública sobre o desempenho dos alunos (especialmente, a língua materna e a matemática).

Outros sustentam que a falta de avaliação externa e da divulgação pública pode funcionar *contra* os próprios estabelecimentos de ensino.” (Lima, 2008, p. 284)

A entrada em vigor do DL 137/2012, de 2 de julho, aprofunda a autonomia das escolas e nesse âmbito, o diploma garante e promove o reforço progressivo da autonomia, reorganiza a rede escolar através da agregação de agrupamentos, reforça as competências do conselho geral, reajusta o processo eleitoral do diretor e define a constituição do conselho pedagógico.

O aprofundamento da autonomia das escolas está intrínseco na valorização da cultura de autoavaliação e de avaliação externa; pois a celebração dos contratos de

autonomia requer o cumprimento dos objetivos de equidade, qualidade, eficácia e eficiência que são requisitos específicos do processo de autoavaliação e cujos resultados devem ser apreciados pelo conselho geral, de acordo com as competências referidas no artigo 13.º do DL 137/2012.

Na opinião de Santos, et al.:

“A autoavaliação deve ser entendida como instrumento de diagnóstico, regulador e promotor da qualidade, e também como meio de reflexão crítica partilhada conducente à dinamização da acção educativa e da melhoria permanente. Deve ser desenvolvida de forma regular e pressupõe o envolvimento e a co-responsabilização de todos os elementos da comunidade escolar, abrangendo variadas vertentes, designadamente: (i) liderança; (ii) funcionamento das estruturas escolares; (iii) clima e ambiente educativo; (iv) plano de acção educativa e processo ensino-aprendizagem; (v) resultados académicos; e (vi) colaboração e envolvimento dos membros da comunidade.” (Santos, et al., 2009, p. 52)

Será o conhecimento do desempenho da escola que pode originar ações de melhoria e de intervenção que conduzam à qualidade e eficácia do ensino e neste sentido, a Lei 31/2002, de 20 de Dezembro teve um papel primordial, uma vez que define um sistema de avaliação da educação e que se aplica a todas as instituições do ensino não superior e que de acordo com o seu artigo 3.º tem, fundamentalmente, o objetivo de: promover a melhoria da qualidade do sistema educativo; assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas; permitir incentivar as acções e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas; sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo; e promover uma cultura de melhoria continuada da organização.

Em relação à Lei 31/2002, Lima refere que:

“De acordo com a Lei acima referida, a avaliação da escola baseia-se numa auto-avaliação institucional e na avaliação externa. A auto-avaliação é obrigatória e deve incidir, entre outros aspectos, sobre o grau de cumprimento do projecto educativo da escola, o desempenho dos seus órgãos governativos, o sucesso educativo dos alunos e a prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa (art.6). Para além destes aspectos, a avaliação externa também considera a conformidade normativa da escola com as orientações nacionais emanadas ao nível pedagógico, didáctico e de gestão (art.8). A Lei estabelece um conjunto preciso de indicadores que são utilizados na avaliação da instituição.” (Lima, 2008, pp. 292 e 293)

São considerados instrumentos de gestão estratégica: o Projeto Educativo, o Plano Anual de Atividades, o Regulamento Interno, o Orçamento da Escola e ainda a Autoavaliação e segundo Santos, et al. “a escola deve elaborar diversos instrumentos de gestão estratégica, nos quais irá basear a sua actividade.” (Santos, et al., 2009, p. 42). Acrescentando que, “estes documentos orientadores são instrumentos de facto e não foram concebidos, nem devem ser concretizados, como fins em si mesmos.” (Santos, et al., 2009, p. 43). Sublinhando, também, que “a articulação entre todos estes instrumentos servirá para

melhorar a coordenação e comunicação internas e estabelecer a matriz pela qual toda a comunidade escolar se deve reger.” (Santos, et al., 2009, p. 43)

A escola não funciona sem os docentes e será a articulação e gestão curricular que promovem a cooperação entre os docentes do agrupamento de escolas. Sendo a articulação e gestão curricular da responsabilidade dos departamentos curriculares, coordenados por professores propostos pelo Diretor, nos quais se encontram representados os grupos de recrutamento e áreas disciplinares, de acordo com os cursos leccionados e o número de docentes e terão que assegurar a coordenação educativa e a supervisão pedagógica.

Cada escola deve, no contexto do sistema de ensino e em função das competências e dos meios que lhe são atribuídos, tomar decisões no que se refere ao estabelecimento de prioridades e objetivos de intervenção; à gestão de recursos necessários para atingir os objetivos que se propôs; à articulação com os parceiros locais; à criação de contextos educativos estimulantes e de bem-estar; à identificação de alternativas educacionais. Para tal, é indispensável a participação dos diversos intervenientes, professores, alunos, pessoal não docente, pais, autarquia, baseando-se na sua capacidade para apresentar e discutir propostas, permite a interiorização dos valores e dos princípios definidos no projeto educativo.

O Projeto Educativo surge como o documento que elaborado pelo Conselho Pedagógico do agrupamento definindo a filosofia que este pretende preconizar e corporizar. Surge como a resposta educativa daquele agrupamento. Uma resposta resultante de um processo negociado com todos os elementos da comunidade, definindo as políticas educativas para a comunidade, consubstanciadas nos princípios, orientações e metas a longo prazo. Segundo Leite & Fátima:

“... a qualidade do ensino e a capacidade de corresponder às situações reais e de mobilizar os recursos locais passa pelo envolvimento das escolas e dos seus agentes na procura de caminhos que se adequem a esses contextos reais e que propiciem uma formação com sentido para todos os alunos...”.(Leite & Fátima, 2000, p.1)

O Projeto Curricular de Escola, documento deliberativo, elaborado pelo Conselho Pedagógico, será a resposta educativa daquela escola/ agrupamento em função do currículo nacional e do Projeto Educativo. No fundo surge como o modo operativo como cada escola se apropria do currículo nacional e o adequa à situação da escola. Por isso ele define o currículo, a médio prazo, as competências a desenvolver, bem como a forma como se irá realizar essa operacionalização.

Os documentos referenciados têm em comum o pretender a melhoria do processo ensino aprendizagem dos alunos, inseridos no contexto específico de cada escola e na

opinião de Leite & Fátima “justificam-se enquanto dispositivos para melhorar a actuação educativa, gerindo essa actuação.” (Leite & Fátima, 2000, p.8)

Partindo todos do mesmo referencial educativo nacional, eles têm no entanto funções diferentes, mas complementares no quadro organizacional de uma escola. Se por um lado o Projeto Educativo surge como o orientador de toda a atividade educativa, resultando essa orientação na reflexão e participação de todos os intervenientes no processo educativo, sem o qual carece de toda a força impulsionadora para ser implementado, correndo o risco de ficar inoperativo, ele constitui uma referência para a definição das prioridades educativas, planos anuais e regulamento interno.

Embora consciente da vital importância do Projeto Educativo como elemento ordenador de toda a vida escolar, há no entanto que ter sempre presente, segundo Costa que:

“... não basta regulamentar, não basta elaborar e aprovar documentos, mesmo que correcta e adequadamente formalizados, não basta sequer que estas orientações façam parte dos discursos (ou mesmo das intenções) dos gestores escolares para que *projecto decretado* seja sinónimo de *projecto construído*” (Costa, 2003 b, p. 1329)

Mais do que nunca, na implementação de um Projeto Educativo há que ter em conta que este deve corresponder à resposta coletiva da comunidade educativa que o contextualiza, deve definir um planeamento estratégico de operacionalização e ter em conta que necessita de uma liderança capaz de ser um elemento facilitador dos processos de inovação e mudança. Para Carvalho & Diogo:

“O *projecto educativo* não deve confundir-se com ideário, postulados ideológicos, (*projecto de uma direcção*), *projecto pedagógico*, linhas metodológicas (definido pelo corpo docente) ou plano de actividades (conjunto de actividades que decorrem – ou não – para a concretização do *projecto educativo*). O *projecto educativo* emerge de uma concepção de escola/comunidade educativa e é, portanto, mais amplo do que o *projecto pedagógico*. Porque concebe a escola como uma unidade organizacional, pressupõe na sua elaboração princípios de autonomia. Porque faz sentido numa escola que se concebe singular, é um elemento estruturante da sua identidade. O *projecto educativo* permite à escola a apropriação de um certo espaço de liberdade, afirmando-se, face à comunidade, como detentora de um *projecto* que lhe propiciará a identificação e o reconhecimento.” (Carvalho & Diogo, 2001, p.45).

Seguindo estes pressupostos, o Agrupamento deve ter uma atitude de procura permanente e uma dinâmica contínua de reflexão e de autoavaliação, de modo a descobrir e seguir os caminhos considerados mais propícios ao sucesso educativo. Por isso, deve elaborar o seu Projeto Educativo de acordo com o legalmente previsto, tendo por base o projeto de intervenção apresentado pelo Diretor, fazendo uma contextualização, na qual se deve salientar aspetos da identidade cultural e caracterização do meio da área de influência do Agrupamento; o diagnóstico da situação do Agrupamento, onde são indicados os pontos

fortes e os pontos fracos, bem como as oportunidades e as ameaças referenciadas pelos vários estabelecimentos e a partir do qual define novas metas, novos objetivos, bem como configura novas dinâmicas, novos processos, novos planos de ação e de melhoria a implementar nos diferentes estabelecimentos de ensino, no sentido de definir a estratégia em que o Agrupamento vai assentar a sua atuação.

Nesta perspetiva, o Projeto Educativo é sem dúvida, o documento que permite criar a identidade do Agrupamento ao definir a sua missão, visão e valores, bem como a estratégia a adotar para conseguir a consecução dos objetivos delineados. Constitui um instrumento importante para a melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem nos estabelecimentos de ensino que constituem o Agrupamento, facilitando a inovação e aumentando a sua qualidade e eficácia. O Projeto Educativo é um documento nuclear e referencial de toda a atividade do Agrupamento, contendo toda a filosofia subjacente à sua prática educativa.

Contudo, esse projeto só será considerado um plano de ação se for aceite e apreendido pelos agentes intervenientes na organização escolar, residindo neste ponto a grande dificuldade de operacionalização do mesmo, uma vez que muitas vezes, a realidade confirma-nos que o Projeto Educativo resulta de um trabalho elaborado por um grupo restrito de professores, elementos do conselho pedagógico que depois colocam esse documento, durante um período de tempo, à disposição dos outros intervenientes para leitura, análise e apresentação de sugestões. Não havendo deste modo, um trabalho colaborativo à partida, de debate, discussão, partilha e reflexão.

Torna-se muito difícil, muitas vezes articular a necessidade premente de elaboração de um Projeto Educativo com a disponibilidade, ritmo de trabalho e capacidade colaborativa de todos agentes educativos intervenientes na organização escolar.

A relação entre Projeto Educativo e autonomia das escolas, mais do que traduzida nas práticas educativas e na construção de contextos escolares de efectiva aprendizagem da autonomia, tem-se manifestado mais ao nível do discurso político. Assim, a construção de Projetos Educativos nas escolas não se pode traduzir numa aplicação mecanicista de receituários tecnocráticos ou na resposta legalista às imposições político-normativas, caso contrário, rapidamente resvalaremos para o nível da mera ritualização e do artificialismo processual. O Projeto Educativo implica a existência de canais de comunicação entre os vários parceiros educativos, a difusão de informação adequada e a sua atualização, com a afetação dos espaços e recursos necessários, a existência de um clima organizacional assente no trabalho cooperativo e dinâmico dos diversos intervenientes é essencial ao desenvolvimento do projeto e a capacidade estratégica de ter uma visão do futuro que queremos, bem como poder fazer opções que tragam mais-valias às escolas. Para isso é

preciso a clarificação dos meios e recursos existentes e a calendarização das ações a desencadear.

Não há Projeto se não houver lideranças que dinamizem, duma forma participada, todo o processo. Um Projeto é uma estratégia para criar exigência de qualidade educativa, para o que é preciso energia, determinação e capacidade de influenciar e motivar os outros. O Projeto Educativo, enquanto elemento congregador da comunidade e dos seus parceiros, dirige-se a diferentes destinatários, por isso, deve ser claro e acessível ao apresentar o agrupamento que é e o agrupamento que quer ser.

Uma escola que se pensa e se avalia como organização aprendente, dentro do seu Projeto Educativo, é uma instituição que se caracteriza como emancipatória e se estabelece como um local onde se vivencia a cidadania dos que ali trabalham e dos que ali estudam, contextualizando a vida real e segundo Alarcão, a escola:

“Na observação cuidadosa da realidade social, descobre os melhores caminhos para desempenhar a missão que lhe cabe na sociedade. Aberta à comunidade exterior, dialoga com ela. Atenta à comunidade interior, envolve todos na construção do clima da escola, na definição e na realização do seu projeto, na avaliação da sua qualidade educativa.” (Alarcão 2001, p. 26)

Apesar dos instrumentos de autonomia dos agrupamentos legalmente definidos como: o projeto educativo, o regulamento interno, o plano anual e plurianual de atividades, o orçamento, o relatório anual de atividades, a conta de gerência e o relatório de autoavaliação, é sem dúvida o Projeto Educativo, o instrumento que merece maior destaque. Não é por acaso que o DL 137/2012, de 2 de julho refere a integração dos instrumentos de gestão no seu Artigo 9.º-A, salientando o Projeto Educativo como instrumento prioritário, tendo em vista, a coerência, a eficácia e a qualidade do serviço público de educação prestado por um agrupamento.

PARTE III

PROPOSTA DE RESOLUÇÃO DO PROBLEMA

1. Metodologia

A proposta do tema – Desafios à Liderança para a coesão do Agrupamento – teve em consideração, para além dos motivos de ordem académica, profissional e pessoal, a conjuntura atual que se prende com o facto de a rede escolar ter sofrido alterações, nomeadamente, novas agregações de agrupamentos de escolas. Para o estudo utilizou-se a metodologia do trabalho de projeto que na opinião de Leite & Fátima (2000) citando Broch & Cros² referem que:

“...o projecto está na charneira de dois pólos: um da ordem da utopia, do sonho e das intenções num espírito de algo onde ainda não cabem os meios da sua execução e outro que aponta para a programação dos meios de o pôr em acção. São, no fundo, a intenção - ou sentido a dar à acção - e a programação - ou organização coerente dessa acção.” (Leite & Fátima, 2000, p. 3)

Na parte II procurou-se organizar um campo teórico, onde se abordou as questões da liderança da escola pública, a dinâmica da constituição dos agrupamentos e respetivos instrumentos de autonomia.

Na sequência do que foi desenvolvido na primeira parte deste trabalho de projeto, procura-se agora, na terceira parte, essencialmente, construir, de forma indutiva e contextualizada, o plano estratégico, com base no Projeto Educativo do Agrupamento, como sendo o documento unificador e agregador de uma realidade tão diversificada como é um Agrupamento, com escolas que integram os ensinos, pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos, cursos de educação e formação, ensino secundário e cursos profissionais, com base no conhecimento da realidade em que se inscreve e como forma de promover a coesão do Agrupamento, tendo em conta a sua diversidade.

A escola é um meio que possui características específicas nos mais variados níveis, tornando-se uma fonte inesgotável de investigação e estudo, muito particularmente para quem a integra e diariamente se envolve. Uma abordagem de natureza qualitativa de investigação pareceu ser a que mais se adequaria ao tipo de estudo que se pretende realizar, uma vez que a finalidade era a promoção da coesão do Agrupamento. Nesta perspetiva, no presente trabalho de projeto, sugerem-se estratégias a adotar por todos os membros do Agrupamento tendo em vista a prestação de um bom serviço público educativo e que possibilite a articulação horizontal e vertical no Agrupamento e que promova a sua coesão.

² Broch, M. & Cros F.(1991). *Comment faire un projet d'établissement*, pp.16-17. Lyon: Chronique Sociale. In Leite, C. & Fátima (2000). Projeto Educativo de Escola, Projeto Curricular de Escola, Projeto Curricular de Turma. O que têm em comum? O que os distingue? In *Texto da Reflexão de um curso promovido pela DEB. PEE / PCE / PCT*. Acedido em 7 de Novembro de 2011 em <http://www.netprof.pt/PDF/projectocurricular.pdf>

Considerando que a escola tem um contexto muito específico, uma cultura própria, deve responder a uma comunidade e adaptar-se constantemente, dependendo da liderança que lhe é atribuída e das normas que lhe são impostas. A escola será tanto mais eficaz, quanto mais alunos conseguirem conduzir a obtenção de um bom rendimento escolar, por isso a cultura de escola é uma das características essenciais e deve estar espelhada no seu Projeto Educativo.

O Projeto Educativo, enquanto elemento congregador da comunidade escolar e dos seus parceiros, dirige-se a diferentes destinatários. Por isso, ele deve ser claro e acessível ao apresentar a escola que é e a escola que quer ser. É uma estratégia para criar exigência de qualidade educativa, para o que é preciso energia, determinação e capacidade de influenciar e motivar os outros e que possibilite a coesão do Agrupamento onde a diversidade é evidente.

1.1. Caracterização do contexto

A escola tem um contexto muito específico e uma cultura própria, pela diversidade de intervenientes no espaço escolar, pela complexidade de situações que se vive diariamente, por isso, deve responder a uma comunidade e adaptar-se constantemente. Tem a finalidade de criar, nos nossos jovens, condições que propiciem o desenvolvimento integral da personalidade, a aquisição e domínio de saberes, capacidades, atitudes e valores fundamentais para uma escolha esclarecida das vias escolares ou profissionais, e o desenvolvimento de valores, atitudes e práticas tendentes à formação de cidadãos conscientes e participativos numa sociedade democrática.

Concretamente, o Agrupamento definiu as seguintes linhas orientadoras: Instruir, Qualificar, Socializar. São estes os princípios que orientam a atividade e compromisso de todos os elementos da comunidade educativa. A consecução desta missão exigiu que se adotassem os seguintes valores: respeito, responsabilidade, cooperação, participação, transparência, justiça, sustentabilidade, inovação, excelência e integridade.

Como qualquer organização, o Agrupamento estabeleceu uma **visão**, aquela que permite saber para onde caminha, definir parâmetros para um futuro próximo, dar coerência à ação coletiva e empreender as mudanças necessárias, por forma, a alcançar as metas que forem definidas para o Agrupamento. Com base na visão - *Um Agrupamento que promove o sucesso, cria oportunidades e é localmente uma referência no contexto das*

instituições educativas – é possível construir: uma escola para todos, com ênfase no sucesso individual de cada aluno, instalações e recursos de qualidade, espírito de equipa, preparação para o prosseguimento de estudos, preparação profissional, avaliação do desempenho dos professores e reconhecimento da excelência.

A promoção do sucesso escolar dos alunos assenta num número de pré-requisitos, considerados essenciais, e que são pilares para o sucesso: ensino de qualidade, projetos de solidariedade/serviço comunitário, eco-escola, cidadania, escola multicultural, desporto para todos, rigor intelectual e Projeto de Educação para a Saúde.

Neste sentido, o Projeto Educativo do Agrupamento³ pretende cumprir os seguintes objetivos:

- Melhorar a articulação curricular das aprendizagens ao nível horizontal e vertical;
- Promover e valorizar o trabalho colaborativo e a partilha de saberes;
- Aumentar as competências do pessoal docente e não docente através da realização de acções de formação contínua e/ou melhoria das habilitações escolares/profissionais;
- Promover uma cultura interna de autoavaliação;
- Desenvolver sistemas eficazes de comunicação;
- Melhorar os resultados escolares;
- Reduzir o abandono escolar;
- Reduzir o absentismo escolar;
- Promover a melhoria da disciplina e dos comportamentos desajustados dos alunos;
- Valorizar os resultados escolares e as condutas de mérito;
- Aumentar a satisfação dos alunos;
- Aumentar a satisfação dos pais/encarregados de educação;
- Manter a oferta educativa e formativa diversificada;
- Reforçar a imagem institucional do agrupamento;
- Melhorar a prestação do serviço educativo;
- Rentabilizar os recursos físicos e materiais existentes;
- Melhorar as instalações das escolas do agrupamento;
- Melhorar a eficácia dos serviços prestados;
- Reforçar a participação dos alunos em projetos locais e nacionais, nas áreas da cidadania, da saúde, das artes, das ciências, do ambiente e do desporto;
- Reforçar a participação dos pais/encarregados de educação na vida do agrupamento;
- Elaborar e executar o orçamento de forma rigorosa;

³ Disponível em: www.esar.edu.pt/portal/ficheiros/documentos/documentos_orientadores/AEAR_PEA.pdf

- Aumentar as receitas próprias através do recurso a alugueres, patrocínios, protocolos e candidaturas financiadas;
- Incentivar a economia de recursos, a reutilização de materiais e a promoção da comunicação por meios electrónicos;
- Melhorar a gestão dos recursos financeiros.

Para a construção de um plano estratégico que permita a melhoria do processo educativo, importa conhecer o contexto do Agrupamento e envolver a comunidade educativa.

O Agrupamento de Escolas Alves Redol integra oito unidades orgânicas, a saber: Jardim de Infância Vila Franca de Xira – Nº 1, Jardim de Infância Vila Franca de Xira – Nº 2, Jardim de Infância de Povos, Escola Básica 1 Vila Franca de Xira Nº 2, Escola Básica 1 de Povos, Escola Básica 1 Álvaro Guerra, Escola Básica Dr. Vasco Moniz e Escola Secundária de Alves Redol com 3.º ciclo do ensino básico - escola sede.

A população discente apresenta uma grande heterogeneidade e é originária duma classe média, cujos encarregados de educação têm um nível de escolarização médio-baixo, indicado frequentemente como escolaridade obrigatória, sem que se especifique. No ano letivo 2011-2012 o Agrupamento integrava 1789 alunos no regime diurno, distribuídos pelos diferentes níveis de ensino: 158 no Pré-escolar, 509 no 1.º ciclo, 271 no 2.º ciclo, 363 no 3.º ciclo, incluindo os Cursos de Educação e Formação e o Programa Integrado de Educação e Formação e 488 no ensino secundário e incluindo Cursos Profissionais, destes 150 alunos são estrangeiros de 21 nacionalidades diferentes. No regime nocturno estavam matriculados 33 alunos/formandos nos cursos Educação e Formação de Adultos; este regime estava associado ao Centro de Novas Oportunidades que foi encerrado por ordem da tutela em 31 de agosto de 2012.

No que respeita aos apoios socioeducativos, nos últimos anos, o número de alunos subsidiados tem vindo a aumentar, verificando-se um crescendo de situações preocupantes, relacionadas, certamente, com a atual crise económica e de desemprego do País, que afecta gravemente as famílias de baixos recursos. No ano letivo 2011/2012, 396 alunos foram subsidiados em escalão A e 314 alunos foram subsidiados em escalão B, sendo que no ensino pré-escolar e o 1.º ciclo a Ação Social Escolar é da responsabilidade da autarquia.

Em relação à população docente, no ano letivo 2011/2012, a sua constituição era de 191 professores, dos quais 126 do quadro e 65 contratados; distribuídos pelos ensinos: pré-escolar – 9 professores, 1.º ciclo – 24 professores, 2.º ciclo – 31 professores e 3.º ciclo e secundário – 127 professores. Pelo que o quadro de pessoal docente é estável e experiente.

De um modo geral, os professores são bastante assíduos, não causando por isso constrangimentos à organização das atividades da escola. A elevada estabilidade do pessoal docente permite assegurar grande parte do serviço docente em cada ano letivo,

sendo que a distribuição do serviço é feita pelo órgão de gestão após a aprovação dos critérios aprovados pelos órgãos competentes e ouvidos os grupos disciplinares.

O pessoal não docente é constituído por um total de 85 funcionários, dos quais 64 são do quadro e 21 são contratados, tarefas ou ao abrigo do Programa de Desempregados, distribuídos pelas funções: Assistentes Operacionais - 67, Assistentes Técnicos - 12 e Técnicos Superiores – 6.

As instalações escolares estão razoavelmente conservadas, registando-se a necessidade da realização de pequenas obras de beneficiação com regularidade. A carecer de maiores obras de beneficiação está o Jardim de Infância n.º 1, a Escola Básica 1 de Povos e a escola sede. De salientar que as obras de requalificação e de remodelação, realizadas recentemente na Escola Básica Dr. Vasco Moniz, permitiram o acolhimento de turmas de 1.º ciclo e o efetivar de um melhor processo de ensino/aprendizagem, com melhores condições para o desenvolvimento das aprendizagens. Os estabelecimentos de ensino, com maior número de alunos, possuem Biblioteca Escolar, apenas o Jardim de Infância n.º 1, a Escola Básica n.º 2 e a Escola Básica de Povos não possuem espaço desportivo coberto ou Pavilhão Gimnodesportivo e a inexistência de refeitório verifica-se na Escola Básica Álvaro Guerra, pelo que os alunos utilizam o refeitório do Cento de Bem Estar Infantil com o qual estabeleceu protocolo.

O Agrupamento tinha, no ano letivo 2011/2012, a seguinte oferta educativa: ensino pré-escolar; ensino básico do 1.º ciclo, 2.º ciclo e 3.º ciclo com a oferta de escola de Teatro, Dança e Educação Tecnológica; cursos de educação e formação de Instalação e Operação de Sistemas Informáticos -Tipo 2 e Tipo 3, Práticas de Ação Educativa e Práticas Técnico - Comerciais; ensino secundário, cursos científico - humanísticos de Ciências e Tecnologias, Ciências Socioeconómicas e Línguas e Humanidades; cursos profissionais de Técnico de Apoio à Gestão Desportiva, Técnico de Fotografia, Técnico de Gestão, Técnico de Gestão de Equipamentos Informáticos e Técnico de Multimédia; cursos de Educação e Formação para Adultos de dupla certificação no ensino básico e no ensino secundário e ainda Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências.

Também, o conhecimento da situação do Agrupamento é uma ferramenta fundamental para a elaboração de um plano estratégico. Recorrendo à análise «swot», ferramenta de análise de cenário ou de ambiente, utilizada para a gestão e para o planeamento estratégico, foi feito o diagnóstico da situação do Agrupamento, onde foram encontrados os pontos fortes e os pontos fracos, bem como as oportunidades e as ameaças ou constrangimentos evidenciados.

Na análise feita, verificou-se que o Agrupamento tem os seguintes pontos fortes:

- Uma oferta educativa e formativa diversificada;

- Política de inclusão dos alunos com necessidades educativas especiais;
- Oferta para alunos com insucesso escolar repetido e risco de abandono precoce;
- Boa implementação do Plano Tecnológico da Educação: portal do Agrupamento, gestão documental, plataforma «Moodle», plataforma de «e-mail» profissional para todos os professores, alunos e pessoal não docente, cartão magnético do aluno, rede «wireless», vídeo projetores na maioria das salas de aula e quadros interativos;
- Valorização do mérito escolar, através dos quadros de mérito;
- Política de gestão adequada dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- Adequado apetrechamento das bibliotecas escolares/centro de recursos educativos;
- Manutenção e conservação dos espaços e equipamentos didáticos;
- Circulação da informação;
- Disponibilidade dos meios e dos recursos existentes na escola -sede aos alunos e professores das diferentes escolas;
- Recursos financeiros existentes;
- Parcerias com a comunidade;
- Jornal escolar - O Alves;
- Realização de momentos de convívio.

Na mesma análise, foi possível identificar os seguintes pontos fracos:

- Baixos resultados escolares dos alunos;
- Baixas expectativas escolares para um grande número de alunos;
- Ausência de hábitos de trabalho e de organização do trabalho por parte de um grande número de alunos;
- Reduzido trabalho colaborativo entre pares;
- Alguma fragilidade das práticas de articulação curricular horizontal e vertical;
- Inexistência de horas para os docentes do pré-escolar e do 1.º ciclo para trabalho colaborativo;
- Reduzida participação dos encarregados de educação do 3.º ciclo e ensino secundário na vida escolar;
- Inexistência de mecanismos autorregulação;
- Inexistência de programas de melhoria, que consolidem um planeamento estratégico sustentado;
- Alguma fragilidade no controle do processo de ensino-aprendizagem;
- Elevado número de participações de ocorrência, nomeadamente, dentro da sala de aula;
- Elevado número de procedimentos disciplinares com aplicação de medidas corretivas e sancionatórias, em particular, no 3.º ciclo e ensino secundário;

- Pouca eficácia dos programas de apoio educativo;
- Reduzida oferta de atividades de enriquecimento curricular;
- Inexistência de formação interpares;
- Alguma fragilidade das lideranças intermédias capazes de promover a iniciativa e o envolvimento de pares.

Na expectativa de mudança, com vista à melhoria do serviço educativo, o Agrupamento deve formular as suas estratégias, considerando as oportunidades identificadas:

- Existência de parcerias e protocolos com agentes da comunidade local;
- Existência de projetos inovadores, a nível local, nacional e internacional, que permitem novos processos de ensino e de aprendizagem com vista à melhoria de resultados escolares;
- Organização por ciclos que permite a sequencialidade das aprendizagens do pré-escolar ao ensino secundário;
- Reconhecimento do serviço educativo prestado.

Na sua ação estratégica, o Agrupamento não pode deixar de sentir constrangimentos que são problemas de difícil resolução, como:

- Alteração frequente do quadro normativo que regula o sistema de ensino e o funcionamento das escolas públicas;
- Falta de apoio por parte dos encarregados de educação dos alunos com comportamentos problemáticos, dificultando a resolução de problemas e a melhoria de comportamentos;
- Situação socioeconómica atual das famílias;
- Dimensão do agrupamento;
- Agregação de agrupamentos.

1.2. Plano de resolução

1.2.1 Áreas, objetivos específicos, ações a desenvolver, espaços, recursos e calendarização

A instituição escolar atual é obrigada a ser um agente de mudanças sociais, pelo que exige lideranças fortes, capazes de congregar à sua volta vontades de todos os agentes sociais que têm dela um conceito de organização bem estruturada, dinâmica, aberta à inovação e, simultaneamente, um lugar onde apetece trabalhar, crescer, investir energias e recursos e formar um conjunto de valores que não-de permitir a construção de uma sociedade mais justa, formada por cidadãos mais conscientes dos seus direitos e dos seus limites, no fundo, formada por indivíduos mais felizes.

A construção do Projeto Educativo do Agrupamento teve por base a caracterização do meio em que este se insere, o diagnóstico da situação do Agrupamento, a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos, bem como das oportunidades e dos constrangimentos.

Com base no diagnóstico do Agrupamento e no âmbito da melhoria do seu desempenho, tendo em vista a coesão do mesmo e perspetivando a promoção da articulação horizontal e vertical no Agrupamento, a conceção do plano estratégico assenta em cinco áreas de intervenção:

1. Promover o sucesso, valorizando o mérito e a excelência, reduzindo as retenções e o abandono escolar;
2. Promover a disciplina;
3. Reforçar a articulação curricular como fator de coesão e de sucesso;
4. Caminhar para uma organização escolar de excelência com uma gestão pedagógica de qualidade;
5. Promover a imagem do agrupamento.

Para a dinamização do Projeto Educativo e considerando cada área de intervenção, o Diretor, enquanto responsável pela liderança do Agrupamento, deve envolver, influenciar e motivar todos os elementos da comunidade educativa para a concretização de um plano estratégico, em que são definidos os objetivos a atingir, delineadas as ações a desenvolver, os espaços utilizados que abrangem as instalações escolares, os recursos utilizados, nomeadamente, os atores envolvidos no processo, o período de execução e a forma de avaliar as ações a implementar.

Assim, para cada área de intervenção elaborou-se um quadro com os objetivos específicos a atingir, as ações a desenvolver, os intervenientes envolvidos, a calendarização e a forma de avaliar as ações a implementar, numa perspetiva de potenciar os pontos fortes, superar os pontos fracos, valorizando as oportunidades e superando os constrangimentos, promovendo a articulação horizontal e vertical do Agrupamento e consequente coesão do mesmo.

Quadro 1 - Área de Intervenção – 1. Promover o sucesso, valorizando o mérito e a excelência, reduzindo as retenções e o abandono escolar

Objetivos específicos	Ações a desenvolver	Intervenientes	Calendarização	Avaliação
Melhorar os resultados escolares	- Implementação do apoio ao estudo com base no diagnóstico; - Acompanhamento dos alunos que manifestem falta de hábitos de trabalho e que necessitem de orientação nas suas tarefas escolares.	- Conselho de turma/ Conselho de ano - Conselho de turma/ Conselho de ano	- Início do ano letivo - Durante o ano letivo.	Taxa de transição
Reduzir o abandono escolar	- Acompanhamento das situações que possam originar o abandono escolar.	- Professor titular de turma / Diretor de turma / Direção / Instituto Quintino Aires / Comissão de Proteção de Crianças e Jovens	- Durante o ano letivo	Taxa de anulação
Reduzir o absentismo escolar	- Elaboração de planos de turma, a partir dos pontos fortes e fracos da turma, resultantes do diagnóstico efetuado.	- Professor titular de turma / Diretor de turma / Serviço Técnico-Pedagógico / Gabinete do Aluno / Pais e encarregados de educação	- Durante o ano letivo	Taxa de exclusão por faltas
Valorizar os resultados escolares e as condutas de mérito	- Promoção dos apoios individuais ou em grupo, tutorias, centros de aprendizagem, estudo orientado e clubes; - Realização da cerimónia de entrega de diplomas aos alunos que integram os quadros de mérito.	- Conselho de turma/ Conselho de ano - Direção/ Professor titular de turma/ Diretor de turma/ Câmara Municipal	- Durante o ano letivo - Final do ano letivo	Número de alunos que integram o quadro de excelência e mérito

Quadro 1 – Área de Intervenção – 1. Promover o sucesso, valorizando o mérito e a excelência, reduzindo as retenções e o abandono escolar
(continuação)

Objetivos específicos	Ações a desenvolver	Intervenientes	Calendarização	Avaliação
Promover a melhoria da disciplina e dos comportamentos desajustados dos alunos	- Intervenção imediata do professor e/ou do diretor de turma em caso de indisciplina; - Colaboração estreita do Professor titular de turma / Diretor de turma com as famílias; - Intervenção do Gabinete do Aluno nos casos sinalizados com vista à integração do aluno.	- Professor titular de turma / Diretor de turma /Pais e encarregados de educação - Professor titular de turma / Diretor de turma /Pais e encarregados de educação - Professores / Gabinete do Aluno/ Serviço Técnico-Pedagógico / Pais e encarregados de educação	- Durante o ano letivo - Durante o ano letivo - Durante o ano letivo	Número de ocorrência dos processos disciplinares instaurados
Reforçar a imagem institucional do agrupamento	- Implementação de um programa de apoio para a realização de exames nacionais.	- Conselho de turma/ Conselho de ano	- A iniciar no 3.º período.	Número de alunos admitidos a avaliação externa

Quadro 2 - Área de Intervenção – 2. Promover a disciplina

Objetivos específicos	Ações a desenvolver	Intervenientes	Calendarização	Avaliação
Melhorar a prestação do serviço educativo	- Promoção da integração dos alunos em atividades complementares/clubes; - Implementação de projetos de tutoria que permitam um melhor acompanhamento do aluno e da sua integração; - Colaboração estreita do diretor de turma com as famílias.	- Conselho de turma/ Conselho de ano - Conselho de turma/ Conselho de ano - Professor titular de turma / Diretor de turma/ Pais e encarregados de educação	- Início do ano letivo - Início do ano letivo - Durante o ano letivo	Número de alunos que integram as atividades complementares/clubes
Promover a melhoria da disciplina e dos comportamentos desajustados dos alunos	- Divulgação dos direitos e deveres dos alunos bem como das regras de conduta aos alunos e aos encarregados de educação; - Divulgação do cumprimento das regras dentro ou fora da aula; - Desenvolvimento dos procedimentos associados à instauração dos processos disciplinares de uma forma célere; - Participação às autoridades competentes os comportamentos considerados violentos e desajustados ao contexto de uma escola.	- Professor titular de turma / Diretor de turma/ Pais e encarregados de educação - Professores / Assistentes operacionais - Professor titular de turma / Diretor de turma / Direção / Serviço Técnico-Pedagógico - Professor titular de turma / Diretor de turma / Direção	- Início do ano letivo - Início do ano letivo - Durante o ano letivo - Durante o ano letivo	Número de ocorrência dos processos disciplinares instaurados

Quadro 2 – Área de Intervenção – 2. Promover a disciplina (continuação)

Objetivos específicos	Ações a desenvolver	Intervenientes	Calendarização	Avaliação
Melhorar a eficácia dos serviços prestados	- Intervenção do Gabinete do Aluno nos casos sinalizados com vista à integração do aluno; - Intervenção imediata do professor e/ou do diretor de turma em caso de indisciplina; - Implementação de projetos de tutoria que permitam um melhor acompanhamento do aluno e da sua integração.	- Gabinete do Aluno / Serviço Técnico-Pedagógico / Professores - Conselho de turma/ Conselho de ano - Conselho de turma/ Conselho de ano	- Durante o ano letivo. - Durante o ano letivo - Durante o ano letivo	Número de ocorrência de medidas disciplinares sancionatórias
Reforçar a participação dos pais/encarregados de educação na vida do agrupamento	- Realização de reuniões com a presença dos pais/encarregados de educação; - Realização de atividades de divulgação dos trabalhos realizados pelos alunos.	- Professor titular de turma / Diretor de turma / Pais e encarregados de educação - Professores / Alunos / Pais e encarregados de educação	- Durante o ano letivo - Durante o ano letivo	Número de atividades que envolvam a participação dos pais e encarregados de educação

Quadro 3 - Área de Intervenção – 3. Reforçar a articulação curricular como fator de coesão e de sucesso

Objetivos específicos	Ações a desenvolver	Intervenientes	Calendarização	Avaliação
Melhorar a articulação curricular das aprendizagens ao nível horizontal e vertical	- Implementação de atividades de articulação curricular com vista à interdisciplinaridade e transversalidade; - Utilização de instrumentos de avaliação partilhados pelos diversos professores de ano/disciplina.	- Departamentos - Professores	- Início do ano letivo - Durante o ano letivo	Número de documentos produzidos e partilhados pelos docentes do mesmo grupo disciplinar
Promover o trabalho colaborativo e a partilha de saberes	- Promoção de reuniões de professores para a realização de trabalho colaborativo e partilha de saberes; - Acompanhamento da ação dos docentes nas metodologias utilizadas, nos planos de melhoria e nos apoios educativos prestados.	- Departamentos / Direção - Coordenadores de Departamento / Direção	- Durante o ano letivo - Durante o ano letivo	Número de reuniões realizadas para articulação entre disciplinas/ano/ciclo
Desenvolver sistemas eficazes de comunicação	- Criação de cursos na plataforma «Moodle» por departamento/grupo/ano/disciplina; - Construção de documentos estratégicos e orientadores da ação do agrupamento no cumprimento do plano de intervenção do diretor/ projeto educativo / regulamento interno/ plano de atividades.	- Professores / Equipa do Plano Tecnológico de Educação - Conselho Pedagógico/ Direção / Conselho Geral	- Início do ano letivo - Início do ano letivo	Número de cursos ativos na plataforma «Moodle»

Quadro 4 - Área de Intervenção – 4. Caminhar para uma organização escolar de excelência com gestão pedagógica de qualidade

Objetivos específicos	Ações a desenvolver	Intervenientes	Calendarização	Avaliação
Promover uma cultura interna de autoavaliação;	- Desenvolvimento do processo de autoavaliação de forma sistemática e contínua;	- Coordenadores de Departamento / Direção / equipa de autoavaliação	- Durante o ano letivo	Número de elementos da comunidade educativa que participam no processo de autoavaliação
Melhorar os resultados escolares	- Comparação dos resultados escolares com as outras escolas.	- Equipa de autoavaliação / Direção	- Durante o ano letivo	
	- Conservação da oferta educativa diversificada com vista a integrar o aluno no percurso curricular mais adequado;	- Conselho Pedagógico/ Direção	- No início do ano letivo	Número de ofertas curriculares diferenciadas oferecidas
	- Promoção da integração dos alunos em atividades complementares/clubes.	- Professor titular de turma / Diretor de turma	- Durante o ano letivo	
Valorizar o trabalho colaborativo e a partilha de saberes	- Realização de ações destinadas à comunidade educativa sobre temáticas associadas aos problemas dos jovens.	- Professores / Serviço Técnico-Pedagógico	- Durante o ano letivo	Número de ações que envolvam os elementos da comunidade
Promover a comunicação por meios electrónicos	- Incentivo à utilização do Portal do agrupamento e «e-mail».	- Direção /Departamentos	- Durante o ano letivo	Número mensal de visitantes no Portal do agrupamento

Quadro 5 - Área de Intervenção – 5. Promover a imagem do Agrupamento

Objetivos específicos	Ações a desenvolver	Intervenientes	Calendarização	Avaliação
Aumentar as receitas próprias através do recurso a alugueres, patrocínios, protocolos e candidaturas financiadas	- Promoção de atividades socioculturais e desportivas; - Ceder/alugar as instalações escolares fora do período letivo; - Candidatura do agrupamento a projetos nacionais e internacionais;	- Departamentos / Direção - Direção / Conselho Administrativo - Departamentos / Direção	- Durante o ano letivo - Durante o ano letivo - Durante o ano letivo	Taxa de aumento das receitas próprias geradas
Incentivar a economia de recursos e a reutilização de materiais	- Promoção de projetos / atividades, estabelecendo parcerias com instituições locais; - Realização de beneficiações/reparações dos espaços escolares adequando-os à realidade escolar.	- Departamentos / Direção / Ateneu /Centro de Saúde/ Hospital - Assistentes Operacionais / Câmara Municipal/ Junta de Freguesia	- Durante o ano letivo - Durante o ano letivo	Taxa de redução das despesas com manutenção dos espaços escolares
Divulgar atividades realizadas no agrupamento	- Elaboração do jornal do agrupamento; - Elaboração do anuário do agrupamento; - Realização da festa de encerramento de final de ano letivo do agrupamento.	- Professores - Professores / Alunos dos cursos Profissionais de Fotografia - Departamentos / Direção	-Duas vezes durante o ano letivo - Final do ano letivo - Final do ano letivo	Número de turmas que dinamizam as atividades de promoção do agrupamento

1.2.2. Avaliação

A monitorização de um plano estratégico consiste em verificar e assegurar a implementação das ações, o cumprimento de objetivos e prazos e deve ser da responsabilidade de um grupo de acompanhamento, constituído por representantes da comunidade educativa, nomeadamente, da Direção, do Conselho Geral e do Conselho Pedagógico do Agrupamento.

Para avaliação do cumprimento de objetivos e metas, o grupo de acompanhamento deverá analisar os resultados obtidos, utilizando métodos quantitativos e métodos qualitativos. Os métodos quantitativos consistirão na comparação dos resultados relativos a objetivos e metas quantificados com os dados da realidade. No caso dos métodos qualitativos, a comparação dos resultados relativos a objetivos e metas não quantificados com os dados da realidade, será feita com base numa avaliação qualitativa.

Para o desempenho da sua missão, o grupo de acompanhamento elaborará e analisará relatórios de progresso, com base nos quais elaborará os seus próprios relatórios trimestrais, considerando os seguintes indicadores:

- Aumento, até 5%, da taxa de transição;
- Redução em 2% a taxa de anulação;
- Redução em 2% a taxa de exclusão por faltas;
- Aumento em 10% o número de alunos que integram o quadro de excelência e de mérito;
- Redução em 10% o número de ocorrência processos disciplinares instaurados;
- Aumento, em pelo menos 85%, do número de alunos admitidos à avaliação externa;
- Redução em 10% o número de ocorrência de medidas disciplinares sancionatórias;
- Aumento, em pelo menos 3, do número de projetos e atividades que envolvam a participação dos encarregados de educação;
- Aumento, em pelo menos 6, do número de documentos produzidos e partilhados pelos docentes do mesmo grupo disciplinar;
- Aumento em pelo menos 6 o número de reuniões realizadas para articulação entre disciplinas/ano/ciclo;
- Aumento, em pelo menos 1, do número de cursos ativos na plataforma «Moodle» por grupo disciplinar;

- Aumento, em pelo menos 85%, do número de participantes no processo de autoavaliação;
- Manutenção, em pelo menos 3, do número de ofertas curriculares diferenciadas oferecidas;
- Aumento, em pelo menos 3, do número de ações que envolvam os elementos da comunidade educativa;
- Aumento em pelo menos 10% o número de visitantes no portal do agrupamento;
- Redução em 5% a taxa de despesas para manutenção dos espaços escolares;
- Aumento em 5% as receitas próprias geradas;
- Aumento em 10% o número de pais/encarregados de educação presentes nas reuniões;
- Aumento em 10% o número de turmas que dinamizam as atividades de promoção do agrupamento.

A concretização do plano estratégico considerando cada área de intervenção, dentro das expectativas definidas, possibilita a implementação do Projeto Educativo como documento orientador de toda a atividade educativa, resultando essa orientação na reflexão e participação de todos os intervenientes no processo educativo, sem o qual carece de toda a força impulsionadora para ser implementado, constitui uma referência para a definição das prioridades educativas, conduzindo à articulação horizontal e vertical do Agrupamento e à promoção à sua coesão. Caminhando para um Agrupamento com qualidade no serviço educativo, tendo em conta a realidade local, corrigindo as assimetrias económicas e sociais e impulsionando a participação dos alunos, professores e pais ou encarregados de educação no exercício permanente de cidadania.

2. Síntese reflexiva

A ausência de uma tradição participativa da sociedade nas organizações educativas dificulta a ação dos representantes dos diferentes elementos da comunidade educativa. Para que possam, em consciência, exercer nos diferentes órgãos as suas competências, necessitam de ser detentores do conhecimento: de cada uma das suas competências, o seu significado e peso na organização; do funcionamento interno da organização e das regulações estatais. É importante repensar a regulação institucional, a qual deverá integrar um projeto regional, que articule vários serviços educativos da região. A descentralização propiciaria uma proximidade do poder decisório das comunidades educativas, reduziria a burocracia e traria uma maior flexibilidade. Ficando para a administração central, uma coordenação e supervisão que estimulem as dinâmicas locais.

A partir da questão de partida - como poderá o Diretor promover a coesão no Agrupamento com a diversidade de estabelecimentos que o constituem - fez-se, no Capítulo II deste trabalho de projeto, o enquadramento teórico com base nas suas palavras-chave: Liderança, Agrupamento de escolas e Instrumentos de autonomia. Da questão central emergiram cinco subquestões, com o intuito de orientar e explicitar o trabalho.

Relativamente à subquestão - o que caracteriza o Agrupamento; que se espelha na caracterização feita do Agrupamento, em termos das unidades orgânicas, a comunidade escolar e recursos humanos, instalações escolares e serviços, bem como, a oferta educativa; permitiu o conhecimento da realidade em que o Agrupamento se insere e que possibilita a elaboração do Projeto Educativo do Agrupamento, como instrumento de gestão que contempla objetivos e princípios que irão nortear a ação educativa.

A especificidade do Projeto Educativo está na articulação entre o diagnóstico realizado ao Agrupamento e a elaboração de um projeto que perspetive a mudança e desenvolvimento, num percurso de intervenção planeado.

A perceção dinâmica da comunidade educativa deverá constituir o centro temático do Projeto Educativo no sentido de articular a capacidade de produção de conhecimento com certificação curricular e com as oportunidades empresariais, de investigação e de serviços, a criar em conjunto com os parceiros.

Quanto às subquestões colocadas - quais os pontos fortes e os pontos fracos do Agrupamento e quais as oportunidades e os constrangimentos do Agrupamento – este levantamento foi elaborado recorrendo-se à análise «swot», onde são indicados os pontos forte, os pontos fracos, as oportunidades e os constrangimentos, por forma, a adaptar as

exigências do serviço público de educação às realidades concretas da comunidade educativa e do território educativo em que o Agrupamento se insere, no âmbito da sua autonomia.

Em resposta à subquestão - como potencializar os pontos fortes e superar os pontos fracos – foram definidas linhas de ação com base nas áreas de intervenção, delineadas a partir da identificação dos problemas sentidos no Agrupamento e tomando em consideração os recursos materiais disponíveis e as capacidades de todos os intervenientes no processo educativo, apostando na qualidade educativa baseada no exercício da cidadania, no sucesso dos alunos e no desenvolvimento da cultura. A concretização dos objetivos, delineados para as linhas de ação, permitem valorizar os pontos fortes e superar os pontos fracos do Agrupamento.

Finalmente a subquestão - como promover a articulação horizontal e vertical no Agrupamento – está contemplada em muitas das linhas de ação delineadas e especificamente nas que correspondem à área de intervenção - reforçar a articulação curricular como fator de coesão e de sucesso. Contudo, será a monitorização ao cumprimento de objetivos e período de execução das ações delineadas que poderá impulsionar a articulação como elemento fundamental da coesão do Agrupamento, acrescentando a fundamental interiorização do Projeto Educativo por toda a comunidade educativa, com a execução do Plano Estratégico.

Em síntese, a coesão do Agrupamento deverá ser fundamentalmente dinamizada pelo Diretor, figura de topo da Liderança, e materializada pelo plano estratégico e Projeto Educativo do Agrupamento, documento de gestão estratégica que deve definir com clareza e exatidão as linhas orientadoras da ação do Agrupamento, apontando linhas precisas de ação em diferentes matérias, mostrando uma visão clara e precisa e os caminhos possíveis para atingir essa visão, no sentido do melhoramento do nível das aprendizagens e das qualificações dos alunos e o seu desenvolvimento integral.

De acordo com o DL 137/2012, de 2 de julho, o Projeto Educativo constitui um dos instrumentos de autonomia que consagra a orientação educativa do Agrupamento, tal como o Regulamento Interno, Plano anual e plurianual de Atividades, Orçamento, Relatório Anual de Atividades, Conta de Gerência e Relatório de Autoavaliação.

O Projeto Educativo deve refletir a visão para este Agrupamento, explicitando os princípios, os valores, as metas e as estratégias que se propõe cumprir na sua função educativa, os quais são definidos a partir da realidade socioeconómica da envolvente escolar. Trata-se, pois, de um projeto de todos, partilhado por todos, e cuja pretensão é a de fomentar uma «cultura de escola» com valores de referência para toda a comunidade escolar.

O Projeto Educativo deve ser um instrumento de gestão estratégica que, para além de corresponder às obrigações legislativas, clarifica o entendimento político - educativo do conceito de escola, nos seus diversos níveis de intervenção científico, pedagógico, cultural, organizativo, de adaptação da estrutura organizativa, que é a escola e às exigências do processo ensino/aprendizagem. Deve permitir a articulação entre as diferentes estruturas e agentes educativos, sem, contudo, se apresentar com um carácter restritivo e fechado, mas sim aberto à inovação e ao aperfeiçoamento.

Todavia, a coesão num Agrupamento de escolas pressupõe um modelo de gestão com lideranças fortes e participação das famílias e das comunidades locais no processo educativo. Tendo em conta que as escolas sofreram um processo evolutivo e tornando-se organizações com um carácter complexo, com a missão alargada de ensinar todas as crianças e jovens, por um período cada vez mais longo, e com crescentes e diversificadas atividades pedagógicas com elevado grau de complexidade técnica e organizacional, que se defrontam diariamente com o desafio da qualidade educativa. O facto é privilegiado no DL75/2008 com o reforço da participação das famílias e comunidades, reforço das lideranças e da autonomia das escolas. Contudo, o DL137/2012 aprofunda a autonomia das escolas ao reforçar a valorização da cultura de autoavaliação e de avaliação externa.

A elaboração deste trabalho de projeto constituiu uma experiência desafiante e motivadora. Existiram momentos de algum desalento e vazio sobre como transferir para o papel a vivência de longos anos na profissão de docente, no entanto foram superados por todo o conhecimento construído e adquirido sobre a temática do trabalho que se acredita ser um instrumento de reflexão e motivador para a mudança na melhoria do processo educativo.

"O projecto não é uma simples representação do futuro, mas um futuro para fazer, um futuro a construir, uma ideia a transformar em acto."

Jean Marie Barbier

FONTES DE CONSULTA

1. Bibliográficas

- Alarcão, I. (2001). A escola reflexiva. In. Alarcão, I. (Org.). *Escola reflexiva e nova racionalidade*, pp. 15-30. Porto Alegre: Artmed. Acedido em 3 de janeiro de 2012, em <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2008-2/2SF/Lia/.pdf>
- Barroso, J. (2004). A autonomia das escolas: uma ficção necessária. *Revista Portuguesa de Educação*, 17(002), 49-83. Acedido em 30 de novembro de 2011, em <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/374/37417203.pdf>
- Carvalho, A & Diogo, F. (2001). *Projecto Educativo* (4ª ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Costa, J. (2003 a). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições Asa
- Costa, J. (2003 b). Projectos Educativos das Escolas: Um contributo para a sua (Des) construção. *Revista Educação e Sociedade*, vol 24, n.º 85 pp. 1319-1340. Campinas - Brasil. Acedido em 23 de novembro de 2011, em <http://www.cedes.unicamp.br>
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições Asa.
- Góis, C. (2011). *Lideranças transformacional, transaccional e laissez-faire – um estudo de caso*. Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação Almeida Garrett para a obtenção do grau de mestre, orientada por Ana Paula Silva, Lisboa. Acedido em 16 de novembro de 2012, em http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/2675/Dissertação_Carina_Sequeira_Góis.pdf
- Leite, C. & Fátima (2000). Projecto Educativo de Escola, Projeto Curricular de Escola, Projeto Curricular de Turma. O que têm em comum? O que os distingue? In *Texto da Reflexão de um curso promovido pela DEB. PEE / PCE / PCT*. Acedido em 7 de novembro de 2011, em <http://www.netprof.pt/PDF/projectocurricular.pdf>
- Lima, J. (2008). *Em Busca da Boa Escola*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Alves Redol - triénio 2012-2015. Acedido em 30 de julho de 2021, em:
www.esar.edu.pt/portal/ficheiros/documentos/documentos_orientadores/AEAR_PEA.pdf
- Santos, A., Bessa, A., Pereira, D., Mineiro, J., Dinis, L., Silveira, T., et. al., (2009). *Escolas de Futuro – 130 Boas Práticas de Escolas Portuguesas*. Porto: Porto Editora.
- Whitaker, P. (2000). *Gerir a mudança nas escolas*. Porto: Edições Asa.

2. Eletrónicas

Ministério da Educação e Ciência (2012). <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-educacao-e-ciencia> Acedido em 1 de junho de 2012, em www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-educacao-e-ciencia/mantenha-se-atualizado.aspx

3. Legislativas

- Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro. Lei de Bases do Sistema Educativo.
- Decreto-Lei n.º 115-A/ 98 de 4 de Maio. Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
- Decreto Regulamentar n.º12/2000 de 29 de Agosto. Fixa os requisitos necessários para a constituição de agrupamentos de estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e do ensino básico.
- Lei n.º 31/2002 de 20 de Dezembro. Aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior.
- Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril. Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2010 de 14 de Junho. Estabelece orientações para o reordenamento da rede escolar.
- Portaria n.º 1181/2010 de 16 de Novembro. Define procedimentos de criação, alteração e extinção de agrupamentos de escolas e de estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
- Despacho n.º 4463/2011 de 11 de Março. Uniformização dos procedimentos e clarificação do papel de todos os agentes envolvidos nas agregações de agrupamentos.
- Despacho n.º 5634-F/2012 de 26 de abril. Clarifica o processo de consolidação de reorganização da rede escolar pública.
- Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho. Segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril.