



MARTINS  
SARMENTO  
ESCOLA SECUNDÁRIA

Ana Maria Ribeiro Machado da Silva

# Projeto de Intervenção 2017-2021

Escola Secundária Martins Sarmiento

Candidatura ao cargo de diretora

Aviso nº 2375/2017, de 8 de março

Março de 2017

## ÍNDICE

Introdução.....	3
1. Reflexão sobre o contexto socioeducativo da escola .....	5
2. Caracterização da escola .....	7
3. Visão, missão e valores .....	8
3.1 Visão.....	9
3.2 Missão .....	9
3.3 Valores.....	9
4. Diagnóstico organizacional .....	9
5. Linhas orientadoras da ação .....	10
5.1 Metas .....	12
6. Plano estratégico .....	13
6.1 Domínio de intervenção: organização e gestão escolar .....	13
6.2 Domínio de intervenção: serviço educativo .....	16
6.3 Domínio de intervenção: resultados .....	17
7. Conclusão.....	18
8. Avaliação do projeto.....	19
Bibliografia referenciada.....	20
Legislação referenciada .....	20
Outras fontes referenciadas e consultadas .....	20

## ***Juntos a formar pessoas competentes para a sociedade***

### **INTRODUÇÃO**

A apresentação da candidatura ao cargo de diretora da Escola Secundária Martins Sarmiento, doravante designada por ESMS, resultou de um profundo período de reflexão, através do qual nos propusemos diagnosticar o *valor acrescentado* que poderíamos trazer à nossa escola. Este período de reflexão foi sendo complementado com manifestações de incentivos à candidatura, o que nos permite ter a perceção da existência de uma rede de apoio ao desenvolvimento de um trabalho capaz de consolidar a imagem de referência da escola no meio em que se insere.

O conhecimento que detemos da ESMS, decorrente da nossa participação ativa nas suas diferentes estruturas desde 1997, e nos últimos dez anos, através do desempenho dos cargos de vice-presidente entre maio de 2007 e maio de 2009 e, subsequentemente de subdiretora, desde julho de 2009 até ao momento presente, permite-nos concluir que reunimos as condições necessárias para continuar a traçar o rumo desta organização centenária e desenvolver todos os mecanismos necessários à prestação de um serviço educativo de excelência capaz de contribuir para a realização dos alunos na sua totalidade, enquanto seres humanos, com pensamento crítico e autónomo, pois, como refere Torres, uma “escola excelente resulta de vários princípios de excelência” (2014, p.44).

O estado atual da ESMS, é o resultado do empenho das diferentes estruturas e equipas educativas que nela desenvolvem a sua ação educativa. A renovação e a consolidação da nossa escola na comunidade foi possível porque procuramos pensar a escola como uma “tarefa coletiva” (Bolívar, 2012, p.62 ; p.128). Acreditamos que podemos contribuir para, por um lado criar condições para que se possa continuar a trabalhar bem na nossa escola e, simultaneamente, para a transformar numa organização com capacidade para aprender a desenvolver-se e a enfrentar as mudanças impostas pela sociedade, pela política e pela conjuntura económica e financeira.

Ao longo dos anos fomos desenvolvendo um compromisso com os diferentes elementos que constituem a comunidade educativa. Assumir a candidatura é darmos corpo a esse compromisso.

Pretendemos dar continuidade ao desafio lançado e aceite em 2009 no cargo que desempenhamos. Pretendemos consolidar aquelas medidas que se revelaram boas práticas e aperfeiçoar procedimentos que, com o decorrer dos anos, se foram revelando de algum modo

ineficazes. Mas, acima de tudo, pretendemos trabalhar para desenvolver a competência organizacional e pedagógica de melhoria contínua, para podermos responder aos desafios que diariamente nos são colocados. Temos que, coletivamente, desenvolver uma cultura de colaboração. Ainda na perspectiva da continuidade, os princípios da equidade e da criação de condições para que todos os alunos possam desenvolver as suas aprendizagens vão continuar a nortear a nossa ação. Acreditamos veementemente que a nossa escola e os seus professores podem fazer muito para aumentar o êxito dos nossos alunos. Acreditamos que todos os alunos conseguem aprender (Sergiovanni, 2004). Só temos que intervir de forma adequada, através de uma diversidade de respostas, para que nenhum aluno fique para trás e para que todos adquiram as competências que lhes vão permitir continuar a aprender ao longo da vida.

Pretendemos consolidar os valores da responsabilidade, do trabalho, da exigência, da colegialidade, da solidariedade, da confiança, da justiça, da cidadania responsável e da inclusividade (Projeto Educativo). Acreditamos que a excelência não se consegue sem muito trabalho, e o slogan ***Excelência Sem Trabalho Não Há*** poderá comunicar simbolicamente o valor que pretendemos atribuir ao esforço de todos e de cada um em particular.

Pensamos que são estes os valores que podem contribuir para o desenvolvimento integral dos nossos alunos e que os podem ajudar não só a alcançar o sucesso, como também a viver de forma responsável e digna. Os valores do trabalho, do esforço, da exigência e do rigor de todos têm de nortear a nossa ação e ser a nossa marca coletiva. “Sem trabalho, muito trabalho, nada se consegue”. (Azevedo, 2011, p.269). Temos de fazer desta mensagem o clima da nossa escola para podermos ensinar e nela celebrar a dignidade humana. (*idem* p. 271).

Ao longo dos últimos anos, a ESMS conseguiu reconhecimento social, fruto da melhoria do trabalho realizado. Conseguimos projetar-nos como uma escola de referência onde as boas práticas permitem que os nossos alunos alcancem níveis de sucesso elevado. Todos juntos somos capazes de desenvolver uma educação focalizada nas aprendizagens dos nossos alunos e nos resultados da nossa escola. Todos juntos pautamos a nossa ação educativa pelos valores que nos definem. A oferta educativa que propomos aos nossos alunos possibilita o seu desenvolvimento de forma integral, contribuindo para a redução das desigualdades sociais e permitindo, simultaneamente, rentabilizar os recursos locais e as competências de cada um.

Importa, agora, ir mais além. É necessário aperfeiçoar procedimentos e práticas para dar resposta às mudanças e aos desafios que nos chegam. Queremos que a nossa escola concentre todos os seus esforços ao serviço da melhoria da educação que oferecemos (Bolivar, 2012, p.56).

## 1. REFLEXÃO SOBRE O CONTEXTO SOCIOEDUCATIVO DA ESCOLA

O exercício de funções como subdiretora da ESMS possibilitou-nos a construção de um conhecimento profundo da escola. A rede de relações estabelecidas com parceiros estratégicos, as expectativas em relação à nossa ação educativa e a exigência em relação ao serviço prestado são aspetos que podemos destacar.

Ao longo dos últimos oito anos tentamos contribuir para a definição e implementação de estratégias que introduziram melhorias significativas no funcionamento dos serviços da nossa escola e nos resultados escolares dos nossos alunos. Procuramos criar uma organização educativa reconhecida pela sua eficácia, pelo seu dinamismo e, sobretudo, orientada para a inclusividade / inclusão social e sucesso educativo dos alunos, e que nos mereceu uma procura crescente por parte dos estudantes e das suas famílias. Estes são os objetivos que fazem parte da nossa ação organizacional e percorrem todos os documentos político-estratégicos produzidos pela nossa escola.

O projeto de intervenção que agora apresentamos resulta da nossa participação na produção das *regras organizacionais* que caracterizam a nossa escola e também do grau de conhecimento que dela detemos e que advém do trabalho de proximidade que mantivemos com todas as estruturas e elementos da comunidade educativa.

À Escola, enquanto instituição social e democrática, são-lhe atribuídas múltiplas responsabilidades difíceis de conciliar nomeadamente a formação cívica, o desenvolvimento da personalidade humana através do *educare*<sup>1</sup> (Sergiovanni, 2004, p.132), o fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais, a capacidade empreendedora e o desenvolvimento de competências do saber académico. Estas competências são essenciais para que os alunos enfrentem os desafios de um mundo em permanente mudança. A maior responsabilidade atribuída à Escola é a necessidade de conciliar a tensão permanente “entre mais e melhor escola em democracia” (Torres, 2014). Por um lado, a Escola, e a nossa escola em particular, tem de assegurar a igualdade de oportunidades, a inclusão e a justiça social em contextos cada vez mais complexos, caracterizados pela diversidade cultural e social dos alunos que a procuram. Simultaneamente, deve preocupar-se com a qualidade dos resultados: o mérito, o desempenho escolar e a excelência académica (Torres e Palhares, 2014, p.1).

Estas responsabilidades conduzem à necessidade permanente de readaptação e redefinição de estratégias de ensino-aprendizagem e à diversificação da oferta formativa. A nossa escola deve ser continuamente dinâmica e também ela uma organização aprendente. Ela é o pilar do desenvolvimento dos nossos alunos e pretendemos transformá-la numa *comunidade de aprendizagem* (Bolivar, 2012). Acreditamos que a tripla missão do professor é ensinar, aprender

---

<sup>1</sup> Ajudar a crescer em direção ao mundo da idade adulta (Sergiovanni, 2004, p.132).

e fazer aprender, pois “quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender” (Freire, 1996, p.25). Este papel é fundamental para formarmos pessoas competentes com a capacidade de intervir no mundo de forma crítica.

Neste sentido, o estilo de liderança que propomos para a nossa escola é uma *liderança pedagógica e distribuída ou partilhada* (Bush, 2003; Sergiovanni, 2004b). Ela será o resultado de um processo de construção de um sentimento de comunidade profissional com uma missão e propósitos partilhados. É nossa intenção que todos consideremos o contexto da nossa escola como um projeto conjunto para a ação educativa. Um compromisso com critérios de excelência. A escola tem como principal preocupação servir as pessoas. Ela é uma comunidade com uma cultura própria, com um “dinamismo institucional ilustrado pela rotatividade de um número considerável de professores e pela permanência limitada dos alunos nos [três] anos específicos de escolaridade” (Torres, 2008, p.64). É um *laboratório de sínteses culturais (ibidem)*. Assim, a plena integração de todos os alunos e a promoção da igualdade de oportunidades no sucesso implicam mobilizar a comunidade escolar em nome da resolução de problemas de forma permanente. É praticar a liderança como uma forma de pedagogia (Sergiovanni, 2004b, p.134).

É nossa intenção orientar a nossa ação para a conceção da escola como uma *tarefa coletiva* e “transformá-la num lugar onde se analisa, discute e reflete sobre o que está a acontecer e sobre o que pretendemos alcançar”.(Bolivar, 2012, p.128). Um lugar onde se partilham interesses e experiências e se analisa a informação. É uma liderança que se pretende *transformacional* (Cunningham & Cordeiro, 2000; Bush, 2003). Pretendemos promover o desenvolvimento profissional de todos os membros da nossa comunidade. É nossa intenção implementar novas dinâmicas para a ação educativa, mobilizando todos os recursos necessários, e fomentar a apropriação de um conjunto de valores e perspetivas partilhadas, comprometidas e focalizadas nas aprendizagens dos alunos. É nosso propósito criar condições para melhorarmos as nossas práticas e, assim, construirmos compromissos com a aprendizagem dos nossos alunos, atuando todos na mesma direção.

Pretendemos desenvolver e manter uma escola com uma cultura colaborativa. Pretendemos promover o desenvolvimento profissional no sentido de nos ajudarmos mutuamente a resolver os problemas que possam surgir e, acima de tudo, desenvolver grandes expectativas sobre as aprendizagens dos alunos (Sergiovanni, 2004). Pretendemos criar condições para que todos os professores estejam comprometidos com as aprendizagens de todos os alunos, à luz da exigência, do trabalho e do rigor, numa perspetiva de inclusão. Não obstante o escrutínio a que a nossa ação estará sujeita, fruto das mudanças ocorridas no universo educativo português, agora fortemente preocupado com a eficácia, a eficiência e a qualidade, nada nos demoverá do nosso propósito.

Sabemos que a prestação de contas acontecerá nos órgãos próprios e, por conseguinte, a transparência de procedimentos terá de ser permanente, sendo este um compromisso que assumimos com coragem e honestidade.

Pensamos que a essência da liderança é a ação. Temos plena consciência que irá ser necessário motivar, organizar, orientar e concentrar a atenção nos problemas [das pessoas] da nossa escola e na sua resolução (Sergiovanni, 2004b, p.134).

Em primeiro lugar estão os alunos e a necessidade de lhes assegurar um serviço educativo que possibilite o seu desenvolvimento pleno. Como contrapartida apenas pediremos responsabilidade, trabalho e respeito. Em paralelo estão todas as pessoas que desempenham funções na nossa escola. É nosso propósito criar as condições necessárias para que possam desempenhar a sua ação educativa. Os professores devem beneficiar de condições de contexto que lhes permitam trabalhar: “[...] tempo, espaço, materiais, [...] formação, colegialidade, respeito, confiança [...]” (Louis, Toole & Hargreaves, 1999). Devem sentir-se apoiados, motivados e comprometidos com os objetivos e valores da nossa escola. Ao pessoal não docente devem ser oferecidas condições para poderem melhorar as suas competências em áreas que nos parecem fundamentais: gestão de conflitos, relações interpessoais, atendimento e novas tecnologias.

Não menos importante, a comunidade educativa, e em especial os pais e encarregados de educação, que acreditam e confiam na nossa escola, em particular nas suas estruturas de orientação educativa (Projeto Educativo). Nós queremos continuar a ser um parceiro efetivo na educação dos seus filhos.

## **2. CARATERIZAÇÃO DA ESCOLA**

A ESMS é uma escola centenária criada em 1896. Não obstante as suas raízes históricas como Liceu Nacional, predominantemente orientado para um ensino como via de acesso ao ensino superior, soube adaptar-se ao ensino profissional como via orientada para o mercado do trabalho. Os cursos profissionais fazem hoje parte da oferta educativa da escola e a sua seleção é feita tendo em conta as saídas profissionais relativamente à região em que a escola se insere. Ao longo dos seus cerca de 120 anos, a ESMS tem servido sobretudo o concelho em que se localiza.

Entre 2009 e 2017, a população estudantil da escola foi oscilando entre os 1190 e os 1600. Os cerca de 1600 alunos que, no presente ano letivo, frequentam a escola estão distribuídos pelos cursos científico-humanísticos (43 turmas) e cursos profissionais (17 turmas). O ensino está a cargo de 128 professores e 14 técnicos especializados, sendo que 88 pertencem ao quadro de escola, o que configura um quadro de grande estabilidade revelador de um cenário propício à

manutenção de regularidades culturais pelo grande envolvimento e empenhamento dos atores. O corpo não docente é constituído por 33 funcionários distribuídos por três categorias. São estes elementos que, em conjunto, têm contribuído para o bom funcionamento da escola e para a sua valorização junto da comunidade em que se insere. Esta valorização reflete-se, por exemplo, no elevado número de parcerias e protocolos que foi possível estabelecer nos últimos oito anos, resultado do trabalho contínuo e dinâmico de aproximação à comunidade local.

### **3. VISÃO, MISSÃO E VALORES**

O Projeto Educativo da ESMS está construído em torno de um conjunto de princípios orientadores da sua ação educativa que se constituem como quadro de referência para o serviço de educação que prestamos na formação dos alunos enquanto seres humanos. Todo o pensamento e estratégias que enformam este projeto de intervenção assentam nesse ideal.

A forma como a escola exerce a sua ação educativa está intrinsecamente ligada ao contexto socioeconómico e às correntes educativas em vigor num determinado momento. Simultaneamente, a sociedade espera que a Escola possa contribuir para a formação de pessoas com sentido crítico, pessoas solidárias e participantes e altamente competentes, quer académica, quer profissionalmente. A ação educativa da escola deve ser sustentada em pressupostos fortes e duradouros, assentes em convicções alicerçadas na comunidade que serve e nas suas necessidades, assim como também no domínio de competências fundamentais, numa perspetiva europeia. O diretor, sem descurar as atribuições que lhe são legalmente atribuídas, deve ser capaz de identificar e potenciar as capacidades de todos, mobilizando-os para a formação dos alunos em três dimensões: pessoal, social e académica. Cabe ao diretor proporcionar uma visão, um sentido e um rumo (Dimmock & Walker, 2005) e assim criar um ambiente motivador e gerador de um sentido de pertença tão necessário para motivar e induzir os alunos a aprender.

Face à heterogeneidade dos alunos que anualmente nos procuram, importa oferecer-lhes condições para que eles, a partir dos seus interesses e capacidades, possam desenvolver as suas potencialidades e atingir a excelência.

Através de uma cultura de exigência, de trabalho e de rigor é possível estabelecer práticas de ensino e de aprendizagem capazes de promover o sucesso educativo de todos. Queremos promover uma igualdade de oportunidades através da diversidade de respostas: os alunos com dificuldades precisam de nós para terem sucesso e os alunos melhores têm de ser motivados para irem mais além. Queremos combater a “indiferença à diferença” dando a cada aluno o que ele precisa. (Melo, 2014, p.99).



### 3.1 VISÃO

Uma escola que acredita, e que com trabalho consegue: ***que nenhum aluno seja deixado para trás.***

### 3.2 MISSÃO

A missão da ESMS é proporcionar equidade e qualidade em termos de oportunidades de educação a cada um dos seus alunos, através da melhoria contínua da nossa escola enquanto instituição. Cada aluno deve concluir o seu percurso formativo no tempo previsto como uma pessoa responsável, realizada e competente.

### 3.3 VALORES

A missão que propomos para a ESMS enquanto instituição de educação é alicerçada nos seguintes valores:

- Promoção da formação cívica e do desenvolvimento da cidadania responsável;
- Promoção da formação dos alunos como pessoas competentes, com pensamento reflexivo, crítico, criativo, autónomo e responsável;
- Promoção do desenvolvimento profissional de todos;
- Assunção da escola como uma tarefa coletiva: pessoal docente e não docente, alunos, pais e encarregados de educação;
- Incentivo ao esforço, à exigência e ao rigor do trabalho realizado;
- Promoção de um clima de aprendizagem real e auto-motivador;
- Valorização da excelência integral (esforço, perseverança, solidariedade, disciplina, iniciativa, participação e aproveitamento escolar);
- Sedimentação de valores do trabalho, da responsabilidade, da honestidade, da solidariedade e da confiança;
- Humanização das respostas e das relações;
- Valorização das atitudes positivas (disciplina) e penalização da indisciplina;
- Partilha de responsabilidades nas tomadas de decisão, através da assunção de compromissos e do trabalho de equipa.

## 4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

As perceções que detemos da ESMS são fortemente consolidadas pelo diagnóstico organizacional apresentado no seu Projeto Educativo, que se encontra em fase de construção. Este diagnóstico é fundamental na construção de um plano de ação estratégico ajustado à realidade. Dos pontos fortes destacamos:

- Práticas de autoavaliação fundadas em dispositivos de acompanhamento e monitorização rigorosos;

- Cultura de envolvimento dos pais/encarregados de educação no acompanhamento dos seus filhos/educandos;
- Rede de parceiros da comunidade (número e qualidade das instituições e empresas com protocolos e parcerias estabelecidos);
- Disponibilidade de docentes e não docentes para o apoio aos alunos e outras atividades escolares em regime de voluntariado;
- Confiança na escola, em particular nas estruturas de orientação educativa.

Os pontos a melhorar descritos no Projeto Educativo são considerados os problemas no plano de ação que apresentamos no âmbito da nossa candidatura, a implementar num horizonte temporal de quatro anos. Pretendemos dar-lhes resposta de forma concreta e realista.

Consideramos também que neste diagnóstico existem alguns aspetos externos positivos e que se constituem como verdadeiras oportunidades para a implementação da nossa visão dos quais destacamos:

- A existência de um Projeto Educativo ***Guimarães Cidade de Educação***;
- A riqueza do património histórico e cultural que se pretende *verde, do conhecimento e do desporto*, e que deve ser utilizado como recurso em áreas curriculares e de complemento extracurricular.
- O reconhecimento social da escola que corresponde à melhoria da qualidade do trabalho realizado em contexto de desvalorização educativa.

Como constrangimentos referenciamos:

- A dificuldade em adequar a oferta educativa às necessidades do mercado em permanente mudança e, portanto, de difícil previsão a médio e longo prazo;
- A precaridade económica e social das populações, com reflexos no meio em que a escola se insere e na população que a frequenta;
- A dificuldade de articulação e sequencialidade dos currículos;
- A instabilidade provocada pela proliferação legislativa, denotando alguma indefinição nas políticas educativas restringindo, assim, a possibilidade de consolidar processos sustentados de mudança;
- O elevado número de alunos por turma;
- O reduzido número de recursos humanos ao nível do pessoal não docente.

## **5. LINHAS ORIENTADORAS DA AÇÃO**

As três linhas de ação que apresentamos tiveram como suporte as reflexões anteriores e os princípios orientadores presentes no Projeto Educativo, e vão nortear a nossa ação coletiva.

### **Trabalhar para o sucesso**

- Aprofundar um sentido de *comunidade aprendente*;
- Comprometer toda a comunidade com a aprendizagem de todos os alunos;
- Criar uma cultura de aprendizagem para os professores;
- Promover e valorizar a participação das estruturas intermédias na tomada de decisões;
- Diminuir as tarefas burocráticas permitindo que os professores assumam em pleno as funções docentes (ponto 4, capítulo III, Recomendação nº1/2016 Conselho Nacional Educação-CNE);
- Promover um processo de formação contínua que articule e torne coerente o desenvolvimento profissional docente com os permanentes desafios colocados à Escola (*ibidem*);
- Aprofundar práticas de interdisciplinaridade e transversalidade que confirmam um sentido mais estratégico à ação educativa;
- Promover junto dos alunos uma cultura de esforço e de investimento no próprio processo de aprendizagem responsabilizando-os por processos de auto-motivação e regulação das suas necessidades;
- Aumentar a percentagem de alunos que concluem o ensino secundário em três anos relativamente ao verificado no ano anterior;
- Consolidar a escola como referência pela qualidade do trabalho realizado;

### **Trabalhar para formar o aluno como Pessoa**

- Ajudar os alunos a crescer para enfrentar o mundo em permanente mudança através da cidadania crítica;
- Fomentar o desenvolvimento de capacidades críticas e reflexivas;
- Envolver o aluno na participação formal na vida escolar (projetos e órgãos);
- Fomentar a consciência da existência de pluralidade de formas de excelência;
- Promover a disciplina como a capacidade de se comandar a si mesmo, como uma regra de vida (Gomes & Cruz, 2004);
- Promover uma disciplina interativa, participativa e consciente através da construção de normas que satisfaçam a comunidade educativa (*ibidem*);
- Promover uma educação para a inclusividade, cidadania e corresponsabilização (Projeto Educativo);
- Sensibilizar para a defesa e conservação do meio ambiente;
- Consciencializar para a manutenção da limpeza nos espaços escolares.

### **Trabalhar para envolver, comprometer e corresponsabilizar**

- Consolidar práticas de colegialidade na produção colaborativa de materiais e práticas reflexivas partilha de ideias e estratégias;

- Promover comportamentos adequados ao contexto escolar através da realização de assembleias de turma para a construção de normas de disciplina coletivas;
- Reforçar o envolvimento, a participação e a responsabilização dos pais na definição de regras de disciplina e na construção dos instrumentos de autonomia da escola;
- Dinamizar sessões de formação de responsabilidade parental em articulação com a Associação de Pais;
- Promover a solidariedade e a humanização da escola através da promoção do respeito entre os alunos e o respeito pelo outro;
- Fomentar a comunicação entre a Associação de Pais e os Representantes dos Encarregados de Educação;
- Promover ações de sensibilização específicas para pessoal docente e não docente;
- Potenciar os protocolos e parcerias de modo a consolidar os processos de interação da escola com o meio em que esta se insere.

### 5.1 METAS

Através das linhas de ação apresentadas pensamos poder atingir as seguintes metas:

- Criar condições e contextos favoráveis à aprendizagem;
- Envolver os professores em atividades de formação, em articulação com o Centro de Formação Martins Sarmiento, centradas na prática docente, capacitando-os para responder aos diferentes desafios da ação educativa e potenciando o trabalho colaborativo, numa perspetiva de desenvolvimento profissional, quer no domínio científico, quer no pedagógico;
- Envolver os Pais e Encarregados de Educação, os Representantes dos Pais e a Associação de Pais, procurando a sua corresponsabilização pelo percurso escolar dos seus educandos e pela promoção da disciplina;
- Conseguir que os alunos se comprometam com a vida da escola, promovendo a dimensão cívica, crítica e emancipadora da educação;
- Envolver o pessoal não docente em atividades de formação para promover o seu desenvolvimento pessoal, transformando-o num parceiro no processo educativo;
- Melhorar os processos de avaliação interna das aprendizagens, contrariando as tendências de contaminação destes pelos processos de avaliação externa (Recomendação nº2/2015, Conselho Nacional Educação);
- Aumentar a percentagem de alunos que concluem o ensino secundário em três anos, sempre em relação ao ano anterior;
- Consolidar a imagem e identidade da escola junto da comunidade, associada a um ambiente promotor de um serviço educativo de excelência.
- Celebrar o sucesso e fazer comunidade.

## 6. PLANO ESTRATÉGICO

Este plano, a implementar nos próximos quatro anos, assenta em informação existente nos documentos orientadores da prática desta Escola como sendo o Projeto Educativo, o Contrato de Autonomia, o Plano de Ação Estratégica e o Plano de Melhorias e considera as fragilidades identificadas nos diversos e sucessivos diagnósticos organizacionais, presentes nos documentos acima referidos, e enformam toda a reflexão anteriormente apresentada. Estes mesmos documentos permitiram-nos definir a visão, a missão, as prioridades de ação e as metas a atingir.

O plano de intervenção assenta nos campos de análise dos três domínios do quadro de referência do 2º Ciclo de Avaliação Externa das Escolas: Organização e Gestão Escola; Serviço Educativo; Resultados.

### 6.1 DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

**PROBLEMA:** Participação ativa dos pais e encarregados de educação, alunos e pessoal não docente na construção dos instrumentos de autonomia da escola.

**ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO:**

- i) Participação periódica em reuniões de coordenação do pessoal não docente, associação de pais e associação de estudantes, com a intenção de partilhar problemas e propor soluções a integrar os diferentes documentos. (*ao longo do mandato*).

**PROBLEMA:** Envolvimento dos alunos no grupo de projetos.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Organização de sessões de apresentação pública dos projetos, convidando diferentes turmas a participar (*ao longo do mandato*);
- ii) Implementação de momentos de divulgação do impacto dos projetos nas aprendizagens dos alunos com a intenção de mobilizar outros alunos a integrar os mesmos (*ao longo do mandato*);
- iii) Implementação de momentos de reflexão periódica(uma vez por período) por parte dos alunos ao nível de cada turma, com a intenção de elaborarem uma carta de sugestões de melhoria a entregar ao diretor (*ao longo do mandato*).

**PROBLEMA:** Motivação, comportamentos e atitudes dos alunos.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Realização de assembleias de turma para construção de normas de disciplina coletiva (*ao longo do mandato*).

**PROBLEMA:** Formação para a cidadania.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Criação de regras de circulação, de pontualidade, de limpeza e de conduta (*no primeiro ano e a manter ao longo do mandato*);
- ii) Alteração das regras do Regulamento Interno (R.I.) para atribuição dos prémios de mérito para podermos atingir a excelência em sentido alargado (consolidação entre resultados e valores) (*no primeiro ano*);
- iii) Atribuição de prémios de mérito a alunos que demonstrem aptidões consideradas igualmente dignas de apreço e de recompensa – companheirismo e solidariedade, mérito desportivo, participação e iniciativa, aplicação e esforço, criatividade artística e civismo (valorização do esforço, da combatividade e da perseverança) (*ao longo do mandato*);
- iv) Atribuição de um prémio ao aluno que melhor consiga conciliar desempenho académico e os valores defendidos (*ao longo do mandato*).

**PROBLEMA:** Taxas de sucesso em disciplinas específicas dos cursos científico humanísticos e cursos profissionais.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Criação de um bom ambiente e condições de trabalho para que os docentes possam trabalhar bem em contexto de sala de aula (*ao longo do mandato*);
- ii) Supervisão permanente dos resultados (*ao longo do mandato*);
- iii) Apoio educativo estruturado por níveis de classificação (para os que não conseguem acompanhar o conjunto da turma e para os que querem ir mais além) (*ao longo do mandato*);
- iv) Sinalização precoce de alunos com dificuldades a partir da análise e compreensão dos resultados a efetuar com os diretores de turmas (*ao longo do mandato*);
- v) Reflexão conjunta (grupo disciplinar/departamento) sobre os resultados e definição de estratégias de superação (se necessário supervisão pedagógica) (*ao longo do mandato*);
- vi) Previsão de horas letivas para apoio/reforço no horário dos docentes das disciplinas com percentagem de insucesso mais elevada (*planificar em 2017/2018 e implementar em 2018/2019*);
- vii) Processo de colaboração com a associação de pais e professores aposentados para a manutenção de espaços com a valência de uma sala de estudo (mediante encontro de vontades mútuas e após reflexão em conselho pedagógico) (*planificar em 2017/2018 e implementar em 2018/2019*).

**PROBLEMA:** Equilíbrio na gestão e organização dos horários do pessoal docente, nomeadamente entre o trabalho letivo, trabalho de estabelecimento e o destinado às práticas de coordenação pedagógica.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

---

- i) Avaliação/reformulação da modalidade de tempos comuns semanais implementada para a realização de trabalho colaborativo, coordenação pedagógica e/ou formação; (*ao longo do mandato*);
- ii) Simplificação das tarefas burocráticas e administrativas recorrendo ao uso de tecnologias de apoio à gestão. (*ao longo do mandato*).
- iii) Introdução de alterações nos cargos de gestão intermédia previstos no Regulamento Interno (*no primeiro ano*).

**PROBLEMA:** Relações interpessoais entre o pessoal não docente.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Criação de momentos de reflexão e partilha de dificuldades para criação de espírito de grupo (*ao longo do mandato*).

**PROBLEMA:** Atendimento ao público em alguns serviços da escola.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Formação gratuita em áreas que promovam o desenvolvimento profissional do pessoal não docente, a realizar ou por elementos internos ou pelo centro de formação ou por formadores especialmente convidados, abrangendo os domínios das relações interpessoais, gestão de conflitos, atendimento, higiene e segurança e novas tecnologias (*ao longo do mandato*).

**PROBLEMA:** Atualização, manutenção e modernização dos equipamentos informáticos e audiovisuais.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Afetação de verbas do orçamento privativo da escola para fazer face às necessidades relacionadas com os equipamentos (*ao longo do mandato*).

**PROBLEMA:** Pontos de acesso à rede informática.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Cooptação de parceiros estratégicos com a intenção de apetrechar a escola com alguns equipamentos necessários à prática letiva para que se trabalhe bem na sala de aula e em diferentes espaços da escola (*ao longo do mandato*).

**PROBLEMA:** Escassez de recursos financeiros para fazer face às despesas de investimento que vão para além da gestão corrente.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Captação de recursos financeiros a partir do aluguer das instalações para fins culturais e desportivos (*ao longo do mandato*);

- ii) Captação de patrocínios através de protocolos para fazer face às despesas com a modernização dos equipamentos (*ao longo do mandato*);
- iii) Candidatura e participação em diferentes projetos/orçamentos internacionais, nacionais e locais (*ao longo do mandato*).

## **6.2 DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: SERVIÇO EDUCATIVO**

**PROBLEMA:** Práticas de interdisciplinaridade ao nível do trabalho colaborativo necessárias a implementação do ensino diferenciado que confirmam um sentido mais estratégico e coerente à ação docente.

### **ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Realização de formação para capacitar os docentes nas suas áreas identificadas como problemáticas (*ao longo do mandato*);
- ii) Articulação com o Centro de Formação Martins Sarmiento e com as instituições de ensino superior para a implementação das ações (*ao longo do mandato*);
- iii) Centralização da formação dentro da própria escola para promover o desenvolvimento profissional do pessoal docente, orientando-o para as boas práticas (*ao longo do mandato*);
- iv) Criação de um espaço para a partilha de ideias e estratégias, dificuldades e aspirações que poderá ter formato presencial e/ou *online* (*planificar em 2017/18 e implementar em 2018/19*);
- v) Incentivo da abertura da sala ao outro, de forma voluntária, para partilha de saberes e experiências, contribuindo assim para a melhoria do desempenho profissional (*planificar em 2017/18 e implementar em 2018/19*).

**PROBLEMA:** Articulação com a Biblioteca Escolar na planificação das aprendizagens.

### **ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Definição em conselho pedagógico das atividades a articular com a Biblioteca, tendo por base o Plano de Ação Estratégica, no sentido de permitir a mobilização crítica da informação por parte dos alunos em contexto escolar (*ao longo do mandato*).

**PROBLEMA:** Autonomia e procedimentos eficazes de aprendizagem.

### **ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Organização de sessões de formação para os alunos sobre técnicas de estudo (*ao longo do mandato*);
- ii) Envolvimento em projetos nacionais e mesmo internacionais que envolvam competências transversais do saber fazer e saber aprender (*ao longo do mandato*);
- iii) Criação de ciclos de debates e/ou sociedades de debates para fomentar a mobilização crítica da informação e o desenvolvimento da dimensão cívica, crítica e emancipada (*planificar em 2017/18 e implementar em 2018/19*).



**PROBLEMA:** Adequação da oferta educativa às necessidades do mercado.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Adequação da oferta formativa dos cursos profissionais aos recursos humanos e materiais existentes na ESMS, tendo por base as necessidades identificadas a nível local e nacional (*ao longo do mandato*);
- ii) Concretização de parcerias e protocolos com instituições, comércio e indústria da região para auscultação de oportunidades de emprego e da realização da Formação em Contexto de Trabalho (FCT) (*ao longo do mandato*);
- iii) Mini estágios/experiências de um dia num local de trabalho da área do curso rentabilizando as parcerias/protocolos existentes ou a celebrar (*ao longo do mandato*);
- iv) Incentivo à participação em projetos comunitários de FCT a nível europeu nomeadamente através do programa Erasmus+ (*ao longo do mandato*);
- v) Criação da Bolsa de Emprego Martins Sarmento (BEMS) a disponibilizar na página *online* da escola, relativa a cada curso profissional (*planificar em 2017/18 e implementar ao longo do mandato*).

### 6.3 DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: RESULTADOS

**PROBLEMA:** Conciliação entre o sucesso académico e o sucesso educativo, valorizando os valores da responsabilidade, da solidariedade, da disciplina, da cidadania crítica, da excelência em comunhão com o esforço, o rigor e a capacidade de trabalho.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Valorização da autoavaliação em diálogo permanente entre professor e aluno (*ao longo do mandato*);
- ii) Realização de encontros de reflexão para os alunos e realização de sessões de formação sobre a temática (*ao longo do mandato*).
- iii) Formação para os alunos sobre a autonomia /aprendizagem auto regulada (*ao longo do mandato*);

**PROBLEMA:** Manutenção de ambientes de aprendizagem, quer em contexto de sala de aula, quer nos demais espaços escolares.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Transformação dos espaços da escola em espaços de aprendizagem como continuação da sala de aula, com locais para exposição de trabalhos e locais para estudo do tipo *e-learning*, possibilitando um tipo de trabalho mais descontraído (*planificar em 2017/18 e implementar ao longo do mandato*);
- ii) Ação permanente da Direção no tratamento dos problemas disciplinares (*ao longo do mandato*);

- iii) Trabalho articulado entre o Gabinete de Apoio ao Aluno, os professores, o Serviço de Psicologia e os pais (*ao longo do mandato*);
- iv) Participação em projetos de âmbito local e/ou nacional e/ou internacional que promovam a valorização das competências sociais (*Soft Skills*) (*ao longo do mandato*);
- v) Atribuição de prémios de mérito aos alunos que revelem empenho na melhoria de ambientes de aprendizagem em contexto de sala de aula e em contexto escolar (*ao longo do mandato*).

**PROBLEMA:** Progressão contínua do sucesso académico e educativo (interno e externo), mantendo-o acima da média nacional, procurando consolidar o destaque a nível local e consegui-lo a nível nacional.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Constituição de Equipas Educativas para trabalhar com os alunos de um conjunto de turmas, possibilitando um melhor conhecimento dos alunos e o desenvolvimento de uma cultura de trabalho colaborativo (*planificar em 2017/18 e implementar em 2018/19*);
- ii) Reforço das estratégias de apoio ao estudo, com a criação de clubes de estudo (construir a igualdade através da diversidade de respostas) (*ao longo do mandato*);
- iii) Monitorização permanente dos resultados (internos e externos) através do processo de autoavaliação da escola tal com preconizado no Projeto Educativo (*ao longo do mandato*);
- iv) Manutenção de prémios de mérito como incentivo ao bom desempenho escolar, reforçando a visibilidade da sua atribuição em cerimónia com solenidade institucional (*ao longo do mandato*);
- v) Comunicação do sucesso dos alunos a toda a comunidade educativa através dos meios internos de comunicação e através da comunicação social local (*ao longo do mandato*).

**PROBLEMA:** Manutenção da taxa de abandono escolar residual.

**ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO:**

- i) Todas as aplicadas anteriormente, dado que estas pretendem conferir sentido ao trabalho desenvolvido na escola e promover o sucesso de todos os alunos (*ao longo do mandato*).

## 7. CONCLUSÃO

Uma visão de Excelência significa nunca nos conformarmos com a mediania, embora isso pressuponha ter a consciência de que iremos ter de despender muito tempo, colocar muito empenho e, sobretudo, ter a capacidade de focalização no que é efetivamente importante. Pensar alto mas começar pelas pequenas coisas (Sergiovanni, 2006) é o caminho que nos propomos percorrer para consolidar a ESMS como uma instituição educativa com uma

identidade própria imbuída de valores que orientam e caracterizam a sua ação, e cujos resultados dignifiquem quem nela trabalha. É nossa obrigação procurar a excelência e garantir que seremos mais amanhã, do que aquilo que somos hoje.

Contudo, aspirar a mais é sempre dar-se mais: mais disponibilidade, mais serviço, mais entrega. Aspirar à excelência tem um preço e é um compromisso que nos obriga a traçar um rumo e, “ainda que não possamos mudar o vento, podemos sempre ajustar as velas do barco para chegarmos onde queremos” (Confúcio).

Sem um plano de ação sentimo-nos perdidos e as nossas ações são percecionadas como desconexas. Assim, o projeto que nos propomos desenvolver faz-nos ter consciência que a nossa ação deverá incidir na criação de condições para que os diferentes atores educativos possam inculcar vida e entusiasmo à escola. É um projeto que desafia todos a continuar um trabalho em conjunto.

Queremos uma escola onde as pessoas estejam no centro de todo o processo educativo – na pessoa do aluno, na pessoa do professor, na pessoa do assistente, na pessoa do pai/encarregados de educação, na pessoa do parceiro. Pensamos assim contribuir para o desenvolvimento pessoal, cultural, social e cognitivo de todos: **juntos a formar pessoas competentes para a sociedade.**

## 8. AVALIAÇÃO DO PROJETO

O projeto que agora apresentamos, porque se quer dinâmico, tem de ser objeto de uma avaliação permanente, de forma a permitir os reajustes que se mostrem necessários a uma verdadeira administração educacional. Tal permitirá *fazer as coisas certas, da forma certa*, no tempo certo. A sua avaliação sistemática e regular vai permitir a tomada de decisões adequadas aos interesses da ESMS. Haverá também uma monitorização anual sob a forma de reflexão, a apresentar ao Conselho Geral, que integrará o relatório anual de atividades. No final do mandato será elaborada uma reflexão final sobre o grau de concretização dos aspetos presentes no projeto.

Guimarães, 21 de março de 2017

A candidata

---

(Ana Maria Ribeiro Machado da Silva)

### **Bibliografia referenciada**

- AZEVEDO, Joaquim (2011). *Liberdade e Política Pública de Educação: ensaio sobre um novo compromisso social pela educação*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- BOLÍVAR, Antonio (2012). *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos: o que nos ensina a investigação*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- BUSH, Tony (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage.
- CUNNINGHAM, William G. & CORDEIRO, Paula A. (2000). *Educational Administration: a problem-based approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- DIMMOCK, Clive & WALKER, Allan. (2005). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. London: Sage Publications.
- FREIRE, Paulo (1996). *Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra
- GOMES, Alberto A. & CRUZ, Maria das Dores (2004). Indisciplina e Violência no universo da escola: algumas reflexões. *Revista Lusófona de Educação*, 3, 67-87.
- LOUIS, K.S. TOOLE, J. & HARGREAVES, A.(1999). Rethinking school improvement. In J. Murphy & K.S. Louis (eds.), *Handbook of research on Educational Administration* (2nd ed., p.251-276). San Francisco: Jossey-Bass.
- MELO, Maria Benedita P. (2014). Como se pode construir uma escola justa? Discursos da imprensa de referência em análise. In Leonor Lima Torres e José A. Palhares, (org.). *Entre mais e melhor escola em democracia: inclusão e excelência no sistema educativo português*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- QUARESMA, Maria Luísa (2014). A excelência no plural em colégios singulares. In Leonor Lima Torres e José A. Palhares, (org.). *Entre mais e melhor escola em democracia: inclusão e excelência no sistema educativo português*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- SERGIOVANNI, T. (2004). *O Mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: Asa.
- SERGIOVANNI, T. (2004 b). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: Edições Asa.
- SERGIOVANNI, T. (2006). *The Principals' Practice Perspective*. Boston: Pearson.
- TORRES, Leonor Lima (2008). A escola como entreposto cultural: o cultural e o simbólico no desenvolvimento democrático da escola. *Revista Portuguesa da Educação*, 21 (1), 59-81.
- TORRES, Leonor Lima & PALHARES, José A. (Org.) (2014). *Entre mais e melhor escola em democracia: inclusão e excelência no sistema educativo português*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- TORRES, Leonor Lima (2014). A ritualização da distinção académica. O efeito cultura de escola. In Leonor Lima Torres e José A. Palhares, (org.). *Entre mais e melhor escola em democracia: inclusão e excelência no sistema educativo português*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.

### **Legislação referenciada**

- Decreto-Lei nº137/2012 de 2 de julho;  
Recomendação nº2/2015, Conselho Nacional Educação;  
Recomendação nº1/2016, Conselho Nacional Educação.

### **Outras fontes referenciadas e consultadas**

- i) Documentos político-estratégicos produzidos pela escola:  
Projeto Educativo 2013-2016; Projeto Educativo em construção 2017-2020  
Plano de ação estratégica 2016/2017;  
Contrato de autonomia 2013-2017;  
Relatório de autoavaliação 3º período 2015-2016;  
Relatório Anual de progresso do contrato de autonomia 2015-2016;  
Relatório Anual de Atividades da escola 2015-2016;
- ii) Relatório de Avaliação Externa 2013-2014;
- iii) Projeto Educativo Guimarães Cidade de Educação.