



PROJETO DE INTERVENÇÃO
2017-2021
de
MARIA DO ROSÁRIO ANDORINHA SILVA

Projeto elaborado para candidatura ao lugar de Diretor da Escola Secundária de Pedro Nunes para o Quadriénio de 2017-2021, nos termos do determinado no Aviso de Abertura n.º 5041/2017, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 89, de 9 de maio de 2017, relativo ao procedimento concursal prévio à eleição do Diretor e do disposto no Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, e no artigo 5.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho.

Lisboa, maio de 2017

Índice

Introdução.....	2
1. Funções e tarefas inerentes ao diretor	3
2. A Escola Secundária de Pedro Nunes	5
2.1. Pontos Fortes	6
2.2. Identificação de Problemas	7
3. Missão	9
4. Metas.....	10
5. Objetivos e Compromissos.....	11
5.1. Objetivos.....	11
5.2. Compromissos.....	11
6. Grandes Linhas de Orientação da Ação.....	13
7. Plano estratégico a realizar no mandato.....	14
8. Considerações finais	20

INTRODUÇÃO

A Escola Secundária de Pedro Nunes é uma instituição promotora de eficiência, eficácia e qualidade, uma vez que utiliza a formação integral do aluno (PEE) como a grande âncora das suas ações, sem que esta seja encarada como mero conjunto de saberes disciplinares e de avaliação de alunos.

A Escola deve sustentar a sua ação em pressupostos alicerçados no conhecimento da comunidade e nas suas necessidades. Quanto mais profundo for esse conhecimento, mais fácil será prestar um serviço de qualidade promotor da formação integral do indivíduo. O diretor, como defensor deste ideal, deve ser capaz de identificar e potenciar as capacidades de todos, mobilizando-as na busca do sucesso e da melhoria continua. Só com uma gestão de proximidade, partilhada, será possível envolver a comunidade e só com a implicação e cooperação de todos a Escola poderá afirmar-se e perdurar.

Neste projeto de intervenção, após realizar um breve diagnóstico da situação atual, apresento os princípios que me orientarão durante quatro anos, quanto ao tipo de escola que defendo e ao modelo de liderança que pretendo implementar, seguindo-se então a intervenção a que me proponho.

Estamos cientes dos desafios que se nos apresentam e consideramos essencial a colaboração de toda a comunidade para levar a bom porto os objetivos delineados.

O estilo de liderança que pretendemos implementar é participada e partilhada, dando sempre a primazia da atenção e da ação às pessoas, promovendo um ambiente onde as características mais positivas possam fluir livremente. Um estilo de liderança onde todos se sintam parte integrante, participando nas tomadas de decisão da escola, e onde todos se sintam motivados para o desempenho da sua missão, alunos ou docentes, não docentes ou encarregados de educação, e para a mudança necessária. Uma liderança que delega competências, promovendo uma não concentração de poderes, mas sim uma concentração de propósitos e objetivos.

A educação é o grande motor do desenvolvimento pessoal. É através dela que a filha de um camponês se pode tornar médica, que o filho de um mineiro poder chegar a chefe de mina, que um filho de trabalhadores rurais pode chegar a presidente de uma nação.

Nelson Mandela



1. FUNÇÕES E TAREFAS INERENTES AO DIRETOR

Segundo o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, republicado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, “O diretor é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.”

Gostaria de começar por salientar a área Pedagógica. Nesta área, são necessários ao Diretor não só conhecimentos sobre Pedagogia, como capacidade de gestão do principal órgão com responsabilidades de natureza pedagógica, que é o Conselho Pedagógico. Isto significa um especial cuidado na constituição do Conselho Pedagógico, devendo ser propostos aos departamentos a eleição de coordenadores e de representantes dos grupos de recrutamento de acordo com o disposto nos n.ºs 5 a 7 do artigo 43.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, republicado pelo 137/2012, que incidem na formação especializada desses docentes. Isso significa que deverá ser pedida ao Conselho Pedagógico uma análise atenta e consequente de critérios de avaliação, dos resultados, do abandono escolar, da disciplina na escola..., enfim, dos aspetos de natureza pedagógica. Essa análise tem de ser apoiada no trabalho atento dos Departamentos e dos Grupos de Recrutamento. Também significa uma atenção às estratégias de ensino. Estas são algo em que a Direção e o Conselho Pedagógico não conseguem interferir directamente, pois há todo um trabalho que tem de ser pedido aos Grupos de Recrutamento no sentido de uma reflexão o mais objetiva possível sobre a eficácia das estratégias que estão a ser utilizadas em cada disciplina, em cada turma. Os alunos, junto dos respetivos professores ou por meio, por exemplo, de contributos deixados numa caixa de sugestões, poderão também contribuir para dar um contributo, de forma a que o processo de ensino e aprendizagem melhore. Gerir na área pedagógica também significa, na Direção, estar atento à formação contínua de professores, significa a ligação com o Centro de Formação desta escola, promovendo sessões de formação adequadas às necessidades diagnosticadas. Também significa desencadear procedimentos de apoio aos professores que revelem fragilidades, falando primeiro com esses professores e ouvindo a sua perspetiva de como as situações podem ser melhoradas. Também significa uma atenção em ouvir os alunos, pedindo aos delegados de turma que, tendo ouvido os colegas, possam trazer ao Diretor de Turma os problemas existentes, mas também, as propostas de solução, não só no que diz respeito ao comportamento, à assiduidade, à pontualidade como à melhoria do próprio processo de ensino e aprendizagem. Isso significa uma atenção especial aos alunos com dificuldades,

no sentido da superação dessas dificuldades, com aulas de apoio por assuntos específicos, com planos de intervenção muito objetivos, por exemplo, por módulos relativos a cada uma das dificuldades detetadas. Significa também uma relação com os Encarregados de Educação de proximidade e pedido de colaboração de modo a que possam intervir positivamente na educação dos seus educandos.

Depois de salientar a área pedagógica, são de referir as competências específicas do Diretor que o decreto-lei acima citado indica no plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, em especial (1) a definição do regime de funcionamento da escola, (2) a elaboração do projeto de orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral, (3) o superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários, (4) a distribuição do serviço docente e não docente, (5) a responsabilidade de propor os candidatos ao cargo de coordenador de departamento curricular, (6) a designação dos diretores de turma, (7) o planeamento e o assegurar da execução das atividades no domínio da ação social escolar, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral, (8) a gestão das instalações, dos espaços e dos equipamentos, bem como dos outros recursos educativos, (9) o estabelecimento de protocolos e a celebração de acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades, (11) a seleção e o recrutamento do pessoal docente, nos termos dos regimes legais aplicáveis, (12) o assegurar das condições necessárias à realização da avaliação do desempenho do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável, (13) a direção geral dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos.

Além da definição genérica do cargo de Diretor, e da especificação feita no parágrafo imediatamente acima, o referido decreto-lei também define as suas competências na relação com o Conselho Geral, submetendo à sua aprovação o projeto educativo elaborado pelo Conselho Pedagógico, bem como, ouvido este órgão, elaborando e submetendo à aprovação do conselho geral não só as alterações ao regulamento interno como os planos anual e plurianual de atividades, o respetivo relatório e as propostas de celebração de contratos de autonomia, bem como, ouvido o Conselho Pedagógico, aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal docente e não docente, ouvido também, no último caso, o município. E esse diploma refere, ainda, como competências do Diretor, (1) representar a escola, (2) exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente, (3) exercer o poder disciplinar em relação aos alunos nos termos da legislação aplicável, (4) intervir nos termos da lei no processo de avaliação de

desempenho do pessoal docente e (5) proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente.

As competências do Diretor também estão referidas no Regulamento Interno, e é essencial que o Diretor tenha sempre presente os documentos orientadores da vida da Escola, em especial o Projeto Educativo e o Plano Anual de Atividades. Queríamos referir, a este respeito, que, como o Projeto Educativo é o documento fundamental da vida numa escola deverá ser dada uma atenção prioritária à elaboração deste documento orientador, com a mobilização de todos os setores da escola. Esta deverá ser precisamente uma das primeiras medidas a pôr em prática na nossa escola.

É também de referir o Plano Anual de Atividades, que deverá ser elaborado no final de cada ano letivo, com a participação não só dos professores mas também dos alunos, dos funcionários, dos pais e encarregados de educação. Pensamos ser crucial o contributo dos alunos, dos pais e encarregados de educação, nomeadamente usando vias de comunicação informática.

Será, ainda, de referir o Regulamento Interno. Não é da competência do Diretor a aprovação desse documento, mas do Conselho Geral. Assim, deverá abrir-se o processo de colher contributos para alterações ao documento existente ou de fazer um novo documento de raiz, eventualmente com uma nova estrutura, mais funcional. Deverá ser a comunidade educativa a pronunciar-se, para que o trabalho seja feito num ou noutro sentido.

2. A ESCOLA SECUNDÁRIA DE PEDRO NUNES

A Escola Secundária Pedro Nunes (ESPN) situa-se na cidade de Lisboa, freguesia de Campo de Ourique, e foi criada em 20 de janeiro de 1906. A Escola foi completamente requalificada em 2007, com o objetivo de reabilitar as instalações escolares de acordo com as exigências que os novos padrões e modelos pedagógicos impõem. É das escolas mais frequentadas da sua área geográfica e a conclusão das obras de requalificação possibilitaram o regresso da Escola ao turno único oferecendo uma maior flexibilidade na utilização dos recursos e a oportunidade dos alunos desenvolverem outras atividades dentro e fora da Escola. Os resultados evidenciados nos últimos anos, em termos do elevado número de entradas no ensino superior, confirmam ser a promoção do sucesso escolar um dos principais atributos da Escola.

2.1. PONTOS FORTES

O ponto mais forte da Escola reside, em nosso entender, nos seus recursos humanos. Com efeito, quer o pessoal docente quer o pessoal não docente demonstram um elevado desempenho, com grande disponibilidade, sendo presente na qualidade das atividades em que se envolvem, permitindo destacar, pela visibilidade e objetivos, as várias parcerias e os projetos dos diferentes grupos disciplinares.

Outros pontos fortes identificados na autoavaliação da escola (*Diagnóstico Organizacional: 2015-2016*) são a participação regular dos Encarregados de Educação na vida da escola, quando para isso são convidados, a visão positiva que os Encarregados de Educação têm relativamente à Escola ao seu pessoal docente e não docente, e o sucesso dos nossos alunos, demonstrado pelos resultados em diferentes disciplinas e pelo aumento do número de alunos sem qualquer retenção.

Nos últimos quatro anos letivos, de acordo com os dados disponibilizados, as taxas de transição no ensino básico denotam uma tendência de estabilização nos 7.º, 8.º e 9.º anos. No ensino secundário, as taxas revelam uma evolução positiva no 11.º ano, sofreram oscilações no 12.º ano e no 10.º permaneceram estáveis até 2015-2016. Tendo como referência estes resultados, constata-se que as taxas de conclusão quer do 9.º ano quer do 12.º se enquadram em linha com o valor equacionado nas metas estabelecidas no PEE, em geral superior à média nacional.

Desse *Diagnóstico Organizacional*, selecionam-se, pois, os seguintes pontos fortes:

1. O conselho geral avalia o desenvolvimento do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades da Escola.
2. O coordenador de departamento exerce funções de supervisão, acompanhando e apoiando os docentes nas práticas pedagógico-didáticas.
3. O coordenador de departamento representa adequadamente os docentes no conselho pedagógico, veiculando a comunicação entre os dois órgãos.
4. A escola estabelece parcerias e protocolos, no sentido de promover projetos de segurança, ambiente, saúde, desporto, solidariedade, cultura, ciência, entre outros.
5. Existe uma articulação entre os documentos estruturantes (Projeto Educativo de Escola, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno).
6. A Escola tem em conta os resultados da autoavaliação na elaboração dos documentos de autonomia (Projeto Educativo, Regulamento Interno, PAA...).
7. Os projetos e as atividades do Plano Anual de Atividades contemplam, de modo articulado, as diferentes áreas curriculares.
8. Análise das situações de insucesso com a criação de estratégias de melhoria.

9. O diretor de turma promove a articulação entre os professores da turma, tendo em vista a circulação da informação sobre o desempenho da turma.
10. O reconhecimento, já conseguido da Comunidade Educativa, permite níveis de confiança, disponibilidade e responsabilidade entre as diversas parcerias.
11. As estruturas de orientação/apoio educativo (diretores de turma, áreas disciplinares, núcleos, serviço de psicologia e orientação, educação especial) recebem a informação necessária ao desempenho das suas funções.
12. Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação.
13. Gestão eficaz dos serviços de apoio (administração escolar, bar, reprografia).
14. Docentes atentos aos resultados escolares dos alunos, empenhando-se na sua melhoria.
15. Existe uma redefinição de estratégias após uma análise comparada dos resultados dos alunos no mesmo ano/disciplina.
16. Resposta às necessidades educativas especiais (NEE) dos alunos, com análise dos casos e definição de medidas do regime educativo de que deverão beneficiar, procedendo-se à despistagem dos alunos com dificuldades de aprendizagem.
17. Biblioteca escolar com um conjunto de atividades (exposições, palestras, sessões de poesia, concursos, ciclos de cinema...) úteis ao desenvolvimento dos alunos.
18. Segurança na circulação dos alunos no interior, à entrada e à saída da Escola.
19. Atribuição aos alunos de prémios de mérito (escolar, académico, desportivo e de atitudes).
20. A Escola tem um horário de funcionamento e de atendimento que responde às necessidades da população que serve.
21. A Escola proporciona uma boa preparação para o prosseguimento de estudos.
22. Pais e encarregados de educação são informados dos critérios de avaliação dos seus educandos.

2.2. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

Do *Diagnóstico organizacional*, poderão identificar-se os seguintes problemas:

1. Necessidade de melhorar o clima organizacional, as relações entre os diferentes órgãos e as relações interpessoais;
2. Pouca eficácia dos circuitos de informação e comunicação, sendo necessário:
 - a) melhorar a divulgação do trabalho desenvolvido à comunidade educativa.

- b) disponibilizar a todos os interessados as informações, propostas aprovadas em conselho pedagógico e deliberações das reuniões do conselho geral.
 - c) dar a conhecer ao pessoal não docente os aspetos fundamentais dos documentos orientadores da Escola.
 - d) comunicar de forma mais eficiente os projetos a toda a comunidade.
 - e) melhorar a divulgação dos documentos estruturantes da Escola.
 - f) dar a conhecer ao pessoal não docente os resultados escolares dos alunos;
 - g) fazer uma maior utilização da Plataforma *Moodle* para interação com os alunos.
3. Falta de reconhecimento dos líderes intermédios.
 4. Análise do trabalho realizado e definição de medidas de melhoria pelo coordenador do pessoal não docente, em conjunto com os funcionários.
 5. Promoção de melhores condições de trabalho a todos os intervenientes, envolvendo-os no desenvolvimento das atividades da Escola.
 6. Definição de tempos comuns nos horários dos professores para facilitar o trabalho conjunto ao nível da didática e da avaliação de cada disciplina.
 7. Elaboração de horários, de modo a oferecer condições de trabalho equitativas aos docentes, permitindo a melhoria do seu desempenho, e a que a distribuição da componente não letiva permita o trabalho em equipa.
 8. Ações de formação para a melhoria do desempenho profissional.
 9. Reuniões com maior frequência para discussão e análise das questões da vida da Escola (gestão dos recursos materiais, instalações, indisciplina e outros que se considerem pertinentes).
 10. Elaboração do Projeto Educativo com base num diagnóstico da vida da Escola (diferentes aspetos da vida escolar e do seu desempenho).
 11. Maior reconhecimento e valorização do trabalho do pessoal docente e não docente.
 12. Orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico de alunos.
 13. Dinamização da Associação de Pais e da Associação de Estudantes.
 14. Melhoria da gestão dos recursos financeiros disponíveis e proceder à sua divulgação.
 15. Melhoria dos serviços administrativos, otimizando as novas tecnologias nos processos de administração, gestão e informação.
 16. Implementação de medidas, propostas pelo pessoal não docente, que melhorem os serviços prestados à comunidade.
 17. Sustentabilidade da organização.

18. Satisfação dos alunos e dos pais e encarregados de educação.
19. Reforço das elevadas expectativas dos alunos e das famílias.
20. Assegurar a imagem positiva da escola na Comunidade Educativa.
21. Associação de Pais e Encarregados de Educação empenhada e interventiva.
22. Desenvolvimento de parcerias e protocolos com diversas instituições e entidades com impacto na valorização das aprendizagens.
23. Necessidade de estabelecer relações institucionais privilegiadas com parceiros ativos e empenhados.

3. MISSÃO

A missão a que nos propomos é prestar à comunidade um serviço educativo de elevada qualidade, dando uma resposta eficaz às diferentes necessidades, tendo em conta o carácter único e dinâmico da Escola e promovendo uma atitude positiva e cooperante.

Defendemos uma escola aprendente, com uma educação centrada na prossecução do conhecimento, em que todos se encontram envolvidos no projeto educativo, e em que a família constitui parte integrante do processo curricular da escola. Trata-se de uma Escola que não se limita à transmissão do passado, através da gestão e distribuição de conhecimentos, mas anuncia o futuro, promovendo práticas que desenvolvam a criatividade e as competências cognitivas, afetivas e sociais, como sejam as do pensamento sistémico, a da construção de uma visão do presente-futuro e a de tradução desse futuro em objetivos operacionais já em prática em vários modelos europeus.

Deve, assim, no nosso entender, a Escola Secundária de Pedro Nunes responder às necessidades e expectativas da comunidade, heterogénea social e culturalmente, de forma a desenvolver as competências individuais dos alunos, visando o desenvolvimento das suas capacidades intelectuais, físicas, artísticas e tecnológicas, habilitando-os a exercer, de forma autónoma, a sua cidadania. Só uma escola em permanente mudança será capaz de responder aos desafios lançados pela não existência de um pacto de estabilidade na educação, envolvendo todos rumo ao rigor e ao sucesso.

4. METAS

As metas que estabelecemos podem ser priorizadas do seguinte modo:

Prioridade P1 - Melhorar os resultados escolares e o ambiente de aprendizagem

- As taxas globais de sucesso escolar devem ser iguais ou superiores à média nacional e melhorar esse sucesso.

- Implementar pelo menos um procedimento anual de supervisão dos resultados académicos.
- Reduzir os índices de indisciplina dentro e fora da sala de aula.
- Aumentar o grau de satisfação de alunos e professores quanto ao clima de escola e ao ambiente de aprendizagem.

Prioridade P2 – Reforçar estratégias de comunicação, articulação do currículo e colaboração pedagógica

- Consolidar o processo de articulação curricular nos níveis de ensino, em quatro dimensões essenciais: vertical/horizontal e intra e interdepartamental.
- Favorecer o trabalho colaborativo e cooperativo entre docentes do mesmo grupo disciplinar, em três áreas: planificação e preparação da atividade letiva, definição de estratégias e elaboração de materiais, avaliação de alunos.
- Consolidar práticas de análise consequente dos resultados académicos e do cumprimento dos programas em todos os grupos disciplinares
- Envolver, orientar e comprometer os encarregados de educação com a escola e com o percurso e sucesso escolar dos seus educandos
- Reforçar a comunicação online com a comunidade educativa através da implementação de mecanismos facilitadores do contacto e da interação pedagógica: página web, e-mail, Moodle, Newsletter...

Prioridade P3 - Promover a qualidade da organização escolar

- Elaborar um Projeto Educativo no sentido de clarificar estratégias e de observar a introdução de metas e indicadores de medida.
- Promover uma ação anual de formação e/ou sensibilização para os processos de atuação, os resultados e a utilização dos resultados.
- Garantir práticas de autoavaliação em todas as estruturas educativas.
- Monitorizar, avaliar e divulgar o conjunto de ações de melhoria inscritas no projeto de ações de melhoria (PAM) e plano de acção estratégica (PAE).
- Aperfeiçoar práticas de avaliação dos alunos.
- Investir na formação do pessoal docente e não docente.

Prioridade P4 – Rentabilizar recursos humanos, financeiros e materiais

- Elaborar propostas de orçamento, ouvindo os órgãos competentes
- Acompanhar a execução orçamental
- Negociar parcerias com o objetivo de ampliar as receitas próprias

- Formalizar candidaturas a projetos que permitam a aquisição de equipamentos
- Diversificar as candidaturas a projetos apoiados pelo Fundo Social Europeu (FSE) através do Programa Operacional Potencial Humano (POPH)
- Articular com as instituições competentes, no sentido de renovar as infraestruturas que apresentam problemas, designadamente fechaduras das portas e das janelas.

5. OBJETIVOS E COMPROMISSOS

5.1. OBJETIVOS

- Promover a cidadania responsável, da solidariedade e do respeito, potenciando as capacidades de cada um.
- Fomentar o sucesso escolar e profissional de todos.
- Otimizar a reflexão, partilha e corresponsabilização numa perspetiva pluralista.
- Incentivar ao rigor, exigência e valorização do trabalho realizado.
- Consolidar valores de aceitação da diferença, da tolerância, da solidariedade e da entreatajuda.
- Diversificar a oferta formativa de forma a promover a formação integral dos alunos.
- Valorizar o mérito e do esforço.
- Envolver a comunidade na vida da escola.
- Respeitar regras, procedimentos e pessoas.
- Humanizar respostas e relações.
- Recompensar a disciplina e penalizar o incumprimento.
- Refletir sobre a ação global da Escola.
- Incentivar a abordagens pedagógicas de carácter prático e/ou inovador.
- Partilhar responsabilidades.

5.2. COMPROMISSOS

Estou convicta de que, com o apoio de toda a comunidade educativa, estarei em condições de: (a) melhorar a articulação entre os diferentes órgãos de gestão; (b) (re)criar um clima de escola favorável ao sucesso; (c) consolidar uma cultura de avaliação; (d) dignificar os profissionais docentes e não docentes; (e) aumentar a participação dos Encarregados de Educação na vida da Escola; (f) elevar a qualidade educativa, esbater a indisciplina e o abandono escolar; (g) garantir a segurança; (h) fazer da Escola um pólo cultural sempre reconhecido na comunidade; (i) conseguir uma plena integração de todos, nos princípios da verdadeira inclusão; (j) manter e melhorar as condições de funcionamento; (k) melhorar o relacionamento com a comunidade; (l) pugnar pela

qualidade do ensino para o prosseguimento de estudos, nomeadamente no acesso ao ensino superior.

Serão, assim, observados os seguintes compromissos:

- Prestação de serviço público: exercício de funções ao serviço exclusivo da comunidade educativa, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.
- Cumprimento da legalidade: atuação em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.
- Justiça e Imparcialidade: exercício das funções, tratando de forma justa e imparcial todos os elementos da comunidade educativa, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade e coerência.
- Igualdade: impedimento de beneficiar ou prejudicar qualquer elemento da comunidade educativa em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.
- Proporcionalidade: exigência aos elementos da comunidade educativa do estritamente indispensável à realização das suas atividades dentro da instituição.
- Colaboração e boa-fé: colaboração com os elementos da comunidade educativa, segundo o princípio da boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização das suas atividades.
- Informação e qualidade: prestação de informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.
- Lealdade: atuação de forma leal, solidária e cooperante.
- Integridade: obediência a critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.
- Competência e responsabilidade: atuação de forma responsável e competente, dedicada e crítica, com empenhamento na valorização profissional.

Enfim, comprometo-nos a liderar a Escola Secundária de Pedro Nunes, envolvendo todos rumo ao rigor e ao sucesso e a seguir os princípios de liderança definidos por James C. Hunter (2006): humildade, respeito, altruísmo, honestidade e compromisso.

6. GRANDES LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO

6.1. Linha orientadora 1 – Promoção do sucesso escolar

- A Escola como referência de qualidade.

- Aumento dos casos de sucesso.

6.2. Linha orientadora 2 – Prestação de um bom serviço educativo

- Gestão articulada do currículo.
- Contextualização do currículo e abertura ao meio.
- Coerência entre ensino e avaliação.
- Trabalho colaborativo entre docentes.
- Adequação das atividades educativas e do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos.
- Adequação das respostas educativas aos alunos com necessidades educativas especiais.
- Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos.
- Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens.
- Valorização da dimensão artística.
- Acompanhamento e supervisão da prática letiva.

6.3. Linha orientadora 3 – Eficácia na liderança e gestão

- Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola
- Valorização das lideranças intermédias.
- Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras.
- Motivação das pessoas e gestão de conflitos.
- Mobilização dos recursos da comunidade educativa.
- Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos.
- Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço.
- Promoção do desenvolvimento profissional.
- Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa.
- Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria.
- Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria.
- Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação.
- Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais.

7. PLANO ESTRATÉGICO A REALIZAR NO MANDATO

O Plano Estratégico é construído em função da identificação de problemas e perspetivação da sua resolução, enquadrados nas três grandes linhas de orientação da ação acima enunciadas. Apresenta a seguinte organização: 1 – na primeira linha, a indicação da Linha de Orientação, estando subentendidos os objetivos a ela inerentes (referidos na página 13 deste Projeto de Intervenção); 2 – na segunda linha, os problemas a resolver, com a numeração que surge nas páginas 7 a 9; 3 – na terceira linha, os pontos fortes a manter e a desenvolver, com a numeração que surge nas páginas 6 e 7; 4 – na quarta linha, o tópico relativo às Estratégias de Intervenção e respetiva calendarização, seguindo-se, então, a lista dessas estratégias.

1.ª Linha de Orientação: Promoção do sucesso escolar	
Problemas identificados (páginas 8 a 10): 18	
Pontos Fortes a manter e a desenvolver (páginas 7 e 8): 8, 9, 14, 15, 19, 21	
Estratégias de intervenção	Calendarização
Análise de resultados e redefinição de estratégias	No final do ano
Valorização da ação das estruturas intermédias, nomeadamente Tutores e dos DT's.	Durante o ano
Anulações de matrícula e desistência escolar	Durante o ano
Distinção de alunos e turmas com desempenhos relevantes, através de quadros de mérito e prémios de incentivo.	No final do ano
Comportamento e atitudes cumpridoras das normas estabelecidas - indisciplina	Durante o ano
Monitorização do percurso dos alunos depois de concluírem o 3º ciclo e o ensino secundário	Todos os anos

2.ª Linha de Orientação: Prestação de um bom serviço educativo	
Problemas identificados (páginas 8 a 10): 5, 6, 7, 18, 19	
Pontos Fortes a manter e a desenvolver (páginas 7 e 8): 4, 8, 9, 15, 16, 17, 19, 20, 22	
Estratégias de intervenção	Calendarização
Realização de ações de formação no âmbito da gestão e articulação curricular.	Todos os anos
Elaboração dos horários prevendo tempos comuns para a realização de reuniões de grupo disciplinar e interciclos.	Início do ano
Incentivo à realização de atividades e ao desenvolvimento de projetos transversais aos diversos ciclos e disciplinas.	Durante o ano
Diversificação da oferta formativa, principalmente nas atividades de enriquecimento do currículo.	Final do ano
Reforço das parcerias com algumas instituições locais.	Durante o ano
Envolvimento dos alunos em atividades desenvolvidas no exterior da escola.	Todos os anos
Apresentação de trabalhos aberta à comunidade, dentro e fora dos espaços escolares.	Durante o ano
Análise da informação do processo individual do aluno no processo de constituição de turmas e distribuição de serviço docente.	Final ano
Monitorização da aplicação dos critérios de avaliação pela análise dos resultados.	Durante o ano
Promoção do trabalho colaborativo entre docentes, reforçando os tempos comuns de trabalho de articulação nos horários. Aprofundamento de processos de partilha de informação, materiais, metodologias, entre outros. Criação e consolidação de mecanismos de colaboração interpares (elaboração de materiais, testes comuns...).	Durante o ano
Consolidação e reforço das modalidades de apoio e acompanhamento dos alunos: apoio educativo individualizado, coadjuvação, tutorias, projetos de promoção do sucesso, entre outros. Implementação de práticas eficazes de avaliação diagnóstica das dificuldades dos alunos e consequente apoio nas áreas com necessidade.	Durante o ano
Organização dos horários dos docentes, de educação especial e do ensino regular privilegiando o trabalho direto com alunos, a coadjuvação e a diversificação das atividades propostas.	Final ano, preparação novo
Promoção de abordagens multidisciplinares devidamente articuladas que permitam a definição de planos de ação adequados	Durante o ano

às características e necessidades dos alunos.	
Promoção da Implementação de práticas pedagógicas e didáticas inovadoras. Criação de condições de trabalho favoráveis para que os docentes possam participar regularmente em sessões de âmbito pedagógico e didático.	Durante o ano
Promoção do trabalho interpares e de coadjuvação em sala de aula como forma de potenciar a partilha de saberes, a troca de experiências e a reflexão sobre as práticas pedagógicas.	Durante o ano
Incentivo ao uso das TIC em contexto de sala de aula. Estabelecimento e aprofundamento de parcerias que permitam apoiar os docentes no desenvolvimento de atividades de natureza experimental e/ou com recurso às TIC.	Durante o ano
Promoção do ensino experimental como prática pedagógica regular na sala de aula, pela 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 de natureza prática e/ou inovadores. Manutenção e alargamento das parcerias com o ensino superior. Articulação com as autarquias e outras instituições no sentido de melhorar os recursos existentes.	Todos os anos
Incentivo à realização de trabalhos/projetos experimentais através da “coadjuvação” de alunos dos níveis mais elevados (Ensino Secundário) junto dos alunos do 3.º CEB.	Todos os anos
Valorização da dimensão artística na oferta educativa da escola (clubes, disciplinas de oferta de escola), mantendo e inovando a oferta educativa nesta área. Incentivo ao desenvolvimento de atividades e projetos nestas áreas, pela participação em eventos abertos à comunidade que permitam apresentar o trabalho desenvolvido e a realização de concursos ou exposições de caráter artístico. Criação de condições para a manutenção do ensino articulado. Rentabilização e melhoria dos espaços e equipamentos existentes para o desenvolvimento de atividades ligadas às Artes. Aprofundamento das relações com o Conservatório de Música, com uma maior partilha de informação.	Todos os anos

Implementação de mecanismos de supervisão e de acompanhamento para casos devidamente identificados (problemas de comportamento/indisciplina graves ou elevados). Coadjuvação em sala de aula enquanto estratégia de desenvolvimento profissional e de melhoria da qualidade do ensino.	Durante o ano
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------

3.ª Linha de Orientação: Eficácia na liderança e gestão	
Problemas identificados (páginas 8 a 10): 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23	
Pontos Fortes a manter e a desenvolver (páginas 7 e 8): 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 18, 20	
Estratégias de intervenção	Calendarização
Promoção da participação efetiva de todos os elementos da comunidade educativa nos processos de tomada de decisão.	Durante o ano
Atividades e projetos alargados a toda a escola e abertos à comunidade: Dia da Escola, concursos com a participação das famílias, palestras, eventos, entre outros. Envolvimento do pessoal não docente na planificação e realização de atividades e projetos. Adesão a iniciativas promovidas por entidades externas à escola que a afirmem enquanto instituição social ativa. Divulgação sistemática da atividade da escola nos meios de comunicação social e nas plataformas digitais. Cooperação com outras instituições em atividades e projetos: cedência de instalações, de recursos humanos...	Planificação, execução e avaliação do PAA ao longo de cada ano
Valorização do papel e responsabilização das estruturas intermédias através de processos de delegação de competências. Promoção de reuniões de sensibilização das lideranças intermédias para a importância decisiva do seu papel no bom funcionamento da instituição e do sucesso dos alunos. Reconhecimento público da importância da ação destes elementos junto de toda a comunidade educativa. Acompanhamento e apoio sistemático na ação das lideranças intermédias. Realização de reuniões regulares de articulação, monitorização e (re)definição dos objetivos de cada estrutura em função.	Ao longo do ano
Reconhecimento público do trabalho desenvolvido pelo pessoal docente e não docente: louvores e divulgação de boas práticas. Elaboração do Plano de Formação com base nas necessidades de formação identificadas pelos docentes e não docentes.	Ao longo do ano

Criação de condições de trabalho favoráveis para que os docentes e não docentes possam desenvolver qualificações académicas, nomeadamente através de adequações no horário de trabalho.	
<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 e revisão dos protocolos existentes considerados relevantes.</p> <p>Divulgação na comunicação social e redes sociais dos projetos implementados, com especial ênfase para aqueles que sejam mais inovadores e que possam contribuir para a valorização da imagem da escola.</p>	Ao longo do ano
<p>(Re)afirmação de uma gestão de proximidade, de presença sistemática, contribuindo <i>in loco</i> para a resolução dos 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 membros no início do ano escolar.</p> <p>Realização de ações de formação na área da gestão de conflitos e relações interpessoais.</p>	<p>Ao longo do ano</p> <p>Todos os anos</p>
<p>Dinamização do dia da escola com a participação dos pais e demais elementos da comunidade educativa.</p> <p>Incentivo à realização de atividades intergeracionais.</p> <p>Aprofundamento da relação com os parceiros e rentabilização dos acordos e protocolos existentes.</p>	Todos os anos
<p>Preservação, manutenção e reparação das instalações e equipamento, usando os recursos próprios da escola e solicitando a colaboração das autarquias e da DGEstE.</p> <p>Aquisição de materiais didáticos ou equipamentos necessários ao desenvolvimento de práticas pedagógicas enriquecedoras, com especial atenção às seguintes áreas: TIC, atividades experimentais e desportivas, Biblioteca Escolar.</p> <p>Utilização das receitas próprias, prioritariamente, no apoio a situações de carência económica e em medidas de promoção do sucesso escolar.</p> <p>Disponibilização, através das novas tecnologias (página web da escola, email, redes sociais, etc.), de serviços administrativos: marcação de refeições, pedido de documentação, informações diversas.</p>	Ao longo do ano

<p>Definição, nos órgãos próprios, de critérios de constituição de turmas ajustados às necessidades e características dos alunos (ex.: passagem de ciclo de turmas em bloco, criação de turmas de nível, etc.).</p> <p>Definição e divulgação de critérios de distribuição de serviço que atendam às competências dos recursos existentes e permitam soluções equilibradas e de qualidade.</p> <p>Envolvimento das estruturas intermédias no processo de distribuição de serviço e na constituição de turmas.</p> <p>Distribuição do pessoal não docente atendendo às suas aptidões e competências.</p> <p>Rentabilização dos recursos humanos da escola.</p>	Final do ano
<p>Elaboração anual do <i>Plano de Formação da Escola</i> após levantamento das necessidades de formação.</p> <p>Criação de condições de trabalho favoráveis à concretização do objetivo de valorização profissional e académica.</p>	Início do ano
<p>Aperfeiçoamento dos circuitos de comunicação internos e externos: criação, na página da escola de <i>Blogs</i> para todos; criação de <i>mailing lists</i> dos encarregados de educação dos alunos de todas as turmas da escola para uma maior facilidade na divulgação da informação...</p> <p>Ações de (in)formação que permitam dotar o pessoal docente e não docente de competências necessárias à utilização e rentabilização das TIC, de acordo com as respetivas funções.</p>	<p>No 1.º ano</p> <p>Ao longo do ano</p> <p>Todos os anos</p>
<p>Autoavaliação feita de forma sistemática, com divulgação dos processos implementados e dos resultados obtidos em cada um dos parâmetros avaliados.</p> <p>Recolha e tratamento sistemático de informação a ser remetida 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 na apresentação de propostas de ação.</p> <p>Definição de planos de ação em função dos resultados obtidos e das conclusões retiradas.</p>	<p>Periodicamente</p> <p>Ao longo do ano</p> <p>Todos os anos</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>	<p>Periodicamente</p> <p>No início do ano</p>

<p>Valorização da participação de todos os elementos da comunidade educativa no processo de autoavaliação: reforço da equipa de autoavaliação com outros elementos da comunidade educativa; divulgação sistemática do trabalho da equipa e valorização da importância da ação na vida da escola; envolvimento de todos os elementos da comunidade educativa nos procedimentos inerentes à autoavaliação (preenchimento de inquéritos, análise de relatórios, entre outros).</p> <p>Constituição de uma equipa de autoavaliação estável cuja ação seja reconhecida pela comunidade.</p> <p>Integração dos procedimentos de avaliação na ação quotidiana da escola.</p> <p>Alargamento dos itens avaliados a todas as valências do serviço prestado.</p> <p>Afetação de recursos pedagógicos, financeiros, materiais ou outros, terá em atenção as áreas identificadas pelo processo de autoavaliação como deficitárias.</p>	<p>Ao longo do ano</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A execução deste Projeto depende, em grande medida, do envolvimento dos diversos elementos da comunidade educativa. Esta cultura de participação e partilha será determinante na construção de uma escola aberta à mudança, capaz de refletir sobre a sua ação, aprender, ajustar-se e responder à exigência contínua de melhoria.

O projeto que apresentamos desafia todos a continuar um trabalho conjunto iniciado há alguns anos que, tendo sido difícil, tem sido reconhecido pela sua qualidade e excelência. A solução que agora proponho oferece estabilidade, mas não estagnação. Os olhos estarão colocados no futuro, com a experiência adquirida no passado. Da capacidade que tivermos de antecipar o futuro e a ele nos ajustar, em muito dependerá o nosso sucesso.

A Candidata,

Lisboa, 23 de maio de 2017

(Maria do Rosário Andorinha Silva)