



Projeto de Intervenção

2021-2025

Escola Secundária de Gago Coutinho

Sérgio Paulo dos Santos Neves de Amorim

maio de 2021

INTRODUÇÃO

A apresentação da minha candidatura a diretor da Escola Secundária de Gago Coutinho constitui-se como um processo que foi crescendo e cimentando ao longo dos anos.

Desde o ano letivo de 1993/94 que sou professor nesta Escola. Durante os últimos doze anos tenho exercido as funções de diretor a que se juntam dois anos de subdiretor. É uma função que tenho desempenhado com muita dedicação, empenho e satisfação. Continuo a sentir-me motivado, como se fosse o primeiro dia, para continuar a exercer estas funções.

O desempenho destas funções proporcionou-me um conhecimento profundo desta comunidade educativa que me permite perceber tudo aquilo que foi bem feito e deve ser preservado, e também, aquilo que ainda falta fazer e deve ser implementado, para tornar a nossa Escola mais eficaz na resposta às necessidades dos nossos alunos.

O projeto a que me candidato constitui uma aposta na continuidade e na consolidação das boas práticas, no aperfeiçoamento dos procedimentos e na procura de soluções inovadoras que permitam responder aos novos desafios que se colocam e que resultam da maior exigência da sociedade atual, da escolaridade obrigatória até aos dezoito anos e da necessidade de se criarem as melhores condições para todos os alunos poderem ter sucesso.

Continuo a considerar que a oferta de um serviço público de qualidade representa a matriz fundamental de uma educação inclusiva que responda às necessidades de toda a sociedade. Para isso considero fundamental assegurar princípios de rigor, de exigência, de partilha, de solidariedade, de responsabilidade e de respeito que serão, seguramente, veículos promotores da igualdade de oportunidades que a escola pública deve assegurar.

A oferta de um serviço público de qualidade é um processo que nunca está concluído. Temos de continuar a apostar no aperfeiçoamento e na melhoria da resposta do serviço prestado, tanto em termos organizacionais, como em termos

pedagógicos, para permitir uma crescente melhoria dos resultados das aprendizagens dos alunos, bem como das condições de funcionamento da escola. O reinício e conclusão das obras a cargo da Parque Escolar coloca dificuldades e exige, à gestão da Escola, uma atenção especial. No entanto, depois de concluídas, vão permitir melhores condições para que professores e alunos possam trabalhar com mais qualidade.

1. ALGUNS CONSIDERANDOS

Ao longo dos últimos anos a nossa escola tem vindo a afirmar-se como uma instituição de referência. Vários fatores têm contribuído para que isso aconteça:

- Contrato de autonomia - em setembro de 2013 a nossa Escola assinou, por um prazo de três anos (que foi posteriormente estendido por mais três anos), um contrato de autonomia que permitiu a afetação de mais 22 tempos letivos para a organização da escola, contribuindo para a prestação de um melhor serviço escolar;
- Melhoria dos resultados escolares, objetivo definido no Projeto Educativo de Escola e no Plano de Ação Estratégica, que se tem verificado nos últimos anos de forma consistente, tanto nos cursos científico-humanísticos como nos cursos profissionais;
- Melhoria das condições materiais do exercício da docência. Ao longo dos últimos anos tem-se procurado criar as melhores condições para o exercício da atividade dos professores tentando fazer com que estes se sintam apoiados, motivados e comprometidos com os objetivos da organização. Nessa perspetiva, tem-se apostado, dentro das nossas possibilidades, no reforço do equipamento informático e audiovisual e na criação de condições para a formação contínua de professores e funcionários;
- Criação de um clima de escola aberto, em que os professores se sintam envolvidos no seu trabalho e no da própria instituição. Enquanto diretor, tenho procurado criar um clima que propicie a participação e partilha de

experiências, que se preocupe com a implementação de boas práticas letivas, facilitadoras da aprendizagem e que permitam aos alunos a obtenção de níveis de sucesso que consideramos têm evoluído de forma bastante positiva;

- Criação de uma cultura colaborante que visa possibilitar que os professores, ou quaisquer outros agentes organizacionais, evidenciem um compromisso e empenho forte e partilhado, responsabilidade coletiva e um sentimento de identidade com a organização. Deve-se destacar a aposta nas práticas colaborativas entre os docentes que têm tido uma influência significativa na vida pedagógica da escola, com resultados visíveis ao nível das aprendizagens dos alunos;
- Envolvimento do pessoal não docente, devendo continuar a apostar-se na oferta das melhores condições possíveis no sentido de promover a melhoria das suas competências, promovendo a oferta de espaços de diálogo e oportunidades que permitam contribuir positivamente para o desenvolvimento da escola;
- Desenvolvimento de uma liderança colegial e partilhada que aposta na descentralização interna permitindo a emergência de vários líderes intermédios. Para isso tem havido um esforço no sentido de fomentar a participação e responsabilização de todos os atores;
- Colaboração com os pais e encarregados de educação. A Escola tem vindo a construir uma relação de abertura e proximidade com os pais e encarregados de educação, estando sempre disponível para receber os seus contributos, numa perspetiva de respeito mútuo e numa lógica de atuação complementar;
- Continuação do desenvolvimento de uma dinâmica de autorregulação contínua, que nos permita identificar os aspetos menos positivos, evitando ficarmos cristalizados nos bons resultados já alcançados.

2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

3.1 A missão da Escola:

A missão que preconizo para a nossa Escola é a de prestar à comunidade um serviço educativo de excelência, proporcionando aos nossos alunos um conjunto de aprendizagens em diferentes áreas que visem: o desenvolvimento intelectual, o bem-estar físico e emocional, a educação para a cidadania ao nível da assunção de direitos e deveres individuais, a formação pessoal e cívica, as aptidões vocacionais e as competências profissionais, o desenvolvimento da criatividade e a educação artística, a autonomia e a responsabilização, tendo em vista o seu desenvolvimento integral, numa perspetiva de preparação para a vida e para o acesso ao mundo do trabalho, no respeito pelos quatro pilares da Educação que integram o Relatório para a Unesco da Comissão Internacional para a Educação para o século XXI: Aprender a conhecer, Aprender a fazer, Aprender a conviver e Aprender a ser.

3.2 A visão da Escola:

Constitui a minha visão ser esta uma Escola Secundária de referência a nível local e nacional, pelo sucesso escolar e profissional dos alunos, pela qualidade das estratégias de ensino-aprendizagem, pelo ambiente interno desafiador, pelas relações externas com os vários parceiros locais e pelo elevado grau de satisfação das famílias e de toda a comunidade educativa.

Desta forma, os valores que preconizo são:

A excelência;
A competência;
A orientação para os resultados;
A melhoria contínua;
O humanismo.

3. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA ESCOLA

A Escola Secundária de Gago Coutinho é uma escola com uma oferta exclusiva do ensino secundário. No ensino diurno oferece todos os cursos científico-humanísticos: ciências e tecnologias; línguas e humanidades; ciências socioeconómicas e artes

visuais. Aposta, também, na oferta de cursos profissionais em que se destaca a parceria que estabeleceu com a OGMA na oferta do curso profissional de manutenção de aeronaves e agora no curso de mecânico de aeronaves e material de voo. No ensino noturno oferece os cursos EFA escolares de tipo A, B e C.

Contamos atualmente com aproximadamente 1400 alunos, do ensino diurno, 65,0% dos cursos científico-humanísticos e 35,0% do ensino profissional. Na oferta de cursos EFA contamos atualmente com 75 alunos. Do conjunto dos alunos 203 tiveram ASE, no ano letivo 2020/21.

Em 2020-21 tivemos, um total de 503 alunos com medidas de suporte de apoio à aprendizagem, distribuídas do seguinte modo:

- Medidas universais – 437;
- Medidas universais e seletivas – 59;
- Medidas universais, seletivas e adicionais - 7

Contamos, também, com 31 assistentes operacionais, 11 assistentes técnicos e 146 professores.

4.1 Resultados escolares

Durante os últimos quatro anos os resultados escolares, alcançados pelos alunos da nossa escola, em comparação com a média nacional, foram os seguintes:

Cursos científico-humanísticos

		2016/2017		2017/2018		2018/2019		2019/2020	
TAXA	ANO	ESGC	NAC.	ESGC	NAC.	ESGC	NAC.	ESGC	NAC.
Progressão	10º	81%	84.6%	79.0%	85.4%	89.27%	86.99%	91.19%	90.78%
	11º	87.7%	90.8%	90.9%	91.2%	92.73%	92.33%	96.9%	96.78%
Conclusão	12º	60.2%	70.3%	62.8%	65.2%	73.85%	73.05%	81.4%	80.93%

		2016/2017		2017/2018		2018/2019		2019/2020	
TAXA	ANO	ESGC	NAC.	ESGC	NAC.	ESGC	NAC.	ESGC	NAC.
Progressão	1º	100%	98.1%	98.9%	97.9%	98.83%	98.36%	99.38%	98.68%
	2º	100%	99.2%	98.8%	98.8%	97.32%	99.16%	100%	99.18%
Conclusão	3º	56.8%	72.4%	70.6%	70.7%	73.01%	73.84%	56.52%	70.52%

Fonte MISI

Cursos profissionais

Fonte MISI

Pela análise dos quadros anteriores podemos constatar que, nos últimos quatro anos, se verificou uma melhoria significativa dos resultados, tanto nos cursos científico-humanísticos como nos cursos profissionais, estando mesmo em alguns anos acima da média nacional.

4. COMPROMISSOS A ESTABELEECER

Em fevereiro de 2012 a nossa escola foi alvo de avaliação externa em que foram indiciados os seguintes aspetos:

Pontos fortes no desempenho da Escola:

- ☐ A monitorização dos resultados académicos, através dos *observatórios de avaliações*, o que contribui para um conhecimento aprofundado dos mesmos;
- ☐ A oferta educativa diversificada e ajustada às necessidades das empresas locais, sobretudo ao nível dos cursos profissionais;

- ☐ O planeamento de atividades que têm em conta as especificidades do meio onde a escola se insere;
- ☐ O desenvolvimento de práticas ativas e experimentais, na generalidade das disciplinas e o envolvimento dos alunos em projetos e atividades estimulantes;
- ☐ A eficácia dos circuitos de comunicação externa e interna, área onde a Escola se desenvolveu significativamente, com impacto positivo no funcionamento organizacional;
- ☐ O estabelecimento de parcerias eficazes, em especial com as Oficinas Gerais de Material Aeronáutico, no âmbito do curso profissional de Técnico de Manutenção de Aeronaves.

Áreas de melhoria:

- ☐ As estratégias desenvolvidas na prevenção e na resolução dos casos de desistência a fim de melhorar o sucesso educativo;
- ☐ O envolvimento dos alunos nos processos de decisão, de modo a considerar-se o seu contributo no planeamento das atividades, bem como dos pais e encarregados de educação ao nível dos conselhos de turma;
- ☐ A articulação horizontal e vertical para que se assegure processos educativos menos estanques e a sequencialidade das aprendizagens;
- ☐ A supervisão da atividade letiva em sala de aula enquanto estratégia destinada ao desenvolvimento profissional dos docentes;
- ☐ A avaliação das medidas de apoio desenvolvidas de modo a determinar-se a sua eficácia para o sucesso dos alunos;
- ☐ A avaliação das aprendizagens, generalizando-se as boas práticas já desenvolvidas em alguns casos e aperfeiçoando-se os processos de definição e explicitação dos critérios utilizados;
- ☐ O processo de autoavaliação a fim de se garantir o seu enraizamento e continuidade e, conseqüentemente, o progresso sustentado da Escola.

Na tentativa de dar resposta às situações atrás referidas, ao longo dos últimos anos em que assumi a Direção da Escola, foram entretanto aplicadas várias medidas das quais se destacam:

- Estabelecimento de tempos semanais comuns de 90 minutos aos professores que lecionam o mesmo ano, nas disciplinas com exame nacional e de Inglês;
- Aposta na reorientação do percurso curricular dos alunos até ao final do primeiro período;
- Reforço curricular nas disciplinas de exame nacional, utilizando o crédito horário atribuído pelo ministério da educação, nos anos terminais e, em alguns casos, também nos outros anos;
- Aposta no desdobramento de turmas, com um elevado número de alunos e menor sucesso escolar, em algumas disciplinas dos cursos profissionais e dos cursos científico-humanísticos;
- Diversificação da oferta formativa;
- Reforço dos apoios aos alunos, especialmente aos alunos com NEE, através dos professores de Educação Especial, do apoio específico nas disciplinas, do apoio psicológico e da parceria com os CRI's;
- Sensibilização e aplicação dos Métodos de Estudo, sobretudo aos alunos do 10º ano;
- Candidatura ao programa Easmus+ e Erasmus Pro, para estágios dos cursos profissionais no estrangeiro;
- Reforço de horas atribuídas aos professores do observatório de avaliações com a finalidade de fazer uma avaliação rigorosa das atividades realizadas e dos resultados obtidos;
- Aprofundamento do processo de autoavaliação da Escola.

Em novembro de 2016 foi aprovado o Plano de Ação Estratégica em que foram definidas três medidas a aplicar nos próximos anos:

- Medida um – Melhoria da taxa de transição do 10º ano dos cursos científico-humanísticos, de 80% para 85%;

- Medida dois – Aprofundamento das práticas de trabalho colaborativo entre os docentes da escola;
- Medida três – Melhoria da taxa de conclusão dos alunos cursos profissionais.

5. PROJETO DE INTERVENÇÃO

É tendo em atenção todos os aspetos, atrás apresentados, que me proponho definir alguns compromissos que irão determinar a elaboração do plano estratégico para o próximo quadriénio.

Nesta perspetiva foram definidas as seguintes prioridades de ação:

- 6.1 Organizar para o Sucesso;
- 6.2 Envolver e corresponsabilizar;
- 6.3 Criar um ambiente profissional de partilha entre pares;
- 6.4 Aprofundar o processo de autoavaliação;
- 6.5 Liderança e Gestão.

6.1 Organizar para o Sucesso

OBJETIVOS GERAIS	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
	RESULTADOS ACADÉMICOS	
Evolução dos resultados internos e externos	<p>Promover o sucesso educativo e a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos da Escola.</p> <p>Analisar e monitorizar os resultados da avaliação interna e externa e definir estratégias e planos de ação.</p> <p>Analisar e monitorizar os resultados dos alunos dos cursos científico-humanísticos.</p> <p>Analisar e monitorizar a evolução dos resultados dos alunos dos cursos profissionais.</p> <p>Analisar e monitorizar a evolução dos resultados obtidos nos exames do 11º e 12º anos.</p> <p>Redefinir estratégias tendo em linha de conta a análise dos resultados.</p>	<p>Análise detalhada dos resultados obtidos no final de cada período e no final do ano, utilizando os dados obtidos nas diversas plataformas informáticas.</p> <p>Análise e comparação entre a avaliação interna e a avaliação externa (nacional e na escola).</p> <p>Definição de estratégias e planos de ação.</p> <p>Reorientação vocacional dos alunos do 10º ano, de acordo com o seu perfil de funcionalidade, nos casos em que manifestem um elevado insucesso na avaliação intercalar do 1º período e eventualmente no final do 10º ano.</p> <p>Nos cursos profissionais, proceder à verificação rigorosa, por parte do diretor de curso e do representante de grupo, das orientações emanadas do conselho pedagógico quanto à gestão dos programas e diferenciação de processos de ensino-aprendizagem, de acordo com o perfil específico de cada curso.</p>
Qualidade do sucesso	<p>Promover o sucesso escolar através da diversificação da oferta de atividades, de projetos e planos de apoio.</p> <p>Valorizar a ação das estruturas intermédias, nomeadamente dos diretores de turma e dos diretores de curso.</p>	<p>Manutenção e reforço da implementação de projetos de potenciação das capacidades dos alunos e reforço das aprendizagens: salas de Estudo, apoios, reforço curricular, desdobramentos, sessões de métodos de estudo, etc.</p> <p>Valorizar e apostar na oferta das diferentes opções</p>

		curriculares. Escolha o mais criteriosa possível dos Diretores de Turma e Diretores de Curso e valorização da sua ação no acompanhamento dos alunos e das famílias.
Abandono e desistência	Manter as taxas de abandono e de desistência reduzidas.	Análise das taxas de abandono e desistência. Apostar no reenaminhamento, dentro e fora da escola, dos alunos para outros cursos, de acordo com o seu perfil.

6.2 Envolver e corresponsabilizar

RESULTADOS SOCIAIS		
Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades	<p>Reforçar a participação da comunidade educativa na vida da Escola.</p> <p>Envolver a comunidade escolar nos processos de tomada de decisão</p> <p>Elaborar planos de atividades que contemplem a participação ativa na vida da Escola.</p>	<p>Reforço e valorização da autoridade do pessoal docente e não docente e corresponsabilização dos pais e encarregados de educação no processo educativo.</p> <p>Promoção de atividades e projetos abertos à participação da comunidade.</p> <p>Convite aos encarregados de educação à participação em atividades e projetos.</p> <p>Colaboração com a Associação de Estudantes na realização de atividades na Escola.</p> <p>Promover reuniões periódicas com os representantes dos alunos.</p>
Cumprimentos das regras de disciplina	Valorizar comportamentos e atitudes cumpridoras das normas estabelecidas.	Divulgação e análise do RI e normas de comportamento junto dos alunos e demais elementos da comunidade educativa.

	<p>Prevenir e combater a indisciplina privilegiando a adoção de medidas de integração.</p> <p>Envolver e responsabilizar os encarregados de educação pelas ações dos seus educandos.</p>	<p>Promoção de um código de conduta para todos os elementos da Escola.</p> <p>Valorizar o papel do Gabinete de Mediação.</p> <p>Reforço da utilização de medidas de integração ou de natureza cívica.</p> <p>Valorização de formas de reconhecimento e reforço positivo de atitudes adequadas.</p>
RECONHECIMENTO DA COMUNIDADE		
Grau de satisfação da comunidade educativa	<p>Reforçar o grau de satisfação da comunidade educativa relativamente ao serviço prestado pela Escola.</p>	<p>Monitorização regular dos níveis de satisfação através da aplicação de inquéritos à comunidade educativa</p> <p>Monitorização regular dos níveis de satisfação das empresas acolhedoras de alunos em estágio (FCT).</p> <p>Implementação de planos de ação em função dos resultados obtidos.</p>
Formas de valorização do sucesso dos alunos	<p>Valorizar o mérito e incentivar a capacidade de trabalho.</p> <p>Reconhecer, publicamente, os bons resultados.</p> <p>Promover uma cultura de empenho e excelência.</p>	<p>Realização de cerimónia anual de atribuição de Diplomas de mérito e de excelência.</p> <p>Divulgação nos meios de comunicação da Escola, plataformas informáticas, Jornal Escolar, LCD, circulares e outros suportes, de todas as ações relevantes realizadas pelos alunos da Escola.</p>
Contributo da Escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente	<p>Estabelecer e consolidar parcerias com as instituições da comunidade no âmbito da formação, do ensino e da solidariedade.</p> <p>Divulgar e promover a abertura de espaços da Escola para uma</p>	<p>Aprofundamento da articulação com a autarquia, IPSS e outras entidades da comunidade educativa.</p> <p>Cooperação com a sociedade civil em projetos de âmbito cultural, desportivo, solidário e outros.</p>

	utilização cultural, desportiva e lúdica, por parte da comunidade.	Manutenção de protocolos e parcerias visando a disponibilização dos espaços escolares, de formação de profissionais e de outra natureza.
--	--	--

6.3 Criar um ambiente profissional de partilha entre pares

PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO		
Contextualização e articulação do currículo	<p>Promover e aprofundar a articulação vertical de conteúdos com os Agrupamentos de Escolas do Concelho.</p> <p>Fomentar o trabalho colaborativo interpares.</p> <p>Rentabilizar os recursos existentes de forma a enriquecer a oferta educativa da Escola.</p>	<p>Realização de reuniões de articulação com os docentes dos outros Agrupamentos do concelho.</p> <p>Elaboração dos horários prevendo tempos comuns para as disciplinas com exame nacional e de Inglês.</p> <p>Incentivo à realização de atividades e ao desenvolvimento de projetos transversais às diferentes disciplinas.</p> <p>Diversificação da oferta formativa, principalmente nas diversas opções disciplinares que se possam oferecer, de acordo com os recursos humanos, instalações e equipamentos disponíveis na Escola.</p> <p>Envolvimento dos alunos em atividades desenvolvidas no exterior da Escola.</p> <p>Apresentação de trabalhos abertos à comunidade, dentro e fora dos espaços escolares.</p>
Coerência entre ensino e avaliação	Promover a articulação e coerência das estratégias a implementar no processo de ensino e aprendizagem.	Monitorização da aplicação dos critérios de avaliação pela análise dos resultados.

	Aplicar, de uma forma uniforme e justa, os critérios de avaliação.	Promoção de práticas sistemáticas de autorregulação dos resultados das aprendizagens (matrizes comuns, correção conjunta de testes, etc.)
Trabalho cooperativo entre os docentes	<p>Reforçar o trabalho cooperativo entre os docentes.</p> <p>Aprofundar processos de partilha de informação, materiais, metodologias, entre outros.</p> <p>Criar e consolidar mecanismos de colaboração interpares.</p>	<p>Redução do trabalho burocrático/administrativo em favor das tarefas pedagógicas.</p> <p>Manutenção e reforço dos tempos comuns nos horários dos docentes.</p> <p>Aperfeiçoamento das redes de partilha: email, drive e moodle, entre alunos, entre alunos e professores e entre professores, para aprofundamento da troca de informação, de materiais e de conhecimento.</p>
PRÁTICAS DE ENSINO		
Adequação das atividades educativas e do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos	<p>Promover práticas de diferenciação pedagógica sistemática, atendendo aos níveis de desempenho de cada aluno.</p> <p>Implementar estratégias organizativas de apoio aos alunos com maiores dificuldades e de potenciação das capacidades dos alunos com melhores desempenhos.</p> <p>Identificar e encaminhar precocemente situações de alunos com dificuldades de aprendizagem.</p> <p>Promover atividades de apoio pedagógico diversificadas.</p>	<p>Definição de orientações aos docentes que privilegiem a diversificação das tarefas propostas aos alunos.</p> <p>Consolidação e reforço das modalidades de apoio e acompanhamento dos alunos: apoio educativo individualizado, coadjuvação, projetos de promoção do sucesso, tutorias.</p> <p>Implementação de práticas eficazes de avaliação diagnóstica das dificuldades dos alunos e consequente apoio nas áreas com maiores necessidades.</p>
Adequação das respostas educativas aos alunos com	Otimizar as respostas educativas aos alunos com NEE, principalmente aos alunos com síndrome de Asperger e espectro de autismo.	Organização dos horários dos docentes da educação especial e do ensino regular, privilegiando o trabalho direto com os alunos, a coadjuvação e a diversificação das atividades.

<p>necessidades educativas especiais.</p>	<p>Gerir eficazmente os recursos existentes.</p> <p>Promover a integração real e objetiva dos alunos, atendendo às suas características e capacidades.</p> <p>Investir na formação do pessoal docente e não docente.</p>	<p>Promoção de abordagens multidisciplinares devidamente articuladas que permitam a definição de planos de ação adequados às características e necessidades dos alunos.</p> <p>Realização de ações de formação no âmbito transversal que incentivem o desenvolvimento de uma cultura inclusiva.</p>
<p>Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos</p>	<p>Valorizar a inovação pedagógica e didática.</p> <p>Contribuir para a valorização profissional do pessoal docente e não docente.</p> <p>Definir, em articulação com o Centro de Formação, um plano de formação adequado às necessidades identificadas.</p> <p>Dotar a Escola de materiais e equipamentos que viabilizem a implementação de atividades experimentais e o recurso</p>	<p>Implementação de práticas pedagógicas e didáticas inovadoras.</p> <p>Criação de condições de trabalho favoráveis para que os docentes possam desenvolver as suas habilitações/qualificações académicas, nomeadamente através de adequações de horários à frequência de ações de formação.</p> <p>Valorizar o desempenho relevante dos alunos, através da divulgação dos quadros de mérito.</p> <p>Elaboração do Plano de Formação da Escola com base nas efetivas necessidades de formação identificadas pelos docentes, não docentes, projeto educativo de escola e plano de ação estratégica.</p> <p>Manutenção e reforço do apetrechamento das salas de aula, laboratórios, bibliotecas e outros espaços pedagógicos com materiais e equipamentos necessários ao desenvolvimento de atividades e projetos.</p>
<p>Acompanhamento e supervisão da prática letiva</p>	<p>Promover o trabalho interpares e a coadjuvação em sala de aula como forma de potenciar a partilha de saberes e a troca de experiências e a reflexão sobre as práticas pedagógicas.</p> <p>Reforçar o papel dos coordenadores de departamento e dos</p>	<p>Implementação de mecanismos de supervisão e de acompanhamento para casos devidamente identificados (problemas de comportamento/indisciplina graves ou elevados índices de insucesso de determinada turma).</p>

	representantes de grupo.	Coadjuvação em sala de aula enquanto estratégia de desenvolvimento profissional e de melhoria da qualidade do ensino.
--	--------------------------	---

6.4 Aprofundar o processo de autoavaliação

AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA		
Coerência entre a autoavaliação e ação para a melhoria	<p>Consolidar e aperfeiçoar o processo de avaliação e autoavaliação da Escola e torná-lo um efetivo instrumento de gestão.</p> <p>Avaliar de forma sistemática os processos implementados e os resultados obtidos em cada um dos parâmetros avaliados.</p> <p>Consolidar o processo de avaliação interna/autoavaliação da Escola, desenvolvendo e implementando mecanismos de autorregulação.</p> <p>Utilizar a informação recolhida no processo de autoavaliação, na redefinição de estratégias e planos de ação.</p>	<p>Recolha e tratamento sistemático da informação para análise e reflexão nos órgãos da Escola.</p> <p>Consolidação, ao nível das estruturas intermédias, de momentos regulares de reflexão conjunta tendo em vista a análise dos resultados e das metas definidas e a apresentação de propostas de ação.</p> <p>Definição de planos de ação em função dos resultados obtidos e das conclusões retiradas.</p>
Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria	<p>Utilizar os resultados da avaliação externa como um mecanismo de regulação da ação e organização da Escola.</p>	<p>Tratamento e análise dos resultados da avaliação externa comparando-os com os resultados da avaliação interna.</p> <p>Reflexão sobre os dados recolhidos, apresentação de conclusões e definição de planos de ação.</p>
Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação	<p>Valorizar a importância da participação de todos os elementos da comunidade educativa no processo de autoavaliação.</p>	<p>Manter a equipa de autoavaliação com a participação de outros elementos da comunidade educativa.</p> <p>Divulgação sistemática do trabalho da equipa e valorização da importância da sua ação na vida da Escola.</p>

		Envolvimento de todos os elementos da comunidade educativa nos procedimentos inerentes à autoavaliação (preenchimento de inquéritos, análise de relatórios, etc.).
Continuidade e abrangência da autoavaliação	Continuar a integrar o processo de autoavaliação na atividade regular da Escola, assumindo um carácter sistemático e contribuindo para a tomada de decisões sustentadas. Manter a implementação da CAF (Common Assessment Framework) como modelo de autoavaliação da Escola.	Manter a constituição de uma equipa de autoavaliação estável cuja ação seja reconhecida pela comunidade. Integração dos procedimentos de avaliação na ação quotidiana da Escola.
Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais.	Sustentar as decisões de gestão nas conclusões emanadas pelo processo de autoavaliação.	Afetação de recursos pedagógicos, financeiros, materiais ou outros, tendo em atenção as áreas identificadas pelo processo de autoavaliação como deficitárias.

6.5 Liderança e Gestão

LIDERANÇA		
Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola	Envolver a comunidade escolar em torno de um projeto comum efetivamente partilhado e participado em todas as suas dimensões. Consolidar a cultura de Escola em de todos os elementos da comunidade escolar. Oferecer um ensino de qualidade, inovador, inclusivo e adequado às necessidades e expectativas da comunidade.	Promoção da participação efetiva de todos os elementos da comunidade educativa nos processos de tomada de decisão da Escola: revisão/elaboração dos documentos estruturantes, participação nos órgãos de gestão, entre outros. Desenvolvimento de atividades e projetos alargados a toda a Escola e abertos à comunidade. Adesão a iniciativas promovidas por entidades externas à Escola que permitam a sua afirmação enquanto instituição

	<p>Otimizar a gestão dos recursos no sentido de conseguir promover uma oferta uniforme que promova a igualdade de oportunidades.</p> <p>Promover e divulgar a participação da Escola na vida do meio envolvente.</p>	<p>social ativa.</p> <p>Divulgação sistemática da atividade da Escola na página electrónica e noutras plataformas digitais.</p> <p>Cooperação com outras instituições no desenvolvimento de atividades e projetos: cedência de instalações, de recursos humanos, etc.</p>
<p>Valorização das lideranças intermédias</p>	<p>Valorização do papel das estruturas intermédias envolvendo-as nos processos de decisão.</p> <p>Envolver e corresponsabilizar as estruturas intermédias através da delegação de competências.</p> <p>Reforçar a autonomia das estruturas intermédias no domínio pedagógico-didático.</p> <p>Articular de forma sistemática com todas as lideranças intermédias.</p>	<p>Valorização do papel e corresponsabilização das estruturas intermédias através de processos de delegação de competências.</p> <p>Promoção de reuniões de sensibilização das lideranças intermédias para a importância do seu papel no bom funcionamento da instituição e do sucesso dos alunos.</p> <p>Reconhecimento público da importância da ação das lideranças intermédias.</p> <p>Acompanhamento e apoio sistemático à ação das lideranças intermédias.</p>
<p>Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras</p>	<p>Desenvolver o espírito criativo, inovador e empreendedor.</p> <p>Diversificar as parcerias estabelecidas no sentido de alargar e enriquecer a ação e oferta da Escola.</p> <p>Potenciar o desenvolvimento de projetos atualmente existentes na Escola, nomeadamente os que assumem carácter especialmente inovador.</p> <p>Dinamizar/realizar diferentes atividades, projetos, clubes,</p>	<p>Manutenção dos protocolos existentes considerados relevantes e abertura para a realização de outros protocolos de interesse para a escola e comunidade educativa.</p> <p>Estímulo à conceção e à implementação de projetos inovadores que possam trazer maior visibilidade à Escola.</p> <p>Apoio ao desenvolvimento dos projetos já implementados na Escola e cuja continuidade é importante.</p>

	<p>mobilizando toda a comunidade educativa com o intuito de valorizar os saberes e as aprendizagens que o currículo formal não engloba.</p>	<p>Divulgação nas redes sociais e na página electrónica da Escola dos projetos implementados, com especial ênfase para aqueles que sejam mais inovadores e que possam contribuir para a valorização da imagem da Escola.</p>
<p>Motivação das pessoas e gestão de conflitos</p>	<p>Promover uma cultura de respeito, de rigor e de responsabilidade.</p> <p>Contribuir para a construção de ambientes de trabalho positivos.</p> <p>Dinamizar práticas de trabalho mobilizadoras do espírito de equipa entre pessoal docente e não docente.</p> <p>Fortalecer as relações interpessoais entre os elementos da comunidade escolar.</p> <p>Dotar o pessoal docente e não docente de competências que facilitem a gestão de conflitos.</p> <p>Envolver ativamente os pais e encarregados de educação e outros parceiros na vida da Escola.</p>	<p>Reafirmação de uma gestão de proximidade, de presença sistemática no “terreno” contribuindo <i>in loco</i> para a resolução de problemas.</p> <p>Fomento de espaços de diálogo com os diversos elementos da comunidade educativa e valorização das suas ideias e opiniões.</p> <p>Dinamização de ações promotoras de um clima de acolhimento e de bem-estar na Escola ao longo do ano letivo, dando particular importância ao acolhimento dos novos no início do ano escolar, através da realização de uma sessão de acolhimento.</p> <p>Aprofundamento da relação com os parceiros e rentabilização dos acordos e protocolos existentes.</p>
GESTÃO		
<p>Critérios e práticas</p>	<p>Promover a qualidade dos espaços e dos equipamentos escolares.</p> <p>Otimizar os procedimentos administrativos e organizacionais.</p> <p>Gerir racionalmente os recursos existentes e captar novas receitas.</p>	<p>Preservação, manutenção e reparação das instalações e equipamento, usando os recursos próprios da Escola e solicitando a colaboração da DGEstE.</p> <p>Aquisição de materiais didáticos e/ou outros equipamentos necessários ao desenvolvimento das práticas pedagógicas atualizadas e enriquecedoras, dando especial atenção às seguintes áreas: informática, atividades experimentais e</p>

<p>de organização e afetação dos recursos</p>		<p>desportivas, Biblioteca Escolar.</p> <p>Utilização das receitas próprias, prioritariamente, no apoio às situações de carência económica e em medidas de promoção do sucesso escolar para os mais desfavorecidos.</p> <p>Disponibilização, através das aplicações informáticas disponíveis, de informações aos pais e encarregados de educação: marcação de refeições, assiduidade dos alunos, sumários, questões disciplinares, etc.</p>
<p>Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço</p>	<p>Definir, dentro dos limites legais, critérios de constituição de turmas ajustados às necessidades e características dos alunos.</p> <p>Definir e divulgar os critérios de distribuição de serviço.</p> <p>Instituir procedimentos que permitam a estabilização das equipas pedagógicas e da constituição de turmas.</p> <p>Envolver as estruturas intermédias no processo de distribuição de serviço e na constituição de turmas.</p> <p>Atender ao perfil e competências individuais, dos professores e dos funcionários, no momento da distribuição de serviço.</p> <p>Rentabilizar os recursos humanos da Escola.</p>	<p>Definição nos órgãos próprios de critérios de constituição de turmas ajustados às necessidades e características dos alunos.</p> <p>Definição de critérios de distribuição de serviço que atendam às competências dos recursos existentes e permitam soluções equilibradas e de qualidade.</p> <p>Constituição da equipa de elaboração de horários.</p> <p>Reunir com os coordenadores dos departamentos e os representantes de grupo na definição da distribuição de serviço pelos docentes do departamento.</p> <p>Distribuição do pessoal docente atendendo às suas aptidões e competências e às características das funções a desempenhar.</p>
<p>Promoção do desenvolvimento profissional</p>	<p>Elaborar um plano de formação da Escola, com vista à atualização pedagógica e científica do pessoal docente e não docente, preferencialmente em contexto escolar, em articulação com o Centro de Formação Infante D. Pedro.</p>	<p>Elaboração de um plano de formação da Escola.</p> <p>Criação de condições de trabalho favoráveis à concretização do objetivo de valorização profissional e académica.</p>

	Incentivar o pessoal docente e não docente a investir na sua valorização profissional e académica oferecendo condições e horários de trabalho flexíveis.	
Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa	<p>Aperfeiçoar os circuitos de comunicação internos e externos na divulgação das orientações e decisões organizacionais e educativas.</p> <p>Potenciar a página electrónica da Escola como plataforma privilegiada de comunicação e interação com a comunidade educativa.</p> <p>Utilizar os recursos da Escola, em termos de software informático, para desenvolver mecanismos que possibilitem e potenciem o contacto e informação rápida com os alunos e os pais e encarregados de educação.</p> <p>Dotar o pessoal docente e não docente das competências necessárias para a utilização/rentabilização das aplicações informáticas disponíveis.</p>	<p>Otimização da utilização do LCD do bloco A, da página electrónica da Escola e informação escrita, com uma maior atualização das informações aí introduzidas.</p> <p>Potenciação da utilização da plataforma INOVAR e SIGE para aprofundar o contacto e informações a prestar aos alunos e aos pais e encarregados de educação.</p> <p>Realização de ações de formação que permitam dotar o pessoal docente e não docente das competências necessárias à utilização/rentabilização das plataformas informáticas, de acordo com as respetivas funções.</p>

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A nossa Escola passou há alguns anos, por um período de grandes dificuldades. Nestes últimos doze anos essas dificuldades foram sendo paulatinamente superadas encontrando-se, neste momento, numa situação de reconhecimento muito positivo, por parte da comunidade educativa.

Este resultado só foi possível graças ao fomento de uma cultura de participação e de partilha que permitiu o envolvimento e a colaboração de toda a comunidade educativa com especial destaque para o pessoal docente e não docente da escola.

O projeto que agora apresento e me proponho levar a cabo assenta numa lógica de continuidade, mas não de estagnação. Tenho consciência que muitos desafios ainda têm de ser ultrapassados, mas que uma liderança que aposta no envolvimento da comunidade educativa, que seja capaz de administrar eficazmente os recursos humanos e financeiros, que promova a cooperação e valorize os compromissos positivos de cada um, terá todas as condições para fazer um trabalho de melhoria contínua do serviço educativo.

Nesta perspetiva considero que possuo todas as condições para continuar a exercer as funções de diretor na consciência de que muitos desafios nos serão colocados, mas que temos condições para os podermos superar.

O candidato: *Sérgio Paulo Santos Neves Amorim*

Alverca, 3 de maio de 2021