



Escola Secundária Infanta D. Maria

Projeto de Intervenção

Cristina Maria Gomes Ferrão
2022

“Cada qual é o que prova saber ser, através do esforço e da capacidade que demonstra, e não o que a sua origem — origem biológica, racial, familiar, cultural, nacional, de classe, etc. — o predestina a ser, segundo uma hierarquia de oportunidades que outros possam fixar. Neste sentido, a tarefa educativa é sempre revolta contra o destino, sublevação contra o ‘fatum’: a educação é a antifatalidade, não a adaptação programada àquela...”

Savater, 2006: 155.

Índice

Introdução	3
Candidatura	3
Linhas de ação da Candidatura: missão, visão e valores	4
Caracterização da Escola	5
Análise SWOT	6
Plano Estratégico.....	10
Linhas de Ação Estratégica.....	11
Cronograma.....	18
Conclusão.....	19
BIBLIOGRAFIA	20

Índice de Quadros

Quadro 1 - Cronograma da intervenção para o quadriénio.....	18
---	----

Introdução

Atendendo ao procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para a Escola Secundária Infanta D. Maria (ESIDM), conforme estipulado no Aviso n.º 8294/2022, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 79, de 22 de abril de 2022 e o legislado nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, apresenta-se, para apreciação do Conselho Geral da ESIDM, o presente Projeto de Intervenção, pensado e elaborado para a ESIDM, uma Escola consciente do seu passado, conhecedora do seu presente e ambiciosa quanto ao seu futuro.

Candidatura

Esta candidatura centra-se no que considero ser a essência da Escola: uma organização educativa consciente do seu passado, conhecedora do seu presente, ambiciosa quanto ao seu futuro.

Para além de ser uma instituição secular, cujos cem anos foram recentemente comemorados (2019), a ESIDM tem a si associada uma tradição que ultrapassa as fronteiras nacionais. Tal deve-se, também, ao facto de, nos últimos anos, constar dos lugares cimeiros dos *rankings*, aferidos, essencialmente, a partir dos resultados dos exames nacionais. Mas, nestas linhas de história, encontra-se, igualmente, escrita a minha intervenção, enquanto Diretora, nos últimos quatro anos, deveras conturbados, sobressaltados e exigentes. No que concerne à área pedagógica, a par de uma legislação nova (*Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, Decretos-Lei n.ºs 54 e 55/2018, de 6 de julho), que marcou o início do mandato, e de projetos dela decorrentes (Estratégia de Educação para a Cidadania, Flexibilidade Curricular, Projeto de Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação, Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital, entre outros), a(s) escola(s) foi(ram) ainda assolada(s) por uma pandemia que obrigou a uma mudança radical, literalmente de um dia para o outro. Na área administrativa e financeira, a partir de setembro de 2020, na sequência da transferência de competências nos órgãos municipais no domínio da educação, também a Escola se viu coartada na sua já exígua autonomia financeira, o que resultou numa limitação da sua atuação. A todos estes desafios a ESIDM correspondeu, não defraudando expectativas, nem baixando os padrões de qualidade que sempre tem vindo a demonstrar.

O presente é, portanto, um misto de passado e presente, ou seja, pretende garantir-se a qualidade de sempre, mas com novas práticas, já que, diariamente, somos confrontados com diversificadas mudanças.

O futuro, ainda que desconhecido e incontrolável, atendendo à evolução dos diferentes contextos sociais, ambientais, económicos, políticos e familiares, adivinha-se, no mínimo, diferente. A escola tem, por isso, que se adaptar e acompanhar estes desafios, desenvolvendo estratégias que determinem a real e efetiva aprendizagem dos nossos alunos, para que atinjam o delineado no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO)*. É que a escola, de índole humanista, centra-se, *pari passu*, em cada discente, na sua dignidade humana¹. Por isso, as aprendizagens devem ser consideradas “como centro do processo educativo, a inclusão como exigência, a contribuição para o desenvolvimento sustentável como desafio, já que temos de criar condições de adaptabilidade e de estabilidade, visando valorizar o saber.” (Oliveira Martins, 2017:6)

Atendendo ao acima enunciado, a minha candidatura e o Projeto de Intervenção (PI) para ela delineado têm em atenção estes três momentos temporais. Este documento também servirá de orientação para a função para a qual me candidato, evidenciando a visão e as estratégias específicas para a ESIDM, que, na minha perspectiva, poderão elevar, ainda mais, a qualidade das

¹ Matias, Pedro (2022). “Prepare-se. Vem aí a 5.ª Revolução Industrial”. *Diário de Notícias* – artigo de opinião (17/jan).

aprendizagens dos alunos e respetiva qualidade de sucesso. Neste sentido, as linhas orientadoras que este documento apresenta foram traçadas atendendo à realidade da Escola, ao meio onde se insere e aos seus documentos estruturantes: *Projeto Educativo, Projeto Curricular, Regulamento Interno, Estratégia de Educação para a Cidadania na Escola, Plano Anual de Atividades, Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital, Relatório de Autoavaliação, o Plano 21/23 Escola + – recuperação/consolidação de aprendizagens*, que se encontra em dois documentos: no *Projeto Curricular* e no *Plano de Atuação da ESIDM*.

A minha recandidatura ao cargo de Diretora foi bastante ponderada e incentivada. Esta tomada de decisão implica um compromisso com a ESIDM, no sentido de a elevar, ainda mais, de entre as suas congéneres. Para tal, será necessário continuar a otimizar os processos pedagógico-didáticos e organizacionais, persistindo na importância das lideranças intermédias e incentivando a inovação. Fazer prevalecer princípios como legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé (artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho) e incentivar práticas de exigência, de trabalho, de rigor, de criatividade, de transparência, de respeito, de confiança, de dignidade, de equidade, de inclusão, de tolerância, de solidariedade, de liberdade, de participação democrática, de mérito e de humanismo torna-se indissociável das regras norteadoras da escola. Mas também será fundamental criar sinergias entre diferentes agentes educativos e entre a comunidade educativa, para que seja possível uma liderança baseada na confiança, na comunicação, no respeito mútuo, em prol da educação e formação dos que elegeram a ESIDM como a melhor organização escolar para aprender, para crescer, para ser.

Esta é uma candidatura minha, com uma intenção clara, mas que, para ser bem sucedida, necessita do auxílio e do envolvimento de todos: discentes, docentes, não docentes, encarregados de educação, comunidade. Com este Projeto de Intervenção, alicerçado numa autonomia em construção, pretende-se incentivar a autonomia individual dos seus intervenientes, de forma a transformá-la num processo coletivo de mudança. (Barroso, 1996).

Linhas de ação da Candidatura: missão, visão e valores

Qualquer liderança que se pretenda eficaz e duradoura deve assentar em três linhas de ação fundamentais: missão, visão e valores.

Assim, no que concerne à **missão**², pretende-se que a ESIDM, enquanto espaço educativo em contínua construção, promotora da qualidade da educação, incentivadora de transparência, racionalização e sustentabilidade de recursos, contribua para a formação de jovens responsáveis, autónomos, integradores, solidários, atentos em relação ao mundo que os circunda e socialmente interventivos. Esta deve ser uma organização que abrace desafios, promova a divulgação das suas boas práticas e valorize o mérito, envolvendo, para tal, a comunidade educativa.

Quanto à **visão**³, a da ESIDM deverá relacionar-se com a promoção da qualidade das aprendizagens dos seus alunos, globalizadora de saberes, assente numa cultura humanística, inclusiva e colaborativa, bem como com o envolvimento dinâmico de toda a comunidade educativa, de forma a projetar a ESIDM na sociedade, como uma escola de referência.

Estes princípios, todavia, devem ser entendidos como gerais, já que será nos objetivos e estratégias delineados no presente PI que os mesmos serão desenvolvidos.

No que concerne aos **valores**, evidenciam-se os seguintes: **confiança, diálogo, exigência, trabalho, rigor, criatividade, transparência, respeito, dignidade, humanismo, equidade, liberdade, justiça, tolerância, solidariedade, participação democrática, mérito e**

² Silva descreve-a como um “documento de intenções que define de forma breve mas precisa o essencial da ação da organização” (Silva, 2010:68).

³ É a base de qualquer domínio da liderança e revela-se na “capacidade para perscrutar o futuro e definir um rumo para lá chegar, alcançando os objetivos a que se propõe.” (Silva, 2010).

responsabilidade. Respeitando e promovendo estes valores, o fim último a que a escola se destina – formar cidadãos autónomos, inclusivos e prontos para enfrentar os desafios de uma sociedade em constante mutação, contribuindo para o bem comum – será alcançado, eles que já se encontram imersos na 5.^a revolução industrial, que preconiza que o indivíduo e as suas realizações são o fundamento da existência social.

Caracterização da Escola

A existência de uma Escola com o nome de (Liceu Nacional) Infanta D. Maria remonta ao ano de 1919, embora a sua fundação, em fevereiro desse mesmo ano, tenha sido sob o nome de Liceu Feminino de Coimbra. E foi exclusivamente frequentada por um público feminino até 1975, altura em que passou a ser escola mista e a designar-se de Escola Secundária Infanta D. Maria. O local em que se encontra, atualmente, também não é o original. De facto, só em 1948 é que passou a ocupar o presente espaço, tendo estado sediada, inicialmente, na Avenida Sá da Bandeira (onde, recentemente, por altura da comemoração do seu centenário, se descerrou uma placa comemorativa), passando pelas instalações do atual Instituto Maternal, seguido pela ocupação do edifício onde se situa, hoje, o instituto de Antropologia. No ano letivo 2009-2010, a Escola sofreu obras de requalificação, o que lhe permite, atualmente, dispor de excelentes instalações para os seu diversificado público-alvo.

Esta Escola centenária continua a ser ímpar no seio educacional de Coimbra.

A população escolar é constituída por alunos do terceiro ciclo e do ensino secundário. No presente ano letivo, contabilizam-se 934 alunos, distribuídos da seguinte forma: há 368 alunos a frequentar o ensino básico (14 turmas: 5, nos 7.º e 8.º anos; 4, no 9.º ano) e 566, no ensino secundário (23 turmas: 8, no 10.º ano; 7, no 11.º ano; 8, no 12.º ano). Os cursos científico-humanísticos oferecidos pela Escola são de Ciências e Tecnologias (cinco turmas por cada ano de escolaridade), de Ciências Socioeconómicas (uma turma, por cada ano de escolaridade) e de Línguas e Humanidades (uma turma, no 11.º ano, e duas, nos outros anos de escolaridade). Esta oferta educativa vai ao encontro do desejo da grande maioria dos discentes e das respetivas famílias, que veem a Escola como uma organização promotora de conhecimentos e competências para a prossecução de estudos, no ensino superior.

Os alunos da ESIDM, no ano de 2020/2021, no ensino básico, obtiveram uma percentagem de 99,7% de aprovação. Neste ciclo, há, portanto, um percurso direto de sucesso de quase 100%, o que está acima da média nacional (96,5%). Dos 233 alunos inscritos, nos 7.º e 8.º anos, apenas um não transitou e dos 113 que frequentaram o 9.º ano, não houve nenhum que não tivesse concluído o 3.º ciclo. Em 2019/2020, o sucesso foi de 100% (a nível nacional foi de 97,4%) e, em 2018/2019, foi de 99,5% (a nível nacional foi de 95,5%).

Já no secundário, a percentagem, neste último ano, é de 93,6%, no que aos percursos diretos de sucesso concerne, estando, mesmo assim, acima da média nacional (90,5%). Dos 370 alunos inscritos, nos 10.º e 11.º anos, em 2020/2021, houve 18 que não transitaram e dos 172 que deveriam ter concluído este ciclo, houve 14 que não o conseguiram. Em 2019/2020, houve 92,4% de sucesso (a nível nacional foi de 89,9%) e, em 2018/2019, foi de 89,3% (a nível nacional foi de 85,7%)⁴.

Pode, pois, concluir-se que a ESIDM, no que aos percursos diretos de sucesso diz respeito, nestes últimos três anos, tem ficado acima da média nacional, o que a coloca num local cimeiro, no que a organizações educativas não privadas concerne.

A taxa de abandono escolar, nos dois ciclos, nestes três últimos anos, é nula. Os resultados dos exames nacionais (ainda que os dos últimos dois anos fossem exclusivamente para acesso ao ensino superior, diminuindo, portanto, em muito, o número de exames em algumas disciplinas, de

⁴ Conforme dados constantes, na plataforma MISI, do Ministério da Educação, relativos à ESIDM.

que o Português é um exemplo) têm, na sua quase totalidade, ficado acima da média nacional, o que continua a colocar a ESIDM, no que aos *rankings* concerne, nos lugares cimeiros da tabela, usualmente ultrapassada apenas pelos colégios privados. A percentagem de alunos que, nos últimos três anos, tem obtido colocação no ensino superior tem sido sempre superior aos 95%, sendo a percentagem dos que entram na primeira opção de cerca de 60%.

Nos últimos anos, o número de alunos estrangeiros tem vindo a aumentar, sendo, atualmente, a população discente constituída por 92, de 20 nacionalidades diferentes. No ano letivo de 2019/2020, eram 33 os alunos e 10 as nacionalidades. A Escola, neste ano letivo, tem 69 alunos apoiados, no âmbito da Ação Social Escolar (ASE), nos 3 escalões, sendo, no entanto o escalão B o que apresenta maior número de apoiados (34). Quanto a alunos com Medidas de Suporte à Aprendizagem e à Inclusão (MSAI), existem 33, no total (com medidas universais, seletivas e adicionais) prevalecendo os que têm Relatório Técnico Pedagógico (RTP): 23 com medidas seletivas e 2 com adicionais.

A partir destes dados, percebe-se que a Escola mantém, sensivelmente, os seus padrões de (qualidade de) sucesso, ainda que uma nova realidade de alunos comece a emergir e que deve ser objeto de reflexão e de atenção, para que a inclusão seja efetiva e as aprendizagens de todos reais.

Mas o que é facto é que a maioria dos pais/encarregados de educação continua a pertencer a um meio socioeconómico bastante favorável (classe média ou média alta), pelo que são muito poucos os alunos que beneficiam de Ação Social Escolar (7,5%). Muitos dos encarregados de educação têm formação superior e muitos exercem funções profissionais de nível intermédio ou superior. Não é de estranhar, portanto, que as expectativas quanto ao percurso escolar dos respetivos educandos seja elevada.

O corpo docente é, atualmente, constituído por 95 professores, sendo 84 pertencentes ao quadro da Escola e quadro de Zona. Foram 10 os docentes colocados, neste ano letivo, em situação de destacamento por condições especiais e 11 os contratados. Atendendo à elevada média etária da maioria dos docentes do quadro, prevê-se que, nos próximos anos, possa haver uma alteração considerável, já que muitos se encontram perto da aposentação.

Pelo apresentado, pode deduzir-se que o corpo docente, por enquanto, é estável, o que poderá representar uma mais valia para aprendizagens de qualidade dos alunos, uma vez que permite uma continuidade pedagógica e, neste momento pós pandémico, uma efetiva recuperação e consolidação das aprendizagens.

Já o pessoal não docente é constituído por 23 assistentes operacionais, 9 assistentes técnicos e 2 técnicos superiores (Psicóloga e Técnico de Informática). Ainda que dentro do rácio estabelecido pela lei, os assistentes operacionais são manifestamente insuficientes, atendendo à exigências crescentes, particularmente as exigíveis (exigidas) pela pandemia que nos assolou.

Enfim, as potencialidades são ótimas para que a Escola Secundária Infanta D. Maria se eleve ainda mais, demarcando-se das demais, tanto a nível de resultados escolares, que refletem a qualidade das suas aprendizagens, como a nível de formação pessoal e integral de cada aluno.

Análise SWOT

A análise SWOT (acrónimo de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, ou seja, ‘Forças’, ‘Fraquezas’, ‘Oportunidades’ e ‘Ameaças’) é fundamental para determinar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças, tanto do ponto de vista interno como externo, a que qualquer organização está exposta (mesmo as instituições escolares). Só depois desta análise se pode aprimorar um plano estratégico de intervenção que permita desenvolver a qualidade do que já existe, eliminar os obstáculos e tirar partido das entidades externas à Escola e das sinergias desenvolvidas.

Assim, com base nos documentos estruturantes da Escola e do conhecimento que dela, neste momento possuo, pode concluir-se que

- do ponto de vista **interno**, há:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Resultados académicos de qualidade. Qualidade do sucesso. Elevada percentagem de alunos que ingressam no ensino superior e na sua primeira opção. Adesão ao projeto de mentoria. Desenvolvimento de projetos e atividades extracurriculares potenciadores de uma mais eficaz e eficiente aprendizagem. Preocupação dos professores na recuperação das aprendizagens dos seus alunos. Acompanhamento (apoio) dos professores, de forma voluntária, aos alunos que se inscrevem nos exames nacionais e provas finais. Adequada planificação das atividades de ensino/aprendizagem. Prática de interdisciplinaridade (flexibilidade curricular). Trabalho colaborativo / equipas educativas. Plano Anual de Atividades diversificado e planificado, com o objetivo de consolidar a formação integral do aluno. Formação científico-pedagógica dos professores, nos diversos níveis de ensino. Biblioteca pertencente à rede escolar, com plano de atividade diversificado e apropriado às expectativas e necessidades dos alunos. Professora bibliotecária interveniente e facilitadora de estratégias e meios que concorrem para melhores aprendizagens. Serviço de Psicologia e Orientação Vocacional atento, ativo, de qualidade e interventivo. Preocupação do corpo docente e não docente no acompanhamento dos alunos. Disponibilidade, eficiência e afabilidade, em regra, do pessoal não docente. Escola reconhecida na comunidade pela qualidade do seu trabalho e pelas condições físicas que proporciona. Escola com ambiente propiciador de uma boa aprendizagem.</p>	<p>Resistência, por parte de alguns alunos, no cumprimento de regras básicas. Pouca divulgação da qualidade do trabalho desenvolvido. Reduzida diversidade de estratégias, no que à recuperação de aprendizagens de alguns alunos concerne. Reduzida eficácia do apoio tutorial, dando-se preferência ao apoio mais tradicional. Dificuldade em aplicar a avaliação das aprendizagens, conforme estipulado no Decreto-Lei n.º 55/2018. Prática de autoavaliação/autorregulação insuficientes. Dificuldade em rentabilizar o trabalho colaborativo. Dificuldade em alterar práticas (resistência à mudança) – docentes e não docentes. Dificuldade comunicacional generalizada. Insuficiente formação para pessoal não docente, agravada com a transferência de competências nos órgãos municipais.</p>

- do ponto de vista **externo**, há:

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valorização da formação escolar, com um sentimento generalizado de valorização da formação académica. ➤ Expectativas elevadas, por parte dos alunos e respetivos encarregados de educação. ➤ Nível socioeconómico dos alunos. ➤ Acompanhamento, em casa, dos alunos, por parte da família. ➤ Celebração de protocolos com entidades e instituições que permitem melhorar as aprendizagens, em geral. ➤ Apetrechamento, no âmbito do digital, para professores e alunos (<i>kits</i> da escola digital). ➤ Relação próxima com entidades como Câmara Municipal, Juntas de Freguesia, Associações de Pais e Encarregados de Educação, Universidade de Coimbra, DGEstE, entre outros. ➤ Dinamismo da Associação de Pais, participativa e cooperante. ➤ Qualidade das instalações da Escola. ➤ Intervenção atempada em problemas do edifício, pela Parque Escolar. ➤ Implementação de mais painéis solares, resultado de uma recente candidatura, com auxílio da Parque Escolar. ➤ Localização privilegiada da Escola. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escassez de recursos financeiros. ➤ Diminuição de autonomia financeira associada à transferência de competências nos órgãos municipais, no domínio da educação. ➤ Desagrado e desmotivação dos professores, devido à política educativa dos últimos anos, que diminuiu a sua autoridade e aumentou o seu volume de trabalho. ➤ Assistentes Operacionais insuficientes, o que acarreta um maior volume de trabalho e uma maior insatisfação. ➤ Desmotivação e pouca valorização do pessoal não docente (em particular, os assistentes operacionais). ➤ Degradação progressiva do parque informático da Escola.

Desta análise, podemos constatar que as fragilidades passíveis de serem mais facilmente colmatadas (pontos fracos), porque internas, se prendem com questões que poderão ser trabalhadas com formação – já que se relacionam, maioritariamente, com a aplicação de novas práticas legisladas em recentes documentos legais –, com trabalho inter pares e com uma eficiente e eficaz comunicação.

Premissas e objetivos

Assim sendo, para a Escola Secundária Infanta D. Maria, para que se promova, ainda mais, a sua qualidade pedagógico-didática, deve atender-se aos problemas identificados e às áreas de melhoria a implementar, constituindo um conjunto de premissas e objetivos (gerais) a atingir.

- **Priorizar a formação integral do aluno, contribuindo para o seu desenvolvimento progressivo, de acordo com o estabelecido no PASEO**
 - ✓ valorizando saberes e aprendizagens, proporcionando o desenvolvimento de competências que coexistam para além da formação escolar, desenvolvendo a cultura

- científica;
 - ✓ educando para os valores, sensibilizando para a construção de uma sociedade mais justa, centrada na pessoa humana e na ação no mundo, autonomia, para a integração, para o respeito, num ambiente disciplinado e propício para a aquisição do conhecimento;
 - ✓ incluindo, possibilitando atividades/apoios diversificados, a dinamização de projetos e a aquisição de aprendizagens através de métodos dedutivos e experimentais;
 - ✓ avaliando aprendizagens, dando delas um *feedback* constante, permitindo uma autorregulação e retificação de estratégias;
 - ✓ trabalhando para a efetiva e gratificante qualidade do sucesso educativo.
- **Melhorar a prestação dos recursos humanos da Escola, contribuindo para a formação integral do aluno**
- ✓ dinamizando o trabalho colaborativo e o acompanhamento pedagógico, entre pares, mesmo em situação de aula;
 - ✓ promovendo uma cultura de (auto)avaliação, proporcionando momentos de formação, de reflexão, de autorregulação e produção de materiais facilitadores desta prática;
 - ✓ promovendo a divulgação e generalização de boas práticas;
 - ✓ diversificando práticas que promovam recuperação e aprendizagens facilitadoras (de qualidade) de sucesso para os alunos;
 - ✓ construindo um projeto educativo que envolva a comunidade e que reflita preocupação em priorizar a formação integral do aluno;
 - ✓ promovendo a formação de docentes;
 - ✓ consencionalizando os funcionários (assistentes técnicos e operacionais) para a importância das suas tarefas, proporcionando-lhes formação, para que se tornem progressivamente mais eficientes e eficazes;
 - ✓ fomentando a presença participativa e crítica dos encarregados de educação;
 - ✓ promovendo uma rede comunicacional eficaz;
 - ✓ mantendo condições de trabalho de qualidade, na organização escolar.
- **Dar notoriedade à Escola, através de uma liderança estratégica:**
- ✓ proporcionando uma gestão eficaz e eficiente da organização, que passará pela colaboração entre os diferentes órgãos e as lideranças intermédias;
 - ✓ publicitando a Escola, no sentido de mostrar a qualidade do que nela se faz;
 - ✓ elaborando propostas orçamentais que visem a formação integral do aluno;
 - ✓ fomentando a participação em projetos variados (nacionais e internacionais) e promovendo a sua divulgação;
 - ✓ estabelecendo protocolos com diferentes entidades e organizações.
- **Criar planos de melhoria da Escola, através de um planeamento estratégico da autoavaliação:**
- ✓ priorizando o processo de ensino e aprendizagem na autoavaliação da ESIDM;
 - ✓ articulando a autoavaliação da Escola com os restantes procedimentos avaliativos que existam na ESIDM;
 - ✓ adequando e atualizando o processo de autoavaliação da ESIDM;
 - ✓ procedendo à participação e auscultação da comunidade educativa;
 - ✓ estabelecendo uma rede comunicacional eficaz, difusora de informações, decisões, orientações e reflexões acerca dos resultados da autoavaliação.

Plano Estratégico

As premissas definidas e os objetivos (gerais), dão agora lugar a um conjunto de objetivos estratégicos, que se podem enquadrar em quatro grandes domínios, atendendo ao “Quadro de Referência da IGEC” e de acordo com o terceiro ciclo de avaliação externa das escolas:

- ✓ **resultados** (a nível académico, social e o seu reflexo no reconhecimento da comunidade).
- ✓ **prestação de serviços** (no tocante aos recursos humanos e ao serviço educativo, nas suas vertentes de ensino e aprendizagem e de avaliação);
- ✓ **liderança e gestão**;
- ✓ **(auto)avaliação** (priorizando o processo de ensino e aprendizagem na autoavaliação da ESIDM).

Este último domínio, o da (auto)avaliação, surge, pela primeira vez, neste terceiro ciclo da avaliação externa e compreende-se, já que “a escola existe como um nó de uma rede escolar e social, pelo que a sua avaliação é complementar à avaliação de outros níveis dessa rede, ou seja, dos alunos, dos profissionais, da administração educacional, das medidas de política.” (Azevedo, 2005: 16). Mas esta é apenas um instrumento, pelo que a sua função é a de servir de suporte a reflexões e tomadas de decisão sobre o que a Escola deve ser, que caminho deve tomar.

Partindo, então, destes domínios, há, pois, que estabelecer um plano de estratégias para Escola Secundária Infanta D. Maria, que permita o cumprimento da sua missão.

Linhas de Ação Estratégica

➤ **PREMISSA 1: Priorizar a formação integral do aluno, contribuindo para o seu desenvolvimento progressivo, de acordo com o estabelecido no PASEO**

DOMÍNIOS	SUBDOMÍNIOS	INTERVENÇÃO	ESTRATÉGIAS
RESULTADOS	A nível académico	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diagnóstico de dificuldades</i> • <i>Inclusão</i> • <i>Autoavaliação, autorregulação, feedback</i> • <i>Monitorização das aprendizagens</i> • <i>Reflexão crítica</i> • <i>Orientação vocacional</i> • <i>Valorização dos saberes</i> • <i>Monitorização da qualidade do sucesso</i> • <i>Monitorização da evolução dos resultados de sucesso (internos e externos)</i> • <i>Formação</i> • <i>Trabalho inter pares</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar a avaliação diagnóstica e formativa, como forma de definição de estratégias específicas, para uma eficaz e eficiente aprendizagem dos alunos • Incrementar práticas de autoavaliação, de autorregulação e de <i>feedback</i>, para uma maior consciencialização das aprendizagens • Proporcionar, aos alunos, informação e orientação vocacional, a fim de os encaminhar e dissipar eventuais dúvidas • Incentivar à aquisição e aplicação de saberes, através da atribuição de prémios de mérito (académico, cívico e desportivo) • Incentivar o uso do raciocínio e a resolução de problemas, através de pesquisas e projetos, priorizando o trabalho interdisciplinar e ou o de articulação disciplinar, em resultado do exercício de autonomia e flexibilidade • Investir em (re)definição de estratégias para recuperação e consolidação de aprendizagens (mentorias, tutorias, apoios específicos, abordagem multinível, medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão – EMAEI) • Promover o Projeto de Desenvolvimento Europeu (Projeto Erasmus + KA1 e KA2) • Promover a continuidade do projeto eTwinning, tentando manter o selo atribuído, neste ano letivo 2021/2022 • Fazer do digital uma estratégia importante de aprendizagem (PADDE)
	A nível social	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Incentivo a uma cidadania responsável</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar à participação democrática (participação no Conselho Geral (CG), na Associação de Estudantes (AE), no Orçamento Participativo (OP), nas reuniões de delegados e subdelegados), promovendo uma progressiva autonomia e consciencialização dos direitos humanos • Incentivar a promoção de eventos de solidariedade (recolha de alimentos, roupas, livros,...), desenvolvendo a empatia e a preocupação com o próximo • Incentivar à promoção de atividades de e para jovens (AE, turmas, APEE) • Divulgar, envolver e promover atividades desportivas • Dinamizar projetos, <i>workshops</i> e iniciativas que sensibilizem e incutam a
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adoção de comportamentos</i> 	

	<i>saudáveis e sustentáveis</i>	necessidade de bem-estar e bem viver
A nível social	• <i>Incentivo à autonomia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o incentivo a ações e intervenções que desenvolvam a consciência da sustentabilidade (reforçar a política da reutilização; incentivar à mobilidade sustentável, minimizar consumos de água, luz, papel,...) • Responsabilizar para o cumprimento de tarefas, regras e prazos • Desenvolver um espírito crítico, argumentativo e curioso
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Promoção da disciplina</i> • <i>Comunicação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar as regras definidas, no que concerne a direitos e responsabilidades dos alunos (estatuto do aluno, regulamento interno) • Envolver, valorizando, alunos, pais/encarregados de educação, docentes, não docentes, na aplicação das regras estabelecidas
	• <i>Incentivo à participação em atividades reveladoras do funcionamento da Escola</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover uma reunião inicial com os alunos, explicando-lhes as mudanças que se têm operado no sistema educativo: flexibilidade curricular, avaliação, a importância do digital nas aprendizagens • Promover encontros/reuniões entre pais/encarregados de educação e estruturas da Escola (diretores de turma, direção, SPO; Biblioteca)
A nível do reconhecimento da Comunidade	• <i>Organização de ações divulgadoras da Escola e da sua qualidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar eventos públicos para dar a conhecer o sucesso dos alunos • Publicitar, em espaços públicos e ministeriais (DGE), a Escola e as suas atividades
	• <i>Promoção de parcerias e protocolos com organizações</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir a Escola à comunidade envolvente, transformando-a, também, em espaço cultural • Estabelecer parcerias com entidades que contribuam para a formação integral do aluno, atendendo ao previsto no <i>PASEO</i> • Ser parte agente de atividades/eventos que promovem a organização escolar, os parceiros, o município e até o país

➤ **PREMISSA 2: Melhorar a prestação dos recursos humanos da Escola, contribuindo para a formação integral do aluno**

DOMÍNIOS	SUBDOMÍNIOS	INTERVENÇÃO	ESTRATÉGIAS
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rentabilização do trabalho colaborativo docente</i> • <i>Interação pedagógica na prática letiva</i> • <i>Promoção da interdisciplinaridade e da articulação curricular</i> • <i>Formação</i> • <i>Comunicação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar os horários, de forma a existirem tempos comuns entre docentes que lecionem a(s) mesma(s) disciplina(s) e/ou os mesmos anos de escolaridade, criando equipas pedagógicas • Criar instrumentos de trabalho comuns, no âmbito da flexibilidade e articulação curricular • Trabalhar colaborativamente em rede, fazendo uso do digital • Proporcionar horas de aulas comuns a docentes que lecionem os mesmos anos e/ou disciplinas, a fim de, ao irem às aulas uns dos outros, construtivamente, se heteroajudem e promovam um melhor sucesso dos alunos • Afetar diferentes recursos (professor de educação especial, psicóloga, coadjuvação) que permitam a recuperação e ou consolidação de aprendizagens de alunos, permitindo a sua melhor inclusão • Partilhar práticas e conhecimentos facilitadores de melhores aprendizagens
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	Serviço Educativo (ensino e aprendizagem)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mentorias</i> • <i>Tutorias</i> • <i>Inclusão</i> • <i>Aprendizagem lúdica</i> • <i>Formação</i> • <i>Monitorização</i> • <i>Comunicação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar continuidade ao programa de mentoria • Promover as tutorias como um apoio mais abrangente, mas potenciador de uma maior autonomia • Apoiar alunos que necessitem e ou pretendam preparar-se para as provas finais e exames nacionais • Promover a inclusão, adotando, em sala de aula, estratégias de aprendizagem adequadas ao público-alvo • Promover a inclusão através da ação/intervenção da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) • Fazer do Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA) um meio para garantir inclusão, como espaço agregador de saberes e competências da Escola • Fomentar a sensibilidade estética e artística, incentivando à participação em projetos e atividades que existem, ou venham a existir, na Escola (Clubes, Oficinas, Desporto Escolar) • Dar continuidade à promoção da Biblioteca, aos recursos nela existentes e aos projetos por ela dinamizados, como espaço de aprendizagem

Serviço Educativo (avaliação)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aplicação de práticas avaliativas</i> • <i>Formação</i> • <i>Monitorização</i> • <i>Comunicação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar a avaliação de acordo com o estipulado no Decreto-Lei n.º 55/2018, dando ênfase à avaliação formativa, como processo de apoio às aprendizagens dos alunos • Implementar um seminário pedagógico anual, como forma de divulgação de boas práticas avaliativas, convidando entidades especialistas
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Criação de instrumentos de avaliação comuns</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar a avaliação (diagnóstica, formativa e sumativa), de acordo com diferentes momentos exigidos pelo ensino-aprendizagem, e que seja pautada pelo rigor e pela transparência, tendo, como fim último, a qualidade do sucesso dos alunos • Implementar a autoavaliação e a autorregulação como forma de pensar o percurso da aprendizagem
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitorização dos resultados dos alunos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar os resultados dos alunos em provas finais e exames nacionais, com as classificações internas, monitorizando as aprendizagens dos alunos • Utilizar os resultados das provas de aferição como ferramenta de apoio para (re)definição de estratégias

➤ **PREMISSA 3: Dar notoriedade à Escola, através de uma liderança estratégica**

DOMÍNIOS	SUBDOMÍNIOS	INTERVENÇÃO	ESTRATÉGIAS
LIDERANÇA E GESTÃO	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • <i>(In)formação e comunicação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar um ambiente de diálogo, aberto e franco, entre todos os elementos da comunidade educativa • Estabelecer um bom circuito comunicacional, difusor de informações, decisões, orientações, regras • Difundir para o exterior as atividades produzidas na e para a Escola
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Orientação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolver os líderes intermédios (docentes e não docentes), incentivando-os à tomada de decisões • Promover, paulatinamente, a autonomia entre as chefias intermédias, delegando tarefas/competências
	Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Motivação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar recursos que promovam diferentes formas de aprendizagem (projetos – nacionais e internacionais –, uso de tecnologias, protocolos com instituições que cedam ‘saberes’ – artísticos, desportivos, cívicos – ou a quem a Escola ceda – instalações, serviços) • Promover espírito de coesão, incentivando ações que impliquem o esforço de muitos, para usufruto de todos (comemorações de efemérides relacionadas com a Escola, concursos, ...) • Divulgar o mérito dos alunos, criando um momento específico (espetáculo solene de entrega de diplomas de mérito) • Acolher (novos) alunos, (novos) professores e (novos) funcionários • Envolver os encarregados de educação em atividades a desenvolver pelos e com os seus educandos
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Administrativa</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um organigrama que evidencie as hierarquias, os setores, unidades funcionais e cargos, na Escola • Manter atualizado o Sistema de Controlo Interno (SCI) e implementar um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) – Lei n.º 66-B/2007 • Rentabilizar os recursos humanos de acordo com as necessidades da Escola, distribuindo serviço de forma eficaz
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Financeira</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar, globalmente, as diretrizes da Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE), permitindo, a título contabilístico e financeiro, uma gestão eficaz e eficiente

- *Patrimonial*

- Aumentar as receitas da Escola, recorrendo a candidaturas, a programas e projetos nacionais e internacionais (Erasmus + KA1 e KA2)
- Diminuir excessos, minimizando consumos (água, luz, papel, detergentes,...)
- Rentabilizar o espaço excelente que a Escola tem, estabelecendo protocolos pontuais ou de maior duração, consoante a(s) oportunidade(s) e enquanto o edifício não for da responsabilidade da autarquia
- Atualizar o Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE)
- Atualizar o manual de procedimentos, onde se faz uso de diagramas e fluxogramas

➤ **PREMISSA 4: Criar planos de melhoria da Escola, através de um planeamento estratégico da (auto)avaliação**

DOMÍNIOS	SUBDOMÍNIOS	INTERVENÇÃO	ESTRATÉGIAS
(AUTO)AVALIAÇÃO	Avaliação interna (Ensino e Aprendizagem)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aplicação de práticas avaliativas</i> • <i>Trabalho Colaborativo</i> • <i>Formação</i> • <i>Comunicação</i> • <i>Monitorização</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir diversificados instrumentos de avaliação, dando ênfase aos formativos, fazendo uso do digital • Partilhar estratégias avaliativas, instrumentos, experiências, boas práticas • (Re)definir critérios de avaliação, atendendo ao imposto e ou recomendado pelas autoridades centrais (Aprendizagens Essenciais, IGEC) • Organizar momentos para partilha de formação (reuniões de Departamento e ou Grupo de Recrutamento; trabalho colaborativo)
	Avaliação interna (ESIDM)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organização e sustentabilidade da autoavaliação</i> • <i>Planeamento estratégico da autoavaliação</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma avaliação sistemática, participativa e autónoma (equipa de autoavaliação) • Identificar pontos fracos da Escola, apoiando-se no contributo dos diferentes atores da comunidade educativa (questionários, atas, formulários) • Criar Planos de Melhoria e definir estratégias de atuação, em função dos pontos fracos detetados • Tornar o processo de (auto)avaliação mais responsável, transparente e adequado às necessidades da ESIDM

Conclusão

A (re)construção deste PI permitiu uma reflexão acurada sobre as atuais políticas e necessidades da escola, enquanto organização, evidenciando as enormes diferenças que se operaram nos últimos quatro anos. Algumas eram expectáveis, porque dependentes dos (novos) normativos legais; outras totalmente imprevisíveis, de que a pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2 é um exemplo. Porém, há fatores que se mantêm e são incontornáveis. O/a Diretor(a) continua a ser “o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial”, recaindo sobre si, portanto, uma enorme responsabilidade. Mas não o consegue sozinho(a)! É fundamental o compromisso de todos, a entreaajuda. Aliás, a partir do que acima se apresentou, facilmente se conclui que a concretização das ações previstas neste Projeto não está pensada para ser obra exclusiva do(a) diretor(a). A sua realização e conseqüente sucesso dependerá do envolvimento de todos, desde o funcionamento regular de todos os órgãos, à participação ativa e empenhada do corpo docente e não docente, dos pais e encarregados de educação, dos parceiros e, fundamentalmente, contará com esperado envolvimento dos nossos alunos. Por isso, o programa de trabalho que aqui se propõe é pensado para ser levado a cabo com o contributo de todos, quer através da participação em atividades formais, do dia a dia, quer também através de momentos de convívio informal, em franca cooperação para a consolidação da identidade da ESIDM, enquanto instituição de referência para a formação integral dos nossos jovens discentes.

Momentos difíceis foram vivenciados, nestes últimos quatro anos. Até o inimaginável aconteceu: uma pandemia, que nos debilitou a nível social, e, recentemente, uma guerra, que nos vulnerabiliza enquanto seres humanos. Nunca, porém, a Escola Secundária Infanta D. Maria deixou que estes graves constrangimentos externos interferissem na sua missão: a de formar os seus alunos, com a qualidade a que toda a comunidade está habituada.

Assim, é minha convicção que este Projeto, a minha experiência e o conhecimento que ora detenho constituirão uma mais-valia para a Escola Secundária Infanta D. Maria, catapultando-a para o lugar de excelência que, sem dúvida, merece.

Coimbra, 6 de maio de 2022.

A Candidata:

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Azevedo, J. (2005). *Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*. Fundação Luso Americana para o Desenvolvimento.
- ✓ Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- ✓ Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- ✓ Boutinet, Jean P. (1986). Le concept de projet et ses niveaux d'appréhension. *Éducation Permanente*, n.º 86.
- ✓ Boutinet, Jean P. (1990). *A Antropologia do Projeto*. Lisboa: Instituto Piaget.
- ✓ Costa, J. (2003). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições Asa.
- ✓ Formosinho, J. (1992). O dilema organizacional da escola de massas. *Revista Portuguesa de Educação*, 5 (3), pp. 23-48.
- ✓ Góis, E. e Gonçalves, C. (2005). *Melhorar as escolas: práticas eficazes*. Porto: Edições ASA.
- ✓ Lawn, M. (2001). Os professores e a fabricação de identidades. *Currículo sem fronteiras*, 1 (2), pp. 117-130.
- ✓ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (1989). *As Escolas e a qualidade*. Porto: Edições ASA.
- ✓ Perrenoud, Ph. (1993). *Práticas pedagógicas, profissão docente e formação, perspectivas sociológicas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- ✓ Perrenoud, Ph. (2002). *A escola e a aprendizagem da democracia*. Porto: Edições ASA.
- ✓ Silva, J. M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

PROJETOS

- ✓ Projeto Educativo da Escola Secundária Infanta D. Maria (2019-2022).
- ✓ Projeto Curricular da ESIDM (2021). Coimbra: Escola Secundária Infanta D. Maria

OUTROS

- ✓ *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*
- ✓ Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.
- ✓ Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho.
- ✓ Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho.
- ✓ Estratégia de Educação para a Cidadania na Escola.
- ✓ Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital (PADDE). Coimbra: Escola Secundária Infanta D. Maria
- ✓ Relatório de Autoavaliação. Coimbra: Escola Secundária Infanta D. Maria
- ✓ Rijo, Conceição (2019-2021). *Um estudo sobre a candidatura ao ensino superior público*. Coimbra: Escola Secundária Infanta D. Maria.
- ✓ Infoescolas.