



Construir a qualidade

*PLANO
ESTRATÉGICO/PROJECTO
EDUCATIVO*

2007

PLANO ESTRATÉGICO

DE IDEIAS A UM CONCEITO

A expressão “Projecto Educativo” surgiu institucionalmente pela primeira vez no léxico da Reforma do Sistema Educativo no texto da Lei nº 43/89 sobre autonomia, sem que, até à data, haja sido estabelecido um quadro conceptualizador que assumia a síntese das diferentes conotações que, ao longo dos anos, se têm construído. Daí que não seja estranho que o posicionamento dos Estabelecimentos de Ensino face à elaboração de um documento identificador de Projecto de Escola tenha conhecido as mais diversas interpretações, todas elas, por certo, válidas, mas porventura decorrentes das ideias ou mesmo conceitos que se têm autonomamente desenvolvido. A própria matriz regulamentadora teve, desde 1989, um carácter evolutivo, partindo de uma aplicação que se cingia, em exclusivo, aos 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e ao Ensino Secundário, mas abrangendo hoje outros níveis que incluem a Educação pré-escolar e o 1º Ciclo.

O conceito que temos vindo a enfatizar é o que resulta da apreciação que confere graus de aproximação/afastamento em relação aos grandes desígnios definidos no ideário da Escola Pública, intrínseco na Constituição da República Portuguesa e, operacionalmente, como forma de consecução de tal ideário, na Lei de Bases do Sistema Educativo. Dele partindo, a grande questão e simultâneo desafio que se nos coloca é até que ponto cumprimos tal ideário e quais os instrumentos de ordem funcional a adoptar para o cumprir, no que à incidência endógena respeita. Esta questão não é fácil, particularmente se atendermos ao facto, a cada grande momento demonstrado, do permanente experimentalismo a que o Sistema Educativo tem estado sujeito. Factores vários têm influenciado, de modo determinante, a ausência de consolidação estrutural do próprio sistema, traduzíveis em alterações daquela natureza, estrutural, a níveis diversos, a que não são alheias as modificações dos elencos curriculares e conteúdos programáticos, Administração e Gestão, bem como os patamares de intervenção das estruturas de gestão intermédia. Se a estes vectores, de manifesta importância, se aliarem a falta de uma definição estratégica da Rede Escolar, a preocupante diminuição demográfica, o mais que insuficiente suporte financeiro, bem como a tendência normativa de um sistema altamente centralizado, limitador, aliás, das já débeis margens de autonomia, parece traçado o quadro da intervenção interna e, desta forma, restringida a própria funcionalidade de um

qualquer projecto educativo. Destas e de outras reflexões resulta a necessidade da definição das linhas orientadoras de um plano, que se reputa de estratégico, para o cumprimento do ideário nacional.

Um Projecto Educativo deve, apesar de tudo, contemplar uma visão e definir os objectivos que a concretizam na assumpção plena da dimensão nacional, enquanto parte do Sistema Educativo e da dimensão local, no contexto da responsabilidade comunitária que se não pode negligenciar. Esta dimensão comunitária, local, revela-se quer na intervenção, hoje institucional, no Conselho Municipal de Educação, quer na prestação de contas (accountability) no que às expectativas sociais concerne.

Decorre e constitui entendimento que um Projecto Educativo não contem as estratégias da sua consecução. Estabelece, enfatiza-se, uma filosofia identitária na relação com os princípios do ideário da Escola Pública. Carece, na orientação que lhe cabe, de um plano específico, estratégico, operacional, faseado no tempo e com metas definidas de acordo com graus de ensino, níveis de aprendizagem, escalões etários e competências estabelecidas no quadro legal, entre outras a considerar.

Independentemente do reequacionamento ou da manutenção dos princípios orientadores e objectivos já constantes do Projecto Educativo de 1994, actualizado em 2000, é, a nosso ver, determinante que a concretização de tais princípios e objectivos se estabeleça num plano estratégico, que abarque as áreas fundamentais que podem materializar a resposta qualitativa às exigências nacional e local e às já supracitadas expectativas sociais.

Consideram-se áreas fundamentais que estrategicamente se colocam as relativas aos domínios pedagógico, de gestão, político e organizacional, tendo como desígnio a atingir níveis elevados na qualidade do processo de ensino, garantindo a eficácia na aprendizagem, a desenvolver, como já suscitado, num plano operacional que reforce uma cultura de Escola assente no rigor e exigência, compaginável com boas práticas e num quadro de mobilização dos recursos humanos, numa perspectiva que todos, sem excepção, têm um importante papel a desempenhar.

O Plano que aqui se propõe incorpora na génese da presente elaboração os dados resultantes do Observatório e outros recolhidos sistematicamente desde a implementação do Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio.

VISÃO

Que tarefas cometer à Escola Pública?

O Sistema Educativo tem-se debatido com esta questão, principalmente no que concerne à aparente dicotomia entre instrução e intervenção de natureza social, e nem mesmo as profundas alterações políticas lhe souberam dar uma resposta adequada, fruto igualmente do conceito alargado de Educação. A perspectiva da intervenção social na Educação tendeu a constituir-se como dominante e, não raras vezes, detentores de altas responsabilidades políticas deram total cobertura a esta tendência. Outros, sublinham, pelo contrário, a instrução como absoluta e única função da Escola. É, numa perspectiva intermédia de conciliação possível, desejável e de plena viabilidade de concretização, que a Escola Pública se deve situar. A instrução, académica e cultural, é, indubitavelmente, o objectivo primeiro da Escola, sob pena de ser qualquer outra coisa que não Escola, e, desta forma, correr o risco, grave, de se descaracterizar. Mas é-o, se entendida como conceito multicultural, diversificada nas suas formas de consecução e factor primordial da própria intervenção social, enquanto, repete-se, Escola Pública. Reitera-se, assim, que não é possível, em boa verdade, dissociar a função instrução da intervenção social que lhe está obrigatoriamente subjacente. É ainda nesta relação que se deve equacionar a prestação de contas (accountability), traduzível nos resultados escolares e como forma de dignificar a Escola.

Se num percurso escolar, desejável de concretização em 6 anos, dividido em 2 Ciclos, ambas as valências educativas estão presentes, a aplicabilidade é variável, reforçando-se factores de integração e orientação no 3º Ciclo e enfatizando-se o domínio do conhecimento no Ensino Secundário.

A visão do Plano Estratégico deve traduzir-se em evidentes ganhos de qualidade e, nesta perspectiva, obedecer a um grande princípio mobilizador de melhorar a qualidade do ensino ministrado, através de mecanismos que garantam a eficiência dos meios e a eficácia nos resultados. Tais mecanismos, já anteriormente enunciados, correspondentes à intervenção interna, são de natureza política, organizacional, de gestão e pedagógica.

É decorrente da definição de visão, sempre entendida como expressão de qualidade, que é traçada a missão, isto é, os princípios e simultâneos fins que darão corpo à visão.

Num documento orientador de profundas alterações de natureza estrutural e pragmática, impulsionador de mudanças significativas na intervenção de órgãos e recursos humanos, está implícita, como dado imprescindível, a avaliação dos processos que lhes subjazem, através da elaboração de instrumentos específicos adequados que revelem os indicadores de desempenho em apreciação.

ALGUMAS QUESTÕES A CONSIDERAR NO PLANO ESTRATÉGICO DECORRENTES DOS DOMÍNIOS ESTRUTURANTES

A definição de um conjunto de eixos de actuação e de ideias fortes, que se não deixam de constituir, em simultâneo, como objectivos, bem como a elaboração de estratégias de intervenção pressupõem o levantamento das questões seguintes, intrinsecamente articuladas, e que se inserem em quatro domínios que se consideram estruturantes.

Domínio - Político

- 1- Contribuição da Escola no domínio da política educativa local – Conselho Municipal de Educação – Quadro de articulação com a Política Educativa Nacional.
- 2- Definição, no âmbito da Rede Escolar, das candidaturas aos cursos a ministrar (cursos científico-humanísticos, tecnológicos e profissionais), que potenciem os recursos humanos, materiais e logísticos de que a Escola é possuidora e daqueles que se verifiquem necessários dotar.
- 3- Reforço da autonomia de Escola designadamente através de contratos a implementar no quadro superestrutural.
- 4- Desenvolvimento das necessárias articulações com entidades diversas no sentido de garantir estágios curriculares para os alunos dos cursos tecnológicos e profissionais e perspectivar a oferta do 1º emprego – estabelecer protocolos com diversas entidades.
- 5- Estabelecimento de um quadro de formação de professores que inclua a formação inicial no âmbito dos estágios integrados das licenciaturas em ensino, bem como a formação em serviço e reequacionar a relação com as instituições de Ensino Superior, designadamente com a Universidade de Évora.
- 6- Formação contínua – Planificação rigorosa de propostas anuais ou plurianuais de formação que dê corpo às necessidades nos domínios pedagógico, técnico e administrativo.
- 7- Formação interna – o trabalho no interior de cada Departamento ou Inter-Departamento recorrendo, se necessário a monitores externos.
- 8- Combate ao abandono e à falta de assiduidade, particularmente, no 3º ciclo
- 9- Reflexão sobre os mecanismos a adoptar na prevenção da indisciplina.

- 10- Reformulação e potenciação de uma estrutura assente na componente não lectiva dos docentes.
- 11- Criação de uma estrutura, a definir, que vise promover a Escola no exterior, tendo como principal objectivo a captação de alunos, particularmente para o Ensino Secundário.

Domínio - Organizacional

- 1 – Reestruturação da articulação dos três órgãos de Administração e Gestão, bem como de estruturas deles dependentes que, não colocando em causa a autonomia de cada um, garanta a unidade na acção tendo em vista a concretização do Plano Estratégico.
- 2 – Reformulação organizacional dos Departamentos
- 3 – Enquadramento da distribuição orçamental das verbas, de acordo com a disponibilidade anual que possa fazer face a necessidades através do estabelecimento de prioridades, que tenha em particular atenção questões de natureza infra-estrutural a diferentes níveis, equipamento e recursos diversos.
- 4 – Melhoria da eficácia dos actos administrativos e de apoio educativo através da reestruturação de serviços e do aperfeiçoamento de mecanismos de avaliação.

Domínio - Gestão

Independentemente do quadro previsto na proposta de Lei de Bases do Sistema Educativo relativa à gestão de topo e aos parâmetros de avaliação de Escola intrínsecos à nova administração, entende-se que reside na reorganização do funcionamento dos Departamentos e na intervenção da Direcção de Turma que as maiores alterações se devem produzir, dada a acção estratégica e pragmática que tais estruturas assumem.

Departamentos – questões determinantes a reforçar:

- características da liderança no âmbito de um quadro conceptual
- acompanhamento de docentes na elaboração, entre outras, de planificações, pontos de situação no que ao cumprimento de programas se refere, preparação de materiais, troca de experiências num quadro de formação interna...
- constituição de grupos de trabalho por disciplina e/ou por nível

- definição de uma política de distribuição de níveis de âmbito interno ao Departamento, com afectação de recursos humanos que melhor se adequem aos diferentes ciclos, perspectivando as continuidades pedagógicas com base em avaliação de desempenho (alunos, professores, resultados, relação pedagógica)
- afectação, com levantamento rigoroso, de recursos materiais, logísticos e físicos, promotores de um clima favorável ao sucesso
- ênfase à preparação planificada das aulas e da testagem dos alunos
- aferição de critérios de avaliação e classificação, enquanto patamares de eficiência e eficácia – a procura dos resultados.

Direcção de Turma – questões determinantes a reforçar:

- Assumpção do papel do Director de Turma como coordenador pedagógico, relevando o Conselho de Turma como estrutura articulada na relação com os respectivos Coordenadores, tendo em vista a formulação de estratégias conducentes ao sucesso.
- Definição, para além das legalmente estabelecidas, de novas formas de abordagem que promovam a corresponsabilização dos Encarregados de Educação.

Domínio - Pedagógico

A vertente pedagógica, se é certo que se assume de per si, é sobretudo resultante da interacção das vertentes já consideradas e outras a considerar.

Destaca-se a necessidade de:

- delinear uma nova estrutura de apoios educativos que potencie e promova as competências curriculares;
- equacionar, neste quadro, as áreas curriculares não disciplinares, designadamente as de Estudo Acompanhado, e, por outro lado, as de Formação Cívica nos domínios sociais e de cidadania;
- explorar a relação interdepartamental promotora de uma eficaz gestão de conteúdos;
- promover uma política de avaliação de alunos, reequacionando os critérios de avaliação escolar – gerais e por departamento;
- conceptualizar uma nova abordagem de actividades, a constar em plano, que corresponda ao desenvolvimento complementar de conteúdos numa perspectiva de reforço de aprendizagem.

- proceder à constituição de turmas, em particular as de início de Ciclo (7º e 10º anos), e conseqüente elaboração de horários, enfatizando o primado pedagógico no quadro do estabelecido superiormente e cumpridas as normas de âmbito administrativo e organizacional, seguindo globalmente os critérios que se elencam.

TURMAS

7º ano

Núcleos-base atendendo a:

- Escolas de proveniência
- Turmas de proveniência
- Língua Estrangeira I
- Língua Estrangeira II
- Alunos provenientes de concelhos vizinhos que neles mantêm a residência
- Situações de alunos com necessidades educativas especiais
- Distribuição equilibrada de alunos retidos conforme número de turmas, considerando as de proveniência e Língua Estrangeira
- Distribuição equilibrada de alunos por género e idade

8º e 9º anos

- Continuidade das turmas já constituídas no 7º ano
- Alterações eventuais decorrentes de indicações constantes nos relatórios finais de Directores de Turma
- Distribuição equilibrada de alunos retidos conforme número de turmas, considerando turmas de proveniência e Língua Estrangeira
- Situações de alunos com necessidades educativas especiais
- Eventuais ajustamentos resultantes de estudos de nível de aproveitamento

10º ano

Núcleos-base de constituição atendendo a:

- Cursos pretendidos
- Escolas / Turmas de proveniência
- Língua Estrangeira da Formação Geral
- Disciplinas pretendidas na Formação Específica
- Alunos provenientes de concelhos vizinhos que neles mantêm a residência
- Situações de alunos com necessidades educativas especiais
- Distribuição equilibrada de alunos retidos conforme número de turmas, considerando as de proveniência e Língua Estrangeira

11º ano

- Continuidade das turmas já constituídas no 10º ano
- Alterações eventuais decorrentes de indicações constantes nos relatórios finais de Directores de Turma
- Situações de alunos com necessidades educativas especiais
- Distribuição equilibrada de alunos retidos conforme número de turmas, considerando as de proveniência e Língua Estrangeira da Formação Geral
- Eventuais ajustamentos resultantes de estudos de nível de aproveitamento

12º ano

- Disciplinas de opção da Formação específica
- Continuidade das turmas já constituídas no 10º ano
- Situações de alunos com necessidades educativas especiais
- Distribuição equilibrada de alunos retidos conforme número de turmas e disciplinas de opção solicitadas
- Eventuais ajustamentos resultantes de estudos de nível de aproveitamento

HORÁRIOS

Alunos

- Disciplinas de Língua Estrangeira.
- Educação Física.
- Desdobramentos das disciplinas previstas em lei, garantidas as condições inerentes
- Ocupação do espaço físico lectivo, conforme disponibilidade e de acordo com salas específicas, designadamente Pavilhão Gimnodesportivo, Laboratórios de Ciências Experimentais e Exactas, salas de Informática, Educação Tecnológica e Educação Visual.
- Consideração da mancha horária global, com prevalência por turma, ano ou ciclo de um dos períodos do dia.
- Tarde de 4ª-feira sem actividade lectiva por excelência e particularmente dedicada a apoio educativo e pedagógico, actividades de natureza paracurricular, de extensão curricular, de modalidades do Programa de Desporto Escolar, outras a considerar no âmbito do Plano de Actividades.

- Transportes de e para outras localidades, no sentido de tentar garantir a compatibilidade horária.
- Soluções adequadas no contexto de cada ano lectivo.

Docentes

- Assegurar a continuidade e a constituição das equipas a nível pedagógico, de modo a garantir, ao longo de cada Ciclo, o acompanhamento das turmas por parte dos mesmos docentes.
- Estabelecer como paradigma três níveis de leccionação e um máximo de 5 (cinco) turmas por docente.
- Ajustar as cargas horárias tendentes à atribuição de horários lectivos de 22 horas.
- Equacionar as propostas de Departamento e sobre elas decidir, tendo em atenção a adequação de perfis, a leccionação de novas disciplinas, experiência adquirida e resultados obtidos.
- Considerar os relatórios dos Coordenadores de Departamento ao ano lectivo imediatamente anterior e verificar decisões a tomar.
- Conciliar a carga lectiva com o preceito legal relativo a ocupação de alunos.
- Atribuir os cargos de coordenação pedagógica aos docentes providos na categoria de professor titular. Na situação de incompatibilidade de funções aos docentes mais experientes com perfil adequado às funções a desempenhar.
- Atribuir os apoios educativos aos docentes que leccionam as disciplinas respectivas às turmas a que pertencem os alunos indicados para tal.
- Garantir na totalidade ou tanto quanto possível a continuidade do exercício do cargo de Director nas turmas assumidas no início de cada ciclo de estudos.
- Alargar tempos comuns, por Departamento, de forma a promover o trabalho colaborativo, designadamente no que à componente não lectiva respeita.
- Atribuir como paradigma 1 (um) tempo lectivo de trabalho a nível de estabelecimento, tendo em consideração condições específicas, nomeadamente no que se refere aos membros do Conselho Executivo e aos docentes com insuficiência horária.

- Ponderar todas as situações de natureza tendencialmente casuística que, de alguma forma, possam contrariar os critérios anteriormente estabelecidos e sobre elas decidir

CALENDARIZAÇÃO DA APLICAÇÃO DO PLANO

O plano estratégico, a implementar a partir do ano lectivo 2007-2008, pressupõe a criação de indicadores de desempenho nas diversas vertentes consideradas e de mecanismos e instrumentos de avaliação, obedecendo a uma aplicação inicial de seis anos, prorrogáveis por períodos de igual duração. Cada aplicação de seis anos é faseada em dois blocos de três correspondentes aos dois ciclos ministrados (3º Ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário). Assim, estabelecem-se dois momentos macro de avaliação, correspondentes ao fim de cada ciclo e um global no final dos seis anos, determinante para a respectiva revisão. Pode ainda ser sujeito a alterações de carácter inadiável resultantes de medidas de natureza superestrutural.

Princípios e valores:

- Rigor
- Exigência
- Qualidade
- Transparência
- Orientação para os resultados
- Avaliação dos processos
- Avaliação dos intervenientes
- Avaliação da instituição

VISÃO

A ESSF, enquanto instituição pública, pretende constituir-se como referência regional e nacional na formação qualificada, traduzida em elevados índices de sucesso académico, e na promoção permanente de uma cidadania responsável.

Objectivos:

- Obtenção de relevantes resultados académicos
- Combate ao abandono escolar
- Consolidação do papel da Escola na comunidade

Domínio Organizacional
- Órgãos de Administração
- Estruturas decorrentes

Domínio Pedagógico

MISSÃO

Garantir eficazes padrões de qualidade, potenciando recursos e optimizando processos educativos, no contexto das competências e domínios de actuação inerentes à natureza da Instituição.

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS FINANCEIROS

RECURSOS INFRAESTRUTURAIS

Docentes

NÃO DOCENTES

TÉCNICOS

Administrativos

Auxiliares Acção Educativa

FORMAÇÃO QUALIFICADA DOS ALUNOS

Orientações Estratégicas:

- Fortalecer /melhorar a articulação Escola/ Pais
- Promover a pontualidade e assiduidade
- Promover o trabalho intra e inter-departamental
- Promover a coesão institucional
- Alargar a oferta educativa
- Estabelecer parcerias estratégicas

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA: VISÃO, MISSÃO, OBJECTIVOS E LINHAS ESTRATÉGICAS

VISÃO

A ESSF, enquanto instituição pública, pretende constituir-se como referência regional e nacional na formação qualificada, traduzida em elevados índices de sucesso académico, e na promoção permanente de uma cidadania responsável.

MISSÃO

Garantir eficazes padrões de qualidade, potenciando recursos e optimizando processos educativos, no contexto das competências e domínios de actuação inerentes à natureza da Instituição.

PRINCÍPIOS E VALORES

- Rigor
- Exigência
- Qualidade
- Transparência
- Orientação para os resultados
- Avaliação de:
 - o processos
 - o actores
 - o instituição

5 IDEIAS FORTES

A ESSF, UMA ESCOLA ABERTA À INOVAÇÃO

A ESSF, UMA ESCOLA QUE CONSTRÓI A QUALIDADE

A ESSF, UMA ESCOLA, UMA NOVA CENTRALIDADE

A ESSF, UMA ESCOLA SOLIDÁRIA

A ESSF, UMA ESCOLA PARA A CULTURA E PARA O TRABALHO

OBJECTIVOS

- A. reforço dos valores de identidade
- B. melhoria e valorização da qualidade do serviço prestado
- C. consolidação e alargamento do papel da Escola na Comunidade
- D. qualificação dos processos de gestão organizacional e pedagógica
- E. expansão da oferta de formação
- F. melhoria das condições infraestruturais

LINHAS ESTRATÉGICAS

Objectivo A. - acções promotoras dos valores de identidade

- Reforçar a cultura de escola
- Melhorar o clima de escola, enquanto propiciador de trabalho e factor de identidade
- Desenvolver o sentido da pertença
- Promover o mérito
- Promover a imagem e as potencialidades da Escola
- Fomentar o espírito da cidadania e a componente relacional.

Objectivo B. - acções promotoras da melhoria e valorização da qualidade do serviço prestado

- Desenvolver processos de avaliação interna e externa
- Promover a formação contínua de docentes e não docentes em áreas de índole geral e nos domínios técnicos
- Promover a formação interna e a troca de experiências nos âmbitos departamental e inter-departamental
- Criar uma estrutura multidisciplinar no âmbito da promoção da saúde
- Promover o sucesso nos domínios da informação, do aconselhamento e da orientação escolar e profissional
- Combater o abandono escolar e a falta de assiduidade
- Desenvolver boas práticas.

Objectivo C. - acções consolidadoras do papel da Escola na Comunidade

- Fortalecer e melhorar a articulação Escola /Encarregados de Educação
- Estabelecer parcerias estratégicas de âmbitos local e regional
- Participar nas instâncias de consulta e decisão regional (por solicitação)

- Assumir a Escola como um equipamento comunitário, designadamente enquanto centro de difusão cultural e desportiva
- Alargar o protagonismo da Escola na Comunidade.

Objectivo D. - acções promotoras da qualificação dos processos de gestão nos seus diversos domínios

- Promover a coesão institucional
- Incrementar a eficiência e o rigor da gestão organizacional, pedagógica, administrativa e financeira
- Melhorar os instrumentos de planeamento no contexto de uma gestão estratégica e não reactiva
- Incrementar a eficiência dos sistemas de informação e comunicação
- Melhorar os mecanismos tendentes à tomada de decisão
- Estabelecer quadros internos de actuação no âmbito da gestão intermédia.

Objectivo E.- acções promotoras da expansão da oferta de formação

- Consolidar os cursos orientados para o prosseguimento de estudos
- Alargar a oferta formativa de cursos profissionais e de índole profissionalizante
- Considerar cursos de natureza iminentemente técnica e tecnológica num contexto de um novo paradigma de formação.

Objectivo F. - acções promotoras da melhoria das condições infraestruturais

- Deslocalização da residência de estudantes situada no 2º andar do edifício (ocupa aproximadamente 70% do andar)
- Intervenção profunda no que respeita a conservação do edifício
- Modernização das diversas valências intrínsecas à natureza da instituição
- Criação ou renovação de infraestruturas básicas
- Criação de condições de acessibilidade adequadas a pessoas com mobilidade condicionada
- Criação de condições imprescindíveis à consideração da Escola enquanto nova centralidade
- Reordenamento profundo do espaço exterior com criação de estacionamento e portaria.