

PROJETO DE INTERVENÇÃO

2017|2021



Não sei por onde vou,
Não sei para onde vou
- Sei que não vou por aí!

Cântico Negro, José Régio
(Poemas de Deus e do Diabo)

ESCOLA SECUNDÁRIA JOSÉ RÉGIO

Procedimento concursal

António Manuel da Costa Almeida

maio.2017



Mas, precisamente para o herói, a beleza é, de todas as coisas, a mais difícil. A beleza é inacessível a toda a vontade violenta.

(...) Ficar imóvel, com os músculos relaxados e uma vontade livre: é o que há de mais difícil para todos vós, ó homens sublimes!

Quando o poder se torna clemente e desce até às coisas visíveis: chamo a semelhante atitude beleza.

De ninguém exijo beleza como de ti, homem poderoso: que a tua bondade seja a última vitória sobre ti próprio.

(...) Sim, homem sublime, um dia hás-de ser belo e hás-de colocar o espelho frente à tua própria beleza.

Então a tua alma há-de estremecer com divinos desejos; e haverá adoração até na tua vaidade!

Porque este é o segredo da alma: somente quando o herói a abandonou, dela se aproxima, em sonhos – o “super-herói”.

Nietzsche, Assim falou Zaratustra, p. 115, 116
2ª edição, Publicações Europa-América

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 4 |
| IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS | 5 |
| DEFINIÇÃO DA MISSÃO | 8 |
| METAS | 9 |
| LINHAS ORIENTADORAS | 10 |
| PLANO ESTRATÉGICO | 12 |
| PLANO DE AÇÃO | 15 |
| EXEQUIBILIDADE DAS ESTRATÉGIAS | 15 |
| GESTÃO TEMPORAL | 15 |
| 1. Promover o sucesso escolar..... | 18 |
| 2. Sistematizar uma ação alicerçada numa cultura de autoavaliação | 19 |
| 3. Fomentar uma escola de e para todos..... | 20 |
| 4. Promover uma cultura de otimização de recursos..... | 21 |
| 5. Fomentar um maior envolvimento da ESJR..... | 22 |
| NOTAS FINAIS..... | 23 |
| REFERÊNCIAS | 24 |



INTRODUÇÃO

Tendo em consideração o procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para a Escola Secundária José Régio de Vila do Conde (ESJR), conforme estipulado no Aviso n.º 4941-A/2017, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 87 de 5 de maio de 2017 e o preceituado nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho, venho submeter, para apreciação do Conselho Geral da ESJR, o presente Projeto de Intervenção.

A apresentação deste projeto tem em conta a experiência que fui adquirindo ao longo dos anos em que pude desempenhar funções nos órgãos executivos/gestão da escola, particularmente a dos últimos oito anos, em que desempenhei a função de Diretor.

Ao longo destes anos, pude sempre contar com uma enorme equipa de trabalho, de entre docentes e não docentes, facto que tornou “bem mais simples” a tarefa de gerir e liderar a “nossa” ESJR, mesmo em momentos de maior instabilidade, em resultado, muitas vezes, da própria publicação legislativa. Foram várias as transformações introduzidas, obstáculos ultrapassados e, não posso deixar de referir, muitos os desafios abraçados por uma comunidade ativa, envolvida nas cousas da sua/nossa ESJR. Não posso deixar de salientar o papel decisivo dos órgãos intermédios, que, face à contínua e crescente delegação nos seus representantes, tiveram/têm um papel decisivo na construção de uma ESJR que se pretende que continue a ser uma referência no âmbito da Educação, para todo o concelho de Vila do Conde, mas também, inclusivamente, para o nosso país.

A apresentação deste projeto, sensível à história de uma instituição que, respeitando as origens da região onde se insere, tal como tem acontecido nos últimos anos e mantendo, sempre, uma identidade única e solidamente assente na cultura das gentes do concelho de Vila do Conde e no poder das estórias contadas pelo seu patrono, pretende contribuir para edificar uma ESJR moderna, capaz de abraçar os desafios do futuro e para que se possa afirmar, cada vez mais, como um exemplo, uma referência na EDUCAÇÃO!

IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

O Projeto Educativo da ESJR, sendo assumidamente um documento que consagra a orientação educativa da escola (Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, 2012) e estratégico na construção da sua autonomia, tendo resultado da participação ativa de todos e, como tal, absorvido informação da partilha de conhecimento entre todos os atores da comunidade educativa, deve ser, naturalmente, um documento que materializa o retrato e a singularidade de uma escola, caracterizando e identificando a ESJR, espelhando a sua cultura, a sua identidade, os seus atores, as suas dinâmicas, definindo perfeitamente as metas, a missão e visão da escola. Trata-se, como é importante, de um documento participativo que apela, desde o primeiro minuto, ao envolvimento e participação ativa de todos os atores, responsabilizando-os, fazendo com que seja apropriado por todos.

São princípios basilares da ação da ESJR, de entre outros, o da promoção da educação, cidadania, formação e sucesso do aluno, o de assegurar um ensino de qualidade, formando cidadãos críticos, conscientes e participativos, o de aumentar a qualidade e eficácia dos serviços, o de aumentar os níveis de eficiência e o de incutir, na comunidade escolar, o espírito inovador (Projeto Educativo, Missão, pp. 12-13, ESJR, 2015). Promover o sucesso e estimular a assiduidade escolar, desenvolver mecanismos que promovam o complemento das aprendizagens, garantir o acompanhamento pleno, valorizar o mérito e desempenho e formar cidadãos com cultura ambiental e participativa são algumas das metas inscritas no PE e assumidas como linhas de orientação estratégica que devem definir toda a ação da ESJR (Projeto Educativo, Linhas de orientação estratégica e linhas de ação, pp. 13-15, ESJR, 2015).

Por outro lado, no seu contrato de autonomia, assinado com o Ministério da Educação e Ciência, em janeiro de 2014, salienta-se que a ESJR pretende continuar a afirmar-se como uma instituição que, entre outros objetivos, impulsiona a mudança, procura a inovação e qualidade no ensino e a melhoria do sucesso escolar e incentiva a participação das famílias na escola (Contrato de Autonomia, Missão, p. 6, ESJR, 2014).

Também é importante ter em consideração as conclusões vertidas na Avaliação Externa, realizada em março de 2013, onde é referido que, no domínio Resultados, a ação da Escola

tem produzido um impacto em linha com o valor esperado na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos, embora as taxas de conclusão do 12.º ano e as médias das classificações obtidas em alguns exames estejam aquém do valor esperado. É também salientado que o abandono e a desistência escolar são problemas a resolver (Relatório da avaliação externa, IGE, 2013).

Tendo em atenção os resultados da AE e os princípios e metas elencados nos documentos orientadores da ESJR, julga-se importante que um projeto de intervenção seja, por um lado, suficientemente inovador, que abale as estruturas cognitivas dos diversos atores educativos, podendo incentivar uma maior e melhor aproximação das famílias à escola e que, por outro lado, seja, também, um instrumento potenciador de mudanças, nomeadamente, na adoção de práticas que conduzam à redução do abandono e insucesso escolares.

Um projeto destes terá de assentar na eficiência, isto é, deve revelar, conforme refere Delsi Davok, citando Sander (Qualidade em educação, 2007), capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo. Por outro lado, terá, também, de ser eficaz, revelando capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas, e relevante, neste caso em termos de importância, significação, pertinência e valor.

Este projeto pretende, alicerçado numa autonomia em construção, incentivar, conforme defende Barroso (O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída, 1996), a autonomia individual dos seus atores de forma a transformá-la num processo coletivo de mudança. Com este projeto de intervenção pretende-se, pois, promover uma cultura de colaboração e de participação de todos os atores educativos, mobilizando-os para as mudanças e para a construção de uma autonomia (em construção), muito para além do preenchimento de uma autonomia decretada.

Em complemento a esta análise aos documentos estruturantes e, como tal, também, à identificação de alguns desafios e fragilidades, é importante ter em consideração os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e constrangimentos que podem ser observados da análise SWOT que é apresentada no Plano de Ação Estratégica da ESJR, no âmbito do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar.

Pontos fortes (a consolidar e/ou potenciar):

- Reconhecimento do papel educativo e integrador da escola como polo estratégico de gestão
- Gestão motivadora e comprometida com o sucesso educativo e a qualidade do ensino
- Reconhecimento do mérito
- Adesão às novas tecnologias e à sua promoção junto da comunidade educativa
- Disponibilização de estratégias e recursos, técnicos e humanos, para a melhoria dos resultados
- Abertura à mudança/inação

Pontos fracos (a melhorar/eliminar):

- Reduzida participação de pais/EE (transferência da responsabilidade educativa para a escola)
- Dificuldade na definição de metas para algumas áreas delicadas, tais como o abandono escolar e o incremento do sucesso escolar (fortemente condicionados pelo meio socioeconómico e cultural)
- A definição de padrões de desempenho (exequíveis e avaliáveis)
- Abertura e estabelecimento de parcerias com instituições públicas e privadas

Oportunidades (a explorar/melhorar):

- A oferta formativa atualizada anualmente
- A melhoria significativa e qualitativa das instalações e demais equipamentos da ESJR
- Aprofundamento das parcerias a nível do ensino superior
- Aprofundamento das relações com a autarquia para a utilização de espaços culturais (Ciência Viva, Museus, ...) e para a dinamização de ações de carácter social e filantrópico
- Promover a imagem da ESJR de forma consistente e apelativa junto das escolas básicas do concelho
- Abertura e estabelecimento de parcerias com instituições públicas e privadas

Constrangimentos (a reduzir/desafios a vencer)

- Degradação do tecido comercial e industrial do concelho
- Aumento, ainda que residual, de situações de abandono escolar na sequência da imigração
- Deterioração do enquadramento familiar e económico de alguns alunos, nomeadamente desemprego, gerando instabilidade emocional, e um aumento da indisciplina
- Desinteresse dos alunos que se reflete no aproveitamento e assiduidade e que carece de uma resposta/intervenção norteada pelo desenvolvimento de iniciativas e implementação de alternativas à escola convencional
- O crescente número de alunos por turma

Plano de Ação Estratégica, análise SWOT, p. 16, ESJR, 2016

Desta análise podemos observar como principais fragilidades a insuficiência de parcerias, o reduzido envolvimento dos pais e encarregados de educação, a dificuldade de definição de metas para, por exemplo, a redução do abandono e insucesso escolares e a definição clara de padrões de desempenho.



DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A ESJR, enquanto Unidade Orgânica que disponibiliza ensino, regular e qualificante, desde o sétimo ano do terceiro ciclo até ao décimo segundo ano do secundário, pretende assegurar um ensino de excelência alicerçado nos pilares da aprendizagem, conhecimento, educação e formação, da qualidade do ambiente e segurança e no dos recursos humanos e responsabilidade social. É, pois, missão da ESJR educar/formar cidadãos cada vez mais autónomos, responsáveis, cultos, solidários, comprometidos na construção de um destino coletivo e de projeto de sociedade. (PAE, Missão, p. 16, ESJR, 2016).

Com efeito, a ESJR deve constituir-se como um espaço de conhecimento, cultura, pesquisa e criatividade, garantir uma verdadeira articulação vertical entre os diferentes níveis de ensino e entre o ensino formal e a vida ativa. A ESJR deve promover maior cidadania ativa e crítica, também apoiada numa educação ambiental.

A missão da ESJR, enquanto instituição moderna e preocupada pela otimização dos recursos, redução de gastos e aposta na segurança, assenta no aumento da qualidade e eficácia dos serviços, no aumento dos níveis de eficiência e na formação e aposta na segurança.

Enquanto espaço inclusivo, a missão da ESJR assenta no respeito pelas diferenças socioculturais e na promoção da solidariedade entre todos os seus atores e entre estes e toda a comunidade envolvente.

Enquanto espaço educativo em contínua construção, que abraça todos os desafios e preocupada pela promoção da sua imagem, é missão da ESJR inculcar na comunidade escolar o espírito inovador (Projeto Educativo, Missão, p. 12, ESJR, 2015)

METAS

Este projeto visa atingir as seguintes metas:

- ✓ Redução do abandono e insucesso escolares;
- ✓ Aumentar a implementação de boas práticas, divulgando-as;
- ✓ Estabelecer um maior número de protocolos e parcerias com instituições;
- ✓ Estimular o desenvolvimento de projetos que apostem na promoção do sucesso escolar e na inovação;
- ✓ Consolidar uma cultura que garanta o respeito pelas diferenças e pela diversidade, garantindo que a ESJR continue a ser escola, plenamente, inclusiva;
- ✓ Desenvolver mecanismos que permitam uma maior aproximação da ESJR às famílias;
- ✓ Continuar a apostar numa filosofia de procedimentos e metodologias que transformem a ESJR num espaço de toda uma comunidade educativa, muito para além das suas fronteiras físicas;
- ✓ Desenvolver uma cultura assente na excelência e que possa ser apropriada por toda a comunidade educativa;
- ✓ Tornar mais eficaz e eficiente toda a gestão documental;
- ✓ Melhorar e otimizar todos os mecanismos relacionados com a comunicação interna e externa, nomeadamente, numa maior e melhor utilização das plataformas informáticas e do correio eletrónico institucional;
- ✓ Apostar na delegação de competências junto das chefias intermédias, garantindo um maior envolvimento dos diversos atores educativos na tomada de decisões;
- ✓ Continuar a construir uma ESJR cada vez mais humana, não só preocupada com o sucesso dos seus alunos, mas também consciente do quão importante é o empenho de todos para escrever a sua história;
- ✓ Apostar numa escola segura, humana, inovadora e ecológica;
- ✓ Incentivar a formação interna e externa;
- ✓ Otimizar a utilização de todos recursos;
- ✓ Reduzir gastos, sem prejuízo da qualidade da ação educativa.

LINHAS ORIENTADORAS

Tendo em consideração as metas estabelecidas, são, pois, grandes linhas de orientação:

- ✓ Assegurar uma oferta educativa/formativa diversificada que possa ir de encontro às necessidades e expectativas das populações do concelho e, inclusivamente, de concelhos vizinhos, tornando a ESJR numa escola inclusiva, presente e atenta aos desafios do futuro;
- ✓ Incentivar uma maior implementação de projetos que contribuam para a/o:
 - Promoção da melhoria dos resultados escolares;
 - Redução do abandono escolar;
 - Promoção da disciplina;
 - Respeito pela diferença e diversidade;
 - Divulgação e apropriação de práticas e metodologias inovadoras;
 - Motivação de todos os atores educativos;
 - Otimização dos recursos.
- ✓ Promover uma ESJR, enquanto espaço socioeducativo de e para todos, onde exista uma plena motivação para uma contínua melhoria do desempenho individual e para uma constante procura de metodologias que contribuam para a melhoria dos resultados dos alunos;
- ✓ Consolidar uma ESJR ecológica e segura, desenvolvendo ações que concorram, também, para a melhoria de condições de trabalho de todos os atores;
- ✓ Envolver todos os atores na apropriação das cousas da ESJR, num sentido de pertença, fomentando o trabalho individual e, acima de tudo, o trabalho colaborativo, numa ótica de partilha de informação, divulgação de boas práticas, desenvolvimentos de ações e iniciativas que conduzam ao sucesso dos resultados escolares;
- ✓ Consolidar uma cultura de excelência, com humanismo, assente numa permanente autoavaliação, na monitorização e implementação de estratégias que promovam uma contínua melhoria de processos e resultados, envolvendo toda a comunidade educativa;



- ✓ Incentivar o desenvolvimento de formações que contribuam para a melhoria contínua de desempenho das funções de cada ator da ESJR;
- ✓ Fomentar, junto com os diversos órgãos, ações e iniciativas que contribuam para um aprofundamento da relação entre ESJR e os pais/encarregados de educação;
- ✓ Reestruturar todos os processos de comunicação interna e externa de forma a garantir uma mais eficaz e eficiente comunicação entre todos os atores da escola e entre estes e outros agentes educativos;
- ✓ Apostar numa autonomia que valorize a escola e os seus atores e que contribua para uma melhor otimização dos recursos humanos e financeiros, tendo como principal objetivo a melhoria contínua, a adoção de mecanismos que garantam a promoção do sucesso escolar;
- ✓ Garantir uma ESJR virada para o exterior, “livre das suas barreiras físicas”, apostada numa plena e constante partilha de apoios, informações, saberes e boas práticas, capaz de estabelecer parcerias e protocolos com as diversas entidades.

PLANO ESTRATÉGICO

O projeto de intervenção que agora se apresenta alicerça-se nos documentos estruturantes da escola, nos resultados das avaliações externas da IGEC e no seu contrato de autonomia. Com este projeto pretende-se, tal como se fez a devida alusão nas páginas anteriores, que se possa constituir como um elemento agregador das sinergias, vontades e expectativas de toda uma comunidade educativa, interessada em tornar a sua ESJR numa instituição de excelência, numa UNIDADE (orgânica) que “olhando-se, continuamente, ao espelho”, é capaz de reconhecer não só as suas virtudes, mas também, e acima de tudo, as suas fragilidades e, face a essa imagem projetada num plano dimensional da sua vida, sabe que pode, com a interajuda de todos, metamorfosear-se e auto remodelar-se, de forma a afirmar-se na sociedade como uma escola inovadora, ecológica, preocupada pelo sentir dos seus atores e, sempre, promotora do sucesso escolar e da formação integral dos seus alunos!

Construir este projeto teve, naturalmente, em conta o contrato de autonomia celebrado pela ESJR com o Ministério da Educação e Ciência, em janeiro de 2014, ainda que do mesmo não tenha sido conseguida, pelo menos aparentemente, a “autonomia” que verdadeiramente se pretenderia... Com este projeto pretende-se valorizar a autonomia que poderá resultar da assinatura de um documento, mas, também, aquela que deverá permitir tornar a ESJR numa instituição que seja apontada com um exemplo de excelência, com as suas características e especificidades que a tornem, em si mesmo, numa instituição única!

Será, pois, importante fazer uma breve reflexão sobre autonomia, distinguindo autonomia cultural de autonomia pedagógica. Autonomia cultural caracteriza-se pela organização e participação em ações de educação extraescolar e na difusão cultural, iniciativas promovidas pela própria escola ou em colaboração com entidades que fazem parte da comunidade envolvente. A autonomia pedagógica, assumindo-se, conforme descreve Soares (2005, *Autonomia na Gestão Escolar - O Motor da Mudança?*), como percursora do aumento de qualidade no processo ensino-aprendizagem e pela definição de metas e competências de nível superior a atingir pelos discentes, refere-se à gestão e programação de currículos e a outras atividades de caráter pedagógico, nomeadamente as relacionadas

com a avaliação e acompanhamento dos alunos e a gestão dos recursos humanos e físicos da escola. Para Pacheco (2000:133), segundo uma filosofia diferente, a autonomia curricular e pedagógica interseta-se com a autonomia administrativa e financeira, podendo assumir diversas formas, decorrentes do tipo de políticas curriculares que se definem e implementam. A autonomia administrativa confere à escola alguma autonomia no setor administrativo, nomeadamente em ações, como, por exemplo, a autorização de transferências ou a aceitação de matrículas fora do prazo. A autonomia financeira pressupõe a gestão das dotações orçamentais e do orçamento próprio de cada escola, tendo em consideração o seu plano financeiro anual.

Sendo a autonomia um processo contínuo de construção, que resulte efetivamente da participação ativa de todos os atores, de forma a que o sintam como um importante mecanismo de edificação e de afirmação da escola quanto à qualidade e dignidade da sua função educativa, é importante que haja claramente, por parte de todos os atores da comunidade educativa, um profundo sentido de pertença/apropriação, colocando num patamar secundário a necessidade de implementação de um processo em resultado, única e exclusivamente, de uma autonomia decretada.

Para Quintaneiro, A., Mendonça, A. & Bento, A., citando Barroso (1996), o que está em causa não é conceder maior ou menor autonomia às escolas, mas sim reconhecer a autonomia das escolas como um valor intrínseco à sua organização e, deste modo, utilizar essa autonomia em benefício das aprendizagens dos alunos.

Com efeito, segundo Barroso (1997:21), a autonomia das escolas não constitui, portanto, um meio em si mesma, mas um meio de a escola realizar em melhores condições as suas finalidades.

A autonomia enquanto, como é referido atrás, um processo em construção, participativo e apropriado por toda uma comunidade, permite a abertura de novas perspetivas à escola, no sentido de, através de competências próprias em vários domínios, poderem ser tomadas decisões que, tendo em conta a especificidade, cultura e identidade própria da ESJR, concorram plenamente para a melhoria do processo ensino-aprendizagem, incentivando, nomeadamente, práticas que sejam inovadoras e que permitam a melhoria dos resultados dos alunos.

De referir que todo um processo de autonomia (construída e pertença de uma comunidade) exige maior responsabilização de todos os atores e a aplicação de contratos e de instrumentos de autonomia, bem como a implementação de procedimentos (internos e externos) de sistemas de monitorização. Conforme é referido no Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, na sua alínea b) do artigo 57º do capítulo VII, os contratos de autonomia representam um compromisso do Estado através da administração educativa e dos órgãos de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada na execução do projeto educativo, assim como dos respetivos planos de atividades.

Com efeito, sendo o Projeto Educativo um documento estratégico e privilegiado para a construção da autonomia e tendo resultado da participação, negociação e do contributo de todos os atores, onde, particularmente, se encontra perfeitamente definida a missão, a visão, os valores e as metas da ESJR, assume-se como um instrumento fundamental para uma autonomia de construção, potenciador de práticas e mudanças inovadoras que concorram para a qualidade educativa total.

Assim, para este projeto de intervenção é importante apostar na construção de uma cultura de autonomia, ainda que seja importante e fundamental não descurar alguns riscos que poderão decorrer de uma maior responsabilização por parte dos atores, sendo que esta poderá estar, muitas vezes, condicionada pela influência (limitadora) de uma autonomia decretada e pelas decisões centralistas do ministério.

Tendo como princípio que uma maior e mais forte autonomia poderá contribuir para tornar a ESJR numa Unidade Orgânica mais comprometida com o futuro, com a inovação e com a promoção do sucesso escolar, não podemos, também, esquecer que, tal como afirma Cabral (2014), a autonomia concedida pelo ministério às escolas poderá não passar de uma falácia, dado que ela é constantemente colocada em causa pela falta de recursos humanos e pelo centralismo das políticas educativas.

PLANO DE AÇÃO

EXEQUIBILIDADE DAS ESTRATÉGIAS

GESTÃO TEMPORAL

Eixos estratégicos de ação:

1. Promover o sucesso escolar;
2. Sistematizar uma ação alicerçada numa cultura de autoavaliação que aponte para uma escola de excelência;
3. Fomentar uma escola de e para todos, inovadora, inclusiva, sensível aos problemas ambientais;
4. Promover uma cultura de otimização de recursos, de redução de gastos face a uma mais e maior eficácia e eficiência;
5. Fomentar um maior envolvimento da ESJR com a comunidade educativa.

Relativamente ao primeiro eixo estratégico de ação pretende-se dar ênfase a uma aposta que deverá ser assumida e apropriada por toda uma comunidade escolar: a da promoção do sucesso escolar de todos os alunos, nos diversos níveis de ensino. Neste eixo pretende-se incentivar o desenvolvimento de metodologias e estratégias inovadoras e de diferentes abordagens de avaliação enquanto mecanismo essencial para a promoção do sucesso dos alunos. Pretende-se, também, estimular o trabalho colaborativo, potenciando, nomeadamente, a partilha de ideias e conhecimento e de divulgação de boas práticas. Por outro lado, para a promoção do sucesso escolar é importante continuar a incentivar a implementação de clubes escolares e oficinas do conhecimento, favorecendo, assim, o desenvolvimento integral do aluno enquanto cidadão ativo, tolerante, cívico e crítico, a realização de projetos de complemento curricular, a aquisição de hábitos de estudo, de leitura, de trabalho individual e em grupo. Torna-se fundamental, neste eixo, desenvolver e consolidar mecanismos que se caracterizem pelo rigor, competência e transparência, nomeadamente, na publicação e divulgação de decisões de carácter pedagógico e no maior envolvimento de atores decisivos, como os Diretores de Turma e Encarregados de

Educação, tornando-os agentes fundamentais para a promoção do sucesso escolar dos alunos.

O segundo eixo de intervenção assenta na importância da consolidação de uma cultura de autoavaliação, que seja sentida como pertença de todos, enquanto atores críticos e verdadeiros exploradores de soluções que tornem a ESJR na sua/nossa escola de referência e de excelência. Pretende-se continuar a implementação do modelo CAF, desenvolvendo mecanismos de monitorização e de consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua, na procura incessante de novos métodos de ensino e novas estratégias, garantindo que a ESJR seja, sempre, uma escola PRESENTE a pensar no FUTURO! Neste sentido, considera-se fundamental que o trabalho desenvolvido pelas equipas de autoavaliação e de aplicação das medidas de melhoria no âmbito da implementação da CAF seja sentido como pertença de todos, garantindo assim o necessário e importante envolvimento de todos os atores, favorecendo a procura conjunta de soluções no caminho para a excelência!

No que diz respeito ao terceiro eixo de intervenção pretende-se salientar a importância de a ESJR continuar atenta ao futuro, com um grupo de atores que sabe perfeitamente qual o seu papel na edificação de uma educação de excelência e que, conscientemente, partilha informação e se envolve na procura constante de novas experiências e novas práticas, garantindo, sendo inovadora, o não desfasamento com a realidade e uma preparação contínua para os desafios do futuro! Trata-se de um eixo que valoriza a pessoa ATOR, sejam discentes, pais/encarregados de educação, não docentes, docentes ou elementos externos à comunidade escolar, preocupando-se com a importância de cimentar o sentimento de pertença. Com este eixo pretende-se, também, salientar a importância da inclusão e do respeito pelas diferenças.

No quarto eixo de intervenção pretende-se, numa ótica de uma escola inovadora, moderna e consciente dos desafios que moldarão o futuro, desenvolver uma cultura que, garantindo qualidade, eficiência, eficácia, rigor e uma constante preocupação com os sentimentos e expectativas de cada ator, possa conduzir a uma redução significativa de gastos e, conseqüentemente, a uma redução de custos. Considera-se primordial, mais uma vez, garantir o envolvimento de todos os membros da comunidade educativa para que este sentimento seja efetivamente apropriado e, como tal, possam ser introduzidos ajustes e

reformulações que permitam uma otimização de recursos humanos e físicos, tornando-os mais responsáveis, eficazes e eficientes.

O quinto eixo estratégico de intervenção salienta a importância do desenvolvimento de procedimentos que contribuam para uma maior e profunda aproximação da ESJR aos membros da sua comunidade e meio envolvente, contruindo e projetando a força da sua imagem de marca, a do ensino de qualidade e excelência. Trata-se de um eixo que privilegia a implementação de canais que permitam uma sólida comunicação entre a ESJR e os seus atores.

1. Promover o sucesso escolar

| Ações/estratégias | Aplicação temporal ^(a) | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ○ Incentivar a implementação de ações/atividades que potenciem a melhoria dos resultados escolares: Apoios, coadjuvações, professor colaborador, metodologias inovadoras, oficinas de ensino, professores e alunos tutores, desenvolver formações no âmbito da importância do saber avaliar | X | X | X | X |
| ○ Potenciar o desempenho dos atores, formações, premiar o mérito, estimular e divulgar as boas práticas, incentivar o desenvolvimento de trabalhos/projetos | X | X | X | X |
| ○ Desenvolver um sentimento de pertença de todos os atores quanto ao projeto PNPSE, ações de formação, atividades de partilha de informação, incentivo ao trabalho colaborativo, promover a aplicação de critérios de avaliação em sintonia com o projeto | X | X | X | X |
| ○ Sistematizar a análise dos resultados escolares, enquanto instrumento de monitorização e de definição de medidas e estratégias de melhoria | X | X | X | X |
| ○ Continuar a incentivar a utilização de mecanismos que garantam a realização integral das atividades letivas, trabalho colaborativo, permutas, bolsas de apoio | X | X | X | X |
| ○ Continuar a desenvolver procedimentos que concorram para a garantia da disciplina e do envolvimento dos discentes nas aulas, remodelação do GOPI, desenvolvimento de um sistema de comunicação integrado | | X | X | X |
| ○ Afirmar o ensino qualificante enquanto polo potenciador para a inclusão e para formação integral dos alunos | X | X | X | X |
| ○ Continuar a apostar em horários que permitam o envolvimento de alunos em atividades extracurriculares e que potenciem a Escola Paralela | X | X | X | X |
| ○ Continuar a apoiar e a colaborar em todas as iniciativas implementadas pela Biblioteca, departamentos e clubes escolares | X | X | X | X |
| ○ Otimizar e consolidar o Serviço de Psicologia e Orientação enquanto gabinete fundamental para o apoio e orientação aos alunos e familiares | X | X | X | X |
| ○ Implementação do gabinete do aluno, com o objetivo de facilitar uma maior integração do mesmo na ESJR, enquanto ator criativo, crítico e responsável | | | X | X |

^(a) Anos de duração do mandato

2. Sistematizar uma ação alicerçada numa cultura de autoavaliação que aponte para uma escola de excelência

| Ações/estratégias | Aplicação temporal ^(a) | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ○ Candidatura à certificação EFQM “Committed to Excellence” | X | X | | |
| ○ Implementar o plano de melhoria no âmbito da CAF | X | X | X | X |
| ○ Desenvolver ações de formação no âmbito da melhoria contínua | X | X | X | X |
| ○ Fomentar o desenvolvimento de projetos de inovação pedagógica e tecnológica | X | X | X | X |
| ○ Implementar procedimentos de monitorização que potenciem as necessidades de formação para discentes, pais/encarregados de educação, não docentes e docentes | | X | X | X |
| ○ Incentivar a criação de uma bolsa de formação interna capaz de responder aos anseios de formação dos diversos atores | | X | X | X |
| ○ Implementar sessões temáticas de trabalho, esclarecimento e de divulgação que potenciem a divulgação de novas práticas e aprendizagens e favoreçam uma maior dinamização da ESJR | | X | X | X |
| ○ Promover um maior envolvimento de todos os atores na elaboração dos documentos estruturantes da ESJR | X | X | X | X |
| ○ Promover sessões de formação que contribuam para a formação do indivíduo como um todo, alicerçado no respeito pelo outro e pela diferença, na cidadania, na tolerância e na solidariedade | | X | X | X |
| ○ Envolver toda a comunidade educativa nas áreas da segurança e do cuidado ambiental, nomeadamente na colaboração em iniciativas e projetos | X | X | X | X |
| ○ Apoiar a equipa de segurança na implementação do seu plano de ação | X | X | X | X |
| ○ Tornar a ESJR num espaço seguro, agradável e ecológico | X | X | X | X |
| ○ Tornar a ESJR na escola de todos e para todos | X | X | X | X |

^(a) Anos de duração do mandato

3. Fomentar uma escola de e para todos, inovadora, inclusiva, sensível aos problemas ambientais

| Ações/estratégias | Aplicação temporal ^(a) | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ○ Comprometer todos os atores nos projetos que contribuam para a inovação | X | X | X | X |
| ○ Incentivar um maior envolvimento da comunidade educativa com o departamento da Inovação | X | X | X | X |
| ○ Apoiar ativamente todas as ações/iniciativas desenvolvidas pelo departamento da Inovação | X | X | X | X |
| ○ Sistematizar todos os procedimentos relacionados com a supervisão pedagógica, contribuindo para a partilha de informação, adoção e divulgação de práticas inovadoras, para a monitorização interna, sustentando um real apoio à prática docente e à promoção dos resultados escolares | X | X | X | X |
| ○ Fomentar uma oferta educativa diversificada, conducente com as reais necessidades do meio envolvente | X | X | X | X |
| ○ Apostar num ensino de excelência dos cursos qualificantes, utilizando novas práticas e estratégicas que permitam um maior envolvimento do aluno, tornando-o mais responsável pela sua própria formação e dotando-o de ferramentas que o tornem num cidadão competente e capaz de enfrentar os desafios do mercado de trabalho | X | X | X | x |
| ○ Fomentar o desenvolvimento de formação que aposte na inovação | X | X | X | X |
| ○ Fomentar, junto de todos os atores, sentimentos de responsabilidade relativamente a causas ambientais, nomeadamente na redução do desperdício, de gastos e de recursos | X | X | X | x |
| ○ Demonstrar as potencialidades de cada um enquanto peça fundamental para os alicerces da ESJR | X | X | X | X |
| ○ Salientar a importância de cada recurso junto de todos os atores | X | X | X | X |
| ○ Incentivar o desenvolvimento de atividades que promovam a escola paralela | X | X | X | X |
| ○ Desenvolver, para todos os atores, sessões de aquisição de novas competências para além das que possuem | | | X | X |
| ○ Apoiar o desenvolvimento de atividades e projetos dos diferentes clubes, nomeadamente Desporto Escolar e EcoClube | X | X | X | X |

^(a) Anos de duração do mandato

4. Promover uma cultura de otimização de recursos, de redução de gastos face a uma mais e maior eficácia e eficiência

| Ações/estratégias | Aplicação temporal ^(a) | | | |
|--|-----------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ○ Otimizar as diversas plataformas eletrónicas | X | X | X | X |
| ○ Rentabilizar as instalações e os recursos humanos e materiais da escola | X | X | X | X |
| ○ Otimizar a distribuição de serviço docente e não docente, tendo em consideração as potencialidades de cada um, as suas competências e expectativas e as necessidades da escola, materializando-se como mais um mecanismo promotor do sucesso escolar | X | X | X | X |
| ○ Melhorar os sistemas de comunicação entre os atores e entre estes e o meio envolvente | X | X | X | X |
| ○ Fomentar um espírito crítico e ativo que concorra para a redução de gastos | X | X | X | X |
| ○ Implementar um sistema de comunicação interna que permita a partilha de informação, sustentada num somatório de processos que permitam, em diversos níveis de acesso, a interação com todos os atores | | | X | X |
| ○ Implementar uma filosofia de gestão da qualidade que seja abraçada por todos | | | X | X |
| ○ Melhorar o sistema de impressão baseado no PaperCut | X | X | X | X |
| ○ Incentivar a utilização de documentos digitais, com o objetivo de reduzir gastos com os recursos materiais | X | X | X | X |
| ○ Implementar a criação de uma sala de recursos moderna e inovadora, dotada de diversas valências e capaz de “ouvir” os desafios do futuro, sendo mais um equipamento promotor do sucesso escolar | | | | X |
| ○ Realizar formações que possibilitem uma maior integração dos atores na vida da sua ESJR, dotando-os de ferramentas que permitam compreender o presente, com um olhar para o futuro | X | X | X | X |
| ○ Reformular todo o centro de recursos digital, tornando-o mais eficiente e eficaz | | X | X | X |
| ○ Remodelar toda a documentação modelo, no âmbito de uma política de sistema de controlo interno | | X | X | X |

^(a) Anos de duração do mandato

5. Fomentar um maior envolvimento da ESJR com a comunidade educativa

| Ações/estratégias | Aplicação temporal ^(a) | | | |
|--|-----------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ○ Fomentar o estabelecimento de parcerias e protocolos | X | X | X | X |
| ○ Criar um setor responsável pela promoção da marca ESJR junto da comunidade envolvente | | X | X | X |
| ○ Otimizar e melhorar a página eletrónica da ESJR | X | X | X | X |
| ○ Desenvolver uma cultura de divulgação das iniciativas e ações que fazem respirar a ESJR | X | X | X | X |
| ○ Desenvolver um jornal em formato papel, paralelamente ao do formato digital, recuperando tradições da escola e possibilitando uma maior aproximação à população do meio envolvente | | | X | X |
| ○ Criar uma rádio escolar que, paralelamente ao sistema de televisão interna, possa contribuir para uma maior dinamização das atividades da escola | | | X | X |
| ○ Implementar, anualmente, Jornadas Régio que, catapultando a marca ESJR, permita, literalmente, abalar as estruturas cognitivas de todos e eliminar as barreiras físicas que delimitam o seu espaço, abrindo-se a todos | | | | X |
| ○ Estimular uma maior participação dos pais e encarregados de educação na vida da sua/nossa ESJR | X | X | X | X |
| ○ Fomentar o desenvolvimento de projetos que envolvam todos os diferentes atores, nomeadamente ao nível da solidariedade | X | X | X | X |
| ○ Dar maior visibilidade à atividade desenvolvida pelos diversos clubes e departamentos, nomeadamente, Desporto Escolar, EcoClube, Saúde Escolar e SPO | X | X | X | x |
| ○ Dar maior visibilidade ao funcionamento dos órgãos de gestão da escola, publicando periodicamente uma edição informativa (newsletter) | | | | X |

^(a) Anos de duração do mandato

NOTAS FINAIS

Porquê a apresentação deste projeto?

Porque...

Sou sonhador, otimista, inovador, colocando no topo das minhas preocupações o sucesso dos nossos alunos e o bem-estar dos meus companheiros desta aventura pelas cousas da Educação da ESJR; acredito que dar um passo deve ser precedido pelo diálogo, pela confrontação de ideias e acompanhado, conscientemente, por muitos outros passos de muitos outros companheiros; acredito na partilha e na delegação de funções; acredito que liderar é saber ouvir, saber conciliar, potenciar consensos, aprender com os erros, aprender com os outros, ser também uma peça, tal como os outros, para construir a nossa ESJR...

Por tudo isto e muito mais que, simples e poeticamente, pode ultrapassar a singularidade e beleza transmitida por umas quantas palavras sabiamente alinhadas, acredito que, com a colaboração da minha equipa e de todos aqueles que todos os dias ajudam a construir a estória da nossa escola, poderei contribuir para tornar a nossa ESJR numa escola de afirmação, de excelência, inovadora, de e para todos, numa ESJR que seja motivo de orgulho e imagem de marca e de referência para as gentes de Vila do Conde, dos concelhos limítrofes e do próprio país!

Porque acredito que para construir uma ESJR moderna, inovadora, promotora do sucesso escolar e fazedora de sonhos é, absolutamente necessário, estar-se presente, mas, sempre, a pensar no futuro!

Vila do Conde, 18 de maio de 2017

O Candidato

ANTÓNIO
MANUEL DA
COSTA ALMEIDA
Assinatura de forma
digital por ANTÓNIO
MANUEL DA COSTA
ALMEIDA
(Data: 2017.05.18
11.21.00 +01'00')

REFERÊNCIAS

- Martins, V. M. T. (1991). Para um projecto educativo. Recuperado em janeiro de 2014 de <http://www.ipv.pt/millennium/Millennium27/23.htm>
- Diário da República (2012). Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho
- ESJR, Projeto Educativo, 2015
- IGEC, Avaliação Externa das Escolas – Relatório Escola Secundária José Régio de Vila do Conde, 2013
- ESJR, Contrato de Autonomia, 2014
- Barroso, J., 1996. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. Porto Editora.
- Davor, D. F., setembro 2007. Qualidade em educação, v. 12, n. 3, p. 505-513
- Ministério da Educação. (2001, julho). Autonomia, Administração e Gestão das escolas portuguesas 1974 – 1999: continuidade e rupturas, Departamento de Avaliação Prospectiva e Planeamento
- Lima, L. C., Pacheco, J. A., Esteves, M., & Canário, R. (2006, dezembro). A Educação em Portugal (1986 – 2006). Alguns contributos de investigação. Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.
- Lima, L. C. (1998). Construindo modelos de gestão escolar. Cadernos de Organização e Gestão Escolar. Instituto de Inovação Educacional.
- Diário da República (2010). Decreto-Lei n.º 75/2010, de 23 de junho
- Diário da República (2012). Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho
- Jorge, A. F. (2013). Projeto Educativo com valência de um instrumento de gestão estratégica, segundo a metodologia Balanced Scorecard. Recuperado em janeiro 2014 de <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/5219>.
- Cabral, I. (2014). Investigadora da Católica Porto diz que a autonomia das escolas “é uma falácia”. Recuperado em janeiro de 2014 de <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/investigadora-da-catolica-porto-diz-que-a-autonomia-das-escolas-e-uma-falacia-1638859>
- Quintaneiro, A. S., Mendonça, A., & Bento, A. VII Simpósio de Organização e Gestão Escolar, A autonomia das escolas básicas do 1º ciclo com pré-escolar da região autónoma da Madeira. Da teoria à prática.

Os cientistas profissionais têm normalmente de fazer uma escolha nos seus objectivos de investigação. Há alguns que, se alcançados, seriam muito importantes, mas prometem uma parcela tão pequena de sucesso que ninguém tenta segui-los (...) Há outros objectivos científicos que são perfeitamente alcançáveis, mas pouco significativos. (...) A probabilidade de descobrir algo verdadeiramente interessante – excepto o que se relaciona com a natureza humana – parece pouca e o tempo exigido parece muito.

Carl Sagan, O Cérebro de Broca, p. 85
julho.1987, Gradiva