

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Quadriénio 2017/2021

**Candidatura a Diretora da
Escola Secundária Camilo Castelo Branco
- Vila Real -**

Por uma escola exigente e democrática

Helena Isabel da Costa Correia

"O futuro dependerá daquilo que fazemos no presente."

Mahatma Gandhi

Não basta uma família para educar uma criança.

É preciso uma aldeia inteira.

(Provérbio africano)

Estruturas administrativas a serviço do poder centralizado
não favorecem procedimentos democráticos.

Um dos papéis das lideranças democráticas é, precisamente,
superar os esquemas autoritários e propiciar tomadas de
decisão de natureza dialógica.

(Freire, 2000)

As *organizações internacionais* indicam que as variáveis de escola com mais impacto nas aprendizagens dos alunos são a qualidade dos professores e as práticas de sala de aula e sinalizam como escolas de qualidade aquelas em que as lideranças se preocupam com os princípios de igualdade e inclusão, que promovem a interculturalidade, a cidadania, a valorização moral e ética; aquelas em que a gestão é transparente e justa na execução das suas decisões; aquelas que se articulam com as medidas de política educativa a nível autárquico, buscando a participação qualificada das famílias e de outros agentes externos; aquelas que têm como finalidades principais a melhoria das aprendizagens e a prevenção do abandono, para o que definem metas de desenvolvimento e usam a informação estatística para monitorizar o progresso e adequar a ação.

in Relatório final IGE, 2011

ÍNDICE

Nota prévia	4
1.Introdução	5
2.Razões da candidatura	7
3.Breve Caracterização da Escola	8
4.Identificação de problemas	9
5.Visão / Missão	10
6.Metas	11
7.Grandes linhas de orientação da ação	12
8.Plano Estratégico	12
8.1Prestação do Serviço Educativo	13
8.2Liderança e Gestão	14
9.Considerações finais	17
Bibliografia	19
Legislação de referência	19
Documentos	20

Nota prévia

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para a Escola Secundária/3 Camilo Castelo Branco, Vila Real, aberto pelo Aviso nº 5128/2017, publicado no Diário da República, 2ª Série, nº 90 de 10 de maio de 2017 e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, alterado pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, venho submeter este Projeto de Intervenção na Escola Secundária/3 Camilo Castelo Branco, para o próximo quadriénio, para apreciação do Conselho Geral.

1. Introdução

Educação é hoje um conceito abrangente, que engloba a formação de todos, em todas as oportunidades e espaços do quotidiano, ao longo da vida. Neste sentido, é função da escola, enquanto agente promotor de educação, dotar os seres humanos de ferramentas que os capacite para intervir de forma consciente numa sociedade e num mundo em constante evolução.

Em qualquer organização, o fundamental são as pessoas, e, como tal, os diferentes atores educativos. Nessa medida, é relevante torná-los participantes ativos da escola da qual fazem parte, sendo que, a participação na construção dos documentos estruturantes da escola, em particular do Projeto Educativo, deve ser considerada de uma forma perentória.

Apesar dos conflitos naturais nas organizações, inerentes aos diferentes objetivos e personalidades, tudo devemos fazer para fomentar um ambiente propício para diluir esse constrangimento criando um clima saudável e de confiança para que todos se sintam impelidos a participar e a assumir as suas responsabilidades no seio da escola.

Nesta linha, a liderança é essencial para o bom funcionamento de uma escola, na medida em que influencia e orienta a comunidade para a concretização dos objetivos organizacionais, sendo indissociável da definição clara da missão e dos princípios estratégicos adequados à criação de um clima de cooperação que fomente o sentido de pertença e o empenho das equipas. Importa salientar que as decisões se concretizam nas tarefas desempenhadas por cada pessoa, pelo que a eficácia da escola depende da colaboração e da criatividade de toda a comunidade no desenvolvimento do projeto.

Assim, a delegação de competências e de responsabilidades deve ser uma prática habitual e as tomadas de decisão devem ser partilhadas, com vista ao aparecimento de soluções inovadoras, promotoras de uma escola de qualidade¹.

As políticas educativas das últimas décadas têm como preocupação fulcral melhorar a qualidade dos sistemas de ensino e de educação. O conceito de qualidade é manifestamente multifacetado, complexo e difícil de definir, a sua noção é relativa e muda conforme as prioridades e expectativas dos grupos de interesse. Daqui decorre, apesar

¹ O termo qualidade advém do latim *qualitas*, mas cuja procedência mais antiga é a de *poiótês* do grego e que significa um título definidor de uma categorização ou classificação. De certo modo, estamos no campo de um atributo distintivo de um bem que passa a apresentar-se com uma característica particular além da comum (Cury, 2010). A qualidade, pela sua origem greco-latina, é um termo polissémico, cuja definição carece de uniformidade e que se reveste de sentidos de muita complexidade.

da sua importância e riqueza, a dificuldade em estabelecer formas de a mensurar, sendo esta dificuldade mais acentuada quando se reporta ao contexto educativo ou ao ensino (Coelho *et al*, 2008). Nesta área particular, Saraiva *et al.* afirmam que “A qualidade tem a ver com a forma como o processo de ensino/aprendizagem, e tudo o que o suporta, se planeia, desenvolve e melhora continuamente” (2003:3).

O conceito de qualidade é, pois, percebido de forma distinta, conforme o papel e a função que se desempenha no sistema educativo (Saraiva *et al.*, 2003). É um conceito pluridimensional, pois não se consubstancia, apenas, na sua qualidade científica e pedagógica mas, também, na qualidade democrática (Afonso, 2003). Nesta linha, Sergiovanni *et al.* (1987) advertem que, no âmbito da política educativa e da administração educacional, valores como equidade, excelência, eficiência e liberdade podem ser considerados como as quatro faces de um sistema de qualidade.

Este projeto de intervenção pretende promover uma Cultura de Escola de Qualidade, através de ações práticas plasmadas neste documento, que preste um serviço de excelência aos alunos e, através deles, às suas famílias, valorizando o papel da Escola na comunidade a que pertence.

O conhecimento contextualizado da realidade atual permitiu-me ver com maior clareza os pontos fortes e fracos desta organização avançando, por isso, com propostas de intervenção no pressuposto que darão resposta às necessidades detetadas. No entanto, estou convicta que a implementação de estratégias só terá êxito com o espírito de equipa, responsabilidade, cooperação e empenho da comunidade educativa.

Estando consciente de que a sociedade se encontra em permanente transformação e alerta para a emergência dos novos problemas, necessidades e desafios com que cada vez mais se confrontam os nossos jovens, é fundamental hierarquizar prioridades, e estarmos atentos às novas sensibilidades sociais. O mundo evolui. O nosso pensamento, as nossas estratégias, têm que acompanhar as mudanças do mundo e da vida.

2. Razões da candidatura

A publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, com as alterações introduzidas ao mesmo pelo Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de Setembro e pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, marca a transição de um sistema colegial, o Conselho Executivo, para a vigência do Diretor, como órgão unipessoal de administração e gestão da escola pública do ensino não superior.

Desta forma, a escola passou a apresentar uma estrutura mais hierarquizada, centrada no Diretor, que passou a ser o responsável máximo na missão de ensino público. Compete ao diretor o papel basilar de indicar caminhos, de construir sinergias, de fomentar um projeto coeso, com objetivos comuns aos vários atores e comunidade educativa.

Entendo que o Diretor não deverá resumir-se a um mero gestor de decisões burocráticas, mas afirmar-se como uma figura eticamente comprometida, crítica, motivada e inovadora, contribuindo para um clima de escola favorável ao processo de ensino-aprendizagem e ao estímulo de toda a comunidade educativa na procura da melhoria da qualidade pedagógica e no sucesso educativo dos nossos alunos.

O Diretor deve ser um líder democrático e participativo que promova um ambiente favorável à aprendizagem, incentive a discussão e a disposição para assumir riscos.

Liderar implica, também, o delegar competências e tarefas, o saber ouvir para poder indicar caminhos, o ser sensível às necessidades da comunidade para procurar soluções, o potenciar as aptidões e o fomentar o trabalho em equipa como forma de fortalecer a identidade e a cultura organizacional da Escola, no entanto, respeitando sempre a especificidade de cada um.

Do tempo de serviço que possuo, e que me permitiu ter um conhecimento do que é a organização escolar, os dez últimos fiz parte do corpo docente desta escola, tudo fazendo para desempenhar, com profissionalidade e competência, todas as funções que me foram atribuídas e tentando estabelecer excelentes relações interpessoais, pelo que considero possuir um conhecimento profundo da organização e dos seus processos organizacionais. Concomitantemente, aliado ao gosto pelas questões organizacionais e administrativas das escolas, o que sempre fez emergir o conhecimento da organização aos pressupostos enunciados e consciente dos desafios que se apresentam à escola de hoje, considero reunir competências, tanto na vertente prática, pese embora nunca ter tido uma experiência efetiva ocupando um cargo de gestão de topo na escola, como na teórica, aliada à formação na especialidade da Administração Educacional, do que é

exigido a um Diretor, bem como o espírito de trabalho, de perseverança e a motivação para trabalhar em prol da escola.

3. Breve Caracterização da Escola

A Escola Secundária Camilo Castelo Branco (ESCCB), é uma unidade orgânica pública tutelada pelo Ministério da Educação que, embora em funcionamento desde 1848, tem a sua designação atual desde 1978, no contexto das reformas de Veiga Simão e do pós 25 de Abril, tendo contrato de autonomia desde o ano letivo 2013-2014.

A oferta educativa contempla o 3º ciclo regular, no ensino secundário, divide-se pelos cursos científico-humanísticos de Ciências e Tecnologias, Línguas e Humanidades e Artes Visuais e pelos cursos profissionais. A escola oferece, ainda, ensino recorrente e, nos últimos anos, tem dado respostas à necessidade de muitos imigrantes aprenderem a língua portuguesa, através da implementação do *Programa Português para Todos*. Dado o seu carácter inclusivo, a Escola tornou-se “*escola de referência para alunos cegos ou de baixa acuidade visual*”.

Em termos de edifício, é composto por 26 salas de aula, distribuídas por especialidade, possui dois auditórios tecnologicamente equipados. Por outro lado, em termos genéricos, possui equipamento informático, quadros interativos e projetores multimédia, bem como um vasto conjunto de equipamento e de materiais específicos para as diferentes disciplinas, possibilitando a adoção das metodologias mais adequadas ao desenvolvimento dos currículos. Contudo, trata-se de um edifício antigo que carece de obras de requalificação/manutenção bem como da renovação de equipamentos.

A ESCCB possui uma Biblioteca Escolar/Centro de Recursos Educativos, recentemente intervencionada no âmbito da Rede de Bibliotecas Escolares, e uma mediateca, sala de estudo, apetrechadas com computadores com acesso à internet, duas salas de Diretores de Turma, gabinetes de trabalho para os Serviços de Psicologia e Orientação, os Departamentos Curriculares, o Projeto ‘Educação para a Saúde’ e a Oferta Qualificante. Dispõe também de espaços destinados aos Serviços Administrativos, Bufete, Refeitório, Ginásio, bem como de espaços exteriores para a prática desportiva. O Centro de Formação da Associação de escolas de Vila Real tem sede neste edifício.

Embora a ESCCB se situe num centro urbano, o número de alunos no ensino regular tem, à semelhança de muitos outros agrupamentos situados em contextos geográficos urbanos, sofrido com o decréscimo de natalidade. São, ainda, apontados

como constrangimentos a desertificação do centro histórico da cidade e a acessibilidade. Não obstante, nos três últimos anos letivos tem-se verificado um ligeiro incremento no número total de alunos, sendo de destacar o ano letivo corrente com um aumento mais significativo.

A população discente apresenta alguma heterogeneidade do ponto de vista socioeconómico sendo que, a maioria se encontra na idade própria para o ano escolar que frequenta. Os alunos com necessidades educativas especiais têm sido alvo de uma atenção cuidada, alicerçadas em estratégias individualizadas, beneficiando do apoio de professores especializados e do gabinete de psicologia, numa perspectiva de inclusão na escola e nas turmas que frequentam.

O corpo docente é bastante estável e, regra geral, alia experiência profissional com conhecimento do contexto escolar onde se insere, detendo um conhecimento real da comunidade educativa. Este factor é facilitador do desenvolvimento de trabalho e de ação docente concordantes com a cultura de escola que se pretende fomentar e desenvolver.

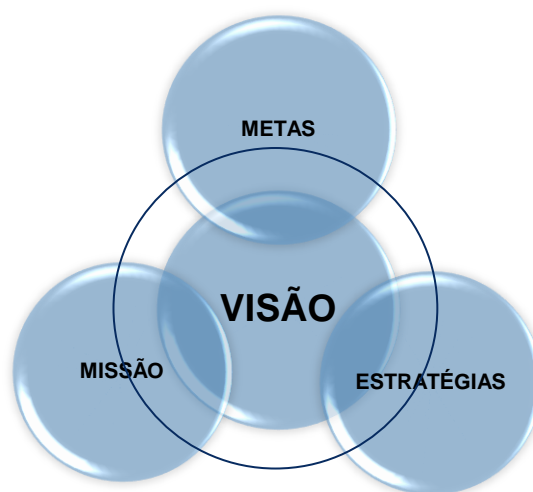
O corpo não docente é constituído por profissionais empenhados e colaboradores, que assumem um papel importante na ação educativa sendo, porém, um recurso humano em carência.

4. Identificação de problemas

- A.** Resultados escolares aquém dos esperados;
- B.** Fraca participação dos alunos e dos pais e encarregados de educação nas principais decisões pedagógicas, organizacionais e funcionais da Escola;
- C.** Incipiente ação de acompanhamento da prática letiva em contexto de sala de aula;
- D.** Insuficiente monitorização da eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar;
- E.** Fraca apreciação do impacto do processo de autoavaliação na melhoria do processo de ensino e aprendizagem e dos resultados escolares;
- F.** Instalações deficitárias para a prática da disciplina de educação física requerendo, também, a renovação/substituição de algum material para a sua prática bem como do material informático;

- G. Deficiente potenciação de duas valências únicas na região nomeadamente o ensino de Artes Visuais e o ensino recorrente²;
- H. Parco investimento em estratégias de valorização e de *marketing* concertados para elevar a reputação e o reconhecimento da organização;
- I. Lacunas no controlo na entrada/saída de alunos;
- J. Incipiente contribuição e/ou participação da associação de estudantes, dos alunos e dos encarregados de educação na elaboração de documentos estruturantes, designadamente no plano anual de atividades ou em iniciativas de natureza recreativa, desportiva ou cultural;
- K. Fraco nível da participação do conselho de delegados de turma, como mecanismo de auscultação e responsabilização dos alunos ao que acresce o fraco envolvimento do pessoal não docente, representantes dos encarregados de educação e dos alunos no processo de autoavaliação;
- L. Ausência de um projeto de desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente.

5. Visão / Missão



5.1 Visão

A ESCCB será reconhecida como instituição de ensino que proporciona a todos um serviço educativo de excelência e que contribui para a formação integral de cidadãos críticos e conscientes dos seus direitos e deveres, capazes de, num ambiente participado, aberto, justo, integrador e inclusivo, actuarem como agentes de mudança. Uma Escola

² De 2001 para 2011 registou-se um ganho populacional nos grupos etários com mais de 25 anos, o que traduz a tendência para o envelhecimento. A população com menos de 25 anos diminuiu (Censos de 2011, in PORDATA, última atualização a 09.02.2017).

caracterizada por elevados índices de humanismo, padrões de exigência e responsabilidade, que reconheça e valorize as competências como condição de exceção para o prosseguimento de estudos, para o acesso ao mercado do trabalho e para a vida em sociedade.

5.2 Missão

A escola tem como missão principal a prestação de um serviço educativo de qualidade e o desenvolvimento de princípios e valores, essenciais à formação integral dos alunos. Neste sentido pretende-se que:

- O sucesso educativo seja a demanda superior da escola alicerçada na qualidade, na exigência, no rigor e na disciplina do ensino aí prestado, convergindo para a excelência.
- A escola contribua para a formação de cidadãos/alunos conscientes e empenhados nas opções que tomam quanto ao seu percurso escolar, quer no sentido do prosseguimento de estudos, quer no sentido da opção profissionalizante, dotados de competências para o bom desempenho profissional, pessoal, social e ambiental sustentados por princípios e valores (liberdade, solidariedade, democracia, cooperação, humanismo, tolerância, harmonia, autonomia, iniciativa, criatividade, espírito crítico, responsabilidade e excelência).
- A escola se assuma como parceiro privilegiado das forças vivas da região, quer se fale em termos autárquicos, de instituições de índole social e cultural, quer do tecido empresarial da região.

6. Metas

Este projeto tem como objetivo primordial promover a prestação de um serviço educativo de excelência desenvolvendo, nos alunos, um conjunto de competências holísticas, para uma resposta eficaz ao que a sociedade deles espera, bem como para o exercício de uma cidadania ativa.

- ✚ Promover o progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos, identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria.

- ✚ Promover uma cultura de aprendizagem contínua, num processo de formação integrador, potenciador de aprendizagens significativas, do sucesso educativo e do desenvolvimento integral dos alunos.
- ✚ Incrementar a responsabilização de todos os atores educativos a todos os níveis, validando práticas de autoavaliação.
- ✚ Fomentar a participação na escola pela comunidade educativa e sociedade local, oferecendo um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho desenvolvido na escola.
- ✚ Contribuir para a melhoria de condições de trabalho que favoreçam o desenvolvimento pessoal e, por inerência, aumentem a qualidade do serviço público de educação.
- ✚ Fomentar a identidade e o sentimento de pertença à Escola, valorizando aspetos da cultura existente e promovendo iniciativas que consolidem esse sentimento.
- ✚ Promover a democracia assente no sentido de justiça, igualdade de oportunidades, equidade, participação, diálogo e espírito crítico.

7. Grandes linhas de orientação da ação

O conjunto de problemas enunciados não obedece a nenhuma hierarquização, sendo que muitos deles estão relacionados entre si pelo que uma estratégia de ação pode tocar diferentes domínios. Atendendo ao diagnóstico efetuado e às metas estabelecidas definem-se os seguintes eixos estratégicos de atuação:

- Prestação do Serviço Educativo
- Liderança e Gestão

A consecução das estratégias constantes nestes dois eixos estratégicos de intervenção converge para o sucesso educativo os alunos.

8. Plano Estratégico

A qualidade de uma organização não se alcança apenas com a resolução dos seus problemas, importando potenciar os seus pontos fortes, devidamente identificados aquando da última avaliação externa. Desta forma pretendo manter as estratégias de ação que se revelaram profícuas, quer do ponto de vista organizacional quer pedagógicas.

Dada a complexidade e multiplicidade de áreas abrangidas pela gestão de uma organização escolar só uma atuação concertada e simultânea, ainda que definidas as prioridades de intervenção, pode conduzir aos resultados desejados. Neste pressuposto, muitas das estratégias que a seguir se apresentam serão desenvolvidas ao longo do mandato.

8.1 Prestação do Serviço Educativo

Domínio de intervenção:
Prestação do Serviço Educativo

Problemas:

A- Resultados escolares aquém dos esperados;

C- Incipiente ação de acompanhamento da prática letiva em contexto de sala de aula;

D- Insuficiente monitorização da eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar;

Estratégias de intervenção:

- i. Concertar estratégias pedagógicas sustentadas, visando a melhoria dos resultados.
- ii. Criar novas formas de apoio escolar.
- iii. Preparação e leccionação de aulas por dois professores (parcerias pedagógicas) nas turmas com maior insucesso ou mais problemáticas.
- iv. Refletir, em grupo setorial, sobre a ações de acompanhamento, ficando devidamente registada em ata.
- v. Desenvolver técnicas de relaxamento segundo o método Schutz, da responsabilidade do gabinete de psicologia, para alunos do 9º e 10º ano, no sentido de controlar os estados de ansiedade, melhorar atitudes e comportamentos, o que se repercute nos resultados escolares (a constar do PAA da escola). Ação que se pode alargar a professores.
- vi. Realizar a recolha e avaliação estatística dos resultados por período (a partir das pautas de avaliação).
- vii. Refletir ao nível do grupo disciplinar/departamento sobre a eficácia das diferentes medidas de promoção do sucesso escolar correlacionando-as com os resultados escolares obtidos.
- viii. Aplicar um inquérito aos alunos e EE no sentido de auscultar sobre a eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar.

Prevenção da desistência e do abandono (embora não seja um problema mas pela sua máxima importância)

- Oferta de percursos escolares diversificados, no âmbito do ensino regular, da educação especial, do ensino profissional e do ensino recorrente a educação e formação de adultos.
- Dinamização dos serviços especializados na área de psicologia e de orientação na orientação vocacional/profissional

8.2 Liderança e Gestão

Domínio de intervenção:

Liderança e Gestão

Problemas:

- B-** Fraca participação dos alunos e dos pais e encarregados de educação nas principais decisões pedagógicas, organizacionais e funcionais da Escola;
- E-** Fraca apreciação do impacto do processo de autoavaliação na melhoria do processo de ensino e aprendizagem e dos resultados escolares;
- F-** Instalações deficitárias para a prática da disciplina de educação física requerendo, também, a renovação/substituição de algum material para a sua prática bem como do material informático;
- G-** Deficiente potenciação de duas valências únicas na região nomeadamente o ensino de Artes Visuais e o ensino recorrente;
- H-** Parco investimento em estratégias de valorização e de *marketing* concertados para elevar a reputação e o reconhecimento da organização;
- I-** Lacunas no controlo na entrada/saída de alunos;
- J-** Incipiente contribuição e/ou participação da associação de estudantes, dos alunos e dos encarregados de educação na elaboração de documentos estruturantes, designadamente no plano anual de atividades ou em iniciativas de natureza recreativa, desportiva ou cultural;

- K-** Fraco nível da participação do conselho de delegados de turma, como mecanismo de auscultação e responsabilização dos alunos ao que acresce o fraco envolvimento do pessoal não docente, representantes dos encarregados de educação e dos alunos no processo de autoavaliação;
- L-** Ausência de um projeto de desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente.

Estratégias de intervenção:

- i. Elaboração participada dos documentos estruturantes da escola (por auscultação e recolha de sugestões de ação).
- ii. Fomentar a participação da comunidade educativa na apresentação de propostas para as tomadas de decisão.
- iii. Apoio às iniciativas e eventos das Associações de Pais e Encarregados de Educação enquanto parceiros estratégicos da escola.
- iv. Apoio e incentivo às iniciativas da Associação de Estudantes que visem a dinamização da comunidade educativa.
- v. Promover formação adequada, na área dos valores cívicos e construção de uma cidadania participativa.
- vi. Envolver, orientar e comprometer os encarregados de educação com a escola e com o percurso e sucesso escolar dos seus educandos.
- vii. Envolver alunos e encarregados de educação na análise dos resultados escolares (trimestral- elencando os fatores do sucesso/insucesso, sugerindo medidas de ação).
- viii. Elaborar uma proposta de referencial de autoavaliação (pela equipa de autoavaliação), a ser alvo de reflexão e participação (com novas propostas) ao nível dos departamentos.
- ix. Construir e aplicar instrumentos de autoavaliação aos diferentes atores educativos procedendo, à *posteriori*, ao tratamento de dados e à sua comunicação.
- x. Estabelecer protocolos com entidades locais no sentido de promover regularmente a exposição dos trabalhos artísticos dos nossos alunos.
- xi. Promover a dinamização de atividades que promovam a dimensão cultural, desportiva, lúdica e cívica, envolvendo os nossos parceiros.
- xii. Promover novas parcerias com entidades/organizações da região e nacionais.

- xiii. Proceder à reposição do ensino recorrente, em regime presencial, articulando com a tutela.
- xiv. Constituição de uma equipa multidisciplinar de valorização e *marketing* orientada para uma projeção enérgica, interna e externa, que se faz na escola e o que ela oferece.
- xv. Promover o ensino noturno junto dos potenciais interessados através de uma comunicação ativa (página da escola, meios de comunicação, estratégias de *marketing*).
- xvi. Articular com as instituições competentes, no sentido de recuperar/renovar as infraestruturas da unidade orgânica (estabelecendo protocolos/projetos).
- xvii. Formalizar candidaturas a projetos que permitam a aquisição de equipamentos;
- xviii. Diversificar candidaturas a projetos nacionais e internacionais.
- xix. Gerir os recursos humanos (assistentes operacionais) para um controlo apertado das entradas/saídas de alunos, reforçando o número de A.O. nos momentos de maior fluxo.
- xx. Mobilizar todos os atores educativos para a participação e responsabilização nos processos de autoavaliação da escola, com maior ênfase naqueles que menos se envolvem (alunos, pais/encarregados de educação e pessoal não docente).
- xxi. Implementar um processo de autorregulação que permita identificar pontos fortes e fragilidades e definir estratégias para a melhoria do serviço educativo.
- xxii. Recolha sistemática de informação destinada a apoiar a tomada de decisões adequadas à promoção da qualidade das aprendizagens e dos diversos serviços.
- xxiii. Análise de processos e resultados como ponto de partida para a elaboração de um Plano de Melhoria a implementar no ano letivo seguinte.
- xxiv. Elaboração 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 CCPFC³ ou recorrendo aos parceiros (UTAD, Centro de Saúde - Equipa de Saúde Escolar, CFAEVR).

³ Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua

9. Considerações finais

Liderar significa “provocar uma diferença positiva” (Fullan, 2003:15) e eficiente na vida das pessoas que fazem parte de uma comunidade, baseada na “compreensão do processo de mudança, relações fortes, construção do conhecimento e criação de coerência” (idem: 23).

Tendo em atenção os documentos estruturantes desta Escola assim como os Relatórios de Avaliação Externa realizados pela Inspeção Geral da Educação, aliado aos pressupostos das políticas educativas, pretendo, com a minha intervenção, que os obstáculos existentes sejam ultrapassados, contando para isso, com o empenho e mobilização de todos os intervenientes no processo educativo.

Nesse sentido, lideranças de topo e intermédias devem articular esforços no sentido de serem implementadas as principais linhas orientadoras da atividade educativa, incentivando a participação de todos, nos domínios da organização interna e da regulamentação do seu funcionamento. Para além das lideranças de topo, as lideranças intermédias são fundamentais para os resultados escolares e devem atuar como fonte de mobilização coletiva, encorajando o trabalho colaborativo, favorecendo o desenvolvimento organizacional e incentivando o desenvolvimento profissional dos docentes.

As lideranças devem ser fortes, em que cada líder tenha a assunção das suas próprias responsabilidades e reconheça a importância de ter pessoas a trabalhar em equipa. A liderança só pode ser forte desde que haja articulação entre os diferentes líderes desde os diretores de turma, passando pelos coordenadores disciplinares, de departamentos, de diretores de turma, do ensino qualificante, da equipa de autoavaliação, elementos do conselho pedagógico, presidente do conselho geral e diretor.

A informação/comunicação deverá funcionar como uma estratégia da Escola, em dois sentidos: como meio privilegiado de espelho das ações realizadas e, também, como meio privilegiado de aproximação entre escola e famílias.

Considero que uma boa liderança implica partilha e não concentração de poder – especialmente nas escolas, onde se joga e aposta na melhoria educativa, o que exige pessoas detentoras de saberes e especialidades diversificados.

O estilo de liderança que preconizo permite estabelecer relações de cooperação entre os diferentes grupos ou setores que existem dentro da escola, traduzidos na apropriação de um projeto comum e na co-responsabilização pelos resultados alcançados, tendo sempre em conta o trabalho desenvolvido numa perspetiva construtiva e de sucesso da Escola.

Desta forma, será possível construir uma identidade própria da ESCCB: uma escola voltado para o sucesso, para a inclusão social, que privilegie o bom relacionamento institucional, o diálogo e o envolvimento da comunidade educativa; uma escola que se mova em prol do sucesso educativo, profissional e pessoal de cada aluno, que é um ser único e especial; uma escola, ao serviço da qual me proponho estar com empenho, dedicação e contribuir para que todos se sintam realizados.

Vila Real, 22 de Maio de 2017

A candidata

(Helena Isabel da Costa Correia)

Bibliografia

- Afonso, A. J. (2003). *Avaliar a Escola e a Gestão Escolar: Elementos para uma reflexão crítica*. In M. T. Esteban (Org.). *Escola, Currículo e Avaliação*. São Paulo: Cortez Editora.
- Alarcão, I. (2001). *A Escola Reflexiva*. In Isabel Alarcão (Org.), *Escola Reflexiva e Nova Racionalidade*. Porto Alegre: Artmed Editora. Pp.15-30.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. 7ª edição. Elsevier Editora Ltda.: Rio de Janeiro
- Coelho, I.; Sarrico, C. & Rosa, M. (2008). *Avaliação de Escolas em Portugal: Que Futuro? Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.7, n.º2. Pp. 56-67.
- Costa, J. A. (2011). *Liderança, nas Escolas*. Workshop Temático, 19 Fev, Lisboa: Programa Líderes Inovadores.
- Cury, C. (2010). *Qualidade em educação*. Nuances: estudos sobre Educação. Ano XVII, vol.17 (jan./dez.), n.º18. Pp.15-31.
- Freire, A. (2000) *Estratégia Sucesso em Portugal* (6.ª ed.). Verbo: Lisboa/São Paulo.
- Freire, P. (2000). *À Sombra desta Mangueira*. 3.ª ed. São Paulo: Olho d'Água.
- Fullan, Michael (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições ASA.
- Guerra, M.S. (2002). *Como num espelho - a avaliação qualitativa das escolas*. In Joaquim Azevedo (Org.), *Avaliação das escolas – consensos e divergências*. Porto: Asa. Pp.11-31.
- IGE (2011a). *Propostas para um novo ciclo de avaliação externa de escolas – Relatório Final*. Grupo de Trabalho para Avaliação Externa das Escolas 2011. Inspeção-Geral da Educação. IGE/ME. Lisboa. Disponível em: <<http://www.ige.min-edu.pt> (acesso em: 24 set. 2014)
- Lima, L. (2001). *A escola como organização educativa*. Cortez Editora: São Paulo.
- Lima, L. (2006). *Concepções de escola: para uma hermenêutica organizacional*. In Licínio Lima (Org.), *Compreender a escola – Perspectivas de análise organizacional*. Porto: Edições ASA. Pp. 15-69.
- Saraiva, P.; Rosa, M. & D'Orey, J. (2003). *Applying an excellence model to schools*. *Quality Progress*, vol.36, n.º11. Pp. 46-51.
- Sergiovanni, T.; Kelleher, P.; McCarthy, M. & Fowler, F. (1987). *Educational governance and administration*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Torres, L. & Palhares, J. (2009). *Estilos de liderança e escola democrática*. *Revista Lusófona da Educação*: n.º14. Pp.77-99.

Legislação de referência

- Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo.
- Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril - Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e ensinos básico e secundário.

- Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de Setembro - Altera (primeira alteração) o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
- Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho - alteração (segunda alteração) do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
- Parecer n.º 2/2004, de 18 de Fevereiro – Parecer sobre a proposta e os projetos de lei de bases da educação/do sistema educativo.

Documentos

- Projeto Educativo da ESCCB
- Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular da ESCCB
- Plano de Melhoria 2014-2017 da ESCCB
- Relatório de AA 2014 da ESCCB
- Relatório de AEE 2014 da ESCCB
- Perfil dos alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória