

*ESCOLA SECUNDÁRIA JOSÉ SARAMAGO*  
*Mafra*

*Projeto de Intervenção*  
**(Quadriénio 2020/2024)**

*(Portaria n.º 604/2008, de 9 de Julho, Artigo 6.º, ponto 3)*

**Candidatura ao Cargo de Diretor**

*Maria Adriana Fonseca Silva Fernandes Baptista*

janeiro/2020

“A educação (...) situa-se no coração do desenvolvimento tanto da pessoa humana como das comunidades. Cabe-lhe a missão de fazer com que todos, sem exceção, façam frutificar os seus talentos e potencialidades criativas, o que implica, por parte de cada um, a capacidade de se responsabilizar pela realização do seu projeto pessoal.”

Delors, J. *et al.* (1998). EDUCAÇÃO UM TESOURO A DESCOBRIR. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. S. Paulo: CORTEZ EDITORA

## Índice

Nota Prévia.....	4
Introdução.....	5
1. Caracterização da Escola Secundária José Saramago – Mafra.....	7
2. Identificação de Problemas .....	7
3. Definição da Missão, Metas e Grandes linhas de Orientação da Ação.....	9
3.1. Visão .....	9
3.2. Missão.....	9
3.3. Valores .....	10
3.4. Metas .....	11
3.5. Metodologia .....	12
4. Plano de Ação .....	13
4.1. Princípios.....	13
4.2 Plano estratégico.....	14
4.2.1. Prestação do serviço educativo .....	14
4.2.2. Resultados e impacto na Comunidade.....	15
4.2.3. Liderança e gestão.....	16
5. Cronograma de Atividades .....	18
6. Avaliação do Projeto de Intervenção .....	18
Considerações Finais .....	19
Referências Bibliográficas .....	20

## Nota Prévia

Consciente dos desafios que se apresentam à escola de hoje e considerando que reúno competências para dar resposta ao que é exigido a um Diretor – indicar caminhos, construir sinergias, fomentar um projeto coeso com objetivos comuns aos vários atores/parceiros e à comunidade educativa – o presente projeto de intervenção foi elaborado, conjuntamente com a minha candidatura à eleição do lugar de Diretor para o quadriénio 2020/2024, como resposta ao concurso para provimento do lugar de Diretor da Escola Secundária José Saramago-Mafra – aviso n.º 72/2020 do Diário da República, 2.ª série de 3 de janeiro de 2020 – e está em consonância com os termos dos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

Na sua elaboração foram tidos em conta os documentos existentes na página eletrónica da Escola, nomeadamente, o Projeto Educativo 2018/2020 e o Contrato de Autonomia, por serem documentos orientadores de toda a atividade escolar onde, em conformidade com os normativos legais que os validaram, se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias, segundo os quais (...) a escola se propõe cumprir a sua função educativa.

A análise do Relatório do Contrato de Autonomia referente ao ano de 2019/2020, o Relatório de Avaliação Externa das Escolas resultante da avaliação da Escola realizada no ano letivo 2016/2017 e o Plano de Melhoria definido para 2017/2020 permitiram perceber pontos fortes e constrangimentos à consecução dos objetivos delineados em anos anteriores e ainda não alcançados.

As linhas orientadoras que aqui se apresentam têm em conta a cultura e a realidade socioeconómica da ESJS-Mafra, plasmadas nos diversos documentos, estando sujeitas a alterações/adaptações, para se adequarem às linhas estratégicas que, de acordo com as alíneas o) e p) do Artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho, são definidas pelo Conselho Geral.

Deixando explícito que o conhecimento que possuo da Escola a cuja direção me candidato, decorre da leitura e análise dos documentos supra citados, e sabendo, por experiência, que a sociedade, em permanente transformação, vai solicitando cada vez mais à escola soluções para os problemas, necessidades e desafios, decorrentes das novas realidades sociais, apresento este projeto de intervenção como documento genérico. Com um mais profundo conhecimento do contexto, e após uma primeira avaliação, este projeto será certamente alvo de ajustamentos para aproximar as linhas orientadoras de ação propostas à realidade educativa para a qual foi gizado.

“Em que consiste ser diretor ou diretora? (...) A conceção dependerá da abordagem da pessoa que assume essa função.

É a pessoa (ou melhor, a equipa) que:

- ajuda a que a instituição encontre o sentido e o significado da sua atividade;
- impulsiona e coordena um projeto autenticamente educativo;
- cria um clima positivo entre todos os membros da comunidade
- propicia a inovação educativa para adaptar a instituição a novas exigências;
- torna possível as aprendizagens mais relevantes e significativas;
- impulsiona a avaliação da instituição como um caminho de melhoria;
- favorece uma rede de relações psicologicamente saudáveis;
- vela pelas dimensões éticas do desenvolvimento organizativo;
- torna possível a participação de todos os organismos e indivíduos da comunidade”

Guerra, M. (2005: 60)

## Introdução

Este projeto pretende concetualizar as ações a desenvolver e definir objetivos e estratégias, no sentido de programar uma realidade futura com os recursos disponíveis (humanos, físicos, materiais), que deverão ser geridos com eficiência, tendo em vista a eficácia da instituição na resposta às solicitações e necessidades da comunidade educativa, que se consubstancia no sucesso educativo dos alunos.

Conforme o previsto nos números 2 e 3 do artigo 22.ºA do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho, que altera o Decreto-Lei n.º75/2008, de 22 de abril, o presente Projeto de Intervenção apresenta uma caracterização sumária da Escola Secundária José Saramago-Mafra (adiante identificada por ESJS-Mafra), identifica os problemas e desafios da instituição, prosseguindo com a definição da missão, as metas a cumprir e as grandes linhas de orientação do plano estratégico que, na qualidade de candidata, me proponho desenvolver na temporalidade do mandato.

As motivações subjacentes à elaboração e ao desenvolvimento do presente projeto de intervenção encontram-se fundamentadas nas opções que tomei enquanto aluna, que me levaram a escolher o ensino como profissão, por acreditar ser capaz de melhorar as condições de vida dos jovens do meu país. São estas mesmas motivações que me têm levado a investir em novas aprendizagens, procurando estratégias de melhoria como ensinante e aprendente, que me permitam contribuir para o sucesso da escola em geral e dos meus alunos em particular.

A apresentação desta candidatura assenta na vontade de pôr ao serviço da comunidade as minhas aprendizagens e o conhecimento adquirido ao longo de mais de trinta anos de prática profissional; na vontade de dar continuidade a um trabalho pensado e realizado em prol da comunidade, para a comunidade e com a comunidade; e na vontade de investir na melhoria contínua do sistema de ensino apoiada em parcerias consistentes que se preocupam com o sucesso escolar dos alunos do Ensino Secundário que hoje frequentam a escola, mas também com o sucesso dos alunos que no futuro nela concretizarão as suas aprendizagens. Esta candidatura assenta ainda na convicção de ser capaz de implementar processos de trabalho motivadores propícios à melhoria do capital humano que os docentes, assistentes técnicos, assistentes

operacionais e restantes técnicos representam e que se revela, pelo exemplo, nas práticas de cidadania e na melhoria das condições de vida do contexto local e em consequência do país.

Ancorando a minha capacidade de resposta a cada desafio que me é proposto nos conhecimentos que possuo da escola pública no geral, em termos empíricos<sup>1</sup> e decorrentes da investigação académica, proponho-me contribuir para gerar valor e criar dinâmicas de melhoria na Escola Secundária José Saramago - Mafra.

Consciente de que o momento é de mudança, acredito que esta se torna menos ingrata quando feita com as pessoas e realizada pelas pessoas que conhecem bem o contexto. Não conhecendo as especificidades do contexto e das pessoas que nele trabalham e aprendem, resta-me a urgência de perceber as suas satisfações, frustrações, preocupações, motivações e perceções pessoais para compreender de que forma podem comigo formar uma equipa coesa e empenhada na melhoria da ESJS-Mafra.

Em síntese, a candidatura que se apresenta, sustenta-se numa realidade similar aquela que se perspetiva nos documentos elaborados por quem bem conhece a ESJS-Mafra. Proponho-me fazer parte dessa realidade acreditando que o futuro se constrói com avanços e recuos, e que a melhoria da escola se obtém com o empenho contínuo de toda a comunidade, com pais interessados, com alunos motivados para aprenderem e professores empenhados em fazerem da escola uma comunidade de aprendizagem profissional, com lideranças sustentáveis, e todos conscientes de que as aprendizagens que a escola proporciona só fazem sentido se ajustadas ao tempo e à sociedade em mudança.

A elaboração deste projeto e a sua apresentação, com a pretensão de vir a ser diretora da ESJS-Mafra, prende-se com a certeza de ser capaz de responder cabalmente aos múltiplos desafios que se colocam aos diretores da escola pública e às lideranças da escola do século XXI.

---

<sup>1</sup> Assume-se o conhecimento empírico da organização escolar em diferentes níveis:

- docência - ensino, avaliação e aprendizagens
- gestão de relações com os alunos e respetivas famílias, como diretora de turma;
- gestão de pessoas, como coordenadora de departamento;
- dinamização e implementação de processos de supervisão e de aprendizagem mútua entre docentes, como formadora do CFAETVL;
- desenvolvimento de culturas colaborativas e solidárias entre discentes e docentes, como coordenadora de departamento e formadora;
- avaliação do desempenho docente - como avaliadora externa e interna, como elemento da SADD e como formadora pelo IEUL na área;
- múltiplas realidades e dinâmicas que necessariamente coexistem numa escola onde se ministram cursos de ensino secundário, nas vertentes ensino profissional e científico-humanístico.

## 1. Caracterização da Escola Secundária José Saramago – Mafra

A Escola Secundária José Saramago - Mafra localiza-se na vila de Mafra, sede do concelho, e situada a cerca de 30 km de Lisboa a cuja Área Metropolitana pertence. Faz fronteira com os Municípios de Arruda dos Vinhos, Loures, Sintra, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras.

As origens da atual ESJS recuam ao dia 1 de outubro de 1970, quando foi inaugurada, em Mafra, uma secção do Liceu D. Pedro V, criada para ministrar o Ensino Geral e o Ensino Complementar. Em 1 de janeiro de 1976, ganhou autonomia com a publicação do decreto-lei nº 260-B/75 de 26 de maio, que criou a Escola Secundária de Mafra. Em 30 de outubro de 1998, o Ministério da Educação, através do despacho nº 20060/98, determinou que a Escola Secundária de Mafra se passasse a designar Escola Secundária José Saramago – Mafra. Em 2013/14 foi assinado entre a Escola, a Autarquia e o Ministério da Educação um Contrato de Autonomia, que, à data, ainda se encontra em vigor.

A sua oferta educativa e formativa abrange os cursos científico-humanísticos, cursos profissionais, cursos de educação e formação de adultos de certificação escolar, dos níveis básico e secundário, e de dupla certificação e, ainda, cursos do ensino recorrente por módulos capitalizáveis, em regime não presencial, e vias alternativas de conclusão do ensino secundário, nomeadamente, ao abrigo do Decreto-Lei nº 357/2007 de 29 de outubro.

Integra uma unidade de ensino estruturado para a educação de alunos com perturbações do espectro do autismo e quatro unidades de apoio especializado para a educação de alunos com multideficiência e surdocegueira congénita. Dispõe, ainda, de um Centro Qualifica.

De acordo com os dados facultados pela IGEC no relatório de Avaliação Externa, os valores das variáveis de contexto da Escola, quando comparados com os das outras escolas públicas, colocam-na entre as mais favorecidas, em especial no que concerne à idade média dos alunos e às habilitações académicas dos pais e das mães.

Com cerca de 1900 alunos, no ano letivo 2019/2020 a Escola participará no Plano Integrado e Inovador de Combate ao Insucesso Escolar, dinamizado pela Câmara Municipal de Mafra, o qual prevê um conjunto de atividades que visam combater o abandono e insucesso escolares.

## 2. Identificação de Problemas

Para identificar os problemas para os quais se pretendem apresentar propostas de resolução neste Projeto de Intervenção e tendo em conta o reduzido tempo dedicado à sua elaboração, recorreu-se à análise SWOT plasmada no Projeto Educativo da ESJS-Mafra, por a mesma ter sido elaborada por quem conhece plenamente o contexto e por se tratar de um instrumento de análise estratégica centrado em aspetos endógenos (ambiente interno) e em aspetos exógenos (ambiente externo) da organização, que permite diagnosticar potencialidades/constrangimentos e forças/fraquezas, e definir de forma clara e objetiva, as linhas orientadoras da atividade educativa, articulando as características da comunidade e do meio envolvente com os recursos disponíveis, os projetos de fundo já implementados e os ideais de uma escola enriquecedora e gratificante que deve ser de todos e para todos, como se pretende que seja a Escola Secundária José Saramago-Mafra.

Considerando que os pontos fortes se mantêm, e que assim são considerados porque caracterizam positivamente a escola no seio da comunidade que serve, resta assinalar as áreas a necessitar de uma intervenção prioritária assinaladas no Diagnóstico Estratégico constante do Projeto Educativo em vigor, e definidas a partir do Relatório de Autoavaliação 2016/17 e do Relatório de Avaliação Externa 2016/17 e que, segundo os documentos recentes, ainda estão por cumprir.

Assinalam-se como **Fragilidades (págs. 9-10 do PE)**

- ❖ Baixa conclusão dos alunos dos Cursos Profissionais num ciclo de três anos;
- ❖ Baixa conclusão dos módulos devido a anulações e exclusão por faltas pelos alunos dos Cursos Profissionais;
- ❖ Baixa utilização de meios informáticos em sala de aula, pelos alunos;
- ❖ Insuficiente reflexão sobre as opções didáticas efetuadas, as metodologias aplicadas em sala de aula e o seu impacto nas aprendizagens;
- ❖ Baixa frequência dos alunos aos apoios às turmas;
- ❖ Baixa afluência dos alunos à Sala de Estudo;
- ❖ Aumento das situações de indisciplina na escola, apesar de pouco graves;
- ❖ Baixa utilização do Gabinete do Aluno face às ocorrências disciplinares registadas na escola;
- ❖ Baixa articulação efetiva entre os diferentes órgãos de administração e gestão e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, no sentido do desenvolvimento e sustentabilidade dos resultados escolares dos alunos da escola;
- ❖ Recursos informáticos existentes na sala de diretores de turma várias vezes inoperacionais;
- ❖ Programa informático *Inovar* com necessidade de alguns melhoramentos.
- ❖ Fraca consolidação e sustentação da gestão articulada do currículo num planeamento intencional e estruturante, com vista a sistematizar práticas pedagógicas que assegurem a consistência e a sequencialidade das aprendizagens e rentabilizem os saberes comuns/afins às várias disciplinas;
- ❖ Na intensificação do trabalho colaborativo no sentido de torná-lo numa prática corrente, possibilitadora da implementação conjunta de estratégias promotoras de sucesso educativo e da reflexão sobre a eficácia das diferentes metodologias de ensino aplicadas;
- ❖ Na supervisão da atividade letiva em contexto de sala de aula, enquanto estratégia formativa planificada, destinada à análise em torno das práticas, orientada para a rendibilização dos saberes profissionais e para o sucesso educativo;
- ❖ Na implementação de mecanismos estruturados de monitorização sistemática dos processos, como o de ensino e de aprendizagem, por forma a garantir uma eficaz autorregulação e investir na sua sustentabilidade e desenvolvimento.

São ainda assinalados os **Constrangimentos (pág. 10 do PE)**

- ❖ Elevada carga horária nos Cursos Profissionais;
- ❖ Insuficiência de recursos informáticos para uma maior utilização, por parte dos alunos, em sala de aula;
- ❖ Pouca disponibilidade dos alunos para participarem nas atividades dos projetos da escola;

- ❖ Refeitório da escola gerido por uma empresa privada;
- ❖ Insuficiência de recursos humanos no Serviço de Psicologia e Orientação (SPO) face ao número de alunos da escola.

### **3. Definição da Missão, Metas e Grandes linhas de Orientação da Ação**

#### **3.1. Visão**

Tendo em conta o exposto no PE – nomeadamente, o contexto social onde a escola se inscreve, e as realidades culturais dos alunos que a frequentam, a disparidade de contextos familiares e formação académica dos pais e, fundamentalmente, a exortação à implementação de práticas de partilha entre os atores da organização – acreditando que, como refere Azevedo (2011), existe entre todos os atores uma “compreensão partilhada” das finalidades e expectativas do que se pretende alcançar, propõe-se para a ESJS-Mafra a visão de Instituição onde se aposte na diferenciação pedagógica, na inovação metodológica e na aprendizagem como processo de aquisição e aumento do capital profissional, de melhoria dos resultados académicos e sociais dos alunos, com o objetivo último de valorizar o que temos para alcançar o que queremos.

A construir o futuro com ligação ao mundo – será a visão que me proponho manter (porque com ela concordo na sua essência) na definição do Projeto de Intervenção que apresento, em articulação com o Projeto Educativo da ESJS-Mafra em vigor, procurando que a escola seja compreendida como instituição pública que se renova, ainda que em permanente mutação, reinventando-se no garante do pleno desenvolvimento do cidadão que se quer consciente do seu papel interventivo e crítico, numa sociedade cada vez mais instável onde o sucesso pessoal se vem associando à competição e à desumanização.

A concretização da visão depende da correta e cirúrgica análise da organização escolar, identificando os objetivos a alcançar, com o apoio e concetualização de todos. Para dar conta do que considero ser fundamental para concretizar com sucesso a Visão definida tenho de entrar no campo do concreto, “do que perdura depois da visão” (Garcia, 2010: 257) no conjunto de razões que definem a escola como organização. Falo, naturalmente, da Missão da escola pública, em geral, e da ESJS-Mafra, em particular.

#### **3.2. Missão**

Como a todas as escolas públicas portuguesas, à ESJS-Mafra “está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do país” (Decreto-Lei no 75/2008, de 22 de abril).

Pretendo que a ESJS-Mafra, através do seu Projeto Educativo, possibilite uma organização e rentabilização de recursos que continue a promover o combate à exclusão social, ao absentismo e ao abandono escolar, a ser um espaço de valorização pessoal e de construção de futuros sólidos e sustentáveis a que a comunidade educativa recorre procurando nela respostas para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

No sentido de alcançar a visão de escola definida e assumindo a responsabilidade de implementar a missão da escola pública, comprometo-me a contribuir para que a ESJS-Mafra cumpra o contratualizado com a Autarquia e com o Ministério da Educação no seu Contrato de Autonomia assumindo-se como uma instituição:

- Aberta, plural e inclusiva, reconhecida no seio da comunidade pela relevância das atividades que promove;
- Capaz de ministrar um ensino diferenciado – do ponto de vista pedagógico – e intencional, focado no desenvolvimento do aluno, em consonância com as exigências do perfil do aluno para o século XXI;
- Que privilegia a inclusão, a igualdade de oportunidades e a aprendizagem com sentido para todos os que a frequentam;
- Que se organiza segundo uma estrutura ágil e participada, baseada numa gestão orientada por objetivos estratégicos, sustentada em sistemas de informação e comunicação eficazes, na transparência de procedimentos e na racionalização e sustentabilidade dos recursos;
- Com docentes e colaboradores técnicos e operacionais motivados e empenhados, determinados em contribuir de forma clara na melhoria contínua da Escola;
- Que promove parcerias com agentes sociais, económicos, culturais e científicos, regionais, nacionais e internacionais.

### **3.3. Valores**

Para promover o sucesso educativo dos alunos, o gosto por aprender e a integração de todos, a escola pública, deve apetrechar-se de mecanismos de apoio educativo eficientes e assentes na premissa de que a escola é de todos e para todos e, como tal, deve poder responder às necessidades de cada um.

Os valores adotados pela ESJS-Mafra e definidos no seu Projeto Educativo são os plasmados no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória com os quais se pretende garantir um serviço educativo credível e reconhecido, cuja qualidade se revele em princípios de sustentabilidade comunitária e inovação, com os quais se propõe contribuir para a construção de uma sociedade avançada, mas plenamente consciente das fragilidades humanas e planetárias, e apostada em edificar a sociedade que todos desejamos ter no futuro.

Definida a Missão da ESJS-Mafra, baseada numa visão orientada para a construção do futuro com ligação ao Mundo como aldeia global, definem-se as metas a partir das quais se traçam as linhas de Orientação da Ação. Nesta fase, importa referir que numa escola virada para o futuro, que se quer inclusiva devem reconhecer-se os impasses e impotências que podem advir da ação pedagógica para que a comunidade educativa mais facilmente se possa libertar de mecanismos defensivos e comprometer-se com a definição de ações consequentes capazes de provocar as mudanças necessárias que venham a refletir-se nas ações das lideranças, na prestação do serviço educativo e na melhoria dos resultados académicos.

### 3.4. Metas

Este projeto de intervenção centra-se na consolidação de uma cultura de escola de qualidade que se assume como escola de referência e que aspira à excelência, reconhecida pela comunidade educativa. Numa comunidade escolar que se pretende ativa e participativa, urge levar cada um dos seus membros a intervir e a responsabilizar-se, com vista a melhorar a escola e a proporcionar uma melhor qualidade do ensino e da educação. Sob o ponto de vista pedagógico, e na perspetiva de promoção do desenvolvimento cívico, as metas que aqui se apontam, são indissociáveis dos objetivos operacionais que se encontram plasmados no Projeto Educativo e no Contrato de Autonomia, apesar de, em algumas situações não compreender os números contratualizados, como é o caso dos números 2, 3, e 4, por, na minha perspetiva, pressuporem: um conhecimento prévio dos resultados da avaliação externa dos alunos antes da mesma ter lugar; que alunos diferentes assumem características similares no que respeita à aquisição e aplicação do conhecimento; e que anualmente os alunos obtêm resultados idênticos que numericamente se refletem num processo de melhoria crescente.

Tendo em conta o Relatório do contrato de Autonomia referente ao ano escolar 2018/2019, onde se assinalam objetivos alcançados e objetivos com níveis de consecução menos conseguidos, as metas propostas (com a alteração que considero fazer mais sentido, numa perspetiva de melhoria interna que pretende ser progressiva) são:

1. Consolidar a taxa de abandono escolar próxima de 0%.
2. Diligenciar para que a taxa global de sucesso escolar, nos cursos científico-humanísticos, supere a taxa de sucesso alcançada no ano anterior em 2%.
3. Investir no aumento do número de disciplinas com média das classificações de exame nacional positiva.
4. Melhorar, nos cursos profissionais, as taxas de sucesso anuais da Escola em 2%.
5. Continuar a proporcionar aos adultos modalidades de educação e formação diversificadas numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida, promovendo a melhoria dos níveis de qualificação da população, a empregabilidade e o empreendedorismo.
6. Reforçar a monitorização e análise dos resultados escolares a nível interno.
7. Educar para a cidadania e desenvolvimento cívico – contribuir para a formação de pessoas responsáveis, autónomas, solidárias que conhecem e exercem os seus direitos e deveres em diálogo e no respeito pelos outros, com espírito democrático, pluralista, crítico e criativo.
8. Garantir a igualdade de oportunidades no acesso à educação/formação, promovendo a inclusão de todos os jovens (objetivo 6 do PEM) – a escola, com orientação inclusiva, enquadra-se no princípio da igualdade de oportunidades educativas e sociais adaptando-se à diversidade dos seus alunos, proporcionando o acesso a aprendizagens de sucesso, independentemente da origem cultural e social.

9. Promover um serviço de educação e de formação de referência e adequado à procura (objetivo 7 do PEM) - “otimização de recursos humanos e materiais” (iniciativa 11 do PEM), numa lógica de máxima eficiência na utilização dos referidos recursos.
10. Investir na qualificação do pessoal docente, mas também do pessoal não docente (objetivo 8 do PEM) - proporcionando-lhes formação ao longo da vida, adequada às reais necessidades individuais e concelhias, em parceria com a Câmara Municipal de Mafra.

### **3.5. Metodologia**

As regras de organização, administração e funcionamento da vida escolar estão definidas, de acordo com a legislação em vigor e atendendo à autonomia da escola, no Regulamento Interno, no Projeto Educativo de Escola e no Contrato de Autonomia. Assim, e consciente das orientações a ter em conta na apresentação do projeto de intervenção: por um lado, definir respostas qualificadas para os problemas identificados como oportunidades de melhoria e, por outro, sustentar os pontos fortes e o incitamento a desafios passíveis de gerar uma dinâmica inovadora, procurei discriminar um conjunto de ações que, globalmente, representam um rumo dinâmico e flexível, porque diversificado nos caminhos e nos ritmos, que se pretende implementar na ESJS-Mafra, em estreita colaboração com as partes interessadas, internas e externas, da comunidade educativa.

O desenvolvimento estratégico da instituição escolar consiste em desenvolver os instrumentos e promover as mudanças necessárias com vista à concretização das determinações do planeamento estratégico que passa pela consideração dos objetivos e metas definidos pela organização, com vista a promover uma redefinição de responsabilidades, tarefas e tornar visível a participação de todos os atores na comunidade.

## 4. Plano de Ação

“ – Sabes qual é a definição de insanidade? – perguntara-lhe Leonardo uma tarde sem retirar os olhos do jornal. Era uma pergunta de retórica a que ele iria responder, por isso aguardou com paciência.

– Insanidade – afirmou baixando o jornal para saborear o momento – é continuar a fazer as mesmas coisas mas esperar resultados diferentes”.

MacBeath et al (2005)

### 4.1. Princípios

Para satisfazer os objetivos pedagógicos deste projeto de intervenção e conferir sentido à missão e aos valores nele consignados, pretende-se desenvolver na ESJS-Mafra uma ação educativa alicerçada num conjunto de princípios definidos a partir dos plasmados no Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória (PE 2018/2021, pp 7-8), que se pretendem definidores e facilitadores de melhoria da eficácia educativa da instituição.

Nesse sentido é fundamental concretizar os seguintes princípios:

- Valorizar os progressos alcançados pela escola e investir em metodologias inovadoras para evoluir de forma consistente.
- Atender às situações de risco apostando no acompanhamento personalizado;
- Implementar/manter práticas de inclusão e acesso a uma oferta formativa diferenciada que passe pelo apoio aos alunos com mais dificuldades de aprendizagem, animação de projetos e práticas de ensino experimental;
- Valorizar formas de trabalho cooperativo entre docentes e motivar os docentes para a implementação de processos de supervisão colaborativa com observação de aulas entre e por pares;
- Construir, de forma participada com a comunidade escolar, o próximo Projeto Educativo da ESJS-Mafra que deverá orientar-se por objetivos que expressem a vontade da comunidade educativa de evoluir e de fazer sempre melhor;
- Investir em atividades de formação parental que contribuam para a participação e o envolvimento de pais e encarregados de educação na educação dos respetivos educandos e nas resoluções micropolíticas da escola;
- Investir na capacitação dos serviços administrativos para que estes possam atempadamente responder às solicitações da comunidade que serve.
- Motivar a comunidade discente para cuidar e respeitar a comunidade docente e não docente, as instalações e os equipamentos;
- Investir numa liderança que dê espaço e potencie o desenvolvimento das lideranças intermédias e que apele à colaboração entre os diversos órgãos de gestão procurando que a informação circule de forma clara e eficiente;
- Procurar que a comunidade (interna e externa) reconheça e valorize a escola, se assuma como um recurso de desenvolvimento da mesma e se empenhe na autoavaliação da ESJS-Mafra percebendo-a como processo estratégico de desenvolvimento organizacional e de estímulo à mudança.

A estes devem, naturalmente, acrescer os princípios éticos que regem a Administração Pública Portuguesa, designadamente:

- Princípio do serviço público
- Princípio da legalidade
- Princípio da justiça e imparcialidade
- Princípio da igualdade
- Princípio da proporcionalidade
- Princípio da colaboração e boa-fé
- Princípio da informação e qualidade
- Princípio da lealdade
- Princípio da integridade
- Princípio da competência e responsabilidade

## 4.2 Plano estratégico

Por uma questão de sistematização e lógica de tratamento, o conjunto de ações, que no seu todo se constitui como plano estratégico, agruparam-se em três domínios – Prestação do Serviço Educativo, Resultados e Impacto na Comunidade, Liderança e Gestão Estratégica – que representam, decerto, áreas de preocupação distintas mas complementares da minha ação.

### 4.2.1. Prestação do serviço educativo

A prestação do serviço educativo baseia-se sobretudo na forma como os alunos aprendem e, transparece na satisfação da comunidade educativa face às respostas propiciadas pela escola às situações mais ou menos complexas a que foi chamada a responder. É transversal às lideranças e exige não apenas uma forte motivação por parte dos profissionais para o exercício da tarefa, mas ainda uma compreensão plena da mesma, tanto por professores como por alunos. Perante a comunidade escolar e os *stakeholders*, a prestação do serviço educativo é um dos fatores que define a eficácia da escola.

A partir do plano de melhoria em execução, delineado a partir da submissão da ESJS-Mafra à avaliação externa definiram-se neste campo:

#### Desafios

- Articulação curricular, nas dimensões vertical, horizontal.
- Trabalho colaborativo entre pares/órgãos da Escola.
- Exigência e incentivo à melhoria do desempenho dos docentes e não docentes.
- Acompanhamento e supervisão da prática letiva.
- Aferição dos critérios e instrumentos de avaliação.
- Eficácia das medidas de apoio educativo.

#### Objetivos

- Promover o trabalho colaborativo entre pares/órgãos da Escola.
- Assegurar a aplicação de critérios e instrumentos de avaliação aferidos.
- Elaborar um plano de formação para docentes e não docentes, de acordo com as suas necessidades e articulado com os interesses da Escola.

- Estimular os mecanismos de acompanhamento e supervisão interna das práticas letivas.
- Promover o sucesso educativo e pessoal dos alunos.
- Apoiar a Biblioteca Escolar, enquanto recurso estratégico para a mudança das práticas educativas, suporte às aprendizagens, apoio ao currículo, desenvolvimento das literacias,
- Promover/Incentivar a implementação de Projetos de formação de leitores críticos e cidadãos responsáveis.

### **Estratégias**

- Consolidar o processo de articulação curricular, nas dimensões vertical, horizontal.
- Favorecer o trabalho colaborativo e cooperativo entre docentes do mesmo grupo disciplinar na planificação e preparação de atividades letivas e de avaliação de alunos que tenham em conta a definição de estratégias diferenciadas, pensadas em função das características dos alunos, das turmas e dos cursos.
- Promover e incentivar o trabalho colaborativo entre docentes do mesmo conselho de turma na definição de estratégias, de ensino e de avaliação, promotoras de aprendizagens transversais, num contexto de trabalho de equipa multidisciplinar no âmbito da flexibilidade curricular e na definição de instrumentos de avaliação com sentido para docentes e discentes.
- Sedimentar práticas de análise consequente dos resultados académicos em sede de departamento curricular e de conselho de turma

### **4.2.2. Resultados e impacto na Comunidade**

A melhoria dos resultados dos alunos requer lideranças centradas na aprendizagem, capazes de se comprometerem com o desenvolvimento escolar e social dos discentes, e de o transformar numa responsabilidade genuinamente assumida por todos os atores escolares.

### **Desafios**

- Melhoria dos resultados escolares dos cursos profissionais, manutenção dos resultados positivos das disciplinas submetidas a exame nacional e promoção de novas dinâmicas de aprendizagem e avaliação nas disciplinas que ainda não alcançaram as metas estabelecidas no Contrato de Autonomia.
- Participação ativa e responsável dos alunos na vida da Escola.
- Sustentação do grau de satisfação da comunidade educativa.
- Valorização dos sucessos académicos, cívicos e sociais dos alunos.
- Diminuição dos índices de indisciplina e de abandono escolar

### **Objetivos**

- Monitorizar os resultados escolares, de forma sistemática e regular.
- Melhorar a qualidade e o rigor do ensino, atendendo aos processos e resultados.
- Valorizar e apoiar uma Associação de Estudantes como parceiro pedagógico capaz de estabelecer ligações de proximidade entre os alunos e comunidades interna e externa e promover a implementação de ações que contribuam para uma maior eficiência e eficácia da escola na resposta às necessidades e anseios da comunidade discente.

- Aprofundamento do trabalho pedagógico com os delegados/representantes de turma, para que se construam mecanismos de comunicação entre a Escola e os alunos, nomeadamente ao nível de medidas reguladoras de comportamentos;
- Valorizar a inovação pedagógica e didática.
- Reajustar planos e estratégias em resultado da análise dos resultados dos alunos.
- Reforçar positivamente as competências humanísticas, científicas, artísticas, desportivas, cívicas e sociais dos alunos.
- Consolidar a certificação e a educação de adultos.

### **Estratégias**

- Monitorização dos resultados obtidos pela Escola, a partir dos indicadores disponibilizados pelo MISI (Gabinete Coordenador do Sistema de Informação do ME).
- Rigor na análise dos resultados escolares e na reflexão sobre as aprendizagens atingidas, de modo a aplicar práticas e estratégias mais eficazes.
- Incentivo à implementação de processos de ensino inovadores em consonância com o definido nas Aprendizagens Essenciais e no Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória que potenciem um processo de ensino e aprendizagem de excelência
- Diversificação dos instrumentos de avaliação pedagógica, centrados na aprendizagem e adequados ao perfil dos alunos.
- Desenvolvimento/Reforço de projetos que contribuam para melhorar os resultados das disciplinas com maior insucesso.
- Comprometimento da Associação de Estudantes na conceção de projetos integradores e promotores de hábitos de vida saudável e de cidadania ativa.
- Implementação de ações de prevenção da indisciplina/bullying;
- Desenvolvimento de parcerias ativas com os representantes dos EE, no sentido de prevenir comportamentos e de se comprometerem com o dever de assiduidade dos seus educandos
- Promover em conjunto com os Agrupamentos de Escolas do Concelho um encontro divulgação da oferta formativa da escola cujo público-alvo sejam os alunos de 9º ano e respetivos Encarregados de Educação. Este encontro deve apostar na promoção de cada um dos cursos ministrados no quadro Científico-Humanísticos e no quadro de Ensino Profissional, bem como no esclarecimento dos futuros alunos/formandos da ESJS-Mafra e respetivos Encarregados de Educação, sobre as idiossincrasias de cada uma das opções disponibilizadas para o prosseguimento dos estudos secundários para aumentar os números do sucesso entre os alunos do 10º ano/1º ano dos Cursos Profissionais.

### **4.2.3. Liderança e gestão**

Hargreaves e Fink (2007) assumem que numa escola, a liderança estende-se aos indivíduos, às comunidades e às redes e percorre os diferentes patamares organizacionais e, se for bem exercida ela pode fortalecer a sustentabilidade de uma aprendizagem ampla e profunda para todos os alunos.

### **Desafios**

- Exercício de uma liderança democrática e sustentável.
- Gestão eficiente e de qualidade da ação educativa rumo ao sucesso escolar.
- Eficiência e eficácia da comunicação para o envolvimento e motivação da comunidade educativa nos processos de mudança.
- Manter/Desenvolver nos alunos professores, pessoal não docente e pais e encarregados de educação o sentimento de pertença à Escola.
- Participação da comunidade escolar na elaboração dos documentos orientadores da Escola.
- Cumprimento das normas do Regulamento Interno.
- Eficiência e eficácia na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros.

### **Objetivos**

- Imprimir uma liderança democrática e sustentável, que desmultiplique os níveis de responsabilidade, para promover a motivação e o empenho dos indivíduos e das equipas no arranque e consolidação de projetos.
- Comprometer os alunos e demais membros da comunidade escolar e educativa nos projetos estratégicos da Escola.
- Manter a articulação com outros estabelecimentos de ensino, autarquia e outras entidades locais.
- Desenvolver a cultura de autoavaliação que conduza ao processo de melhoria contínua.
- Promover a eficiência e eficácia dos circuitos de comunicação e informação interna e externa.
- Melhorar o grau de envolvimento e de satisfação dos diferentes membros da comunidade escolar.
- Reforçar os valores de identidade cultural da Escola, tradição e inovação, em estreita colaboração com o Conselho Geral.
- Envolver ativamente os alunos e demais membros da comunidade escolar e educativa na elaboração dos documentos orientadores da Escola.
- Atualizar e reforçar a articulação dos documentos orientadores da Escola.
- Assegurar a divulgação e cumprimento dos documentos orientadores da Escola.
- Rendibilizar as capacidades dos recursos (espaços e equipamentos).

### **Estratégias**

- Promover a interação pedagógica sistemática entre docentes do mesmo grupo disciplinar e com diferentes níveis.
- Organização dos horários dos professores que permita o trabalho colaborativo, o acompanhamento e a supervisão da prática letiva.
- Troca de experiências e práticas de inovação pedagógica e didática entre docentes dos diferentes grupos disciplinares.
- Supervisão entre pares, intra e interdepartamentais.
- Monitorização da aplicação de critérios e instrumentos de avaliação aferidos.
- Orientação e apoio dos alunos e famílias nas opções de áreas de estudos.
- Elaboração/Atualização dos documentos orientadores em articulação com o PEE

## 5. Cronograma de Atividades

O presente projeto tem um horizonte temporal de quatro anos escolares (de 2020 a 2024) justificado, em grande medida, pela natureza das intervenções, pelas circunstâncias e as condições em que será executado e pela existência de uma maioria de objetivos de médio e longo prazo.

O plano beneficiará de um calendário que será estipulado após uma análise objetiva e realista do contexto e das atividades que estão em desenvolvimento, dado o avançar do ano letivo.

Após a definição do cronograma das ações e dos objetivos previstos em função da realidade do contexto para o qual o projeto de intervenção foi delineado proceder-se-á à análise do impacto das medidas nele propostas.

Neste processo prevê-se que este projeto de intervenção seja sujeito a possíveis retificações, bem como o cronograma de implementação do mesmo, de acordo com a contextualização de cada momento e as necessidades decorrentes do desenvolvimento do próprio projeto.

## 6. Avaliação do Projeto de Intervenção

“Não basta ter espelhos. Há que utilizá-los bem.”  
Guerra, M. (2013)

Um projeto de intervenção deve ser entendido como um documento dinâmico passível de reformulação, de acordo com a análise do impacto das medidas implementadas e dos resultados obtidos. Assim, proponho uma avaliação anual do meu projeto que incorpore: um processo reflexivo/autoavaliativo a realizar pelos elementos da direção e que conste de um balanço da aplicação do projeto com o fim de detetar possíveis disfunções ou desajustes e proceder à sua reformulação e um processo avaliativo externo, a realizar pelo Conselho Pedagógico e pelo Conselho Geral, sob a forma de balanço da atuação da direção e com vista à deteção de novos problemas bem como à definição de estratégias que visem a sua resolução.

## Considerações Finais

A escola deve ser perspectivada como “instrumento de transformação e democratização da sociedade” (Formosinho e Machado, 2000: 186). É através da escola que podemos proporcionar às crianças e aos jovens de hoje as aprendizagens essenciais para exercerem de modo crítico e informado a sua cidadania.

Pensada para preparar os indivíduos para a construção e promoção de uma sociedade global, justa e solidária, a escola pública em geral e a ESJS-Mafra, em particular, deve atender em tempo útil às premências sociais, acolher a diversidade, envolver a comunidade, tirar partido do meio, motivar, articular e formar. Deve ser uma referência para os alunos e respetivas famílias, não porque não existam no concelho alternativas, mas pela capacidade de atempadamente dar resposta às solicitações da comunidade que serve; pelos métodos de ensino inovadores; pelos níveis de sucesso académico dos seus alunos; pela excelência dos profissionais que nela se formam – e que se impõem no mercado de trabalho pelas raízes da sua formação – revelando-se pelos valores e princípios que aprenderam enquanto alunos/formandos da ESJS-Mafra; e pelo sentimento de bem-estar que proporciona a alunos e colaboradores. Em suma, deve destacar-se pela qualidade do serviço prestado à comunidade, pelo empenho em dialogar com parceiros e colaboradores e pelo capital humano dos seus profissionais. Para o efeito, é necessário uma liderança objetiva, democrática e distribuída que envolva a comunidade educativa, que valorize as pessoas, que estimule o desenvolvimento das potencialidades individuais como mais-valia da instituição no longo prazo, que promova o trabalho colaborativo com vista ao bem comum e que acrescente valor ao contexto onde atua. É com esta visão de liderança que me proponho dirigir os destinos da ESJS-Mafra, preparada para aceitar que a existência de diferentes pontos de vista numa comunidade plural estimula a criatividade quando se pretendem soluções e respostas para os problemas educativos que tantas vezes parecem difíceis de resolver a partir de uma perspetiva de absoluta homogeneidade.

A certeza da existência de condicionalismos e dificuldades que antecipo à implementação da gestão estratégica proposta no Projeto de Intervenção aqui delineado para a ESJS-Mafra, motivou-me fortemente para apostar na concretização das medidas nele preconizadas, por considerar que a sua aplicação se refletirá na eficácia da escola e conseqüentemente no seu contexto de influência. Assim, é com a convicção de que serei capaz de implementar novas dinâmicas de trabalho a partir das já existentes, e que têm sido positivamente avaliadas, que apresento este projeto de intervenção que considero contemplar ações decisivas que podem contribuir para a melhoria e para o sucesso da Escola Secundária José Saramago-Mafra.

Mafra, 17 de janeiro de 2020

A candidata

---

## Referências Bibliográficas

- Azevedo, J. (2011). *Liberdade e Política Pública de Educação: Ensaio sobre um novo compromisso social pela educação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Delors, J. et al. (1998). *EDUCAÇÃO UM TESOURO A DESCOBRIR*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. S. Paulo: CORTEZ EDITORA
- Formosinho, J., & Machado, J. (2000). *Autonomia, projecto e liderança*. In J. A. Costa, A. Neto-Mendes, & A. Ventura (Orgs.), *Liderança e estratégia nas organizações escolares. I Simpósio sobre organização e gestão escolar* (pp. 185-199). Portugal: Universidade de Aveiro.
- Guerra, M. A. S. (2014). *As feromonas da maçã: o valor educativo da direção escolar*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão
- Hargreaves A. & Fink (2007). *Liderança Sustentável*. Porto: Porto editora
- MacBeath, J., Meuret, D, Michael Schratz, M. & Jakobsen L. (2005). *A História de Serena: Viajando rumo a uma Escola melhor*. Porto: ASA

## Diplomas legais

- Decreto-lei nº 137/ 2012, de 2 de julho (Novo regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário)
- Decreto-lei nº 75/ 2008, de 22 de Abril (Antigo regime jurídico de autonomia e gestão das escolas do ensino não superior)
- Despacho n.º 5908/2017, de 5 de julho: Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular
- Princípios Éticos da Administração pública, consultado em 06/01/2020 em: <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=9BB1D4D0-0607-4588-BCAD-894DBC499AFF&MEN=i>

## Outros documentos consultados

- AEE – Relatório. Escola Secundária José Saramago Mafra. Lisboa: IGEC, 2016-2017.
- ESJS – Contrato de Autonomia
- ESJS – Relatório Anual de Progresso do Contrato de Autonomia. Ano letivo 2018/2019
- ESJS – Plano Anual e Plurianual de Atividades 2017-2020
- ESJS – Plano de Melhoria 2017-2020
- ESJS – Projeto Educativo 2018/2020.
- ESJS – Regulamento Interno 2018