

**Candidatura ao cargo de Diretor da Escola Secundária  
c/ 3.º Ciclo Henrique Medina**

# **PROJETO DE INTERVENÇÃO**

**- Quadriénio 2022/2026 -**

**Jorge Paulo Andrade Silva**

Maio de 2022

*“O desafio da liderança é ser forte, mas não rude; ser gentil, mas não fraco; ser ousado, mas não intimidador; ser atencioso, mas não subserviente; ter orgulho, mas não ser arrogante; ser bem-humorado, mas sem loucura.”*

**Jim Rohn**

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>3. MISSÃO E VISÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO DA ESCOLA</b> .....	<b>9</b>
4.1. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS / DEFINIÇÃO DE ÁREAS A MELHORAR .....	9
a) Autoavaliação .....	9
b) Liderança e gestão .....	10
c) Prestação do serviço educativo .....	11
d) Resultados .....	12
4.2. IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS FORTES / OPORTUNIDADES .....	13
<b>5. LINHAS ORIENTADORAS DA ACÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>6. PLANO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>15</b>
6.1. INTRODUÇÃO .....	15
6.2. DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	16
6.3. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO .....	22
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>23</b>

## **1. Introdução**

O cargo de Diretor de Escola / Agrupamento de Escolas prescreve – no âmbito do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho –, competências múltiplas de grau de complexidade elevado, mormente no plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.

É em consciência plena da magnitude deste desafio que formulo a candidatura a Diretor da Escola Secundária c/ 3.º Ciclo Henrique Medina (ESHM), sob a estrita convicção de que as minhas características pessoais e o meu histórico profissional me conferem garantias de capacitação para o desenvolvimento de um trabalho que dignifique a Escola, a Comunidade Educativa que orgulhosamente serve e a “arte de educar” no concelho de Esposende.

A candidatura que aqui apresento tem como suporte:

- a obtenção, em 2017, do curso de Pós-Graduação em Administração Escolar e Inovação Educacional, com a classificação final de 18 valores, consolidando um processo formativo contínuo ao longo de 25 anos de carreira profissional como professor do grupo de recrutamento de Física e Química;
- a experiência no desempenho de cargos de direção intermédia – coordenador de departamento curricular, coordenador de grupo disciplinar, diretor de turma, ... –, na participação em equipas de avaliação interna e de avaliação de desempenho docente, na dinamização de projetos nacionais e internacionais;
- a experiência de lecionação, na ESHM, em todas as vertentes da sua oferta formativa: ensino regular (básico e secundário), cursos profissionais e educação e formação de adultos (CQEP Litoral Cávado e o seu sucedâneo, Centro Qualifica);
- as competências adquiridas enquanto formador, em vários CFAE, de ações de formação para professores nas áreas de metodologias ativas em sala de aula, de gestão pedagógica, de tecnologias educativas e, mais recentemente, de avaliação pedagógica, no âmbito do Projeto MAIA;

- o profundo conhecimento do trabalho que é desenvolvido na sala de aula e dos principais desafios que se impõem às instituições educativas no futuro próximo, condição que reputo de fundamental para a conceção e concretização de uma gestão estratégica na Escola, fortemente direcionada para a promoção de aprendizagens múltiplas e significativas no universo de jovens (e adultos!) que confiaram à ESHM a responsabilidade de os formar e educar;
- a cordialidade, respeito e serenidade que superintendem as interações pessoais e a clareza e assertividade no plano comunicacional, indutores de um perfil de capacitação para funções de liderança;
- o conhecimento da história, do contexto sociocultural, dos recursos humanos e da organização interna da Escola, adquiridos em treze anos de experiência na instituição, que me comprometo a honrar e a respeitar;
- a apropriação do teor dos documentos estruturantes da Escola – Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano de Estudos e de Desenvolvimento do Currículo, Plano de Ação Estratégica 2021/2013, Referencial de Avaliação da ESHM, Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola, Estratégia de Educação para a Cidadania e Plano Anual de Atividades –, visando o seu enquadramento numa visão estratégica coerente e integrada;
- a concordância com as linhas gerais do Projeto Estratégico Educativo Municipal e o compromisso de contribuir para a sua concretização.

Atendendo às prerrogativas aqui elencadas, apresento o Projeto de Intervenção para o quadriénio 2022/2026 que alicerça a minha candidatura ao cargo de Diretor da Escola Secundária c/ 3.º Ciclo Henrique Medina, ao abrigo da legislação vigente e dando cumprimento ao estabelecido no Aviso n.º 9695/2022, publicado no Diário da República 2.ª série - N.º 93 - 13 de maio de 2022.

## **2. Contextualização do Projeto de Intervenção**

A conceção de um projeto de intervenção pressupõe um conhecimento profundo das características do universo ao qual se aplica. No caso particular da ESHM, importa desde logo compreender que:

- a) a oferta educativa abrange o 3.º Ciclo do Ensino Básico (CEB), o Ensino Secundário – incluindo os Cursos Científico-Humanísticos, os Cursos Profissionais e a Educação e Formação de Adultos (cursos EFA) – e, ainda, o Centro Qualifica Litoral Cávado (validação e reconhecimento de competências), em consórcio com a associação local ACICE e com a Escola Profissional ZENDENSINO;
- b) é a única unidade orgânica de ensino público do concelho de Esposende que incorpora na sua oferta formativa o ensino secundário. Tem, por isso, o dever e a responsabilidade de assegurar a fase terminal da escolaridade obrigatória dos jovens do concelho, garantindo o desenvolvimento de todas as áreas de competência preconizadas no PASEO (Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória) e visando a sua preparação para o ingresso no Ensino Superior ou para a sua entrada no mercado de trabalho;
- c) de acordo com o balanço social constante no relatório de autoavaliação do primeiro período letivo, frequentam a ESHM 1050 alunos, dos quais cerca de um terço beneficia de ação social escolar. Ao nível dos recursos humanos, a ESHM tem um corpo docente de 119 professores (75% dos quais pertencentes ao Quadro de Escola), 35 elementos do corpo não docente (todos detentores de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado) e de um serviço de psicologia e orientação profissional com dois técnicos – psicólogos –, ambos do quadro, e de um Gabinete de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário, com dois elementos, uma assistente social e uma terapeuta da fala. O Centro Qualifica dispõe ainda de duas psicólogas no desempenho de funções de TORVC (Técnico de Orientação, Reconhecimento e Validação de Competências).

Enquanto Diretor, o meu desígnio será transformar todos estes atores numa comunidade de aprendizagem, mobilizando-os através de um planeamento

aturado, uma organização pedagógica eficiente e uma avaliação justa e criteriosa.

Tratando-se de um propósito altamente exigente, as quatro décadas de história da instituição e a elevada experiência e qualificação dos seus recursos humanos, impõem, por si, o máximo compromisso para a sua efetivação.

O projeto de intervenção aqui apresentado aspira à concretização de uma escola mais moderna e pedagogicamente inovadora, ajustada ao território que serve, respeitando e honrando o trabalho realizado até aqui e preconizando uma visão integrada e coerente das suas diversas valências e especificidades.

### 3. Missão e Visão

Sintetizo a Missão do Diretor na ação contínua e sistemática para promover nos alunos e formandos mais e melhores aprendizagens, mas com nexos e coerência. Defendo que qualquer ação da prática letiva deve ter uma intencionalidade pedagógica clara que decorra, desde logo, de um trabalho de planeamento contínuo e consistente. O mote que pretendo adotar para a minha liderança é “*Aprender e ensinar com sentido(s)*”, com o duplo significado de, por um lado, propiciar a conexão entre as atividades promovidas com os alunos e formandos e os objetivos pedagógicos que perseguem, e, por outro lado, assumir as aprendizagens no seu sentido mais lato e holístico, contemplando as vertentes académica, sensorial, desportiva e artística.

Acredito que este mote induz, nos alunos e nos agentes educativos, o desígnio último da sua função, sendo intuitivamente entendível como a referência para a construção/atualização dos documentos orientadores da Escola e para a tomada de decisões de foro pedagógico. Nesta aceção, tenderão a ser bem acolhidas as ações/medidas que, de forma objetiva e coerente, possam aportar valor acrescentado no que respeita à diversidade e/ou à qualidade das aprendizagens. Incluem-se neste lote iniciativas como clubes, projetos, concursos e parcerias, por se enquadrarem naturalmente nesta linha de orientação programática.

“*Aprender e ensinar com sentido(s)*” será, portanto, a premissa para a definição dos eixos orientadores do plano estratégico a materializar no mandato, com particular enfoque nas áreas da inovação, da valorização das pessoas e da promoção de um bom clima escolar. Defendo uma visão humanista da organização, na qual se estimula a autonomia individual dos seus agentes de forma a transformá-la num processo coletivo de melhoria gradual e sustentada.

Concebo a Escola como um instrumento de desenvolvimento humano e de elevação social através do conhecimento, visando não só a obtenção de bons resultados académicos nos alunos, mas também a formação de cidadãos críticos e responsáveis, com sentido de pertença a uma comunidade e com capacidade de intervenção social.



#### **4. Diagnóstico da Escola**

O diagnóstico da Escola no seu momento atual, consubstanciado na identificação das suas virtudes e das áreas a melhorar, resulta fundamentalmente:

- a) da apropriação que obteve da sua orgânica de funcionamento, advinda da participação ativa e regular em órgãos de máxima relevância no domínio da assessoria pedagógica, tais como o Conselho Pedagógico e o Observatório de Qualidade da Escola, assim como do teor dos relatórios de autoavaliação, elaborados, discutidos e aprovados nas reuniões desses órgãos;
- b) da participação na preparação para a avaliação externa realizada pela IGEC, realizada em março de 2022, nos mesmos domínios adotados pela equipa inspetiva para avaliar a qualidade do serviço educativo da Escola: autoavaliação, liderança e gestão, prestação do serviço educativo e resultados.

Do exercício de harmonização da informação recolhida por estes dois processos resulta o reconhecimento dos pontos fortes, a reforçar e consolidar, e das áreas de melhoria, que merecerão uma atuação concertada e vigorosa no sentido de serem suplantadas.

##### **4.1. Identificação de Problemas / Definição de Áreas a Melhorar**

###### **a) Autoavaliação**

Face ao trabalho desenvolvido pelo OQE (Observatório de Qualidade da Escola) na última década, o processo de autoavaliação é hoje muito completo e estruturado, contemplando as ações necessárias para a sistematização da recolha e do tratamento dos dados, tanto ao nível dos processos como dos resultados e dos seus impactos. Contudo, tem-se verificado que o volume de dados solicitados aos professores, particularmente no final de cada período letivo, tem aumentado gradualmente, o que lhes tem provocado algum desgaste/desconforto por coincidir com a fase crítica da avaliação dos alunos.

Por outro lado, a mesma informação é solicitada em diferentes questionários, o que implica a duplicação e, por vezes, a inconsistência desses dados.

Em suma, o processo de autoavaliação da ESHM está bem delineado, mas uma parte significativa da informação recolhida revela-se supérflua e os procedimentos para a sua aquisição interferem negativamente no trabalho dos professores.

### **b) Liderança e gestão**

Uma liderança forte deve ser consubstanciada num Projeto Educativo da Escola que se constitua como uma prática social coletiva, isto é, que defina claramente os vetores orientadores da sua ação e que estes possam ser entendíveis pela comunidade educativa como as suas marcas identitárias. Nos termos atuais, considero que o Projeto Educativo está bem redigido e contempla linhas orientadoras para todas as valências identificadas na literatura como relevantes para a atividade – e a avaliação – de uma instituição educativa. Contudo, a opção por esta abrangência colide com a definição objetiva de um caminho que nos caracterize enquanto organização e que nos confira uma identidade enquanto Escola. Para contextualizar, diria que ao aspirar à excelência em todas as vertentes perde-se o foco nas prioridades de intervenção... e é fundamental estabelecer prioridades para a mobilização da comunidade educativa em torno de um desígnio comum, exequível e inteligível por todos.

A participação de alunos e pais nas estruturas de gestão deve ser melhorada, quer através da valorização dos cargos, aprimorando o processo de eleição de forma a serem escolhidos como representantes aqueles cujo perfil melhor se ajuste às respetivas funções, quer através da criação de procedimentos ágeis para que todos possam apresentar as suas sugestões aos órgãos de gestão.

As práticas de gestão e de organização da atividade letiva estão bem consolidadas e são, por norma, consideradas eficazes, tanto pelos alunos como pelos professores. O ambiente escolar é sereno e gerador de condições favoráveis ao desenvolvimento das aprendizagens. Porém, há situações cuja gestão se revela demasiado normalizada e convencional. Refiro-me, por exemplo, às aulas de substituição, que, por terem aumentado exponencialmente em contexto de

pandemia, têm vindo a perder o seu proveito pedagógico. Importa, assim, encontrar formas mais criativas e eficientes de implementar a ocupação plena dos tempos escolares, de maneira a assegurar a sua valência pedagógica, no seu sentido mais lato, sem trivializar o conceito de aula. O Plano Anual de Atividades tem contemplado um conjunto rico e diversificado de atividades, mas com um foco muito vincado nos promotores e não tanto no público-alvo. Entendo que é crucial melhorar o planeamento, garantindo que as atividades nele inscritas sejam em menor número, mas mais integradas e coerentes na perspetiva dos alunos. No caso particular das visitas de estudo, deve assegurar-se que todos os alunos nelas participem pelo menos uma vez por ano e que sejam concebidas numa lógica evolutiva no percurso escolar do aluno, desde o sétimo ao décimo segundo anos.

### **c) Prestação do serviço educativo**

A aposta que a Escola fez na implementação da avaliação pedagógica determinou uma reconfiguração do processo de ensino, estabelecendo claramente as premissas para o trabalho de sala de aula, assente na definição de critérios e na objetivação do *feedback* em função desses critérios e correspondentes indicadores de desempenho. O Referencial de Avaliação entretanto construído obedece claramente às prerrogativas conceituais, mas a sua operacionalização prática em ambiente de sala de aula exige um esforço de atualização pedagógica que importa aprofundar e generalizar perante a classe docente, particularmente através de formação e de partilha de experiências.

As alterações no trabalho docente impostas pela adoção da avaliação pedagógica, por serem significativas, exigiriam que todos os docentes tivessem formação, o que não se verificou possível, tanto pelas limitações na oferta formativa do Centro de Formação de Professores a que a Escola está afeto como pela diversidade de valências a que a formação tem de dar resposta, tais como o plano de desenvolvimento digital ou os diversos domínios da Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania. Impõe-se, assim, que se aposte num plano de formação interno com grande enfoque nas práticas de avaliação pedagógica, passível de dotar os professores com ferramentas e estratégias de ensino que lhes permitam tirar partido das vantagens da avaliação das e para as aprendizagens, claramente comprovadas pelos estudos qualitativos patentes na literatura

científica sobre o tema. Tem-se também verificado que a inovação nas práticas letivas da avaliação pedagógica acarreta dificuldades acrescidas a docentes que são colocados na Escola pela primeira vez, seja no início do ano letivo ou no decorrer do mesmo, pelo que será necessário, através do reforço da articulação horizontal, garantir uma correta integração dos novos docentes neste paradigma.

A Estratégia Nacional da Educação para a Cidadania é tida pela Tutela, a par das Aprendizagens Essenciais, do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e dos Perfis Profissionais/Referenciais de Competência, como um dos Referenciais Curriculares e deve, por isso, assumir uma importância relativa similar. O atual Referencial da Educação para a Cidadania da ESHM contempla a distribuição dos temas por ano de escolaridade, mas revela-se muito vago no que concerne às ações concretas que os possam materializar. Importa, por isso, sobrelevar a Educação para a Cidadania através da sua conexão ao Plano Anual de Atividades e ao processo de autonomia e flexibilidade curricular, mormente nos domínios de articulação curricular.

#### **d) Resultados**

A monitorização dos resultados académicos e sociais é já feita de forma sistematizada e consistente pelo Observatório de Qualidade da Escola. Por norma, estes resultados são ligeiramente melhores do que a média nacional nos diversos indicadores mensurados, como a avaliação externa, as taxas de transição/conclusão, os níveis de abandono/desistência ou taxas de ingresso no ensino superior/empregabilidade. Importa, contudo, ser mais ambicioso em termos de resultados globais, capitalizando o bom ambiente escolar e as condições propícias à aprendizagem que a Escola oferece. Na minha perspetiva, há que fazer a transição das estratégias agora existentes, marcadamente gerais e sistémicas, para um enfoque diferenciado em cada aluno, conferindo-lhes os recursos materiais e humanos existentes na Escola em função as suas necessidades específicas. Para o efeito, importa que os conselhos de turma se corresponsabilizem pelo sucesso dos seus alunos, indicando-os não só para medidas de apoio pedagógico como para atividades de complemento (clubes, projetos, concursos, ...) que se adequem ao seu perfil individual e que possam

contribuir para a aquisição de mais e melhores aprendizagens. Considero que este é o caminho a seguir de forma a garantir uma Escola verdadeiramente inclusiva.

#### **4.2. Identificação de Pontos Fortes / Oportunidades**

A ação dos últimos mandatos do Diretor cessante pautou-se pela criação na Escola de condições estruturais e organizacionais potenciadoras de uma evolução sustentada da sua qualidade de ensino e, por inerência, da melhoria das aprendizagens nos alunos e formandos. Saliento, enquanto pontos fortes da Escola resultantes dessa ação:

- o cumprimento estrito de todas as determinações da tutela;
- a construção de um Regulamento Interno muito completo e clarificador sobre as normas de funcionamento da Instituição;
- o enfoque na qualidade dos processos, que conduziu à obtenção do Selo de Qualidade EQAVET por um período de três anos (2020-2023);
- a aposta na avaliação pedagógica, seguindo as prerrogativas do Projeto MAIA, o que permitiu construir de forma participada e por em execução o Referencial de Avaliação enquanto suporte operacional para a consecução e avaliação das aprendizagens;
- a abertura para a candidatura e participação em projetos, clubes e concursos (nacionais e internacionais);
- as excelentes relações institucionais com a Câmara Municipal de Esposende e demais parceiros estratégicos a nível local;
- o ambiente sereno e seguro que se vivencia na Escola;
- a estabilidade do corpo docente;
- a organização e sistematização dos procedimentos conducentes à garantia de uma educação inclusiva, sob a coordenação da Equipa EMAEI;
- o dinamismo e proatividade da equipa da Biblioteca Escolar;
- o rigor e a diligência dos Serviços Administrativos;
- a disponibilidade e o dinamismo da Associação de Pais;
- o entendimento entre as entidades consortes do Centro Qualifica (Associação Comercial e Industrial do Concelho de Esposende e Escola Profissional de Esposende) em prol da qualificação dos adultos do concelho;
- o reconhecimento externo por parte da comunidade que a Escola serve.

## **5. Linhas Orientadoras da Ação**

Gerir uma instituição com a complexidade funcional de uma Escola pressupõe uma ação assertiva, articulada e concertada, não só em termos organizacionais e de gestão, mas também na mobilização de todos os atores em torno de um desígnio comum. Neste quadro, torna-se fulcral que as ações e determinações do Diretor se efetivem no tempo e forma corretos e que a sua comunicação seja fluida, clara e substantiva.

O presente projeto de intervenção surge na perspetiva de dar um impulso novo às dinâmicas escolares, garantindo condições para que se questionem algumas das atuais práticas e, participada e colaborativamente, se desbravem novos caminhos que possam conduzir à melhoria global do serviço educativo prestado.

Neste pressuposto, são adotados como princípios orientadores:

- A promoção da qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens, em particular;
- A promoção da equidade social, assegurando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos;
- A criação das melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional;
- O cumprimento dos direitos e dos deveres constantes das leis, normas ou regulamentos;
- O primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa, nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis;
- A transparência da gestão e administração escolar, designadamente através de meios de comunicação e informação eficientes;
- A promoção da participação dos membros da comunidade educativa nas estruturas de gestão.

## **6. Plano Estratégico**

### **6.1. Introdução**

O Plano Estratégico aqui apresentado contempla, de forma concisa, mas rigorosa, um conjunto de ações específicas, delineadas para dar resposta aos quatro domínios e respetivos campos de análise inscritos no Quadro de referência<sup>1</sup> para o terceiro ciclo de avaliação externa das escolas, da IGEC. Nesse sentido, é conferida uma ênfase muito particular às ações tendentes a debelar as fragilidades identificadas no ponto 4.1. deste projeto de intervenção.

Este Plano não se pretende nem exaustivo nem fechado, sob o risco de coartar o dinamismo e a criatividade dos agentes educativos, mas constituir-se-á como o referente para o trabalho a desenvolver ao longo do mandato, assim como a base para a apreciação crítica da sua concretização no seu término.

Foi concebido com o propósito de consubstanciar e dar coerência aos documentos estruturantes da Escola, no ensejo último de contribuir para o sucesso pessoal e social dos alunos, promovendo simultânea e consistentemente as aprendizagens essenciais de cada disciplina ou área curricular, as áreas de competências do PASEO (Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória), os domínios vertidos na Estratégia Nacional da Educação para a Cidadania e as competências-chave de Educação e Formação de Adultos.

Reitero que este plano foi elaborado sob o compromisso de honrar o trabalho que foi desenvolvido sob a batuta de anterior Diretor, dando-lhe a devida sequência no sentido de inovar ao nível das dinâmicas e processos para dar a melhor resposta aos múltiplos e complexos desafios com que a Escola cronicamente se depara.

---

<sup>1</sup> [https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3\\_2018/AEE\\_3\\_Quadro\\_Ref.pdf](https://www.igec.mec.pt/upload/AEE3_2018/AEE_3_Quadro_Ref.pdf) (acedido em 10/05/2022)

## 6.2. Desenvolvimento do Plano Estratégico

### DOMÍNIO I - AUTOAVALIAÇÃO

Campos de análise	Ações específicas
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manutenção da estrutura e modo de organização do Observatório de Qualidade da Escola, promovendo uma ponderação sobre:<ul style="list-style-type: none"><li>i) a constituição da Equipa e o perfil dos elementos que a deverão integrar (docentes, pessoal não docente, alunos e pais) de forma a garantir a maior representatividade possível;</li><li>ii) os indicadores mínimos necessários para obter a informação tida como relevante para uma monitorização eficaz do trabalho desenvolvido na Escola;</li><li>iii) o processo de recolha dos indicadores, privilegiando os dados obtidos diretamente nas plataformas de gestão pedagógica;</li><li>iv) a forma de apresentação dos resultados da autoavaliação à comunidade educativa.</li></ul></li></ul>
Consistência e impacto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discussão sobre os resultados da autoavaliação em sede de Conselho Pedagógico, com a subsequente definição de ações de melhoria para cada problema identificado;</li><li>• Definição de um plano de comunicação eficiente que mobilize a comunidade escolar na implementação dos planos de melhoria.</li></ul>



**DOMÍNIO II – LIDERANÇA E GESTÃO**

Campos de análise	Ações específicas
Liderança	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adequação dos documentos estruturantes da Escola à visão e estratégia apresentadas neste projeto de intervenção e subsequente acompanhamento e avaliação.</li><li>• Estímulo e apoio para a participação em projetos e iniciativas que potenciem o desenvolvimento das capacidades, dos talentos e da criatividade dos alunos, alargando a rede de parcerias e reforçando a colaboração com a Câmara Municipal de Esposende e com as Associações de Pais e de Estudantes.</li><li>• Incentivo à participação dos diversos atores educativos nas estruturas de gestão da Escola.</li><li>• Valorização dos diferentes níveis de liderança, designadamente as lideranças intermédias.</li><li>• Criação de espaços e momentos de reunião e de celebração para os membros da comunidade educativa.</li><li>• Estabelecimento de protocolos com instituições de ensino superior para a colaboração no desenvolvimento de projetos e estudos de inovação pedagógica e educacional.</li><li>• Candidatura à renovação do Selo de Qualidade EQAVET para o triénio 2023/2026.</li><li>• Predisposição para trabalhar colaborativamente com os Agrupamentos de Escolas do concelho de Esposende no sentido de articular estratégias que “suavizem” a transição dos alunos entre instituições (e.g. orientação escolar, acesso a equipamentos e instalações, desporto escolar, ...).</li></ul>
Gestão	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atribuição de cargos e funções à medida da formação, experiência profissional e perfil do pessoal docente e não docente.</li><li>• Conceção de um plano de formação para pessoal docente e não docente, que procure responder às necessidades da Escola, recorrendo a potenciais formadores internos acreditados pelo CCPFC (Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua) ou recorrendo ao Centro de Formação da Associação de</li></ul>

Escolas de Barcelos e Esposende e a instituições de ensino superior parceiras.

- Definição de diretrizes para que as atividades inscritas no Plano Anual de Atividades sejam concebidas em articulação com o Referencial de Educação para a Cidadania, privilegiando o impacto nas aprendizagens dos alunos e nas dinâmicas de Escola em detrimento do volume de iniciativas dinamizadas.
- Estabelecimento de um plano para as visitas de estudo que:
  - i) as associe aos temas da Educação para a Cidadania definidos para cada nível de escolaridade;
  - ii) garanta que todos os alunos possam participar anualmente em pelo menos uma visita;
  - iii) seja pensado numa perspetiva evolutiva do percurso escolar dos alunos e coerente com as suas opções de formação.
- Valorização do processo democrático na eleição dos alunos para delegados e subdelegados de turma, para listas da Associação de Estudantes e para representantes nos órgãos de gestão da Escola.
- Gestão dos espaços escolares no sentido de potenciar o bem-estar dos alunos, tanto nas salas de aula como nos diversos serviços e espaços de convívio.
- Promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem e socialmente acolhedor, inclusivo e cordial.
- Incentivo à divulgação dos trabalhos realizados pelos alunos, tanto presencialmente, através de exposições e mostras, como nos ambientes virtuais oficiais da Escola.
- Acolhimento e integração dos docentes colocados na Escola pela primeira vez, seja no início dos anos letivos como ao longo de seu decurso.
- Definição de um fluxograma de procedimentos que superintenda os circuitos de comunicação interna e externa.
- Aposta na capacitação digital dos docentes, não como um fim em si, mas como apoio à adoção de metodologias de ensino mais ativas, inovadoras e centradas no aluno.

**DOMÍNIO III – PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EDUCATIVO**

<b>Campos de análise</b>	<b>Ações específicas</b>
Desenvolvimento pessoal e bem-estar dos alunos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoio e incentivo ao desenvolvimento de projetos nacionais e internacionais, assim como à criação de clubes, que complementem os conteúdos curriculares e concorram para a promoção nos alunos das áreas de competência inscritas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.</li><li>• Criação de condições de partida para garantir que os alunos que o solicitem possam usufruir de um acompanhamento próximo pelos profissionais do Serviço de Psicologia e Orientação da Escola.</li><li>• Reivindicação, junto das entidades competentes, da maior celeridade na segunda fase de requalificação da Escola de modo a garantir as melhores condições ao nível do edificado físico para a comunidade discente.</li></ul>
Oferta educativa e gestão curricular	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estímulo à integração curricular de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas.</li><li>• Reforço das medidas de suporte às aprendizagens e à inclusão que promovam a igualdade de oportunidades de acesso ao currículo (salas de estudo, repositórios de recursos educativos, adaptações curriculares, ...).</li><li>• Definição, a partir do Referencial de Educação para a Cidadania, de um tema aglutinador para cada nível de escolaridade que se constitua como o referente para as iniciativas de articulação curricular e para as atividades a desenvolver no âmbito do Plano Anual de Atividades (visitas de estudo incluídas).</li><li>• Reflexão sobre a melhor forma de operacionalizar a ocupação plena dos tempos escolares dos alunos durante o período de permanência na Escola.</li></ul>
Ensino / aprendizagem / avaliação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reforço da avaliação pedagógica enquanto referência para a atividade letiva, mormente através de formação docente e de partilha de ferramentas e experiências entre professores.</li><li>• Aprimoramento/depuração da atual versão do Referencial de Avaliação em função de propostas resultantes da auscultação à comunidade escolar.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adoção de uma plataforma LMS (Learning Management System) única para a gestão da atividade letiva que potencie a implementação da avaliação pedagógica, particularmente através da agilização do <i>feedback</i> fornecido aos alunos sobre o seu desempenho no desenvolvimento das tarefas.</li><li>• Contratualização com as editoras o acesso aos recursos educativos das suas plataformas digitais, com particular ênfase no processo de preparação dos alunos para os exames nacionais.</li><li>• Reforço do envolvimento dos pais e encarregados de educação no acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos, em articulação com a Associação de Pais.</li><li>• Aferição e generalização dos procedimentos previstos no Código de Conduta e Disciplina para inibir nos alunos comportamentos disruptivos, tanto nas salas de aula como no espaço exterior.</li></ul>
Planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reforço do trabalho colaborativo entre os docentes da mesma disciplina e, principalmente, dos docentes dos conselhos de turma, com particular enfoque no planeamento da atividade letiva.</li><li>• Promoção de momentos para a divulgação e partilha de práticas pedagógicas relevantes e/ou inovadoras.</li><li>• Reflexão sobre a periodicidade e o formato das reuniões de articulação curricular (departamentos curriculares), de forma a assegurar a relevância dos pontos da ordem de trabalhos e a máxima representatividade dos coordenadores.</li><li>• Reforço do papel dos coordenadores de diretores de turma na efetivação da articulação horizontal, devidamente coadjuvados por coordenadores de ano (em termos similares à ação dos coordenadores de departamento na concretização da articulação vertical).</li></ul>

**DOMÍNIO IV - RESULTADOS**

<b>Campos de análise</b>	<b>Ações específicas</b>
Resultados académicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise e monitorização periódica de indicadores de sucesso e de insucesso dos alunos e formandos: (i) avaliações trimestrais e finais; (ii) avaliações externas; (iii) taxas de transição/conclusão; (iv) taxas de abandono escolar e desistência; (v) taxas de ingresso no ensino superior/empregabilidade; (vi) percentagem de alunos com percursos diretos de sucesso no 3.º ciclo do ensino básico e no ensino secundário (cursos científico-humanísticos e profissionais); (vii) percentagem de alunos certificados em cursos de formação e educação de adultos.</li><li>• Redefinição de estratégias de melhoria tendo em conta os indicadores de sucesso e de insucesso, através da conceção e aplicação de planos de melhoria específicos.</li><li>• Análise dos resultados dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos e de origem imigrante.</li></ul>
Resultados sociais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoção, em colaboração com a Associação de Pais, de iniciativas que assegurem a participação e corresponsabilidade dos pais/encarregados de educação no percurso dos educandos.</li><li>• Participação dos alunos em atividades e projetos que valorizem a sua formação integral e o espírito de entreajuda e de solidariedade.</li><li>• Otimização do funcionamento do Núcleo de Ação Educativa, privilegiando a prevenção da indisciplina.</li></ul>
Reconhecimento da comunidade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auscultação anual a alunos e encarregados de educação sobre o nível de satisfação com a Escola.</li><li>• Desenvolvimento de iniciativas (Dia do Diploma, Dia da Escola, ...) que evidenciem o sucesso dos alunos junto da comunidade educativa.</li><li>• Predisposição para o estabelecimento de protocolos para a utilização de espaços e equipamentos da Escola para atividades da comunidade.</li></ul>

### **6.3. Acompanhamento e avaliação do Projeto de Intervenção**

Este projeto de intervenção, por ser um instrumento dinâmico, poderá sofrer ajustes e reformulações tidos como imprescindíveis e que surjam em resultado de propostas da comunidade educativa ou de constrangimentos inultrapassáveis. Neste contexto, dar-se-á uma atenção muito particular ao teor do relatório da intervenção inspetiva ocorrida no passado mês de março, assim que o documento nos for remetido pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência.

A concretização deste projeto será avaliada ao longo do período de implementação, designadamente no final de cada ano letivo, com base no relatório a apresentar ao Conselho Geral aquando da apreciação do Relatório de Execução do Plano Anual de Atividades.

A avaliação a realizar no final do mandato permitirá aquilatar o que foi possível implementar face ao aqui projetado e as conclusões daí decorrentes serão devidamente divulgadas aos órgãos pedagógicos da ESHM e, através destes, à comunidade educativa.

## **7. Considerações finais**

O presente projeto de intervenção pretende honrar o legado deixado pelo Diretor que agora cessa funções, Dr. João Furtado, reconhecendo o trabalho meritório na construção de uma Escola bem estruturada e fielmente cumpridora das diretrizes da Tutela. A minha pretensão é manter esta solidez, conferindo-lhe, contudo, elementos de inovação em diversos domínios que possam contribuir para diferenciar positivamente as condições de aprendizagem dos alunos e formandos.

Perspetivando a concretização deste projeto no período de um quadriénio, e para que a evolução seja gradual e sustentada, a ação no primeiro ano será fulcral e incidirá, sobretudo, a dois níveis:

- a) a generalização da aplicação da avaliação pedagógica, mormente através de formação docente e de momentos de partilha de práticas e experiências. Como referi anteriormente, há que assumir os princípios da avaliação pedagógica, atendendo a que são claramente reconhecidos na investigação científica como promotores de mais e melhores aprendizagens e para que as práticas letivas e de avaliação sejam consistentes com o disposto no Referencial de Avaliação da Escola, pois as mais valias nas aprendizagens dependem fortemente dessa coerência;
- b) a consulta aos diferentes órgãos e agentes educativos sobre a melhor forma de operacionalizar as medidas elencadas neste projeto. O objetivo é garantir que a comunidade educativa se possa apropriar do teor do Projeto de Intervenção do Diretor e das medidas que preconiza, dando oportunidade aos seus atores de contribuir com propostas que possam sustentar tomadas de decisão mais documentadas e participadas. Este processo torna-se exequível no enquadramento atual da Escola, na medida em que se encontrará em execução, por mais um ano letivo, o Plano de Ação Estratégico 21 | 23, elaborado no seguimento do “Plano de Recuperação de Aprendizagens 21 | 23 Escola+” instituído pelo Ministério da Educação. O objetivo para o ano letivo 2022/2023 será, assim, dar cumprimento ao disposto no Plano vigente e lançar as bases para um novo Plano de Ação Estratégico 23 | 26 que garanta o cumprimento das ações de melhoria vertidas neste Plano de Intervenção.

Para assegurar as melhores condições para a aquisição de aprendizagens pelos alunos e formandos é também fundamental o acesso a infraestruturas de qualidade, particularmente aos níveis de conforto térmico e acústico e de acesso à rede de Internet. Neste sentido, e no quadro das excelentes relações institucionais existentes com a Câmara Municipal de Esposende e da lealdade institucional com os serviços da Tutela, envidarei todos os esforços para que a conclusão da requalificação da Escola se processe com a máxima celeridade possível e para que a qualidade das instalações e do ensino ministrado progridam simultânea e sustentadamente ao serviço da comunidade que servem.

É minha convicção que este é o caminho para que neste mandato se promova a construção de uma identidade própria da ESHM, que privilegie o bom relacionamento institucional, o diálogo e o envolvimento da comunidade educativa e que se mova em prol do sucesso pessoal e social de cada um dos seus alunos e formandos.

Esposende, 19 de maio de 2022

O candidato,

---

(Jorge Paulo Andrade Silva)