

*“ Ai, flores, ai, flores do verde pino,
se sabeis novas do meu amigo?
Ai, Deus, e u é ? “*

D. Dinis

**PROJETO DE
INTERVENÇÃO
DO DIRETOR
2013-2017**

Augusto Fonseca Nogueira

04 de Junho de 2013

Introdução

O presente *Projeto de Intervenção* apresenta as linhas mestras de atuação do diretor nos próximos quatro anos e articular-se-á com o *Projeto Educativo* a apresentar brevemente. As linhas de atuação apresentadas têm de ser lidas levando-se em conta os contextos em que a escola portuguesa e a nossa escola em particular se inserem. Sabemos que há mudanças ...

Numa época de incertezas e indefinições, com repercussão mundial e nacional, e com inevitáveis consequências na educação, afinal tudo anda a reboque da economia, após a adoção de medidas políticas que põem em causa a qualidade de ensino e a estabilidade e serenidade profissional dos docentes, apresentar-se um *Plano de Intervenção* pode ser um “tiro no escuro” ou um mero exercício de futurologia.

Se recuarmos quatro anos, surpreendem-nos as mudanças verificadas. A estabilidade e prazos razoavelmente alargados de implementação de medidas educativas e avaliações das mesmas não têm sido os desígnios educativos do país. Tudo de um momento para o outro mudou: o quadro legal pedagógico, os planos curriculares, as condições de trabalho, a carreira dos docentes... Outros projetos que estavam previstos esboroaram-se em resultado das prioridades estabelecidas pela tutela governativa. É exemplo do que dissemos a prevista intervenção na escola da *Parque Escolar*, no seu quinto plano de intervenções. A este nível, as escolas que acabaram por não ser intervencionadas, como é o caso da nossa, foram penalizadas e colocadas num plano de desigualdade por não terem tido o mesmo tratamento. A outro nível, o da organização escolar, também a nossa escola acaba também por estar a ser penalizada, pois, neste espaço de tempo, avançaram as agregações e nós continuamos a aguardar, com prejuízos e perdas que podem ser incalculáveis...

De acordo com a filosofia subjacente à escolaridade até aos 18 anos – um projeto educativo que acompanhe o aluno do jardim infantil à conclusão do secundário, com interiorização de normas, valores, metodologias, critérios, etc.-, continuamos à margem deste processo natural e lógico. Estará em causa não só a fonte de alunos para a escola, mas também os princípios educativos.

É neste mar tumultuoso em que temos vivido e cuja calmaria não se prevê estar próxima que aceitámos o repto da recondução. É uma prova de confiança, a qual agradeço e me orgulha, mas é fundamentalmente, perante o cenário descrito, uma grande responsabilidade.

Consciente das dificuldades e das ameaças que pairam sobre a escola e por, enquanto cidadão e utente das instituições da comunidade escolar, sentir que nestas horas difíceis todos somos poucos, que aceito um novo quadriénio na gestão, sabendo dos desafios que me esperam e nos esperam a todos.

Prevê-se uma tarefa hercúlea, mas motivadora, aliciante e de esperança. Acreditamos que, quer enquanto unidade de gestão singular quer enquanto possível sede de futuro agrupamento, com o conhecimento das fragilidades, ou pontos fracos como sói dizer-se, e com o conhecimento das potencialidades, pontos fortes, podemos vir a tornar-nos o polo de referência na educação da zona norte do concelho e da própria cidade de Coimbra.

É a qualidade de ensino (qualidade pedagógica, resultados escolares, escola inclusiva (à imagem e conforme as exigências comunitárias) e, conseqüentemente, os resultados escolares, que nos motiva e nos deve guiar a ação educativa.

É a qualidade de ensino, só possível pela consciencialização, em primeiro lugar, das especificidades da escola, e, depois, pela disponibilidade e vontade em respondermos às necessidades dos alunos e da comunidade, que deve ser o caminho a percorrer.

Trabalharmos para esta finalidade exige de todos nós um sentido coletivo e um reposicionamento docente face ao papel de educador/professor na escola de hoje e face às efetivas necessidades do aluno da Escola Secundária com 3ºCiclo D. Dinis.

1. Enquadramento

Ao apresentarmos o *Plano de Intervenção* para o próximo quadriénio, não podemos deixar de recordar o Plano apresentado em 2009 porquanto o pensado e o escrito, na época, no enquadramento do documento, e uma proposta que nos foi colocada no presente – contrato de autonomia – afigura-se-nos como tendo sido premonitório.

Há quatro anos procurámos articular questões levantadas pela lei ¹, autointitulada por *regime legal da autonomia, administração e gestão das escolas*, e as limitações impostas pela mesma quanto à questão da autonomia. Não vamos repetir o que dissemos então, mas lembrar que algumas das ideias expressas (a autonomia de que se fala no presente continua a ter muitas limitações) são-nos agora² colocadas como desafio:

- Gestão pedagógica e curricular diferenciada em função dos diferentes contextos, alunos e públicos escolares;
- Gestão de um crédito global acrescido de horas de serviço docente, incluindo a componente letiva, não letiva, o exercício de cargos de administração, gestão e orientação educativa e ainda o desenvolvimento de projetos de ação e inovação;
- Adoção de normas próprias sobre horários, tempos letivos, constituição de turmas ou grupos de alunos e ocupação de espaços;
- Recrutamento e seleção do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;
- Extensão das áreas que integram os serviços técnicos e técnico-pedagógicos e suas formas de organização;
- Gestão e execução do orçamento, através de uma afetação global de meios;
- Possibilidade de autofinanciamento e gestão de receitas que lhe estão consignadas;
- Aquisição de bens e serviços e execução de obras, dentro de limites a definir;
- Desenvolvimento de uma cultura de avaliação nos domínios da avaliação interna da escola, da avaliação dos desempenhos docentes e da avaliação da aprendizagem dos alunos, orientada para a melhoria.

¹ Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril

² Portaria n.º 265/2012, de 30 de agosto

Acontece, porém, que algumas das problematizações então formuladas se mantêm face à provável celebração do contrato:

- qual a “liberdade” vs responsabilidade da escola na gestão dos curricula (disciplinas e cargas horárias) ?;
- qual a “liberdade” vs responsabilidade da escola quanto à constituição das turmas (será imposto pela lei o número mínimo de alunos para abertura de cursos ou turmas ³ ?;
- que recursos financeiros serão afetados?
- que serviços especializados serão possíveis contratuar?

Como adquirido é o de efetivamente as responsabilidades, as exigências e os compromissos aumentarem, tal como já foram assumidos ao termos passado a ser escola TEIP (Território Educativo de Intervenção Prioritária).

Se este caminho da “autonomia” é, *per si*, por estarmos no início de uma nova fase da história da escola portuguesa, um desafio que não podemos deixar de considerar motivador e aliciente, como já o dissemos, o mesmo também dá respostas a reivindicações feitas ao longo dos anos pelos professores e diretores. Mas outros desafios, mais concretos e específicos, se nos colocam.

Numa época de indefinição e incertezas quanto ao futuro da escola portuguesa⁴, à nossa escola acrescem problemas específicos – constrangimentos da escola.

2. Identificação dos constrangimentos

Abordar-se a questão dos problemas específicos que afetam a escola exige, em primeiro lugar, contextualizar a escola e referir os problemas resultantes desta contextualização⁵, que se mantêm ou foram agudizados, e que a tornam numa escola periférica. Por outro lado, consideramos constrangimentos também aqueles que foram

³ E sabemos que, no caso concreto da Secundária Com 3º Ciclo D. Dinis, turmas com número de alunos entre os 12 e os 20 era o número ideal para se poder trabalhar, mas o número mínimo de 26 alunos condiciona a abertura de turmas e cursos.

⁴ Nas indefinições e incertezas poderemos também incluir a qualidade pedagógica e os resultados escolares face às medidas tomadas nos últimos anos e medidas de que se falam a ser adoptadas no futuro: número de alunos por turma, aumento da carga lectiva dos docentes, fim da redução lectivas, etc.

⁵ Como fontes orientadoras da abordagem deste problema, socorrer-nos-emos do *Relatório da Avaliação Externa*, da responsabilidade da IGE, e de diversos trabalhos, sendo exemplo os dados apresentados pela equipa da Avaliação Interna da Escola.

considerados os pontos fracos no âmbito das avaliações da escola, a interna e a externa⁶.

2.1. Especificidades:

-dependência da EB 2,3 Rainha Santa, sobretudo para a abertura de turmas do 3º Ciclo, só funcionando turmas deste nível de ensino se forem “cedidos” alunos, o que, face à acentuação redução do número de alunos, se agravou porque também aquela escola se debate com a falta de alunos;

-face à dependência, os alunos que nos são “cedidos”, quando há “cedências”, são selecionados;

-isolamento geográfico e deficiente rede de transportes públicos;

-contexto social - alunos oriundos de estratos sociais baixos, com encarregados de educação que têm níveis de escolarização mínimos e que valorizam pouco a escola;

-“guetização” da escola se comparada com o universo restante das escolas da cidade/concelho

- Pais/Encarregados de Educação pouco participativos e pouco interventivos, ainda que tenha vindo a subir nos últimos anos a participação;

-estigma da escola.

2.2. Decorrente dos problemas anteriores:

-sucesso/resultados escolares, se vistos apenas na perspetiva dos resultados escolares em exames nacionais, como o fez a IGE ou publicita a comunicação social através dos rankings;

-comportamentos (des)assertivos e incivildades e um ou outro foco de indisciplina;

-constrangimentos vários, resultante do número de alunos, na constituição de turmas, no funcionamento de disciplinas e cursos, na elaboração de horários, de distribuição de níveis de docência;

-atividades de enriquecimentos curricular – diminuição do número de participantes e de projetos da escola;

⁶ Entre 7 e 8 de março de 2012 tivemos avaliação externa. A Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, aprovou o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, definindo orientações gerais para a autoavaliação e para a avaliação externa. Neste âmbito, foi desenvolvido, desde 2006, um programa nacional de avaliação dos jardins de infância e das escolas básicas e secundárias públicas, tendo-se cumprido o primeiro ciclo de avaliação em junho de 2011. Num espaço de 4 anos, a escola teve duas avaliações externas.

-oferta formativa diversificada e com incidência em “modalidades de ensino alternativas”⁷ que, respondendo às necessidades dos alunos e da comunidade, desgastam os docentes devido aos perfis dos seus frequentadores e aos níveis de ensino acumulados pelos professores.

2.3. Recursos humanos:

Na sequência dos pontos anteriores e perante a realidade que a constitui:

-falta de meios humanos (técnicos/especialistas, sendo mais gritante a falta de um assistente social, entre outros, ou, por exemplo, terapeutas ocupacionais);

-pessoal não docente no limiar do exigível para se responder às solicitações e condicionados pela tipologia de escola;

2.5. Trabalho pedagógico – ainda que a escola tenha feito bastantes e positivos progressos nesta área, o trabalho colaborativo ainda apresenta aqui e ali franjas de resistência.

2.6. Instalações – Ao fim de 26 anos a escola está a precisar de obras de conservação e reparação. Os espaços exteriores necessitam de arranjos, não se compreendendo a existência de campos em alcatrão para a prática desportiva, pois estes constituem um perigo para a integridade física dos alunos).

3. Pontos fracos identificados pelas avaliações interna e externa.

3.1. Avaliação Externa:

-Resultados das provas externas no ensino secundário, que por norma ficam aquém das médias nacionais;

-Especificação das metas quanto aos resultados académicos a atingir, para que estas tenham um efeito regulador no processo de ensino-aprendizagem;

-Alargamento dos mecanismos de supervisão direta da prática letiva, com impacto na reflexão sobre as questões pedagógicas e na resolução das dificuldades;

⁷ Além do ensino regular, cursos profissionais e de um 3º ciclo constituído maioritariamente por alunos “rejeitados” de outras escolas, temos CEFs (Cursos de Educação e Formação) e uma turma PIEF (Plano Integrado de Educação e Formação).

-Aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação, no sentido de aproximar a média da classificação interna final e a obtida nos respetivos exames nacionais em algumas disciplinas;

-Organização de planos de melhoria nas áreas consideradas deficitárias na autoavaliação, visando a melhoria do serviço prestado pela Escola.

3.2. Avaliação Interna:

- Comportamento de alguns alunos
- A atitude negativa de muitos alunos face à escola
- Localização da escola relativamente aos centros de distração...
- Algumas condições físicas da escola: estado dos telheiros...
- Dinâmica da Associação de estudantes
- A divulgação de informação e documentos como Projeto Educativo e Regulamento Interno

4. Objetivos para o quadriénio

Face aos constrangimentos e pontos fracos identificados, são prioritários os objetivos que dependem da ação direta dos agentes que trabalham na escola⁸ e da ação do diretor, não se descurando os fundamentais da ação educativa, mas que requerem articulação com Pais/Encarregados de educação e outras instituições. São eles:

- cativar alunos fruto dos resultados escolares, da qualidade pedagógica e do ambiente e cultura de escola;
- melhorar os resultados escolares, quer na avaliação interna quer na avaliação externa (exames nacionais);
- diminuir as questões relacionadas com a indisciplina;
- promover medidas que visem a assiduidade;
- reduzir a zero o abandono escolar;
- manter e alargar a diversificação da oferta formativa em função das necessidades da comunidade escolar;

⁸ Parece-nos óbvio que alguns problemas diagnosticados, mas exógenos à escola, como o da realidade sócio-económico, são inantigíveis e constituem uma área cuja acção da escola não pode alterar, mas apenas procurar: mitigar ou minimizar as desigualdades sociais. Sendo um dos grandes objectivos da razão de ser da Escola, há que ter-se consciência que o sistema escolar português acentua as desigualdades.

- manter o princípio da democraticidade nas tomadas de decisões (consulta do pessoal docente, pessoal não docente, alunos e pais/encarregados de educação);
- incentivar o trabalho colaborativo dos docentes e motivá-los;
- promover-se, através do Centro de Formação ou por iniciativa da escola, ações de formação direcionada aos agentes da ação educativa e aos Pais/Encarregados de Educação;
- criar mecanismos e atividades de envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação;
- criar mecanismos que permitam que a escola tenha técnicos especializados no apoio e acompanhamento dos alunos;
- lutar-se contra o estigma da escola, através da promoção da cultura de escola e da divulgação das boas práticas pedagógicas;
- pressionar responsáveis pelos transportes para uma prestação efetiva de um serviço público;
- fazer sentir aos responsáveis a urgência de obras nos edifícios e nos espaços exteriores;

5. Estratégias e Programação das Atividades.

Mais uma vez, também neste item, iniciaremos a sua abordagem com referência à lei. Diz a lei que o projeto educativo, o regulamento interno, os planos anual e plurianual de atividades e o orçamento constituem instrumentos do exercício da autonomia⁹. Ora quer também dizer que as estratégias e a programação de atividades terão que estar subordinadas a estes documentos, pois são eles que definem o “*modus*

⁹ «*Projeto educativo*» o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, 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 ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa; «*Regulamento interno*» o documento que define o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar; «*Planos anual e plurianual de atividades*» os documentos de planeamento, que definem, em função do projeto educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução; «*Orçamento*» o documento em que se preveem, de forma discriminada, as receitas a obter e as despesas a realizar pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

operandi” da organização escola e lhe fornecem os recursos. Será por esta via e tendo-se em conta as limitações dos recursos que se definirá o Programa de atividades:

-definição de objetivos e da missão da escola no *Projeto Educativo* para os próximos 4 anos e a apresentar no final do ano letivo em curso;

-operacionalização do *Projeto Educativo* no *Plano de Anual de Atividades* e a apresentar, se possível, ainda em Setembro de 2013 ou o mais tardar no primeiro período do próximo ano letivo;

-atualização do Regulamento Interno.

Antes de passarmos ao desenvolvimento estratégico, recordaremos os pontos fortes identificados pelas avaliações interna e externas, pois, sendo pontos fortes e de bom trabalho da escola, deverão, logicamente, manter-se e ser fomentados e aperfeiçoados.

5.1. Avaliação externa:

-Acompanhamento dos alunos em situação de risco, em colaboração com entidades externas, que permite a sua recuperação para as atividades escolares e o consequente controlo do abandono no 3.º ciclo e sua diminuição noutros ciclos/cursos ministrados;

-Incentivo aos alunos no sentido de terem um papel ativo na Escola, traduzido no envolvimento em várias atividades da sua responsabilidade;

-Adequação do ensino às capacidades e ao ritmo de aprendizagem dos alunos, visível na diversificação da oferta formativa e nas medidas de apoio criadas;

-Valorização das metodologias ativas e experimentais no ensino das ciências, com atividades frequentes em sala de aula e participação em projetos e concursos relacionados com esta área;

-Lideranças motivadas e mobilizadoras dos recursos internos e externos da Escola, com vista à execução do projeto educativo.

5.2. Avaliação interna

-O bom relacionamento entre toda a comunidade escolar

-O apoio dos professores para atingir o sucesso dos nossos alunos

- O atendimento dos diretores de turma
- A organização e o funcionamento dos serviços (Secretaria, Cantina/Bar...)
- O desempenho da Direção

5.2. Estratégias e atividades a desenvolver

Tendo-se como ponto de partida o que já são considerados pontos fortes, bons e muito bons, e a fim de atingirmos os objetivos, agiremos:

5.2.1.Nível macro:

1.Ao nível estratégico da definição dos documentos norteadores da vida da escola e anteriormente identificados, fomentar a participação de todos os membros da comunidade escolar. Só se procedendo desta forma, os princípios, os objetivos e os valores a implementar e a promover serão assumidos e partilhados por todos.

2.Trabalho em rede – se procurarmos parcerias exteriores à escola (Instituições do Ensino Superior, outras Escolas, em particular a EB 2,3 da Pedrulha, Centro de Saúde de Eiras, Junta de Freguesia e Câmara Municipal, mundo empresarial, coletividades desportivas e culturais e muitas outras instituições) poderemos estabelecer protocolos que permitam:

- Suprir algumas carências da escola, nomeadamente dotar a escola com técnicos especializados. Por exemplo, reforço de Psicólogos e presença de Assistentes Sociais estagiários.
 - Facilitar a colocação os nossos alunos-estagiários quer dos Cursos CEF quer dos Cursos Profissionais.
 - Apoiar a nossa escola para as áreas em que a sociedade se vira para nós na procura de soluções educativas e formativas: educação para a saúde, para a educação sexual, para o ambiente, para a segurança, para os valores, para o consumismo, etc.
 - Participar nos órgãos e atividades da escola.
- 3.Promover-se a participação da escola em eventos/concursos de cariz culturais, artísticos, de formação cívica e desportivos no sentido da formação plena do futuro cidadão.

5.2.2.Nível micro

O trabalho em rede na própria escola. Se assumidos por todos os problemas da escola e todos interviermos para a prossecução dos objetivos, o trabalho colaborativo, através da análise, apresentação e discussão de problemas e soluções conjuntas, e do diálogo permanente e constante minimizaremos os problemas e construiremos um ambiente são e propiciador às aprendizagens. Assim:

1. Dar liberdade e apoiar as capacidades criativas e dinâmicas existentes na escola, bem como aproveitamento do *know-how* dos docentes e doutros intervenientes.

2. Propondo a formação contínua e permanente como forma de atualização conducente à procura das melhores respostas e melhores práticas pedagógicas e, inevitavelmente, melhores resultados.

3. Incentivo à inovação e à apresentação de novos projetos, em particular os vocacionados para o enriquecimento curricular e formativo do aluno.

4. Atribuição das horas da componente não letiva nos termos da lei, quando definidas, de forma justa e equilibrada, e nos restantes casos, dependentes da “autonomia” da escola, mas subordinadas aos mesmos princípios.

5. Rentabilização dos espaços da escola numa forma de se dispor de recursos financeiros que permitam respostas mais atempadas às urgências de reparação de equipamentos e investimentos considerados prioritários em cada momento. É o caso do Pavilhão, das salas de informática e do auditório.

6. Estabelecer dinâmicas de envolvimento da comunidade e das suas instituições.

Eiras-Coimbra, escola Secundária Com 3º Ciclo D. Dinis, 4 de junho de 2013

Augusto Fonseca Nogueira