

**PROJETO DE INTERVENÇÃO
2021 - 2025**

**Procedimento Concursal para
Diretor da Escola Secundária Quinta do Marquês**

EDITE MARIA BORGES GOMES
PROFESSORA DO QUADRO DE NOMEAÇÃO DEFINITIVA DO GRUPO 620

REINVENTAR O FUTURO, CONTINUAR O SONHO

1. INTRODUÇÃO

Tendo em consideração o procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para a Escola Secundária Quinta do Marquês (ESQM), conforme estipulado no Aviso n.º 6972/2021, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 75 de 19 de abril de 2021 e o preceituado nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho, venho submeter, para apreciação do Conselho Geral da ESQM, o presente Projeto de Intervenção.

A apresentação deste projeto tem em consideração a experiência que fui adquirindo ao longo dos anos em que pude desempenhar funções nos órgãos de gestão desta escola, desde que nela me efetivei, em julho de 2000, e nas restantes escolas onde lecionei.

Essa experiência, permitiu inteirar-me de todo um Projeto Educativo que nasce e se desenvolve durante mais de trinta anos, sobretudo pela dedicação de uma equipa diretiva que se manteve nesta escola ao longo do tempo e suportada por um corpo docente e não docente estáveis e tão empenhados quanto a equipa diretiva, num Projeto a que chamassem seu.

Tive o privilégio de trabalhar com esta equipa de forma muito próxima, durante mais de dez anos nas estruturas de liderança intermédia e, nos últimos três anos, na equipa da direção, como adjunta e membro do Conselho Administrativo.

A apresentação deste projeto, sensível à história de uma instituição que tem marcado a educação no contexto municipal, e mesmo a nível nacional, pretende contribuir para edificar uma ESQM capaz de abraçar os desafios do futuro.

Tendo como premissa dar continuidade ao trabalho da diretora ainda em funções, e de todo o seu grupo de trabalho, acredito que, com a equipa certa, serei capaz de criar sinergias na comunidade educativa que promovam a otimização das antigas práticas e incentivem o envolvimento em novos desafios com que, inevitavelmente, seremos confrontados.

Os nossos alunos merecem-no, os nossos professores merecem-no, a nossa comunidade merece-o.

O objetivo será fazer da nossa escola a nossa segunda casa, o nosso porto de abrigo e o espaço que todos desejamos para fazer crescer os nossos jovens.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

A ESQM foi criada em 1993, pela Portaria n.º 587/93, de 11 de junho.

Como todos sabemos, a ESQM situa-se numa zona residencial que comporta dois concelhos contíguos, o que nos levou, de modo a servir toda a população circundante, a estabelecer negociações com ambas as autarquias para reorganização da área de influência. Somos escola acolhedora de alunos provenientes, na sua larga maioria, da escola básica nossa vizinha, a Escola Conde Oeiras, com quem estabelecemos contactos regulares e com quem partilhamos instalações de Educação Física e o Refeitório.

A população da nossa escola, por força da área de influência, é proveniente de um estrato sociocultural médio/elevado tendo uma pequena percentagem de alunos (cerca de 10%) apoiados pela Ação Social Escolar.

Temos uma escola ainda em obras de requalificação, que aguarda que se conclua neste próximo ano letivo, com a criação dos agora espaços inexistentes: Espaços da Educação Física, Espaços dos Alunos, Espaços dos Assistentes Operacionais, Bar, Papelaria, Arquivos e Zona Técnica.

Nos blocos já construídos podemos contar com boas instalações ao nível das disciplinas de Artes e de Laboratórios, salas de TIC, e uma Biblioteca adequada às nossas necessidades.

Na área envolvente temos diversas instituições, também nossas parceiras, que se dedicam à investigação científica e tecnológica que vão desde a área da biologia, química, agricultura e ambiente, entre outras.

Aos nossos cerca de 700 alunos do ensino secundário oferecemos áreas de prosseguimento de estudos adequadas aos seus interesses: 4 turmas de cursos de Ciências e Tecnologias, 2 turmas de cursos de Ciências Socioeconómicas, 1 de Línguas e Humanidades e outra de Artes Visuais - a turma de ensino profissional de multimédia há vários anos que vem sendo eliminada por ausência de procura. Quanto aos nossos cerca de 450 alunos do ensino básico, distribuídos por 18 turmas nos 3 anos de ciclo, esforçamo-nos por lhes oferecer uma formação básica variada e sólida, que lhes permita encarar com determinação e resiliência o ensino secundário.

Ao nosso corpo docente e não docente, constituído por cerca de 100 professores, 25 assistentes operacionais e 10 assistentes técnicos, procuramos dar condições para que se sintam satisfeitos no seu local de trabalho e assim possam, também, relacionar-se com os nossos alunos e as suas famílias de forma saudável.

A gestão e administração da escola são asseguradas, como previsto no Decreto-Lei n.º 75/2008, com as alterações introduzidas pelo DL 137/2012, de 2 de julho, pelo Conselho Geral, Diretor, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo, cuja composição e competências estão devidamente definidas no Regulamento Interno da Escola. Em 2015 celebrou-se o contrato interadministrativo - entretanto efetivado com a delegação de competências no Município, resultando daí uma colaboração mais próxima com o município, o que se salda em evidentes ganhos para a comunidade educativa.

Fazendo uma breve história, relembro que a nossa escola assinou em 2007 o primeiro Contrato de Autonomia, na sequência da avaliação externa a que se havia candidatado como projeto piloto. Este tem sido renovado nos anos subsequentes, e até ao presente, na sequência de relatórios de avaliação positivos.

Nas suas últimas avaliações externas a escola tem, consistentemente, obtido avaliações muito boas:

- Em 2013 obtivemos a classificação de Muito Bom nos três domínios (Resultados, Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão);
- Em 2019, na Avaliação da implementação do Projeto de Flexibilidade Curricular recebemos *feedbacks* positivos;
- Em 2020, na Avaliação Pedagógica no Ensino Secundário, foram apresentados inúmeros aspetos positivos e destacados como aspetos a melhorar: “o aprofundamento da análise efetuada relativamente aos processos avaliativos e a definição de orientações em Conselho Pedagógico” e “o reforço das práticas reflexivas de auto e heteroavaliação de forma contínua e sistemática” assim como o “aperfeiçoamento dos instrumentos de avaliação e a adequação das tarefas de aprendizagem”, situações estas que tentámos colmatar com a frequência e disseminação da metodologia do Projeto MAIA (Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica).

Todas estas avaliações, com muitos aspetos positivos e, naturalmente, aspetos a melhorar, aos quais dedicámos todo o nosso esforço e empenho, no sentido de efetivamente os melhorar, fazem-nos acreditar que o trabalho que a comunidade educativa tem vindo a desenvolver, empenhando-se no alcance de cada um dos nossos objetivos, confluí, efetivamente, para o sucesso dos nossos alunos e sobretudo para a sua formação pessoal e social.

Continuando neste sentido, o Plano de Ações de Melhoria para 2021, elaborado pela equipa de Autoavaliação aponta para a consecução de duas ações:

- “Melhorar o processo de ensino aprendizagem no contexto da gestão curricular flexível e da escola inclusiva” em que as fragilidades detetadas se centram na Organização e Monitorização das Aulas de Substituição, Apoios escolares e Coadjuvações; Promoção da Partilha de boas práticas e Implementação da Supervisão da prática letiva em sala de aula; e Melhorar o Sucesso Escolar
- “Melhorar a eficácia dos canais de comunicação interna”, cujas fragilidades se centram em Comunicação interna e externa da escola; Clarificação das competências dos diferentes órgãos da escola; -Valorização dos contributos de cada elemento da Instituição; Relacionamento interpessoal.

3. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A Missão de uma escola pública não pode ser outra que não a promoção do sucesso dos alunos. E por sucesso entenda-se a felicidade, a concretização dos sonhos, o bem-estar físico e emocional, o comprometimento com uma sociedade equitativa e solidária, um ambiente sustentável, numa sociedade avançada tecnológica e cientificamente.

Todos e cada um de nós, temos uma palavra a dizer, um gesto a fazer. Cada um de nós, na medida das suas possibilidades, pode, deve e tem de contribuir para esta sociedade.

Assume-se como Visão estratégica o reforço da identidade da ESQM como escola reconhecida pela sua prestação de serviço público de qualidade, uma referência na sua comunidade como um espaço onde se ensina e se aprende a Saber e a Pensar, a Ser e a Estar, a Criar e a Fazer.

Pretende-se continuar a fazer da ESQM um local onde os Valores de Respeito, Honestidade, Solidariedade, Tolerância, Liberdade, Empenho e Equidade sejam a base de um trabalho colaborativo de qualidade e participado.

Os tempos recentemente vividos, de afastamento social, e conseqüentemente emocional, criaram, indubitavelmente, feridas que deixarão as suas sequelas e que importa serem também preocupação de uma escola que se quer inclusiva. A incerteza dos tempos e costumes que estão para chegar dificultam a projeção do que poderemos concretizar, mas deixa-nos uma certeza antiga, cada vez mais atual: “Se ensinarmos os alunos de hoje como ensinámos os de ontem, estaremos a roubar-lhes o futuro” (John Dewey, 1951)

4. PROJETO DE INTERVENÇÃO

O meu Projeto de Intervenção, enquanto “conjunto de ações programáticas que têm como objetivo responder às necessidades educativas do agrupamento e que visam promover a qualidade e adequação do sistema educativo local aos desafios de uma sociedade cada vez mais exigente” (Pires, 2011), não pode, de todo em todo, ser desassociado do Projeto Educativo da ESQM, aliado aos restantes instrumentos do exercício da autonomia (Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades e Orçamento) que tem, ao longo dos quase trinta anos de existência da escola, tido um fio condutor com o qual eu também me identifico e que se tem pretendido que seja um instrumento estratégico, assente em princípios de diferenciação que permitam o alcance de objetivos comuns: o Sucesso de todos os alunos, de todos os processos, de todos os professores, de toda a comunidade. E porque a cada ano se vão alterando as pessoas, também se alteram as motivações e também o nosso projeto se vai adaptando às novas necessidades. Baseei-me então, nos três eixos de ação enumerados no nosso PEE para construir o Projeto de Intervenção:

- **Área Pedagógica - Promoção do Sucesso**
- **Área Relacional - Ambiente Educativo**
- **Organização e Gestão de Recursos**

4.1 - ÁREA PEDAGÓGICA - PROMOÇÃO DO SUCESSO

O objetivo final nesta área, não restarão dúvidas, é o Sucesso de Todos os Alunos.

É nas formas de trabalhar para atingir este objetivo que nos poderemos distinguir das demais instituições educativas.

O sucesso de uns não é certamente igual ao sucesso de outros, e é neste sentido que queremos trabalhar, respeitando a diferença, o ritmo de aprendizagem, o estilo de ensino, e os objetivos de cada um.

Para que tal aconteça é preciso conhecer os nossos alunos e fazê-los participar ativamente no processo de ensino-aprendizagem. Paralelamente ao cumprimento das Aprendizagens Essenciais, importa não perder de vista os Objetivos Individuais de cada aluno, promovendo assim uma cultura de responsabilização.

É preciso valorizar todos os saberes, os que já existem, os que precisamos desenvolver e os que os alunos querem desenvolver.

Diversificar procedimentos e reforçar a autoavaliação e a avaliação contínua e sistemática é um pilar fundamental neste processo que será mais dinâmico, quanto maior for a partilha e o trabalho cooperativo e interdisciplinar entre docentes.

Caberá à gestão proporcionar momentos e oportunidades para que todo este processo seja conseguido. Conciliar tempos, projetos, créditos horários, perfis, formação, qualidades e motivações de cada um dos seus agentes educativos, sejam eles docentes, técnicos ou assistentes. Relembro o que desde sempre tem sido apanágio da ESQM: Queremos uma escola que “concilie um ensino de qualidade para todos, com a garantia de oportunidades para uma realização pessoal, escolar, social e profissional dos nossos alunos”. Queremos alunos que sejam felizes, solidários, participantes, cívicos, tolerantes e criativos.

4.2 - ÁREA RELACIONAL - AMBIENTE EDUCATIVO

Cooperativista por formação e do coração, acredito que só os objetivos comuns terão sucesso e poderão ser concretizados.

*“A cooperação é a convicção plena de que ninguém pode chegar à meta se não chegarem todos”
(Virginia Burden)*

E assim sendo, acredito que um clima relacional positivo será facilitador. Para tal pretendo reforçar o sentimento de pertença e identidade com o projeto educativo da escola assumindo que este será o melhor caminho para atingir os objetivos.

Alunos conscientes do projeto educativo serão, certamente, alunos mais empenhados e disciplinados, no entanto, a existência do GAID (Gabinete de Apoio e Intervenção Disciplinar - local onde se recebem os alunos que, por qualquer ato menos adequado devem ser acompanhados) será sempre uma mais valia enquanto espaço de reflexão, importante para a formação global. É um espaço que concorre para a tão desejada responsabilização e para o desenvolvimento da autonomia individual, fundamentais na formação global dos alunos.

Continuar a fazer da nossa escola a nossa segunda casa, a nossa outra família, o nosso porto de abrigo onde queremos voltar e construir projetos comuns, acredito que seja, de facto, o segredo para o sucesso académico, pessoal, social e profissional de todos os nossos alunos e dos nossos profissionais.

Aproveitar as motivações e formações individuais, valorizá-las e promovê-las.

Dar continuidade aos inúmeros projetos que têm sido uma mais valia na formação e desenvolvimento dos nossos alunos e apoiar outros que possam vir a ser criados ou adotados.

Estabelecer uma relação com os encarregados de educação em que sejam evidentes a confiança e o apoio mútuo.

Contribuir para o desenvolvimento da identidade cultural local, assumindo-se a ESQM como entidade participante na vida do município.

4.3 - ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS

Acredito que muito temos a trabalhar neste eixo, por forma a rentabilizar todas as nossas potencialidades. Ter a escola “eternamente” em obras não tem sido de fácil gestão. Estar sempre à espera que finalmente este ano venhamos a ter a versão final da nova ESQM, tem trazido instabilidade na gestão de espaços e equipamentos e, conseqüentemente, projetos. A crescer a esta situação estivemos, no último ano, a viver a situação pandémica que debilitou toda a nossa sociedade, e que graves conseqüências trará, certamente, para toda a comunidade.

Neste sentido, creio ser o objetivo maior desta área criar estabilidade e consolidar boas práticas, otimizando os recursos humanos e materiais.

A comunicação, tal como previsto no Plano de Melhoria, é dos aspetos em que teremos de atuar com maior veemência. Conseguir comunicar objetiva e claramente, sem ruídos, internamente e com o exterior é o primeiro objetivo: Criar canais e sentidos de comunicação claros.

Na gestão dos recursos humanos é fundamental que se reforcem as lideranças intermédias (Coordenadores de Departamento, de Diretores de Turma, de Projetos, Equipas Multidisciplinares, de Avaliação,...), com real e emocional identificação com o PE e envolvimento na tomada de decisões. Que se faça uma gestão rentabilizada dos recursos humanos seja do pessoal docente, seja do pessoal não docente.

Na gestão dos processos há que otimizar os procedimentos de autoavaliação e monitorização de projetos e serviços.

Relativamente aos equipamentos, onde se tem vindo a fazer um grande investimento, quer ao nível da escola, quer ao nível do Município, quer ao nível do Ministério da Educação, há que promover uma eficaz rentabilização dos equipamentos adquiridos e proporcionados a alunos e professores.

Será ao nível das instalações (se se vierem a concretizar as obras) a grande modificação da ESQM e que conseqüentemente trará também alterações no seu projeto educativo que poderá, finalmente, cumprir as suas ambições na promoção mais eficaz de um estilo de vida saudável seja a nível desportivo, artístico ou social. A construção de um polidesportivo, de uma sala de alunos, e de um espaço de cafetaria, entre outras valências, libertará espaços, agora ocupados com outras funções, para a finalidade inicialmente prevista, como por exemplo o caso de um clube de teatro, um clube de música, clubes de desporto escolar a funcionar na escola (neste últimos anos temos deslocado as atividades para espaços exteriores à escola, aproveitando também a proximidade ao mar), estimulando assim a formação artística e criativa.

5. PLANO CRONOLÓGICO

Acredito que quase sempre a afirmação “menos é mais” é verdadeira e consequente.

Projetar inúmeras Metas poderá levar-nos a desperdiçar esforços e não concluir muitos dos objetivos. A ESQM é uma escola com poderosas raízes e múltiplas ramagens. Aproveitando a metáfora, uma poda adequada poderá ser mais eficaz e revigorar os ramos existentes.

Assim, proponho-me atingir as seguintes metas:

METAS E ESTRATÉGIAS	APLICAÇÃO			
	21/22	22/23	23/24	24/25
PROMOÇÃO DO SUCESSO				
Manter/melhorar as taxas de aprovação e abandono nas médias dos últimos anos	X	X	X	X
Rentabilizar o trabalho da equipa de EMAIE, sobretudo na monitorização dos apoios individualizados	X	X	X	X
Generalização dos processos de avaliação formativa sistemáticos		X	X	X
Articular vertical e horizontalmente os currículos, promovendo o trabalho nesse sentido em cada grupo disciplinar		X	X	X
Generalização da participação ativa dos alunos no seu processo de ensino-aprendizagem (estabelecimento de objetivos, processos de regulação e autoavaliação)		X	X	X
Manter a atividade pedagógica e de Orientação Vocacional que tem gerado resultados positivos.				

METAS E ESTRATÉGIAS	APLICAÇÃO			
	21/22	22/23	23/24	24/25
AMBIENTE EDUCATIVO				
Manter os projetos existentes - que os departamentos considerarem positivo dar continuidade - mas envolver um maior número de alunos em cada um deles	X	X	X	X
Promover a participação em projetos internacionais			X	X
Promover a participação ativa das famílias em atividades desenvolvidas pelos alunos		X	X	X
Promover Assembleias de Delegados de Turmas participadas e apoiar as iniciativas dos alunos que possam desenvolvam a cidadania ativa.	X	X	X	X
Continuar a apoiar projetos e atividades que promovam o conhecimento da cultura e a interligação à comunidade local, e a projetos nacionais e internacionais: Projetos ERASMUS, ESCXEL, PNA, Desporto Escolar, PES, Eco-Escolas, Clube de Ciência Viva, Rede UNESCO, APPS for Good, ROV4All, Dress a Girl Around the World, INOVLABS, Projetos da Flexibilidade Curricular, Projetos de turma/disciplina, ...				

METAS E ESTRATÉGIAS	APLICAÇÃO			
	21/22	22/23	23/24	24/25
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS				
Formular um PADDE (Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola) para a ESQM	X	X	X	X
Estabelecer um Plano de Comunicação claro e eficaz - Otimizar a divulgação das atividades e a circulação da informação	X	X	X	X
Melhorar e otimizar a página de Internet da escola	X	X	X	X
Fortalecer as Lideranças Intermédias com delegação de funções e responsabilidades	X	X	X	X
Criação de um Centro de Recuperação de Aprendizagens			X	X
Rentabilização dos espaços para ocupação com clubes			X	X
(Re) Criação da Rádio Escolar - Ao serviço da comunicação e informação dos projetos existentes			X	X
Abertura da Biblioteca à comunidade		X	X	X
Manter os bons hábitos de formação interna, replicação de ações de formação e trabalho de coadjuvância em sala de aula.				

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Projeto de Intervenção surge, obviamente, na sequência do procedimento concursal, mas sobretudo pela impossibilidade da continuidade da atual diretora.

Nos últimos anos tem sido tema de discussão e preocupação, quer na sala de professores, quer no seio dos restantes profissionais, a necessidade de assegurar que a liderança da escola se mantenha com professores que conheçam a fundo as várias fases por que passou este Projeto de Escola. Entregar a escola a qualquer candidatura externa, sem qualquer ligação ao nosso Projeto Educativo, parecia, e continua a parecer, não ser opção. A escola e a comunidade merecem mais. Merecem que alguém que sinta e viva a ESQM como parte de si, lute por ela, mais ainda numa altura em que o que julgávamos ser um benefício evidente, se torna, agora, aparentemente, uma ameaça à autonomia da escola: a delegação de competências no município.

Em 2007 quando assinámos o primeiro contrato de autonomia, em que nos comprometemos em tornar a ESQM uma escola de referência, com características únicas, e que temos conseguido implementar com responsabilidade e autonomia, já que tem sido avaliado positivamente e sempre renovado, estávamos longe de supor que um dia, quase quinze anos depois, seria o Município a quem também damos nome e prestígio, a querer privar-nos da autonomia de poder fazer sempre mais e melhor. Será, talvez, também esta uma luta a travar. A luta pela auto-determinação, pelo direito a ter o seu Projeto Educativo, fruto da participação, negociação e contributos de todos os atores, professores, alunos, outros profissionais e pais da ESQM, tendo o Município como parceiro.

Tenho noção da dimensão do desafio a que me comprometo e sei que não o poderei fazer sozinha, e não me refiro apenas à equipa que comigo trabalhará no gabinete da direção, falo dos professores e dos restantes profissionais. Só uma gestão democrática e participada, com a envolvimento de todos, com especial incidência nas estruturas intermédias poderá ser apanágio de uma gestão eficaz.

Acredito no diálogo e no confronto de ideias, na partilha, na delegação de funções. Liderar é saber ouvir, saber conciliar, potenciar consensos, aprender com os próprios erros e com os outros. Todos juntos poderemos continuar a apostar numa escola segura, humana, inovadora, solidária e ecológica. Uma escola promotora de sucesso, da qual todos nos orgulhamos e onde todos queremos voltar na lembrança da felicidade que vivemos.

Termino esta apresentação do meu Projeto de Intervenção com a mesma frase com que a minha atual diretora terminou o seu último projeto de intervenção:

“A escola tem de possuir uma liderança forte capaz de envolver a comunidade educativa, convidamos todos a acreditar no lema, que também é nossa convicção, «Pelo sonho é que vamos...»

Reinventar o Futuro,

Continuar o Sonho.