

TOMADA DE POSSE DO DIRETOR DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA ABELHEIRA

Sr. Presidente do Conselho Geral

Exmos. Membros do Conselho Geral

Professores, Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos e alunos

Pais e Encarregados de Educação

Ilustres convidados

Minhas Senhoras e meus Senhores

Não posso nem devo iniciar este breve discurso sem dirigir umas palavras de agradecimento. Agradecer é a capacidade de reconhecer a importância dos outros na nossa vida. Cícero, filósofo grego, afirmou que a “Gratidão não é apenas a mais rica das virtudes, mas sim a mãe de todas as outras”. Agradecer é também homenagear todos aqueles que marcaram a nossa vida. Assim, quero, aqui, homenagear os meus pais que sempre acreditaram nas minhas capacidades e me deram alento para continuar a estudar. Mesmo nas situações mais dramáticas, o sorriso deles era motivador de esperança. Agradeço-lhes tudo o quanto sou hoje. Onde quer que eles estejam, sei que serão sempre uma boa estrela na minha vida.

Feita esta homenagem, agradeço ao Conselho Geral a decisão de me eleger como Diretor deste Agrupamento que já faz parte de mim. Sinto o seu sangue correr nas minhas veias, sinto o seu respirar, ouço os seus anseios, sonho... e, tal como escreveu António Gedeão, “sempre que o Homem sonha/o mundo pula e avança” e, completando com Fernando Pessoa “Deus quer, o Homem sonha, a obra nasce.” Agradeço-vos a confiança e espero corresponder às V. expectativas. Puxem-me as orelhas quando estas tiverem de ser puxadas e exijam sempre mais de mim!

Não poderia deixar de agradecer, também, aos meus colegas professores. A minha profissão é professor e nunca Diretor. Diretor é um cargo temporário e efémero. Sou professor por vocação e sê-lo-ei até morrer. Contem comigo, pois espero contar com todos vós.

Agradeço também a todos os Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos que sempre me acarinharam nesta escola, mesmo nos momentos em que eu fui mais

resmungão. Contem também comigo, pois eu conto, também, contar convosco.

Ao candidatar-me a este cargo, não o fiz por vaidade, orgulho ou invadido pela vã glória de mandar, mas consciente das exigências que me esperam. Não vou navegar no desconhecido, mas essa navegação fundamenta-se em quatro anos de experiência como Adjunto da Direção. Assim, agradeço aos meus colegas de Direção que agora cessa. Agradece-lhes a paciência que tiveram comigo, agradece-lhes os conhecimentos que me transmitiram, agradece-lhos o facto de, hoje, estar aqui perante vós a assumir este cargo.

Agradeço, ainda, e para terminar, a todos aqueles com quem partilho a minha vida pessoal e profissional.

Não navego no desconhecido e posso-vos dizer que me sinto com ânimo e a força suficientes para levar a efeito os objetivos e as metas inscritas nos vários documentos orientadores do Agrupamento, que, terminados 4 anos de vigência, terão de ser revistos. Para essa revisão conto com a cooperação deste Conselho Geral e com o apoio empenhado dos restantes órgãos e estruturas deste Agrupamento, bem como dos meus colegas professores, do pessoal não docente e das Associações de Pais.

Muitos chamam-me otimista, mas ser otimista nunca foi um defeito, muito pelo contrário. Quando deixar de ser otimista deixo de ter razões para acreditar e para sonhar. Por isso, embora consciente da enorme responsabilidade pessoal e profissional que sobre mim pesa ao assumir este cargo, perante o Conselho Geral e todos os atores educativos que sirvo, sinto uma grande alegria por me colocar ao V. serviço durante 4 anos, para que este Agrupamento continue a ser um Agrupamento de referência não só a nível distrital, mas também nacional. Nós merecemos, os nossos alunos e as suas famílias também. Desunidos, fragmentados, seremos todos muito fracos, mas unidos seremos muito fortes, levaremos a cabo os desígnios do nosso Projeto Educativo e promoveremos uma educação de qualidade para todos os jovens que escolheram o Agrupamento de Escolas da Abelheira como parte da sua história e que, de certeza, os acompanhará durante o resto das suas vidas.

Na minha candidatura ao cargo que agora assumo, referi que o exercício deste cargo não se coaduna com o experimentalismo, seja ele de ordem concetual e académica ou a mera visão empírica da realidade. Implica, isso sim, um saber teórico e reflexivo sobre as práticas - práxis. Deste modo, este mandato alicerçar-se-á no gosto pelas atividades de liderança escolar. Uma liderança escolar ciente do papel social relevante

da escola e da natureza e efeito das suas práticas numa cultura em mudança. Uma liderança, que partindo de uma visão global sobre a escola, estará voltada para o objetivo de obter um lugar de destaque, para este Agrupamento, no panorama educativo local e nacional, alcançado com o substantivo sucesso educativo dos seus alunos. A minha conceção de liderança assenta numa visão do conceito que foge às anquilosadas ideias de hierarquia e comando e, por isso, inclui práticas de participação alargada, deliberação não meramente individual e promoção da consulta (prévia à decisão) aos atores escolares com fortalecimento da sua ação democrática. Nenhuma liderança se pode resumir a uma ação meramente burocrática, mas deve incluir uma perspetiva de mudança e uma gestão organizacional e das pessoas muito mais vasta. É esta a minha vontade.

Como afirma Morgado (2004: 429-430), “os líderes escolares devem sobretudo ser sensíveis aos princípios, valores, crenças e necessidades da comunidade em que se inserem”. Este é também um compromisso que assumo.

Mas, as competências profissionais, considerando a diversidade das funções do Diretor, não preenchem todos os requisitos necessários para o seu exercício porque é necessário um suporte ético para a caminhada de uma organização em ação que é a escola, ou seja, fortes princípios pessoais. Assumo, por isso, um compromisso ético de dedicação pessoal traduzido em princípios éticos para a gestão do Agrupamento e das pessoas nele presentes e atuantes

Quero e desejo uma escola de todos e para todos, uma escola que integre e não exclua nenhum dos seus atores. Uma escola que promova a cooperação, os projetos e as parcerias. Uma escola que não reclame do “estado das coisas”, mas que se responsabilize na sua missão de também o mudar; que não critique apenas, mas que aprenda a criar e a construir; uma escola diferente e mais solidária; que não receie a(s) mudança(s), mas resgate os seus diversos atores, comprometendo-os e implicando-os no seu sucesso.

É por acreditar que é possível fazer sempre mais e melhor, que o que já existe pode ainda ser potenciado, que me proponho a liderar a ação desta instituição. Ao longo deste percurso fui também construindo um compromisso com todos os atores da comunidade educativa que, agora, de forma quase natural, se materializa.

O desempenho do cargo de Diretor implica qualidades que terão que ser convocadas a cada momento, num contínuo. Assim, há que levar em conta a observância jurídica

constante na Lei de Bases do Sistema Educativo: Democraticidade e Participação e o primado dos critérios pedagógicos sobre os critérios administrativos.

Como nota sumária, destaco que uma das minhas principais preocupações será a aplicação desse primado de base legal, o que incluirá uma atitude efetivamente desburocratizadora. Apesar das pressões centralistas burocratizadoras sobre as escolas, é possível que estas, como organizações autónomas que devem ser, reduzam, no seu quotidiano as exigências e custos burocráticos com uma adequada interpretação da forma legal de executar os processos, reduzindo ou simplificando passos (e não introduzindo burocracia própria) e, muito decisivo, operando a desmaterialização desses processos e a sua avaliação e melhoria pela intervenção dos utilizadores.

Podemos, assim, fundamentar esta liderança em catorze palavras-chave:

PAIXÃO ** COOPERAÇÃO **** RIGOR **** ORGANIZAÇÃO ******
FIRMEZA ** EMPATIA**** PARTICIPAÇÃO **** PERSISTÊNCIA**
******AUDÁCIA **** INOVAÇÃO **** CONFIANÇA**** DISPONIBILIDADE**
****** TOLERÂNCIA **** RESPEITO**

Este é um projeto de continuidade, mas também de rotura. De continuidade porque é uma aposta na consolidação das boas práticas e no aperfeiçoamento de procedimentos. A equipa de Avaliação Externa de visita a este Agrupamento, no ano letivo 2014/2015, observou nele uma “atitude de empenhamento e de mobilização” e espírito de colaboração das pessoas com quem interagiu na preparação e no decurso da avaliação.

É também de rotura porque se fundamentará, solidamente, na busca de soluções inovadoras que permitam responder às exigências da sociedade atual.

Assumindo o desejo de continuidade, os princípios e valores mantêm-se.

Assim, a oferta de um serviço de ensino público de elevada qualidade, sustentada em princípios de rigor, exigência, transparência, partilha, participação, responsabilidade, confiança, de respeito e promotores da igualdade de oportunidades são pressupostos que estarão sempre presentes.

Será de rotura porque se deseja diversificar a oferta, apostando nos percursos curriculares alternativos ao chamado ensino regular, facultando aos alunos a possibilidade de concluir a escolaridade obrigatória (9.º ano) através de um percurso flexível, ajustado aos interesses dos jovens que apresentam taxas de insucesso

preocupantes. Assim, para além de nos apresentarmos como uma escola inclusiva, seremos, também, uma escola integradora, sem prescindir de obter padrões de sucesso elevados. Em suma, o objetivo será tentar evitar situações de insucesso que resultam de desmotivação pessoal e familiar de alguns alunos pouco interessados nas opções de ensino regular. Mas, sem descurar ou prejudicar os que têm sucesso no ensino regular.

E isto é diferente de promover opções profissionalizantes em idade precoce já que a ideia será procurar soluções que façam os alunos retomar o gosto e interesse pela escola e pelo estudo, sem simplesmente os reter.

Esta proposta vem na linha da prática de tutorias para alunos nessa situação, boa prática cujo exemplo deve manter-se e alargar-se.

Ao longo dos últimos anos, este Agrupamento, com trabalho rigoroso e exigência, conseguiu afirmar-se como uma referência cujas boas práticas terão permitido aos seus alunos alcançar níveis de sucesso muito elevados. Tal só foi possível pelos contributos de todos os atores da comunidade educativa e à rápida definição e interiorização dos valores pelos quais este Agrupamento se pauta e pautará. Através do envolvimento e responsabilização criou-se uma oferta que favorece a formação integral dos indivíduos, com igualdade de oportunidades, rentabilizando os recursos locais existentes e as competências de cada um.

Contudo, este processo não está concluído. Para além do necessário aperfeiçoamento de alguns aspetos do serviço prestado, as dinâmicas sociais, económicas e políticas colocam à escola novas responsabilidades, às quais é imperioso responder. Para lhes fazer face, a escola deve buscar novas soluções, reinventar-se, e ser criativa.

Por outro lado, conjugando a continuidade com a rotura, saliento a necessidade de se desenvolverem culturas colaborativas na escola nos domínios curriculares e pedagógicos. Como Diretor, não intervirei diretamente (para lá da presença no Conselho Pedagógico) comandando as questões didáticas e curriculares, mas proponho-me transformar a cultura escolar, instaurando mecanismos e estruturas que possibilitem o planeamento conjunto e a colaboração, num processo decisório participativo e partilhado. Neste sentido, proponho-me criar, na escola, um ambiente favorável para que os professores se sintam implicados e se identifiquem fortemente com a sua missão, desempenhando, assim, um papel fundamental na implementação da mudança, na modificação e transformação dos outros, tendo em conta as suas necessidades. Eventualmente com recurso à informalidade.

Saliento que o sistema em que as reuniões são meros elementos de uma cadeia de transmissão de informações deve ser substituído por um sistema em que os órgãos (departamentos, conselhos e conselho pedagógico) sejam realmente intervenientes na decisão pedagógica e curricular. Na minha concepção, não deve ser o Conselho Pedagógico a comunicar decisões, mas sim os Departamentos e outros conselhos a suscitar-las com propostas, críticas e reflexão, em relação dialética com o órgão pedagógico máximo. Este órgão deve servir para se refletir, analisar, pronunciar-se, propor, ratificar, retificar... questões pedagógico-didáticas, visando a melhoria do serviço educativo prestado, despidendo-se a roupagem meramente burocrática de cumprimento de formalismos vazios.

Sustentarei a minha liderança na motivação dos atores da organização para que cada um deles se torne um verdadeiro líder, consciencializando-os da importância dos processos utilizados e dos fins desejados. Aliás, há concepções de liderança que salientam, de forma incisiva, a ideia de que a arte de liderar se centra na capacidade de se tornar dispensável. Assim, proponho-me criar condições para que se superem os meros interesses individuais, em função dos interesses coletivos da organização, desenvolvendo a confiança nos diversos atores, envolvendo-os na missão da escola, alcançando, por isso, níveis mais elevados de esforço extra, eficácia e satisfação. Estarei atento à mudança, com o propósito de a prever e reagir quando esta aparecer no percurso ou dever ser suscitada internamente em função dos interesses da instituição.

A minha liderança assentará numa concepção de escola que permita construir um projeto que antecipe o futuro, e como tal exige não só criatividade e pensamento inteligente, como também capacidade para reinventar as culturas profissionais dominantes, encarando as relações de trabalho de modo mais holístico e multifuncional, de poder mais distribuído, e em que a rigidez das estruturas dá lugar à cooperação, responsabilidade, flexibilidade e parceria.

Comungo da concepção de Diogo (2004), quando considera que uma instituição será mais forte, dinâmica e autónoma quanto mais concentrar em si os processos de decisão relativos à sua missão e ao seu futuro. Deste modo, é a existência de liderança que assegura o dinamismo, a evolução, a sobrevivência das instituições escolares, através do projeto educativo.

A melhoria da qualidade da educação, implícita no desenvolvimento do Projeto Educativo, que neste mandato terá de ser revisto e reformulado (eventualmente se for vontade coletiva reestruturado) é outro fator indissociável do fundamento da minha

liderança, uma liderança clara que harmonize os objetivos organizacionais com a pluralidade de interesses em presença e que permita responder, com a eficácia desejável, aos desafios progressivamente mais complexos feitos à escola.

Foi positivo para este Agrupamento ter sido poupado à agregação de escolas, os chamados mega-agrupamentos, mantendo, assim, a sua matriz própria, consolidada, em vinte e seis anos, “humanizado”, quer pela proximidade dos estabelecimentos que o compõem, o que estreita as relações sociais, quer por se tornar mais fácil a gestão do seu Projeto Educativo. Também, as vias comunicantes entre todos os domínios de intervenção do Diretor ficam facilitadas por esta realidade. Também podemos citar em termos de mais-valia, o facto da realidade Agrupamento ter contribuído i) para mais sucesso educativo dos alunos e ii) para que os atores no terreno possam compreender e dar sentido ao seu Projeto Educativo, edificando um clima de escola saudável.

Também será um vetor central de ação deste mandato de quatro anos, fazer com que os diferentes atores se reúnam no objetivo de combater os focos e/ou nichos de indisciplina que se começam a notar e a suscitar alguma preocupação no Agrupamento. Isso passa por reforçar a autoridade dos docentes e assistentes técnicos e operacionais, sem, contudo, esta atitude significar autoritarismo, mas responsabilização de todos (pessoal docente e não docente, discente, pais/encarregados de educação e famílias) pelas normas de civismo e de sã convivência em comunidade.

Este reforço de autoridade e manutenção do clima de escola regrado e pacífico de que beneficiamos, evitando a sua reversão, passará pela afirmação das regras definidas, até com participação dos alunos, e criação de mecanismos, processos e organismos (Gabinete de gestão de conflitos) que atuem nesse domínio.

A procura de sentido, o (re)encontro diário com a Missão e a Visão do Agrupamento de Escolas da Abelheira definidas (a definir) no Projeto Educativo do Agrupamento tem de ser um elemento inspirador, para dar unidade à ação e convocar no dia a dia um desiderato elevado para o futuro dos alunos que nos foram confiados.

O Projeto Educativo é um “documento aberto” sujeito as revisões periódicas fruto de diversas variáveis (e que por requisito legal, nesta fase estará ainda mais em debate, estando num fim de ciclo de vigência) considero que os momentos de revisão do mesmo devem ser sempre precedidos de um processo alargado e participativo entre

todos os atores. O Projeto Educativo deve ainda responder aos desafios colocados pela Carta Educativa Municipal e pelas medidas impostas pelo Plano de Ação para o Sucesso Educativo assumidas pela CIM do Alto Minho e pelos diversos Diretores dos Agrupamentos e Mega-agrupamentos do Alto Minho, numa lógica concelhia e interconcelhia.

Partindo da Missão e da Visão do Projeto Educativo atual do Agrupamento, do reconhecimento do potencial das pessoas das escolas que o constituem, em que existe o saber acumulado ao longo dos seus vinte e seis anos de história, a que se acrescentam as minhas convicções pessoais, apresento, agora, o meu *leitmotiv* inspirador.

Missão

1. O **sucesso educativo** deverá continuar a ser a demanda superior do Agrupamento alicerçada na qualidade, no rigor e na disciplina do ensino prestado. O sucesso educativo deverá ser entendido numa perspetiva individualizada. Generalizou-se, na Educação, o uso da expressão “Excelência”, mas não recusando liminarmente esse termo, procura-se uma abordagem mais humanizada. Excelência pode não ser apenas a obtenção de notas académicas elevadas em testes, mas também a superação noutros domínios criativos e de formação da personalidade e do carácter, não esquecendo que estamos a formar cidadãos e não apenas executores de testes de avaliação escritos.
2. Elemento essencial da missão deverá ser a **formação de cidadãos/alunos conscientes e empenhados nas opções que tomam quanto ao seu percurso escolar**, quer no sentido do prosseguimento de estudos, quer no sentido da opção profissionalizante que se enraíze numa segura transmissão de valores (liberdade, solidariedade, responsabilidade, partilha, tolerância, harmonia, iniciativa, responsabilidade, sucesso...). Deverá assumir-se como um Agrupamento com Projeto Educativo que não só promovam o sucesso escolar dos alunos e combatam o abandono escolar residual, mas também promovam a plena integração dos seus alunos, o preenchimento dos seus tempos livres, a responsabilidade dos seus atores e a formação integral dos seus alunos.
3. Este Agrupamento de Escolas deverá assumir-se como um Agrupamento de e com projetos, não apostando na diversidade, mas na **qualidade**.

4. Deverá assumir-se como **parceiro** privilegiado, de direito e de facto, das forças vivas e da sociedade civil da região, quer se fale em termos autárquicos, de instituições de índole social e cultural, quer do tecido empresarial local.
5. O **combate a toda e qualquer forma de indisciplina** logo na sua origem, comprometendo todos os atores educativos na procura de uma escola democrática e promovendo uma cidadania ativa.

Visão

O Agrupamento de Escolas da Abelheira deverá:

1. trabalhar para o **real conhecimento** dos alunos, procurando ser motivador de aprendizagens significativas em todas as suas dimensões;
2. eleger o prosseguimento do trabalho, científica e pedagogicamente contínuo, no sentido do **sucesso educativo**, continuando este a assumir-se como sua bandeira;
3. privilegiar o **trabalho colaborativo** dos professores, atribuindo-lhe tempos da sua Componente Não Letiva para o efeito. Esse trabalho colaborativo deverá assumir-se com um trabalho articulado entre os diferentes anos de escolaridade;
4. fomentar o **trabalho articulado** entre os diversos atores: pais e Encarregados de Educação, autarquia, empresas e instituições locais...
5. **responsabilizar** os pais e Encarregados de Educação, através de um trabalho articulado, pelo sucesso educativo e pela formação integral dos seus educandos;
6. promover as Associações de Pais como entidades parceiras e fulcrais na ligação escola/famílias e reforçar os mecanismos de participação dos pais e encarregados de educação.
7. contribuir para a um Agrupamento **de projetos e com projetos**, destinando horas da CNL dos docentes para a sua consecução;
8. cultivar a **democracia, a participação e as funções pedagogicamente ricas** que se encaminham diretamente para um bom clima, uma reflexão sistemática e de um compromisso com o Agrupamento – a criação de um clima favorável de participação efetiva. Guerra (2000:12) afirma que “a finalidade da participação na escola não é somente organizativa ou funcional, mas também educativa. Não se deve participar apenas para conseguir determinados fins extrínsecos à própria participação, mas porque a tarefa de participar é, em si mesma, enriquecedora”. Isso exige a democratização do acesso, conteúdos e métodos, a valorização social dos professores e a abertura à comunidade.

9. Em síntese, o Agrupamento de Escolas da Abelheira apresentar-se-á à comunidade como uma entidade promotora de valores humanistas e de sucesso.

Servir bem significa, também, servir com transparência. Assim, a transparência e a prestação de contas devem estar presentes em todas as atividades do Agrupamento: à atividade de gestão, à atividade letiva, à atividade administrativa, à atividade sociocultural e, de uma maneira muito particular, entre este Agrupamento e os atores educativa que serve.

Embora seja um otimista por natureza, tal não significa que viva no mundo da ilusão e/ou da fantasia. Estou consciente que se adivinham 4 anos de muita exigência e de algumas incertezas, com mexidas no currículo, nos programas e até mesmo na dimensão mais organizacional das escolas. Conto com todos vós para que estas mudanças se operem com serenidade e tranquilidade necessárias. Também todos conhecemos as difíceis condições financeiras que atravessam os Agrupamentos, o estrangulamento e o garrote orçamental a que estão sujeitos fruto das políticas restritivas que têm sido implementadas em todo o setor público, exigindo ao órgão de gestão e demais órgãos e estruturas do Agrupamento uma atitude de precaução e de grande equilíbrio no que toca à gestão financeira e orçamental.

É um novo ciclo que se abre e, necessariamente, terá que se operar mudanças. Sabemos que as mudanças, por vezes, são difíceis, mas necessárias. A mudança significa sempre renovação e é essa renovação que pretendemos implementar a vários níveis. Aos grupos de trabalho, órgãos e estruturas intermédias e/ou outras estruturas de coordenação educativa que sempre serviram, com zelo e profissionalismo, este Agrupamento, o nosso muito obrigado e continuamos a contar com as pessoas que deles fizeram parte nesta nossa nova caminhada. Aos que a vão iniciar, desejamos os maiores sucessos. Conto também com os Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos, pessoal das cantinas, chefe do pessoal operacional, coordenador técnico. Agradeço, também, às Associações de Pais e Encarregados de Educação que findam os seus mandatos e àquelas que os vão iniciar peço-lhes a preciosa colaboração... Estas palavras são extensivas aos nossos alunos: que os sonhos sejam grandes, que a alma não seja pequena, e que o sucesso seja uma constante nas vossas vidas! Todos, caminharemos juntos em direção a um ideal comum: fazer deste Agrupamento não só

um agrupamento de sucesso, mas, sobretudo, um agrupamento de pessoas felizes e realizadas. Não se lidera contra as pessoas, mas com as pessoas!

Não poderia, aqui, esquecer aquelas que comigo trabalharam nestes últimos 4 anos, o quanto aprendi com elas, o que cresci como profissional e pessoa: à Diretora cessante, professora Cecília e, de um modo muito especial, à subdiretora que se encontra doente, professora Paula Miranda, o meu muito obrigado! Pedia-vos, agora, e de forma sentida, pedia-vos neste momento, para, todos juntos, erguermos o nosso pensamento para a professora Paula e, conjuntamente, desejar que recupere rapidamente. Este é o nosso sentir!

Agora, chegou o momento mais desejado por todos, o de vos anunciar e apresentar a equipa que constituirá a nova Direção nos próximos 4 anos. Assim, chamo a esta mesa:

- A professora Gina Oliveira, que desempenhará o cargo de subdiretora;
- O professor Vitor Marinho, que desempenhará o cargo de Adjunto do Diretor;
-

Reconheço-lhes as capacidades, trabalharemos em equipa, comungaremos dúvidas, incertezas, angústias... alegrias e tristezas, sucessos e insucessos, mas, sobretudo, comungaremos um sentido de lealdade, confiança, interajuda, amizade, solidariedade, companheirismo...

É a esta equipa, a estas pessoas a quem os atores educativos pedirão transparência na gestão e pedirão contas pelo serviço prestado. Também é a todos vós que nos dirigimos, pedindo a vossa colaboração e o vosso empenho.

Termino, reafirmando: desunidos, fragmentados, seremos todos muito fracos, mas unidos seremos muito fortes, levaremos a cabo os desígnios do nosso Projeto Educativo e promoveremos uma educação de qualidade para todos os jovens que escolheram o Agrupamento de Escolas da Abelheira como parte da sua história e que, de certeza, os acompanhará durante o resto das suas vidas.

Bem ajam e obrigado pela V. presença!

Viana do Castelo, 20 de junho de 2017

(José Carlos Maciel Pires de Lima)