

**Diva Maria Rodrigues de Freitas Morna Figueiredo**

**RELATÓRIO CRÍTICO: REFLEXÃO SOBRE O PERCURSO PROFISSIONAL E ACTIVIDADES  
DESENVOLVIDAS NUM ÓRGÃO DE GESTÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA**



**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2011



**Diva Maria Rodrigues de Freitas Morna Figueiredo**

**RELATÓRIO CRÍTICO: REFLEXÃO SOBRE AS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NUM  
ÓRGÃO DE GESTÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA**



**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2011

**Diva Maria Rodrigues de Freitas Morna Figueiredo**

**RELATÓRIO CRÍTICO: REFLEXÃO SOBRE AS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NUM  
ÓRGÃO DE GESTÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA**

**Assin.:** \_\_\_\_\_

Dissertação de Mestrado em Docência e Gestão da Educação apresentada à Universidade Fernando Pessoa pela mestrande Diva Maria Rodrigues de Freitas Morna Figueiredo para obtenção do grau de Mestre em Docência e Gestão da Educação, na área de especialização Administração Escolar e Educacional, sob a orientação da Dra. Maria Manuela Sampaio.



**Diva Maria Rodrigues de Freitas Morna Figueiredo**

**RELATÓRIO CRÍTICO: REFLEXÃO SOBRE AS ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NUM  
ÓRGÃO DE GESTÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA**

**Assin.:** \_\_\_\_\_

Dissertação de Mestrado em Docência e Gestão da Educação apresentada à Universidade Fernando Pessoa pela mestrande Diva Maria Rodrigues de Freitas Morna Figueiredo para obtenção do grau de Mestre em Docência e Gestão da Educação, na área de especialização Administração Escolar e Educacional, sob a orientação da Dra. Maria Manuela Sampaio

## RESUMO

O presente trabalho reporta-se aos dois anos em que exercemos funções no órgão de gestão da Escola Secundária de Emídio Navarro de Viseu. Apresenta a organização nas vertentes passado e presente, através do seu histórico e do recurso à experiência e participação activa como professora da referida escola há mais de vinte anos.

Do ponto de vista teórico, são apresentadas noções de liderança, através da comparação de autores ocidentais e orientais, enunciando-se as características e qualidades de um bom líder. O lado humano das organizações é enfatizado, com recurso a fundamentação teórica no âmbito dos ensinamentos budistas, da inteligência emocional e social e da noção de bem-estar na empresa, procurando adaptar-se estes pressupostos à situação concreta da escola.

O lado conflitual da organização é alvo de estudo, com a orientação de premissas teóricas e aplicação no terreno, através da gestão de conflitos e da gestão das emoções, que constitui a pedra basilar deste trabalho. Apresentam-se exemplos de escolas, ao nível do país e do estrangeiro, que têm desenvolvido projectos neste âmbito e que nortearam a nossa actuação.

A segurança escolar assume-se como prioridade, apostando-se na prevenção da indisciplina e da violência escolar. A relação escola/família é privilegiada, com resultados comprovadamente positivos.

Um estudo minucioso sobre as áreas de intervenção que nos foram atribuídas por delegação de competências, no período a que se reporta este trabalho, permitiu-nos traçar um plano de melhoria com vista a um desempenho mais eficiente e eficaz, que se revelará benéfico para a organização e contribuirá para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** autonomia, liderança, inteligência emocional, inteligência social, gestão das emoções, gestão de conflitos, psicologia positiva, violência escolar, indisciplina, ligação escola/família

## ABSTRACT

This work refers to the two years of work as an administration team member of Emídio Navarro Secondary School in Viseu. It shows the past and present of the organization, through the presentation of its history and our personal experience of more than twenty years as a teacher in this school.

As far as theory is concerned, notions of leadership are presented, comparing Western and Eastern authors and listing the characteristics and qualities of a good leader. The human side of organizations is emphasized, by the use of theoretical foundations for buddhist teachings, emotional intelligence and social intelligence, along with the notion of well-being at work. These theoretical premises have been adapted to the school reality.

The conflictual side of the organization is a subject of study, linking theory to practice through conflict and emotion management. The latter is the centre of this work and therefore examples of projects related with this theme are provided, developed in schools both in our country and overseas. These projects have been guidelines for our action in this field.

School safety being a priority, the prevention of indiscipline and school violence is a privileged choice, as well as the school/family connection, which has proved to be effective.

A thorough study on our intervention areas, whose tasks have been delegated to us during the period this report refers to, has made it possible for us to draw an improvement plan which will aim at a more efficient and more effective performance, which will benefit the organization itself and will contribute for our personal and professional development.

**Key-words:** autonomy, leadership, emotional intelligence, social intelligence, emotion management, conflict management, positive psychology, school violence, indiscipline, school/family connection.

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho ao meu marido, que sempre me incentivou e apoiou, em todas os momentos da minha vida. Sem o seu apoio incondicional, não teria sido possível chegar até aqui.

À minha filha, actualmente doutoranda nos Estados Unidos, que sempre me apoiou e me serviu de exemplo pela sua dedicação, coragem e perseverança. Descobri com ela o mundo da psicologia positiva, do budismo, da inteligência emocional e da inteligência social, aprendendo a valorizar a vida e buscando estados de espírito positivos. A sua tese de mestrado sobre psicologia positiva, Epicuro e a busca da felicidade incentivou-me a ler mais sobre essas matérias, o que me ajudou na minha vida pessoal e profissional.

Crescemos juntas e evoluímos com essa interacção, procurando melhorar como seres humanos e transmitir um pouco do que aprendemos e conseguimos aos que ainda se encontram sufocados por emoções destrutivas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que me deu esta fé inabalável.

Aos meus pais que me ensinaram, pelo exemplo, o empenho e a perseverança.

Ao meu marido, que me dá força para ir em frente, estando presente em todos os momentos difíceis da minha vida.

À minha filha, que mesmo à distância, me apoia e me serve de exemplo.

À minha orientadora, Dra. Manuela Sampaio, por tudo o que me transmitiu e por me incentivar a saber mais e a fazer melhor.

## Índice geral

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I.....	2
1. Caracterização da Instituição – A vida da escola de 1989 a 1998 .....	2
2. Figuras de destaque .....	2
3. Ligação com o meio e actividades culturais.....	3
4. Caracterização da comunidade escolar .....	3
5. O fim da gestão individual .....	3
6. Serviços de apoio .....	3
7. Passado e presente – pontos comuns.....	4
PARTE II.....	6
1. Intervenção na vida da escola.....	6
1.1 Dinamização e coordenação de projectos. ....	6
1.2 Integração do Conselho Geral Transitório e coordenação da área disciplinar de inglês.....	7
PARTE III .....	8
CAPÍTULO I.....	8
1. Caracterização da escola nos anos lectivos de 2009/2010 e de 2010/2011 .....	8
2. Início de funções na direcção da escola – A importância da formação ao longo da vida. ....	9
CAPÍTULO II.....	10
1. A Administração como filosofia em acção .....	10
2. Descrição da situação vivida na escola e no órgão de gestão no ano lectivo de 2009/2010 .....	11
CAPÍTULO III .....	14
1. Funções do novo director e da sua equipa.....	14
2. A liderança na escola.....	16
3. Qualidades do líder.....	18
CAPÍTULO IV .....	20
1. Obstáculos à gestão de uma escola pública – constrangimentos a nível externo....	20
2. Constrangimentos a nível interno nos anos lectivos de 2009/2010 e de 2010/2011	26
CAPÍTULO V .....	27
1. A crise nas organizações – O líder como gestor da crise. ....	27
2. Gerir a crise na escola .....	28
CAPÍTULO VI.....	31
1. A escola como entidade viva.....	31
2. A empresa e a felicidade .....	31

3. A Motivação.....	34
4. A formação como propulsora de sucesso e de bem-estar individual e organizacional 37	
CAPÍTULO VII.....	38
1. Gestão de conflitos e das emoções: exemplos de projectos que têm por base a inteligência emocional.....	38
2. Comportamentos e disciplina.....	41
CAPÍTULO VIII.....	48
1. Áreas de intervenção no ano lectivo de 2009/2010.....	48
2. Áreas de intervenção no ano lectivo de 2010/2011.....	49
CAPÍTULO IX.....	50
1. Actividades desenvolvidas.....	50
1.1 Actividades de organização e gestão - revisão de documentos de autonomia e acções de coordenação dos órgãos de estruturas intermédias.....	50
1.2 Elaboração e coordenação dos planos individuais de trabalho (PIT).....	51
1.3 Elaboração e coordenação dos projectos curriculares de turma (PCT).....	51
1.4 Elaboração e coordenação dos planos de recuperação e de acompanhamento.....	52
2. Outras Actividades.....	52
2.1 Preparação do ano lectivo: matrículas e constituição de turmas.....	52
2.2 Trabalho desenvolvido com os assistentes operacionais.....	53
2.3 Associação de estudantes.....	54
2.4 Coordenação do apoio a alunos estrangeiros no âmbito do PLNM.....	56
2.5 Coordenação e acompanhamento de actividades culturais.....	57
2.6 Actividades de coordenação e articulação pedagógica e coordenação dos directores de turma.....	59
2.7 Serviços administrativos (SA).....	61
2.8 Biblioteca (BE).....	61
2.9 Serviços de Psicologia e Orientação (SPO).....	63
2.10 Educação especial.....	63
2.11 Gabinete de Apoio ao Aluno (GAA).....	64
2.12 Abandono escolar e absentismo.....	65
3 Actividades de complemento e enriquecimento curricular e dinamização de projectos e clubes.....	68
3.1 Projectos dinamizados pelos SPO.....	69
3.2 Projecto de Educação para a Saúde e Educação Sexual (PESES).....	70
3.3 Desporto Escolar.....	71
3.4 Projecto Comenius.....	71
3.5 Parlamento dos Jovens.....	71
3.6 Projecto Jornal ViaEsen.....	72
3.7 Actividades desenvolvidas pelos departamentos.....	72

3.8 Aulas no Exterior e Visitas de Estudo .....	74
3.9 Permutas de aulas .....	75
4. Centro Novas Oportunidades.....	75
5 Humanização dos espaços da escola .....	76
6 Monitorização dos comportamentos e disciplina - 2009/2010 e 2010/2011 .....	76
7 Processos disciplinares e medidas correctivas (2009/2010 e 2010/2011).....	77
7.1 Medidas correctivas de integração e medidas disciplinares sancionatórias .....	78
CAPÍTULO X .....	79
1. Acções mediadoras no âmbito da indisciplina e da gestão de conflitos.....	79
1.1 Acções de prevenção e de monitorização de casos disciplinares .....	80
1.2 Segurança, Violência e Comportamentos Desviantes .....	81
1.3 Ligação Escola/família .....	84
1.4 Mediação de Conflitos.....	86
2. GAA .....	88
CAPÍTULO XI .....	90
1. O Projecto Educativo de Escola de 2009/2013 : Linhas orientadoras para a nossa intervenção na vida da escola e metas atingidas.....	90
1.1 Comportamentos e disciplina – área de intervenção prioritária.....	90
1.2 Redução dos números de abandono escolar e absentismo .....	91
1.3 Sucesso Escolar .....	91
1.4 Actividades e projectos de enriquecimento e complemento curricular.....	92
1.5 Organização e gestão escolar.....	93
1.6 Recursos Humanos e materiais.....	93
1.7 Relação escola/comunidade.....	93
1.8 Instalações e equipamentos .....	94
CONCLUSÃO.....	94
Referências Bibliográficas.....	97
Legislação e documentos consultados .....	100

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1 Acções de prevenção/Monitorização de casos disciplinares (Ensino básico e secundário).....	80
Gráfico 2 Acções de Prevenção/Monitorização de casos disciplinares.....	81
Gráfico 3 Segurança/Violência/Comportamentos Desviantes .....	82
Gráfico 4 Segurança/Violência/ Comportamentos Desviantes, por Ciclo de Ensino.....	83
Gráfico 5 Segurança/ Violência/ Comportamentos Desviantes (Reuniões e pessoas envolvidas) .....	84
Gráfico 6 Ligação Escola/Família (número de reuniões).....	85
Gráfico 7 Ligação Escola/Família (Pessoas e serviços envolvidos) .....	86
Gráfico 8 Mediação de Conflitos (reuniões) .....	87
Gráfico 9 Mediação de Conflitos (Pessoas e serviços envolvidos).....	88

## Índice de Anexos

Anexo 1 Escola Secundária de Emídio Navarro (Celebração do seu centenário).....	1
Anexo 2 Oficinas de serralharia da Escola Comercia e Industrial .....	1
Anexo 3 Relógio da autoria de mestre Loureiro Nelas .....	2
Anexo 4 Fachada da Casa do Arco, parte lateral da Escola Secundária de Emídio Navarro .....	3
Anexo 5 Entrada para o auditório, conhecida como Solar .....	3
Anexo 6 Escola Primária Oliveira Salazar .....	4
Anexo 7 Entrada actual, nas instalações renovadas .....	4
Anexo 8 Trabalhos realizados nas oficinas da escola.....	5
Anexo 9 Trabalhos realizados nas oficinas da Escola Secundária de Emídio Navarro ...	6
Anexo 10 Alunos desde a origem da escola até ao seu centenário.....	7
Anexo 11 Professores da escola desde a sua fundação .....	7
Anexo 12 Total de alunos desde 1989 até aos nossos dias.....	8
Anexo 13 Total de alunos em 2009/2010 e 2010/2011 .....	8
Anexo 14 Pessoal não docente em 2009/2010 e 2010/2011 .....	9
Anexo 15 Docentes do QE e contratados .....	9
Anexo 16 Alunos alvo de PIT .....	10
Anexo 17 Cumprimento dos Panos de Recuperação e Acompanhamento.....	10
Anexo 18 PCT (Ensino Básico, Prosseguimento de Estudos e Cursos profissionais) ..	11
Anexo 19 PCT Cursos Científico-Humanísticos.....	12
Anexo 20 PCT Cursos Profissionais. ....	14
Anexo 21 Alunos abrangidos pelo Desp. Norm. 30/2007 de 10 de Agosto (PLNM)....	16
Anexo 22 Abandono Escolar e Absentismo .....	16
Anexo 23 Alunos sinalizados à CPCJ .....	17
Anexo 24 Actividades/Conferências .....	17
Anexo 25 Aulas no Exterior .....	18
Anexo 26 Visitas de Estudo .....	18
Anexo 27 Permuta de Aulas .....	19
Anexo 28 Registo de ocorrências Disciplinares (1º período).....	22
Anexo 29 Registo de Ocorrências Disciplinares (2º Período).....	29

Anexo 30 Registo de Ocorrências Disciplinares (3º período).....	31
Anexo 31 Monitorização dos Comportamentos e Disciplina (2009/2010).....	34
Anexo 32 Acções de Prevenção/monitorização de Casos disciplinares (2010/2011)....	38
Anexo 33 Segurança/Comportamentos Desviantes 2009/2010 .....	41
Anexo 34 Segurança/Violência/Comportamentos desviantes.....	45
Anexo 35 Ligação escola/família 2009/2010 .....	47
Anexo 36 Ligação Escola/Família 2010/2011 .....	51
Anexo 37 Mediação de Conflitos 2009/2010.....	53
Anexo 38 Mediação de Conflitos 2010/2011 .....	57
Anexo 39 Processos disciplinares e alunos envolvidos.....	58
Anexo 40 Processos disciplinares e alunos envolvidos, por ciclo de ensino. ....	58
Anexo 41 Medidas correctivas de integração e disciplinares sancionatórias.....	59
Anexo 42 Total de ordem de saída de sala de aula por período .....	59
Anexo 43 Ordens de saída da sala de aula por nível de ensino.....	60

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

AE – Associação de Estudantes

AIRV – Associação Industrial da Região de Viseu

AJEN – Agrupamento de Jovens da Emídio Navarro

APEIC – Associação de Pais da Escola Industrial e Comercial

APPI – Associação Portuguesa de professores de Inglês

ASE – Acção Social Escolar

ASE – Aprendizagem Social e Emocional

BE – Biblioteca

CAL – Centro de Aprendizagem de Línguas

CDI – Centro de Documentação e Informação

CEI – Currículo Específico Individual

CNE – Conselho Nacional da Educação

CNO – Centro Novas Oportunidades

CPCJ – Comissão de Protecção de Crianças e Jovens

DACL – Destacamento por Ausência de Componente Lectiva

DREC – Direcção Regional da Educação de Viseu

EAE – Equipa de Apoio às Escolas

ECD – Estatuto da Carreira Docente

EFA – Educação e Formação de Adultos

EMRC – Educação Moral e Religiosa Católica

ESEV – Escola Superior de Educação de Viseu

GAA – gabinete de Apoio ao Aluno

GRH – Gestão dos Recursos Humanos

IDT – Instituto da Droga e Toxicodependência

IGE – Inspeção Geral da Educação

NEE – Necessidades Educativas Especiais

OPTE – Ocupação Plena dos Tempos Escolares

PAA – Plano Anual de Actividades

PATHS –Promoting Alternative Thinking Strategies

PCT – Projecto Curricular de Turma

PEAP – Promover estratégias alternativas de pensamento

PEE – Projecto Educativo de Escola

PEI – Plano Educativo Individual

PES – Projecto de Educação para a Saúde

PESES – Projecto de Educação para a Saúde e Educação sexual

PTE – Plano Tecnológico de Escola

PIT – Plano Individual de Trabalho

PLNM – Português Língua Não Materna

QE – Quadro de Escola

RH – Recursos Humanos

RI – Regulamento Interno

RVCC – Reconhecimento, Revalidação e Certificação de Competências

SA – Serviços Administrativos

SASE – Serviços de Acção Social Escolar

SEL – Social and Emotional learning

SPO – Serviços de Psicologia e de Orientação

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

## **INTRODUÇÃO**

O presente relatório está dividido em três partes, apresentando-se, na primeira parte, a história da Escola Secundária de Emídio Navarro, desde a sua fundação até aos dias de hoje. Esta informação foi obtida através da consulta de uma obra de A. Nazaré Oliveira, intitulada "Da Escola de Desenho Industrial à Escola Secundária de Emídio Navarro", editada aquando da celebração do seu centenário, em 1998; da análise documental, com recurso aos planos anuais de actividades (PAA), projectos educativos de escola (PEE), regulamentos internos (RI), relatórios da inspecção geral da educação (IGE) e da nossa experiência pessoal, que é apresentada na segunda parte deste trabalho. A terceira parte reporta-se aos dois anos de experiência no órgão de gestão da escola, o primeiro como adjunta da direcção e o segundo como subdirectora. O balanço da acção desenvolvida é realizado através da descrição de actividades, do levantamento de problemas, de pontos fortes e fracos e de acções de melhoria. Paralelamente, com base no estudo de obras de autores ocidentais e orientais, são apresentadas as principais competências de um líder, dando-se especial relevo à inteligência emocional e social e à gestão da crise. A motivação e o modo como os colaboradores vêem a profissão assumem-se como condições essenciais para a auto-realização e bem-estar dos colaboradores da organização, sendo esta caracterizada como uma entidade viva.

São referidos, ainda, os condicionalismos com que o gestor de uma escola pública se depara, bem como os problemas que a direcção da escola enfrentou, a nível interno, nos dois anos lectivos de 2009/2010 e de 2010/2011.

A área dos comportamentos e disciplina, bem como da gestão de conflitos em meio escolar merecem uma atenção especial, sendo apresentados conceitos teóricos sobre esta temática, com alguns exemplos de projectos desenvolvidos no país e no estrangeiro. A intervenção no terreno é realizada através do levantamento do número de sessões realizadas com alunos, pais e encarregados de educação, professores e funcionários, em colaboração com outros serviços, estruturas e pessoas, com base no registo de todas as situações por nós tratadas.

## **PARTE I**

### **1. Caracterização da Instituição – A vida da escola de 1989 a 1998**

"A escola deve aprender a partir da sua história e do seu passado. A reflexão sobre o que se passou é uma forma de aprender coisas novas." (Santos Guerra, 2001, p. 55)

A Escola Secundária de Emídio Navarro de Viseu deve o seu nome a Emídio Júlio Navarro, figura política ilustre, que se distinguiu, também, como jornalista. Passou por várias fases, desde a sua inauguração em 1898 até ao momento presente, começando como Escola de Desenho Industrial, mudando para Escola Industrial, em 1915, Escola Industrial e Comercial em 1916, Escola Comercial em 1918 e, mais tarde, em 1979, adoptando a designação de Escola Secundária de Emídio Navarro, que mantém até hoje. (Cf. anexo 1)

### **2. Figuras de destaque**

Passaram pela escola grandes mestres, tais como mestre Arnaldo Malho, chamado por Aquilino Ribeiro de "Poeta do Ferro" e mestre Teotónio Albuquerque, que lhe sucedeu nas Oficinas de Serralharia (Cf. anexo 2) e foi o último mestre de Serralharia Artística. Mestre Loureiro Nelas, por seu lado, era exímio no fabrico de relógios mecânicos e ainda hoje se encontra, no átrio da escola, um relógio por si concebido. (Oliveira, 1999) (Cf. anexo 3)

Inicialmente a escola funcionou na Casa do Arco, uma casa senhorial que pertenceu à nobreza do século XVII. (Cf. anexo 4 e 5) O seu último proprietário foi António Albuquerque do Amaral Caminha e por ela passaram entidades ilustres da nobreza, entre as quais D. Luís e D. Maria Pia. (Oliveira, 1999) Mais tarde, mais precisamente em 1930, anexou-se a Escola Primária de Oliveira Salazar (Cf. anexo 6), que é hoje a entrada principal da escola. (Cf. anexo 7)

Dos professores que passaram pela escola e perpetuaram o seu nome devido ao seu carisma, dedicação e influência, podemos destacar Francisco Ribas de Sousa, que foi director da escola, professor dedicado e membro do conselho escolar. Para além disso, participou activamente em actividades de natureza cultural e presidiu a comissões de inquérito, nomeadamente do foro disciplinar. (Oliveira, 1999) Esta ilustre figura deu o seu nome à Fundação Ribas de Sousa, sediada na escola e fundada em 1982. Os seus

estatutos prevêm a atribuição de bolsas de mérito para os melhores alunos e um subsídio para os alunos mais carenciados.

### **3. Ligação com o meio e actividades culturais**

No que diz respeito à ligação com o meio e actividades culturais, a escola participou em diversas exposições, tanto locais, como regionais, com vários trabalhos realizados nas suas oficinas. (CF. anexo 8) Havia um Orfeão e um Grupo Cénico nessa altura e um Jornal, que era, à época, redigido pelos alunos, na íntegra. A escola teve uma vida bastante activa no passado, tendo-se distinguido em actividades desportivas, culturais, e desfiles, com direito a títulos nacionais e representações no Ultramar.

Das instituições que a apoiavam contam-se a Junta e o Grémio do Comércio e Indústria, sendo este último responsável pela atribuição de prémios aos melhores alunos.

### **4. Caracterização da comunidade escolar**

No ano lectivo de 1998-1999, há um total de 197 docentes, a contrastar com 2 professores aquando da sua criação e 88 alunos, 3 professores em 1916 e 71 alunos, e 12 professores e mais de 300 alunos em 1942. (CF. Anexos 10 e 11). Os funcionários são, na sua maioria, do Quadro, tendo alguns formação superior

Os alunos que frequentam a escola são da cidade e das zonas limítrofes, sendo grande parte proveniente de camadas sociais baixas e médias-baixas, havendo muitos alunos com subsídios atribuídos pelos SASE (Serviços de Acção Social Escolar).

### **5. O fim da gestão individual**

No período durante e pós-25 de Abril, a escola sofre diversas transformações em termos de organização e gestão. São criadas as comissões de gestão, que representam o fim da gestão individual, os conselhos directivos e os conselhos executivos. Em 1999/2000, em função do Decreto-Lei nº 115-A/98, a escola passa a ter um conselho executivo, um conselho pedagógico, um conselho administrativo e uma assembleia de escola.

### **6. Serviços de apoio**

No que diz respeito aos serviços de apoio, passaremos a enunciar aqueles que se mantêm, que são a maioria: a biblioteca ou centro de documentação e informação

(CDI), hoje apenas biblioteca (BE), os serviços de acção escolar (SASE), actualmente acção social escolar (ASE) os serviços de psicologia e orientação (SPO), um gabinete de apoio a alunos com necessidades educativas especiais (NEE) e o projecto de promoção de educação para a saúde (PES ), hoje denominado projecto de educação para a saúde e educação sexual (PESES). Entre os organismos que cooperavam com a instituição, à época, e que continuam a cooperar actualmente, contam-se a associação dos antigos alunos, criada em Junho de 1984; a associação de estudantes, em Novembro de 1990; a associação de pais e encarregados de educação da escola industrial e comercial (APEIC) e a Fundação Ribas de Sousa. Actualmente, a escola tem parceiros como a Câmara Municipal de Viseu, o Teatro Viriato, a Associação Empresarial da Região de Viseu (AIRV), o Conservatório Regional de Música Dr. José de Azeredo Perdigão e a Escola Superior de Educação de Viseu (ESEV), entre outros.

### **7. Passado e presente – pontos comuns**

Encontramos pontos comuns no passado e no presente da escola, constatando que a história se repete, quer em termos de actividade e de implementação de projectos, quer em termos de problemas e conflitos existentes. Mantém-se a proveniência dos alunos e a escolaridade dos pais/encarregados de educação em geral, o pessoal docente é maioritariamente pertencente ao quadro de escola, com uma média de vinte anos de serviço, o que traduz uma certa estabilidade e a possibilidade de implementação de projectos de continuidade pedagógica. Nos últimos anos houve uma renovação do quadro docente, e registou-se a presença de muitos professores contratados, devido à aposentação de alguns professores.

O pessoal não docente mantém-se na escola há bastante tempo, nomeadamente no que respeita aos assistentes técnicos e técnicos superiores, com ligeiras oscilações, sobretudo em períodos de aposentação de alguns funcionários e transferência de outros, embora em número pouco relevante. Os assistentes operacionais também permanecem, na globalidade, havendo alguns novos funcionários que já estão ao serviço há alguns anos. O seu nível de escolaridade aumentou, havendo funcionários com o 12ºano, com formação superior e em formação neste momento. Nos últimos anos, houve algumas aposentações, cujas vagas não foram preenchidas, situação que condiciona a gestão dos recursos humanos nesta área.

O número de alunos tem oscilado, havendo um decréscimo nos últimos anos e prevendo-se um menor número de alunos no próximo ano lectivo. (Cf. anexo 12 e 13).

No que se refere à implementação de projectos e à tão desejada colaboração, embora tenham sido implementados projectos de valor na escola, encontramos referência, em alguns PEE, nomeadamente no PEE de 2001-2004, à existência de um corpo docente resistente às mudanças e ao envolvimento/participação em novos projectos. Paralelamente, o alheamento de muitos educadores, alunos e funcionários relativamente à vida da escola é um dos aspectos analisados.

Menciona-se, de igual modo, a ausência de avaliação intermédia e final de projectos implementados e do impacto dos diversos sectores e serviços; a inexistência de momentos de reflexão/debate e convívio; a tendência para o individualismo e a escassa colaboração entre os docentes, ao nível da inter e multidisciplinaridade. No âmbito dos espaços físicos e humanos, alude-se à sua fraca rentabilização e à falta de espaços de recreio cobertos. Por outro lado, a dificuldade na transmissão de informação é um dos pontos observados nestes documentos.

Quanto à participação de outros organismos na vida da escola, ligação escola/meio e relação escola/família, refere-se a inexistência de um envolvimento real da associação de estudantes, a débil ligação entre a escola e o tecido empresarial envolvente e, finalmente, a ausência de cooperação entre encarregados de educação e a escola.

O PEE de 2008/2009 refere como pontos fracos o diferencial negativo entre as taxas de conclusão do 12ºano e os referentes nacionais (10,7% em 2004/20005, 13,8% em 2005/2006 e de 16,2% em 2006/2007); resultados insatisfatórios alcançados no ensino secundário em 2006/2007; ausência de avaliação global e sistematizada dos apoios aos alunos não integrados nas NEE; falta de monitorização das práticas lectivas; inexistência de práticas de articulação vertical e horizontal por parte dos departamentos curriculares; falta de acção dos responsáveis escolares na elaboração do PEE, em tempo útil, para o ano escolar em causa e ausência de implementação de um processo de auto-avaliação abrangente.

Paralelamente, é feita alusão aos aspectos positivos da escola, como melhoria do espaço físico e funcionalidade dos serviços; investimento em material didáctico e novos espaços lúdicos e educativos; formação actualizada dos directores de turma; bom

ambiente de trabalho e humano; bom funcionamento do bar dos alunos e da cantina; atendimento personalizado nos serviços administrativos (SA) e existência de assembleias de alunos e delegados de turma. Nos documentos subsequentes encontra-se referência ao bom funcionamento dos SPO e da educação especial.

Quanto aos projectos existentes na escola e que contribuem para uma boa imagem e dignificação da mesma, encontramos períodos de grande actividade, com a implementação de projectos válidos, alguns que tiveram uma curta vida, outros que se mantiveram durante anos e outros ainda que continuam a existir. Constatamos que a situação tem melhorado nos últimos anos, tendo os alunos evoluído bastante, quer ao nível da formação para o exercício de uma profissão na vida activa, quer ao nível do prosseguimento de estudos e preparação para a vida académica. Temos orgulho em participar em todo este processo, quer como professora e coordenadora de projectos, quer como elemento da direcção da escola.

## **PARTE II**

### **1. Intervenção na vida da escola**

#### **1.1 Dinamização e coordenação de projectos.**

Nesta parte do trabalho, será objecto de análise o período compreendido entre 2003/2009, em que tivemos uma acção interventiva e dinâmica na vida da escola.

Como professora, desenvolvemos projectos com recurso às tecnologias da informação e comunicação (TIC), nomeadamente blogs de turma e trabalhos com recurso à plataforma moodle, com criação de fóruns e de glossários, como forma de motivação dos alunos para a aprendizagem da língua inglesa.

Como directora de turma, realizámos sempre a articulação das actividades das turmas atribuídas com os professores do conselho de turma e a ligação às famílias, estando sempre atentas aos problemas dos alunos. Trabalhámos, ainda, em colaboração com os SPO e o departamento de educação especial.

No que se refere à dinamização de projectos, coordenámos o centro de aprendizagem de línguas (CAL) em 2003/2004 e 2004/2005, a convite do conselho executivo da altura, que envolveu professores de línguas e a supervisão de duas assistentes de língua

inglesa. Este centro desenvolveu inúmeras actividades, em parceria com os SPO, o CDI, diversas áreas disciplinares e outros projectos existentes na escola.

Coordenámos ainda, um projecto de teatro, de nome AJEN (Agrupamento de Jovens da Escola Secundária de Emídio Navarro), bem como o projecto Comenius, um projecto de intercâmbio e de aprendizagem ao longo da vida, em parceria com a Roménia e Itália. Estes projectos foram desenvolvidos no período compreendido entre 2005/2006 e 2007/2008.

### **1.2 Integração do Conselho Geral Transitório e coordenação da área disciplinar de inglês**

No ano lectivo de 2008/2009, fomos convidadas, pelo director, a integrar o conselho geral transitório. Aceitámos o convite por sentirmos necessidade de compreender e participar na organização da vida da escola e por acreditarmos que a mudança de actividades e de áreas de intervenção num sistema organizacional complexo como este constitui uma mais-valia e um importante contributo para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

Como membro do conselho geral transitório participámos na revisão do regulamento interno (RI), integrando uma comissão permanente criada para o efeito, altura em que começámos a sentir motivação para o estudo de matérias relacionadas com administração e gestão escolar.

Simultaneamente, exercemos funções como coordenadora da área disciplinar de inglês. Como parte das nossas atribuições, tentámos resolver problemas de carácter científico-pedagógico, para além de coordenarmos equipas de trabalho para elaboração de critérios de avaliação e de planificações curriculares.

Coordenámos e participámos nas várias actividades organizadas ao nível do departamento de línguas, tais como a comemoração de efemérides e a "Semana da Leitura". Para além disso, realizámos uma acção de formação sobre a utilização do PowerPoint na aula de inglês dirigida aos colegas da área disciplinar, com a apresentação de trabalhos por nós realizados. A avaliação desta actividade, de acordo com os colegas envolvidos, foi bastante positiva.

Como professora, para além das matérias leccionadas em contexto de sala de aula, dinamizámos blogs de turma e turmas moodle. Durante estes anos, participámos activamente nos congressos da APPI (Associação Portuguesa de Professores de Inglês), cujas sessões e formação têm enriquecido o nosso percurso profissional.

Passamos, de seguida, à caracterização da escola no período em que exercemos funções no seu órgão .de gestão.

### **PARTE III**

#### **CAPÍTULO I**

##### **1. Caracterização da escola nos anos lectivos de 2009/2010 e de 2010/2011**

No ano lectivo de 2009/2010, frequentavam a escola 988 alunos do ensino diurno e 243 alunos do ensino nocturno, num total de 1231 alunos. No ano lectivo de 2010/2011, havia 998 alunos do ensino diurno e 139 do ensino nocturno, num total de 1131 alunos, representando um decréscimo de 94 alunos. (Cf. anexo 13)

No ano lectivo de 2009/2010, havia 31 assistentes operacionais, 11 assistentes técnicos e 6 técnicos superiores, num total de 48; no ano lectivo de 2010/2011, 29 assistentes operacionais, 12 assistentes técnicos e 6 técnicos superiores, perfazendo um total de 47. O gráfico que se apresenta em anexo revela estabilidade em relação ao pessoal não docente, havendo apenas menos um funcionário no cômputo geral relativamente ao ano transacto, menos 1 assistente técnico e 2 assistentes operacionais e mantendo-se o mesmo número de técnicos superiores. (Cf. anexo 14)

Quanto ao pessoal docente, no ano de 2009/2010, trabalharam na escola 148 professores do quadro de escola e 29 professores contratados, num total de 177 e no ano lectivo de 2010/2011, 137 professores do Quadro de Escola (QE) e 35 professores contratados. Verifica-se um decréscimo de professores no presente ano lectivo em relação ao ano anterior, na sua totalidade, havendo mais professores do QE em 2009/2010 e mais professores contratados no presente ano lectivo. (Cf. anexo 15)

## **2. Início de funções na direcção da escola – A importância da formação ao longo da vida.**

É este o cenário da escola em que trabalhamos, há cerca de vinte anos, com algumas interrupções, nomeadamente na altura em que realizámos estágio numa outra escola, perto de Viseu, e efectivámos, posteriormente, numa escola da cidade. Continuámos a concorrer para esta escola, apesar de ser uma organização com bastantes problemas, como teremos ocasião de explorar. Sempre a elegemos como o nosso local de trabalho por excelência e passámos a integrar os quadros de nomeação definitiva em 1999/2000. Depois de uma longa e diversificada actividade, directamente ligada ao ensino da língua inglesa, envolvimento em projectos e cargos já mencionados, iniciámos uma nova fase no nosso percurso, começando a exercer funções na direcção da escola desde o ano lectivo de 2009/2010 até ao presente momento.

Os dois anos de experiência na direcção da escola foram enriquecidos por pressupostos teóricos patentes na formação em administração escolar, que frequentámos em 2009/2010. Sentimos necessidade de aprofundar conhecimentos para a melhoria da nossa acção nas áreas de intervenção atribuídas por delegação de competências e para a compreensão da escola como organização complexa, com a sua cultura, especificidades e debilidades. Precisávamos, sobretudo, de entender a escola como uma organização aprendente, onde há partilha de experiências e conhecimentos, onde a colaboração e a colegialidade devem ser uma constante, onde "as aprendizagens devem ser realizadas de forma incessante" (Santos Guerra, 2001, p. 43) e são assumidas como impulsionadoras de mudança.

Este conceito de aprendizagem e aperfeiçoamento constantes prende-se com a noção de trabalhador do conhecimento,

(...) que possui um longo período de formação de base, completada por uma qualificação complementar especializada de alguns anos. E depois mantém-se em formação contínua para o resto da vida. A sua actividade consiste na aplicação do conhecimento à solução de problemas novos, necessitando de grande autonomia para inventar novas respostas e soluções. (Tavares, 2010, p. 24)

Neste conceito está presente a noção de trabalhador que não pode ser considerado um subordinado, não pode ser gerido, mas liderado, e cujas funções não podem ser definidas à partida. É um conceito que se ajusta aos colaboradores que trabalham numa equipa de gestão de uma organização e que necessitam de autonomia, consignada na

delegação de competências, para exercer as suas funções cabalmente. "Esta tarefa é chamada na actualidade "empowerment"(...) muitas vezes traduzida por dar poder." (Tavares, 2010, p. 88)

Acreditamos na aprendizagem ao longo da vida e na adaptação a diferentes realidades, num mundo em que a noção de trabalho, trabalhador e carreira se alteraram por completo e é preciso ajustarmo-nos às novas realidades, cargos e funções, onde

(...) Já não há empresas com um futuro garantido; já não há emprego para a vida, sobretudo no mesmo local; já não há acomodação a um estilo de vida (...)" Belmiro de Azevedo *in* (Welch, 2006, p. 3)

O desejo de colaborarmos na construção de uma escola melhor levou-nos a aceitar, no ano de 2009/2010, o convite do director da altura, para fazermos parte da sua equipa. Após alguma reflexão e elucidação sobre a área de intervenção que nos caberia - a área de alunos - decidimos aceitar. Sentimos necessidade de conhecer o outro lado da instituição, que para nós era ainda um pouco desconhecido, uma vez que nunca tínhamos exercido funções em cargos de gestão. O novo director acreditava que o facto de não termos experiência na área poderia ser uma mais-valia, dado que não teríamos "vícios" adquiridos. Segundo ele, a nossa capacidade de trabalho e empenho, ao lado de uma boa relação com os alunos, construída ao longo de mais de vinte anos, seriam motivos mais do que suficientes para nos confiar o cargo. O critério foi aplicado aos restantes membros da equipa, em que apenas um, nomeado subdirector, tinha experiência num órgão de gestão.

O curso de pós-graduação em administração escolar frequentado no ano lectivo de 2009/2010, fez-nos ver a administração como um processo dinâmico, de acordo com a noção de administração como filosofia em acção apresentada por John Codd. (Bates et al, 1998)

## **CAPÍTULO II**

### **1. A Administração como filosofia em acção**

Muito se tem escrito sobre administração, teoria e prática. Tem sido muito usada a separação entre a teoria e a prática, como realidades distintas e inconciliáveis. John Codd considera falsa essa separação, o conceito de que os administradores se ocupam

essencialmente da prática política, podendo escolher ignorar ou recorrer aos pressupostos teóricos desenvolvidos pelos estudiosos das Ciências Sociais.

(...) se concibe al teórico social como un sirviente técnico del administrador, dando lugar a lo que Fay (1975) llama "la concépcion tecnológica de la política. (Bates et al,1998, p. 155).

A administração é uma forma de acção moral, dentro de um determinado contexto cultural, sendo que toda a decisão do administrador tem como base uma apreciação cognitiva da realidade social e política em que se insere. Neste sentido, qualquer prática administrativa se reporta a uma teoria. Assim, a administração é um campo de estudo de teoria e prática, em que a actividade teórica tem por objectivo submeter o senso comum a uma crítica filosófica, que indaga criticamente as suas crenças e pressupostos inquestionáveis. Só assim podemos dizer que "a administração é a filosofia em acção."

## **2. Descrição da situação vivida na escola e no órgão de gestão no ano lectivo de 2009/2010**

Foi com este espírito de abertura à inovação e à mudança que iniciámos o ano lectivo de 2009//2010. A equipa estava motivada para trabalhar em conjunto para a construção de uma escola melhor. No entanto, o contexto condicionou a sua actuação, que se debateu com múltiplos problemas, entre os quais o pedido de reforma antecipada do director.

Com um cenário complicado, advindo já de outros tempos, em que a conflitualidade imperava, agora a situação agudizara-se com nova legislação constantemente a chegar e direitos subtraídos à classe docente e comunidade educativa em geral. Ao nível dos recursos humanos (RH), a situação complicou-se com a ida de professores e de funcionários para a aposentação. Por outro lado, a situação relativa à intervenção da Parque Escolar, cujas obras se iniciaram em 2009/2010, contribuiu para um acréscimo de trabalho e de problemas para gerir. Para além de tudo isto, surgiram vozes de contestação a algumas actuações do director, provenientes da comunidade educativa, ou melhor, de alguns grupos e do próprio conselho geral. Como adjunta da direcção, tentámos aconselhar o director a dialogar a partilhar as suas decisões, em primeiro lugar com a equipa, que tomava conhecimento destas a posteriori. Estivemos sempre atentas ao "sentir" da escola no seu todo, ouvindo professores, alunos, funcionários e pais/encarregados de educação. As pessoas dirigiam-se-nos, normalmente, para nos transmitirem situações problemáticas e para intercedermos junto do director, numa

tentativa de resolução de problemas. Estas situações eram abrangentes, desde a distribuição de serviço docente e não docente, às questões de avaliação do pessoal não docente, condições logísticas e de ausência de colaboração do director com o conselho geral, através da sua presença nas reuniões. Conseguimos, algumas vezes, abordar estas questões com sucesso. Todavia, com o passar do tempo, a situação piorou substancialmente, passando a contestação a ser geral. Uma das críticas mais contundentes incidia na crescente desumanização da escola, em que os colaboradores eram tratados com frieza e as situações relacionadas com as funções atribuídas eram alteradas sem comunicação prévia, sendo apresentadas como facto consumado. Esta situação contraria as nossas crenças no que ao sistema organizacional diz respeito, pelo que foi necessária uma dose de coragem e de resiliência para suportar este estado de coisas. Envidámos esforços para minimizar os efeitos negativos destas medidas, que se repercutiam na atmosfera da escola, tentando ouvir toda a comunidade educativa, tratando todos os elementos com respeito e consideração, estratégia de acção que mantemos até hoje. A este propósito, uma funcionária que muito prezamos manifestou o seu carinho por nós, pedindo-nos que nunca deixássemos de estar atentas aos funcionários, que estariam "muito abandonados" sem uma voz amiga, uma palavra de atenção e um sorriso. Continuaremos, sem dúvida, a insistir na melhoria do aspecto humano e relacional da escola.

Os problemas são impulsionadores de mudança e de crescimento para quem os enfrenta, e, nessa medida, se os conflitos existentes entre os vários membros da comunidade educativa contribuíram, por um lado, para uma maior pressão no desempenho das nossas funções, obrigaram-nos, por outro lado, a cultivar a serenidade, a resistência à pressão e a persistência, o que muito nos ajudou na resolução de problemas.

As dificuldades e o mal estar viriam a ser exponencialmente aumentados com a decisão tomada pelo director de se aposentar antecipadamente, ainda no ano da sua tomada de posse. Passamos a explicar a situação, para que seja possível perceber a sua gravidade e a forma como condicionou o funcionamento da escola.

O director havia comunicado à equipa, inicialmente, que o mandato de quatro anos não seria cumprido na íntegra, por tencionar aposentar-se no prazo de três anos. A equipa aceitou, na medida em que seria um período razoável para desenvolver um bom trabalho. A ideia seria adquirir preparação e continuar esse trabalho, se tudo corresse

como esperávamos, através da candidatura do então subdirector às eleições que se seguiriam à saída do director. Todavia, esta situação alterou-se com a solicitação da aposentação antecipada pelo director, sem comunicação prévia à equipa, que tomou conhecimento do facto de uma forma informal e depois de estar consumado, no ano de 2009/2010. A instabilidade e insegurança tomaram conta da equipa, uma vez que esta seria desfeita, devendo assegurar o serviço até à tomada de posse do novo director.

Fizemos os possíveis por reverter os efeitos nocivos desta tomada de decisão do director, transformando a adversidade em oportunidade, tomando as rédeas da situação e colaborando com o subdirector, transmitindo à comunidade educativa a ideia de que não iríamos deixar de lutar pela escola. Convém fazer um pequeno parêntesis para esclarecer que a direcção funcionava numa base de gestão corrente e que havia elementos que estavam em funções relacionadas com áreas como o ensino nocturno e o CNO, as instalações, a organização e funções do pessoal não docente e o plano tecnológico de escola (PTE), que não estavam directamente ligadas à área pedagógica propriamente dita, estando esta a nosso cargo e do subdirector. Talvez por essa razão trabalhássemos sempre em parceria, tentando minimizar os danos da falta de comunicação crescente entre os membros da equipa, malgrado os nossos esforços no sentido de a reforçarmos.

O conselho geral reuniu e, em assembleia, concluiu que havia necessidade de tomar medidas, face aos problemas existentes. Dessa reunião surgiu um documento, em que este órgão solicitava à Direcção Regional da Educação (DREC) a aceitação, com carácter de urgência, do pedido de aposentação do director, com o objectivo de acelerar o processo eleitoral, uma vez que o director se mantinha numa posição de afastamento e de alheamento das suas funções. O requerimento foi deferido e o subdirector assumiu, interinamente, funções de director, cabendo-nos as funções de subdirectora. Tudo isto ocorreu no mês de Julho, altura em que um dos adjuntos se demitiu, alegadamente por não fazer parte dos quadros da escola, sendo a sua escola de origem em Lamego. Nesse momento ficámos apenas nós e o subdirector, uma vez que o outro membro da equipa se encontrava de férias, fora do país, e não tínhamos conseguido contactá-lo. Foi um período conturbado, de trabalho intenso, em que não descansámos, impossibilitados de gozar férias, e tivemos a nosso cargo o encerramento do ano lectivo de 2009/2010 e o arranque do ano lectivo de 2010/2011.

## CAPÍTULO III

### 1. Funções do novo director e da sua equipa

Em Outubro de 2010, o subdirector assumiu legalmente o cargo de director, em consequência de um processo eleitoral, altura em que iniciámos funções como subdirectora, tendo a equipa recebido duas novas colaboradoras.

No que à constituição da equipa diz respeito, o director provou conhecer bem as competências e personalidades de cada um dos membros, indigitando-os para os cargos e funções relacionadas com as suas áreas de interesse e para as quais se encontravam mais vocacionados.

A equipa ainda se encontra em fase de adaptação, muito longe do ideal de colaboração e confiança que deve existir entre os seus membros. A transmissão de uma ideia de união, de força e de harmonia, sobretudo em períodos conturbados e de grande pressão por parte de uma equipa de gestão é fundamental e seria ideal que isso acontecesse. Temos tentado obter uma maior colaboração dos membros da equipa em geral e a responsabilização de todos em tarefas que requeiram uma actuação conjunta. Todavia, há um longo caminho a percorrer e a ausência de reuniões periódicas dificulta esta tarefa.

Com o objectivo de promover melhores relações pessoais entre os elementos da equipa e o director, organizámos, recentemente, uma festa de aniversário surpresa para o director, que contribuiu para usufruirmos de momentos de descontração e de convívio, que também são importantes para uma equipa de trabalho. Temos tentado, de igual modo, incentivar e apoiar algumas tomadas de decisão dos membros da equipa, elogiando a sua actuação, sempre que tal se revela oportuno. Comungamos das ideias de vários autores, entre os quais Welch, no que respeita à força do reconhecimento e do elogio na actuação dos colaboradores de uma organização. "Aproveite todas as oportunidades para incutir autoconfiança naqueles que merecem. Elogie muito e quanto mais específico for, melhor." (Welch, 2006, p. 68)

No âmbito de uma cultura de "empowerment" defendida pelo Desenvolvimento Organizacional, somos detentoras de autonomia nas questões que fazem parte da nossa área de intervenção, embora procuremos partilhar ideias e opiniões com o director, numa lógica de trabalho colaborativo. Procuramos, ainda, defender o nosso ponto de

vista, sempre que discordamos de qualquer tomada de decisão do director, fundamentando sempre a nossa posição. Neste ponto enquadra-se a importância da partilha na tomada de decisões, da reflexão e de soluções conjuntas, que nem sempre ocorrem e provocam insatisfação, sobretudo na classe docente. Estamos em posição de aconselhar e de sugerir ao director algumas estratégias de acção, por termos o privilégio de sabermos o que se passa na escola, informação que nos é transmitida por vários colaboradores dos diversos sectores. Na nossa óptica, há situações de mal-estar e constrangimentos que podem ser evitados através do diálogo. Mesmo que se trate de terminar um projecto, por exemplo, devido aos altos custos que acarreta, essa decisão deve ser discutida previamente com a pessoa responsável. Podemos dar um exemplo concreto desta situação, que tentámos, a todo o custo, resolver. O coordenador do projecto do jornal da escola (ViaEsen) apenas tomou conhecimento de que o mesmo tinha sido extinto ao receber o seu horário, com o que ficou extremamente revoltado. Conversámos e tentámos perceber a situação, tendo tomado conhecimento de que o director não teria comunicado pessoalmente o facto ao docente. Na tentativa de solucionar esta situação, sugerimos ao director um projecto de jornal que englobasse um clube de jornalismo e, na impossibilidade de haver patrocínio ou redução de custos, a criação de um jornal digital. O director concordou com a nossa sugestão de falarmos com o docente em causa e examinarmos todas as possibilidades. Infelizmente, este não se mostrou receptivo a esta abordagem, alegando que a proposta tinha sido feita tardiamente e que em breve iria solicitar a aposentação.

No que se refere à distribuição de serviço, alguns directores de turma verificaram ter perdido a continuidade da direcção de turma apenas aquando da recepção do horário. Esta situação, lícita nos casos em que estas funções não são desempenhadas cabalmente, perde o sentido no caso de uma boa, em alguns casos excelente relação pedagógica, que se constrói no tempo.

Ainda neste âmbito, alguns funcionários ficaram ao corrente das novas funções a desempenhar no primeiro dia de trabalho após as férias, sem que lhes fosse explicado anteriormente, o que não é correcto. Alguns assistentes operacionais confessaram o seu desânimo em relação a este facto e sentiram-se diminuídos, achando que os consideravam incompetentes na realização das funções anteriormente atribuídas. Mesmo que haja alguma verdade neste pressuposto, deve haver sempre uma clarificação

da situação, com críticas construtivas, numa base formativa e conducente à melhoria do desempenho dos funcionários em questão. Devemos ter em mente que um funcionário que vê o seu trabalho reconhecido e valorizado produz mais, ao passo que um colaborador frustrado e desanimado não tem a menor vontade de contribuir para o sucesso da empresa, encarando as suas funções como um fardo e uma obrigação.

Temos conseguido ser ouvidas pelo director, sempre que obtemos informações sobre o que corre menos bem atempadamente. Quando não há solução possível, fazemos questão de explicar as razões às pessoas que nos procuram, nomeadamente as decisões da tutela, marcadamente economicistas, no que se refere a uma maior atribuição de cargos e ausência de redução para os exercer na componente lectiva, como acontecia no passado. A obrigatoriedade de cada docente ter no seu horário horas para apoio a alunos e de horas canalizadas para a ocupação plena dos tempos escolares (OPTE), presente na legislação e despachos ministeriais, condicionam, de certa forma, a distribuição do serviço lectivo. Esta situação é notória no caso de docentes que têm a seu cargo projectos de reconhecido valor para a escola, ou que detêm cargos de gestão intermédia. Por outro lado, a exigência no que respeita à não atribuição de horas extraordinárias aos docentes esteve na origem de ajustes de horários, obrigando a retirar direcções de turma, por exemplo, a alguns docentes, e a sobrecarregar outros, que se sentiram lesados com a situação.

Estamos cientes de que o director se debateu com todos estes constrangimentos ao realizar a distribuição do serviço docente. No entanto, as decisões tomadas deveriam ter sido explicadas, numa lógica de transparência entre a direcção e a classe docente. Deveríamos ter tido conhecimento, como subdirectora, de algumas decisões, tendo tomado conhecimento das situações já consumadas e sem solução fácil ou sequer possível.

## **2. A liderança na escola**

No seu projecto de intervenção (Viegas, 2010), o director aponta o caminho para uma liderança predominantemente democrática e participativa. Porém, na prática, o seu exercício da liderança tem demonstrado que existe uma distância razoável entre as intenções e as acções, tendo o seu estilo de liderança sido predominantemente autocrático e laissez-faire, raramente usando o estilo democrático. O estilo liberal ocorre

quando o colaborador que tem uma tarefa a seu cargo possui um elevado grau de autonomia e de performance que permite ao líder esta concessão de poder, por assim dizer, ilimitado. Existem, ainda, situações em que a discussão não é possível, quer devido à urgência de execução de tarefas em mãos, quer devido à falta de autonomia, de competências e de conhecimentos do colaborador, que é um mero executor de tarefas, como defendido pela Administração Científica de Taylor: " (...) o trabalhador fica com a execução do trabalho, pura e simplesmente." (Chiavenato, 2000, p. 93)

Isto acontece essencialmente com colaboradores com as características acima descritas, com tendência para a inércia e incumprimento de normas, e para quem o trabalho é encarado como um emprego, (Csikszentmihalyi, 1990) uma mera obrigação. Deparamo-nos muitas vezes com esta situação, no nosso dia-a-dia, constatando a falta de autonomia e de bom senso da maior parte dos assistentes operacionais, que sobrecarregam a direcção com questões administrativas e burocráticas que poderiam ser perfeitamente resolvidas sem a sua intervenção e que seria impensável em qualquer outra empresa. Esta falta de autonomia, porém, não se circunscreve aos assistentes operacionais, alargando-se a alguns membros dos serviços administrativos e à própria classe docente, no que a matérias pedagógicas e disciplinares diz respeito.

O líder tanto manda cumprir ordens quanto consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual processo, com quem e dentro de que circunstâncias e actividades a serem desenvolvidas. (Chiavenato, 2000, p. 266)

Quanto a nós, embora utilizemos os três estilos de liderança, de acordo com a situação, optamos, preferencialmente, por um sistema de liderança democrático, porque acreditamos que a colaboração e a partilha de poder são essenciais a uma boa liderança. Comungamos do pensamento de muitos autores de obras de gestão, de psicologia e de Desenvolvimento Organizacional, que defendem que a liderança também se aprende e que o líder ganha poder quando o distribui. O líder pode ser visto muito mais como um "condutor" ou um "facilitador" que potencia a reflexão, o debate e tomadas de decisão conjuntas, inspirando "(...) as pessoas com a sua visão do futuro, capacitando-as a cumprirem os objectivos da equipa" (Armstrong, 2005, p. 119)

Sem dúvida que se trata de um longo caminho de aprendizagem, em que se pode melhorar dia após dia. "Os líderes não nascem, pelos vistos, como tal, mas são antes o fruto de muito treino e diligência." (Buckingham, 2005, p. 34)

### **3. Qualidades do líder**

Para Jim Collins (2007) o líder deve ser humilde e determinado, colocando os interesses da organização acima dos seus. Este é, segundo a sua nomenclatura, o chamado líder de nível cinco, que consegue transformar uma empresa avaliada em Bom, numa empresa de sucesso avaliada em Excelente. Estes líderes são figuras discretas, que não procuram o protagonismo e não se importam com quem fica com os louros, desde que seja para o bem da instituição. "Os líderes de nível cinco canalizam as necessidades do seu ego para fora de si, dirigindo-as para o objectivo – superior – de construção de uma empresa óptima." (Collins, 2007, p. 44)

Para Welch (2006), os líderes devem assumir a responsabilidade do que correu mal e, quando algo corre bem, elogiar os colaboradores que o tornaram possível. Nunca reclamam para si os êxitos, nem se apropriam de uma ideia que não seja sua.

Os líderes também conquistam confiança ao darem crédito a quem o merece. Nunca tentam inferiorizar os seus colaboradores, roubando-lhes uma ideia ou reivindicando-a como sua. (...) Em alturas más, os líderes assumem a responsabilidade pelo que correu mal. Em alturas boas, oferecem generosamente o elogio. (Welch, 2006, p. 73)

A humildade deve ser cultivada ao nível da liderança, como forma de neutralizar o orgulho excessivo, a arrogância e a auto-estima exagerada, de acordo com o pensamento budista.

Quando os líderes começam a pensar que todos os seus êxitos se devem às suas brilhantes capacidades e poder de decisão, perdem o sentido da humildade e apresentam uma auto-estima empolada. Esquecem-se de que o seu êxito depende de muitas outras pessoas – e provavelmente de alguma sorte também. A questão importante é lembrarmo-nos de que nenhum êxito se deve exclusivamente a nós e permanecermos humildes em face disso. (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 53)

A filosofia oriental, mais concretamente a budista, considera que a base da liderança é a impermanência, ou seja, a mudança constante, que deve ser encarada pelos líderes como uma oportunidade para melhorar as suas actuações e evoluir. A liderança é, assim, uma aprendizagem constante, com base numa actuação disciplinada e determinada.

Os líderes e todas as pessoas em geral devem reconhecer que a imensidão de desenvolvimentos que ocorrem impossibilita por completo atingir um estado estável de satisfação, sem que se verifiquem mudanças. Temos de enfrentar a realidade e proceder a muitas alterações. (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 33)

Collins (2007) considera que é possível aprender-se a ser líder de nível cinco, o topo da escala na hierarquia por ele criada, como resultado da investigação patente na sua obra "De Bom a Excelente", desde que se tenha essa capacidade no seu interior e que poderá desenvolver-se no momento certo:

(...) E nas condições certas – possibilidade de auto-reflexão e de um desenvolvimento pessoal consciencioso, presença de um mentor, de um grande professor, de pais afectivos, significativa experiência de vida, um chefe de nível cinco e outros factores, ela começa a desenvolver-se. (Collins, 2007, p. 66)

O chamado *Leading* ou a capacidade de liderar é considerada uma característica importante num líder. O líder é capaz de ver o que escapa às demais pessoas e orientar os seus colaboradores na escolha do trajecto a seguir, devendo possuir capacidade de persuasão e levando os seus colaboradores a adoptar os seus pontos de vista. Tudo isto deve ser feito com entusiasmo e energia contagiante e implica um conhecimento profundo dos seus colaboradores e das suas motivações. Por vezes, no entanto, não é possível adoptar esta liderança transaccional, devendo o líder optar pela liderança transformacional, em que é preciso sacrificar os interesses pessoais aos da organização.

Embora muitos autores defendam haver diferenças entre gestor e líder, Maria Manuel Valadares (2010) defende a ideia, que partilhamos, de que

Os gestores devem aprender a liderar, que significa exercer a arte de obter consentimento de outros para certos objectivos, a que eles não adeririam sem a sua influência ou persuasão. (Tavares, 2010, p. 101)

Muita coisa deverá mudar nesta instituição, inclusivamente a própria forma de a liderar, numa óptica de permanente adaptação à realidade e de actuações conducentes à sua melhoria. No entanto, numa organização destas dimensões, é impossível realizar grandes transformações em várias áreas, num curto espaço de tempo. Devem privilegiar-se áreas de intervenção prioritárias, como sejam os comportamentos e disciplina, o abandono escolar, os resultados escolares, a auto-avaliação e a oferta de escola, de acordo com as necessidades diagnosticadas.

Estamos conscientes dos inúmeros impedimentos inerentes à gestão de um estabelecimento de ensino público, quer a nível externo, quer interno, que podem condicionar a nossa intervenção. O capítulo seguinte visa dar conta das imposições legais com que nos deparamos no nosso dia-a-dia.

## **CAPÍTULO IV**

### **1. Obstáculos à gestão de uma escola pública – constrangimentos a nível externo**

Muitos são os livros sobre organização que versam sobre o sucesso empresarial. São inúmeras as obras sobre organização escolar que pretendem aplicar estas teorias ao terreno específico e peculiar da escola. Esta abordagem não é eficaz por vários motivos, entre os quais as características específicas e únicas da escola, o facto de não ser uma organização lucrativa, a natureza dos fins que a escola pretende atingir nada ter a ver com os da empresa em geral, possuindo um carácter de complexidade e de ambiguidade que a diferenciam. Estas concepções são demasiado abstractas e não encontram eco na prática nem se coadunam com o modo de pensar de todos os que entendem a escola nas suas dimensões reais, porque vivenciam a sua realidade e, por último, porque a escola é alvo de fortes pressões sociais, que a deixam "paralítica, dependente do que outros queiram fazer com ela." (Santos Guerra, 2002, p. 35)

Cada escola é única em si mesma e requer medidas e tomadas de decisão próprias, para as quais deve ter autonomia. Ao haver uniformização de critérios, não se respeitando a sua especificidade e realidade, criam-se situações de marcada injustiça e de "espartilhos" difíceis de gerir.

A tão falada questão da autonomia das escolas tem gerado muita polémica, ao longo dos tempos. No nosso país, apesar da cedência de maior autonomia às escolas, pelo actual DL 75/2008 de 22 de Abril, a administração da educação continua a ser feita de uma forma centralizadora e hiper-regulamentada. Na prática, esta lógica centralizadora assenta na prescrição de um *currículo nacional uniforme*, regulamentado até ao nível dos planos de estudo e dos programas das disciplinas.

As escolas não têm meios nem capacidades para definir, executar e avaliar políticas educativas próprias, adequadas aos seus contextos específicos e as fronteiras entre as

funções de tutela política da educação e as funções de gestão operacional escolar não estão bem definidas.

A escola de massas, em Portugal a partir dos anos sessenta, tem posto progressivamente em causa a lógica de funcionamento deste modelo centralizado e tecnocrata. A partir dos anos sessenta, e até aos anos noventa, o fenómeno da “explosão escolar” tornou-se no factor central de todas as políticas educativas. Teve lugar um crescimento vertiginoso do número de alunos, de escolas e de professores, no subsistema intermédio entre o ensino básico elementar e o ensino superior, dando lugar a uma complexificação crescente do serviço da educação prestado pelas escolas, forçadas a multiplicarem e a diversificarem a oferta educativa, em função da massa estudantil escolarizada e que antes não frequentava a escola: diversidade social, de habitat, de contexto familiar, e também de carácter étnico e cultural, dado o desenvolvimento da imigração que entretanto começou a ocorrer. (Macbeath et al, 2005)

Com a massificação do ensino e a diversidade que caracteriza os alunos que a escola recebe, torna-se imprescindível a adaptação do *currículo nacional prescrito* à sua realidade. O esforço para gerir a diversidade e as relações interpessoais numa escola com uma elevada população estudantil é muito maior, bem como as dificuldades para introduzir no seu seio a mudança, a inovação e a criatividade.

Por todas estas razões, as medidas da política curricular que no final dos anos 90 apontavam para processos de autonomia, de territorialização e de gestão curricular local, com o objectivo de “envolver os estabelecimentos de ensino na identificação dos problemas e dotá-los de maior autonomia na gestão do currículo”, segundo o despacho nº 4848/97, de 30 de Julho, foram aplaudidas pelos professores, que sentiam essa necessidade de descentralização.

No entanto, a autonomia formalmente concedida por este e outros diplomas legais estão longe de suprir as necessidades reais da escola. Há um longo caminho a percorrer, quer no domínio da planificação do desenvolvimento do currículo, que deve ser organizada em função do aluno, de acordo com as suas características sociais, individuais, culturais, necessidades cognitivas e as suas motivações, quer na utilização de uma pedagogia diferenciada, respeitando as normas prescritas a nível superior mas diferenciando tarefas, contextos e desempenhos. O acesso à tão falada igualdade de oportunidades

passa pela adopção de medidas desiguais, em face das necessidades de cada aluno, quer no que se refere a recursos materiais, quer humanos.

A noção de autonomia pressupõe ainda um certo grau de iniciativa e de adaptação da organização, neste caso da escola, às regras definidas pela tutela, numa relação de interdependência, que se impõe em qualquer processo de autonomia. A autonomia não significa independência, uma vez que quando se é autónomo é-se em relação a algo ou alguém, pressupondo ajustes em relação às imposições estabelecidas.

(...) A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autónomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. (...) A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis.” (Barroso, 1996, p. 17)

Por outro lado, a autonomia de uma organização deve ser entendida num sentido lato, em que todos os colaboradores devem participar, em função das suas características pessoais, da cultura organizacional e do ambiente externo. No caso da escola em particular, será um processo em que todos os membros da comunidade educativa, pais e membros do meio envolvente tomam parte. Segundo Barroso, este é um processo que

(...) também se aprende e essa aprendizagem é o primeiro passo para ela se tornar uma necessidade. Daí que o processo de reforço da autonomia das escolas para além de ter de introduzir alterações nas normas e nas estruturas, deve igualmente, e com maior acuidade, introduzir mudanças nas pessoas e na cultura das organizações em que trabalham. E aqui a formação tem um papel central. (Barroso, 2004, p. 26)

Sem dúvida que o conhecimento proveniente da formação dos colaboradores é essencial neste processo, tornando-os capazes de fazerem escolhas e de construírem a sua própria autonomia, que será, num sentido amplo e global, a construção de autonomia da organização. Estas escolhas estarão sempre dependentes de um quadro legal estabelecido e imposto pela tutela e a arte consiste em saber usar esses pressupostos para o bem de cada colaborador e da própria organização.

No que se refere à realidade de cada escola, Barroso (1997) defende existirem diferentes concretizações do conceito de autonomia, havendo escolas que se caracterizam por um cumprimento excessivo e de absoluta dependência às disposições ministeriais, optando por uma "autonomia decretada"; outras que sabem contornar a lei de modo a servir os

seus interesses, ao que apelida de "autonomias clandestinas". Ainda segundo este autor, " (...) não existe uma "autonomia decretada" (ibidem, 2004, p. 24) , uma vez que

(...) o que se pode decretar são as normas e regras formais que regulam a partilha de poderes e a distribuição de competências entre os diferentes níveis de administração, incluindo o estabelecimento de ensino. (ibidem,2004, p. 24)

Estas normas e regras formais podem condicionar a autonomia da escola, de forma positiva ou negativa mas não conseguem construir ou anular a autonomia. Existem, porém, ainda de acordo com este autor, muitas escolas que conseguiram construir uma autonomia na verdadeira acepção da palavra, ao que o autor chama de "autonomia construída." (1997, p. 25)

Neste âmbito, a realidade de cada escola, a nosso ver, depende, em larga medida, da forma como a direcção gere a autonomia, e as regras são mantidas, contornadas ou alteradas. A chamada "autonomia clandestina" envolve riscos para quem a escolhe e desenvolve, especialmente numa fase de crise, em que as auditorias se sucedem. Talvez por isso o director da nossa escola não opte pelo risco, escolhendo sempre a situação legal mais segura, embora nem sempre mais justa.

No que se refere à autonomia do gestor ou do líder de uma escola, personificado pela figura do director, é limitada também no que se refere à GRH, uma vez que o capital humano ou os activos estratégicos não foram por si seleccionados, na sua maioria, fazendo parte dos quadros de escola. Por sua vez, os professores contratados surgem em resultado de um concurso, apesar de alguns serem seleccionados por parte da instituição, mediante critérios bem definidos. Porém, a escolha continua a ser feita dentro de um grupo que não foi directamente recrutado por si.

As recentes medidas da tutela, no que respeita a contenção de despesas e gestão de recursos humanos, levou, de facto, a uma redução drástica do número de professores contratados, ao lado de um elevado número de docentes dos quadros que se viram obrigados a concorrer a destacamento por ausência da componente lectiva (DAFL). O facto de o governo ter decidido pôr termo à disciplina de área de projecto no ensino básico e no 12ºano, bem como à área curricular não disciplinar de estudo acompanhado, contribuiu para uma enorme redução de despesas e, conseqüentemente, de professores colocados. Por outro lado, a introdução, através do decreto-lei nº 50/2011, de 8 de Abril e

das indicações da portaria 244/2011, de 21 de Junho, da área curricular não disciplinar de formação cívica no 10º ano, com uma carga horária de 45 minutos semanais, causou instabilidade e descontentamento por parte da classe docente, encontrando eco no parecer nº3/2011, de 4 de Janeiro do conselho nacional da educação (CNE). Mais numa vez, a autonomia do gestor de uma escola pública se encontra limitada por disposições legais superiores, a que não pode fugir. A distribuição de serviço docente deve, ainda, ser efectuada de acordo com as normas estabelecidas anualmente pelos dispositivos legais. Numa tentativa de manutenção dos professores do quadro de escola e por imposições legais, o gestor deverá evitar horas extraordinárias, o que pode, por outro lado, resultar em sobrecarga para alguns docentes, cujos horários incluirão vários níveis de leccionação e cargos acrescidos. O resultado é o que se vive na nossa escola no momento presente, em que as pessoas estão insatisfeitas, exaustas, o que se reflecte numa menor produção, qualidade e nos resultados dos alunos. De realçar que uma distribuição de serviço meramente técnica, sem ter atenção a rentabilização dos recursos humanos com base nas suas competências está votada ao fracasso. Ouvimos os docentes, como é nosso hábito, e transmitimos este descontentamento ao director, uma vez que este assumiu a distribuição de serviço individualmente e sem termos sido consultadas ou ouvidas para o efeito.

O governo lançará, de acordo com depoimentos do actual ministro da educação, mais medidas com vista à rentabilização dos recursos materiais e humanos, o que condicionará, em larga escala, o poder de autonomia das escolas. O ambiente interno sofrerá, por certo, com esta situação, causando insegurança, instabilidade e desmotivação nos docentes, com consequências drásticas no aproveitamento dos alunos e bem-estar da comunidade escolar em geral.

É este o cenário em que desenvolvemos a nossa actividade, tentando gerir, com o director, os RH, quando possível, cuidando para que as funções e cargos sejam atribuídos às pessoas certas, que os desempenharão com profissionalismo. A limitação com que nos debatemos, nesta área, prende-se com o facto de as nomeações terem que ser feitas dentro dos quadros que nos são impostos e de acordo com as horas disponíveis nos horários dos docentes para o desempenho dos cargos, que também resultam de uma imposição legal. Actualmente, estas horas são retiradas apenas da componente não lectiva, salvo no caso das assessorias. No entanto, não nos será possível atribuir redução da componente lectiva aos assessores no próximo ano lectivo, uma vez que o crédito de que dispomos é diminuto,

de apenas dez horas, tendo havido uma redução de 11 horas em relação ao valor inicial.

De qualquer forma, teoricamente, existe a possibilidade de fazermos com que esses colaboradores comunguem da nossa visão de escola e assumam a organização e a sua cultura como suas. Não constitui, porém, tarefa fácil, uma vez que a gestão horária e as recompensas que lhes poderíamos atribuir obedecem a norma rígidas, previstas na actual legislação. Como directores ou membros de um órgão de gestão de uma escola pública, estaremos sempre em posição de desigualdade em relação a um director de qualquer outra organização privada. Começando numa posição de enorme desvantagem, quer no que se refere à GRH, quer dos recursos materiais, será necessária ao director e a quem com ele colabore nessas funções, para além do trabalho e dedicação, uma enorme criatividade para conseguir transformar a sua instituição numa organização de sucesso, com a cooperação de todos os seus colaboradores e com a satisfação dos seus clientes. Essa criatividade passa, em primeiro lugar, pela escolha da equipa certa, com pessoas motivadas; em segundo lugar, pela adequada distribuição de serviço e de tarefas; em terceiro lugar, por saber motivá-las no desempenho das suas funções, reconhecendo o seu trabalho, e negociando com elas algumas contrapartidas, no caso de lhe prestarem serviços para além do estipulado inicialmente ou de cumprirem horários exigentes.

No que se refere às recompensas, não podemos deixar de referir a avaliação do desempenho, que segundo os autores e especialistas na matéria deverá ser justa e equitativa. (Tavares, 2010) Também neste ponto o director está limitado, uma vez que existe um sistema de cotas, o que, por si só, constitui uma fonte de desigualdade impossível de contornar. No nosso país, o sistema de avaliação docente acaba por estar difuso e indefinido, caracterizando-se por avanços e retrocessos. Defendemos uma avaliação externa, em que o avaliador pode e deve assistir a qualquer aula sem aviso prévio e sem necessidade de obter antecipadamente os planos de aula, soberbamente concebidos apenas para o efeito. Evitar-se-ia, desta forma, resultados falseados e discrepâncias entre o que se faz diariamente em contexto de sala de aula e o que se apresenta nas aulas assistidas, facto comentado até pelos alunos, que notam a diferença.

Cumprir referir, ainda, a gestão do orçamento, tendo em conta a crise económica e os cortes orçamentais de que fomos e poderemos vir a ser alvo, dentro das limitações que se impõem numa organização de fins não lucrativos. O orçamento deve ser gerido de forma criteriosa e a comunidade educativa deverá ser colaborante, tentando reduzir os custos,

nomeadamente no que respeita ao material requisitado para a realização de actividades e de impressão/fotocópias para trabalhos escolares.

## **2. Constrangimentos a nível interno nos anos lectivos de 2009/2010 e de 2010/2011**

A requalificação da escola teve início em Agosto de 2009/2010, com a reconstrução de um sector, que implicou a acomodação dos alunos em monoblocos, com débeis condições de isolamento térmico e acústico. Esta situação causou bastantes constrangimentos, que a direcção teve que resolver, em colaboração com os responsáveis pela obra. A vida da escola foi afectada, limitando a existência de actividades extra-curriculares, por falta de espaço, e as aulas de educação física, que tiveram lugar no Parque do Fontelo, fora da escola.

No presente ano lectivo, deparámo-nos com muitos problemas que dificultaram a gestão, estando conscientes de que as mudanças a operar terão que ser feitas com tempo e enfrentando inúmeros obstáculos. Santos Guerra (2002) aponta como um dos pontos fracos das organizações escolares a falta de participação dos responsáveis pela sua gestão no "desenho dos edifícios, segundo as particularidades didácticas que devem presidir ao seu uso (o arquitecto deverá traduzir princípios didácticos em tijolos)" (Santos Guerra, 2002, p. 50)

A obra foi imposta pela Parque Escolar, sendo o nível de participação das escolas em todo este processo muito baixo, ficando o desenho arquitectónico a cargo dos arquitectos da empresa. Esta foi uma das causas de mal-estar e de expressão de desagrado por parte da comunidade educativa, cuja reacção se deve, em parte, aos laços afectivos que têm com os espaços da escola.

Tentámos, de algum modo, compensar os efeitos nocivos das transformações e dos problemas ocorridos devido às obras de requalificação da escola, através da humanização dos espaços, como teremos oportunidade de referir mais adiante. Consideramos que esta acção é fundamental para o bem-estar de todos e para a criação de um ambiente propício ao trabalho, convívio e aprendizagem dos alunos. Citando ainda Santos Guerra (2002, p. 224), "Os homens moldam o espaço, mas este molda quem o habita."

## CAPÍTULO V

### 1. A crise nas organizações – O líder como gestor da crise.

São vários os estudos sobre a crise e o seu significado. *Para Morin, (1994)* a crise é um fenómeno revelador; ela revela subitamente a presença, a forma e a força do que, num tempo ou situação normal, permanece invisível. (Alves, 2007) Para Valero, (2002) cit in (Alves, 2007, p. 34)

A análise da crise pode abordar-se sob duas perspectivas: sendo a primeira de tipo organizacional e a segunda de tipo individual. Obviamente, a primeira influi na segunda, uma vez que o que ocorre à organização ocorre a cada um dos seus membros e, sobretudo, na direcção responsável da tomada de decisões.

Uma crise não é necessariamente má, ela pode dar origem a um novo desenvolvimento, pode impulsionar a mudança. No entanto e em termos práticos e imediatos, uma crise nunca é desejada e é normalmente imprevisível, razão pela qual afecta as organizações e as pessoas envolvidas, uma vez que surge quando estas não estão preparadas para a enfrentar. A crise implica um rompimento ou colocar em causa as normas e o equilíbrio vigente até à data, o que gera ansiedade e instabilidade. Por último, uma crise implica acção, não sendo impossível ignorá-la. Um outro aspecto a considerar é o carácter público da crise, que transmite uma imagem negativa da organização. (Alves, 2007)

Para Michael Armstrong, (2005, p. 145) numa situação de crise, "a coisa mais importante a fazer é manter a calma." Por seu lado, a filosofia budista defende a liderança com uma mente treinada. "Um líder deve desenvolver a capacidade de lidar com os inevitáveis altos e baixos e saber manter uma mente calma, firme e concentrada em todas as circunstâncias, por muito adversas que sejam." (Lama & Muiyzenberg, 2008)

Os inúmeros livros publicados sobre liderança referem métodos através dos quais as pessoas se podem preparar para serem grandes líderes. Referem a crise como algo inevitável numa organização e a necessidade de o líder ter que desenvolver a capacidade de a superar. Para os budistas esta capacidade adquire-se com o treino da mente, autodisciplina e reforço da personalidade através daquilo que definem como princípios da Visão Correcta e da Conduta Correcta, que servem de alavanca para o desenvolvimento de todas as outras características necessárias a um bom líder. O líder

deve saber assumir os riscos inerentes a uma decisão sua, sendo responsável por ela, o que requer "uma grande dose de coragem." (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 91)

Chester Barnard (Barnard, 1939) *cit in* (Lama & Muyzenberg, 2008, p. 91) considera que

Um líder deve ter aptidões técnicas superiores em termos de compreensão da tecnologia, percepção, conhecimento, memória, imaginação. Deve também possuir um nível acima da média de determinação, resistência e coragem.

## **2. Gerir a crise na escola**

De facto, é necessária uma grande dose de coragem, determinação e acrescentaríamos de resiliência para a assunção da liderança de uma escola em crise, em que os conflitos se tornaram disfuncionais, perturbando seriamente o seu funcionamento organizacional. No caso em estudo, falamos de uma crise interna, com base na conflitualidade, na balcanização, num clima organizacional negativo e condicionador do processo de ensino-aprendizagem, muito embora os factores externos (políticos, económico-sociais, medidas impostas pela tutela) e as obras de requalificação de que a escola foi alvo tenham o seu peso, como já foi exposto.

Na escola em que trabalhamos, o director, e conseqüentemente a sua equipa, deparam-se com grupos de poder que rivalizam entre si e se opõem à própria direcção, criticando, de forma destrutiva e sem critério, qualquer acção implementada, usando meios menos próprios para o efeitos, como sejam blogs de professores e o próprio fórum da escola, cujas regras tiveram que ser alteradas devido ao uso abusivo da liberdade de expressão.

Tolstoi dizia que todas as famílias felizes são parecidas mas cada família infeliz é infeliz à sua maneira. (Armstrong, 2005). A realidade vivida na Escola Secundária de Emídio Navarro confere-lhe um carácter único e faz com que seja, actualmente, singularmente "infeliz", colocando esta infelicidade sérios obstáculos à sua transformação e melhoria.

A comunicação é um fenómeno crucial quando se fala em educação e ocorre muito para além da sala de aula, em ambientes informais. "Nem todas as relações são sãs na escola, nem todas são educativas. Algumas têm um carácter patológico." (Kets e Miller, 1993) *cit in* (Santos Guerra, 2002, p. 55)

Estas relações podem minar uma direcção bem-intencionada e, conseqüentemente, a própria instituição. Não há boa vontade que resista a uma cultura organizacional com base em relações doentias, à crítica destrutiva e à falta de vontade dos colaboradores em participar em acções conducentes ao sucesso da organização. É verdade que a direcção deve tentar, a todo o custo, superar os obstáculos que vão surgindo, mas a realidade é que grande parte do tempo acaba por ser passada a mediar conflitos e a tentar resolver situações complexas, muito mais do que a pensar na escola em termos de futuro, gerindo-a estrategicamente, motivando os professores a colaborar em projectos válidos e em equipas de trabalho, com o conseqüente envolvimento de toda a comunidade educativa nesse processo.

O problema das relações humanas emperra o sistema, deixando muito pouco tempo para conceber planos para a melhoria da instituição. A história repete-se, não sendo esta situação inédita nesta escola. Podemos constatar esse facto recordando as palavras de A. Nazaré Oliveira acerca do período vivido no pós 25 de Abril. "(...) O tempo mal chegava para gerir conflitos que emperravam o funcionamento da Escola". (Oliveira, 1999, p. 86)

Esta escola tem uma história notável, tendo sido um ponto de referência como Escola Industrial e Comercial no passado, continuando a ter algum prestígio quando se transformou em Escola Secundária de Emídio Navarro. O nome da instituição abria portas, como nos contou recentemente o presidente da associação de antigos alunos, que obteve o seu primeiro emprego em Lisboa, onde o nome da escola era conhecido pelo seu elevado nível de exigência e pela formação de qualidade que dava aos seus alunos, privilegiando a componente prática do ensino e a inserção na vida activa.

No entanto, esse prestígio tem decaído progressivamente, em grande parte devido ao mal-estar que se vive no seu seio e que não se prende apenas com as reformas sucessivas e com o clima de instabilidade política e económica que se vive no país.

De acordo com os documentos consultados, esta nunca foi uma escola de fácil gestão. No entanto, através de conversas com ex-professores, ex-alunos e ex-funcionário, apercebemo-nos de que houve períodos, antes do 25 de Abril, por exemplo, em que existia uma convivência salutar entre os seus membros, e os alunos que a frequentavam se referiam a ela com carinho, o que se repercutia nos resultados. No período pós-25 de

Abril a escola volta a viver períodos de acalmia, por nós vivenciados a partir do momento em que fomos colocadas nesta escola, em 1989 e nos anos que se seguiram. Isto não significa que não houvesse algum mal-estar entre vários elementos da classe docente e não docente, mas a sua gestão era possível e as imposições da tutela eram muito mais brandas, não havendo a competição e medição de forças que hoje existe, devido ao sistema de avaliação e à luta por um posto de trabalho. Claro que tudo isto se repercutia nos alunos, que "sentem" e "pressentem" o clima existente na escola e as interações sociais que nela têm lugar. Se contagiarmos os alunos com a nossa boa disposição e energia, também os entristecemos e aborrecemos com a nossa tristeza e apatia. Segundo Goleman (Goleman, *Inteligência Social*, 2006b, p. 28), fomos criados para conectar e captamos as emoções dos outros.

(...) Este judo interpessoal tem inúmeras variações, mas, no fundo, todas elas se resumem à nossa capacidade para alterar o estado de espírito de outra pessoa. (...) Neste intercâmbio (...) as emoções passam de pessoa para pessoa, do exterior para o interior – idealmente para o melhor.

Porém, acontecimentos que envolveram grupos de pessoas com interesses antagónicos e mesmo conflituosos contribuíram para a degradação do ambiente interno, agravados por períodos de campanhas eleitorais para o conselho executivo, no passado, que deixaram marcas indeléveis na organização.

Quando não há uma resolução atempada e adequada dos conflitos existentes numa organização, existe o perigo destes se tornarem disfuncionais e prejudicarem seriamente a organização.

A realidade conflitual da organização (...) exige uma intervenção da parte da gestão da organização para reconhecer a sua existência e para que os conflitos possam ser resolvidos e não se tornem disfuncionais. (Tavares, 2010, p. 277)

De tal forma a situação se agravou, que originou a demissão de um conselho executivo, devido a calúnias e cartas anónimas enviadas à DREC.

Com o passar do tempo, esses grupos proliferaram ainda mais, ancorando-se numa situação de injustiça da tutela, que retira o poder às escolas de intervir directamente na escolha do seu director e equipa da direcção, remetendo esse processo ao conselho geral das escolas. A estas razões institucionais, acrescem as pessoais, de velhos ódios e rancores, de situações que não conseguiram ser resolvidas nem na barra de um tribunal.

Segundo alguns autores, a empresa pode ser considerada uma entidade viva, que sente, nasce, cresce e morre. Como tal, ela também aprende e temos esperança de que a escola possa aprender com os seus erros e repensar o seu caminho, rumo a um novo destino, em que a conflitualidade possa ser substituída pela paz, harmonia e a tão falada felicidade dos seus colaboradores seja, enfim, possível de alcançar.

## **CAPÍTULO VI**

### **1. A escola como entidade viva**

Para Peter Senge (1999), cit in (Lama & Muyzenberg, 2008) especializado em Desenvolvimento Organizacional, uma empresa é uma entidade viva, cujos colaboradores precisam de ser motivados e que tem "uma percepção e consciência partilhadas." Compara a empresa a uma pessoa, que não existe sem amigos e família, sendo as relações interpessoais vitais para a sua existência.

Ao ver a empresa como uma entidade viva, o autor defende que

Todas as empresas manifestam o comportamento e determinadas características de entidades vivas (...) Todas as empresas aprendem. Todas as empresas (...) possuem uma identidade que determina a sua coerência. Todas as empresas constroem relações com outras entidades e todas crescem e desenvolvem-se até ao momento em que morrem (...) (Senge, 1999) cit in (Lama & Muyzenberg, 2008)

A empresa possui uma rede de relações complexa, com diferentes noções do dever, do que é certo e do que é errado, o que pode influenciar o seu desempenho. É aquilo a que o autor chama de rede de consciência da empresa. Assim acontece com a escola, ligando-se esta noção à ideia de felicidade, princípio defendido pelo pensamento budista e que começa a encontrar eco na civilização ocidental.

### **2. A empresa e a felicidade**

O conceito de felicidade no trabalho depende de vários factores. Em primeiro lugar, do próprio trabalhador, como ser individual, que detém um modo próprio de ser e de sentir, e os seus próprios problemas pessoais, medos e inseguranças. Na busca da realização pessoal e profissional, impõe-se o equilíbrio pessoal e emocional, que depende de factores externos, mas principalmente de factores internos. É possível, embora requeira tempo e treino, conseguir-se estabilidade e paz interior que nos dá força para enfrentarmos até um terramoto à nossa volta. Este equilíbrio pessoal deverá, no plano

que à organização diz respeito, conjugar-se com o equilíbrio organizacional, em que as solicitações e objectivos da organização são consentâneos com os objectivos individuais, como defendem Likert e Argyris. O modelo organizacional de Argyris propõe

(...) criar um novo modelo de organização que permita aos indivíduos terem êxito psicológico e responsabilidade pessoal, ao mesmo tempo que facilita a obtenção dos objectivos e necessidades da organização" (Chambel & Curral, 1995, p. 111)

O trabalho tem sido definido, ao longo dos tempos, como o oposto do prazer, uma obrigação, que custa e implica esforço.

A noção de trabalho árduo como castigo entranhou-se de tal ordem na nossa cultura que tendemos a descrever o paraíso – o lugar ideal, onde teríamos a vida ideal – desprovido de qualquer dificuldade, inclusivamente de trabalho. (Shahar, 2008, pp. 100-101)

Curiosamente, Csikszentmihalyi e Judith LeFevre no artigo "Optimal experience in work and Leisure", cit in (Shahar, 2008, pp. 100-101) referem que as pessoas revelam ter mais experiências de completo envolvimento e satisfação, ou "estado de fluxo" no trabalho. Assim, é possível mudarmos este conceito, ou melhor, este estereótipo do trabalho e tentar desfrutar do prazer que o trabalho nos pode dar. Evidentemente que o prazer e a felicidade que podemos sentir no trabalho, para além do contexto organizacional, dependem das nossas escolhas e de estarmos a fazer aquilo de que realmente gostamos e para que temos competência. E podemos fazer a diferença, escolhendo o caminho menos percorrido, como diz o poeta Robert Frost (poets.org, 1997) no seu poema The Road not Taken.

Two roads diverged in a wood, and I –  
I took the one less traveled by,  
And that has made all the difference.<sup>1</sup>

É possível uma empresa conseguir promover o bem-estar e a felicidade, através do reconhecimento do papel dos seus trabalhadores, da confiança que neles a direcção deposita e da autonomia ou liberdade que lhes é conferida para realizarem um trabalho.

---

<sup>1</sup> Duas estradas divergiam num bosque e eu –  
Eu escolhi a menos percorrida  
E isso fez toda a diferença. (Frost & Untermeyer, 1951, tradução nossa)

Os estudos sobre a felicidade no trabalho e a relação produtividade/felicidade sucedem-se, nomeadamente no campo da psicologia positiva. Para Tal Ben-Shahar (2008), existem formas de um empregador conseguir que os seus trabalhadores sejam felizes e consigam imprimir significado às tarefas que executam. O autor refere estudos realizados pelo psicólogo Richard Hackman, que provam que se o patrão escolher uma tarefa que coloque em destaque as capacidades do trabalhador e este a desempenhar até ao fim, com impacto nos outros trabalhadores, terá fortes probabilidades de se sentir realizado e de produzir mais. É essencial, ainda, escolher uma tarefa que não seja nem muito difícil, nem demasiado fácil, ou seja, com um grau de dificuldade adequado, de acordo com o preconizado por Mihaly Csikszentmihalyi (1990) cit in (Shahar, 2008).

Neste âmbito, cumpre referir a importância da elaboração de um "Balanço Social" por cada organização, estabelecido por lei, em Portugal, através do Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro. Este normativo legal veio contribuir para a detecção de pontos fortes e de fragilidades, possibilitando a concepção eficaz de um plano de acção conducente à melhoria e ao sucesso da empresa e, conseqüentemente, para a felicidade dos trabalhadores, na medida em que melhora a sua satisfação para com o trabalho e proporciona melhores condições de vida.

O Balanço Social de uma empresa retrata a vida da organização, de forma completa, documentada, preferencialmente, com gráficos e tabelas, relativas, por exemplo, à formação profissional, às ausências ao trabalho, greves, às variações salariais, distribuição dos efectivos, escalão etário, género, habilitações, antiguidade, mobilidade, situações de recrutamento, horário e trabalhadores portadores de deficiência, se os houver.

Ao nível da liderança, estudos sobre a inteligência social demonstram a importância de um líder que saiba ouvir e entenda os seus subordinados.

Num inquérito levado a cabo junto dos empregados de setecentas empresas, a maioria afirmou que um patrão compreensivo e interessado era mais importante para eles do que quanto ganhavam. (Goleman, 2006b, p. 406)

A capacidade de sentir e entender os trabalhadores, preocupando-se com o seu bem-estar, faz parte das qualidades do líder socialmente inteligente, que os pode influenciar positivamente, contribuindo, assim, para a melhoria da própria organização.

Efectivamente, sabemos que podemos mudar o rumo de uma organização, através de uma liderança socialmente eficaz, exercendo-a de modo a que as pessoas melhorem os seus desempenhos. O líder de uma escola pública pode e deve contribuir para a satisfação dos seus colaboradores, mesmo com as limitações e constrangimentos impostos, quer a nível externo, quer interno. Temos tentado colaborar com o director nesse sentido, cabendo-nos, por características pessoais, o papel de ouvir, perceber e motivar o corpo docente e discente.

### **3. A Motivação**

A motivação tem sido objecto de estudo de grande parte das teorias de administração, surgindo como motor de acção, como a palavra indica (Motivo+Acção). A este conceito liga-se ainda a noção de "Flow – estado de gratificação em que entramos quando nos sentimos completamente comprometidos com aquilo que estamos a fazer", conceito desenvolvido pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi (1991), *cit in* (Seligman, 2008, p. 149) nos anos sessenta que, a partir do estudo do processo criativo, se interessou pelo fenómeno da motivação intrínseca. Esta é independente de reforços externos e de algum tipo de feedback e dá-se naturalmente. Este conceito surge associado à criatividade: capacidade de criar, de pegar na informação que já temos e organizá-la de uma forma inovadora. Nem sempre, porém, o indivíduo possui esta vontade de agir, movido por uma capacidade de criar, sem quaisquer reforços ou estímulos externos. É mais frequente o contrário, o indivíduo ser levado a agir, a produzir mais e a criar em consequência de um reforço positivo.

A motivação surge nas obras publicadas sobre gestão e psicologia, directamente relacionada com a noção de felicidade e de realização pessoal e profissional. Uma vez realizadas as necessidades básicas, verifica-se, de acordo com estudos desenvolvidos nestas áreas, que o dinheiro não tem um papel preponderante na promoção de felicidade. Das obras consultadas, autores como Tal Ben-Shahr (2008), Dan Baker (2003), Daniel Goleman (2006b) e Dalai Lama (2008) defendem esta ideia. Segundo Maslow (1943), *cit in* (Tavares, 2010) as necessidades que se prendem com a motivação humana organizam-se em cinco níveis diferentes, em pirâmide, começando nas necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança, quer física, quer psicológica, passando para as necessidades sociais, necessidades de auto-estima e, finalmente, de realização. Estas últimas implicam querer ser criativo, transformar o

estado de coisas, enfim, o desenvolvimento social do ser humano. Murray (1954) apresenta uma lista de necessidades mais vasta, como por exemplo, necessidade de dominação, de submissão, de agressão, de humilhação, de realização, sexual, de sensações, de exibição, de jogo, de filiação, de rejeição, de socorro, de protecção, de evitar a inferioridade, de defesa, de evitar o sofrimento, de ordem e compreensão. (Tavares, 2010). Herzberg (1966), por seu lado adopta a tipologia de Maslow mas considera que, de todas as necessidades, as que constituem verdadeiros factores motivacionais são as necessidades de realização, que não cessam de existir, ao contrário de todas as outras.

Herzberg defende ainda que o trabalho em si mesmo constitui um importante factor de motivação.

(...) O termo motivação, para Herzberg, engloba os sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento profissional, que se manifestam no exercício de tarefas que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador” (Chiavenato, 1977, p. 340)

Taylor propõe a execução de tarefas repetitivas, a ideia de linha de montagem numa fábrica, ao passo que Herzberg contrapõe o alargamento e enriquecimento de tarefas. Cada trabalhador deve realizar tarefas diversificadas, de modo a lhe proporcionarem satisfação pessoal e auto-realização. O desafio deve estar sempre presente, devendo ser contínuo e gradativo. (Chiavenato, 1977)

Douglas McGregor foi o autor que divulgou e popularizou a Teoria da Motivação como a base de toda a actividade administrativa. Para este autor, um homem é um animal complexo, dotado de necessidades. Como se as necessidades fossem a manifestação da vida, assim que uma necessidade é satisfeita, imediatamente surge outra em seu lugar, dentro de um processo contínuo que se prolonga até à morte. São assim as necessidades que motivam o comportamento humano, que o orientam e lhes dão conteúdo. Como o próprio nome indica, o conceito de necessidades expressa aquilo que é *necessário* à vida humana. Sendo o homem um animal complexo, um ser biopsicossocial, várias necessidades podem ser elencadas, desde as mais básicas até às de auto-realização, que estão no topo da escala. Num nível mais baixo, encontram-se as necessidades fisiológicas, seguidas das de bem-estar e segurança, sociais e finalmente, de auto-realização. ( ibidem, 1977)

Para os autores citados, estas necessidades são inatas. Por seu turno, os autores interaccionistas consideram que "as motivações são semi-inatas, semi-aprendidas." (Tavares, 2010, p. 95). Para Kurt Lewin (1935), na sua teoria de campo, as motivações são resultado da interacção do sujeito com um objecto, atribuindo-lhe o primeiro uma valência positiva ou negativa, de acordo com a possibilidade ou promessa de satisfação das suas necessidades .

(...) os objetos , pessoas ou situações adquirem para o indivíduo uma valência positiva (quando podem ou prometem satisfazer necessidades presentes do indivíduo), ou uma valência negativa (quando podem ou prometem ocasionar algum prejuízo). (Chiavenato, 2000)

As teorias de liderança e da motivação anteriormente expostas enfatizam a importância do reconhecimento dos trabalhadores pela entidade patronal. Welch, (2006), a este propósito, considera que este não pode estar circunscrito aos diplomas de mérito e sessões de condecoração. A motivação, segundo o autor, não depende apenas de palavras de agradecimento e de reconhecimento público.

(...) as pessoas querem ver reconhecido o seu excelente desempenho. Mas, sem dinheiro, estes prémios perdem muito do seu impacto. Mesmo os prémios Nobel e Pulitzer são monetários. (Welch, 2006, p. 108)

O reconhecimento dos trabalhadores de uma escola pública, a nível remuneratório, está limitado por imposições legais, que se prendem com a progressão na carreira, regulamentada no Estatuto da Carreira Docente (ECD) e pressupõem alguns anos de permanência em determinados escalões, que podem ser abreviados mediante certas circunstâncias, como a avaliação ou a obtenção do grau de mestre ou doutor, que não estão ao acesso de todos. Consideramos que é possível que os colaboradores se sintam recompensados com o reconhecimento do trabalho desenvolvido, através da confiança e prestígio que lhes são conferidos. A avaliação constitui uma possibilidade, com as devidas ressalvas, dado que o sistema de cotas nem sempre o permite...

Na nossa perspectiva, a felicidade e a realização pessoal e profissional dependem do modo como encaramos o nosso desempenho profissional, ou seja, se encaramos o trabalho como um emprego, em que apenas o salário importa; uma carreira, em que o trabalhador dá importância ao trabalho mas considera o processo e as promoções

importantes ou como uma vocação ou chamamento, em que existe uma dedicação apaixonada pelo trabalho, independentemente da remuneração, das recompensas e das promoções. (Seligman, 2008)

Estudos realizados nesta área mostram como encarar um trabalho como chamamento ou vocação pode mudar a vida das pessoas e o seu desempenho profissional, tornando-o significativo para os outros e contribuindo para a sua felicidade. Seligman (2008) refere as experiências levadas a cabo por uma equipa liderada pela professora de gestão Amy Wrzeniewski, em que 28 auxiliares hospitalares foram alvo de estudo. Chegou-se à conclusão de que os auxiliares que concebiam o seu trabalho como emprego, apenas consideravam que a sua função era limpar quartos. Por outro lado, aqueles que viam o seu trabalho como uma vocação, achavam ter importância na vida dos doentes e contribuir para o seu restabelecimento e bem-estar. Não se limitavam a executar as tarefas que lhes estavam destinadas, aumentavam o seu campo de intervenção, de modo a colaborar de forma mais activa com os doentes, alegrando-os e auxiliando-os.

Os auxiliares que vêem o seu trabalho como uma vocação modificam a forma como trabalham para o transformar em algo mais significativo. Eles vêem-se como elementos-chave para acurar dos doentes, antecipam o seu trabalho para serem maximamente eficientes, antecipam as necessidades dos médicos e das enfermeiras de modo a permitir-lhes passar mais tempo a tratar dos doentes e adicionam tarefas às suas próprias tarefas, tal como alegrar o dia dos doente (...) (Seligman, 2008, p. 214)

#### **4. A formação como propulsora de sucesso e de bem-estar individual e organizacional**

A formação dos profissionais que trabalham numa escola é de carácter prioritário e o director deve promovê-la, após a realização de um diagnóstico que evidencie as áreas carenciadas, quer no que se refere à formação proposta a nível governamental, quer à formação a nível interno, usando os recursos humanos de que dispõe e rentabilizando a formação especializada de alguns profissionais. Na área da formação de professores, embora não seja uma das competências delegadas, temos participado no levantamento de necessidades para futuro investimento em acções de formação, adequadas às reais necessidades dos profissionais. Uma das prioridades para o ano lectivo de 2011/2012, será a formação sobre mediação de conflitos em meio escolar.

## CAPÍTULO VII

### **1. Gestão de conflitos e das emoções: exemplos de projectos que têm por base a inteligência emocional**

Numa organização, um ambiente interno sã e uma cultura organizacional positiva são cruciais para a promoção de bem-estar nos seus trabalhadores. Por vezes, as organizações, como entidades vivas, adoecem e precisam de ser tratadas. Os conflitos fazem parte de qualquer organização, e o contexto actual da escola está na origem da intervenção numa área fundamental: a mediação e resolução de conflitos.

A negociação, mediação ou gestão de conflitos merecem a nossa atenção, uma vez que a sua eficaz resolução contribui para o bem-estar dos colaboradores de uma organização e para o equilíbrio da mesma, possibilitando um nível de rendimento superior.

Para (Tavares, 2010), as organizações não são exemplos de união entre as pessoas, sendo "(...) tudo menos lugares pacíficos, nelas ocorrendo muitos conflitos entre as pessoas que as constituem." (Tavares, 2010, p. 276)

Ainda segundo esta autora, as soluções para as diferentes situações podem passar por um contacto socialmente apoiado entre as partes, pela construção de objectivos comuns e de tarefas de cooperação, ou, pelo contrário, pela dominação, submissão, inacção e finalmente pela mediação e negociação.

Para Vala (2004), a mediação é

(...) levada a cabo por uma " terceira parte (alguém não envolvido no conflito é aceite como um modo de auxílio à clarificação da disputa e à abertura de canais de comunicação entre as partes em conflito) (ibidem, 2004, p. 447)

Ainda neste âmbito, e segundo Douglas (1957, 1962) e Taijfel 1982), *cit in* (Vala, et al., 2004), a negociação de conflitos desenvolve-se em três fases: a primeira, denominada de *distributiva*, em que os negociadores expõem os seus interesses, tornando visível a dissensão entre eles, seguida do estabelecimento de regras de negociação; a segunda, de *exploração e reconhecimento*, consiste numa sessão de análise dos aspectos negociais e a terceira, *integrativa*, caracteriza-se pela interacção pessoal e acções de colaboração, com vista à tomada de decisão.

A distinção entre *negociação distributiva* e *negociação integrativa* apresentados por Walton e Mckenzie, (1965), Susskind e Guiksdank, (1987); Raiffa; (1982) *cit in* (Vala, et al., 2004, p. 449) definem o processo negocial, sendo a primeira considerada um *jogo de soma nula* e a segunda *um jogo de soma positiva*, em que há um equilíbrio entre os benefícios concedidos a uma e outra parte. A primeira, pelo contrário, torna as diferenças mais evidentes, correspondendo os benefício de uma parte às perdas da outra.

Ao longo da nossa intervenção no terreno tentámos realizar uma *negociação integrativa*, que se focaliza na resolução dos problemas através de soluções de compromisso benéficas para ambas as partes. Não optamos imediatamente pelo confronto entre as partes, a não ser que tenhamos algumas garantias, procedendo a um trabalho prévio com as pessoas em causa, em que tentamos que vejam os benefícios das possíveis soluções encontradas. O confronto tem sido sempre mediado por nós, muitas vezes com a presença de outra pessoa da nossa confiança, quer dos SPO, quer do funcionário responsável pela segurança da escola. Sabemos que nos Julgados de Paz o mediador não conhece as pessoas ou grupos em conflito, ou mesmo a situação que o originou, sendo absolutamente imparcial. No nosso caso, temos conhecimento de algumas situações, apesar de algumas poderem surgir (como aconteceu inúmeras vezes) no momento.

A chave para a resolução destes problemas passa pela gestão das emoções, não só das pessoas ou grupos com interesse opostos, mas também de quem os medeia ou negocia. O mediador deve ser calmo, paciente e ponderado, evitando que as partes envolvidas entrem em confronto, quer verbal, quer físico. Deve, ainda, ter a noção de que

Grande parte da resolução de conflitos entre grupos, quer ocorra em meio empresarial, educacional, da administração pública ou das relações internacionais, passa por um processo negocial entre as partes, que se desenrola no tempo. (Vala, et al., 2004)

Para além do factor tempo, deve partir do princípio de que a maior parte dos conflitos não são passíveis de resolução pacífica e contar com inúmeros obstáculos.

A negociação pressupõe resultados desejados pelas partes (...) E pressupõe incompatibilidades. E desenvolve-se através de estratégias e táticas para chegar a um acordo aceite pelas partes. (Tavares, 2010, p. 278)

A importância da gestão emocional na vida das pessoas e das organizações tem sido objecto de estudo e de desenvolvimento de projectos nas escolas, que visam o controlo das emoções negativas/destrutivas e a adopção de uma atitude positiva perante a vida. Existem projectos implementados nos Estados Unidos, das chamadas Escolas PEAP (Promover Estratégias Alternativas de Pensamento), em inglês PATHS (Promoting Alternative Thinking Strategies) que consistem num programa focado na resolução de conflitos, no qual se ensina às crianças mais velhas a intervir em conflitos de crianças mais novas. (Goleman, 2006a) Este programa tem por base o pensamento budista, que defende que a calma e a serenidade devem ser cultivadas, uma vez que "não conseguimos pensar se não estivermos calmos." (2006a, p. 324). A sua implementação nas escolas pressupõe um período de formação e reflexão mais ou menos longo, sendo concretizado através de uma Aprendizagem Social e Emocional (ASE), em inglês Social and Emotional Learning (SEL), que visa dotar as crianças e os jovens das competências sociais e emocionais de que necessitam para terem uma vida equilibrada e feliz. O seu currículo inclui a chamada alfabetização emocional (emotional literacy) que Goleman (1996) defende, o auto-controlo, competências sociais, relação positiva entre pares e capacidade de resolução de conflitos interpessoais.

A importância da inteligência emocional decorre da necessidade do reconhecimento de uma inteligência não circunscrita às áreas académicas, aos estudos sobre a cognição e afectos, na área da psicologia e devido aos resultados dos estudos sobre as emoções e o seu funcionamento, na área das neurociências (Costa Franco, 2007)

Os precursores da definição de inteligência emocional foram John Mayer (1993) e Peter Salovey (1993), cit in (ibidem, 2007, p. 114) assentando esta no construto de inteligência social e na inteligência intrapessoal de Gardner, (Gardner, 1983-1993) cit in (ibidem, 2007, p. 114-132)

Goleman (1996, pp. 63-64) avança com uma definição de inteligência emocional, numa interpretação sua das ideias de Mayer e Salovey, em que refere cinco habilidades: a auto-consciência, a gestão das emoções, a motivação, a empatia e a gestão dos relacionamentos.

Esta definição dá-nos conta do amplo terreno de aplicação da inteligência emocional e da sua importância para o desenvolvimento pessoal e social do indivíduo. Ter

consciência da sua existência contribui para um melhor autoconhecimento e uma melhor relação com os outros. Exemplo disto, para além dos já citados projectos em escolas americanas, é um dos projectos levados a cabo numa escola do 1º ciclo, envolvendo um grupo de docentes e alunos, descrita na obra de Maria da Glória Salazar D'Eça Costa Franco: *A gestão das Emoções na Sala de Aula- Projecto de modificação de atitudes emocionais de um grupo de docentes do 1º Ciclo do Ensino Básico*. A experiência teve lugar durante um ano e envolveu a observação dos docentes e alunos envolvidos, tendo ficado provado que uma boa gestão das emoções e a transformação de velhos hábitos e rotinas, tal como a alteração do modo de estar em sala de aula, tem efeitos positivos na relação professor-aluno, repercutindo-se nos resultados escolares dos alunos. A formação/reflexão sobre a temática da inteligência emocional que teve lugar na escola, durante um ano, conseguiu demonstrar que foi possível verificarem-se "(...) mudanças efectivas das atitudes das professoras na sua relação com os seus alunos." (ibidem, 2007, p. 499)

Será esse, talvez, o caminho para a resolução dos problemas que surgem nas escolas e que aumentam dia após dia, não só entre professores e alunos, mas entre todos os elementos da comunidade educativa e escolar. Na nossa escola, ao constatarmos o sofrimento de alguns professores devido aos problemas de indisciplina e gestão da sala de aula, propusemos aos técnicos dos SPO a criação de um espaço que lhes fosse dedicado, na tentativa de os ajudar a melhorar o seu estado de espírito e a traçar planos de acção para a resolução dos problemas surgidos. Este projecto foi aceite pelos psicólogos e denomina-se (Es)passos. Porém, os professores, talvez por vergonha ou constrangimento, não têm recorrido a estes técnicos no horário estabelecido, procurando-os noutros horários. É preciso, a este nível, mudar mentalidades e há ainda um longo caminho a percorrer...

## **2. Comportamentos e disciplina**

O nosso país foi palco de transformações, na esfera política e cultural, que podem ser consideradas como possíveis causas para o aumento exponencial de indisciplina nas escolas portuguesas. Transitando de um sistema rígido e altamente disciplinador para um sistema de permissividade, a escola viria a debater-se com crescentes problemas nesta área.

Com o alargamento da escolaridade obrigatória a indisciplina passou a ser um tema recorrente, que tem afligido não só aqueles que trabalham no ramo educacional, que se deparam com um enorme grau de instabilidade nas instituições de ensino e nas salas de aula, como também pais e encarregados de educação e sociedade em geral. "Em Portugal, a indisciplina e a violência têm sido temas que têm suscitado cada vez mais apreensão, atenção e debate, em distintos, mas entrecruzados fóruns." (Caldeira, Susana, et al, 2011, p.9)

Embora haja, nos dias de hoje, uma vasta bibliografia sobre esta temática, os estudos são relativamente recentes, sobretudo no que diz respeito ao contexto de sala de aula.

O estudo do que se passa na intimidade ou privacidade da sala de aula não foi objecto de investigações por parte dos psicólogos, sociólogos e antropólogos praticamente até ao início da década de 70. (Melo, 1993) cit in (Curto, 1998, p. 13)

As responsabilidades por esta insegurança e mal-estar crescente nas escolas têm sido atribuídas aos diferentes actores educativos, tais como professores, à direcção das escolas e à tutela, por potenciar a falta de autoridade do professor, pela ausência de legislação eficaz. A família não escapa a esta acusação, sendo-lhe apontada a transmissão de uma educação deficiente às crianças e jovens, que relega quase por inteiro à escola.

No que respeita à instituição, os directores manifestam a sua preocupação e desagrado por situações que mostram a debilidade do sistema, com as consequências que tudo isso poderá ter na chamada "montra escolar". (Santos Guerra, 2002)

No que se refere à gestão da sala de aula e problemas de indisciplina, os professores constituem um alvo privilegiado na imputação de responsabilidades. Sucodem-se críticas à ausência da utilização de uma pedagogia diferenciada e de métodos científicos inovadores, de trabalho colaborativo, de formação e de aperfeiçoamento.

Por outro lado, a disciplina constitui uma das principais preocupações dos professores, que se sentem, muitas vezes, culpados e inseguros, pois vêem a sua autoridade e competência postas em causa, tentando dirimir a sua responsabilidade culpando o sistema ou a direcção da escola, ou mesmo o número de alunos por turma, em vez de privilegiarem uma reflexão séria sobre a sua própria intervenção e possíveis culpas no processo.

Cumpra reflectir sobre as verdadeiras causas deste problema e delinear estratégias e possíveis soluções para a sua diminuição nas escolas. Os estudos efectuados sobre esta matéria referem diversas causas, centradas na organização, no professor, na família e no aluno, confirmando as crenças populares a este respeito.

Segundo Santos Guerra (2002), existem três níveis institucionais da disciplina: a macroestrutural, que tem a ver com o sistema educativo; o nível mesoestrutural, que tem a ver com a escola e o nível microestrutural, que tem a ver com a própria aula

Ao nível mesoestrutural temos a considerar a importância das normas contidas no regulamento interno de cada escola, para além das regras "informais" e não escritas que os alunos parecem conhecer bem. Ao nível microestrutural, por outro lado, as diferenças de regras existentes entre cada aula confundem os alunos e potenciam actos de indisciplina. "Em cada aula existe um dicionário próprio." (ibidem, 2002, p. 226), que os alunos devem aprender a usar.

Reflectamos sobre as metáforas usadas por Santos Guerra, que aludem ao facto de cada escola possuir uma organização física própria, que provocará determinadas reacções e sentimentos nos alunos e na forma como estes interagem uns com os outros, regras próprias, formais e informais que os alunos escolherão seguir ou não, e no dicionário específico que cada aula tem. Estas metáforas, ricas de significado, apontam o caminho para vários factores que poderão condicionar a boa saúde das relações dos membros da comunidade educativa. Se pensarmos que a escola actual tem alunos provenientes de outros países e culturas, veremos ainda melhor as diferenças substanciais que tantas vezes os alunos estrangeiros nos apontam sobre a organização e a disciplina vigente nas escolas dos seus países.

Comecemos por pensar na nossa cultura, no modo como vemos a vida e o trabalho. Somos, por natureza, um povo triste, como defende a presidente da associação de psicologia positiva, Helena Marujo, e de cuja opinião partilhamos. Esta autora usa como exemplos o fado, a tendência para o fatalismo e a crença no destino e, por último, a palavra saudade.

O discurso e a postura colectivas, e o conseqüente clima emocional que nos tem envolvido no último século, são tendencialmente depressivos e pessimistas. (Marujo, 2011, p.15)

Miguel de Unamuno por seu turno, define os portugueses como "constitucionalmente pessimistas; um povo triste, até quando sorri." (Unamuno, 1953, p. 3) cit. in (ibidem, 2011, pp. 19-17)

Estudos realizados nesta área vêm confirmar esta teoria, como o comprova o estudo comparativo de diversos países europeus neste âmbito, em que Portugal teve os índices mais baixos em matéria de felicidade e optimismo. Esta investigação foi publicada no nosso país em 1993, por Luís de França, ainda segundo a autora. Este estudo, subordinado ao tema *Valores europeus, Identidade Cultural* permitiu constatar que "Os valores de felicidade dos portugueses eram inferiores à média europeia" e "apenas 12% diziam ser muito felizes" (ibidem, 2011, p. 18)

Transportando este sentir para as escolas portuguesas, a autora considera que

(...) a escola portuguesa é um local de sofrimento para professores e para a quase totalidade dos alunos. Para os primeiros é uma fonte de stress e de frustrações diárias, para os segundos, «uma seca minuto a minuto». (ibidem, 2011, p.19)

Para fazer face a este mal-estar crescente, Helena Marujo propõe que se mudem atitudes de pessimismo e se construa um espaço onde impere um clima relacional positivo, conducente a uma interacção eficaz e saudável entre professor/aluno. Vai o ao ponto de afirmar que "(...) o bom educador tem a responsabilidade moral de se educar e de educar os outros para o optimismo" (ibidem, 2011, p. 21), enfatizando a importância do desenvolvimento pessoal e do aumento do auto-conceito e da auto-estima.

Para (Dean, 1992); (Marchesi & Martin, 1998), cit in (Morgado, 2004, p. 97), um

(...) clima relacional afectivo e emocional baseado na aceitação mútuas, parece constituir um factor extremamente contributivo para a qualidade da acção educativa, uma vez que o afecto, as motivações e a relação interpessoal são elementos essenciais dos processos educativos.

Dean (2000) cit in (ibidem, 2004, p. 97) refere a necessidade de um clima positivo na sala de aula, que funcionará como um estímulo para a aprendizagem e como meio de ultrapassar possíveis situações de conflito entre professores e alunos. Para (Stoll, 1991), cit in (ibidem, 2004, p. 97) este clima em contexto de sala de aula repercute-se a toda a comunidade educativa e contribui para um bom ambiente interno

Concordamos inteiramente com a importância de um bom clima relacional em contexto de sala de aula, e que as interações entre os actores deste palco dependem não só da existência de um clima propício à aprendizagem, mas também de uma relação de poder considerada por vários autores de assimétrica. Almerindo Afonso (1989, p. 8), cit in (Curto, 1998, p. 38), defende que as relações entre professor e aluno " (...) apresentam-se como tendencialmente assimétricas, ou seja, o poder do professor é mais forte do que o poder dos alunos."

Outros autores partilham da mesma posição, defendendo que a o estatuto de professor e a própria estrutura da sala de aula lhe confere maior poder, situação que o aluno tentará contrariar, gerando situações de conflito e de "medição de forças". Não podemos esquecer que o aluno também detém vários poderes e que tudo fará para os exercer, tentando persuadir o grupo/turma através da sua influência. A sala de aula é , assim, um espaço de conflito em que a negociação deve ser uma constante.

Jorge Correia Jesuíno estabelece um paralelo entre docência e liderança, considerando a primeira como

(...) um exercício de liderança e de gestão, ou seja, um exercício mais próximo da influência e da persuasão do que da aplicação de ameaças e sanções. (Jesuíno, 2011, p. 81)

Este autor defende que as teorias de liderança existentes podem ajudar a resolver conflitos e situações de indisciplina. A escola, na sua óptica, é um

(...) locus de conflito e um contexto onde, porventura, uma das competências requeridas para uma liderança eficaz consiste justamente na competência para gerir conflitos. (ibidem, 2011, p.95)

Pensamos que a forma de se ultrapassar estas "assimetrias" se deverá centrar numa relação pedagógica correcta e na construção de um bom clima relacional. "(...) os fenómenos da disciplina e indisciplina na aula remetem para o campo da relação pedagógica (...)" (Curto, 1998, p. 19). O poder deve ser partilhado, as situações discutidas, e o professor, no seu papel de líder, deve ser reconhecido como tal não pela sua força e autoridade, mas pelo seu valor como profissional competente, pela sua postura e exemplo. Bandura (1969; 1986) refere o imenso poder da modelagem, ou seja, da influência que o professor exerce sobre os seus alunos ao nível do comportamento, através do modo como ele próprio se comporta. (Caldeira, 2011, p. 126)

Paralelamente, uma boa relação pedagógica está directamente relacionada com a formação de professores, que envolve, por um lado, o aperfeiçoamento de competências científicas, num processo de desenvolvimento profissional e, por outro lado, o desenvolvimento de competências emocionais e sociais. Estas últimas dizem respeito à capacidade de se superar a si próprio e de gerir os relacionamentos interpessoais, no âmbito do desenvolvimento pessoal. A harmonia entre estes dois pólos, que se completam, irá determinar o modo como gere o espaço da sala de aula, conseguindo transformar uma aula num espaço de trabalho e, simultaneamente, de prazer.

Ao nível da regulamentação interna, deverá haver clareza na sua transmissão aos alunos e pais/encarregados de educação. As regras de funcionamento da sala de aula decorrem, ou deverão decorrer, desse documento, e devem ser transmitidas logo nas primeiras aulas. As primeiras impressões devem transmitir força, segurança, serenidade, o que pode ser percebido muito mais pela imagem e pela postura, do que pelas palavras. Lembrando as palavras de Helena Marujo " Aprender a ser optimista começa, assim, por ensinar o corpo a sê-lo" (Marujo, 2011, p. 56). Cultivar o sorriso e manter uma postura direita, que transmita confiança, olhando os outros nos olhos, é o primeiro passo para sermos respeitados. " Um adulto que transmite confiança é menos propenso a ser posto em causa. " (Marujo, 2011, p. 57)

Um aspecto que não deve ser descurado é o tipo de linguagem e o tom de voz utilizado em contexto de sala de aula. O professor deve evitar elevar o tom de voz, uma vez que essa técnica perde o seu efeito rapidamente. Devem ser evitadas mensagens destrutivas e humilhantes, que desmotivam e frustram o aluno. O professor deve usar mensagens na primeira pessoa (Gordon, 1974), cit in (Espírito Santo, 2011, p. 162) e evitar a acusação. Estas mensagens pressupõem três fases: a identificação do problema, sem recurso à crítica; a elencação das possíveis consequências que advêm desse comportamento e, por último, a exteriorização das emoções que essas consequências provocam. (ibidem, 2011, p.162)

Novamente o exemplo se reveste de enorme importância: se queremos uma comunicação eficaz, nos dois sentidos, temos a obrigação de dar o exemplo, respeitando para podermos ser respeitados.

Um outro obstáculo a uma boa relação pedagógica, ao sucesso dos alunos e à manutenção da disciplina, é o chamado "efeito de pigmaleão ou da profecia que se auto-realiza." (Jesuíno, 2011, p. 90) Este fenómeno foi estudado pelo sociólogo Robert Merton e aplicado à sala de aula por Robert Rosenthal. O primeiro passo para a resolução dos problemas causados por estes juízos de valor erróneos deverá ser evitar o "pré-conceito" em relação a estes alunos, acreditando no seu potencial e auxiliando-os, quando não conseguem atingir os resultados pretendidos.

Goleman (2006b) refere o caso de uma aluna problemática, numa escola num bairro muito pobre, em Nova Iorque. A aluna tinha já duas retenções, apresentava classificações negativas a todas as disciplinas e saía várias vezes das aulas, sem dar qualquer explicação, e raramente voltava. A nova professora de inglês, numa das primeiras aulas, detectou o seu problema. Ao aproximar-se da sua carteira para a ajudar numa actividade, verificou que a aluna mal sabia ler. Contactou de imediato o professor de educação especial, e após um trabalho longo, em conjunto, evitaram que a aluna fizesse parte dos números de abandono escolar. Por vezes, é só preciso prestar atenção, escutar, perceber os alunos. Esta atitude pode evitar muitos problemas futuros para os jovens e contribui, decerto, para o sucesso da instituição. É um processo em que todos ganham.

Na nossa escola, tivemos um caso muito semelhante, numa turma de 10ºano de um curso profissional. A aluna mal sabia ler e era alvo de chacota no início do ano, o que fez com que a encarregada de educação comparecesse à escola por várias vezes. A situação foi resolvida, através de uma intervenção eficaz da direcção, da directora de turma e da professora de educação especial. Hoje a aluna está feliz e bem integrada na turma, que também foi alvo de intervenção da nossa parte e de sessões de mediação de conflitos.

A ligação escola/família é fundamental, para a prevenção de comportamentos desviantes e resolução de conflitos existentes. A escola, por seu turno, deve primar pela organização. Como defende Daniel Sampaio, " Quanto mais desorganizada é a família, mais importante é a imagem coerente e estruturada que a escola deve fornecer a esses alunos..." (Sampaio, 2009, p. 130) Esta ligação, quando devidamente realizada, contribui para um percurso equilibrado dos alunos, para a resolução de problemas e para dar a conhecer aos encarregados de educação os progressos dos seus educandos.

À direcção cabem, sem dúvida, responsabilidades acrescidas, não só no que se refere ao cumprimento da lei e da sua aplicação, mas também na detecção de situações de incumprimento e na delineação de estratégias e medidas preventivas de comportamentos indisciplinados. No nosso caso concreto, apostamos na auto-regulação dos comportamentos, após uma regulação levada a efeito por nós. Esta abordagem aposta na prevenção e remete para os alunos e os seus pares a responsabilidade dos seus próprios comportamentos. Através deste método, os alunos podem monitorizar os seus comportamentos, melhorando as suas atitudes e contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal. Partilhamos da ideia de Espírito Santo (2011), que defende, a par de inúmeros autores que

(...) as escolas que têm tido mais sucesso com alunos que apresentam distúrbios comportamentais caracterizam-se por terem práticas que procuram maximizar o envolvimento activo de todos os alunos, a nível da sala de aula e da instituição escolar, e por possuírem um conjunto partilhado de valores e procedimentos do dia-a-dia consistentes com esses valores. (Espírito Santo, 2011, p. 147)

Por outro lado, os professores deverão concertar estratégias, em sede de conselhos de turma, sendo importante a adopção de regras comuns. O facto de cada aula e de cada professor serem diferentes dá origem à erupção de comportamentos desviantes.

Cada escola deverá encontrar as respostas para os seus problemas, através duma reflexão sobre a acção e do recurso a várias estratégias e possíveis soluções.

(...) O profissional competente actua reflectindo sobre a acção, criando novas realidades, experimentando, corrigindo e inventando no diálogo rico que estabelece com a própria realidade. (Pérez Gomes, 1985) cit in (Santos Guerra, 2002, p. 217)

## **CAPÍTULO VIII**

### **1. Áreas de intervenção no ano lectivo de 2009/2010**

A nossa área de intervenção era vasta, em 2009/2010, passando pela coordenação da equipa de matrículas e de constituição de turmas; de transferências de turma; de atribuição de subsídios e bolsas de mérito da Fundação Ribas de Sousa e do ASE, em colaboração com o director; de atribuição de suplementos alimentares a alunos carenciados; articulação com os SPO, na prevenção e monitorização de casos disciplinares, bem como no auxílio a alunos provenientes de famílias desestruturadas e

alvo de maus tratos, fazendo a articulação necessária com a interlocutora para o abandono e absentismo escolar e com a comissão de protecção de crianças e jovens (CPCJ) de Viseu; tratamento de questões disciplinares, ligadas a instauração de processos, medidas correctivas e monitorização da sua aplicação, bem como contactos com os pais/encarregados de educação; intervenção em contexto de sala de aula, sempre que para isso a nossa presença era solicitada e a situação assim o exigia; articulação com os coordenadores de directores de turma, detectando necessidades e propondo medidas, facultando orientações para as reuniões e constituindo equipas de verificação dos documentos logo após as reuniões periodais e intercalares; coordenação do gabinete de apoio ao aluno (GAA), delineando estratégias para a sua organização conceptual e funcional; mediação de conflitos entre os elementos da comunidade educativa; ligação escola/família; organização e acompanhamento de actividades culturais; apoio e acompanhamento de projectos e de actividades de enriquecimento curricular, visitas de estudo e aulas no exterior; acompanhamento do projecto da educação para a saúde e educação sexual (PESES), articulação de trabalho com o departamento de educação especial, nomeadamente no que respeita aos apoios a alunos com NEE e do apoio a alunos estrangeiros no âmbito do Português Língua Não Materna (PLNM).

A gestão dos recursos humanos, no que dizia respeito a cargos de coordenação de estruturas intermédias e de equipas de trabalho, nomeadamente para o GAA, foi realizada por nós, em colaboração com o subdirector e com a concordância do director.

Tínhamos também a nosso cargo o arquivo em suporte analógico e digital de tudo o que dizia respeito à direcção, à excepção do ensino nocturno, que estava a cargo de outro adjunto e dos dossiers organizados pelo subdirector.

## **2. Áreas de intervenção no ano lectivo de 2010/2011**

Nos termos do nº 7 do artº20 do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, foram-nos delegadas, para além daquelas que já detínhamos e que mantivemos, as seguintes competências: integração do conselho administrativo; articulação com o professor bibliotecário do funcionamento da biblioteca; coordenação da implementação dos planos individuais de trabalho (PIT); convocação de reuniões, autorização de permuta de aulas; verificação da documentação elaborada por departamentos e conselhos de turma, nomeadamente critérios de avaliação e projectos curriculares de turma; coordenação das equipas de verificação dos documentos provenientes dos conselhos de

turma de avaliação; intervenção na organização das eleições dos representantes dos alunos ao conselho pedagógico; coordenação das actividades das turmas; acompanhamento do funcionamento e das actividades da associação de estudantes; acompanhamento da execução dos planos de acompanhamento.

Cumprimos as funções atribuídas com empenho e dedicação, revelando um elevado compromisso para com o serviço público e não receando o desempenho de novas funções, ou mesmo a colaboração noutras áreas que não nos estavam afectadas.

Passamos, de seguida, à enunciação das diversas actividades desenvolvidas nas áreas de intervenção referidas, bem como da reflexão realizada com base no levantamento de pontos fracos e fortes e acções de melhoria, nos anos lectivos de 2009/2010 e de 2010/2011. Esta análise crítica permite-nos realizar um balanço global, indicando o caminho a seguir no futuro, em relação a procedimentos a manter, melhorar e a modificar ou mesmo eliminar.

## **CAPÍTULO IX**

### **1. Actividades desenvolvidas**

A parte do relatório que diz respeito às nossas funções e actividades realizadas propriamente ditas, será dividido em actividades, que se subdividirá em organização e gestão escolar; actividades no âmbito dos vários serviços existentes na escola; clubes e projectos implementados; actividades, conferências e celebração de efemérides; análise dos casos de abandono escolar e dos casos reportados à CPCJ; comportamentos e disciplina, segurança e violência na escola, ligação escola/família e mediação de conflitos. No que se refere às áreas de intervenção delegadas por competência, houve algumas alterações, como teremos ocasião de documentar.

#### **1.1 Actividades de organização e gestão - revisão de documentos de autonomia e acções de coordenação dos órgãos de estruturas intermédias.**

No primeiro ano em que iniciámos funções na direcção da escola, a revisão dos documentos de regulamentação interna revelou-se necessária, nomeadamente no que se refere ao projecto educativo de escola, que foi realizada em 2009/2010, e ao regulamento interno. A nossa participação nesta área circunscreveu-se, neste ciclo avaliativo, a algumas sugestões de alteração dos documentos, de acordo com as

situações e necessidades surgidas, uma vez que a sua concepção e reformulação estava a cargo do director e das equipas ou pessoas para tal nomeadas. No que se refere ao RI, apenas houve alteração no que ao estatuto do aluno diz respeito, por necessidade da sua adaptação à nova legislação. O documento, na sua globalidade, encontra-se ainda em fase de reformulação, iniciada no ano lectivo de 2010/2011, pela assessora da direcção, estando prevista a nossa participação para a continuação e conclusão desse processo no presente ano lectivo.

### **1.2 Elaboração e coordenação dos planos individuais de trabalho (PIT)**

Foram elaborados, de acordo com a legislação em vigor e directrizes emanadas do conselho pedagógico, os PIT, no que respeita à recuperação da assiduidade, com a alteração, segundo a referida lei, de só poder ocorrer uma vez por ano. A articulação destes documentos e sua implementação foi por nós coordenada, tendo resolvido alguns problemas no que se refere à gestão dos espaços e recursos humanos disponíveis, uma vez que a sua execução era realizada na BE e no GAA, serviços que nos estão incumbidos por delegação de competências.

Elaborado um estudo sobre a realização de PIT (Cf. anexo 16) e número de alunos por turma que foram alvo desta medida, conclui-se que um total de 40 alunos realizaram PIT, sendo 3 PIT no ensino básico, 11 PIT nas turmas dos cursos científico-humanísticos e 26 nos cursos profissionais. Tendo em conta um universo de cerca de 1000 alunos, a percentagem de alunos com necessidade de recuperação da assiduidade não foi elevada.

Dos 26 PIT nos cursos profissionais, apenas 9 alunos conseguiram cumpri-los e dos 11 relativos aos cursos científico-humanísticos, 7 alunos conseguiram repor a assiduidade.

Destes alunos, 2 ficaram impossibilitados de cumprir o PIT devido à não comparência dos respectivos encarregados de educação na escola para tomarem conhecimento dos mesmos e o processo poder ser oficializado, o que denota a falta de interesse de alguns pais/encarregados de educação no que respeita à educação dos filhos.

### **1.3 Elaboração e coordenação dos projectos curriculares de turma (PCT)**

No ano lectivo de 2009/2010, verificámos que havia uma grande indefinição, por parte dos professores, no que se refere à concepção do projecto curricular de turma (PCT).

Verificámos, inclusivamente, em alguns casos, que este documento não era mais do que o prolongamento da ficha biográfica do aluno, o que tivemos ocasião de comunicar aos coordenadores dos directores de turma, especialmente ao coordenador do ensino básico, onde a situação era mais notória. De qualquer forma, os PCT foram elaborados e cumpridos os itens que os integravam, tendo a sua concepção melhorado no ano lectivo subsequente.

#### **1.4 Elaboração e coordenação dos planos de recuperação e de acompanhamento**

A articulação com os directores de turma e o acompanhamento destes planos foi por nós realizada, tendo os contactos com os encarregados de educação sido feitos no tempo previsto, o que contribuiu para uma implementação coroada de sucesso. No ano de 2009/2010, houve 41 planos de recuperação, tendo sido cumpridos 32 e 6 planos de acompanhamento, dos quais 5 foram cumpridos. No presente ano lectivo, foram implementados 35 planos de recuperação, tendo 32 sido cumpridos e 9 planos de acompanhamento, que foram cumpridos, no presente ano lectivo.

Apresentam-se, em anexo, a avaliação dos PCT, com base na leitura dos conteúdos das actas das reuniões de avaliação. (Cf. anexos 18, 19 e 20)

## **2. Outras Actividades**

### **2.1 Preparação do ano lectivo: matrículas e constituição de turmas**

No ano lectivo de 2009/2010 coordenámos a equipa de matrículas, constituída pelos directores de turma e a equipa de constituição de turmas, tomando decisões em relação à oferta de escola no que concerne a algumas disciplinas e pedidos de autorização de junção de turmas e de abertura de outras com um número de alunos inferior ao permitido por lei à DREC. Para além disso, inserimos dados numa plataforma com as propostas de cursos e de turmas para o ano lectivo de 2009/2010 e 2010/2011, por solicitação dos serviços referidos e para posterior autorização. Algumas propostas foram indeferidas e tentámos resolver a situação recorrendo aos responsáveis pela gestão da rede escolar.

No serviço de matrículas, deparámo-nos com alguns problemas devido à inexistência de vagas para vários alunos do 10ºano, que aconteceu nas escolas da cidade e nos obrigou a

uma reunião, mediada pelo coordenador da equipa de Apoio às escolas (EAE), para uma distribuição equilibrada dos alunos por escola e por turma. Deparámos-nos com pais revoltados, devido ao facto de a escola destinada aos seus educandos não estar próxima da sua área de residência, por falta de vaga. A DREC autorizou a abertura de mais turmas, devido a esta contingência.

No ano lectivo de 2010/2011, as dificuldades com que nos debatemos prenderam-se com o facto de termos que envidar esforços, em colaboração com o director, para conseguirmos mais uma turma para o 7ºano e mais duas para o 10º ano, o que conseguimos. No caso do 7ºano, a turma em questão pertencia ao ensino articulado de música e havia uma forte pressão dos pais/encarregados de educação para que a turma permanecesse na escola de origem. Fomos contactados pela representante dos pais dessa turma, que conhecemos pessoalmente, a quem garantimos que a escola tudo faria para acolher bem os alunos, nomeadamente em questões de segurança. Recentemente, a encarregada de educação confessou-nos que estava muito contente, tal como os restantes encarregados de educação, e que inclusivamente a nossa escola oferecia mais segurança do que a anterior.

Como *pontos fracos* destas actividades, podemos referir a permanência da mesma equipa durante muito tempo, o que potencia erros de rotina e a existência de alguma tensão devido ao facto de alguns elementos não se sentirem confortáveis por terem que cumprir ordens que contrariavam os hábitos adquiridos.

Como pontos fortes há a salientar o cumprimento dos requisitos deste serviço, nomeadamente da elaboração das turmas, tendo alguns elementos alterado inclusivamente os períodos de férias para o efeito.

Como *acções de melhoria*, podemos referir a alteração dos critérios de constituição das equipas para os próximos anos lectivos, inserindo um sistema de rotatividade e o esclarecimento das funções da equipa de constituição de turmas.

## **2.2 Trabalho desenvolvido com os assistentes operacionais**

No ano lectivo de 2009/2010 e início do ano lectivo de 2010/2011, coordenámos várias actividades e resolvemos problemas de vária ordem no que respeita à organização das mesmas. A chefe dos assistentes operacionais era uma pessoa experiente, que conseguia

dar resposta às solicitações constantes, características de uma escola com uma população escolar elevada, para além dos colaboradores da organização, também em número elevado. Organizámos diversas actividades, que serão referidas mais adiante, tendo obtido sempre uma resposta positiva e colaboração activa por parte desta funcionária. No ano de 2010/2011, esta colaboradora aposentou-se, tendo sido substituída por outro funcionário, igualmente empenhado, apesar de ter havido necessidade de habituação ao novo cargo, como é natural. Temos tentado colmatar algumas falhas de âmbito relacional entre estes colaboradores, resolvendo, por vezes, situações de conflito.

Fazendo o balanço desta situação, chegamos à conclusão de que deveremos continuar a implementar as medidas levadas a cabo até ao momento presente.

### **2.3 Associação de estudantes**

No ano lectivo de 2009/2010, o processo eleitoral para a associação de estudantes foi acompanhado e supervisionado pelo director. Coube-nos a realização das actividades relativas à ceia de Natal dos alunos institucionalizados no Lar de Santo António e algumas reuniões para tratamento de assuntos práticos, relacionados com concessão de verbas e equipamentos para a realização de actividades, que articulávamos sempre com o director. Na verdade, a intervenção da associação de estudantes (AE) na vida da escola no ano lectivo em causa teve muito pouco impacto, limitando-se à ceia já mencionada, ao baile de finalistas e à viagem de finalistas. Esta última obrigou-nos a uma intervenção directa com as famílias e a associação de pais e encarregados de educação, devido a uma queixa de uma encarregada de educação e que se prendia com questões de segurança.

Esta situação alterou-se no presente ano lectivo, com a delegação de competências nesta área. Assim, acompanhámos e supervisionámos todo o processo de eleição, debate e actividades da AE, bem com a eleição do representante para o conselho pedagógico. A AE no presente ano lectivo realizou diversas actividades, tais como torneios de basquete, voleibol e ténis de mesa, com a participação de equipas de outras escolas; um baile de Carnaval, baile e viagem de finalistas. Colaborou, ainda, na organização e na dinamização de actividades da ceia de Natal oferecida ao lar de Santo António, em parceria com outros membros da comunidade escolar. Estivemos presentes no baile de

finalistas, fazendo parte do júri de eleição do rei e da rainha do baile, a convite do presidente da associação de estudantes.

Houve alguns incidentes que careceram da tomada de medidas, pela nossa parte e do director, nomeadamente no que se refere a danos a equipamentos, nas instalações da associação de estudantes e que os alunos arranjaram posteriormente, a expensas próprias. O baile de finalistas para alunos do 9ºano, cuja organização estava prevista pela AE, não se realizou, por terem sido encontradas bebidas alcoólicas, dentro de uma arca frigorífica, pelos funcionários responsáveis pela segurança desse evento.

Como *pontos fracos* desta actividade, regista-se a existência de um número reduzido de reuniões entre nós e a associação de estudantes, devido ao tempo despendido na resolução de outros assuntos e problemas surgidos; a comunicação extemporânea e falaciosa do presidente da AE à imprensa sobre a situação em que a escola abriu em Janeiro, com instalações renovadas; a ausência de participação nas actividades relativas à celebração do aniversário da escola, como medida retaliativa por termos iniciado o 2º período na parte renovada, ainda com as obras em curso, após essa decisão lhes ter sido devidamente explicada; a escassa monitorização das actividades apresentadas, devido à existência de muitos problemas na escola que exigiam a nossa atenção; a parca representação da direcção nas actividades dinamizadas pela AE devido à comunicação tardia da realização das mesmas, o que causou alguns constrangimentos.

Como *pontos fortes*, salienta-se a melhoria substancial no que diz respeito às actividades da escola; a reunião entre nós e o presidente da associação de estudantes para percebermos como os alunos estavam a "sentir" a escola e que se revelou profícua; a projecção do nome da escola em actividades desenvolvidas com outras escolas da cidade e mesmo do distrito; a participação activa e inovadora na ceia de Natal oferecida ao Lar de Santo António; a colaboração com alguns professores, funcionários e o núcleo de estágio de educação social; o envolvimento dos alunos da escola em diversas actividades, sobretudo relacionadas com a prática desportiva; o reconhecimento das situações que correram menos bem e o incentivo, pela nossa parte, no que respeita à realização das actividades propostas.

Como *acções de melhoria* podemos referir as reuniões periódicas, podendo haver algumas reuniões extraordinárias sempre que se justifique; a monitorização das

actividades dinamizadas pela AE; a representação da direcção nas actividades desenvolvidas; o envolvimento da AE em áreas que se revelem necessárias, podendo passar por dar apoio aos alunos que chegam à escola pela primeira vez e a sensibilização dos membros desta associação para o facto de deverem dar o exemplo em termos de comportamento.

#### **2.4 Coordenação do apoio a alunos estrangeiros no âmbito do PLNM**

Foi-nos atribuída esta função, nos dois anos lectivos, que articulámos em estreita ligação com a coordenadora do departamento de línguas, com a subcoordenadora da área disciplinar de português e com as docentes responsáveis pelo diagnóstico das dificuldades dos alunos estrangeiros e sua colocação nos respectivos níveis de proficiência. Estes alunos, ao abrigo do despacho normativo nº 30/2007 de 10 de Agosto, beneficiaram do apoio a PLNM, à excepção dos alunos dos cursos profissionais, por impositivos legais, a quem foram atribuídos apoios à disciplina de português, a nível interno. No ano lectivo de 2009/2010 houve cerca de 12 alunos (2 do ensino básico e 10 do ensino secundário) que beneficiaram desta medida, tendo 9 beneficiado de uma aula semanal de 90 minutos e 3 de uma aula semanal de 45 minutos. No presente ano lectivo 5 alunos (2 do ensino básico e 3 do ensino secundário) usufruíram das medidas de apoio no âmbito do PLNM, tendo 3 assistido a uma aula semanal de 90 minutos e 2 a uma aula semanal de 45 minutos. (Cf. anexo 21)

Como *pontos fracos*, constata-se os problemas relativos à gestão da carga horária dos professores da área disciplinar de português para a implementação destes apoios, devido à atribuição de outros cargos e apoios a alunos com NEE, à ausência de componente não lectiva suficiente para os implementar ou à sobrecarga de alguns docentes com demasiados apoios; a fraca assiduidade por parte de alguns alunos a estas aulas e a não abrangência de alunos dos cursos profissionais, por dispositivos legais. No presente ano lectivo a situação melhorou, uma vez que tivemos menos alunos com direito a este apoio.

Das *acções de melhoria* fazem parte a prioridade concedida a estes apoios no próximo ano lectivo, conciliando-os com os apoios dos alunos com NEE; a verificação da assiduidade dos alunos e monitorização desta situação e a continuidade das medidas de apoio para os alunos dos cursos profissionais, a nível interno.

## **2.5 Coordenação e acompanhamento de actividades culturais**

No ano lectivo de 2009/2010, começámos por organizar o Dia do Diploma, no dia 10 de Setembro de 2009, com a atribuição de diplomas de conclusão do 12ºano e de diplomas de mérito aos melhores alunos; uma festa de Natal, em colaboração com a directora de uma turma do ensino articulado de música, o Conservatório de Música de Viseu, alunos que frequentavam esta instituição em regime supletivo, alguns alunos da banda de música do Lar de Santo António, e o docente responsável pelo Jornal ViaEsen; um jantar de Natal, em colaboração com a AE e com o ASE para os alunos institucionalizados no Lar de Santo António, em que contámos com a cooperação de vários funcionários da escola e com a participação de um grande número de membros da comunidade educativa e a celebração do aniversário da escola, em colaboração com alguns docentes e alunos que frequentavam o Conservatório de Música de Viseu.

Quanto ao ano 2010/2011, no que se refere a actividades culturais, de convívio, de dinamismo e de projecção da escola, organizámos, para além das actividades supracitadas, a cerimónia de tomada de posse do director, em Outubro de 2010 e a ceia de Natal para professores e funcionários. A celebração do aniversário da escola, contou com um programa mais ambicioso, envolvendo um maior número de elementos da comunidade educativa e a participação especial de um encarregado de educação, num momento musical.

Não pudemos estar presentes no dia do jantar oferecido ao Lar de Santo António e no dia da ceia de Natal dos funcionários e professores, por estarmos a recuperar de uma cirurgia, tendo deixado tudo devidamente organizado. Ouvimos, com agrado, os comentários positivos de algumas pessoas que compareceram a esses momentos de confraternização e agradecemos a colaboração dos funcionários e de alguns membros da direcção na realização dos eventos

No que respeita à celebração do aniversário da escola, estávamos à espera, de acordo com alguns rumores, de uma manifestação por parte de alunos e de professores, que se vestiriam de luto e boicotariam a celebração. Esta atitude seria a exteriorização da revolta da comunidade educativa em relação à abertura da escola na parte ainda em construção, não entendendo que essa seria a solução menos danosa para todos. A opção

seria a manutenção dos monoblocos, com os consequentes atrasos e inconvenientes daí decorrentes.

Para tentarmos apaziguar os ânimos, de alguma forma, e fazer com que alguns membros da comunidade educativa reflectissem sobre as suas atitudes, convidámos antigos professores, respeitados por todos e a chefe dos assistentes operacionais, também aposentada, para falarem um pouco sobre a vida da escola no passado e das dificuldades vividas e superadas, num clima de amizade, harmonia e colaboração. Estas intervenções tiveram o efeito pretendido, pelo menos na altura. De um modo geral, a cerimónia correu bem, apesar de longa, devido ao programa, a alguns atrasos dos convidados e ainda ao facto de todos os membros da mesa terem usado da palavra.

Para além das celebrações referidas, organizámos outros eventos culturais, em parceria com entidades a nível local e a nível nacional. São exemplos a organização de uma exposição e de uma conferência sobre a reabilitação da zona histórica de Viseu, realizada na nossa escola, em parceria com a Câmara Municipal de Viseu; a coordenação, em colaboração com três docentes, da participação na World Harmony Run (WHR), uma actividade de projecção mundial, a pedido do seu coordenador em Portugal, através de uma corrida cujo objectivo é a chamada de atenção para a harmonia e a paz, simbolizada por uma tocha passada aos alunos das várias escolas por atletas mundiais; a coordenação das actividades inerentes à apresentação da oferta formativa da nossa escola na 5ª edição da Expo-Oportunidades, em Viseu, envolvendo professores da área disciplinar de informática, de electrotecnia, dos cursos profissionais de secretariado e de turismo, da disciplina de educação moral e religiosa católica (EMRC), da área disciplinar de artes visuais, dos cursos de educação e formação de adultos (EFA), do Centro Novas Oportunidades (CNO), dos SPO e o chefe dos assistentes operacionais; a coordenação da realização de um vídeo de apresentação da escola, em termos de condições logísticas e de recursos quer materiais, quer humanos e da concepção de um panfleto com a oferta formativa, levado a efeito por uma docente de artes visuais, em colaboração com a direcção e os SPO.

Como *pontos fracos*, regista-se a falta de disponibilidade da coordenadora dos cursos profissionais para coordenar a participação da escola na Expo-Oportunidades, à semelhança de anos anteriores; a ausência de colaboração de alguns docentes e as críticas dirigidas à organização do evento, após a sua realização, por pessoas que não se

mostraram disponíveis para cooperar durante o processo.

Como *pontos fortes* destas actividades, destacam-se a colaboração de alguns membros da comunidade educativa na organização dos eventos; o sucesso das actividades desenvolvidas, projectando uma boa imagem da escola para o exterior e o envolvimento de um maior número de pessoas na divulgação da oferta formativa da escola, nomeadamente na Expo-Oportunidades.

Como *acções de melhoria*, destacamos a necessidade de inserção desta actividade no PAA, de modo a otimizar o seu planeamento e uma maior participação dos vários elementos da comunidade educativa neste evento.

## **2.6 Actividades de coordenação e articulação pedagógica e coordenação dos directores de turma**

O desenvolvimento destas actividades foi por nós acompanhado através dos documentos produzidos, quer em termos de critérios de avaliação e de planificações anuais, em sede de áreas disciplinares; quer em termos da concepção dos projectos curriculares de turma, planos de recuperação e de acompanhamento, em sede de conselhos de turma. As equipas pedagógicas do ensino básico revelaram-se ineficazes, pelo que foram extintas no ano lectivo de 2010/2011, numa lógica de rentabilização dos recursos humanos.

A coordenação dos coordenadores de directores de turma do ensino básico, dos cursos científico-humanísticos e dos cursos profissionais esteve sob a nossa tutela nos anos lectivos de 2009/2010 e de 2010/2011, compreendendo a convocação de reuniões de conselhos de coordenadores de turma, conselhos de directores de turma e conselhos de turma, bem como a conciliação da ordem de trabalhos com os coordenadores de directores de turma; reuniões periódicas, revendo alguns documentos, nomeadamente a concepção do formato das actas dos conselhos de turma de avaliação, a reformulação dos documentos disponibilizados aos directores de turma, o estudo da nova legislação, especialmente no que se refere às medidas correctivas de assiduidade e a organização das equipas de verificação de documentos provenientes das reuniões de avaliação, designando os docentes para o efeito.

A realização de uma análise dos pontos fracos e dos pontos fortes destas intervenções permite-nos traçar um plano de acções de melhoria, que será benéfico para a organização. Apresenta-se, de seguida, o levantamento destes aspectos e o plano de acção previsto.

Como pontos fracos, há a registar a ausência de uma actualização/reformulação de documentos de regulamentação interna profícua; a falta de articulação entre os coordenadores de directores de turma em termos de reuniões eficazes e de trabalho efectivo; a constante alteração de legislação, que obriga à frequente reformulação dos documentos internos; a ausência de reflexão dos órgãos de coordenação de estruturas intermédias sobre problemáticas que afectam a organização e a vida da escola; o desconhecimento da legislação e da regulamentação interna por parte de alguns professores; a fraca rede de informação entre os órgãos de coordenação de estruturas intermédias, directores de turma e professores em geral; a falta de resposta, em termos de eficácia, à nossa solicitação no que respeita à reformulação dos relatórios de coordenadores de directores de turma, por forma a permitir um eficaz tratamento da informação, evitando a sua repetição.

Como pontos fortes, consideramos a melhoria do sistema de informação entre a direcção e as diferentes estruturas e serviços; a melhoria da concepção de alguns documentos e das medidas implementadas ao nível dos departamentos, áreas disciplinares e coordenação de directores de turma; uma maior ligação entre a direcção da escola e os professores em geral, não só via correio electrónico mas também através do contacto pessoal; a realização de estudos comparativos, nas diversas áreas que nos foram atribuídas, que permitem realizar um diagnóstico e constatar fragilidades com vista à adopção de acções de melhoria e a análise documental, no âmbito da regulamentação interna, que possibilitou uma visão mais alargada e crítica da realidade da escola.

Como *acções de melhoria*, propomos a realização de reuniões com os coordenadores de directores de turma, pelo menos uma vez por período; a concepção/ actualização de um manual de procedimentos do director de turma; a revisão de todos os documentos relativos à direcção de turma, quer em suporte informático, quer em suporte de papel; a revisão da estrutura das actas de reuniões de conselhos de turma, de modo a apresentar a informação de forma clara e adoptar procedimentos comuns, uma vez que as

informações registadas em algumas actas não seguiram as directrizes emanadas em sede de coordenação de directores de turma; a verificação da informação dos coordenadores de directores de turma em termos de legislação actualizada, por forma a difundi-la de forma eficaz aos directores de turma e a reformulação dos relatórios de directores de turma, uma vez que a actualização destes documentos realizada no ano lectivo de 2010/2011 foi levada a cabo sem tempo para maturação e não se revelou eficaz.

### **2.7 Serviços administrativos (SA)**

A nossa acção com os SA prende-se com questões burocráticas de organização, como informação relativa a pais/encarregados de educação e alunos, envio de ofícios para a CPCJ e outras entidades, levantamento de dados relativos a alunos para elaboração de estudos e de relatórios e assinatura de documentação, como membro do conselho administrativo e em substituição do director, sempre que se revela necessário.

Como *pontos fracos* podemos enunciar algumas falhas dos funcionários ao nível relacional e de atendimento quer aos docentes, quer ao público; ausência de sigilo em relação a assuntos profissionais, por alguns funcionários e a dificuldade de alguns elementos em mudar procedimentos, por estarem demasiado presos a velhos hábitos.

Como *pontos fortes*, há a referir a resposta célere e eficaz, de um modo geral, aos pedidos da direcção e uma chefe de serviços competente e empenhada.

Como acções de melhoria, dever-se-á apostar na dinamização de acções de formação sobre relações humanas; na formação na área das TIC, no que ao uso de programas específicos dos SA diz respeito e no incentivo ao sigilo profissional, através de uma sensibilização eficaz.

### **2.8 Biblioteca (BE)**

No ano lectivo de 2009/2010, as actividades da BE estiveram de certa forma condicionadas, devido à mudança de espaço. A nossa acção, neste ano lectivo, e no que diz respeito a este sector, esteve circunscrita à organização e realização de actividades, embora tenha sido necessário resolver alguns problemas inerentes ao seu funcionamento, no que diz respeito ao cumprimento das normas estipuladas por este serviço e à implementação de medidas correctivas da assiduidade.

No ano lectivo de 2010/2011, já em instalações definitivas, mas a aguardar novo mobiliário, a BE não reuniu condições para funcionar em pleno. Tiveram lugar diversas actividades, à semelhança do ano anterior, com palestrantes convidados e celebração de datas festivas. Para além disso, a BE funcionou como espaço de leitura, de estudo e de trabalho. Na parte superior do seu espaço físico, sector dedicado aos trabalhos de grupo, deparámo-nos com alguns problemas, relativos ao barulho que dificilmente se consegue controlar, quer por parte dos alunos, quer dos professores. No ano lectivo em curso, foi necessária e solicitada a nossa intervenção. Aconselhámos o coordenador e as funcionárias a fazerem cumprir as normas que constam do regulamento da BE e a convidar a sair os alunos que não as quisessem cumprir, o que já começou a ser feito.

Como pontos fracos, salientam-se as obras de requalificação da escola, que obrigaram a um período de funcionamento parcial da BE, condicionando o acesso aos serviços; a dificuldade manifestada pelo coordenador e funcionárias da BE em fazer cumprir as regras do regulamento deste serviço, nomeadamente no que se refere à manutenção do silêncio e de um clima propício à leitura e ao estudo; o fraco envolvimento da comunidade educativa em actividades dinamizadas pela BE, à excepção da "Semana da Leitura", que obteve a participação das áreas disciplinares do departamento de línguas; a fraca participação dos directores de turma na ida à BE no início do ano lectivo para conhecimento do serviço, dos recursos disponíveis e das regras a cumprir, e, por último, a participação tardia de alguns problemas.

Entre os pontos fortes, contam-se o funcionamento da BE como espaço de leitura e de estudo; o funcionamento como espaço expositivo e actividades de abertura ao meio, com a presença de escritores e conferencistas que enriqueceram a vida da escola.

Como acções de melhoria, realizámos uma reunião no final do ano lectivo de 2010/2011 para um balanço final e delineação de um plano de melhoria. No ano lectivo de 2011/2012, deverá ser feita uma sensibilização sobre as regras e funcionalidades da BE a todos os alunos, que deverão visitá-la com os respectivos directores de turma, à semelhança de outros anos e deverão ocorrer reuniões com a direcção com relativa periodicidade.

## **2.9 Serviços de Psicologia e Orientação (SPO)**

Trabalhámos em estreita colaboração com estes serviços, nas várias vertentes, especialmente em actividades com alunos e o núcleo de estágio de educação social; dinamização de acções de formação e de projectos e monitorização de casos disciplinares, de assiduidade, carências económicas e ligação escola/família. Não conseguimos fazer o levantamento dos pontos fracos em relação a estes serviços, com quem temos trabalhado numa base diária. O trabalho realizado durante estes dois anos em que exercemos funções tem sido francamente positivo e será de manter.

## **2.10 Educação especial**

Como adjunta da direcção, no primeiro ano de experiência no cargo, a educação especial constituía uma das nossas áreas de intervenção. As acções levadas a cabo neste âmbito foram vastas, entre as quais, reuniões periódicas com os professores deste departamento para tomada de conhecimento dos casos de alunos com necessidades educativas especiais (NEE) e concepção dos respectivos planos educativos individuais (PEI) dos alunos com necessidade de uma acção mais profunda; atribuição de apoios a estes alunos, fazendo a ligação aos professores envolvidos; verificação da realização e da entrega dos relatórios e das faltas dos alunos a estes apoios para posterior recomendação aos directores de turma no sentido de serem tomadas medidas e participação nas reuniões com os pais/encarregados de educação dos alunos com currículo específico individual, com vista a uma resolução atempada de problemas e devida orientação dos alunos.

Como *pontos fracos*, podemos registar a fraca articulação com os directores de turma, salvo algumas excepções, que se demitem da responsabilidade de conceber e acompanhar os PEI.

Como *pontos fortes*, registam-se as acções dos docentes de educação especial no que respeita à concepção de documentos, acompanhamento de alunos e respectivo contacto com os pais/encarregados de educação, através da uma articulação com a direcção da escola.

Como *acções de melhoria*, podemos referir a articulação dos PEI de alunos com NEE com os directores de turma e a sensibilização da comunidade educativa para a importância da educação especial.

### **2.11 Gabinete de Apoio ao Aluno (GAA)**

Este Gabinete foi criado no ano lectivo de 2009/2010 , como resultado de uma proposta do director no seu Projecto de Intervenção. Pretendia ser um serviço abrangente, que fizesse a ligação escola/família e realizasse a monitorização dos casos disciplinares. O director referia, no seu Projecto de Intervenção, a possibilidade de se dar apoio aos alunos estrangeiros, o que também não se conseguiu. Na realidade, este gabinete teve uma intervenção circunscrita aos problemas comportamentais, existindo como espaço de encaminhamento de alunos com ordem de saída da sala de aula. Não houve acompanhamento de alunos, a não ser num caso isolado, em regime de tutoria, e em que se tentou a ligação com a família, estando nós sempre presentes nessas reuniões. Os outros casos comportamentais foram acompanhados pelos SPO e por nós.

De qualquer forma, do diálogo com os alunos e dos seus desabafos, foi possível detectar-se casos de carências económicas, problemas alimentares e familiares, cuja divulgação à direcção possibilitou uma intervenção eficaz.

No ano lectivo em curso, a situação manteve-se, dando-nos o indicador de que talvez a valência deste gabinete deva ser mesmo esta, apenas de âmbito disciplinar e circunscrita ao próprio Gabinete, tratando dos casos encaminhados no momento e comunicando-os aos directores de turma e à direcção da escola. Tivemos a certeza deste facto quando estivemos presentes na última reunião do GAA, em grande plenário, em que sugerimos que um ou dois elementos auxiliasse a colega interlocutora para o abandono e absentismo escolar, no levantamento de casos e nos contactos com os próprios alunos e família. A resposta foi negativa, uma vez que seriam necessárias mais duas pessoas para cobrirem o horário de funcionamento do gabinete. Para além da aposentação de um docente, que poderá ocorrer no próximo ano lectivo, alegaram ter muitos alunos e essa situação não ser possível. Uma colega, no entanto, disponibilizou-se a ajudar nas questões do abandono escolar e absentismo, com a condição de mais docentes integrarem o gabinete. Tentaremos resolver a situação, porque de facto os números

falam por si e houve um aumento de 101 alunos na frequência do GAA no presente ano lectivo.

Como *pontos fracos*, há a salientar a falta de articulação da equipa com os directores de turma; a ausência de uma sensibilização eficaz sobre a existência e funcionamento do GAA; a ausência de monitorização dos alunos com problemas comportamentais, que tem sido realizada por nós, em colaboração com outros serviços; a existência do GAA apenas para recepção dos alunos com ordem de saída da sala de aula e conversa circunstancial, no momento; a falha no que se refere à procura de informação sobre o percurso desses alunos em termos comportamentais, e a fraca participação nas actividades da escola.

Como *pontos fortes*, podemos considerar a existência de um espaço para onde os alunos com ordem de saída da sala de aula são encaminhados; a realização de algumas actividades, nomeadamente de PIT pelos alunos que são encaminhados para o GAA, com a ajuda dos elementos da equipa; a existência de um período de reflexão por parte dos alunos, através de uma conversa com um docente, que os leva, muitas vezes, a pedir desculpa ao professor que lhe deu ordem de saída da sala e a criação de uma base de dados para o levantamento e tratamento de informação do atendimento de alunos no GAA, por um elemento da equipa.

Como *acções de melhoria*, há a considerar a concepção de formas de comunicação mais eficazes entre os membros da equipa; um registo de informação mais preciso, numa base diária; a intervenção em reuniões de conselhos de coordenadores de turma e a presença dos coordenadores dos directores de turma nas reuniões de grande plenário do GAA.

## **2.12 Abandono escolar e absentismo**

No que se refere a este ponto, trabalhamos em interacção com a colega responsável por esta área, sob a designação de interlocutora para o abandono escolar e absentismo. A ligação às famílias não foi esquecida, bem como a tentativa de consciencialização dos alunos sobre a importância da formação, quer para o prosseguimento de estudos, quer para a entrada no mundo do trabalho. Os números relativos à sinalização de alunos em situação de absentismo e abandono escolar do presente ano lectivo foram assustadores, sobretudo quando comparados com os do ano lectivo anterior. Assim, no ano lectivo de

2009/2010, foram referenciados 29 alunos e 3 alunos foram inseridos na plataforma do abandono escolar, enquanto que no ano lectivo de 2010/2011, foram referenciados e 83 alunos e nenhum aluno foi introduzido na plataforma, de acordo com as normas contidas no Programa Educação 2015, uma vez que não foram considerados os alunos falecidos, emigrados ou que se matricularam noutras escolas. Apresentam-se, em anexo, os gráficos que ilustram esta situação. (Cf. anexo 22)

Podemos constatar que, dos 29 alunos referenciados, 4 eram do ensino básico e 25 do ensino secundário e apenas 3 alunos foram considerados em abandono escolar. No ano lectivo de 2010/2011, foram referenciados para o abandono escolar 14 alunos do ensino básico e 69 alunos do ensino secundário, num total de 83 alunos. Houve um aumento de cerca de 43 alunos referenciados em relação ao ano passado, sendo de 10 alunos no ensino básico e de 33 anos ensino secundário.

A explicação para este fenómeno pode estar na crise económica que se vive no nosso país, levando muitos jovens a entrar precocemente no mundo do trabalho, como meio de subsistência e para ajudar os pais, como se verificou no passado. Estamos a assistir a um retrocesso no que à escolarização diz respeito. Cabe à escola, no entanto, tentar, de alguma forma, suster ou mesmo reverter este processo. Quanto a nós, continuaremos a intervir junto dos alunos e das famílias, como forma de prevenção do abandono escolar.

Uma outra entidade com que trabalhamos e que também se ocupa de situações de abandono escolar é a CPCJ. Para além de recorrermos a este serviço quando nos apercebemos de situações relacionadas com abandono ou absentismo escolar, também o fazemos quando detectamos sinais de negligência parental, ou de violência doméstica.

No ano lectivo de 2009/2010 havia 6 alunos sinalizados na CPCJ, sendo 4 do 8ºano e 2 do 9ºano. No ano lectivo de 2009/2010 foram sinalizados pela primeira vez 2 alunos do ensino básico e 0 alunos do ensino secundário. No ano lectivo em curso, foram efectuadas 2 sinalizações no ensino básico e foram sinalizados 2 alunos no ensino secundário. Quanto aos alunos que já se encontravam sinalizados a esta comissão, no ano lectivo de 2009/2010 há um total de 6 alunos no ensino básico e de 0 alunos no ensino secundário, enquanto que no presente ano lectivo existem 5 alunos do ensino básico e 4 do ensino secundário. Como se pode ver, houve um aumento de alunos

sinalizados no ensino secundário e um ligeiro decréscimo de alunos no ensino básico. (Cf. anexo 23)

Trabalhamos em articulação com esta comissão, fazendo a ligação aos directores de turma destes alunos, a quem é solicitada a elaboração de relatórios periódicos sobre a sua situação escolar, no que respeita à assiduidade, comportamento e aproveitamento. Uma vez sinalizados, a CPCJ efectua os contactos necessários com a família do aluno, monitorizando a situação, sempre com a ajuda da escola. Neste ano lectivo, adoptámos o procedimento de convocar os pais/encarregados de educação, sempre que se vislumbrava uma situação passível de sinalização, com o que evitámos situações complicadas.

Como *pontos fracos*, destaca-se a ausência de acompanhamento, por parte dos pais/encarregados de educação, do percurso escolar destes alunos; a falha de comunicação entre os pais/encarregados de educação dos alunos em risco e a escola, não comparecendo às reuniões marcadas; o poder limitado da CPCJ no que concerne a estes casos, limitando-se a uma monitorização e respectivo encaminhamento para o Tribunal de Menores, em casos mais complicados, e a ausência de feedback da situação destes alunos por parte da CPCJ, uma vez sinalizados, limitando-se a solicitar relatórios à escola.

Como *pontos fortes*, há a salientar o efeito psicológico da sinalização dos alunos em risco, colocando em causa o poder parental; a maior atenção por parte de alguns pais/encarregados de educação à situação dos filhos, após esta abordagem; a ligação da escola à família e a esta comissão, visando uma actuação conjunta face aos problemas surgidos e a colaboração profícua entre a direcção da escola e a interlocutora para o abandono e absentismo escolar.

Como *acções de melhoria*, tentaremos privilegiar a manutenção das medidas adoptadas no que respeita à ligação às famílias, como medida de prevenção de problemas e a solicitação, por parte da escola, de informação sobre os processos dos alunos sinalizados à CPCJ.

### **3 Actividades de complemento e enriquecimento curricular e dinamização de projectos e clubes**

No ano lectivo de 2010/2011 tiveram lugar cerca de 96 acções de formação e conferências, momentos musicais, com música clássica, Jazz e Fado, sessões de teatro, com participação no Festival de Teatro Jovem de Viseu 2010/2011 e realizaram-se trabalhos relacionados com o Voluntariado, alimentação saudável, violência escolar, violência doméstica, imigração, modos de vida e tradições, no âmbito de estudos relacionados com genealogia e história familiar e ainda projectos no âmbito da ciência e da física, tais como *Olho biónico e pele artificial* e *Ciência – Arte - Sustentabilidade*, com subtemas como biomecânica, fractais, fibra óptica, fornos solares, mini-hídrica e velas decorativas.

Estas actividades foram supervisionadas e acompanhadas por nós, tendo procurado incentivar tanto os professores envolvidos, como os alunos; resolvendo problemas relacionados com calendarização, condições logísticas e recursos materiais e humanos e procedendo à entrega de diplomas de participação e de mérito aos alunos que se distinguiram pela sua acção.

No que se refere à participação no Festival de Teatro Jovem de Viseu, uma iniciativa da Câmara Municipal de Viseu, a escola teve uma excelente representação, quer ao nível da qualidade dos trabalhos apresentados, quer ao nível da quantidade de participações, como se documenta a seguir.

A participação no Festival de Teatro Jovem, no ano de 2009-2010, foi assegurada por um grupo de alunos da área de projecto de 12ºano, que apresentou a peça "O Professor de Darwin" e por um grupo de alunos da Escola Secundária de Emídio Navarro e de outra escola da cidade, coordenados por um ex-aluno da nossa escola. Este aluno fez questão de representar a escola, por gratidão pelo facto de ter iniciado a sua participação neste festival aquando da criação do Agrupamento de Jovens da Emídio Navarro (AJEN), em 2005/2006, por nós coordenado. Concedemos autorização para o fazer, ao nível da instituição, tanto no ano lectivo de 2009/2010, como no ano seguinte.

No ano lectivo de 2009/2010, o grupo *J'taime*, coordenado pelo aluno atrás referido, apresentou duas peças, intituladas "Os Três Amigos e o Capuchinho Vermelho" e

"Como uma Telenovela Mexicana". Em 2010/2011, a participação no Festival de teatro Jovem, por alunos da Escola Secundária de Emídio Navarro, superou todas as expectativas. Os grupos coordenados pelo referido aluno foram em número de dois (J'taime e TheoMai), com a apresentação de quatro peças, designadamente " Tartufo", "No Céu", "Alguns Pontos Negros" e "O Príncipezinho". Por sua vez, o grupo da área de projecto de uma turma do 12ºAno, apresentou a peça "Reage!", sobre violência doméstica, e o grupo da área de projecto de outra turma do 12ºAno, levou à cena a peça "Flatland", no âmbito do Projecto "Deixas-me Cienciar-te?", que ganhou o primeiro prémio, na categoria "Melhor Peça". Um outro grupo, ligado ao Projecto Crescer(Inter)Agindo dos SPO, em parceria com o Projecto Cultura Urbana (Acção Humanizarte), ganhou o prémio de melhor peça na categoria "Associações Culturais" e o grupo J'taime, coordenado pelo ex-aluno da nossa escola, ganhou a melhor interpretação masculina e feminina com a peça "No Céu".

Estivemos presentes, juntamente com outros membros da direcção, na apresentação destas peças de teatro e na cerimónia de entrega dos prémios, felicitando os alunos pelo seu êxito e empenho.

No ano lectivo de 2009-2010 e 2010/2011, a escola contou com a participação em projectos que envolveram alunos e professores e tiveram por base a solidariedade social e o voluntariado, trazendo entidades de renome à escola, num ciclo de conferências e debates que muito a enriqueceram e dignificaram.

### **3.1 Projectos dinamizados pelos SPO**

No ano lectivo de 2010/2011, são dignas de destaque as actividades que tiveram a nossa colaboração mais directa, nomeadamente a coordenação das actividades do núcleo de estágio de educação social, protocolo estabelecido com a Escola Superior de Viseu, em parceria com os SPO. Neste âmbito, podemos referir a dinamização do Espaço Lúdico, uma sala em que os alunos poderão desenvolver várias actividades, entre as quais, jogos, visionamento de filmes, exercícios de dinâmicas de grupo, sob a orientação da estagiárias de educação social; a celebração do aniversário da escola, com animação cultural, apresentação de um vídeo e entrega de certificados de participação aos alunos; concurso de Graffiti, que integrou turmas do ensino básico e do ensino secundário, avaliado por um júri composto por professores da nossa escola e da Escola Superior de

Educação de Viseu, cujos prémios e respectivos certificados foram entregues por nós, no final do concurso; "Bancas da Wii", com venda de cadernos, café e bolos e manicure, levada a cabo por um grupo de alunas do um curso profissional de apoio à infância, com a qual se conseguiu angariar fundos para a compra de uma Wii para o “Espaço Lúdico” e para a realização da actividade “Palavrão na ESEN, não!”

Esta campanha de sensibilização para a não utilização do palavrão em contexto escolar fazia parte do Projecto de Intervenção do actual director. Culminou com uma conferência do conhecido jornalista Nuno Eiró, convidado para falar sobre o tema a um grupo de alunos e teve como objectivo principal motivar os alunos para a não utilização de palavrões em contexto escolar.

No âmbito disciplinar, estas futuras educadoras sociais colaboraram com a direcção no que diz respeito à aplicação de medidas de integração decorrentes de um processo disciplinar, que consistia em entrevistas a alunos, funcionários e professores sobre a utilização do palavrão dentro e fora da escola.

Durante a Semana do “Espaço Lúdico” tiveram lugar vários workshops, cuja selecção foi feita com base nos problemas dos adolescentes e nas áreas de interesse dos nossos alunos. Houve um cuidado especial nas turmas escolhidas para assistir a estas sessões, atendendo às suas reais necessidades, tendo a sua selecção sido orientada por nós.

### **3.2 Projecto de Educação para a Saúde e Educação Sexual (PESES)**

Durante o ano lectivo de 2009-2010, privilegiou-se a formação de professores, alunos e encarregados de educação, com acções de formação sobre temas variados, relacionados com problemas da adolescência e saúde; comemoração de dias alusivos à temática da saúde e foram estabelecimento de protocolos com o Ministério da Saúde (Centros de Saúde 2 e 3) e com instituições locais. Estivemos sempre atentas às necessidades da equipa de trabalho e das turmas envolvidas no projecto, procurando resolver os problemas surgidos e sugerindo acções de formação pertinentes, como foi o caso da acção “ A escola e os Malefícios do Doping.”, realizada numa turma de 12ºano em que detectámos esse problema, com a ajuda da directora de turma.

No ano lectivo de 2010/2011, com a nova delegação de competências, a coordenação do PESES ficou adstrita a uma adjunta da direcção. De qualquer forma, coordenámos na

organização da distribuição de um questionário aos alunos do ensino básico e ensino secundário, levado a efeito pelo Ministério da Educação (ME) e pelo Instituto da Droga e da Toxicoddependência (IDT.) Para além disso, divulgámos e procedemos à distribuição dos certificados de participação dos alunos no concurso de desenho promovido pela DGS (Direcção Geral de Saúde), no âmbito da campanha de vacinação para o ano de 2011 e à entrega oficial dos prémios aos alunos vencedores (1º, 2º e 3º prémios), na nossa escola, em colaboração com o Centro de Saúde de Viseu.

### **3.3 Desporto Escolar**

Apesar dos condicionalismos existentes, realizaram-se actividades de desporto escolar, em que os alunos participaram activamente, situação que acompanhámos, ao nível da direcção. Como pontos fracos, no entanto, devemos referir a ausência de informação atempada sobre a participação nas diversas actividades, o que causou alguns constrangimentos. A situação melhorou a partir do momento em que falámos com o coordenador do desporto escolar sobre este problema e, de um modo geral, o balanço foi positivo.

### **3.4 Projecto Comenius**

O projecto Comenius contou com a participação de 5 países: Chipre, Grécia, Itália, Polónia e Portugal e desenvolveu-se num período de dois anos, sendo o tema do trabalho relacionado com energias renováveis: “Sun, Wind and Hydro: The Future of Mankind”. Deslocámo-nos a Pádua, Itália, e a Karditsa, na Grécia, como representantes da direcção.

No ano lectivo de 2010/2011, a recepção para a apresentação dos trabalhos finais dos países envolvidos teve lugar na nossa escola. Colaborámos ao nível da ligação com as entidades locais e da comunicação, aos directores de turma, do registo de presenças dos alunos participantes na cerimónia.

### **3.5 Parlamento dos Jovens**

No ano lectivo de 2009/2010, apenas estiveram inscritas turmas do ensino secundário, na nossa escola. No ano lectivo de 2010/2011, participou o ensino básico, pela primeira vez. Contactámos os docentes envolvidos, tentando motivá-los a aderir a este projecto, o que concretizámos com êxito. Os objectivos foram cumpridos, salientando-se o

empenhamento dos alunos e a sua participação nas sessões escolares e nas sessões distritais.

### **3.6 Projecto Jornal ViaEsen**

No ano lectivo de 2009/2010, foi retomado este projecto, a cargo de um docente, com mais uma publicação. Colaborámos directamente com o docente na sugestão/indicação de algumas actividades que poderiam constar do jornal. Todavia, a publicação ficou circunscrita a apenas um número., tendo sido publicados dois no ano lectivo de 2010/2011.

Como *pontos fracos*, podemos referir a falta de colaboração e de diálogo entre o coordenador do projecto e dos seus colaboradores, que redundou numa fraca participação e deu lugar a críticas destrutivas ao mesmo. Como *pontos fortes*, devemos salientar o empenho e persistência do coordenador deste projecto, que o implementou, apesar das dificuldades com que se deparou, colaborando nos custos do mesmo. Como *acções de melhoria*, propomos a criação de um clube de jornalismo e a participação de mais elementos da comunidade educativa neste projecto.

### **3.7 Actividades desenvolvidas pelos departamentos**

Foram várias as actividades ao nível dos vários departamentos, para além dos projectos já mencionados, apesar da falta de condições logísticas e instabilidade vivida. Embora tenhamos participado na organização das mesmas, ao nível da direcção, destacaremos aquelas em que tivemos uma acção mais directa e interventiva.

No ano lectivo de 2010/2011, foram realizadas, no âmbito do departamento das ciências experimentais, na área disciplinar de informática, Jornadas de Informática, que trouxeram entidades bem conhecidas na área à escola e projectaram a sua imagem para o meio envolvente, através de publicitação no Diário de Viseu. Estas Jornadas tiveram início com uma cerimónia singela de homenagem a dois docentes já falecidos da área disciplinar de informática, devido à sua acção meritória na nossa escola. Contactámos as viúvas e convidámo-las para assistirem à cerimónia e procederem à inauguração de uma placa com o nome dos colegas homenageados, colocada na zona das salas de informática. Foi um momento profundo, que nos fez recordar colegas muito queridos e que a todos emocionou.

Como se pode constatar pela informação contida no gráfico em anexo (Cf. anexo24) que a seguir se apresenta, houve um aumento de actividades, conferências e acções de formação na escola.

Podemos verificar que houve mais 56 actividades em relação ao ano anterior, que implicaram os vários departamentos e áreas disciplinares e um acréscimo considerável (57) no que diz respeito a conferências e acções de formação. No total, realizaram-se 170 actividades e conferências no presente ano lectivo, e 57 do ano lectivo anterior.

Neste ponto e fazendo um balanço das actividades desenvolvidas na escola de um modo geral, constatamos com agrado a diversidade e participação de várias entidades nestas iniciativas. Em jeito de análise, apresentamos, sumariamente, os pontos fracos e fortes e acções de melhoria para o próximo ano lectivo.

Como *pontos fracos* podemos referir a ausência de informação à direcção, por parte de alguns dinamizadores destas acções, sobre a vinda à escola de conferencistas convidados, que impossibilitou, em alguns casos, uma recepção apropriada; a sobrecarga, pela nossa parte, no que diz respeito à resolução de problemas de alunos e de alguns membros da comunidade educativa, para além de outras tarefas, o que nos impossibilitou de estarmos presentes em muitas actividades; o número elevado de actividades e de sobreposição das mesmas, contrariando as indicações da direcção nesse sentido, o que causou alguns constrangimentos.

Como *pontos fortes*, sublinhamos a resolução célere e eficaz dos problemas surgidos; o incentivo da nossa parte à realização das actividades e coordenação das mesmas e a obtenção da cooperação de alguns funcionários, nomeadamente do chefe dos assistentes operacionais em momentos de pressão.

Como *acções de melhoria*, podemos apresentar a gestão do nosso tempo e funções, estipulando como prioritária a nossa presença em determinados eventos, bem como do director e de outros membros da direcção e a conciliação das diversas actividades e correspondente calendarização com os seus dinamizadores, atempadamente e respeitando as normas estabelecidas, por forma a evitar sobreposições.

As actividades relacionadas com visitas de estudo e aulas no exterior estavam sob a nossa supervisão, pelo que se apresentam gráficos relativos a estas situações nos dois

anos lectivos. A autorização de permutas de aulas também nos foi atribuída, traduzindo o seu número a preocupação dos docentes com a assiduidade.

### **3.8 Aulas no Exterior e Visitas de Estudo**

Os dados relativos ao número de aulas no exterior que tiveram lugar no ano lectivo de 2009/2010 e 2010/2011 são apresentados em anexo. (Cf. anexo 25)

Pode constatar-se que houve um decréscimo de 4 aulas no exterior no presente ano lectivo, talvez devido ao aumento de actividades na escola e à elevada participação das várias turmas envolvidas. Por outro lado, houve um aumento no que se refere às visitas de estudo efectuadas no ano lectivo de 2010/2011, como pode ser comprovado pelos dados apresentados no gráfico em anexo, que apontam para a realização de mais 6 visitas de estudo. (Cf. anexo 26)

Como *pontos fracos* temos a assinalar alguns esquecimentos no preenchimento dos formulários das aulas no exterior, que funcionam não só para controlo da própria escola, mas também para salvaguarda dos docentes em causa. Fomos detectando essas situações, felizmente poucas, e conseguimos que estes procedimentos fossem interiorizados. Como *acções de melhoria*, devermos procurar que essa informação seja dada a todos os professores, especialmente aos que se encontrem na escola pela primeira vez.

Podemos constatar que houve um acréscimo de visitas de estudo, no cômputo geral, em número de 6. No 1º período não se realizou qualquer visita de estudo em 2009/2010, enquanto que no presente ano lectivo de realizaram 5; no 2º período, realizaram-se menos 2 no ano lectivo em curso e no 3º período houve um aumento de 3 visitas de estudo em relação ao ano anterior.

Notou-se um maior envolvimento dos docentes em geral na realização de actividades de enriquecimento curricular e de ligação escola/meio em relação ao ano anterior, o que se repercutiu na vida da escola e na formação dos nossos alunos, que beneficiaram com todas estas iniciativas. Como *pontos fracos* temos a referir a comunicação tardia sobre os alunos e professores efectivamente envolvidos por turma, não coincidente com a informação registada e aprovada em conselho pedagógico. Estas situações causaram alguns constrangimentos, embora tenham diminuído em relação ao ano anterior. Como

*pontos fortes*, podemos considerar a preocupação de alguns docentes por temas pertinentes e de interesse para os alunos e cursos em causa e a entrega atempada dos relatórios destas actividades. No próximo ano lectivo, tentaremos corrigir as falhas de comunicação acima mencionadas e manter os restantes procedimentos.

### **3.9 Permutas de aulas**

Quanto às permutas de aulas, os dados que se apresentam referem-se apenas ao ensino básico e aos cursos de prosseguimento de estudos, uma vez que as permutas efectuadas nos cursos profissionais foram articuladas entre os titulares das disciplinas, directores de curso e directores de turma.

O gráfico em anexo (Cf. anexo 27) revela um aumento de 9 pedidos de autorização de permutas de aulas em relação ao ano de 2009/2010. Tiveram lugar 11 permutas na área disciplinar no ano anterior e 8 no presente ano lectivo, representando um decréscimo de 3. O maior número de permutas verificou-se entre professores dos conselhos de turma, registando-se um aumento de 12 aulas no ano lectivo de 2010/2011.

Neste âmbito, temos trabalhado com a coordenadora da ocupação plena dos tempos escolares (OPTE), resolvendo situações relacionadas com faltas dos professores e sua substituição, procedimento que iremos manter. A autorização de permutas funcionou dentro da normalidade, não se tendo verificado quaisquer anomalias, pelo que deveremos optar pela adopção dos mesmos procedimentos.

### **4. Centro Novas Oportunidades**

Embora o Centro Novas Oportunidades (CNO) não nos tenha sido incumbido por delegação de competências, fomos presidentes de um júri de recrutamento de 3 profissionais de Reconhecimento, Revalidação e Certificação de competências (RVCC) e de 1 Técnico de Diagnóstico e de Acompanhamento. Trabalhámos em parceria com os SPO, nomeadamente no que respeita à avaliação curricular dos candidatos, na elaboração das entrevistas e critérios de valoração, na realização das entrevistas propriamente ditas e na selecção dos candidatos.

## **5 Humanização dos espaços da escola**

Temos levado a cabo, neste âmbito, um processo de humanização dos espaços, inicialmente em colaboração com um grupo de docentes de várias áreas disciplinares e, mais recentemente, com uma docente da área disciplinar de artes visuais. Esta acção tem sido bem recebida pelos membros da comunidade educativa e encontra-se ainda em curso, uma vez que parte das obras de requalificação ainda não foram concluídas.

## **6 Monitorização dos comportamentos e disciplina - 2009/2010 e 2010/2011**

No PEE de 2010/2013 é referida a alteração da situação de segurança na escola no ano lectivo de 2008/2009, em relação aos anos anteriores e ao relatório da IGE de 2007/2008, que considerava o ambiente da escola calmo e de qualidade, não havendo registo de processos disciplinares. Este documento refere ainda o respeito pelas normas estabelecidas no RI, que se reflectiam na ordem e na conservação das instalações e dos equipamentos escolares. No ano lectivo de 2008/2009, houve uma alteração desta situação, encontrando-se no PEE de 2010-2013 referência a ocorrências que mereceram atenção por parte do conselho pedagógico. Paralelamente, a segurança da escola surge como uma área de intervenção prioritária num questionário passado à comunidade educativa. O actual director, no seu Projecto de Intervenção, em Agosto de 2010, considera a escola segura, realçando a eficácia das acções mediadoras ou correctivas da direcção, dos SPO, do GAA e dos directores de turma.

O estudo das intervenções da direcção da escola e dos vários sectores envolvidos torna-se pertinente, numa lógica de melhoria dos serviços prestados, através da reflexão sobre medidas tomadas e da pertinência da sua manutenção. Assim, apresentamos, nesta parte do relatório, o tratamento dos dados relativos não só aos processos disciplinares e medidas efectivamente aplicadas, mas também às intervenções da direcção para a prevenção e resolução de problemas. O tratamento dos dados relativos a estas intervenções divide-se por várias áreas, que passamos a enunciar: **Acções de prevenção e monitorização de casos disciplinares**, que são analisadas por ciclo e por ano; **Segurança, violência e comportamentos desviantes**, em que se colocam os dados relativos aos serviços e pessoas envolvidas na detecção e resolução de problemas associados a este tema e se faz a distinção entre violência, comportamentos desviantes, desrespeito pelas normas do RI, droga e armas; **Mediação de conflitos**, que se refere à

mediação e tentativa de resolução de conflitos no meio escolar, num sentido lato, abrangendo alunos, professores, funcionários e encarregados de educação. É feito o levantamento das reuniões e serviços ou pessoas envolvidas para a resolução dos problemas surgidos; **ligação escola/família**, em que é feito o tratamento dos dados relativos à reuniões com os encarregados e educação e serviços/pessoas envolvidas.

Apresentam-se, ainda, os dados relativos às ordens de saída de sala de aula, em termos de números de ocorrências, por período, e que poderão ser objecto de reflexão.

A metodologia utilizada consistiu no preenchimento de fichas, com algumas adaptações, para tratamento de dados, elaboradas no ano lectivo anterior; elaboração de fichas para o tratamento dos dados relativos às intervenções da direcção e outros serviços no presente ano lectivo; registos por nós efectuados diariamente, de todos os casos tratados; leitura das actas e relatórios de directores de turma; tratamento de dados e apresentação dos resultados num relatório final. Esta informação pode ser consultada nas tabelas que se apresentam em anexo (Cf. anexos 17, 18, 19 e 20 e anexos 28 a 38)

No âmbito da análise documental recorreremos ao PEE de 2010-2013, ao Relatório de Monitorização de Comportamentos e Disciplina do ano de 2009/2010, ao Relatório da IGE do ano de 2007/2008 e ao Projecto de Intervenção do director, de Agosto de 2010, para além da Lei n.º 39/2010 de 2 de Setembro.

### **7 Processos disciplinares e medidas correctivas (2009/2010 e 2010/2011)**

No ano lectivo de 2009/2010 tiveram lugar 10 processos disciplinares, sendo em número de 17 os alunos envolvidos. No ano lectivo de 2010/2011, houve um decréscimo de processo disciplinares, que se traduzem em 7 e o número de alunos envolvidos é 12. (Cf. anexo 39) Esta diferença traduz um esforço, por parte da direcção e outros serviços, em actuar face a estes problemas, tentando minimizá-los através de uma acção conjunta. De salientar que os processos existentes pretendem corrigir actos de incorrecção e de uso de linguagem menos própria em contexto de sala de aula e não propriamente de situações marcadamente graves. Pretendeu-se, com esta medida, fazer sentir aos alunos que não havia facilitismo e que as regras de civismo e de respeito pela autoridade do professor, e, em alguns casos, dos funcionários, deveriam ser obrigatoriamente cumpridas.

O tratamento dos dados relativo aos processos disciplinares por ciclo de ensino nos anos lectivos de 2009/2010 e de 2010/2011 mostra uma diminuição de casos no ensino básico, de 4 para 1 e de 9 para 4 alunos envolvidos. (Cf. anexo 40)

Estes dados permitem-nos reflectir sobre o trabalho realizado com os alunos do ensino básico, através de sessões de acompanhamento pela direcção, SPO, educação especial, GAA e directores de turma. O acompanhamento destes alunos passou por lhes serem atribuídas tutorias, sessões de monitorização pela direcção e outros serviços e pela ligação escola/família, através de várias reuniões. Tentámos implementar tutorias no ensino básico, que deu alguns frutos no ano lectivo de 2009/2010, com quatro alunos do 7ºano de escolaridade. No ano lectivo de 2010/2011, a tutoria implementada foi levada a cabo por uma estagiária de educação social e não teve o resultado desejado, quer devido à situação complicada do aluno em causa, que frequentava o 8ºano de escolaridade, quer pelo facto de a tutora, por se tratar de uma estagiária, não ter sido bem vista pela directora de turma, o que impossibilitou a colaboração necessária ao sucesso desta acção.

No ano lectivo de 2010/2011, a intervenção foi concretizada maioritariamente no ensino secundário e os alunos em causa deverão ser trabalhados a partir do início do próximo ano lectivo.

### **7.1 Medidas correctivas de integração e medidas disciplinares sancionatórias**

O diferencial verificado entre as medidas correctivas do ano lectivo 2009/2010 e do presente ano lectivo deve-se ao facto de estas medidas só terem começado a ser implementadas no decurso do 2º período, após a inserção das mesmas no estatuto do aluno, documento que foi elaborado, com as respectivas alterações necessárias e passou a fazer parte do RI em 2009/2010.

O tratamento dos dados (Cf. anexo 41) permite concluir que há mais 12 repreensões registadas em relação ao ano lectivo anterior, o que traduz uma maior utilização desta medida, consignada no estatuto do aluno. Os alunos começam a temer esta medida, uma vez que sabem que fica registada no seu processo individual e que acompanha o seu percurso.

Houve menos 2 suspensões em relação ao ano lectivo de 2009/2010 e o mesmo número de suspensão e de medidas correctivas (3).

Verificaram-se mais 10 medidas correctivas em relação ao ano anterior, o que teve um saldo positivo, uma vez que os alunos que as realizaram corrigiram os seus comportamentos, à excepção de um caso, do ensino básico. Os alunos levaram a cabo estas medidas com empenho, segundo informações dos funcionários do bar dos alunos e da BE, bem como do coordenador desta última e não se verificaram faltas.

De acordo com a análise dos dados apresentados, pode concluir-se que o trabalho realizado com os alunos ao nível dos comportamentos e atitudes está a dar os seus frutos e foi possível controlar inúmeras situações através de uma acção imediata da direcção e do funcionário responsável pela segurança da escola, seguida de intervenções da direcção, dos SPO e dos directores de turma. No ano lectivo anterior houve uma acção mais interventiva do GAA e da educação especial, devido aos casos ocorridos com alunos com NEE. No presente ano lectivo, as acções de intervenção estiveram a cargo dos serviços mencionados anteriormente.

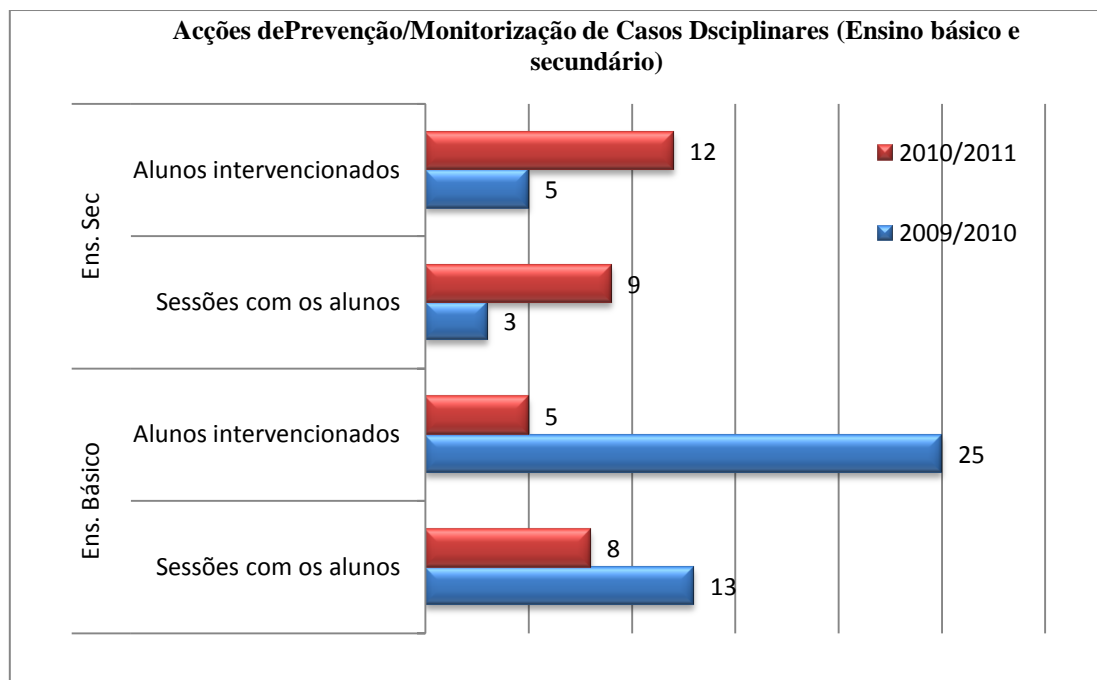
## **CAPÍTULO X**

### **1. Acções mediadoras no âmbito da indisciplina e da gestão de conflitos**

Os dados que se apresentam a seguir referem-se aos casos que se inserem no âmbito dos comportamentos e disciplina e que foram alvo da intervenção da direcção da escola e de outros serviços, sem aplicação de medidas disciplinares, na maior parte dos casos. Houve, porém, algumas sessões com alunos que já haviam sido alvo de medidas disciplinares correctivas e sancionatórias, com vista à reflexão e correcção de comportamentos por parte dos alunos. Incluem-se, nestes dados, as reuniões e sessões que tiveram lugar com vista ao aconselhamento, repreensão ou reforço positivo dos alunos envolvidos e de ligação à família, porque acreditamos que somente com a colaboração efectiva dos pais/encarregados de educação se conseguirão bons resultados. Foram de igual modo tratados casos que envolveram a intervenção mediadora da direcção, com vista à resolução de conflitos e à melhoria do clima relaciona da escola e, conseqüentemente, à construção de um ambiente interno promotor de aprendizagens e de uma correcta interacção entre os vários colaboradores da organização.

### 1.1 Acções de prevenção e de monitorização de casos disciplinares

Os resultados dos dados relativos às acções de prevenção e de monitorização de casos disciplinares nos anos lectivos de 2009/2010 e de 2010/2011 podem ser consultados nos gráficos que se seguem:



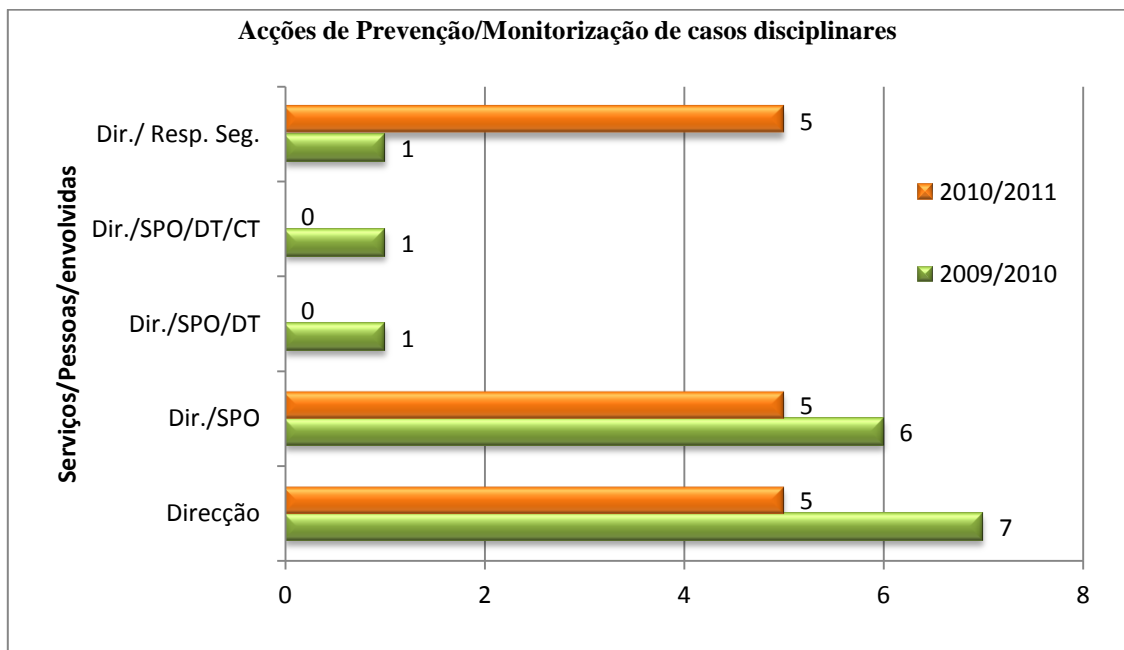
**Gráfico 1 Acções de prevenção/Monitorização de casos disciplinares (Ensino básico e secundário)**  
Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel

No ano lectivo de 2009/2010 houve 13 sessões para os alunos do ensino básico e foram intervencionados 25 alunos ao longo do ano. Algumas vezes, esta intervenção foi concretizada em grupo (nunca com mais de 3 alunos), quando se revelava necessária a interacção e a responsabilização do mesmo. No ensino secundário, o número é mais reduzido, tendo havido 3 sessões e 5 alunos intervencionados.

No ano lectivo de 2010/2011, verifica-se um decréscimo de casos no ensino básico, que baixam de 13 para 8 e de 25 alunos intervencionados para 5, enquanto que no ensino secundário há um aumento do número de sessões, de 3 para 9 e de alunos intervencionados, de 5 para 12. A diminuição do número de casos no ensino básico pode ser explicada através das acções de intervenção sobre esses alunos e com a saída de 4 alunos de uma turma do ensino básico.

O aumento de casos verificado no ensino secundário pode ter a ver com alguns alunos provenientes de outras escolas, com ocorrências disciplinares relativas a anos anteriores no seus processos individuais. Estas situações ocorrem essencialmente nos cursos profissionais.

No que se refere a serviços ou pessoas envolvidas nestas acções, apresenta-se, no gráfico seguinte, o tratamento de dados, com o número de intervenções/reuniões existentes.



**Gráfico 2 Acções de Prevenção/Monitorização de casos disciplinares**

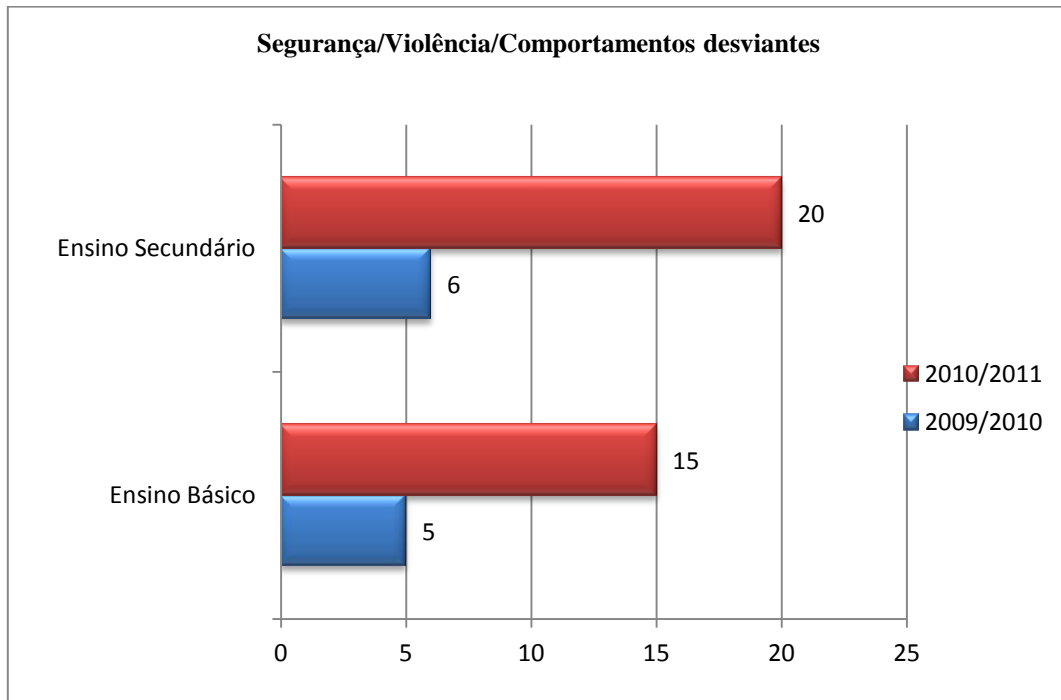
Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Excel

O trabalho desenvolvido permitiu resolver situações problemáticas, que poderiam pôr em causa o bom ambiente necessário ao processo de ensino-aprendizagem dos alunos e ao trabalho desenvolvido pelos membros da comunidade educativa em geral. Em termos práticos, houve uma diminuição do número de processos disciplinares, de 10 em 2009/2010 para 8 em 2010/2011, o que constituiu um balanço positivo.

## 1.2 Segurança, Violência e Comportamentos Desviantes

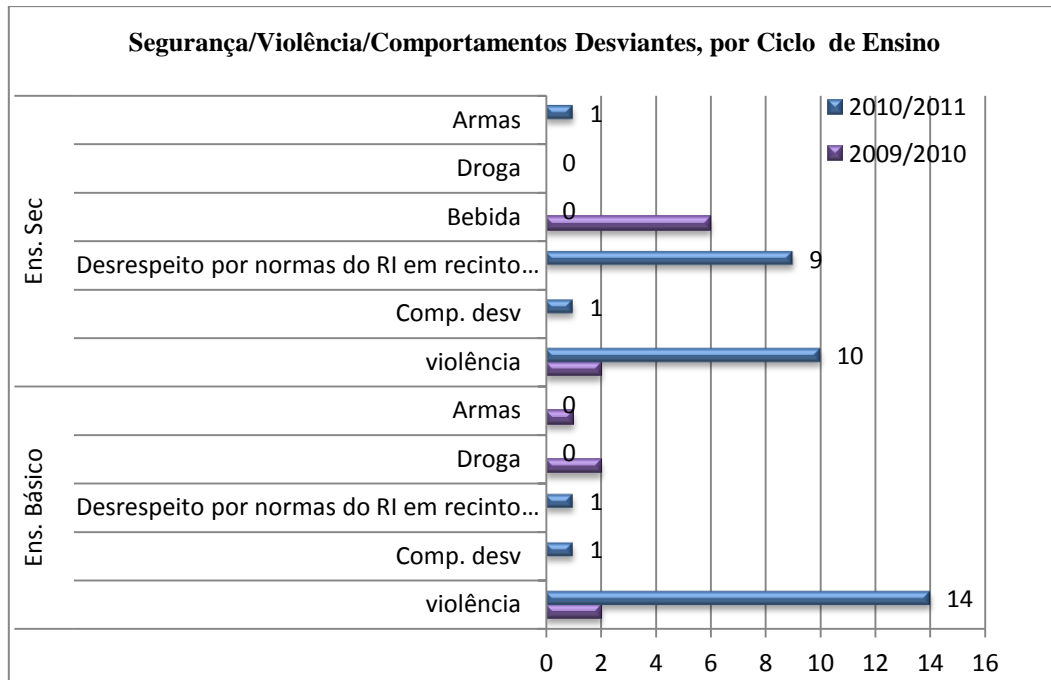
Os gráficos que a seguir se apresentam reportam-se aos comportamentos de violência, que podem afectar a segurança da escola. No primeiro gráfico, podemos analisar os casos que surgiram no ensino básico e no ensino secundário, nos dois anos lectivos a que se refere este relatório. Assim, em 2009/2010, houve 5 casos no ensino básico e 6

no ensino secundário, tendo-se registado 15 casos no ensino básico e 20 no ensino secundário no ano lectivo seguinte.



**Gráfico 3 Segurança/Violência/Comportamentos Desviantes**  
 Fonte : Elaboração própria com recurso ao programa Excel

No gráfico seguinte é feita uma discriminação dos casos tratados, dividindo-os por sectores que compreendem a violência, os comportamentos desviantes, o desrespeito pelas normas do RI em recinto escolar, a droga, a bebida e armas. No que se refere a este último item, foi encontrada uma arma branca na posse de um aluno do ensino básico no ano lectivo de 2009/2010 e uma arma branca num cacifo aberto, no ano de 2010/2011, não se tendo conseguido apurar a quem pertencia. Não houve qualquer incidente relacionado com estas armas nos dois anos lectivos, uma vez que foram confiscadas de imediato. No primeiro caso, deu-se conhecimento do facto à encarregada de educação do aluno, que colaborou com a direcção e, em conjunto, conseguimos evitar futuros problemas.



**Gráfico 4 Segurança/Violência/ Comportamentos Desviantes, por Ciclo de Ensino**

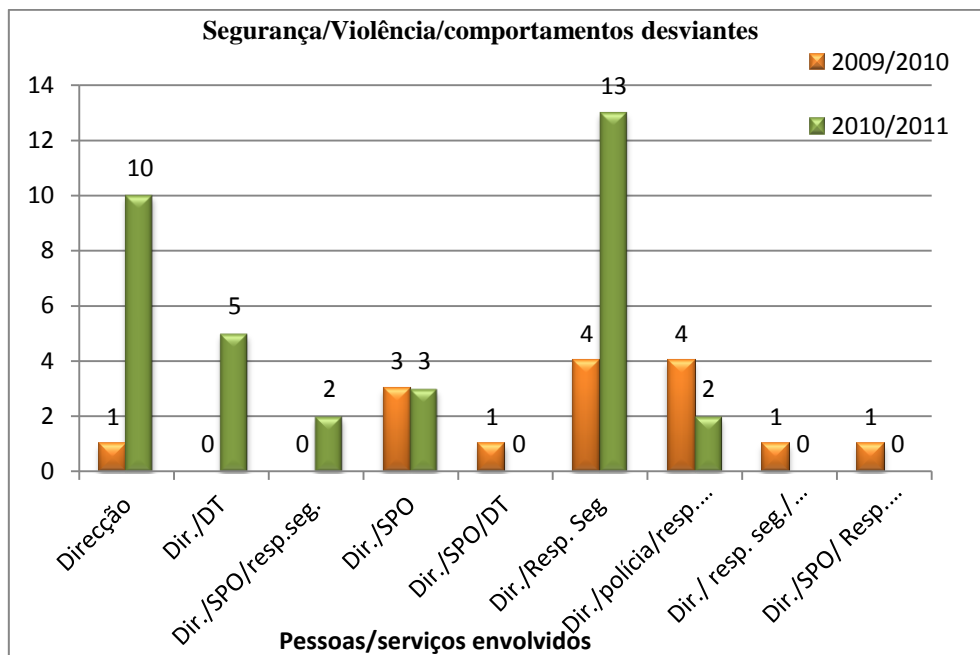
Fonte: elaboração própria com recurso ao programa Excel

O gráfico que a seguir se apresenta revela as intervenções da direcção da escola e outros serviços/pessoas com vista à resolução dos problemas relacionados com a segurança da escola. Assim, pode constatar-se que em 2009/2010 a direcção resolveu 1 caso sem a colaboração de outros serviços, enquanto que no ano lectivo presente foram 10 casos. Em colaboração com o funcionário responsável pela segurança da escola foram tratados 4 casos no ano lectivo anterior e 13 no ano lectivo em curso. Foram em número de 5 problemas resolvidos pela direcção em colaboração com os directores de turma, no ano lectivo de 2010/2011, não tendo sido tratado nenhum caso no ano lectivo de 2009/2010. Em colaboração com os SPO 3 alunos foram alvo de intervenção, 1 em colaboração com os SPO e o director de turma, 1 caso em colaboração com os SPO e o responsável pela segurança da escola e 1 caso que obteve a colaboração deste funcionário e do presidente da associação de pais, em 2009/2010.

Este aumento de violência entre pares, que conseguimos, felizmente, resolver sem recurso a medidas sancionatórias, deve-se, em parte, à nossa decisão, em colaboração com o funcionário responsável pela segurança, de detectar todos e quaisquer casos, mesmo os que poderiam ser resolvidos sem a intervenção da direcção. Esta medida insere-se numa lógica de prevenção de situações similares, através do conhecimento que os alunos vão tendo destas situações e que funcionam como um aviso. Devemos, no

entanto, considerar que esta justificação não se ajusta a todas as situações, que se podem dever à instabilidade familiar, uma vez que esses casos aumentaram na escola, bem como à situação inerente às obras de requalificação, que pode ter influenciado o bem-estar e o comportamento dos alunos, propiciando actos de vandalismo e de violência. O facto de termos alunos novos na escola, alguns com processos disciplinares no seu passado escolar, poderão ser variáveis a considerar.

A acção desenvolvida nesta área teve efeitos muito positivos na vida da escola, contribuindo para um aumento de segurança e bem-estar.



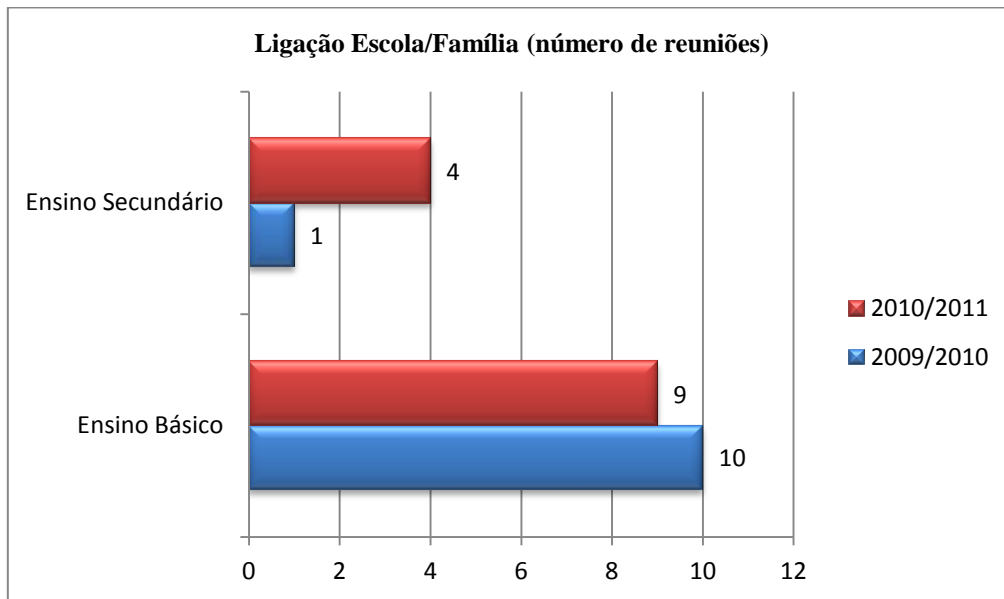
**Gráfico 5 Segurança/ Violência/ Comportamentos Desviantes (Reuniões e pessoas envolvidas)**

Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Excel

### 1.3 Ligação Escola/família

No gráfico seguinte, estão representados os dados relativos ao número de reuniões da direcção com os pais/encarregados de educação e outros serviços. De acordo com os dados apresentados, no ano 2009/2010, houve uma incidência de reuniões no ensino básico, com 10 reuniões e apenas 1 no ensino secundário; no ano lectivo de 2010/2011, tiveram lugar 9 reuniões no ensino básico e 4 no ensino secundário. Assim, verifica-se uma diminuição de reuniões no ensino Básico (1) e um aumento no ensino secundário (3). Estes dados apontam o caminho para a manutenção destas medidas tanto no ensino básico, como no ensino secundário, uma vez que os resultados destas intervenções

foram francamente positivos. As diferenças apresentadas devem-se ao acompanhamento realizado por nós e as pessoas ou serviços referidos de todos os casos problemáticos que surgiram no ano transacto, continuando a marcar reuniões com esses alunos periodicamente. O ensino secundário, sobretudo ao nível dos cursos profissionais, mereceu a nossa atenção no presente ano lectivo, com o objectivo de conseguirmos modificar comportamentos, tornando-se necessária e desejável a participação da família.

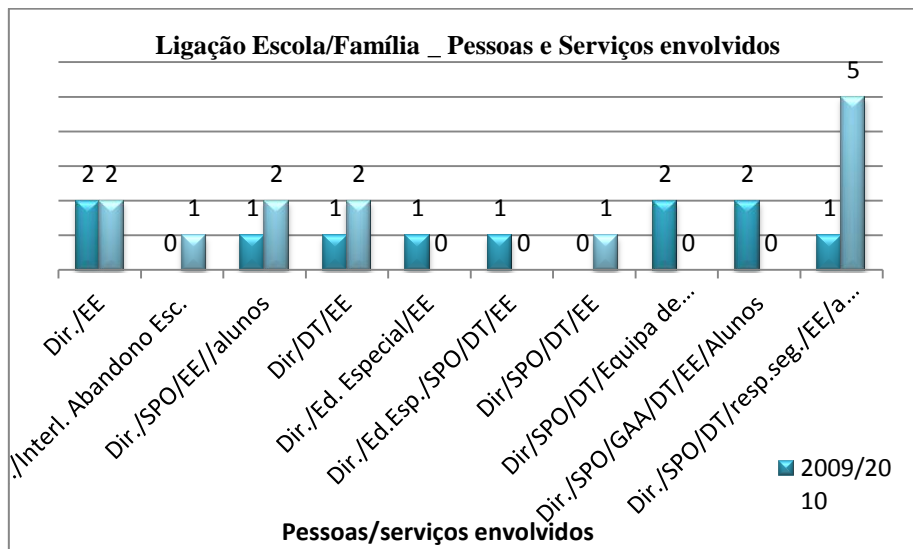


**Gráfico 6 Ligação Escola/Família (número de reuniões)**  
Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Excel

No gráfico que se segue, podem consultar-se os dados referentes às reuniões entre a direcção pais/ encarregados de educação, bem como com outros serviços. Estes dados permitem verificar o envolvimento da direcção com os vários serviços e estruturas, numa tentativa de conseguir a participação de todos e principalmente das famílias na resolução dos problemas dos jovens e na sua educação e formação.

No ano de 2009/2010, ocorreu 1 reunião com o envolvimento da direcção, dos SPO, dos directores de turma, do responsável pela segurança da escola, dos encarregados de educação e dos alunos, enquanto que no ano lectivo de 2010/2011 tiveram lugar 5; no ano lectivo anterior houve 2 reuniões com a direcção, SPO, GAA, directores de turma, encarregados de educação e alunos, e no ano lectivo 2010/2011 não ocorreu nenhuma, o mesmo acontecendo com as reuniões envolvendo a direcção, SPO, directores de turma e EAE; aconteceu 1 reunião com a direcção, SPO, directores de turma e encarregados de

educação no ano lectivo de 2010/2011 e nenhuma no ano lectivo anterior; a participação da educação especial ocorreu no ano lectivo de 2009/2010, com uma reunião; as reuniões da direcção com os directores de turma e encarregados de educação foram em número de 1 no ano transacto e 2 no presente ano lectivo; a direcção reuniu com os SPO, encarregados de educação e alunos 2 vezes no ano lectivo em curso e apenas 1 no ano lectivo anterior; as reuniões da direcção com encarregados de educação aconteceram 2 vezes, nos dois anos lectivos.



**Gráfico 7 Ligação Escola/Família (Pessoas e serviços envolvidos)**

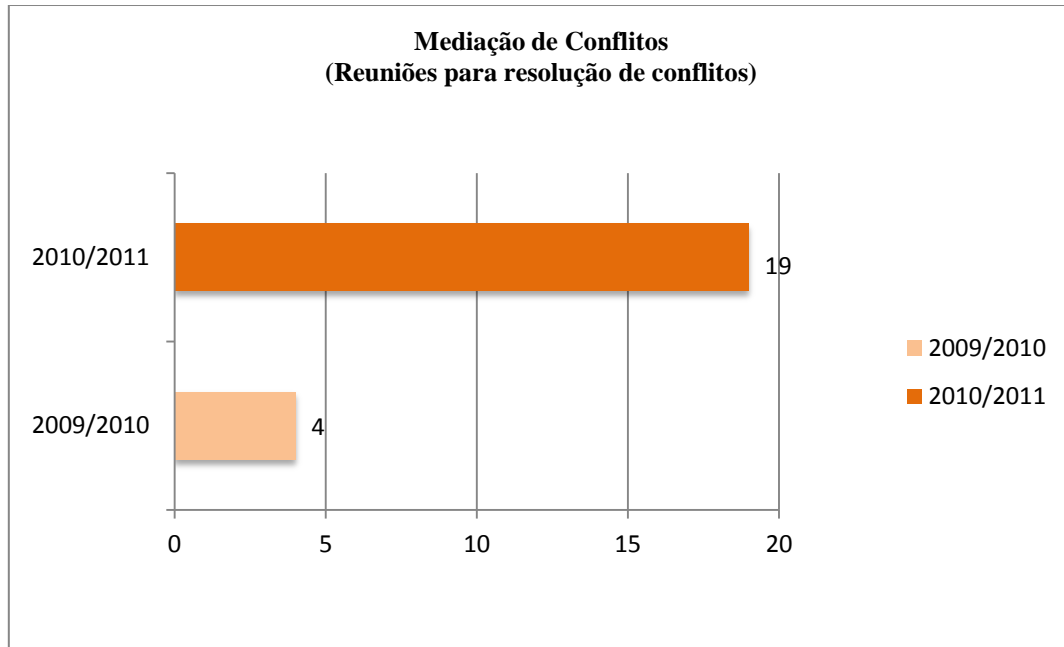
Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Excel.

Estas reuniões, que foram o resultado de um trabalho colaborativo e empenhado, revelaram-se profícuas, tendo-se resolvido os casos tratados ou pelo menos aberto caminho para a sua resolução, dado que muitos dos problemas tratados precisam de um período mais ou menos longo para que alguma evolução seja notada. As situações que mereceram a nossa atenção foram diversificadas, desde problemas de comportamento e aproveitamento, orientação vocacional, abandono escolar e absentismo, segurança, orientações para o percurso de alunos com NEE, ao simples aconselhamento no que se refere a métodos de estudo e de acompanhamento dos educandos pelos encarregados de educação.

#### 1.4 Mediação de Conflitos

Os dados apresentados no gráfico seguinte aludem às reuniões que ocorreram para a mediação e resolução de conflitos em meio escolar. Pode constatar-se que houve um

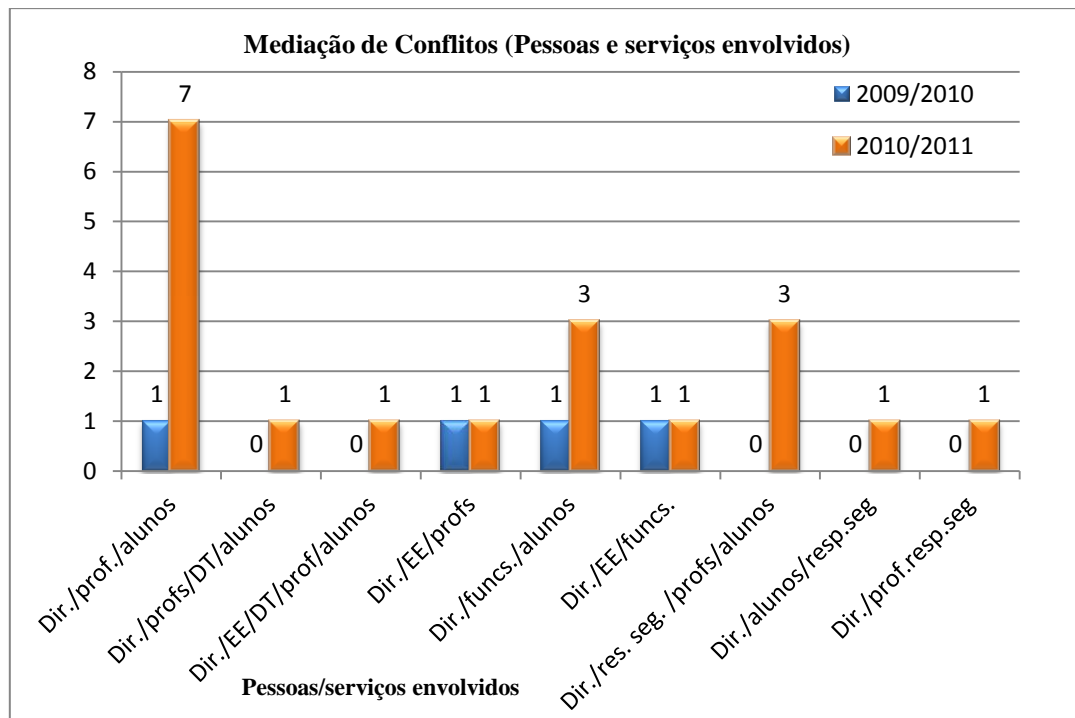
aumento de significativo de situações de conflito. As razões podem ter sido várias, entre as quais as obras de requalificação da escola, a crise económica e medidas do governo; a sobrecarga de trabalho burocrático dos professores e sobretudo dos directores de turma e a insegurança motivada pelo sistema de avaliação em curso e constantes alterações.



**Gráfico 8 Mediação de Conflitos (reuniões)**

Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Excel

A mediação e resolução de conflitos concretizou-se através de reuniões, que envolveram a direcção da escola, outros serviços/pessoas e estruturas de gestão intermédia. No que respeita aos conflitos entre professores e alunos, verificou-se um aumento significativo, com 1 reunião no ano lectivo passado e 7 no presente ano lectivo; teve lugar 1 reunião com a direcção da escola, professores, directores de turma e alunos em 2010/2011; ocorreu 1 reunião com a direcção, encarregados de educação e professores no ano lectivo de 2009/2010 e 1 no ano lectivo de 2010/2011; entre a direcção, funcionários e alunos aconteceram 3 reuniões no ano lectivo em curso e 1 no ano lectivo anterior; houve 1 reunião com a direcção, encarregados de educação e funcionários no ano lectivo de 2009/2010 e 1 no ano lectivo de 2010/2011; ocorreu 1 reunião com a direcção, professores e o funcionário responsável pela segurança e 1 reunião com este funcionário, a direcção e alunos no ano lectivo de 2010/2011.



**Gráfico 9 Mediação de Conflitos (Pessoas e serviços envolvidos)**

Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Excel

O balanço destas intervenções pode considerar-se francamente positivo, uma vez que as situações apresentadas foram solucionadas sem necessidade de qualquer reclamação formal. Para além disso, a tensão existente dissipou-se e as relações profissionais e pessoais não foram afectadas.

## 2. GAA

No presente ano lectivo, a nosso pedido, os directores de turma elaboraram relatórios dos alunos com maior número de participações disciplinares e mais de 3 idas ao GAA. A direcção reuniu com esses alunos, recorrendo aos SPO, sempre que se tratava de alunos acompanhados por estes serviços. Os dados relativos a estes alunos são apresentados nos gráficos relativos às acções de prevenção e de monitorização de comportamentos e em anexo, nas tabelas que contêm informação sobre este tópico.

Apresentam-se, em anexo (Cf. anexo 42), os gráficos relativos ao número de saídas da sala de aula nos dois anos lectivos, por período e por ciclo de ensino. Da análise dos dados infere-se que houve um acréscimo de casos no ano lectivo de 2010/2011, no 1º e 2º períodos, e uma diminuição no 3º período.

Os dados mencionados nos gráficos em anexo (Cf. anexo 42 e 43) permitem comparar o diferencial entre as ordens de saída da sala de aula do ano lectivo de 2009/2010 e de 2010/2011, verificando-se um acréscimo de cerca de 48 no ensino básico e de 53 no ensino secundário no ano lectivo de 2010/2011. No total, recorreram a este serviço mais 101 alunos em relação ao ano lectivo anterior.

A análise destes dados, que podem não traduzir os números reais, uma vez que ainda há muitos alunos que não são encaminhados para o GAA no seguimento da ordem de saída da sala de aula, permite-nos concluir, por um lado, que as regras de frequência do GAA poderão estar mais interiorizadas, após um ano de funcionamento, e, por outro, podem revelar um aumento de indisciplina ou de comportamentos perturbadores dentro do contexto de sala de aula. Estes dados poderão, ainda, indicar que o risco de banalização da ordem de saída da sala de aula pode ser real, perdendo-se, neste caso, o efeito correctivo da medida.

Como pontos fortes, podemos considerar a diminuição do número de processos disciplinares; o aumento de aplicação de medidas correctivas de integração e de repreensão registada; o número de intervenções da direcção da escola em colaboração com outras estruturas e serviços para a prevenção e acompanhamento dos casos disciplinares; o número de intervenções da direcção da escola em colaboração com outras estruturas e serviços para a ligação da escola à família, para a manutenção da segurança e controle de violência e para a mediação e resolução de conflitos em meio escolar; a acção do GAA no seu papel de acolhimento e aconselhamento de alunos na sequência da ordem de saída da sala de aula e o facto de os comportamentos perturbadores e indisciplinados não serem generalizados, manifestando-se em alguns anos, turmas e disciplinas.

Como pontos fracos, há a salientar a aplicação de medidas desadequadas à infracção disciplinar, na sequência da instauração de processo disciplinar; o recurso constante à direcção para intervenção em situações de indisciplina na sala de aula, o que banaliza a sua acção e desautoriza os professores.

Como acções de melhoria, podemos mencionar a continuação das acções de intervenção da direcção da escola em colaboração com outras estruturas e serviços; a instauração de processos disciplinares apenas quando a gravidade dos factos assim o exigir e

adequação das medidas aplicadas a cada caso; a continuação de aplicação de medidas disciplinares, como repreensões registadas e medidas correctivas de integração; o envolvimento das áreas disciplinares e dos departamentos em casos disciplinares, sempre que a situação o exija e seja aconselhável o seu acompanhamento e apoio aos docentes envolvidos; uma maior intervenção por parte da associação de pais em questões do foro disciplinar; um maior envolvimento e responsabilização dos pais/encarregados de educação em problemas comportamentais; a informação aos professores sobre os procedimentos a adoptar no que diz respeito a questões disciplinares, através da acção dos coordenadores de directores de turma e dos directores de turma; a adopção de medidas adequadas e concertadas pelos conselhos de turma, de acordo com a especificidade de cada caso e o recurso à marcação de falta de presença na sequência de ordem de saída da sala de aula.

## **CAPÍTULO XI**

### **1. O Projecto Educativo de Escola de 2009/2013 : Linhas orientadoras para a nossa intervenção na vida da escola e metas atingidas**

A nossa intervenção nos vários sectores e na vida da escola, através das competências que nos foram delegadas, nos anos lectivos de 2009/2010 e de 2010/2011, foi norteadada por directrizes contidas nos documentos de regulamentação interna, nomeadamente no PEE de 2009/2013. Ressaltaremos as linhas orientadoras que se relacionam com as nossas atribuições e competências, bem como as metas propostas no plano estratégico deste documento.

#### **1.1 Comportamentos e disciplina – área de intervenção prioritária**

Constatamos que os comportamentos e disciplina se assumem como área de intervenção prioritária, devido ao aumento de instabilidade no ano lectivo de 2008/2009, em que se verificou um aumento de processos disciplinares, de 0 em 2006/2007, para 2 em 2007/2008 e 4 em 2008/2009.

As metas contidas no Plano Estratégico do PEE apontam para a redução do número de comportamentos graves e muito graves e para a definição de medidas correctivas e sancionatórias; obtenção de uma taxa de segurança de 100%; redução do número de queixas escritas em relação à segurança e reposta aos problemas de segurança num

prazo de 10 dias. Estas metas foram atingidas, conforme poderá ser confirmado, mediante os dados apresentados. No que respeita às queixas escritas, o número não foi reduzido, por orientação nossa, uma vez que o objectivo seria actuar de imediato e de uma forma eficaz, para prevenir situações futuras.

Ainda neste domínio, convém realçar a nossa intervenção na responsabilização dos membros da comunidade educativa pela segurança da escola, passando por um conhecimento dos documentos internos, nomeadamente do regulamento interno.

Foram desenvolvidas actividades promotoras de formação cívica, nomeadamente nos conselhos de turma mais problemáticos, em colaboração com os SPO e com os directores de turma e foram implementadas tutorias.

Ainda sob a nossa coordenação, foi criado o Gabinete de Apoio ao aluno (GAA), essencialmente vocacionado para questões comportamentais, foi reforçado o sistema de controlo de entradas e saídas na escola, bem como a colaboração com a Escola Segura, sendo as situações anómalas imediatamente comunicadas e resolvidas com celeridade.

## **1.2 Redução dos números de abandono escolar e absentismo**

Uma das metas presentes neste documento é a redução dos números de abandono escolar e absentismo, reforçando a manutenção da articulação de valores de abandono abaixo da média nacional e um incremento na ligação às famílias e à Comissão de Protecção de Crianças e Jovens (CPCJ), através da figura da interlocutora para o abandono e absentismo escolar, directores de turma e SPO, processo que coordenámos e em que tomámos parte.

## **1.3 Sucesso Escolar**

Quanto ao sucesso escolar, ao contribuirmos para uma maior assiduidade e diminuição do abandono escolar e para um ambiente familiar mais estável e propício à aprendizagem dos alunos, estaremos a dar o nosso contributo para a melhoria dos resultados escolares e diminuição dos casos disciplinares, embora a visibilidade e os efeitos desta situação possa não ser imediata, já que é um processo que se constrói no tempo. Coordenámos e acompanhámos, ainda a este nível, a recuperação de aulas para reposição da assiduidade, através das medidas correctivas da assiduidade, no ano lectivo de 2009/2010 e, no ano lectivo de 2010/2011, dos planos individuais de trabalho (PIT),

conforme legislação em vigor. Os planos de recuperação, para alunos com dificuldades em determinadas disciplinas e os planos de acompanhamento, para alunos repetentes, constituiu um contributo para o sucesso dos alunos do ensino básico, processo coordenado e acompanhado por nós.

Uma das metas presentes neste documento orientador da vida da escola prende-se com o sucesso escolar e com uma taxa de 90% de transição/conclusão no ensino básico. No ano de 2009/2010, através das actividades desenvolvidas na turma de 7ºano do ensino articulado de música, demos o nosso contributo para a concretização desta meta, através de um sucesso de 100% , presente na avaliação dos alunos e que pode ser comprovada pelos documentos internos.

No que respeita aos apoios educativos e orientação escolar, o plano estratégico referia a necessidade de os definir de acordo com os dados resultantes da monitorização efectuada, tendo em conta a frequência dos alunos e o impacto nas aprendizagens. Neste ponto, fizemos um estudo, através da leitura das actas das reuniões de avaliação, e chegámos à conclusão de que os apoios à turma tinham uma frequência quase nula, pelo que sugerimos ao director a sua substituição por algo mais eficaz. Efectivamente, no ano lectivo de 2011/2012, funcionarão apoios a alunos, de qualquer turma, por imposição legal e presente no despacho nº 5328/2011, que diz respeito à distribuição de serviço. Será afixado, na sala reservada para estes apoios, um horário com a indicação dos professores disponíveis e a quem os alunos poderão recorrer para esclarecimento de dúvidas.

No que à BE diz respeito, contribuímos para que o seu funcionamento fosse eficaz, e o grau de satisfação dos utentes elevado, através de reuniões periódicas com o coordenador e da resolução atempada de problemas, quer pedagógicos, quer de logística.

#### **1.4 Actividades e projectos de enriquecimento e complemento curricular**

Quanto a actividades e projectos de enriquecimento e complemento curricular, foram atingidas as metas propostas, tendo, inclusivamente, sido superadas no que ao número de projectos desenvolvidos e alunos premiados diz respeito.

### **1.5 Organização e gestão escolar**

No domínio da acção educativa relativo à organização e gestão escolar, procurámos fazer cumprir a meta que se refere à obtenção de uma elevada taxa de intervenientes com conhecimento dos documentos internos da escola, através de orientações dadas aos coordenadores de directores de turma, realçando a importância do seu conhecimento por todos os agentes educativos.

Quanto à satisfação com os serviços prestados e níveis elevados de satisfação no que se refere às condições de trabalho, temos envidado esforços nesse sentido, procurando colmatar falhas, dando conhecimento dessas ocorrências ao director, aos chefes de serviço e coordenadores das estruturas e serviços da escola para que não se repitam e tentando tornar o ambiente de trabalho agradável, nomeadamente com os elementos das várias equipas que coordenamos.

### **1.6 Recursos Humanos e materiais**

Quanto aos recursos humanos, o plano estratégico enfatiza a importância de uma gestão que dê resposta às necessidades individuais dos colaboradores, conciliando-as com os objectivos organizacionais, realçando os aspectos da formação e da exigência para o desempenho das funções atribuídas. Nesta área, temos feito os possíveis para seleccionar para as equipas que nos estão adstritas colaboradores vocacionados e com perfil para as funções que lhes serão destinadas, o que torna o trabalho mais rentável e eficaz, evitando problemas futuros.

Quanto aos recursos materiais, temos dado o nosso contributo para diminuir a comunicação em suporte analógico, recorrendo ao digital e às mensagens via correio electrónico, sempre que possível. Participamos na tomada de medidas conducentes à conservação dos espaços e dos equipamentos, através da detecção imediata das ocorrências, com a consequente exigência de reparação dos danos e responsabilização dos autores.

### **1.7 Relação escola/comunidade**

No domínio educativo que diz respeito à relação escola /comunidade, temos colaborado no sentido de incrementar a vinda dos pais e encarregados de educação à escola. Temos, de igual modo, incentivado os directores de turma a reunirem com os pais, por

forma a garantir a sua colaboração no processo educativo e prevenir problemas relacionados quer com o sucesso escolar, quer com a indisciplina.

Procuramos, ainda, preservar e intensificar a relação escola/meio, tentando manter os contactos e a colaboração, nomeadamente com a Escola Superior de Educação e com a Câmara de Viseu, bem como com o Conservatório Regional de Música de Viseu, que é visível, por exemplo, na celebração de efemérides e comemorações da escola.

### **1.8 Instalações e equipamentos**

No ponto que se refere a instalações e equipamentos, é feita referência, neste PEE, aos constrangimentos provocados pelas obras de requalificação pela Parque Escolar, que conseguimos, de alguma forma, minimizar, através da humanização dos espaços.

## **CONCLUSÃO**

O relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Docência e Gestão da Educação permitiu-nos operacionalizar os conhecimentos adquiridos no curso de especialização em Administração Escolar. A formação e a vontade de nos actualizarmos têm contribuído para um melhor desempenho e uma maior abertura, quer em relação a novos conceitos de gestão, quer à crítica construtiva. Por outro lado, os conhecimentos sobre inteligência emocional e social, psicologia positiva e filosofia oriental, a par da revisão da literatura sobre indisciplina, dotaram-nos de competências para a resolução de problemas, tanto a nível pessoal como profissional. Este processo de aprendizagem, construído no tempo, permite-nos agora enfrentar os desafios crescentes e exigentes da profissão, com coragem e resiliência.

O estudo da história da instituição foi enriquecido pela reflexão sobre a nossa intervenção na escola, nos anos que antecederam os cargos de direcção. Este procedimento possibilitou a obtenção de um conhecimento mais profundo e abrangente da sua realidade, nas dimensões passado e presente, que nos permite pensar em termos de planeamento estratégico. Paralelamente, a análise detalhada das acções realizadas no exercício das funções no órgão de gestão da escola, levaram-nos a uma (re)avaliação de procedimentos e de tomadas de decisão. De acordo com os resultados desse estudo, prosseguiremos com a nossa intervenção junto da comunidade educativa, em colaboração com outras pessoas, serviços e estruturas, na área da segurança da escola, abandono

escolar e absentismo, mediação de conflitos, ligação escola/família e ao meio e continuaremos a incentivar a dinamização de actividades e de projectos de reconhecido valor científico-pedagógico. A articulação entre a gestão de topo, os órgãos de gestão intermédia e outras estruturas, numa lógica de melhoria dos serviços prestados, farão parte dos nosso objectivos.

O processo de desenvolvimento pessoal e profissional não ocorreu sem um enorme esforço para superar obstáculos, ao nível do ambiente externo e interno e através da renúncia a alguns aspectos da vida pessoal, porque se impunha uma fase de aprendizagem e de melhoria de procedimentos, através do estudo e de uma auto-crítica construtiva. Tentámos participar na vida da escola e contribuir para uma melhor cultura organizacional e um ambiente interno propiciador de bem-estar para os membros da comunidade educativa, tentando a ligação ao ambiente externo, que deverá existir em qualquer organização. Pensamos ter amadurecido na área da gestão educacional, tendo adquirido competências técnicas que nos faltavam, facultadas pela formação supra mencionada, pelo conhecimento da legislação e pela experiência, a um nível empírico. Sentimo-nos, neste momento, mais preparadas e aptas a resolver problemas e a aconselhar, com alguma segurança, os docentes e não docentes que nos procuram frequentemente. Há, todavia, um longo caminho a percorrer, uma vez que o nosso percurso e a nossa vontade de mudar o rumo da organização não bastam e uma cultura organizacional não se muda sem tempo e sem custos. Para além disso, falta colaboração e união entre os membros da equipa da direcção e existem algumas posições marcadamente autocráticas por parte do director, facto notado e comentado pela comunidade escolar. Tendo plena consciência de que ninguém consegue mudar uma organização com tantos vícios de rotina e problemas relacionais sozinho, e sabendo as dificuldades com que nos deparámos e que ainda nos esperam, continuaremos a tentar dar o nosso melhor, enquanto fizermos parte do órgão de gestão da escola.

Ao longo destes anos, desenvolvemos competências de liderança, de organização e planeamento, de relações interpessoais e de resistência à pressão. No desempenho das funções atribuídas por delegação de competências, socorremo-nos de métodos de liderança e de processos de gestão que compreendem comunicação, controlo, coordenação, tomadas de decisão, motivação, planeamento, estabelecimento de prioridades e gestão de projectos.

Participar na vida da escola e na construção de um futuro mais promissor tem constituído um enorme desafio. Podemos mesmo afirmar que atingimos, muitas vezes, o estado de fluxo no trabalho e que encaramos a profissão como vocação, de acordo com a nomenclatura de Mihaly Csikszentmihalyi. O caminho percorrido até ao momento presente tem contribuído para o nosso crescimento pessoal e profissional, cuja recompensa nos faz esquecer o ritmo de trabalho e a pressão de que somos alvo com bastante frequência.

## Referências Bibliográficas

- Afonso, A. J. (1989). *O Processo disciplinar como meio de controlo social na sala de aula, Relatório das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica*. Braga: Universidade do Minho.
- Alves, C. (2007). *Comportamento Organizacional: A Gestão de Crise nas Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Armstrong, M. (2005). *Como Ser ainda Melhor Gestor - Guia Completo de Técnicas e Competência Essenciais*. Lisboa: Actual Editora.
- Baker, D. (2003). *O que Sabem as Pessoas Felizes*. Lisboa: Estrela Polar.
- Bandura, A. (1969). *Principles of Behavior modification*. Nova Iorque: Holt, Rinehart and Winston.
- Bandura, A. (1986). *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Barnard, C. (1939). *Dilemmas of Leadership in the Democratic Process*. Princeton: Princeton University.
- Barroso, J. (2004). A autonomia das escolas: uma ficção necessária. *Revista Portuguesa de Educação*, ano/vol17, pp. 49-83.
- Barroso, J. (1997). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Barroso, J. (1996). O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In J. Barroso, *O estudo da escola*. Porto: Porto Editora.
- Bates, R. e. (1998). *Práctica Crítica de la Administración Educativa*. Valencia: Universidad de Valencia. Servicio de Publicaciones.
- Buckingham, M. (2005). *Gestor de Sucesso*. Paço de Arcos: Lisboa.
- Caldeira, S. N. (2011). Intervenção em Classes de 3º Ciclo \_ Uma Proposta de Actividades. In S. Caldeira, F. H. Veiga, Z. Pavlovic, G. Musitsu, J. Q. Linares, E. Estévez, et al., *Intervir em Situações de Indisciplina, Violência e Conflito* (pp. 105-135). Lisboa: Fim de Século \_ Edições Sociedade Unipessoal LDA.
- Chambel, M. J., & Curren, I. (1995). *psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (6ª ed.). Brasil: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (1977). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw\_Hill do Brasil.

- Collins, J. (2007). *De Bom a Excelente \_Good to Great*. (P. T. Bento, Trad.) Lisboa: Casa das Letras.
- Costa Franco, M. d. (2007). *A Gestão das Emoções na Sala de aula - Projecto de modificação das atitudes emocionais de um grupo de docentes do 1º Ciclo do Ensino Básico*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow*. Nova Iorque: Harper.
- Curto, P. M. (1998). *A Escola e a Indisciplina*. Porto: Porto Editora.
- Dean, J. (2000). *Improvement Children's Learning: Effective teaching in the primary school*. London: Routledge.
- Dean, J. (1992). *Organising Learning in the primary school classroom*. London: Routledge.
- Espírito Santo, J. A. (2011). A Prevenção da Indisciplina numa Perspectiva de Auto-regulação. In S. Caldeira, F. H. Veiga, Z. Pavlovic, G. Musitsu, J. Q. Linares, E. Estévez, et al., *Intervir em Situações de Indisciplina, Violência e Conflito* (pp. 145-168). Lisboa: Fim de Século - Edições, Sociedade Unipessoal, LDA.
- Fay, B. (1975). *Social Theory and Political Practice*. Londres: Allen & Unwin.
- Gardner, H. (1983-1993). *Frames of the Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (2006a). *Emoções Destrutivas e como Dominá-las - Um diálogo científico com o Dalai Lama*. Lisboa: Círculo dos Leitores.
- Goleman, D. (1996). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Círculo dos Leitores.
- Goleman, D. (2006b). *Inteligência Social*. Lisboa: Círculo dos Leitores.
- Gordon, T. (1974). *TET - Teacher Effectiveness Training*. Nova Iorque: McKay.
- Gramsci, A. (1975). *Selections from the Prison Notebooks*. (L. & Wishart, Ed., & Q. H. Smith, Trad.) Londres.
- Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, Cultura y postmodernidad*. Madrid: Morata.
- Jesuino, J. C. (2011). Ser Professor não é fácil. In S. Caldeira, F. H. Veiga, Z. Pavlovic, G. Musitsu, J. Q. Linares, E. Estévez, et al., *Intervir em Situações de Indisciplina, Violência e Conflito* (pp. 81-100). Lisboa: Fim de Século - Edições Sociedade Unipessoal LDA.
- Lama, D., & Muyzenberg, L. V. (2008). *O Caminho para a Liderança \_ Gestão, Budismo e Felicidade num mundo interligado*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill book Co.
- Macbeath, J., Meuret, D., Scgratz, M., & Lars, D. (2005). *A História de Serena-Viajando rumo a uma escola melhor*. . Porto: Edições ASA.
- Marchesi, A., & Martin, E. (1998). *Calidad de la Enseñanza en tiempos de Cambio*. Madrid: Alianza Editorial.
- Marujo, H. (2011). *Educar para o Optimismo*. Lisboa: Editorial Presença.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Revue* , 50 , 370-396.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence* , 17 , 433-442.
- Melo, L. (1993). O Poder e as estratégias dos alunos: contributo para uma reflexão sobre a organização escola. In M. Teixeira, *Poder nas organizações* (pp. 31-35). Porto: ISET.
- Morgado, J. (2004). *Qualidade na Educação*. Lisboa : Editorial Presença.
- Murray, H. A. (1954). *Explorations in Personality*. New York: Harper and Row.
- Oliveira, A. N. (1999). *Da Escola de Desenho Industrial de Viseu à Escola Secundária de Emídio Navarro*. Viseu: Escola Secundária De Emídio Navarro - Viseu.
- Pérez Gomes, A. (1985). *La Enseñanza, su teoria y su práctica*. madrid: Akal.
- Poets.org. (1997). Obtido em 27 de Novembro de 2011, de Poets. org from the academy of American poets: <http://www.poets.org/viewmedia.php/prmMID/15717>
- Russell, B. (1912). *The Problems of Philosophy*. Londres: Williams and Norgateilliam.
- Sampaio, D. (2009). *Porque Sim*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Santos Guerra, M. Á. (2001). *A escola que aprende - Cadernos de CRIAP - Investigação e Práticas*. Porto: Edições Asa.
- Santos Guerra, M. Á. (2002). *Entre Bastidores - O lado oculto da organização escolar*. Porto: Edições ASA.
- Seligman, M. (2008). *Felicidade Autêntica - Os princípios da Psicologia Positiva*. Lisboa: Pergaminho.
- Senge, P. (1999). *Foreword to Arie de Geus ( The Living Company: growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Shahar, T. B. (2008). *Aprenda a Ser Feliz*. Porto: Edições ASA.

- Stoll, L. (1991). *School Effectiveness in Action: Supporting Growth in Schools and Classrooms*. In M. Ainscow, *Effective Schools for All* (pp. 68-91). London: David Fulton.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to Choose a Leadership Pattern. *Howard Business Review*, 36, 96.
- Tavares, M. M. (2010). *A Gestão de Pessoas - Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Unamuno, M. (1953). *Do Sentimento Trágico da Vida*. Porto: Educação Nacional Adolfo Machado.
- Vala, J., Monteiro, M. B., Santos, Á. M., Caetano, A., Sousa, E., Jesuíno, J. C., et al. (2004). *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Valero Álamo, S. (2002). *Psicologia en Emergencias y Desastres*. (S. Marcos, Ed.)  
Obtido em 26 de Agosto de 2005, de  
<http://www.crid.or.cr/dogitalizacion/pdf/spa/doc5371.pdf>
- Viegas, P. (Agosto de 2010). Projecto de Intervenção. Viseu.
- Welch, J. a. (2006). *Vencer*. Lisboa: Actual Editora.
- Wrzesniewski, A., MacCauley, C. R., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers and callings. *Journal of Research in Personality*, pp. 31, 21-33.

### **Legislação e documentos consultados**

- Diário do Governo nº181, I Série, de 9 de Setembro de 1915. (9 de Setembro de 1915).  
*Lei nº 410*
- Diário da República, nº73 - III Série. (28 de Março de 1991)
- Diário da República - I Série-A N.º 15 - 18 de Janeiro de 2001. (18 de Janeiro de 2001).  
*Decreto-lei 6/2001*.
- Diário da República - I Série -A Nº 234 - 9-10-1996. (9 de Outubro de 1996). *Decreto-lei 190/96*.
- Diário da República - I Série-A Nº 102 - 4-5-1998. (4 de Maio de 1998). *Decreto-Lei nº 115-A/98*.
- Diário da República - I Série E-A Nº 15 - 18 de Janeiro de 2001. (18 de Janeiro de 2001). *Decreto-lei 6/2001*.
- Diário da República - I Série-A N.º 15 - 18 de Janeiro de 2001. (18 de Janeiro de 2001).  
*Decreto-lei 6/2001*.

Diário da República - I Série -A Nº 234 - 9-10-1996. (9 de Outubro de 1996). *Decreto-lei 190/96* .

Diário da República - I Série-A Nº 102 - 4-5-1998. (4 de Maio de 1998). *Decreto-Lei nº 115-A/98* .

Diário da República nº 102, I.-A. S. (4 de Maio de 1998). Decreto-Lei nº 115-A. *Diário da República nº 102, I-A Série, de 4 de Maio de 1998* .

Diário da República, 1.ª série - N.º 79 - 22 de Abril de 2008. (22 de Abril de 2008). *Decreto-lei nº 75/2008* , (alínea a) art.9º.

Livro de Actas do Conselho Escolar, de 6 de Julho de 1953 a 7 de Novembro de 1962.

Livro de Actas do Conselho Escolar, de 8 de Novembro de 1938 a 13 de Abril de 1953.

Projecto Educativo de Escola. (2001/2004).

Projecto Educativo de Escola. ( 2004-2007).

Projecto Educativo de Escola. (2008/2009).

Projecto Educativo de Escola. (2010-2013).

**Diva Maria Rodrigues de Freitas Morna Figueiredo**

**RELATÓRIO CRÍTICO: REFLEXÃO SOBRE O PERCURSO PROFISSIONAL E ACTIVIDADES  
DESENVOLVIDAS NUM ÓRGÃO DE GESTÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA**



# **ANEXOS**

**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

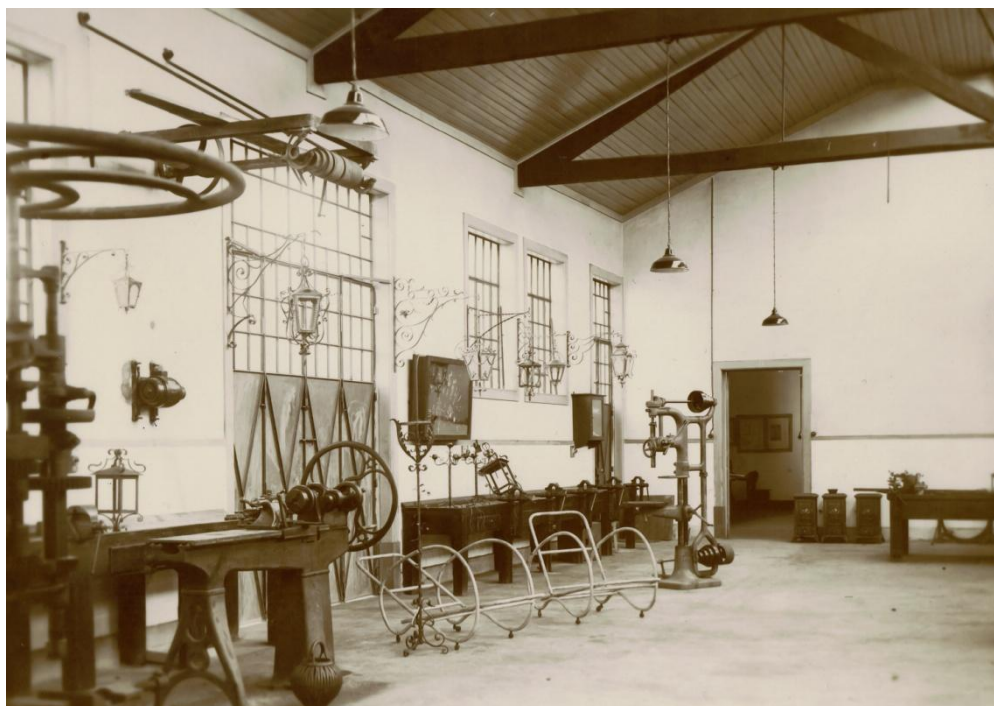
Porto, 2011

# ANEXOS

ANEXO 1 e 2

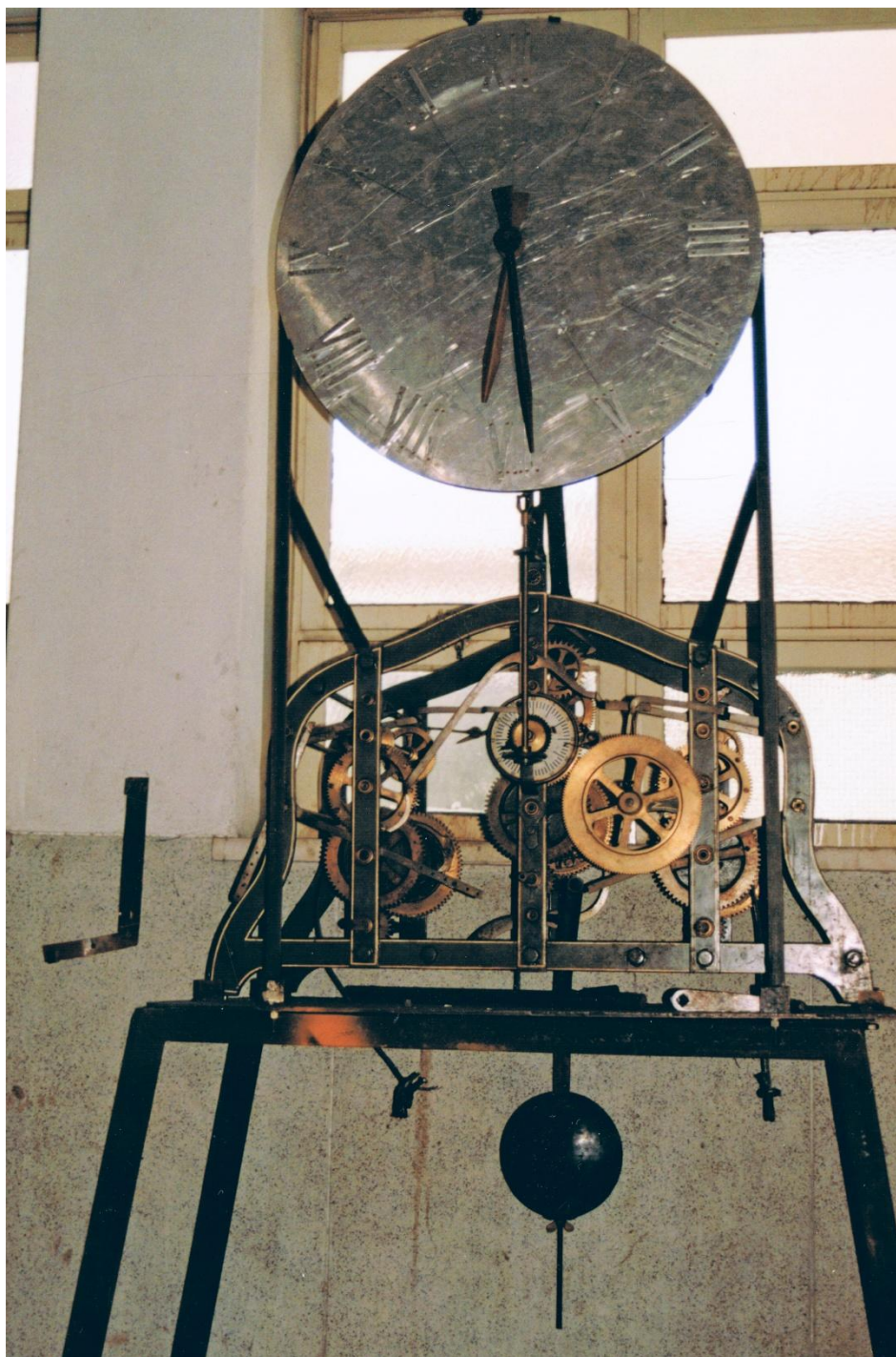


**Anexo 1 Escola Secundária de Emídio Navarro (Celebração do seu centenário)**  
Fonte: Álbum de fotografias da Escola Secundária de Emídio Navarro



**Anexo 2 Oficinas de serralharia da Escola Comercial e Industrial**  
Fonte: Álbum de fotografias da Escola Secundária de Emídio Navarro

ANEXO 3



**Anexo 3 Relógio da autoria de mestre Loureiro Nelas**

Fonte: Álbum de Fotografias da Escola Secundária de Emídio Navarro

ANEXOS 4 e 5



**Anexo 4 Fachada da Casa do Arco, parte lateral da Escola Secundária de Emídio Navarro**  
Fonte: Álbum de fotografias da Escola Secundária de Emídio Navarro



**Anexo 5 Entrada para o auditório, conhecida como Solar**  
Fonte: Álbum de fotografias da Escola Secundária de Emídio Navarro

ANEXOS 6 e 7



**Anexo 6 Escola Primária Oliveira Salazar**

Fonte: Álbum de fotografias da Escola Secundária de Emídio Navarro



**Anexo 7 Entrada actual, nas instalações renovadas**

Fonte : Foto cedida pelo presidente do conselho geral

ANEXO 8



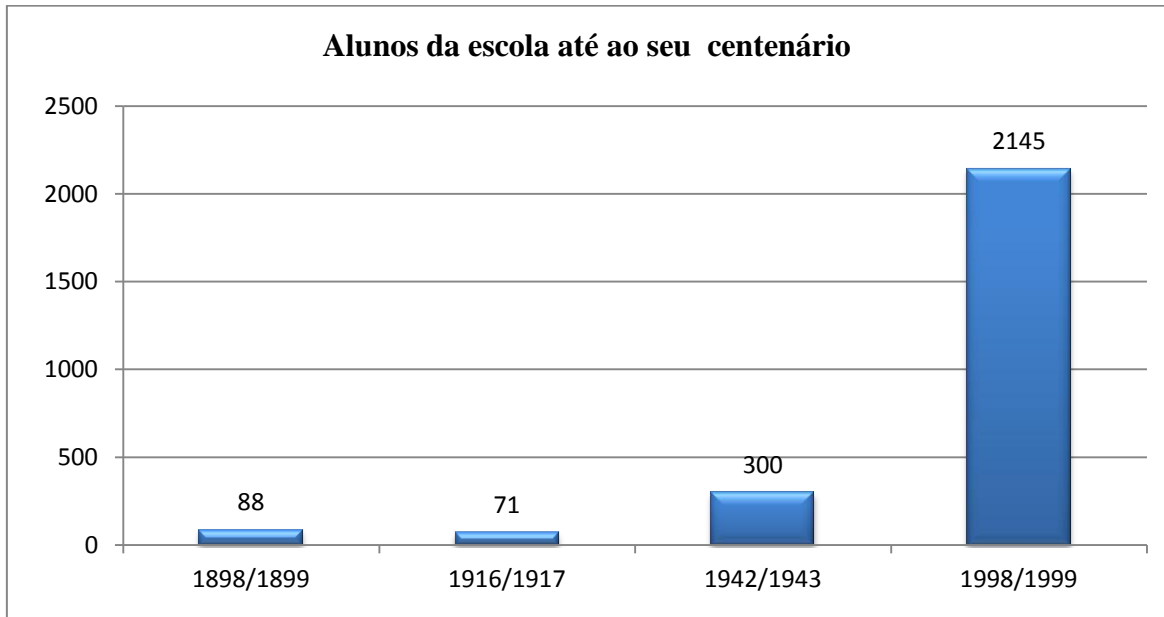
Anexo 8 Trabalhos realizados nas oficinas da escola  
Fonte: Álbum da Escola Secundária de Emídio Navarro

ANEXO 9



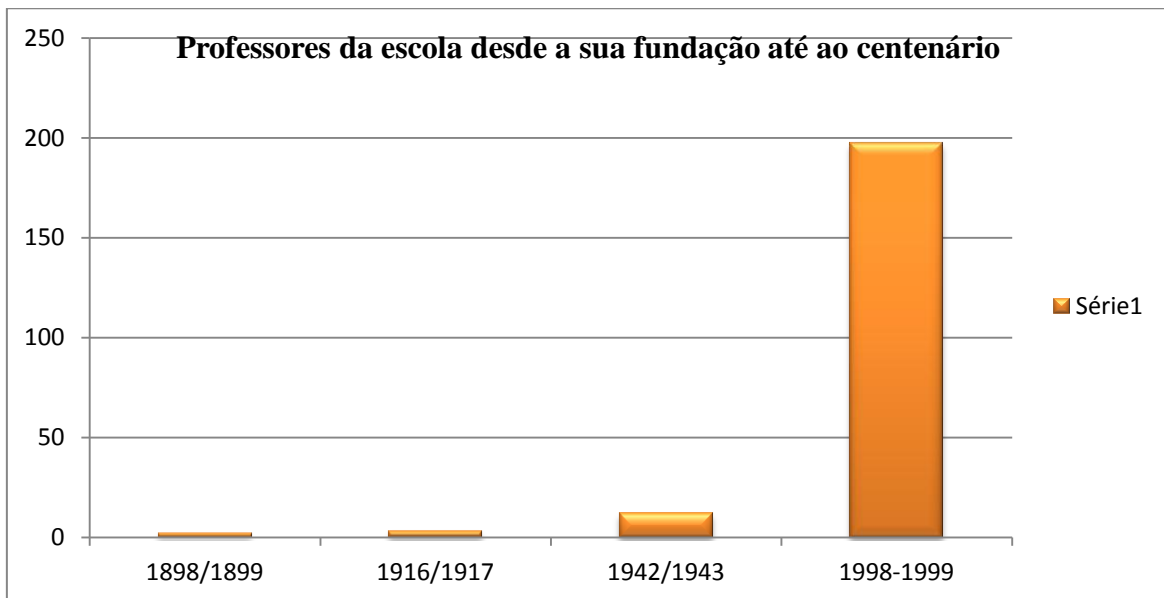
Anexo 9 Trabalhos realizados nas oficinas da Escola Secundária de Emídio Navarro  
Fonte: Álbum de fotografias da Escola Secundária de Emídio Navarro

ANEXOS 10 e 11



**Anexo 10 Alunos desde a origem da escola até ao seu centenário**

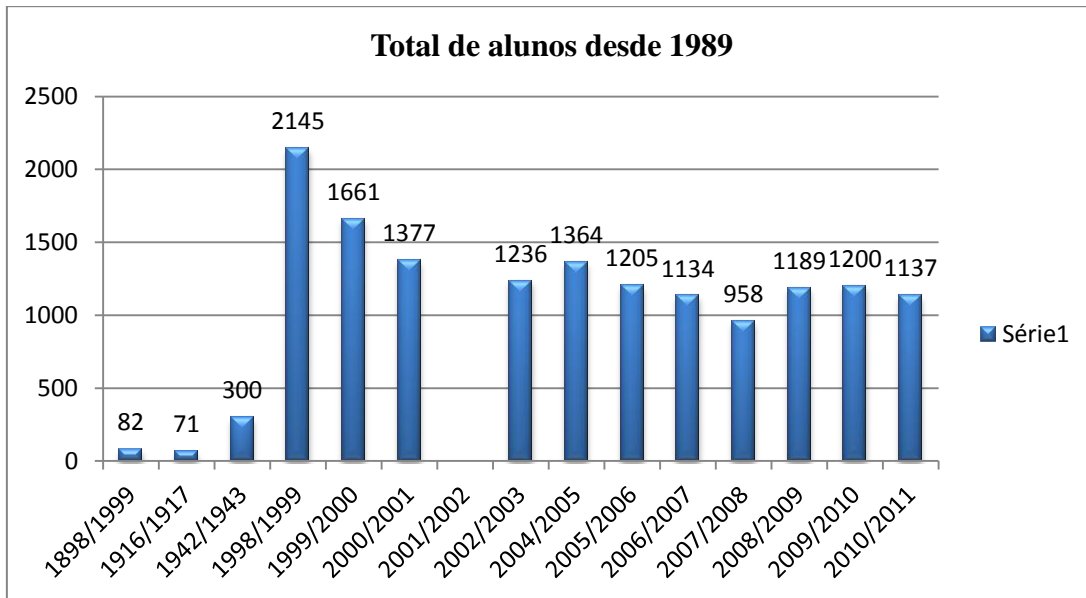
Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel



**Anexo 11 Professores da escola desde a sua fundação**

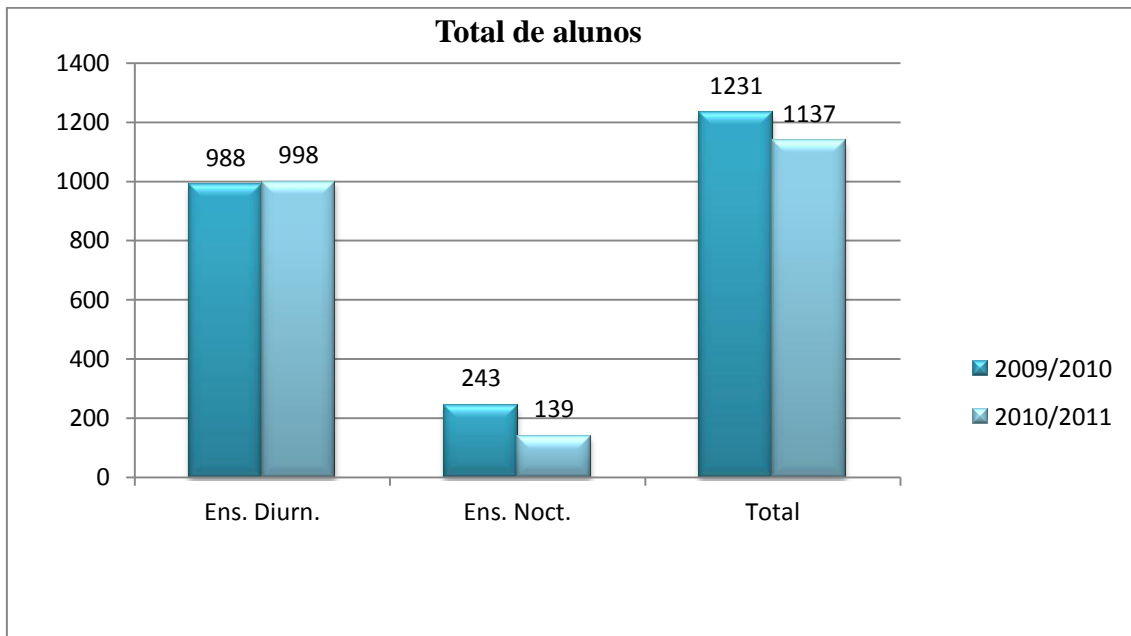
Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel

ANEXOS 12 e 13



**Anexo 12 Total de alunos desde 1989 até aos nossos dias**

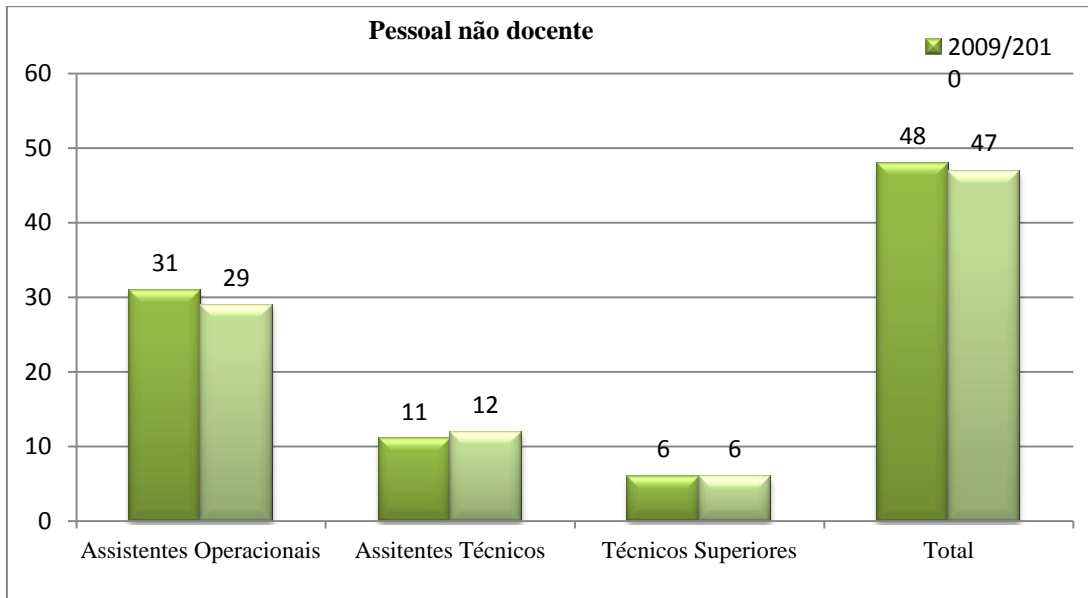
Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel



**Anexo 13 Total de alunos em 2009/2010 e 2010/201**

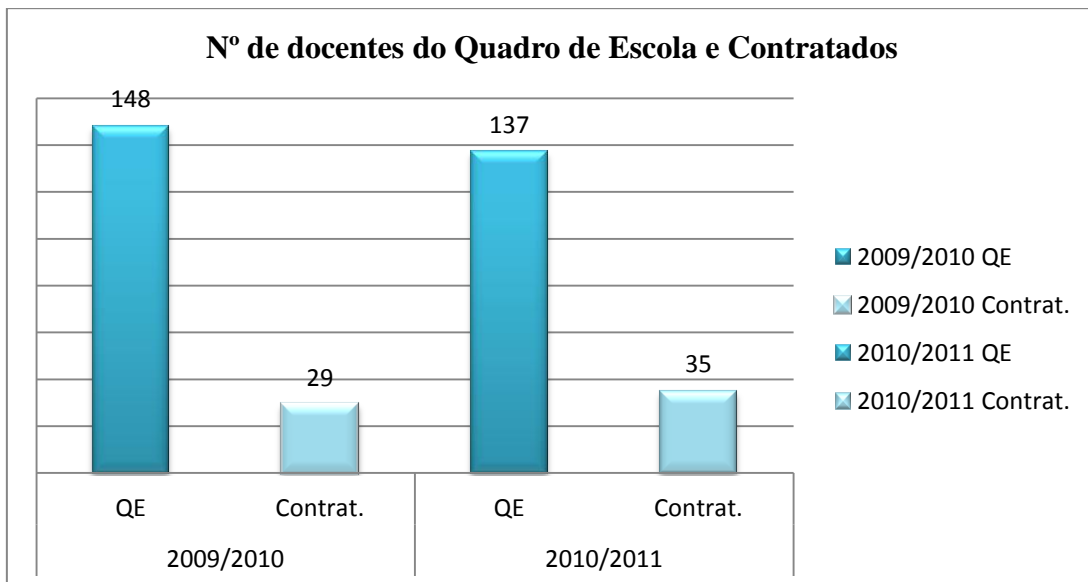
Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel

ANEXOS 14 e 15



**Anexo 14 Pessoal não docente em 2009/2010 e 2010/2011**

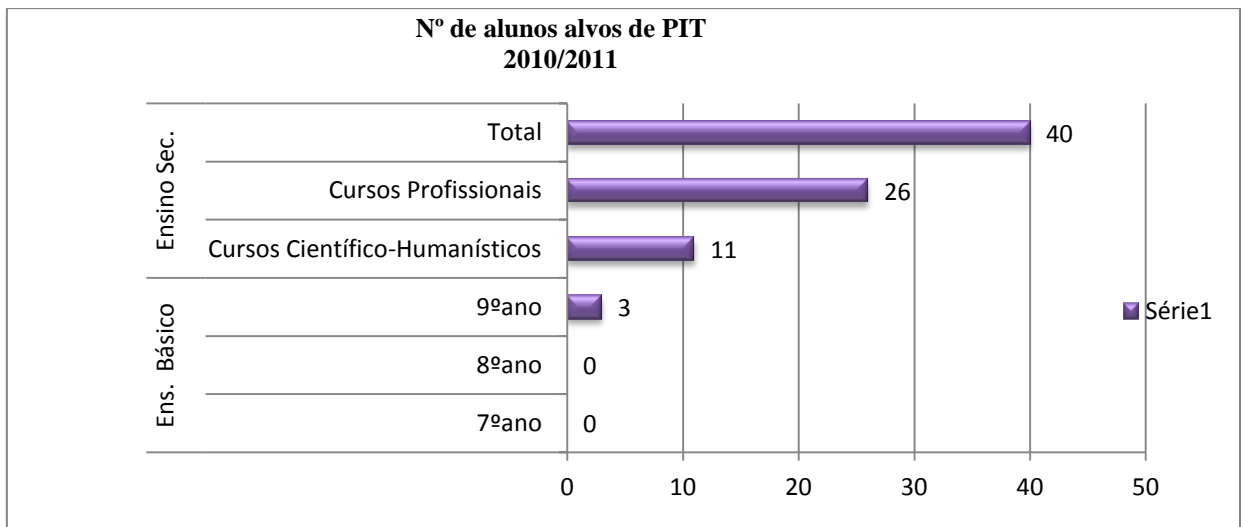
Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel



**Anexo 15 Docentes do QE e contratados**

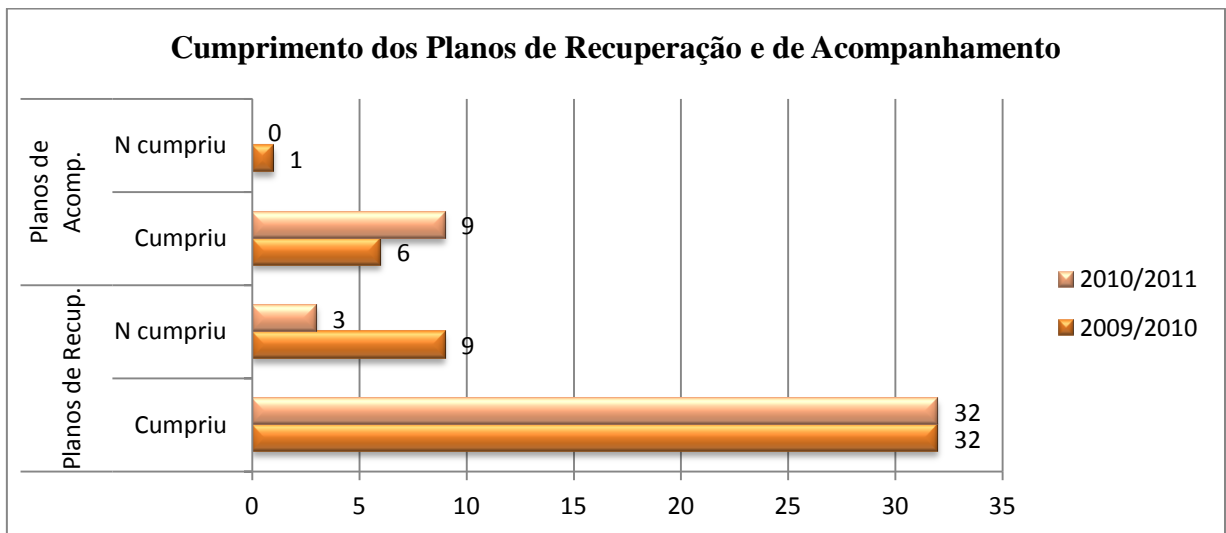
Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel

ANEXOS 16 e 17



**Anexo 16 Alunos alvo de PIT**

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel



**Anexo 17 Cumprimento dos Planos de Recuperação e Acompanhamento**

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel

ANEXO 18 - Projectos Curriculares de Turma (Ensino Básico)

	PIT				Ap. Turma		Ap. Individ.		Planos de Recup. e de Acomp			Planos Curric.		Anul de matrícula	Retenções	OBS.	
	Turmas	Nº de alun.	Cump	N. Cump	Nº de alunos	Disc. Freq.	Nº de alunos	Discp	Nº de alunos	Cump.	N. cump	Cum p.	N. cump.	Nº de alun.	Nº de alun.		
Ensino Básico	7ªA	-	-	-	N refere	Mat	0	-	1R	1R	-	Todas as disc	-	1	-		
	7ªB	-	-	-	N refere (fraca assid.)	-	2	1 NEE	3 R	2 R	1R	-	Geog	1			
								1 CN; CFQ e Ing	2A	2A							
	7ªC	-	-	-	Fraca assid.	Mat, Ing	3	3 NEE	4R	3R	1R	-	Francês I; Geog.	-	2		
									2A	2A							
	8ªA	-	-	-	Fraca assid	CFQ (1 alun.)	1	1 LP	1R	1R*	-	-	Geog.	-	-	-	*Falta de empenho e fraca assid.
	8B	-	-	-	9	3CFQ;5 Ing; 1LP; 4Mat	2	PLNM*	6R	5R	1R	-	Mat, Geog.; ED, Física; Artes Visuais	-	1	-	* Inf n encontrada em acta.
	9A	3	3	-	4	Mat.	1 Apoio NEE 1 Ap.	1 NEE: LP, Ing.	7R	7R	-	Todas as disc.	-			Admitidos a exame, à excepção de 1	
1 CN								2A	2A								
9B	-	-	-	Fraca assid. a todas as disc.	Mat (2) CN (2)	1 Ap. (NEE)	1 Mat.NEE	13R	13R	-	-	Ed. Física	-	Todos os alunos admitidos a exame			
								3A	3A								

Anexo 18 PCT (Ensino Básico, Prosseguimento de Estudos e Cursos profissionais)

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel

ANEXO 19 - Projectos Curriculares de Turma (Prosseguimento de Estudos)

	PIT					Apoio à turma		Apoio individual		Planos curriculares		Retenções	OBS.
	Turmas	Nº de alun	Disc	Cump.	N. Cump	Nº de alun.	Disc. Freq.	Nº de alun.	Disc	Cump.	N. cump.		
Cursos Científico-Humanísticos	10A	0	-	-	-	Fraca assid. a todas as disc.	Mat A (4) FQA 6	0	-		Inglês	9	
	10B	0	-	-	-	Fraca assid.	MatA e FQA (n refere nº)	0	-	X		5	
	10C	2	1 MatA 1 Filos.	-	1 MatA 1 Filos.	Fraca assid.	B e Geol.	0	-	X	-	10 (2 p/ faltas)	
	10D	0	0	-	-	Fraca assid	MatA	0	-	X	-	5	
	10E	1	1 Ed. Física	-	1 Ed. Física	Fraca assid	EconomiaA	4	1Port.;1 Mat.; 1Filos; 1PLNM	X	-	3	
Cursos Científico-Humanísticos	11 A	-	-	-	-	Fraca assid	Mat A, FQA e Biol e Geol	1* 1NEE	Port.	X	-	-	*Aluno seguido no sector de Hemat/Onc (Coimbra)
	11B	-	-	-	-	Fraca assid	Port (Freq. Signific.)	-	-	-	Inglês	-	
	11C	-	-	-	-	Fraca assid	Filos.3; Ing 2; Geom.DescA ; 6FQA; 6 FQA.	1NEE	1 Port, Ing,;	-	Inglês	-	
	11D	-	-	-	-	Fraca assid	Biol, Geol e FQA	1NEE	Port e Mat	X	-	-	
	11E	-	-	-	-	Fraca asid	1 Biol e Geol e Fios; , FQA, Port e MatA (1 gpo de alunos)	1NEE	1 Port	X	-	-	
	11F	-	-	-	-	Fraca asid	MatA, Filos e HistB	-	-	X	-	-	

Anexo 19 PCT Cursos Científico-Humanísticos

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel

Reflexão sobre as actividades desenvolvidas num órgão de gestão

	PIT				Apoio à turma		Apoio individual		Planos curriculares		Retenções	OBS.	
	Turmas	Nº de alun	Disc	Cump.	N. Cump	Nº de alun.	Disc. Freq.	Nº de alun.	Disc	Cump.			N. cump.
Cursos Científico-Humanísticos	11G	-	-	-	-	Pres irregular	MatA, Port, Filos, Economia A e Hist.B	-	-	X	-	-	11G
	11H	1	GeogA	X	-	Fraca asid	Geog A	-	-	X	-	-	11H
	11I	-	-	-	-	Fraca asid	-	1 PLNM	-	X	-	-	11I
	12 A	1	1Ed. Física	X	-	Pouca freq	MatA (Todo o ano) Física e Bilg (antes dos testes)	-	-	X	-	-	12 A
	12B	1	1 Ed. Física	-	X	N freq; à excep. De MatA	Mat (9 alunos)	-	-	X	-	1 (faltas)	12B
	12C	1	1 Port., Economia C, Sociol.	X	-		Port (3 mtas vezes); 8 (algs vezes) 9 raras vezes.MatA (6 alunos)	-	-	X	-		12C
	12D	-	-	-	-	Pouca freq.	1Port; 9Mat	-	-	X	-		12D
	12E	2	1 Hist e Ed. Física; 1 Ed. Física	X	-	N freq	-						12E
	12F	1	1AP	X	-	N freq.	-	-	-	X	-	1 Psic.B e Sociol.(faltas)	12F

## Anexo 20 Projectos Curriculares de Turma (Cursos Profissionais)

	PIT					Apoio à turma		Apoio individual		Planos curriculares		Retenções	Nº de disciplinas c/ mód. n concl.	OBS.	
	Turmas	Nº de alun	Disc	Cump.	N. Cump	Nº de alun.	Disc. Freq.	Nº de alun.	Disc	Cump.	N. cump.				
Cursos Profissionais	10G	4	4 TIC	-	X*	N freq.	-	1NEE	1NEE Mat	-	Tecn e Proc	-	10	EE n assinou 3 alunos anularam a matrícula	
	10H	0	-	-	-	Fraca assid.	Desenho Técn.	-	-	-	Tecn e Proc	-	6		
	10I	0	-	-	-	N freq.	-	-	-	X	-	-	8		
	10J	5	5 Física	-	X	Fraca assid.	AINT 1 aluno	1	1 Port	X	-	-	10	1 aluno em Abandono Escolar	
	10K	-	-	-	-	N freq.	-	6 NEE 2	4Port, Mat, Ing. 2 Ap. De ref. De comp. de Exp. Esc.	-	Mat e Exp.Corporal	-	5		
	10L	-	-	-	-	N freq.	-	-	-	X	-	-	4		
	10M	-	-	-	-	Fraca assid.	Mt e Ing (poucos alunos)	-	-	X	-	-	3		
	Cursos Profissionais	11J	1	Psic e Sociol	X	-	N refer nº	Téc de Cál. e Contab.	-	-	X	-	-	3	
		Turmas	Nº de alun	Nº de alunos/Disc	Cump.	N. Cump	Nº de alun.	Disc. Freq.	Nº de alun.	Disc	Cump.	N. cump.			
	11K	-	-	-	-	N freq.	Contb Geral e Anal., 2 alunos	1 NEE	Port	X	-	-	5		

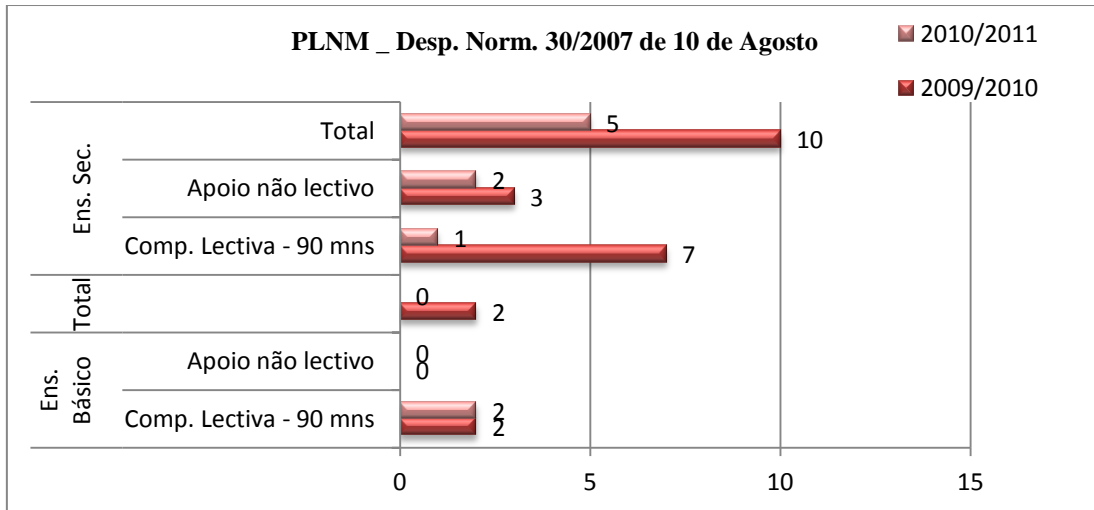
### Anexo 20 PCT Cursos Profissionais.

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa word.

Reflexão sobre as actividades desenvolvidas num órgão de gestão

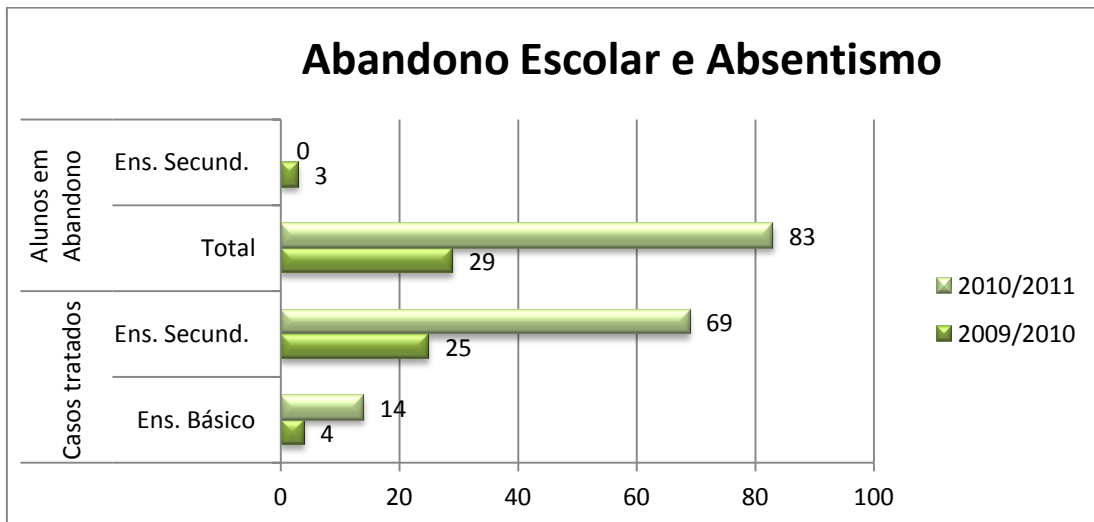
	PIT				Apoio à turma		Apoio individual		Planos curriculares		Retenções	Nº de disciplinas c/ mód. n concl.	OBS.	
	Turmas	Nº de alun	Disc	Cump.	N. Cump	Nº de alun.	Disc. Freq.	Nº de alun.	Disc	Cump.				N. cump.
Cursos Profissionais	11L	-	-	-	-	N freq	-	1 NEE 1PLNM	Port, Ing.	X	-	-	6	
	11M	-	-	-	-	N freq	-	1 NEE	PSInf	X	-	-	5	
	11N	2	2 Aplic. Inform., Sist. de Explor., Economia	X	-	N freq	-	1NEE	1Port e Mat	X	-	-	8	
	11O	-	-	-	-	N freq	-	-	-	X	-	-	3	
	12G	2	2 Esp.	X	-	N freq	-	-	-	X	-	9	-	
	12H	2	1 Ing., Econ., Ing., esp	X	-	Fraca assiduid	-	2NEE	2 Port, Ing, Técn.Cálc e Contab	X	-	9	5	
	12I	-	-	-	-	N freq	-	-	-	X	-	15	8	
	12J	-	-	-	-	N freq	-	-	-	X	-	4	2	
	12K	3	1 AINT 1Prog. E Sist de Inf 1 todas as disc.	-	3*	N freq	-	-	-	X	-	4	7	* 1 aluno em Abandono Escolar
	12L	6	1 Mat; 1 Econ.;1 Mat, Aplic. Inform., Sist. Exp; 1mat.; Ed. Física, Mat.; 1 Por, Mat Econo.										4	
	12 M	1	1 AINT	X	-	Fraca assid	Mat 2 alunos	-	-	X	-	4	4	

ANEXOS 21 e 22



**Anexo 21 Alunos abrangidos pelo Desp. Norm. 30/2007 de 10 de Agosto (PLNM)**

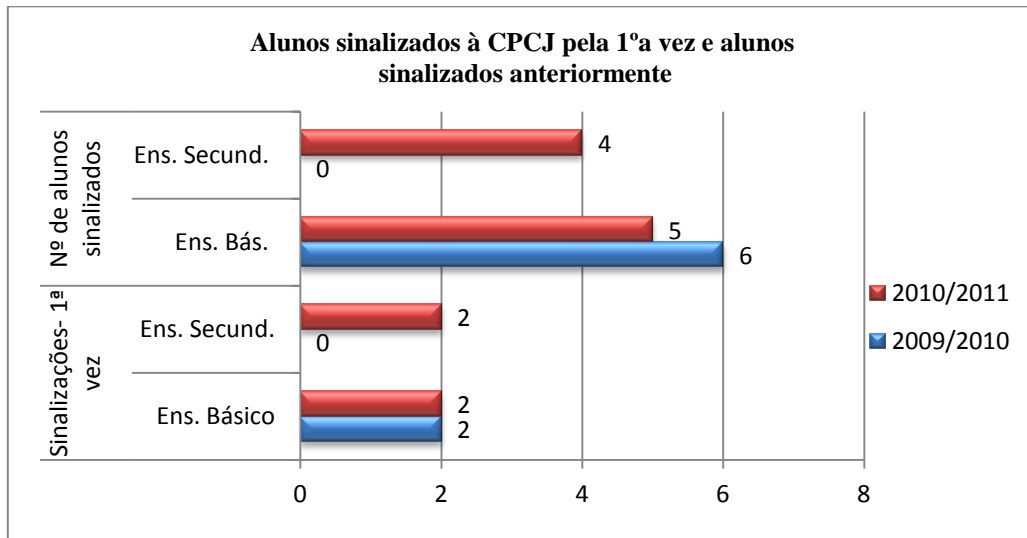
Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel



**Anexo 22 Abandono Escolar e Absentismo**

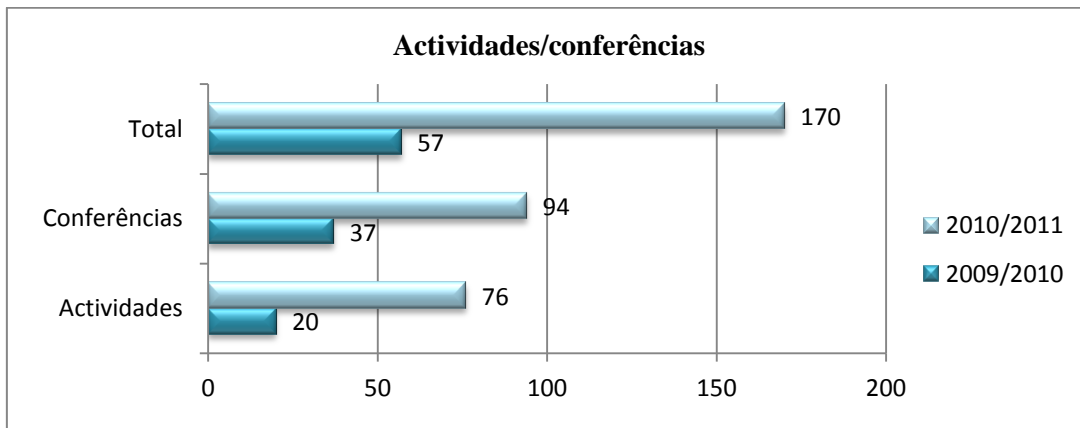
Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Excel.

ANEXOS 23 e 24



**Anexo 23 Alunos sinalizados à CPCJ**

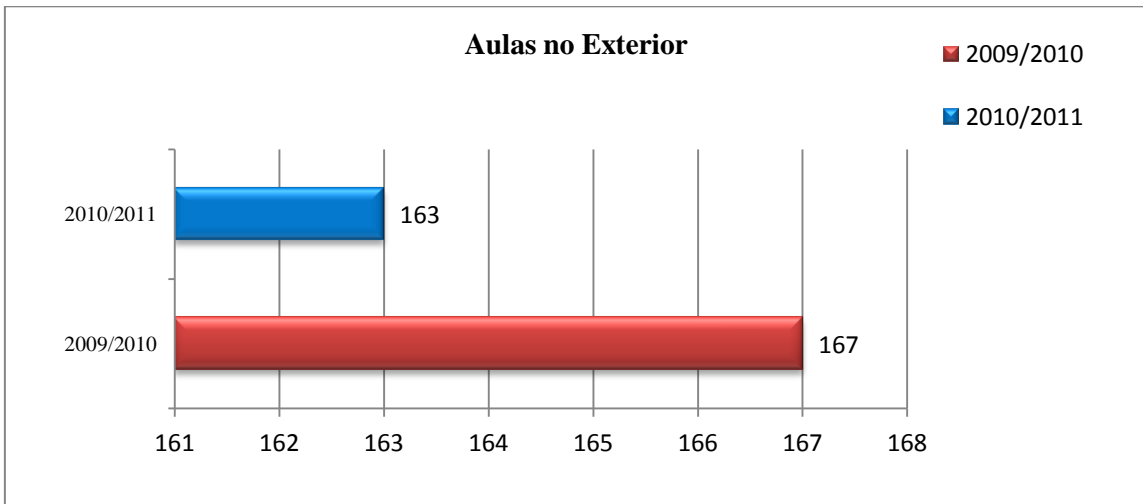
Fonte: Elaboração própria , com recurso ao programa Excel



**Anexo 24 Actividades/Conferências**

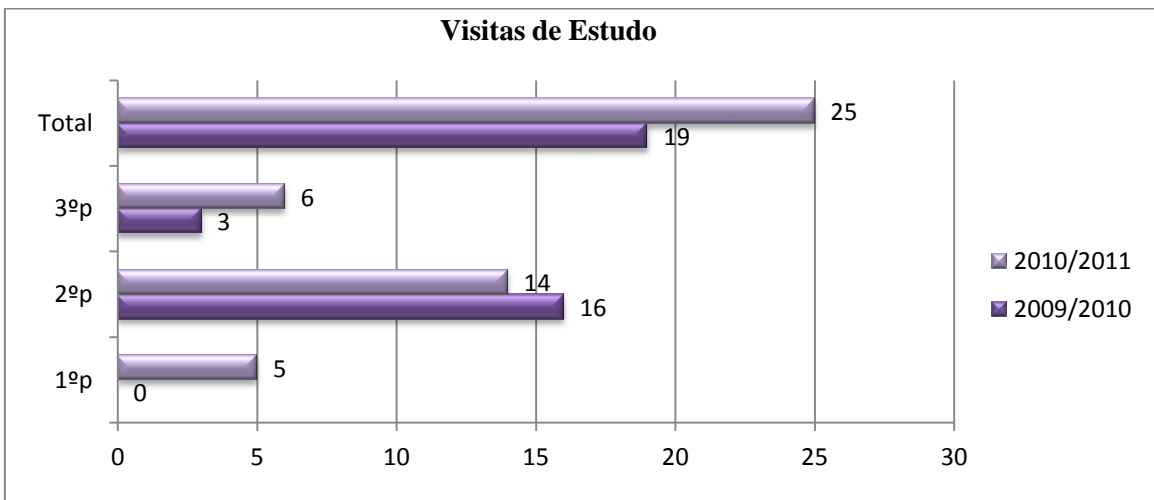
Fonte: Elaboração própria , com recurso ao programa Excel

## ANEXOS 25 e 26



**Anexo 25 Aulas no Exterior**

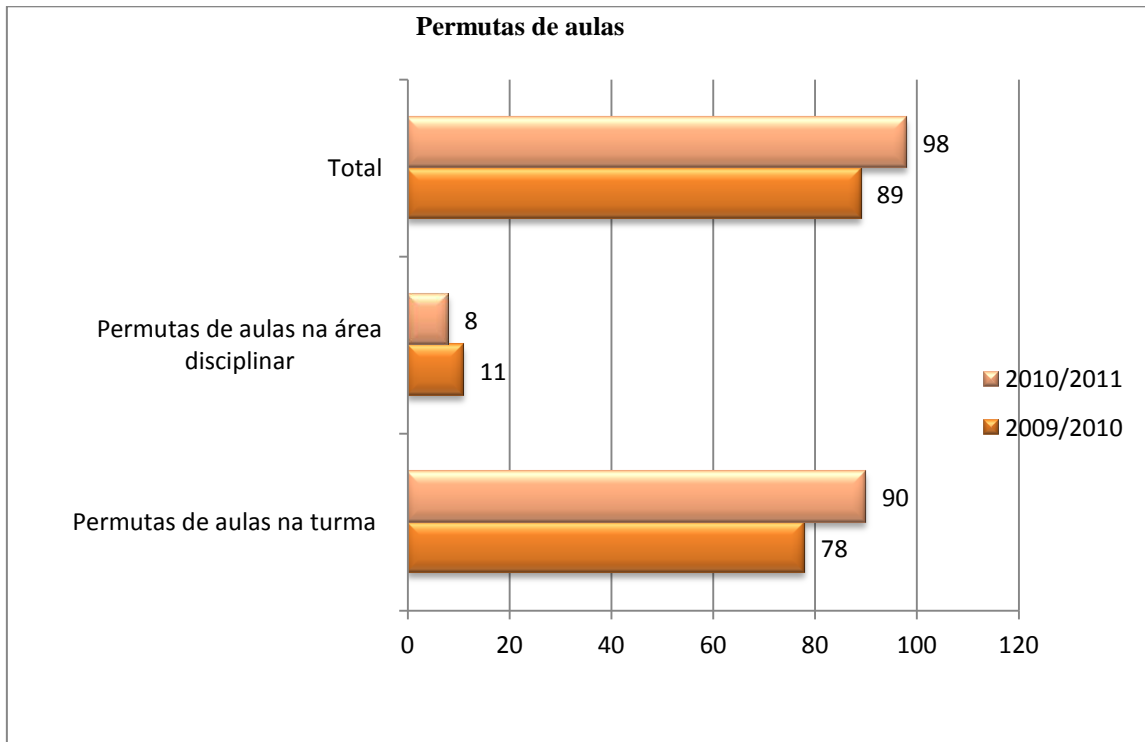
Fonte: elaboração própria, com recurso ao programa Excel



**Anexo 26 Visitas de Estudo**

Fonte: elaboração própria, com recurso ao programa Excel

## ANEXO 27



**Anexo 27 Permutas de Aulas**

Fonte: elaboração própria, com recurso ao programa Excel

## ANEXO 28 Registo de Ocorrências Disciplinares (1º período)

Data /hora	Local	Ano/ turma	Alunos envolvidos	Autor do registo de ocorrência	Motivo	Medidas adoptadas	Observações
1/10/10	Casa de banho	12ºano	1 aluno	1 Assistente Operacional	Fumar na casa de banho e palavras ofensivas dirigidas ao funcionário.	<b>Repreensão</b> pela Directora de Turma.	
7/10/10	Aula de substituição	8ºano	3 alunos	1 professora	Não acatar a ordem de mudança de lugar da professor, tendo permanecido apenas alguns momentos no lugar indicado. Proferiu palavras ofensivas à professora e aos professores em geral.	<b>Repreensão</b> pela Directora de Turma e comunicação à EE.	
14/10/10	Director	11ºano	2 alunos (agressores) 1 aluno (vítima)	1 assistente operacional	Agressão a 1 aluno do 7ºano.	<b>Medidas correctivas</b> aos 2 alunos no Bar da Escola, durante uma semana. EE pagaram um tlm novo e a receita passada nas urgências do hospital.	Os EE ficaram reticentes quanto ao pagamento do tlm, alegando que não tinham visto o tlm avariado. Apesar disso, pagaram a quantia de 112.50€
19/10/10	Director, com conhecimen to à Directora de Turma	10ºano	1 aluno	1 professor	Falta de respeito ao dirigir- se ao professor, pondo em causa a sua autoridade na sala de aula.	<b>Repreensão registada</b> pelo professor.	
29/10/10	Recreio da escola	9ºano, 10ºano e 11ºano	1 aluno do 9ºano, 1 aluno do 10ºano 1 aluno do 11ºano.	Func responsável pela seg.	Agressão por parte do aluno do 10ºano ao aluno do 9ºano.	<b>Processo Disciplinar</b> Aluno do 9ºano_ <b>repreensão registada</b> Aluno do 10ºano <b>2 dias de suspensão</b>	

Reflexão sobre as actividades desenvolvidas num órgão de gestão

Data /hora	Local	Ano/ turma	Alunos envolvidos	Autor do registo de ocorrência	Motivo	Medidas adoptadas	Observações
						(pena suspensa) Aluno do 11ºano_ nenhuma punição.	
9/11/10	Sala de aula	9ºano	Alunos da turma	Professora	Carteira escrita com caneta de tinta fluorescente, com insultos a 1 aluna.	Ida da Subdirectora à sala. 1 aluna foi levada à Direcção e apoiada pelos SPO .	Posteriormente, foi feita uma averiguação, não se conseguindo, porém, apurar os culpados.
11/11/10	Sala de aula	9ºano	Alunos da turma	1 assistente operacional	Estrago da fechadura da porta dum sala.	<b>Pagamento da fechadura</b> (8 euros e meio no total) Cada aluno paga 1 euro e 70.	Após averiguações e conversa com os pais, não foi possível apurar os responsáveis, tendo sido aberto outro processo de averiguações. Foram 5 os alunos responsáveis pelos estragos.
16/11/10	Junto ao Vestiário 2	9ºano	2 alunos	1 assistente operacional	Agressão mútua	<b>Repreensão</b> pela Directora de turma e inf aos EE	
9/12/10	Aula de Física	10ºano	1 aluno	1 professor	Desrespeito pelas ordens do professor.	<b>Repreensão Registada.</b>	
12/12/10	Aula de Formação Cívica	9ºano	1 aluno	Director de Turma	Desrespeito pelas ordens do professor. A dada altura, gritou com a professora, na presença de todos os alunos da turma, tendo a professora enviado o aluno para o GAA. Posteriormente, solicitou a intervenção da	<b>Repreensão oral</b> pela subdirectora e <b>medidas correctivas</b> , a cumprir na Biblioteca, nos dias 10 e 17 de Janeiro de 2011, entre as 14:30h e as 16:00h.	

Reflexão sobre as actividades desenvolvidas num órgão de gestão

Data /hora	Local	Ano/ turma	Alunos envolvidos	Autor do registo de ocorrência	Motivo	Medidas adoptadas	Observações
					directão.		
14/12/10	Campo de Jogos	10ºano	1 aluno	1 assistente operacional	Desobedeceu às ordens da funcionária quando jogavam à bola no campo e mentiu quanto à turma em que estava matriculado. Recusou-se a mostrar o cartão de estudante, dizendo que o tinha deixado em casa e de seguida utilizou-o para sair da escola.	<b>Repreensão oral</b> pela subdirectora. Medidas correctivas, a cumprir na Biblioteca, nos dias 12, 19 e 26/1/11, entre as 10:00h e as 12:30h.	
15/12/10	Portaria	10ºano e 11ºano	1 aluno do 10ºano e 1 aluno do 11ºano.	1 assistente operacional	O aluno tentou sair da escola passando o cartão do Diogo.	<b>Repreensão oral</b> pela subdirectora, aos dois alunos e medidas correctivas para 1 aluno, a cumprir na Biblioteca, nos dias 11, 18 e 25/1/11, entre as 10:00h e as 12:30h.	

**Anexo 28 Registo de ocorrências Disciplinares (1º período)**

Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa word

## ANEXO 29 Registo de Ocorrências Disciplinares (2º período)

Data /hora	Local	Ano/turma	Alunos envolvidos	Autor do registo de ocorrência	Motivo	Medidas adoptadas	Observações
4/1/11	Pavilhão D _ Ginásio	12ºano	4 alunos	1 assistente operacional	Estragos na tábua lateral onde encosta a porta.	Repreensão pelo DT e aviso aos alunos, por escrito, de que não poderão participar em Visitas de Estudo se houver mais alguma participação disciplinar. Não houve gastos para a escola.	
5/1/11	Entrada da Escola	9ºano	2 alunas	1 assistente operacional	1 aluna emprestou o cartão a outra para poder sair da Escola.	Repreensão pela subdirectora e medidas correctivas no Bar, para a aluna que emprestou o cartão, no bar da Escola, dias 11, 18 e 25/1/11, entre as 10:00 e as 12:30, na Biblioteca.	
3/1/11	Fora da Escola (telefonema)	9ºano	1 aluna	DT	A aluna terá mentido, tendo afirmado que a professora a teria empurrado da sala, aos encontros. Reuni com a EE, a DT e a aluna. Nada ficou apurado, uma vez que a EE nega as afirmações feitas pela DT.	Pedidos de desculpa à prof, exigidos pela subdirectora	
21/1/11	Sala de aula	11ºano	4 alunos	DT	Filmagem de uma aula	<b>Processo disciplinar.</b> 1 adjunta foi nomeada instrutora do processo. <b>1 aluno</b> -4 dias de susp. (21 a 24/2/11). _ Integração do Projecto de	

Reflexão sobre as actividades desenvolvidas num órgão de gestão

Data /hora	Local	Ano/turma	Alunos envolvidos	Autor do registo de ocorrência	Motivo	Medidas adoptadas	Observações
						<p>Voluntariado na Escola (SPO)</p> <p><b>1 aluno</b> 5 dias de susp. (21 a 25/2/11). _ Projecto de Voluntariado na Escola.(SPO)</p> <p><b>1 aluno</b> 4 dias de susp. (21 a 24/2/11.) _ Projecto de Voluntariado na Escola (SPO).</p> <p>Actividades indicadas pelos profs. A desenvolver nos dias de susp.</p> <p><b>1 aluna</b> _Medidas Correctivas no Bar. Dias 15 e 22 de Fevereiro, das 14:30 às 16:00, no Bar da Escola.</p>	
24/1/11	Auditório	12ºano	4 alunos	1 assistente operacional	Retirada da pedra que segurava a porta principal da Biblioteca e, conseqüentemente, o acesso interior à escola.	Após averiguações, verificou-se não ter havido intenção de prejudicar, tendo sido um acto irreflectido, fruto de uma brincadeira inconsequente. Os alunos foram alvo de uma repreensão oral, dada pela subdirectora.	Esta ocorrência teve lugar no dia da comemoração do Dia da Escola, tendo causado alguns transtornos, nomeadamente no acesso dos organizadores e

Reflexão sobre as actividades desenvolvidas num órgão de gestão

Data /hora	Local	Ano/turma	Alunos envolvidos	Autor do registo de ocorrência	Motivo	Medidas adoptadas	Observações
							dos convidados ao auditório.
26/1/11	Balneário 1	9ºano	2 alunos	1 assistente operacional	Estrago do aro de uma porta do balneário	Pagamento do estrago	Não houve pagamento, uma vez que não houve custos para a escola.
26/1/11	Salas de aula	8ºano	1 aluno	Vários professores, ida recorrente ao GAA...	Perturbação do bom funcionamento das aulas, mau comportamento...	Medidas correctivas nos dias 4 e 11 de Fevereiro, das 10:30 às 12:00	
1/2/11	Sala de aula	10ºano	1 aluno	1 professora	Focou com um laser vermelho a cara da professora	Medidas correctivas nos dias 21 e 28 de Fevereiro, das 14:30 e as 16:00, na Biblioteca.	
3/2/11	Recreio, corredores...	7ºano	2 alunos	1 aluno do 8ºano	O aluno do 8ºano acusou os dois alunos do 7º ano de Bullying.	Repreensão pela subdirectora. Comunicação ao s EE e DTs	
4/2/11	Sala de aula (EMRC)	9ºano	1 turma do 9ºano e alguns alunos de outra turma do 9ºano	1 aluna do 9ºano	Roubo de tlm na sala de aula (12:45 às 13:33	DT de Turma tentou averiguar, sem sucesso. Posteriormente, o telemóvel apareceu.	
8/2/11	Instalações sanitárias masculinas do piso 1	10ºano	1 aluno	1 assistente operacional	Danos causados ao equipamento de detecção de intrusão nas instalações sanitárias masculinas, no piso1	Pagamento dos estragos, no valor de 104,57€	Após averiguações aos alunos a assessora concluiu pelo apuramento de total

Reflexão sobre as actividades desenvolvidas num órgão de gestão

Data /hora	Local	Ano/turma	Alunos envolvidos	Autor do registo de ocorrência	Motivo	Medidas adoptadas	Observações
							responsabilidade pelos estragos a 1 aluno.
11/2/11	Cacifos de alunos	9ºano	2 alunos	1 assistente operacional	Actos de vandalismo e estrago de cacifos	Repreensão oral	Optou-se pela repreensão oral, uma vez que os estragos não importaram em encargos para a escola.
14/2/11	Sala de aula	11ºano	1 aluno	1 professora	Utilização de linguagem marcadamente imprópria na sala de aula, dirigida à professora de Matemática	Suspensão de 4 dias e desenvolvimento de actividades indicadas pelos professores	
21/2/11	Salas de aula (Física e Química)	10ºano	4 alunos	Os alunos foram recebidos pelo director, a pedido da directora de turma.	Registos de ocorrência na aula de Física e Química, idas recorrentes ao GAA e problemas de assiduidade.	Repreensão oral pelo director	
21/2/11	Balneário 3	10ºano	Não foi possível apurar	1 assistente operacional	Desaparecimento de uma chave do Balneário 3	Não foi possível adoptar quaisquer medidas, uma vez que não se descobriu o culpado.	A Directora de Turma realizou um <b>processo de averiguações</b> , não sendo

Reflexão sobre as actividades desenvolvidas num órgão de gestão

Data /hora	Local	Ano/turma	Alunos envolvidos	Autor do registo de ocorrência	Motivo	Medidas adoptadas	Observações
							possível apurar nenhum responsável.
21/2/11	Balneário 1	10ºano	Não foi possível apurar	1 assistente operacional	Desaparecimento de 5 euros do Balneário1	Não foi possível adoptar quaisquer medidas, uma vez que não se descobriu o culpado.	A Directora de Turma realizou um processo de averiguações, não sendo possível apurar nenhum responsável.
23/2/11	Página da escola (Fórum) e cartas ao Director	Curso EFA_ nível secundário	1 aluna	Não houve registo de ocorrência, os factos bastaram para a instauração do processo disciplinar.	Desrespeito pelas normas do Regulamento Interno no que se refere a tratar com respeito e correcção qualquer membro da comunidade educativa e pela integridade física e psicológica dos membros da comunidade educativa.	<b>2 dias de suspensão</b> , a cumprir nos dias 21 e 25 de Março.	<b>Processo disciplinar</b>
3/3/11	Aulas e recinto escolar	11ºano	1 aluno	EE de 1 aluna	Bullying	<b>Medidas correctivas</b> no Bar da Escola, a aplicar nos dias 3, 10 e 17 de Maio, entre as 10:30h e as 12:00h.	Instaurado <b>processo disciplinar</b> , as averiguações demonstraram ter havido culpas de parte a parte e algum exagero nas declarações

Reflexão sobre as actividades desenvolvidas num órgão de gestão

Data /hora	Local	Ano/turma	Alunos envolvidos	Autor do registo de ocorrência	Motivo	Medidas adoptadas	Observações
							do pai da aluna. Foram aplicadas apenas medidas correctivas aos alunos envolvidos.
3/3/11	Aulas e recinto escolar	11ºano	1 aluno	EE de 1 aluna Pai da aluna	Bullying	<b>Medidas correctivas</b> na Biblioteca da Escola, a aplicar nos dias 17 e 24 de Maio, entre as 10:00h e as 12:00h.	
3/3/11	Aulas e recinto escolar	11ºano	1 aluno	EE de 1 aluna Pai da aluna	Bullying	<b>Medidas correctivas</b> na Biblioteca da Escola, a aplicar nos dias 3 e 10 de Maio de 2011, entre as 10:30h e as 12:00h.	
3/3/11	Aulas e recinto escolar	11ºano	1 aluno	EE de 1 aluna Pai da aluna	Bullying	<b>Medidas correctivas</b> no Bar da escola, nos dias 3, 10 e 17 de Maio, entre as 10:30h e as 12:00h.	
14/3/11	Portaria	12ºano	1 aluno	1 assistente operacional	Recusou-se a passar cartão e respondeu, de forma ofensiva, ao funcionário, sendo este comportamento recorrente.	<b>2 dias de susp.</b> (Pena suspensa)	
21/3/11	Aula de português	11ºano	Alunos da turma, não sendo possível afirmar quais, em particular.	1 professora	Comportamento inadequado, sons impróprios e incorrectos ao contexto de sala de	Repreensão pelo Director de Turma. A Delegada de Turma foi chamada à Direcção, sendo aconselhada a	Duas semanas mais tarde, confirmou-se que esta medida

Data /hora	Local	Ano/turma	Alunos envolvidos	Autor do registo de ocorrência	Motivo	Medidas adoptadas	Observações
					aula.	intervir junto da turma, no sentido de os responsabilizar a adoptarem comportamentos correctos.	surtiu efeito. Na conversa com a aluna, aludiu-se ao problema com a aluna alvo de bullting, pedindo a sua colaboração nesse sentido.
22/3/11	Corredor do Piso 1	10ºano	1 aluno	2 professores	O aluno fez disparar um dos extintores colocados no corredor.	O aluno foi chamado à Direcção, na presença do funcionário resp. pela segurança, tendo ficado provado não ter sido um acto deliberado.	
31/3/11	Aula de História	8ºano	1 aluno	1 professora	Violação das alíneas d) e f) e s) do artigo 15º da Lei 39/2011.	<b>Repreensão Registada</b>	

**Anexo 29 Registo de Ocorrências Disciplinares (2º Período)**

Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Word.

## ANEXO 30 Registo de Ocorrências Disciplinares (3º período)

Data /hora	Local	Ano/turma	Alunos envolvidos	Autor do registo de ocorrência	Motivo	Medidas adoptadas	Observações
3/5/11	Portaria	12ºano	1 aluno	1 assistente operacional	O aluno não tinha cartão e, como não quis ir à secretaria buscar o papel, segundo as normas habituais, foi-lhe negada a saída. O aluno ignorou as ordens e saiu, com arrogância.	Repreensão oral pela subdirectora.	
23/5/11	Corredor do Piso	11ºano	1 aluno	1 adjunto e o director	O aluno activou m extintor de incêndio.	Pagamento de 15, 38 €	Não houve mais medidas, uma vez que o aluno foi educado e pediu desculpa.
25/5/11	Sala de aula	11ºano	1 aluno	DT	Mau comportamento e utilização de linguagem imprópria na sala de aula, dirigida a um grupo de raparigas da turma, supostamente por terem relatado uma situação ocorrida numa aula de substituição à Directora de Turma.	Conversa com o aluno e a subdirectora; conversa com os pais do aluno e o próprio com o director. 1 dia de suspensão (pena suspensa)	
30/5/11	Sala de aula	10ºano	8 alunos	1 professora)	Violação dos deveres de “Seguir as orientações dos professores relativas ao processo de ensino aprendizagem”, “Respeitar as instruções dos professores e do pessoal não docente”; “Não	<b>Repreensão registada.</b>	

Reflexão sobre as actividades desenvolvidas num órgão de gestão

Data /hora	Local	Ano/turma	Alunos envolvidos	Autor do registo de ocorrência	Motivo	Medidas adoptadas	Observações
					transportar quaisquer materiais, equipamentos tecnológicos, instrumentos ou engenhos, passíveis de, objectivamente, perturbarem o normal funcionamento das actividades lectivas....” E “respeitar a autoridade do professor”.	<b>Repreensão registada</b>	
3/6/11	Aula de Inglês	11ºN	4 alunos	1 professora	Atitudes de desrespeito para com a professora e utilização de linguagem imprópria. (Alínea b) do nº 2 do artigo 27º e alínea d), f) e s) do artigo 15º da Lei 39/2010 de 2 de Setembro.)	<b>Repreensão registada</b>	
8/6/11	Sala de espera no corredor do 3º piso	10ºano	1 aluno	1 professora	O aluno activou um extintor de incêndio, que sujou os dois sofás, o chão e atingiu alunos da mesma turma e de uma turma do 7ºano.	Pagamento da recarga do extintor. (15,38€)	Não lhe foi aplicada nenhuma pena, uma vez que confessou ter sido ele. Quando o func. resp pela seg e a subdirectora se deslocaram à sala, o aluno, após algum tempo, pediu para falar em particular com esta e confessou tudo.

**Anexo 30 Registo de Ocorrências Disciplinares (3º período)**

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Word.

## ANEXO 31 Acções de Prevenção/monitorização de Casos disciplinares (2010/2011)

<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
20/10/09	7ºano	8 alunos da turma, direcção/DT/CT	Indisciplina generalizada na sala de aula, em todas as disciplinas.	Conselho de Turma para acertar critérios e estratégias para a resolução do problema.	
3/11/09	7ºano	2 alunos, direcção, SPO	Alunos mal comportados e com problemas de aproveitamento.	Contratos comportamentais.	
10/11/09	7ºano	1 aluno, direcção, SPO	Problemas de comportamento.	Conversa com o aluno, que reconheceu que poderia comportar-se melhor.	
17/11/09	10ºano	1 aluna, direcção	Aluna encontrada na casa de banho, comum colega, sentados na sanita um em cima do outro.	A aluna estava visivelmente contrariada e afirmava não ter feito nada. Aconselhei-a a consultar o PESES, ideia de que não gostou.	

<b>Acções de Prevenção/monitorização de Casos disciplinares (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
18/11/09	10ºano	1 aluno e 1 direcção, EE	Alunos encontrados na casa de banho.	Conversa com os alunos e informação aos EE, após decisão do director de não instaurar processo disciplinar.	
24/11/09	7ºano	5 alunos, direcção.	Agressão de 1 aluno a outro aluno da turma	Os alunos foram ouvidos por dois elementos da direcção.	Foi instaurado processo disciplinar.
24/11/09	7ºano	1 aluno, direcção, SPO	Mau comportamento: O aluno não trouxe material de Educação Física para a aula e deu um murro na mesa.	Conversa com o aluno, no gabinete da direcção. O aluno reconheceu o erro e comprometeu-se a pedir desculpa à professora.	
24/11/09	8ºano	1 aluno, direcção	A DT chamou um membro da direcção à sala.	Os alunos foram obrigados a limpar o chão, que estava cheio de papéis.	
1/2/10	7ºano	1 aluno, direcção, SPO e DT	Tentativa de atribuição de uma tutoria ao aluno.	Ficou decidido que a DT seria tutora do aluno.	Mais tarde, devido a incompatibilidades entre o aluno e a tutora, decidimos atribuir-lhe outra, que resultou.
2/2/10	9ºano	1 aluno, , funcionária, direcção.	Aluno foi mal-educado para com a funcionária.	Repreensão no gabinete da direcção. Pedido de desculpas.	

<b>Acções de Prevenção/monitorização de Casos disciplinares (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
9/2/10	7ºano	1 aluno, direcção, SPO.	Faltou às medidas correctivas no bar dos alunos.	Conversa com o aluno no gabinete da direcção e envio do horário das medidas correctivas à EE, mais uma vez, para controle do seu educando.	
9/2/10	7ºano	1 aluna, direcção.	Foi-lhe confiscado o tlm numa aula e o pai pediu para o reterem mais tempo na direcção.	Conversa com a aluna, apelando para a reflexão e mudança de comportamentos. A aluna perdeu a mãe recentemente e chorou ao falar dela.	
17/3/10	8ºano	8 alunos, direcção, func. resp. pela segurança.	Alunos iam a sair da escola, dentro do horário das actividades lectivas, após ordem de saída da sala de aulas.	O funcionário deu conhecimento à direcção. Encaminhámo-los para o GAA.	
18/3/10	12ºano	2 alunos, direcção.	Ordem de saída da sala de aula	Alunos aconselhados a pedir desculpa.	
6/5/10	7ºano	2 alunos, direcção, SPO	Reforço positivo aos alunos, em consequência do respeito pelas normas dos contratos comportamentais.	Alunos foram incentivados a manter o seu comportamento, mesmo depois de findo o prazo dos contratos comportamentais.	
13/5/10	7ºano	3 alunos, direcção e SPO	1 professora pediu a intervenção da direcção, tendo saído da sala de aula, desesperada.	Alunos foram chamados ao gabinete, onde foram severamente repreendidos.	Fizemos com que os alunos pedissem desculpa à prof.

**Anexo 31 Monitorização dos Comportamentos e Disciplina (2009/2010)**

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Word

## ANEXO 32 Acções de Prevenção/monitorização de Casos disciplinares (2010/2011)

<b>Acções de Prevenção/monitorização de Casos disciplinares (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
13/1/11	8ºano	1aluno, direcção, SPO	Comportamento do aluno, que piorou bastante. Muitas idas ao GAA.	Conversa com o aluno e atribuição de uma tutoria (estagiária de Educ. Social).	
24/1/11	12ºano	4 alunos, direcção.	Retirada da pedra que segurava a porta principal da Biblioteca e, conseqüentemente, o acesso interior à escola. Isto aconteceu no Dia da Escola, em que se celebrava o seu aniversário e causou transtorno.	Após averiguações, verificou-se não ter havido intenção de prejudicar, tendo sido um acto irreflectido, fruto de uma brincadeira.	
15/2/11	10ºano	1 aluno, direcção.	Aluno foi para o bar, em vez de ter ido para o GAA, depois de ter tido ordem de saída da sala de aula.	Conversa com o aluno, que se comprometeu a não o fazer de novo.	
18/3/11	11ºano	1 aluna (Delegada de Turma ) e direcção.	Mau comportamento generalizado da turma, nomeadamente à disciplina de Português, cuja professora entregou uma participação. Aproveitámos para falar do caso da aluna que se queixava de bullying.	A conversa resultou e a turma melhorou o comportamento. Houve um processo disciplinar, decorrente de uma queixa do EE de 1 aluna, que acusou alguns alunos de Bullying.	
29/3/11	9ºano	1 aluno, direcção.	Conversa com o aluno sobre o comportamento e assiduidade e explicação da razão da sua sinalização à CPCJ.		

<b>Acções de Prevenção/monitorização de Casos disciplinares (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
31/3/11	11ºano	1 aluno, direcção, SPO	Chamámos o aluno a pedido da DT. O aluno tem problemas de comportamento e de aproveitamento.	Conversa com o aluno, que se comprometeu a voltar a frequentar as sessões no SPO.	
5/4/11	10ºano	1 ano, direcção, Func. resp seg	Comportamento na aula de Física e Química.	Conversa com o aluno, instando-o a mudar o seu comportamento.	
5/4/11	10ºano	1 aluno, direcção, Func. resp seg	Chamámos o aluno, em consequência da entrega de um relatório da DT, com anexos relativos às idas ao GAA e participações de ocorrências disciplinares dos profs. da turma.	Conversa com o aluno, que na altura não registava nenhuma ida ao GAA nos últimos tempos, pelo que o elogiámos e pedimos para manter essa atitude.	
5/4/11	10ºano	1 aluno, direcção, SPO	Chamámos o aluno, em consequência da entrega de um relatório da DT, com anexos relativos às idas ao GAA e participações de ocorrências disciplinares dos profs. da turma.	Conversa com o aluno no sentido de melhorar o seu comportamento. O aluno registou algumas idas ao GAA, a pós a entrega do relatório da DT.	
6/4/11	10ºano	1 aluno, direcção, SPO	Conversa com o aluno, devido a problemas comportamentais. O aluno está no curso errado.	Ida ao SPO (orientação vocacional).	

Acções de Prevenção/monitorização de Casos disciplinares (2010/2011)					
Data	Turma	Pessoas envolvidas	Situação	Resolução	Observações
7/4/11	11ºano	1 aluno, direcção, SPO	Aluno com problemas de comportamento e aproveitamento. Chamámo-lo pela 2ª vez.	Comprometeu-se a melhorar.	
11/5/11	8ºano	1 aluno, direcção, Funcionário responsável pela segurança da Escola.	Aluno utilizou linguagem imprópria, ofendendo a func.	Repreensão oral	
31/5/11	8ºano	1 aluno, direcção, SPO	Conversa com o aluno, a pedido da EE.	Ficou combinado marcar sessões nos SPO para o próximo ano lectivo e acompanhamento do caso, ao nível da direcção.	
31/5/11	9ºano	1 aluno, direcção, Funcionário responsável pela segurança da Escola.	O aluno foi chamado, em consequência das idas recorrentes ao GAA e participações de ocorrência por alguns professores da turma.	Conversa com o aluno, no sentido de o aconselhar a comportar-se bem.	O aluno não tem tido tantas ordens de saída de sala de aula. Se passar, irá para a Escola Secundária de Viriato, para o Curso Profissional de Desporto.
31/5/11	9ºano	1 aluno, direcção, Funcionário responsável pela segurança da Escola.	Chamámos o aluno, devido ao seu comportamento e situação dramática que vive. O aluno esteve institucionalizado no Lar de Sto. António e o Tribunal entregou-o aos pais no presente ano lectivo.	O aluno foi encaminhado para os SPO e será acompanhado por nós no próximo ano lectivo.	O aluno passa noites sem dormir, devido a problemas entre os pais. A mãe é prostituta e o pai toxicodependente.

<b>Acções de Prevenção/monitorização de Casos disciplinares (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
31/5/11	9ºano	1 aluno, direcção, Funcionário responsável pela segurança da Escola.	Problemas comportamentais, algumas idas ao GAA e participações de profs. da turma.	Conversa com o aluno, aconselhando-o a mudar o seu comportamento.	O aluno está melhor e vai passar de ano. No próximo ano irá para a outra escola, onde frequentará o Curso Profissional de Desporto, que a nossa escola não oferece.
2/5/11	9ºano	1aluno, direcção.	Idas ao GAA, comportamento.	Conversa com o aluno.	O aluno está a melhorar e irá, provavelmente, passar de ano.

**Anexo 32 Acções de Prevenção/monitorização de Casos disciplinares (2010/2011)**

Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Word

## ANEXO 33 Segurança/ Comportamentos desviantes 2009/2010

<b>Segurança/ Comportamentos desviantes (2009/2010)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
15/12/09	9ºano	1 aluno, DT, SPO e direcção.	Aluno vítima de bullying, segundo a mãe. Referiu um colega que consumiria droga e andaria com uma navalha. Aluno em sofrimento, pedem-lhe dinheiro, maltratam-no...	Logo após esta reunião, o aluno referido pela EE da vítima foi revistado. Mais tarde, fez-se uma rusga no Jardim em frente à escola e o aluno foi levado para a polícia, juntamente com outro, onde terão sido revistados.	O aluno saiu da escola, não pudemos constatar qualquer evolução.
5/1/10	11ºano	1 aluno, acusado por 1 colega, direcção, Func. resp. segurança.	O aluno foi acusado, por um colega, de o ter agredido verbalmente e de lhe ter mostrado uma navalha.	O aluno foi revistado pelo func. resp pela seg. Após conversa com ele, no gabinete da Direcção, constatou-se que as acusações eram falsas.	
6/1/10	11ºano	1 aluno, EE do aluno (vítima) e direcção, Func. resp. segurança, Polícia.	EE do aluno fez acusação na polícia e o colega foi revistado. Nada foi encontrado.	Tudo ficou esclarecido. O aluno tem NEE e a EE também tem alguns problemas.	
14/1/10	10ºano	1 aluno, direcção, SPO.	Aluno bebeu e foi inconveniente para com a psicóloga, numa sessão sobre métodos de estudo.	Reunião com a direcção e os SPO, para tentarmos que o aluno entendesse o seu erro. Tudo se resolveu.	
26/1/10	11ºano	1 aluno, direcção, Func. resp. segurança, agentes policiais.	Aluno ameaçado por um gangue perigoso, que o queria obrigar a pagar 6500€. O gangue com elementos conhecidos da polícia, relacionado com tráfico de armas.	A polícia foi chamada à escola, tendo o caso ficado nas suas mãos.	

<b>Segurança/ Comportamentos desviantes (2009/2010)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
1/2/10	7ºano	1 aluno, direcção, SPO, prof. de Ed. Física Func. resp. segurança e EE.	Aluno riscou com um prego uma série de carros estacionados no Fontelo. Prof de Ed. Física viu e reportou à direcção.	Conversa com o aluno e explicação da situação e possíveis consequências à EE.	
4/2/10	7ºano	1 aluno, direcção, func. resp. pela segurança.	Aluno tinha uma navalha, que lhe foi confiscada.	A EE de Educação do aluno foi avisada, de imediato. O aluno foi alvo de medidas correctivas, no bar da escola.	Foi feita participação à polícia, que seguiu para o Ministério Público e para a CPCJ.
25/2/10	9ºano	1 aluno, direcção, Func. resp. segurança, agente policial.	Suspeita de droga no cacifo, devido a uma queixa feita por um aluno.	Foi chamada a Escola Segura e o cacifo foi revistado, tendo-se encontrado apenas ampolas de L-Carnitina.	
25/2/10	9ºano	1 aluno, direcção, Func. resp. segurança.	Suspeita de droga, queixa feita por alunos e profs.	O aluno foi chamado à direcção e foi revistado. Não se encontrou nada.	
24/3/10	5 turmas do 10º ano.	Vários alunos, direcção.	Visita de Estudo a Espanha. Alunos levaram bebidas para o hotel e um deles foi para o hospital, em coma alcoólico.	Comunicação aos pais e, em alguns conselhos de turma, proibição de ir a outras visitas de estudo.	Não houve instauração de processo, nem medidas correctivas. (EE queixaram-se de ter havido um prof envolvido). Posteriormente, teve lugar uma conversa com o professor em causa.

<b>Segurança/ Comportamentos desviantes (2009/2010)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
24/3/10	12ºs anos.	Alunos do 12ºano (Viagem de Finalistas), Pais/EE, direcção, Presidente da associação de pais.	EE de um aluno do 12ºano encontrou uma lista com bebidas alcoólicas, supostamente para a Viagem de Finalistas. Solicitou uma tomada de medidas por parte da direcção, que decidiu fazer uma reunião para esclarecimento e sensibilização dos pais e alunos.		
11/5/10	9ºano	Prof de Educação Tecnológica, direcção, Func. resp. segurança.	1 aluno contou à prof. que trafica droga e já tem muito dinheiro. Foi visto a traficar no Jardim em frente à escola	O func. resp. pela segurança contactou a Escola Segura e passou a estar atento, tendo havido uma operação de revista a alguns alunos.	

**Anexo 33 Segurança/Comportamentos Desviantes 2009/2010**

Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Word

## ANEXO 34 Segurança/Violência/Comportamentos Desviantes 2010/2011

<b>Segurança/Violência/Comportamentos desviantes (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
4/10/10	12ºano	2 alunas, direcção.	1 aluna emprestou o cartão para a colega sair. Esta tem a irmã muito doente e queria comprar uma prenda para ir levar à irmã, como havia prometido.	Ouvimos as alunas e resolvemos não comunicar aos pais, limitando-nos a uma repreensão oral. As alunas choraram e mostraram-se arrependidas.	A aluna está em sofrimento, tem uma irmã muito doente. Pedimos aos SPO para fazer o seu acompanhamento.
13/10/10	7ºano	3 alunos, direcção, DT.	Agressão de um aluno a 2 alunos da mesma turma.	Repreensão oral e inf ao DT, que comunicou aos EE.	
20/10/10	11ºano	3 alunos, direcção, DT.	2 alunos empurraram outro. A mochila ficou desfeita e o aluno foi para o hospital. O aluno ficou bem.	Repreensão oral e despesas pagas pelo agressor, comunicação aos EE.	
20/10/10	8ºano	2 alunos, DT.	1 aluno passou uma rasteira à colega, que foi para o hospital e ficou com o braço ao peito.	Despesas pagas pela EE do aluno e repreensão oral.	
24/11/10	11ºano	EE e respectiva, direcção, SPO.	EE de 1 aluna acusou outra aluna de assediar sexualmente a filha. Mostrou mensagens indecorosas no tlm, combinando encontros. Alegou que a filha não estava bem e exigiu que se tomassem medidas, como por ex. expulsar a outra aluna da Escola.	Conversa com a EE, aluna, irmã, SPO. Após conversa com a EE, conversámos com a aluna a sós, que nos comprovou não estar a ser assediada e gostar da colega. Voltámos a falar com a mãe e explicámos - lhe a situação.	A EE ficou revoltada, ameaçando tirar a sua educanda da Escola, como punição.
12/1/10	10ºano, 11ºano	2 alunas, direcção.	Agressão mútua	Conversa com as alunas. A situação ficou resolvida.	
12/1/10	11ºano	2 alunas, direcção.	Agressão verbal na aula de inglês e agressão física no jardim em frente à escola. Alunas apresentaram queixa uma da outra, na polícia.	Conversa com as alunas, após o que não houve mais incidentes entre elas.	

<b>Segurança/Violência/Comportamentos desviantes (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
20/1/11	10ºano	3 alunos, direcção, Func. resp. segurança.	Arma branca encontrada num cacifo, que estava aberto. Alunos alegam que não era deles e que os cacifos foram arrombados.	Conversa com os alunos. Uma vez que nada se conseguiu apurar, não houve medidas adicionais.	
26/1/11	8ºano	1 aluno (agressor) e 1 aluna (agredida), direcção.	O aluno do 8ºano magoou, na brincadeira, uma aluna do 7ºano.	Conversa com o aluno, fazendo-o ver a situação e que se a aluna tivesse que ir para o hospital, teria que pagar todas as despesas. O aluno pediu desculpa à colega.	Não se registaram mais incidentes.
3/2/11	8ºano	1 aluno (queixoso), 2 alunos (agressores), direcção.	Bullying (aluno queixou-se de que a situação já dura há um ano)	Repreensão oral	Não houve mais ocorrências no que se refere ao aluno .
11/2/11	9ºano	1 aluno, Func. resp pela seg, Direcção.	Estrago de cacifos.	Repreensão oral	Não houve lugar a pagamento ou quaisquer medidas, uma vez que os estragos não acarretaram custos para a escola.
11/2/11	12ºano	2 alunos, direcção..	Mau comportamento na cantina. A queixa foi feita pela funcionária do ASE.	Repreensão oral e pedido de desculpas à funcionária, com quem haviam sido mal-educados.	Não houve mais incidentes com estes alunos.
15/2/11	9ºano	2 alunos, Func. resp pela seg, direcção.	Estrago de cacifos. Falámos com 1 aluno, em consequência de uma acusação de outro.	Repreensão oral	

<b>Segurança/Violência/Comportamentos desviantes (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
16/2/11	11ºano	EE de 1 aluna (queixosa), a própria e direcção.	Bullying	A queixa formulada não corresponde à verdade, uma vez que há problemas entre as famílias e ódios de parte a parte. Procurámos informação, mas não actuamos, o que veio ao encontro da vontade do EE, que compareceu no dia seguinte, pedindo para não se fazer nada..	
26/1/11	12ºano	1 aluno, direcção e mais tarde DT.	Aluno a fumar na casa de banho. Queixa formulada por 1 funcionário.	Repreensão oral pela direcção e DT.	
22/2/11	8ºano	1 aluna, direcção, DT, SPO.	Fotografias ousadas de 1 aluna nos tlm de vários alunos da Escola, com o que a aluna não pareceu importar-se.	Conversa com a aluna. DT marcou-lhe consulta de Planeamento Familiar no IPJ.	
3/3/11	8ºano	1 aluna, direcção, DT.	A aluna sai da escola sem autorização, sem passar cartão.	Resolvemos o problema da aluna sair da escola sem autorização, ou melhor, sem passar cartão, alertando os funcionários para o perigo de facilitarem essa situação.	
17/3/11	3 turmas do 11ºano, 1 do 10º e 1 do 12º.	Aluno do 11ºano a quem desapareceu um tlm nos balneários. direcção e Func. resp pela seg. (averiguações).	Roubo de um tlm nos balneários.	Ouvimos mais de 30 alunos das turmas que frequentaram os balneários nesse dia, mas nada se conseguiu apurar.	

<b>Segurança/Violência/Comportamentos desviantes (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
21/3/11	12ºano	2 alunos, Direcção.	Mau comportamento na cantina.	Alunos pediram desculpa e mostraram-se arrependidos.	Não houve mais incidentes na cantina.
7/4/11	11ºano	1 aluno (Delegado de Turma), Direcção, Func. resp. segurança.	Violência e vandalismo nos corredores e cacifos da escola.	Responsabilização do delegado de turma em relação às atitudes da mesma, incentivando-o a usar o poder que lhe foi investido pelo cargo.	
7/4/11	11ºano	1 aluno, Direcção, Func. resp. segurança	Aluno saiu sem passar o cartão, não estando autorizado a sair da escola.	Repreensão oral e inf. Ao DT, com consequente inf. à EE.	
13/5/11	11ºano	1 aluno, Func. resp. segurança	Activação de um extintor.	Repreensão oral e pagamento da recarga.	
13/5/11	12ºano	1 aluno, Direcção, Func. resp. segurança.	Aluno mal-educado para com os Funcs. da portaria(Cartão)	Repreensão oral	
26/5/11	9ºano	EE de 1 aluna, Direcção, Func. resp. segurança.	EE queixa-se de bullying, por parte de vários alunos da turma em relação à filha. Apresentou uma queixa-crime à polícia.	No início, a EE estava muito nervosa, mas saiu mais calma.	
27/5/11	9ºano	4 alunas, Direcção, Func. resp. segurança, agente da Escola Segura.	O agente da Escola Segura pediu para chamar as alunas, que foram ouvidas.	Conversa com as alunas, tentando que não se aproximassem da colega de forma que pudesse ser mal interpretada.	
1/6/11	7ºano	2 alunos, Direcção, Func. resp. segurança	Alunos andaram à pancada, 1 deles estava magoado, embora nada sério. O responsável estava arrependido, mas dizia que o outro aluno também provocava...	Conversa com os alunos, no sentido de pararem com comportamentos violentos.	

**Anexo 34 Segurança/Violência/Comportamentos desviantes**

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Word

**Anexo 35 Ligação Escola/Família (2009/2010)**

Ligação Escola/Família (2009/2010)					
Data	Turma	Pessoas envolvidas	Situação	Resolução	Observações
7/10/09	9ºano	Direcção, SPO, DT, EAE e EE do aluno.	Tentativa de obter a colaboração/autorização da EE na implementação de actividades promotoras de autonomia do aluno (actividades de vida diária).	Não conseguimos essa colaboração por parte da EE do aluno.	
11/11/09	7ºano	1 aluno, EE e direcção.	O aluno comportou-se mal numa aula, tendo rasgado um papel na cara da professora, após a assinatura do contrato comportamental.	A EE do aluno tomou conhecimento da situação e tentará agir em colaboração com a direcção e os SPO	
6/1/10	7ºano	1 aluno, EE, direcção, DT, coordenadora do GAA e SPO.	Mau comportamento do aluno.	Tentativa de encontrar soluções, em conjunto, para melhorar o comportamento do aluno.	
1/3/10	12ºano	1 aluno, direcção, DT.	Condições de higiene e de habitabilidade precárias.	Pedido da Direcção à CMV.	Após alguns meses, foi concedida nova casa à família do aluno.
17/3/10	7ºano	1 aluna, direcção, SPO, EE e coordenadora do GAA.	Tentar motivar a aluna e acompanhar a sua evolução.	Reforço positivo, na presença do EE.	O EE mostrou-se muito satisfeito com a intervenção da direcção e dos serviços envolvidos.

Ligação Escola/Família (2009/2010)					
Data	Turma	Pessoas envolvidas	Situação	Resolução	Observações
18/3/10	7ºano	EE de 1 aluna	EE preocupado com o facto de a aluna não ter levantado a vinheta dos transportes e ter conseguido dinheiro para cerca de meio mês, sem lhe ter pedido.	Conversa com o EE e com a aluna, para tentar acalmá-los.	
24/3/10	9ºano	Irmã doe 1 aluno do 9ºano com CEI, direcção e SPO.	O aluno não almoça, chegando a desmaiar com fome. A irmã garantiu que lhe tirava senhas semanalmente, facto que os registos do ASE desmentiram.	Verificar, em colaboração com o ASE, se as senhas são tiradas e fazer com que o aluno vá almoçar à cantina.	
20/4/10	8ºano	EE de 1 aluno, direcção, Func. resp. seg.	Problema de assiduidade do aluno e sinalização à CPCJ. O Func. resp. pela seg ia-o buscar a casa, sempre que detectava que estava a faltar.	A EE estava muito agressiva e contrariada por o Func. ir buscar o filho a casa. Quando a situação lhe foi devidamente explicada, acabou por agradecer.	
20/4/10	9ºano	EE do aluno do 9ºano com CEI, direcção e prof. da Educação Especial.	O aluno saiu da escola e demorámos a encontrá-lo. Convocámos a EE para lhe explicarmos a situação.	O aluno foi encontrado perto da Rua Direita, a dar de comer às pombas...	
5/5/10	9ºano	Direcção e Equipa Técnico - Pedagógica (DT, Prof da Educ Esp.)	Reflexão sobre o melhor percurso para o aluno (encaminhamento profissional.)	A APPACDM ou mesmo a APVC seriam as melhores opções	
12/5/10	9ºano	Equipa Técnico-Pedagógica (DT, prof da Educ Especial, SPO), 1aluno com CEI e representante da EAE.	Definição do percurso escolar do aluno, depois do 9ºano.	EE não concordou e deseja que o aluno continue a frequentar a escola até ao 12ºano.	Mais tarde, mudou de opinião e o aluno foi transferido para outra escola

**Anexo 35 Ligação escola/família 2009/2010**

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao programa Word.

### Anexo 35 Ligação Escola/Família (2009/2010)

<b>Ligação Escola/Família (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
19/11/10	9ºano	EE de 1 aluna, , irmã da aluna e Direcção.	EE lamenta não ser devidamente informada quanto ao que se passa com a filha pela DT, tanto no que se refere ao comportamento, como assiduidade. Ao verificarmos as dificuldades económicas e saúde frágil da EE, conseguimos um suplemento alimentar para a aluna.	Conversa com a DT.	
9/2/11	10ºano	EE de 1 aluno, direcção, SPO.	1 aluno desapareceu durante a noite, só dando notícias quando o DT, a nosso conselho, o contactou. Situação muito delicada, há fortes indícios de violência doméstica....	Conversa com a EE (o companheiro não compareceu) e sinalização do aluno à CPCJ. Falámos, a posteriori, com uma advogada do Centro Paroquial de S. José, que nos esclareceu sobre a situação familiar, ficando provado que a EE do aluno nos ocultara informações.	Tentámos que o aluno fosse acompanhado pelos SPO, sem sucesso. O aluno faltou bastante durante este ano lectivo.

<b>Ligação Escola/Família (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
15/2/11	8ºano	EE de 1 aluno, direcção, SPO, DT.	Análise da situação do aluno, que iria a tribunal na semana seguinte, onde seria decidido se continuaria no Lar ou se voltaria para casa.	Ficámos a aguardar a decisão do tribunal e combinámos agendar outra reunião para falarmos sobre a situação do aluno.	
4/3/11	10ºano	EE de 1 aluna, direcção e SPO.	A aluna tem problemas físicos e um atraso mental. Tem pedido chamadas gratuitas para a mãe e dinheiro emprestado às funcionárias do bar, reprografia e recepção.	A EE ficou agradecida e ficou de falar com a filha para resolver a situação.	
24/3/11	9ºano	EE de 1 aluna, direcção e Interlocutora para o Absentismo e Abandono Escolar.	Assiduidade da aluna e possível sinalização à CPCJ. A aluna deita-se muito tarde e não consegue chegar a horas à primeira aula da manhã. Prometeu modificar essa situação.	A aluna voltou a faltar, o que me foi comunicado pela DT. Contactei a EE, que falou de imediato com a aluna e resolveu, temporariamente, a situação. Passado algum tempo, voltou a faltar e teve que cumprir um PIT.	A aluna melhorou e começou a estudar, o que não fazia antes. O seu comportamento também melhorou.

<b>Ligação Escola/Família (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
30/5/11	8ºano	EE de 1 aluno, direcção, DT	EE do aluno solicitou uma reunião para falar sobre o comportamento do filho e obter apoio da Escola nesse sentido.	Prometemos à EE que a iríamos ajudar. Sugerimos o retomar das sessões de acompanhamento pelos SPO e conversar com o aluno, ao nível da Direcção.	
31/3/11	10ºano	1 aluno, EE, direcção e SPO.	Aluno com problemas de comportamento e aproveitamento. Já mudou 3 vezes de curso e não sabe o que quer. Foi-lhe aconselhada psicoterapia por várias vezes, sem sucesso.	Conversa com a EE e o aluno, tendo ficado agendada reunião para o início do 3º período.	Após reunião do 3º período, verificámos que nada havia sido cumprido. Mais tarde, a EE ligou-nos, a pedir o nº de tlf de 1 Psicólogo clínico, para marcar consulta para o seu educando.
2/5/11	11ºano	1 aluno, direcção, Interlocutora para o Abandono Escolar, Func.resp.seg.	Não houve reunião com o EE, nem com o aluno, mas tentámos resolver o problema de assiduidade do aluno (plataforma do abandono escolar). O aluno vive com o pai, mas está a ser alvo da má influência do padrinho e falta às aulas sistematicamente. O pai está preocupado apenas com o subsídio.	Conversa com o aluno, que se comprometeu a voltar às aulas e cumprir o horário.	O aluno já se comprometeu a ser assíduo outras vezes, não conseguindo cumprir...

<b>Ligação Escola/Família (2010/2011)</b>					
<b>Data</b>	<b>Turma</b>	<b>Pessoas envolvidas</b>	<b>Situação</b>	<b>Resolução</b>	<b>Observações</b>
7/6/11	7ºano 8ºano	EE dos dois alunos do 7º ano e do aluno do 8ºano, direcção, func. resp. seg. e os alunos do 7ºano.	Os EE dos dois alunos do 7ºano foram convocados, a fim de lhes ser explicada a situação.	Falámos com os EE dos dois alunos do 7ºano, que se mostraram cooperantes e disponíveis para resolver a situação.	
7/6/11	8ºano	EE do aluno do 8ºano e direcção.	Falámos com a EE em particular (director e subdirectora) com a EE do aluno, para sabermos como estava o aluno e explicarmos a situação.	A EE agradeceu a celeridade com que o problema foi tratado e ficou tranquila, dizendo que até estava admirada por não ter havido mais situações destas. A situação ficou resolvida, sem mais consequências para os alunos envolvidos.	
13/6/11	9ºano	EE d 1 aluno, direcção, func. resp.seg.	Esclarecimento da situação do roubo dos cacifos e da presença da Escola Segura.	A EE estava nervosa, inicialmente. Quando percebeu que apenas queríamos explicar a situação, serenou e agradeceu.	

**Anexo 36 Ligação Escola/Família 2010/2011**

Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Word.

## ANEXO 37 Mediação de conflitos 2009/2010

Mediação de conflitos 2009/2010				
Data	Pessoas envolvidas	Situação	Resolução	Observações
18/11/09	1 prof. e alunos do 10ºano, direcção.	Situação de conflito entre a professora e os alunos da turma. A professora pediu ajuda.	Conversa com a professora, delineação de estratégias, nomeadamente no que se refere à gestão das emoções conducentes a uma boa atmosfera na sala de aula,	Ainda houve algumas ocorrências, mas a situação melhorou consideravelmente.
1/2/10	EE e DT do Ensino Básico, direcção.	Possibilidade de uma segunda reclamação relativa à DT no livro amarelo da escola. A EE alegou falta de informação e observações inoportunas na reunião de entrega de notas, perante os presentes.	Conversa com a EE, tentando fazer com que entendesse que o livro amarelo não era o lugar para esse tipo de reclamação e que as coisas se poderiam resolver de outra forma e com calma. Comprometemo-nos a chamar o aluno e conversar com ele.	

Mediação de conflitos 2009/2010				
Data	Pessoas envolvidas	Situação	Resolução	Observações
11/2/10	EE de um aluno do 9ºano e um funcionário, havendo mais dois funcionários envolvidos, direcção.	Queixa da EE de educação de um aluno do 9ºano, alegando que o filho havia sido revistado de forma imprópria, acusando o funcionário de assédio. Algum funcionário lhe teria dado essa informação.	Conversa com a EE e funcionários em causa para esclarecimento da situação. A situação ficou esclarecida e foi resolvida sem prejuízo para ninguém.	
18/2/10	Alunos do 9º ano e um funcionário, direcção.	Uma aluna do 9ºano queixou-se de um funcionário, que a teria maltratado, e que já não seria a primeira vez.	Resolvemos a situação com uma conversa, quer com a aluna, quer com o funcionário. Não houve mais problemas a partir de então.	

**Anexo 37 Mediação de Conflitos 2009/2010**

Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Word.

## ANEXO 38 Mediação de Conflitos 2010/2011

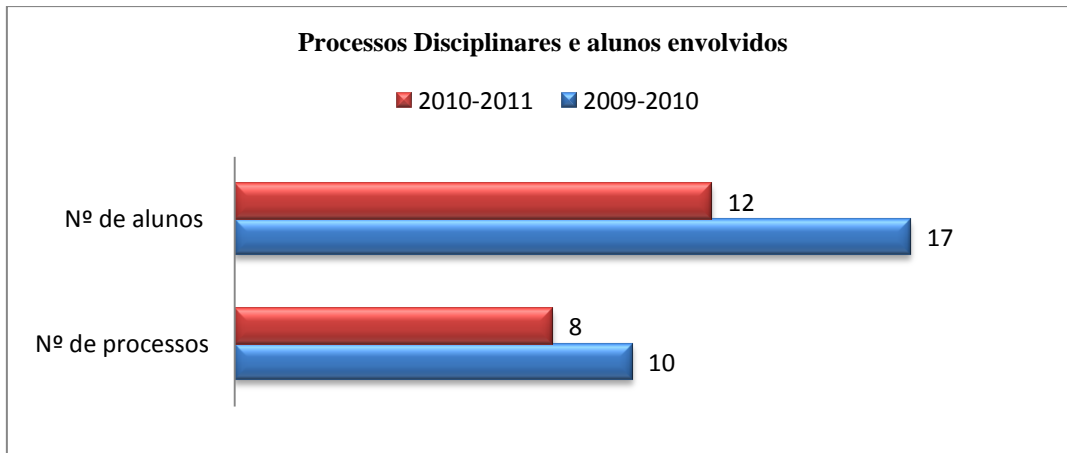
Mediação de conflitos 2010/2011					
Data	Turma	Pessoas envolvidas	Situação	Resolução	Observações
18/1/11	11ºano	Quase todos os alunos, DT e direcção.	Alunos fizeram queixa de 1 prof, em consequência duma aula de substituição. Terá imposto uma aula de da disciplina que lecciona e não os terá tratado da melhor forma.	Conversa com os alunos e com a DT. Alunos pediram a presença da prof., que se recusou. No final da reunião, decidiram não formalizar a queixa, à excepção de um aluno, que decidiu fazê-lo a título particular.	
19/1/11	9ºano	EE de 1 aluna, DT e direcção.	Esclarecimento de uma situação entre a EE e a DT. Segundo esta, a aluna teria mentido e a DT não teria sido violenta, nem a teria posto de parte.	A situação ficou resolvida, sem prejuízo para ninguém, embora a EE tenha mantido que a DT tratava a aluna de forma diferente...	
10/2/11	12ºano	1 aluno e 1 funcionária, direcção.	Alteração entre a funcionária e o aluno, que chegaram ao gabinete muito nervosos.	Conseguimos conversar, após algum tempo de tensão, e pediram desculpa um ao outro, ficando a situação resolvida.	
18/3/11	10ºano	1 aluna e EE, direcção, DT prof. de Educ. Física.	Reclamação de assédio sexual por parte da aluna e da EE, em relação ao prof. de Educ. Física. Ouvimos a EE e o prof e a situação ficou resolvida, sem haver formalização de queixa da EE.	A partir desta data tudo correu bem.	

Mediação de conflitos 2010/2011					
Data	Turma	Pessoas envolvidas	Situação	Resolução	Observações
28/3/11	10ºano	Alunas do 10ºano, direcção e prof. de 1 disciplina.	Conflito entre alunas e professora. Após a prof. ter exposto o assunto na direcção, as alunas vieram ao gabinete.	Conseguimos chegar a um acordo.	A situação resolveu-se.
4/4/11	11ºano	EE, irmã do aluno, 1 assistente operacional, direcção.	EE do aluno pediu para falar com a Direcção, para esclarecimento da situação relativa à queixa de agressão do seu educando pelo assistente operacional.	O EE está disposto a não formalizar a queixa, desde que o assistente operacional peça desculpa ao aluno. O aluno, por sua vez, pedirá desculpa pelo seu comportamento.	
4/4/11	11ºano	1 assistente operacional, direcção.	Queixa de um aluno (agressão). O aluno alega que o assistente operacional entrou nos balneários enquanto os alunos estavam a tomar banho e o agrediu. Apurámos, mais tarde, que o aluno teria feito o gesto de dar uma cabeçada ao assistente operacional, chegando a tocar-lhe com a cabeça, facto presenciado por 1 prof.	Falei com o assistente operacional em particular, para ouvir a sua versão. Tentei acalmá-lo e fazer com que entendesse que a melhor solução seria a conciliação, já que teria havido culpa de parte a parte. O assistente operacional concordou, após duas horas de conversa.	
12/4/11	11ºano	1 aluno, 1 func., e direcção.	Tentativa de resolução do conflito, através de uma conversa entre o aluno e o funcionário.	Ficou tudo resolvido, pediram desculpa um ao outro.	
11/5/11	11ºano	1 aluno, 1 func., direcção, func. resp. seg	Problema entre o aluno e a func. O aluno desobedeceu à func. e continuou a jogar à bola em frente à cantina, tendo-lhe respondido de forma agressiva.	O aluno pediu desculpa e abraçaram-se, no final.	

Mediação de conflitos 2010/2011					
Data	Data	Data	Data	Data	Data
20/5/11	11ºano	12 alunos, Direcção.	Conflito com 1 professora.	Conversa com os alunos, conselhos para a resolução da situação.	
23/5/11	12ºano	1 professora, 1 aluno, Direcção.	Mediação de conflitos entre 1 professora e 1 aluno	A pedido da prof., resolvemos chamar o aluno para conversar com a prof. Conversa entre a prof. e o aluno, em que ambos admitiram terem falhado.	
23/5/11	11ºano	1 prof., 5 alunos Direcção.	Mediação de conflitos entre o professor e os alunos.	Alunos garantiram que não tinham intenção de magoar o prof. e pediram desculpa.	O prof. não viu necessidade de avisar os EE, devido ao arrependimento dos alunos.
6/6/11	11ºano	EE de 3 alunos, Direcção e DT.	Os EE são 6 ao todo, mas só 3 puderam estar presentes. Estavam revoltados com as repreensões registadas a 1 disciplina e queriam saber se era possível retirá-las. Solicitaram uma reunião para esclarecimento da situação e pediram que a prof. em causa não continuasse com a turma no próximo ano lectivo.	Tentámos acalmar os ânimos e fazer com que os EE entendessem que estamos atentos e queremos resolver o problema. Não pudemos, no entanto, garantir nada. Ficámos de agendar nova reunião.	A situação ficou resolvida, não tendo dado entrada nenhum pedido por escrito dirigido ao Director.

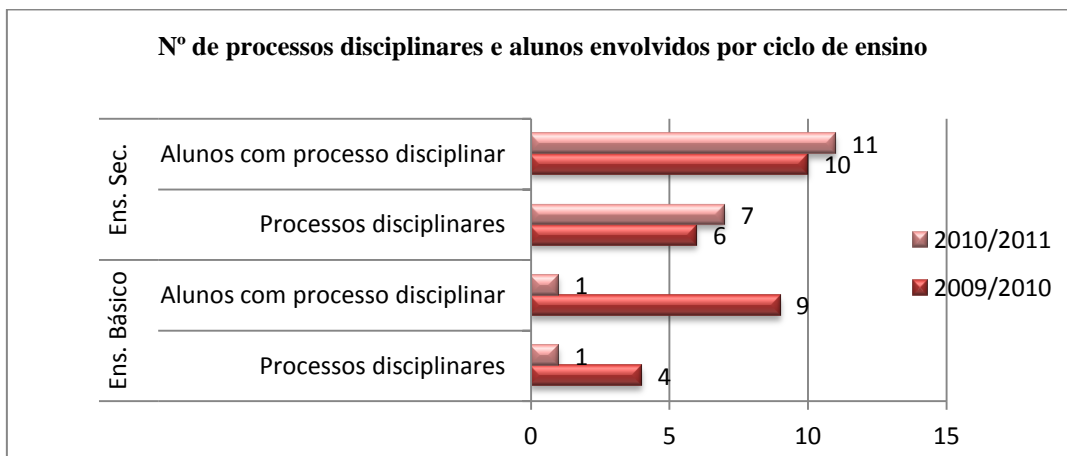
Mediação de conflitos 2010/2011					
Data	Turma	Pessoas envolvidas	Situação	Resolução	Observações
11/5/11	11ºano	3 alunas, direcção.	Problema com 1 prof. (Entrega dos testes de avaliação, critérios de avaliação, e ordem de saída de sala de aula de uma aluna, por se ter lesionado e não poder escrever.)	Aconselhámo-las a ter calma e falar com o prof. e a DT.	Mais tarde, a mãe da aluna ligou-nos e aconselhámo-la a falar com o DT. Não houve mais ocorrências.
16/5/11	12ºano	1 aluno, Direcção, func. resp. seg.	Problemas com 1 professora O aluno terá sido mal-educado, mas alega que a prof. também se terá descontrolado.	Conversa com o aluno, com o intuito de o acalmar e resolver o conflito.	Ouvimos mais alguns alunos, que consideraram que tanto a prof. como o aluno tiveram culpa.
16/5/11	12ºano	1 aluno, Direcção, func. resp. seg.	Reclamação do aluno em relação à func. da BE, que terá bloqueado/desligado o computador, fazendo com que um trabalho de 3 horas se perdesse. Queixou-se ainda de não ser tratado com respeito pela func.	Conversa com o aluno.	Tentámos resolver a situação, ouvindo a func. e uma colega e o Coordenador da BE.
17/5/11	12ºano	1 funcionária, Direcção, Coordenador da BE. .	Audição da func., na presença do coordenador, em que lhe fizemos ver que deveria alterar alguns comportamentos.	Ficámos de agendar uma reunião para resolução do problema, sem necessidade de formalização de queixa.	
18/5/11	11ºano	1 prof, Direcção.	Professor chegou ao gabinete desesperado, depois de os alunos lhe terem oferecido uma garrafa de whiskey vazia, com assinaturas e palavras, em inglês. Queria entender a situação e pediu a nossa ajuda para falar com os alunos.	Os alunos vieram à direcção (2) e os restantes compareceram no dia 23/5/11.	
19/5/11	12ºano	1 aluno, 1 funcionária, Direcção, func. resp.seg.	Mediação de conflitos entre aluno e funcionária, na presença do func. resp seg.	Após três horas de reunião, a situação resolveu-se.	A EE do aluno quis que a situação lhe fosse explicada.

ANEXOS 39 e 40



**Anexo 39 Processos disciplinares e alunos envolvidos**

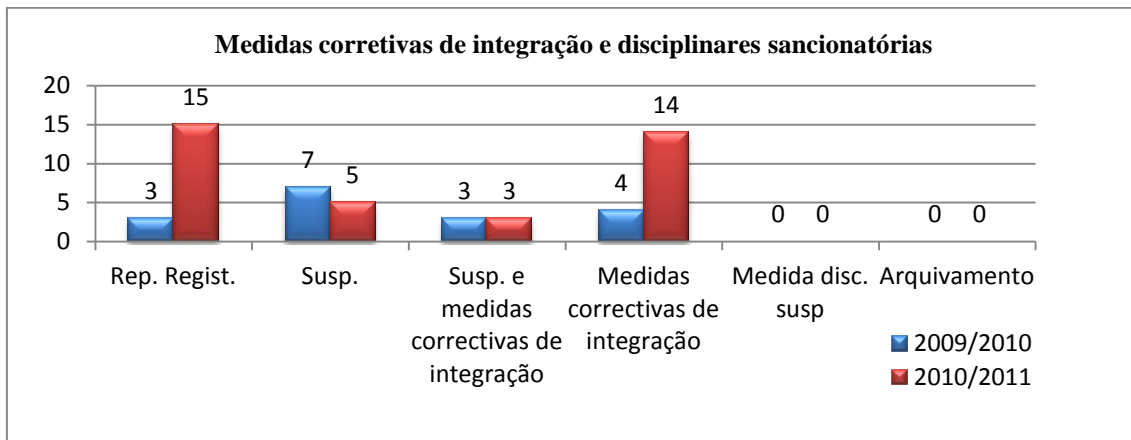
Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Excel



**Anexo 40 Processos disciplinares e alunos envolvidos, por ciclo de ensino.**

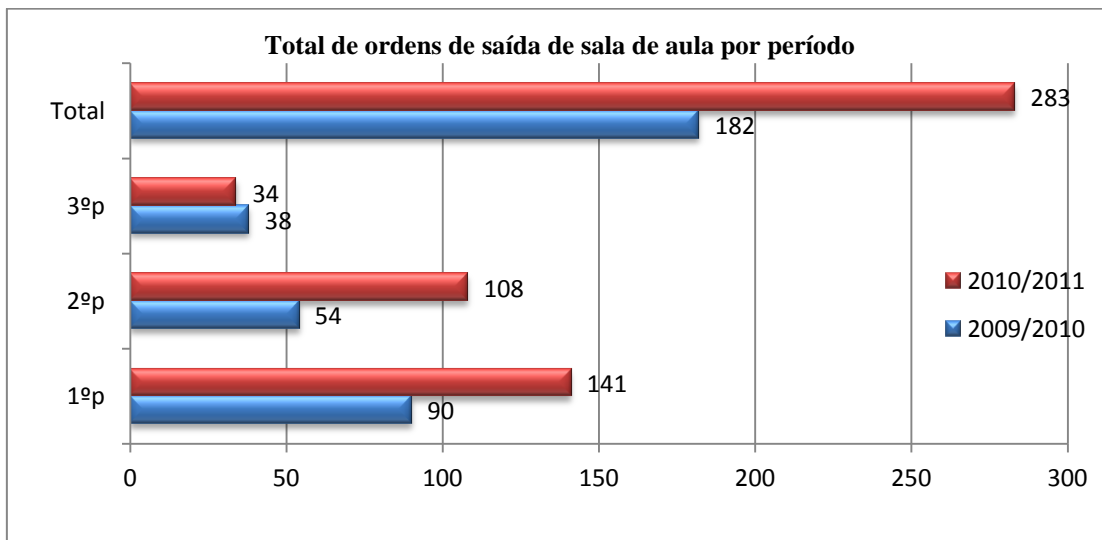
Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Excel

ANEXOS 41 e 42



**Anexo 41 Medidas correctivas de integração e disciplinares sancionatórias**

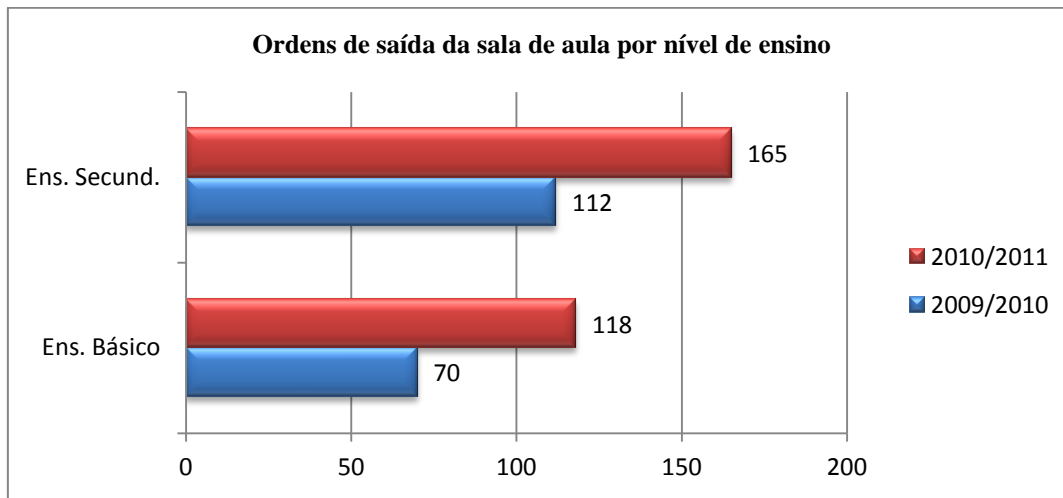
Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Excel



**Anexo 42 Total de ordem de saída de sala de aula por período**

Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Excel

ANEXO 43



**Anexo 43 Ordens de saída da sala de aula por nível de ensino**  
Fonte: Elaboração própria com recurso ao programa Excel