



Escola Secundária Infanta Dona Maria

Projeto de Intervenção

Cristina Maria Gomes Ferrão
2018

“... o conhecimento deve ser transmitido (responsabilidade das gerações adultas) e tem que ser assimilado (responsabilidade das novas gerações): eis aqui o papel da escola. Os jovens têm que estudar, têm que cumprir os ritos e com a disciplina do trabalho concetual. Fraco favor lhes fazemos quando supomos que o saber se constroi a partir da interação com o meio, como se o saber brotasse por mágica, ludicamente, sem o esforço de aprender e de apreender o que outros que nos precederam foram construindo, implantando, descartando, interrogando...”

Violeta Núñez, 2003: 27.

Índice

Introdução	3
Candidatura	3
Linhas de ação da Candidatura: visão, missão e valores	4
Caracterização da Escola	5
Análise SWOT	6
Projeto de Intervenção	9
Plano Estratégico.....	10
Linhas de Ação Estratégica.....	11
Cronograma.....	17
Conclusão.....	18
BIBLIOGRAFIA	19

Índice de Quadros

Quadro 1 - Cronograma da intervenção para o quadriénio.	17
--	----

Introdução

Determina o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, que uma qualquer candidatura ao cargo de Diretor requeira a apresentação de um projeto, de acordo com os seus artigos 21.º e 22.º. É nesse sentido que se apresenta este trabalho, ainda que, em simultâneo, se pretenda apresentar um conjunto de caminhos estratégicos e princípios orientadores que poderá servir de base ao trabalho a desenvolver no próximo quadriénio.

Consciente de que o até agora alcançado é digno de mérito e louvor, quero, no entanto, ir mais longe.

Assim, sendo a escola parte integrante de uma sociedade, deverá ser globalizadora dentro da sua diversidade, solidária, justa, aberta à novidade, envolvente e envolvendo o exterior, motivadora e formadora. Porém, o trabalho a desenvolver só poderá concretizar-se se forem claros os objetivos a alcançar, se houver uma liderança consistente e democrática por parte do(a) Diretor(a) e se houver o envolvimento de toda a comunidade educativa, na resolução de problemas comuns.

Ser diretor(a) de uma organização de ensino é, pois, ter responsabilidades acrescidas, pois será a qualidade da sua gestão pedagógica, essencialmente, que determinará o futuro de um conjunto de jovens, que, por sua vez, serão os promotores do país (e do mundo) do amanhã.

Muito foi feito, sem dúvida, mas há, ainda, um longo caminho a percorrer, para se alcançarem os objetivos almejados. Com o presente Projeto de Intervenção pretende-se, pois, valorizar o que de melhor existe na Escola Secundária Infanta Dona Maria, ora dando continuidade ao trabalho já realizado, ora melhorando, ora inovando, para que todos dela se sintam parte integrante.

Candidatura

Esta candidatura constitui-se como um projeto simultaneamente aliciante e ambicioso, mas complexo, já que representa mais um enorme desafio pessoal e profissional. Embora consciente das dificuldades e dos vastíssimos desafios que me esperam, também reconheço que a experiência pedagógico-administrativa adquirida com a minha participação, durante vários anos, no Conselho Pedagógico, a colaboração na elaboração de diferentes projetos educativos, bem como regulamentos internos, o acompanhamento e avaliação de vários planos anuais de atividades, a experiência de dirigir o primeiro Conselho Geral Transitório, o desafio de ter sido colaboradora do IAVE e, nos últimos anos, a possibilidade de pertencer à Direção do Agrupamento de Escolas Coimbra Centro (AECC), inicialmente como Adjunta da Diretora e, no ano transato, como Presidente da Comissão

Administrativa Provisória (CAP), me têm permitido ter uma visão mais ampla e global do conceito de escola e da orientação a tomar.

Para além dos valores fundamentais e dos princípios da atividade administrativa referidos no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho – legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé –, esta candidatura apresenta-se, igualmente, como um projeto em defesa incondicional dos valores da escola estatal de qualidade e resulta da ambição de projetar esta organização como unidade de referência, em Coimbra, o que se concretizará através de práticas de confiança, de diálogo, de exigência, de trabalho, de rigor, de criatividade, de transparência, de respeito, de igualdade, de tolerância, de solidariedade, de participação democrática, de mérito e de responsabilidade.

Linhas de ação da Candidatura: visão, missão e valores

Qualquer liderança que se pretenda eficaz e duradoura deve assentar em três linhas de ação fundamentais: visão, missão e valores.

A minha **visão**¹ para a Escola, plasmada neste Projeto de Intervenção, é a seguinte:

- ✓ aumentar o sucesso da Escola Secundária Infanta Dona Maria (ESIDM), cimentando-a como uma organização educativa de qualidade, que seja reconhecida pela qualidade das suas aprendizagens e pela sua originalidade;
- ✓ captar mais alunos, oferecendo-lhes maior variedade de atividades, preparando-os e orientando-os a longo, médio e curto prazo, de forma a ir de encontro às suas expectativas e a desenvolver as suas capacidades, para promover e valorizar o mérito de cada um;
- ✓ fomentar um ensino de qualidade para todos os níveis e para todas as ofertas formativas;
- ✓ formar alunos com valores fundamentais, tornando-os cidadãos ativos e interventivos na sociedade;
- ✓ motivar docentes, técnicos e não docentes, promovendo o mérito e incentivando o seu trabalho;
- ✓ estabelecer protocolos e parcerias e participar em projetos que ajudem na concretização e qualidade do sucesso dos alunos, bem como na formação dos docentes e não docentes;
- ✓ dotar a Escola de tecnologia facilitadora das aprendizagens e da comunicação;

¹ É a base de qualquer domínio da liderança e revela-se na “capacidade para perscrutar o futuro e definir um rumo para lá chegar, alcançando os objetivos a que se propõe.” (Silva, 2010).

- ✓ fomentar e agilizar o diálogo e a comunicação transparentes, de forma a evitar ruídos e indisposições.

Quanto à **missão**², a da ESIDM – como a de qualquer escola ou agrupamento – parece ser a de:

- ✓ promover a qualidade da educação;
- ✓ dinamizar, envolvendo, a comunidade educativa;
- ✓ organizar, a título administrativo e financeiro, a Escola;
- ✓ projetar a ESIDM na comunidade.

Estes princípios, todavia, devem ser entendidos como gerais, já que será nos objetivos e estratégias delineados no presente Projeto Educativo que os mesmos serão desenvolvidos.

No que concerne aos **valores**, os anteriormente mencionados parecem ser os mais adequados à organização escolar a que se destina esta candidatura, ou seja, **confiança, diálogo, exigência, trabalho, rigor, criatividade, transparência, respeito, igualdade, tolerância, solidariedade, participação democrática, mérito e responsabilidade**. Respeitando e promovendo estes valores, o fim último a que a escola se destina – formar cidadãos autónomos, inclusivos e prontos para enfrentar os desafios da sociedade, contribuindo para o bem comum – será alcançado.

Caracterização da Escola

A existência de uma escola com o nome de (Liceu Nacional) Infanta Dona Maria remonta ao ano de 1919, embora a sua fundação, em fevereiro desse mesmo ano, tenha sido sob o nome de Liceu Feminino de Coimbra. E foi exclusivamente frequentada por um público feminino até 1975, altura em que passou a ser escola mista e a designar-se de Escola Secundária Infanta Dona Maria. O local em que se encontra, atualmente, também não é o original. De facto, só em 1948 é que passou a ocupar o presente espaço, tendo estado sediada, inicialmente, na Avenida Sá da Bandeira, passando pelas instalações do atual Instituto Maternal, seguido pela ocupação do edifício onde se situa, hoje, o instituto de Antropologia. No ano letivo 2009-2010, a Escola sofreu obras de requalificação, o que lhe permite, atualmente, dispor de excelentes instalações para os seu diversificado público-alvo.

Quase secular (em 2019 completará o seu centenário), esta é uma escola ímpar no seio educacional de Coimbra.

² Silva (2010:68) descreve-a como um “documento de intenções que define de forma breve mas precisa o essencial da ação da organização”.

A população escolar é constituída por alunos do terceiro ciclo e do ensino secundário, num total de mil e quinze discentes. No presente ano letivo, há trezentos e sessenta alunos a frequentar o ensino básico (catorze turmas: cinco, nos sétimo e oitavo anos; quatro, no nono) e seiscentos e sessenta e cinco, no ensino secundário (vinte e quatro turmas). Os cursos científico-humanísticos oferecidos pela escola são de Ciências e Tecnologias (cinco turmas por cada ano de escolaridade), de Ciências Económicas (uma turma, no décimo e décimo primeiro anos, e duas, no décimo segundo) e de Línguas e Humanidades (uma turma, no décimo ano, e duas, nos outros anos de escolaridade). Esta oferta educativa vai de encontro ao desejo dos discentes e das respetivas famílias, que veem a Escola como uma organização promotora de conhecimentos e competências para a prossecução de estudos, no ensino superior.

Dado que a maioria dos pais/encarregados de educação pertence a um meio socioeconómico bastante favorável (classe média ou média alta), são muito poucos os alunos que beneficiam de Ação Social Escolar (10,2%). De facto, mais de metade dos encarregados de educação (69%) tem formação superior e muitos (87%) têm-na secundária ou superior. Mais de metade (59%) exerce funções profissionais de nível intermédio ou superior. Não é de estranhar, portanto, que as expectativas quanto à educação escolar dos respetivos educandos seja elevada.

O corpo docente é constituído por cento e quatro docentes, sendo oitenta e dois pertencentes ao quadro da Escola e quadro de zona. Foram dez os docentes colocados, neste ano letivo, em situação de destacamento por condições especiais e oito os contratados. Pelo apresentado, pode deduzir-se que o corpo docente é estável, o que poderá representar uma mais valia para o sucesso dos alunos, uma vez que permite uma continuidade pedagógica. A maioria (59%) pertence a uma faixa etária superior a cinquenta anos.

Já o pessoal não docente é constituído por vinte e oito assistentes operacionais, oito assistentes técnicos e duas técnicas superiores (Psicóloga e Assistente Social).

A taxa de abandono escolar, essa, é nula.

Enfim, as potencialidades são ótimas para que seja possível uma intervenção que eleve a Escola Secundária Infanta Dona Maria ao lugar de excelência, tanto a nível de resultados escolares como a nível de formação pessoal e integral de cada aluno, que, na nossa perspetiva, merece.

Análise SWOT

A análise SWOT (acrónimo de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, ou seja, ‘Forças’, ‘Fraquezas’, ‘Oportunidades’ e ‘Ameaças’) é fundamental para determinar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças, tanto do ponto de vista interno como externo, a que

qualquer organização está exposta (mesmo as instituições escolares). Só depois desta análise se pode aprimorar um plano estratégico de intervenção que permita desenvolver a qualidade do que já existe, eliminar os obstáculos e tirar partido das entidades externas à Escola e das sinergias desenvolvidas.

Assim, com base nos dados da última avaliação externa (2012) e no Projeto Educativo ainda em vigor, pode concluir-se que

- do ponto de vista **interno**, há:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Formação científico-pedagógica dos professores, nos diversos níveis de ensino.</p> <p>Qualidade do sucesso.</p> <p>Preocupação do corpo docente e não docente no acompanhamento dos alunos.</p> <p>Acompanhamento dos alunos pelos professores em apoios e sala de estudo.</p> <p>Apoio, por parte dos professores, de forma voluntária, aos alunos que se inscrevem nos exames nacionais e provas finais.</p> <p>Planificação atempada do ano letivo.</p> <p>Resultados académicos de qualidade.</p> <p>Elevada percentagem de alunos que ingressam no ensino superior e na sua primeira opção.</p> <p>Definição de metas de sucesso para as diferentes disciplinas dos diversos anos de escolaridade.</p> <p>Adequada planificação e avaliação das atividades de ensino/aprendizagem.</p> <p>Prática de interdisciplinaridade.</p> <p>Trabalho cooperativo/colaborativo.</p> <p>Plano Anual de Atividades diversificado e planificado com o objetivo de consolidar a formação integral do aluno.</p> <p>Disponibilidade, eficiência e afabilidade, em regra, do pessoal não docente.</p>	<p>Oferta formativa que poderia ser mais diversificada.</p> <p>Pouca adesão, por parte dos alunos, aos apoios ministrados.</p> <p>Reduzida eficácia da Sala de Estudo.</p> <p>Resistência, por parte de alguns alunos, no cumprimento de regras básicas (pontualidade, por exemplo).</p> <p>Associação de estudantes pouco empreendedora (ausência de um plano de atividades que corresponda às expectativas dos colegas).</p> <p>Prática de autoavaliação insuficiente.</p> <p>Rentabilização do trabalho cooperativo/colaborativo.</p> <p>Pouca divulgação da qualidade do trabalho desenvolvido.</p> <p>Dificuldade de alguns docentes em alterarem metodologias que são exigidas nos desafios da atual docência.</p> <p>Pouco envolvimento da maioria dos docentes em atividades que envolvam tempo para além do estipulado nos seus horários.</p> <p>Dificuldade comunicacional, o que proporciona a hiperbolização de situações conflituosas.</p>

<p>Biblioteca pertencente à rede escolar, com plano de atividade diversificado e apropriado às expectativas e necessidades dos alunos.</p> <p>Serviço de Psicologia e Orientação Vocacional atento, ativo, de qualidade e interventivo.</p> <p>Escola reconhecida na comunidade pela qualidade do seu trabalho e pelas condições materiais que proporciona.</p> <p>Escola com ambiente propiciador de uma boa aprendizagem.</p>	<p>Desmotivação e pouca valorização do pessoal não docente (em particular, os assistentes operacionais).</p> <p>Insuficiente interajuda entre o pessoal não docente, o que leva uma rentabilização pouco eficaz do trabalho por ele desenvolvido.</p> <p>Falta de formação para pessoal não docente.</p> <p>Diminuta participação dos encarregados de educação nas atividades propostas no Plano Anual de Atividades (PAA) e no Projeto de Educação para a Saúde e Educação Sexual (PESES).</p>
---	---

- do ponto de vista **externo**, há:

<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMEAÇAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Celebração de protocolos com entidades e instituições que permitem melhorar as aprendizagens, em geral. ➤ Relação próxima com entidades como Câmara Municipal, Juntas de Freguesia, Associações de Pais e Encarregados de Educação, Universidade de Coimbra, Escola Superior de Educação de Coimbra, DGEstE, entre outros. ➤ Qualidade das instalações da Escola. ➤ Qualidade do equipamento informático ➤ Localização privilegiada da Escola. ➤ Nível socioeconómico dos alunos. ➤ Acompanhamento, em casa, dos alunos, por parte da família. ➤ Expectativas elevadas, por parte dos alunos e respetivos Encarregados de Educação. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevado número de alunos por turma. ➤ Escassez de recursos financeiros, consequência de sucessivos cortes orçamentais. ➤ Desagrado e desmotivação dos professores, devido à política educativa dos últimos anos, que diminuiu a sua autoridade e congelou, durante bastante tempo, as suas carreiras. ➤ Desmotivação e desagrado dos funcionários, devido à crise política, que congelou, durante bastante tempo, as suas carreiras e impede contratações de outros funcionários que contribuam para uma melhor distribuição das suas tarefas. ➤ Falta de Assistentes Operacionais. ➤ Dificuldade em aumentar a oferta educativa proposta em rede escolar.

Projeto de Intervenção

Projeto, do latim *proiectu*, etimologicamente significa ‘lançado para diante, projetado’. Daí que Boutinet (1986) refira que “Construir-se um projeto é já procurar fazê-lo acontecer”. Já segundo Barroso (2005), ao elaborar um projeto para uma escola, o que se pretende é conferir uma maior visibilidade da organização, realçando os aspetos que o tornam diferente de todos os outros. Para que seja funcional, um projeto deverá ser eficaz (existindo uma relação intrínseca entre o plano de ação delineado e os resultados obtidos), eficiente (estabelecendo-se uma relação direta entre a aplicabilidade dos recursos utilizados e os resultados alcançados), coerente (criando-se uma relação entre os objetivos definidos e as ações) e pertinente (ao ser clara a relação entre a coerência e o âmbito do projeto).

Ora um Projeto de Intervenção, em particular, deverá ser entendido como uma referência na gestão, que se pretende estratégica, e que servirá de pilar para a qualidade dos processos e dos resultados da organização.

Premissas e objetivos

Assim sendo, para a Escola Secundária Infanta Dona Maria, torna-se necessário definir premissas, associadas a objetivos que promovam, ainda mais, a sua qualidade pedagógico-didática e que passarão por:

- **Priorizar a formação do aluno, contribuindo para a seu crescimento intelectual e para a sua formação integral**
 - ✓ valorizando o saber e o conhecimento, proporcionando o desenvolvimento de competências que coexistam para além da formação escolar;
 - ✓ educando para a tolerância, para a autonomia, para a integração, para o respeito, num ambiente disciplinado e propício para a aquisição do conhecimento;
 - ✓ incluindo, possibilitando atividades/apoios diversificados, a dinamização de projetos e um ensino dedutivo e experimental;
 - ✓ trabalhando para o sucesso educativo efetivo e gratificante.

- **Melhorar a prestação dos recursos humanos da Escola e conseqüente serviço educativo:**
 - ✓ dinamizando o trabalho cooperativo/colaborativo e o acompanhamento pedagógico, entre pares, mesmo em situação de aula;
 - ✓ promovendo uma cultura de (auto)avaliação, proporcionando momentos de reflexão e

- ✓ produção de documentos facilitadores desta prática;
 - ✓ promovendo a divulgação e generalização de boas práticas;
 - ✓ rentabilizando e diversificando os apoios;
 - ✓ construindo um projeto educativo que envolva a comunidade e que reflita a originalidade e o empenho em se querer mais, em ir mais além;
 - ✓ promovendo a formação de docentes;
 - ✓ consciencializando os funcionários (assistentes técnicos e operacionais) para a importância das suas tarefas, proporcionando-lhes formação para que se tornem progressivamente mais eficientes e eficazes;
 - ✓ fomentando a presença participativa dos encarregados de educação;
 - ✓ melhorando a comunicação;
 - ✓ mantendo boas condições de trabalho e de qualidade, na organização escolar.
- **Dar notoriedade à Escola, através de uma liderança estratégica:**
- ✓ proporcionando uma gestão eficaz e eficiente da organização, que passará pela colaboração entre os diferentes órgãos e as lideranças intermédias;
 - ✓ publicitando a Escola, no sentido de mostrar a qualidade do que nela se faz;
 - ✓ elaborando propostas orçamentais que promovam a Escola;
 - ✓ fomentando a participação em projetos variados (nacionais e internacionais) e promovendo a sua divulgação;
 - ✓ estabelecendo protocolos com diferentes entidades e organizações.

Plano Estratégico

As premissas definidas e os objetivos a elas ligados podem enquadrar-se em três grandes domínios:

- ✓ a **formação** (a nível académico, social e o seu reflexo no reconhecimento da comunidade);
- ✓ a **prestação de serviços** (no tocante aos recursos humanos e ao serviço educativo, nas suas vertentes de ensino-aprendizagem e avaliativa);
- ✓ a **liderança e gestão**.

Partindo destes domínios, há, então, que estabelecer um plano de estratégias para Escola Secundária Infanta Dona Maria, que permita o cumprimento da sua missão.

Linhas de Ação Estratégica

➤ **PREMISSA 1: Priorizar a formação do aluno, contribuindo para a seu crescimento intelectual e para a sua formação integral**

DOMÍNIOS	SUBDOMÍNIOS	INTERVENÇÃO	ESTRATÉGIAS
FORMAÇÃO	A nível académico	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diagnóstico de dificuldades</i> • <i>Auto e heteroavaliação</i> • <i>Orientação vocacional</i> • <i>Valorização dos saberes</i> • <i>Registo da evolução dos resultados de sucesso (internos e externos)</i> • <i>Registo da qualidade do sucesso</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a avaliação diagnóstica e formativa, como forma de definição de estratégias específicas • Criar e ou melhorar práticas de auto e heteroavaliação, para consciencialização das aprendizagens • Proporcionar, aos alunos, orientação vocacional, a fim de os encaminhar e dissipar eventuais dúvidas • Incentivar à aquisição e aplicação de saberes, através da atribuição de prémios de mérito (académico e cívico) • Incentivar o uso do raciocínio e a resolução de problemas, através de pesquisas e projetos • Criar apoios diferenciados (melhoria de sucesso), de acordo com o público-alvo
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Incentivo à frequência da Escola</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar a oferta formativa • Protocolar com instituições atividades que suscitem o interesse dos alunos • Promover e divulgar atividades do interesse dos alunos
	A nível social	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Promoção da inclusão</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a consciência e responsabilidade cívicas • Incentivar ações que reflitam uma cidadania responsável • Dinamizar iniciativas de solidariedade

	A nível social	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adoção de comportamentos saudáveis</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar, envolver e promover atividades desportivas • Dinamizar projetos, <i>workshops</i> e iniciativas que sensibilizem e inculquem a necessidade de bem-estar e bem viver
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Incentivo à autonomia</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizar para o cumprimento de tarefas, regras e prazos • Desenvolver um espírito crítico, argumentativo e curioso
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Promoção da disciplina</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar as regras definidas, no que concerne a procedimentos disciplinares (estatuto do aluno, regulamento interno, código de conduta) • Envolver alunos, pais/encarregados de educação, docentes, não docentes, na aplicação das regras estabelecidas
	A nível do reconhecimento da Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Incentivo à participação em atividades reveladoras do funcionamento da Escola</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover encontros/reuniões entre pais/encarregados de educação e estruturas da Escola (professores, diretores de turma, direção)
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organização de ações divulgadoras da Escola e da sua qualidade</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar eventos públicos para dar a conhecer o sucesso dos alunos • Publicitar, em espaços públicos, a Escola e as suas atividades
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Promoção de parcerias e protocolos com organizações</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir os diferentes edifícios escolares à comunidade envolvente, transformando-os, também, em espaços culturais • ser parte agente de atividades/eventos que promovem a organização escolar, os parceiros, o município e até o país.

➤ **PREMISSA 2: Melhorar a prestação dos recursos humanos da Escola e consequente serviço educativo**

DOMÍNIOS	SUBDOMÍNIOS	INTERVENÇÃO	ESTRATÉGIAS
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rentabilização do trabalho cooperative/colaborativo docente</i> • <i>Interação pedagógica na prática letiva</i> • <i>Promoção da articulação curricular</i> • <i>Elaboração de planos de acompanhamento pedagógico</i> • <i>Promoção da interdisciplinaridade</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar os horários, de forma a existirem tempos comuns entre docentes que lecionem a(s) mesma(s) disciplinas e/ou os mesmos anos de escolaridade • Proporcionar horas de aulas comuns a docentes que lecionem os mesmos anos e/ou disciplinas, a fim de, ao irem às aulas uns dos outros, construtivamente, se heteroajudem e promovam um melhor sucesso dos alunos • Conciliar tempos que permitam que os docentes compreendam e organizem os <i>curricula</i> vertical e horizontalmente • Afetar diferentes recursos (professor de educação especial, psicóloga) que permitam um acompanhamento mais individualizado dos alunos • Considerar as reuniões de conselhos de turma como encontros de trabalho interdepartamentais
	Serviço Educativo (ensino-aprendizagem)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rentabilização dos apoios</i> • <i>Diferenciação pedagógica (trabalho individualizado, pequenos grupos, pares)</i> • <i>Educação Especial – medidas educativas adequadas</i> • <i>Dimensão artística</i> • <i>Recursos educativos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar continuidade à sala de estudo • Canalizar os apoios para as disciplinas de maior insucesso/dificuldade • Apoiar os alunos que necessitem e/ou pretendam preparar-se para as provas finais e exames nacionais • Promover, em sala de aula, o ensino diferenciado • Recorrer à educação especial para aplicação de medidas apropriadas às diferentes problemáticas dos alunos (NEE) • Fomentar a sensibilidade estética e artística, incentivando à participação em

			<p>projetos e atividades que existem, ou venham a existir, na Escola (Clubes, Desporto escolar, grupos performativos – teatro, canto, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover o uso das TIC e dos materiais constantes na biblioteca
	Serviço Educativo (avaliação)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aplicação de práticas avaliativas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar a avaliação (diagnóstica, formativa e sumativa), de acordo com diferentes momentos exigidos pelo ensino-aprendizagem, e que seja pautada pelo rigor e pela transparência, tendo, como fim último, a qualidade do sucesso dos alunos • Implementar a autoavaliação como forma de pensar o percurso da aprendizagem
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Criação de instrumentos de avaliação comuns</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformizar instrumentos (grelhas de planificação padronizadas, documentos de avaliação variados) • Definir critérios de avaliação • Elaborar matrizes conjuntas de testes • Definir metas de sucesso
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Levantamento dos resultados dos alunos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar análises estatísticas, com base nos resultados dos alunos em provas finais e exames nacionais, comparando-as com as classificações internas • Aproveitar as Provas de Aferição para definição de novas estratégias • Definir estratégias e agir em conformidade

➤ **PREMISSA 3: Dar notoriedade à Escola, através de uma liderança estratégica**

DOMÍNIOS	SUBDOMÍNIOS	INTERVENÇÃO	ESTRATÉGIAS
LIDERANÇA E GESTÃO	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Informação e comunicação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar um ambiente de diálogo, aberto e franco, entre todos os elementos da comunidade educativa • Estabelecer um bom circuito comunicacional, difusor de informações, decisões, orientações, regras • Difundir para o exterior as atividades produzidas na e para a escola
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Orientação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Evidenciar a importância dos líderes intermédios, incentivando à tomada de decisões • Promover, paulatinamente, a autonomia entre as chefias intermédias, delegando tarefas/competências • Implementar a CAF (<i>Common Assessment Framework</i>), para, através da autoavaliação, definir estratégias de atuação de melhoria
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Motivação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar recursos que promovam diferentes formas de aprendizagem (projetos – nacionais e internacionais –, uso de tecnologias – <i>tablets</i>, quadros interativos, computadores –, protocolos com instituições que cedam ‘saberes’ – artísticos, desportivos, cívicos – ou a quem a Escola ceda – instalações, serviços) • Promover espírito de coesão, incentivando ações que impliquem o esforço de muitos, para usufruto de todos (mascote, hino, concursos,...) • Divulgar o mérito dos alunos, criando um momento específico (espetáculo solene de entrega de diplomas de mérito)

		<ul style="list-style-type: none"> • Acolher (novos) alunos, (novos) professores e (novos) funcionários • Envolver os encarregados de educação em atividades a desenvolver pelos e com os seus educandos • Organizar as comemorações do centenário da Escola, durante o ano de 2019, divulgando a efeméride e envolvendo toda a comunidade
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Administrativa</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um organigrama que evidencie as hierarquias, os setores, unidades funcionais e cargos, na Escola • Implementar um Sistema de Controlo Interno (SCI) e um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) – Lei n.º 66-B/2007 • Rentabilizar os recursos humanos de acordo com as necessidades da Escola, distribuindo serviço de forma eficaz
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Financeira</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar, globalmente, as diretrizes da Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE), permitindo, a título contabilístico e financeiro, uma gestão eficaz e eficiente • Aumentar as receitas da Escola, recorrendo a candidaturas, a programas e projetos nacionais e internacionais • Rentabilizar o espaço excelente que a Escola tem, estabelecendo protocolos pontuais ou de maior duração, consoante a(s) oportunidade(s)
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Patrimonial</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar e atualizar o Cadastro e Inventário dos Bens do estado (CIBE) • Proceder à elaboração de um manual de procedimentos, fazendo uso de diagramas e fluxogramas

Conclusão

Ser Diretor(a) é, antes de mais, uma enorme responsabilidade, já que é nas suas mãos que se deposita a existência, a qualidade e o bem-estar de toda uma organização escolar. Evidentemente que não o consegue sozinho(a)! O delinear e o aplicar de um Projeto de Intervenção só tem sentido quando conta com o inestimável auxílio da sua equipa e da comunidade, em geral. A mobilização e o profissionalismo de todos, associados à cooperação, ao trabalho em equipa, ao desenvolvimento do sentido de comprometimento, à partilha de responsabilidade e à experiência que detenho, serão aspetos fundamentais para alcançar o proposto e enfrentar as sistemáticas mudanças a que constantemente vemos sujeito o nosso sistema de ensino.

Consciente deste desafio, é, porém, minha convicção que o projeto apresentado poderá constituir uma mais-valia para a Escola Secundária Infanta Dona Maria, catapultando-a para o lugar de excelência que, sem dúvida, merece.

Coimbra, 23 de março de 2018

A candidata: _____

(Cristina Maria Gomes Ferrão)

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- ✓ Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- ✓ Boutinet, Jean P. (1986). Le concept de projet et ses niveaux d'appréhension. *Éducation Permanente*, n.º 86.
- ✓ Boutinet, Jean P. (1990). *A Antropologia do Projeto*. Lisboa: Instituto Piaget.^[1]_[SEP]
- ✓ Costa, J. (2003). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições Asa.^[1]_[SEP]
- ✓ Costa, J. A. (2000) *Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas*. In: Costa, J.; Mendes, A.; Ventura, A. (Orgs). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Ed. Universidade de Aveiro, pp. 15-33.
- ✓ Formosinho, J. (1992). O dilema organizacional da escola de massas. *Revista Portuguesa de Educação*, 5 (3), pp. 23-48.
- ✓ Góis, E. e Gonçalves, C. (2005). *Melhorar as escolas: práticas eficazes*. Porto: Edições ASA.
- ✓ Gonçalves, J. A. (2000). *Ser professora do 1.º ciclo: Uma carreira em análise*. Lisboa: Universidade de Lisboa. Tese de Doutoramento.
- ✓ Lawn, M. (2001). Os professores e a fabricação de identidades. *Currículo sem fronteiras*, 1 (2), pp. 117-130.
- ✓ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (1989). *As Escolas e a qualidade*. Porto: Edições ASA.
- ✓ Perrenoud, Ph. (1993). *Práticas pedagógicas, profissão docente e formação, perspectivas sociológicas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- ✓ Perrenoud, Ph. (2002). *A escola e a aprendizagem da democracia*. Porto: Edições ASA.
- ✓ Pratas, L. M. F. Oliveira (2013), *Quinta das Flores / Conservatório – escolar de artes, agrupamento ou escolas protocoladas*. Porto: Universidade Fernando Pessoa. Tese de Mestrado.
- ✓ Silva, J. M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.^[1]_[SEP]
- ✓ Silva, J. M. (2011). Direção, liderança e autonomia das escolas. In A. Neto-Mendes, J. A. Costa & A. Ventura (Eds.), *A Emergência do Diretor da Escola: Questões Políticas e Organizacionais. Atas do VI Simpósio de Organização e Gestão Escolar*. Aveiro. Universidade de Aveiro.

PROJETOS

- ✓ *Projeto Educativo da Escola Secundária Infanta Dona Maria* (2015-2018).

OUTROS

- ✓ Relatório da Avaliação Externa – 2011-2012.
- ✓ Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.