

ISABEL MARIA RAINHA GOMES ACHANDO AMOROSO LOPES

PROJETO DE INTERVENÇÃO

Candidatura ao cargo de Diretor para o
quadriénio de 2021-2025

da

ESCOLA SECUNDÁRIA JOSÉ FALCÃO



Coimbra, maio de 2021

Nota Prévia

No âmbito do procedimento concursal para o cargo de diretor da Escola Secundária José Falcão, publicitado pelo Aviso n.º 6969/2021, de 19 de abril, e nos termos do disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, que republica o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, e demais legislação aplicável, aqui se apresenta o Projeto de Intervenção na Escola Secundária José Falcão, de Coimbra, para o quadriénio de 2021-2025, de Isabel Maria Rainha Gomes Achando Amoroso Lopes.

Lema: O melhor da Escola são as Pessoas!

Índice	Pág.
Índice	3
Siglas e acrónimos	4
Introdução	5
1. Apresentação da Escola Secundária José Falcão (o contexto socioeducativo)	7
1.1. História	7
1.2. Caracterização genérica	11
1.2.1. Contexto	11
1.2.2. Turmas e Alunos	11
1.2.3. Docentes	12
1.2.4. Assistentes	12
1.2.5. Pais e Encarregados de Educação	13
1.2.6. Associação de Estudantes	13
1.2.7. Associação de Pais e Encarregados de Educação	13
2. Problemas e situação da ESJF segundo uma análise SWOT	14
2.1. Pontos Fortes	14
2.2. Pontos Fracos	15
2.3. Oportunidades	16
2.4. Ameaças	16
3. Missão	17
4. Visão	17
5. Valores	18
6. Metas	19
7. Grandes Linhas de Orientação da Ação	20
8. Plano Estratégico	21
8.1. Visão estratégica, Liderança e Gestão	22
8.2. Prestação do Serviço Educativo	27
8.3. Avaliação e Resultados	32
8.4. Relação com a Comunidade Educativa	35
8.5. Autoavaliação	38
Conclusões	40

Siglas e Acrónimos

AAAPF – Associação Antigos Alunos, Professores e Funcionários D. João III / ESJF

AE – Associação de Estudantes

AO – Assistentes Operacionais

APEE – Associação de Pais e Encarregados de Educação

AT – Assistentes Técnicos

BE – Biblioteca Escolar

CFAE Minerva – Centro de Formação da Associação de Escolas Minerva

CG – Conselho Geral

CIF – Classificação Interna de Frequência

CMC – Câmara Municipal de Coimbra

CP – Conselho Pedagógico

CT – Conselho de Turma

DGAE – Direção-Geral de Administração Escolar

DGE – Direção-Geral da Educação

DGEstE – Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares

DT – Diretor de Turma

EE – Encarregados de Educação

EQAVET – *European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training* – Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional

ESJF – Escola Secundária José Falcão

ME – Ministério da Educação

PAA – Plano Anual de Atividades

PE – Projeto Educativo

PND – Pessoal Não Docente

QE – Quadro de Escola

QZP – Quadro de Zona Pedagógica

RI – Regulamento Interno

RUC – Rádio Universidade de Coimbra

SAE – Serviços de Administração Escolar

SPO – Serviço de Psicologia e Orientação

TIC – Tecnologias de Informação e de Comunicação

Introdução

Tomei a iniciativa de me candidatar ao cargo de Diretor da Escola Secundária José Falcão, de Coimbra (doravante ESJF), essencialmente pelo facto de diversas circunstâncias me terem proporcionado estar a desempenhar as funções de Subdiretora da ESJF, o que me permitiu um olhar mais informado sobre a realidade da escola e a perceção nítida da possibilidade de um diretor intervir de uma forma mais eficaz para a resolução dos problemas de uma escola. Efetivamente, estas funções deram-me a oportunidade de me aperceber de uma forma mais consciente dos pontos fortes desta instituição bem como das suas fraquezas e, ainda, por um lado, das oportunidades que surgem ou que podem ser criadas para que a missão da Escola se cumpra e das ameaças que, indubitavelmente, espreitam qualquer instituição que assenta sobretudo em recursos humanos. O desejo de poder contribuir positivamente para que a Escola possa desempenhar bem a sua missão levou a inscrever-me no curso de Pós-Graduação / Especialização em Gestão e Administração Escolar.

O Projeto de Intervenção que aqui submeto à apreciação do Conselho Geral da Escola Secundária José Falcão, para o quadriénio de 2021-2025, assume-se como o meu compromisso, e resulta do meu conhecimento particular da Escola, da minha experiência profissional, do meu desenvolvimento pessoal, do meu profundo interesse pela Educação e do meu comprometimento com a Escola do século XXI.

Educar no mundo atual é preparar para o imprevisto, construir processos de aprendizagem, capacitar para aprendizagens ao longo da vida; um compromisso exigente que assumo a fim de proporcionar aos alunos, pais e encarregados de educação, pessoal docente e não docente e à comunidade educativa um crescer em conjunto através do diálogo, da interculturalidade, da inclusão e do estabelecimento de pontes, para facilitar a construção do conhecimento e o desenvolvimento integral dos alunos.

Este Projeto de Intervenção decorre do diagnóstico realizado das prioridades identificadas na consulta a diversos documentos produzidos na ESJF ou a ela relativos (de que se salientam o Relatório de Avaliação Externa, os últimos Relatórios de Autoavaliação, o Contrato de Autonomia, o Projeto Educativo, o Regulamento Interno, os Planos Anuais de Atividades, o Contrato de Autonomia) e da observação direta da realidade da escola.

São as pessoas que fazem a Escola: não é por uma escola ter um belo edifício ou muitos recursos materiais que forçosamente cumpre melhor a sua função de ensinar e educar. A Escola são as pessoas: os alunos, os professores, os funcionários, os pais e encarregados de educação (num sentido lato, também a família e as instituições convocadas para nela intervirem). A Escola são as

pessoas e a interpretação e gestão que elas fazem do conceito de Educação e Ensino da responsabilidade do Ministério da Educação.

A Escola, palavra oriunda do grego, tinha como significado “discussão ou conferência”, mas, também, “ócio”. Só quem pertencia a uma classe social que não tivesse a preocupação do “negócio”¹ é que podia ter tempo disponível para se poder dedicar ao estudo, à busca do saber, à reflexão, à “discussão” com os outros, podendo desenvolver o pensamento crítico que deveriam ter os que orientariam os destinos da nação.

A Escola é, assim, na sua génese, a instituição que pode contribuir para que as pessoas tenham acesso ao saber e desenvolvam um pensamento próprio e competências que os levem a ser cidadãos, e não súbditos. Mas, nesses tempos antigos, nem todos tinham a possibilidade desse “ócio” ...

Felizmente hoje, no século XXI, no nosso país, com um regime democrático, na lei fundamental determina-se para todos o direito à educação e à cultura bem como o “direito ao ensino com garantia do direito à igualdade de oportunidades de acesso e êxito escolar”².

E cabe à Escola traduzir em realidade a conceção determinante de que todos os alunos têm o direito à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências explicitamente referido no parágrafo de fecho do documento *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*³: “A ação educativa é, pois, compreendida como uma ação formativa especializada, fundada no ensino, que implica a adoção de princípios e estratégias pedagógicas e didáticas que visam a concretização das aprendizagens. Trata-se de encontrar a melhor forma e os recursos mais eficazes para todos os alunos aprenderem, isto é, para que se produza uma apropriação efetiva dos conhecimentos, capacidades e atitudes que se trabalharam, em conjunto e individualmente, e que permitem desenvolver as competências previstas no *Perfil dos Alunos* ao longo da escolaridade obrigatória.”

Na elaboração do presente projeto de intervenção está presente, como elemento de referência, a missão conferida à escola neste século XXI, sendo contemplados os seguintes aspetos: Apresentação da Escola Secundária José Falcão, de Coimbra (História e Caracterização genérica), Problemas, Missão, Visão, Valores, Metas, Grandes Linhas de Orientação da Ação, Plano Estratégico e Conclusões.

¹Na Antiga Grécia, o «negócio» começa por significar «negação do ócio», ou seja, algo que exigia trabalho e tempo: o trabalho árduo necessário para ganhar o sustento para se alimentar e à família, o que fazia com que não houvesse condições para o estudo e a reflexão que, nessa altura, só eram privilégio de alguns...

² Artigo 74.º, n.º 1 da *Constituição da República Portuguesa*, versão consolidada.

³ *Perfil dos Alunos à saída da Escolaridade Obrigatória*, pág. 32.

1. Apresentação da Escola Secundária José Falcão (contexto socioeducativo)

1.1. História⁴

Situada na Avenida D. Afonso Henriques em Coimbra, a Escola Secundária José Falcão é o rosto atual do primitivo Liceu de Coimbra e evoca, neste ano de 2021, 185 anos da fundação do Liceu de Coimbra, 85 da do Liceu D. João III e 42 de Escola Secundária José Falcão.

Por decreto de Passos Manuel de 1836, foram oficialmente criados os primeiros três liceus em Portugal: o Liceu de Coimbra, o Liceu de Lisboa e o Liceu do Porto.

O Liceu de Coimbra substituiu o Colégio das Artes (fundado por D. João III em 1542), e muitos dos professores desse Colégio passaram para o Liceu, que começou por funcionar precisamente nas instalações do antigo Colégio das Artes. Como tinha corpo docente e instalações, terá sido este o primeiro liceu no país a poder, efetivamente, entrar em funcionamento.

Nos primeiros anos da sua existência, o Liceu de Coimbra constituiu uma secção da Universidade de Coimbra, e os seus professores e alunos usavam capa e batina. Os alunos iriam continuar a usar o traje académico durante século e meio, estando ainda na memória de muitos dos conimbricenses a imagem dos alunos do Liceu D. João III de capa e batina.

Instalado no edifício do Colégio das Artes, o Liceu de Coimbra ocupava dois pisos: o primeiro destinado às aulas; o segundo à acomodação da magnífica Biblioteca, com um acervo de milhares de tomos dos séculos XV a XIX e de um valioso conjunto de manuscritos, que constituem o “Fundo Antigo”, que foi pelo Liceu entregue à guarda da Biblioteca Geral da Universidade de Coimbra na década de 70 do século XX (pode ser consultado). Este acervo proveio, em boa parte, das livrarias do Convento de Santa Cruz e dos Colégios de Santa Rita e Agostinhos Descalços de Coimbra, extintos em 1834.

A partir de 1853, o Liceu passou a partilhar o espaço com a Faculdade de Medicina e respetivo Hospital Escolar. Como o espaço se tornou exíguo para as duas valências, em 1870, foi o Liceu instalado no antigo Colégio de S. Bento, ao cimo dos Arcos do Jardim.

Após a implantação da República, foi dado ao Liceu o nome de Liceu José Falcão (1914), evocando-se o grande ideólogo da República, autor da *Cartilha do Povo*, prestigiado aluno e professor que fora do Liceu de Coimbra e da Universidade (professor de Matemática). E, por causa do grande aumento da população liceal (mais de 1000 alunos), foi criado, em 1928, o Liceu Dr. Júlio Henriques (homenagem ao grande botânico fundador da Sociedade Broteriana), distribuindo-se os alunos pelos dois liceus e funcionando ambos no edifício do antigo Colégio de S. Bento.

⁴ Adaptado de «Escola Secundária José Falcão – Breve história», in *Revista do Campeão das Províncias*, junho 2011, pp. 4-6.

Na década de 1930, foi concebido o atual edifício na Av. Afonso Henriques, projeto arquitetónico de Carlos Ramos destinado ao Liceu Júlio Henriques. Em 1936, por divergência entre quem pugnava pelo nome de José Falcão e quem o fazia pelo de Júlio Henriques, é ao liceu dado o nome de Liceu D. João III: com este patrono, homenageava-se o rei que fundara o Colégio das Artes, onde a origem do Liceu entroncara, e, ainda, o monarca que trouxera definitivamente a Universidade para Coimbra conferindo-lhe o estatuto de cidade dos estudantes, o de “Lusa Atenas”.

Depois de 25 de abril de 1974, o Liceu D. João III retomou o nome do antigo patrono José Falcão, e, em 1978, com a unificação de Liceus e Escolas Industriais e Comerciais em Escolas Secundárias, este estabelecimento de ensino passou a denominar-se Escola Secundária José Falcão.

O Liceu D. João III foi um dos dois liceus de formação de professores em Portugal desde 1939 até 1947 (o outro era o Liceu Pedro Nunes, em Lisboa), sendo mesmo, entre 1947 e 1956, o único liceu no país a fazer formação de professores. De 1956 a 1974, o estágio apenas se podia realizar em três liceus: aos de Coimbra e de Lisboa, juntava-se o Liceu D. Manuel II, do Porto.

Gerações de professores estagiários passaram pelo Liceu D. João III e pela Escola Secundária José Falcão, estando muitos a lecionar por todo o país, levando consigo a qualidade da formação aqui construída. Também foram diversos os docentes deste estabelecimento de ensino que publicaram manuais ou obras utilizadas pelos alunos em todo o país.

São inúmeros os alunos e professores que passaram por esta instituição e que vieram a notabilizar-se no país e internacionalmente nas mais diversas áreas de intervenção social (política, cultural, científica, literária...). Sabendo embora que qualquer referência pecará sempre por insuficiente e será merecedora de reparos pela ausência de outros nomes, não poderá deixar de se referir o nome de presidentes da República que aqui foram alunos (Teófilo Braga, António José de Almeida), do político que proclamou a República da varanda da Câmara de Lisboa (José Mascarenhas Relvas), de um homem da Cultura como Bissaya Barreto ou Jaime Cortesão, de homens de intervenção política como Carlos Mota Pinto ou Francisco Lucas Pires, de grandes poetas e escritores (como Guerra Junqueiro, João de Deus, Camilo Pessanha, Eugénio de Castro, Almada Negreiros, Fernando Namora, António Gedeão, Vitorino Nemésio ou Miguel Torga), de nomes de vulto da música portuguesa, como Hilário, António Menano, Zeca Afonso, António Pinho Brojo, Luiz Goes, Virgílio Caseiro, de nomes da Ciência como Carlos Fiolhais...

São de referir, a título de exemplo, palavras de três antigos alunos que quiseram, na obra *Memórias do Liceu Português*⁵, deixar testemunho das suas vivências neste estabelecimento de ensino.

De António de Almeida Santos, que entrou para o liceu em 1938:

Tive a sorte de ter frequentado, do 1.º ao 7.º ano, o Liceu D. João III, de Coimbra.

⁵ Coordenação de Sara Marques Pereira, págs. 40, 186-189, 215-222.

Sorte porque Coimbra é Coimbra, e ficou até hoje, uma das minhas paixões. Quem nela estuda, fica, para sempre, com as marcas e os tiques do seu caráter. E fiquei. Por isso digo às vezes que tirei nela vários cursos: o da galhardia coimbrã, o das disputas académicas, o da resistência política, o do desporto académico (...), o dos fados e guitarradas, o da Faculdade de Filosofia das noites de Coimbra (...).

Mas sorte também porque o Liceu D. João III era, à data, um dos melhores liceus portugueses. Um dos melhores no sentido de que era um liceu Normal, onde estagiavam os futuros professores dos liceus e, talvez por isso, dotado de exemplares professores. Alguns deles de nível universitário. Um que outro, simultaneamente, professor do liceu e da universidade.

De José Veiga Simão, que entrou para o liceu em 1939:

O Liceu D. João III era um liceu público (...) a solidariedade entre nós e o amor pelo nosso liceu era total. Tínhamos, aliás, o privilégio de o Liceu D. João III ser um Liceu Normal, pelo que dispunha de professores metodólogos da mais elevada competência científica e pedagógica...

Era agradável viver no liceu. Um edifício moderno, com boas salas de aula, biblioteca, laboratórios onde fazíamos excitantes experiências e que constavam de exames finais dos ciclos... Os almoços, numa excelente cantina, eram sempre motivo de festa, e as fugas do liceu, nas faltas raríssimas dos professores, tinham por fim jogar a bola no campo das oliveiras, ali pertinho, ou no velho campo de St.^a Cruz, da já nossa Associação Académica... Fugas vigiadas por um ou outro professor, que não nos perdoava na aula seguinte com chamadas ao quadro, a verificar se o trabalho de casa estava em dia (...).

Enfim, aprendemos no liceu que respeitar o passado é a melhor forma de construir o futuro.

De Luís Reis Torgal, que entrou para o liceu em 1952:

Eu fiz todo o Ensino Secundário aqui em Coimbra, no Liceu D. João III, atualmente Liceu José Falcão. (...) No liceu, tive excelentes professores. Se me perguntar qual foi o melhor professor que eu tive na vida, vou dizer que foi um professor do liceu, de História, o Dr. Alberto Martins de Carvalho (...). Tive outros mestres que são para todos nós uma referência. (...). Lembro-me do Dr. Nunes de Figueiredo, que era autor dos manuais de Latim, do Dr. Bonito Perfeito, de Grego, do Dr. Romão Pechincha, notável declamador que nos obrigava a decorar poesias e a uma disciplina muito rigorosa. (...) São professores que ainda hoje nós temos todos na memória como professores excepcionais. (...)

Enfim, julgo que as boas escolas de hoje – como sempre – são menos resultado de melhores condições do que da militância de alguns professores. E, no entanto, esta profissão está, lamentavelmente, tão desvalorizada...!

Também são de referir, a título de exemplo, palavras de alunos do 10.º Ano já do século XXI, que, no jornal da Escola intitulado *Garras*⁶, deixaram as suas impressões sobre esta sua Escola.

Do aluno Tiago Martins:

Devo confessar que me adaptei muito bem ao ambiente escolar, à turma, aos professores e à escola em geral. (...) A Escola acolheu-me da melhor forma e sinto-me grato por isso. (...) em jeito de conclusão, é para mim um privilégio frequentar esta escola.

⁶ *Garras*, de junho de 2012, Jornal da ESJF.

Da aluna Ana Laura Martins:

Desde cedo que queria vir para esta escola, talvez porque tinha amigos cá, talvez pelo facto de a minha irmã ter cá andado, enfim, não sei ao certo. Ciente de que as condições físicas do edifício não seriam as melhores (...) escolhi-a na mesma. E devo dizer que não estou arrependida. Há sem dúvida coisas mais importantes do que paredes convenientemente pintadas ou um chão mais arranjado, e esta escola é a prova disso mesmo.

Da aluna Rita Margarida Cerveira Alves:

Este é o primeiro ano que passo nesta escola: vim da Escola (...) e o motivo pelo qual entrei nesta escola foi a sua localização bem como o seu prestígio. O tempo de adaptação durou mais ou menos uma semana, e confesso que, apesar de no princípio estar um pouco apreensiva pelo facto de a escola ter umas instalações relativamente antigas, isso rapidamente deixou de ter importância. Quanto aos membros da comunidade escolar, (...) desde a minha entrada e de outros colegas meus, estes disponibilizaram-se sempre para me ajudarem na integração no meio escolar, disponibilizando-me apoios a que poderia recorrer a qualquer momento.

Cumprе dizer, a título de apontamento, que a solidariedade entre os alunos é uma das marcas desta escola, que as classificações que têm ultimamente obtido nas Provas Finais de Avaliação e nos Exames Nacionais têm colocado a escola em bons patamares a nível nacional e que continua a haver, no corpo docente da escola, professores de qualidade, com obra publicada, cuja competência é reconhecida pelos alunos e pessoas em geral que conhecem a realidade da Escola, e, sobretudo, que os nossos alunos continuam a construir uma aprendizagem de mérito e, independentemente da natureza das funções sociais ou profissionais que desempenham, cremos que levam consigo os princípios, os valores e as competências que puderam desenvolver neste estabelecimento de ensino.

A terminar este apontamento, não pode deixar de ser referida, em súpula, a marca da inovação, da modernidade e da qualidade deste estabelecimento de ensino:

- na sua fundação – um dos três primeiros liceus criados e o primeiro a funcionar;
- liceu de formação de professores mesmo quando outros estiveram fechados;
- com professores que publicam obra pedagógica seguida no país inteiro;
- provido de recursos de ponta quando se iniciou a utilização deste imóvel (laboratório de línguas, piscina, salão de festas para toda a comunidade educativa, ginásio com os mais modernos aparelhos);
- com um edifício que é um dos esplendores do movimento modernista em Portugal;
- uma Escola que recebeu a Medalha de Ouro da cidade de Coimbra.

Esta breve referência à história da nossa instituição tem o objetivo de salientar a responsabilidade dos dirigentes atuais de estarem à altura de uma escola considerada de referência durante muitas décadas: o passado responsabiliza os protagonistas do presente e do futuro.

1.2. Caracterização Genérica

1.2.1. Contexto

A ESJF situa-se na Alta de Coimbra, numa zona predominantemente residencial e de serviços, bem servida de transportes, próxima da Casa da Cultura, da Casa-Museu Miguel Torga, da Universidade, da Casa da Criança, do Instituto Maternal Bissaya Barreto, da Maternidade Daniel de Matos, do Centro de Saúde de Celas, da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, do Instituto de Oncologia de Coimbra, dos Hospitais da Universidade de Coimbra: em poucos minutos a pé se chega a qualquer destas instituições.

1.2.2. Turmas e Alunos⁷.

Nos últimos três anos (2017/2018 a 2019/2020), a realidade da escola no que diz respeito às Turmas e aos Alunos é a que se enuncia de seguida:

Frequência

No Ensino Básico, o número de turmas subiu de 8 para 10.

No Ensino Secundário, o número de turmas subiu de 25 para 28.

Nos Cursos Profissionais, mantiveram-se as 6 turmas existentes (2 em cada ano de escolaridade).

O número de alunos matriculados teve uma alteração de 998 para 954.

O número de alunos com Medidas de Suporte à Aprendizagem e Inclusão é de 200.

No último ano, o número de alunos apoiados pelo SPO foi de 129.

Resultados

No Ensino Básico, a taxa de conclusão do 9.º Ano foi a seguinte: 76,3% em 2018, 93,3% em 2019 e 100% em 2020.

No Ensino Secundário, a taxa de conclusão do 12.º Ano foi a seguinte: 51,8% em 2018, 68,3% em 2019 e 83,3% em 2020.

No Ensino Profissional, a taxa de conclusão do 12.º Ano foi de 75% em 2018, 73% em 2019 e 84% em 2020.

Quanto aos resultados das Provas de Avaliação Externa do 9.º Ano (Português e Matemática) e dos Exames Nacionais do Ensino Secundário, eles situam-se acima das respetivas médias nacionais.

⁷ Os dados referidos nos pontos 1.2.2. a 1.2.5. estão indicados no *Relatório de Autoavaliação de 2017-2020*.

1.2.3. Docentes

Professores – Faixa Etária

Ano letivo	Quadro de Escola	Média Idades	Quadro Zona Pedag.	Média Idades	Contratados	Média Idades	TOTAL Média Idades
2017/2018	69	57	15	46	15	45	99/49
2018/2019	73	58	20	47	16	45	109/50
2019/2020	70	59	23	48	17	45	110/51

O número de docentes da ESJF sofreu um ligeiro aumento ao longo do triénio 2017/2020, sem que o número de professores do Quadro de Escola tenha aumentado na mesma proporção. Verifica-se, sim, um aumento no número de docentes do Quadro de Zona Pedagógica. Relativamente à idade, constata-se que a média das idades dos professores do Quadro de Escola ronda os 60 anos, a dos professores do Quadro de Zona Pedagógica, os 50 e a dos professores Contratados, os 45 anos. Tal como na esmagadora maioria das escolas citadinas, os professores da ESJF têm uma média de idade superior a 50 anos. A análise das respostas aos inquéritos dos alunos realizados aquando da última Autoavaliação de Escola permitiu concluir que este fator não constitui qualquer constrangimento. No presente ano letivo, houve apenas uma ligeira diferença de menos 3 professores contratados.

1.2.4. Assistentes

Assistentes - Caracterização

Ano letivo	Técnico Superior	Assistentes Técnicos	Assistentes Operacionais	TOTAL
2017/2018	1	9	21	31
2018/2019	1	10	22	33
2019/2020	1	10	22	33

No presente ano letivo, o número de técnicos superiores é de 3 e o de assistentes técnicos é de 9. O número de assistentes operacionais da Escola atualmente é de 24, demasiado reduzido tendo em conta a configuração física da mesma bem como o número de alunos. Será de referir que, com uma população escolar idêntica, o número de assistentes operacionais em serviço na escola era de 35 no ano letivo de 2010/2011 e que nesta altura estão vários funcionários de baixa médica prolongada, o que acentua o problema.

1.2.5. Pais e Encarregados de Educação

O contexto social desta escola é marcado pela diversidade e heterogeneidade.

Os encarregados de educação têm maioritariamente mais de 35 anos (98,2%) e são do sexo feminino (76,4%), com habilitações do nível do Ensino Superior (74,1%) ou do Ensino Secundário (22,4%).

O nível económico dos agregados familiares, com a maioria dos pais com situação definida face ao emprego, tem como consequência o aumento das expectativas dos pais e encarregados de educação relativamente aos seus educandos.

Os encarregados de educação manifestam-se satisfeitos com a escola, levando a aconselhar esta escola a outros pais e a dizer que a escola desenvolve a autonomia nos alunos. Estão satisfeitos com os serviços prestados pela secretaria, biblioteca, serviços de psicologia e orientação e refeitório e bar, e consideram que a página da *internet* da escola tem informações úteis e atualizadas. Afirmam que os seus filhos participam em projetos na escola e dizem conhecer as atividades extracurriculares da escola.

1.2.6. Associação de Estudantes

A Associação de Estudantes já existe na escola há longos anos. Tem tido uma posição de intervenção e de colaboração com os órgãos de gestão, nomeadamente na apresentação de propostas relativas à vida da escola bem como na resposta aos desafios que vão surgindo, tendo sempre em atenção os interesses dos Alunos, do Ensino e da Educação. O Diretor da escola sabe que pode contar com esta associação e com a sua capacidade mobilizadora junto dos alunos.

1.2.7. Associação de Pais e Encarregados de Educação

A Associação de Pais e Encarregados de Educação tem revelado uma forte ligação à escola, nomeadamente mobilizando-se na defesa de uma intervenção no edifício da escola, a precisar de obras há longos anos, e, sobretudo, estando atenta aos problemas dos Alunos e colaborando, espontaneamente e sempre que solicitada, na vida da Escola. É, verdadeiramente, um parceiro na causa da Educação.

2. Problemas e situação da ESJF segundo uma análise SWOT

Para se poder conceber um projeto de intervenção, importa, naturalmente, fazer um levantamento dos Problemas a enfrentar e a resolver.

Mas é também pertinente uma visão de conjunto da instituição, para uma melhor perceção da forma como intervir: é pertinente observar-se a Escola segundo uma análise *SOWT*, acrónimo cujas iniciais são as das palavras *Strengths* (forças ou pontos fortes), *Weakness* (fraquezas ou pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças ou constrangimentos).

A análise que se segue foi realizada tendo em conta o referido no último Relatório de Autoavaliação (de 2017-2020, mas que revelou dados sobretudo de 2020), e, também, a observação direta da vida da escola que me foi possível fazer dada a situação de professora desta escola desde 1 de setembro de 2016 e as funções que ultimamente desempenhei de assessora do Diretor e, atualmente, de subdiretora.

Identificam-se, assim, os pontos fortes e os pontos fracos (aspetos internos à escola) e as oportunidades e as ameaças (aspetos externos à escola). Depois desta identificação, poderemos cruzar essas variáveis para que se encontrem soluções para potenciar os pontos fortes, para enfrentar e ultrapassar os pontos fracos, para fazer uso das oportunidades e para evitar as ameaças ou o seu efeito.

Os **problemas** que a Escola enfrenta são os seus pontos fracos.

Na Escola Secundária José Falcão, podemos, então, considerar os seguintes Pontos fortes e Pontos fracos e as seguintes Oportunidades e Ameaças.

2.1. Pontos fortes

1. Solidariedade entre os alunos, com espírito de entreajuda.
2. A formação cívica dos alunos; a pouca indisciplina.
3. Atividades diversificadas propostas no PAA, que envolvem todas as turmas.
4. Em geral, adesão dos alunos às iniciativas, aos projetos e concursos nacionais, às atividades extra-curriculares e às propostas da BE; Biblioteca Escolar dinâmica com iniciativas de grande qualidade;
5. No Ensino Secundário, alunos em geral motivados para a aprendizagem, com sentido de responsabilidade, tendo em vista o ingresso no Ensino Superior.
6. Em geral, expectativas positivas dos alunos em relação à Escola, de que é revelador o número de alunos que procuram a ESJF como primeira opção de matrícula.
7. Resposta da ESJF às necessidades específicas de alunos sinalizados com Medidas de Suporte à Aprendizagem e Inclusão (MSAI).
8. Bons resultados escolares, nomeadamente dos alunos internos nos exames nacionais, o que coloca esta Escola em lugares cimeiros nos *rankings* nacionais.

9. Inexistência de abandono escolar.
10. Corpo docente com competência científica, e experiente.
11. Em geral, bom desempenho do cargo de Diretor de Turma.
12. Em geral, articulação curricular eficaz entre os docentes do mesmo nível de ensino.
13. Semanários horários dos alunos com predomínio de ocupação das manhãs e bem organizados, que permitem o tempo de estudo em casa.
14. Semanários horários dos professores que, em geral, harmonizam bem a componente letiva e a não letiva.
15. Assistentes Operacionais responsáveis, atentos, contribuindo para a criação de um contexto favorável ao trabalho de lecionação e ao bem-estar de todos os que estão na escola.
16. Assistentes Técnicos com experiência e capazes de resolver as diversas situações da atividade administrativa.
17. Associação de Estudantes bem organizada, dinâmica, mobilizadora dos alunos, atenta aos interesses e problemas dos alunos e sensível às propostas oriundas da Direção.
18. Representantes dos Pais e Encarregados de Educação que em geral participam na vida da Escola no que diz respeito às reuniões dos Conselhos de Turma e às do Conselho Geral.
19. Associação de Pais e Encarregados de Educação sensível aos problemas da Escola, com iniciativa e capacidade de intervenção, sempre disponível para colaborar.
20. Bons espaços de natureza desportiva que permitem a lecionação de todas as valências da disciplina de Educação Física e podem ser utilizados por cursos dessa área.

2.2. Pontos fracos

1. Projeto Educativo desatualizado.
2. Ausência de oferta da Escola de iniciativas de tempos livres que mobilizem os alunos (clubes, espaços de convívio, concursos, desafios...).
3. Instalações da escola a necessitar de obras e com limitações que condicionam negativamente o bem-estar dos alunos, dos docentes e dos assistentes operacionais.
4. Por parte dos docentes, pouca análise de documentos e de reflexão pedagógica conjunta.
5. Limitações no processo de avaliação dos alunos (pouca realização de avaliação formativa; ausência de especificação dos níveis de desempenho dos alunos nas provas de avaliação...).
6. Processo não sistemático de obtenção de dados relativos à autoavaliação da Escola.
7. Informação limitada sobre os resultados da autoavaliação.
8. Ausência de reflexão consistente sobre os resultados escolares e os da autoavaliação.

9. Ausência de um processo contínuo de autoavaliação de escola e de intervenção no sentido de colmatar os aspetos negativos.
10. Alguma dificuldade no uso do digital no ensino à distância por parte de alguns docentes.
11. Alguma resistência de adesão dos docentes em relação às mais recentes orientações da Tutela no que diz respeito à Avaliação formativa, à Autonomia e Flexibilidade Curricular e à Cidadania e Desenvolvimento.
12. Número reduzido de Assistentes Operacionais.
13. Página da Escola atualmente atualizada, mas pouco apelativa.

2.3. Oportunidades

1. A Escola situa-se em Coimbra, cidade com diversas instituições da área da Educação e da Cultura (Universidade de Coimbra e suas Faculdades; Exploratório Ciência Viva; Casa Municipal da Cultura; Casa-Museu Miguel Torga, Museus; Teatros...) que promovem iniciativas as mais diversas.
2. Cidade e envolvimento com património histórico e cultural rico.
3. Existência de empresas com as quais se podem estabelecer protocolos que contribuam para a formação e a inserção dos alunos dos Cursos Profissionais.
4. Existência de entidades e empresas diversas que pretendem a celebração de protocolos, como, por exemplo, o de cedência remunerada de instalações da escola de forma pontual ou continuada.
5. Diversos projetos nacionais que podem ser abraçados pelos alunos da Escola (por exemplo, Parlamento dos Jovens, Olimpíadas da Matemática, da Física...).
6. Centro de Formação Minerva recetivo às necessidades de formação dos docentes.
7. Encarregados de educação com qualificações e competência científica e pedagógica que permitem a colaboração com a Escola em iniciativas no âmbito da Educação, da Cultura, da Cidadania.

2.4. Ameaças ou constrangimentos

1. Redes Sociais sem filtro educativo.
2. Na perspetiva de um número indeterminado de alunos, nomeadamente dos mais desfavorecidos, alguma desvalorização social da escola como instituição de verdadeiro acesso ao saber e de construção de um futuro profissional de sucesso.
3. Na perspetiva de alguns alunos, desvalorização do conhecimento *versus* classificação.
4. Limitação ou supressão de provas finais de avaliação e de exames nacionais, o que não mobiliza o aluno para a necessidade de aquisição do saber.

5. Rede escolar que condiciona a abertura de turmas ou de cursos.

3. Missão

O conceito de missão de uma Escola não pode ficar circunscrito à perspectiva de um Diretor, de uma Diretora. A missão tem de ser discutida e definida por toda a escola, tem de ser interiorizada, de modo a ser por todos vivida e desempenhada.

O meu contributo é o que se segue como conceito da missão da escola que gostaria de propor a todos os membros da comunidade educativa.

A missão da Escola é a de Ensinar e de Educar.

A única instituição capaz de esbater as desigualdades naturais de um mundo desigual é a Escola.

A missão da Escola Secundária José Falcão é a de formar e educar hoje as mulheres e os homens do futuro, íntegros nos seus princípios e na sua relação com os outros, com consciência do seu papel e da sua responsabilidade perante a sociedade e os seus semelhantes, fomentando-lhes o gosto pelo conhecimento e pela cultura nos seus variados domínios e manifestações.

Para tal, a Escola conta com o empenho de todos os professores e funcionários, a quem deverá sempre proporcionar os meios e as condições de trabalho necessários à sua ação, para que também eles se sintam realizados e orgulhosos do fruto do seu trabalho. E também conta com o interesse, conhecimento e experiência dos pais e encarregados de educação, que têm de ser convocados como parceiros na missão de educar.

A Escola tem como missão formar os seus alunos para serem cidadãos de pleno direito, construindo o futuro e nele intervindo profissional e socialmente.

4. Visão

Para definirmos a visão de futuro desta escola, lembremos palavras soltas de antigos alunos, lembremos a visão que dela permaneceu⁸: *“a solidariedade entre nós e o amor pelo nosso liceu era total”; “dispunha de professores metodólogos da mais elevada competência científica e pedagógica”; “Era agradável viver no liceu. Um edifício moderno, com boas salas de aula, biblioteca, laboratórios onde fazíamos excitantes experiências”; “Os almoços, numa excelente cantina, eram sempre motivo de festa”; “aprendemos no liceu que respeitar o passado é a melhor forma de construir o futuro”; “tive excelentes professores (...) São professores que ainda hoje nós temos todos na memória como professores excecionais”; “A Escola acolheu-me da melhor forma e sinto-me grato por isso”; “Quanto aos membros da comunidade escolar, (...) desde a minha*

⁸ Cfr. notas 5 e 6.

entrada e de outros colegas meus, estes disponibilizaram-se sempre para me ajudarem na integração no meio escolar, disponibilizando-me apoios a que poderia recorrer a qualquer momento”; “Há sem dúvida coisas mais importantes do que paredes convenientemente pintadas ou um chão mais arranjado, e esta escola é a prova disso mesmo”...

A Escola Secundária José Falcão é uma escola com uma longa história que faz parte da grata memória comum de várias gerações de muitas famílias e que, honrando essa história de qualidade como escola de referência nacional, tem o dever de usar das suas valências para continuar a formar os impulsionadores do futuro.

Em suma, esta Escola tem de estar à altura de responder às legítimas expectativas dos alunos, dos pais e encarregados de educação, da comunidade educativa próxima e da sociedade em geral, que olham para a Escola Secundária José Falcão e a sentem como pertencente a esta cidade de Coimbra e ao país há muitas décadas e que, consciente ou inconscientemente, dela esperam a modernidade, a singularidade e a qualidade da sua génese: esperam que ela esteja no futuro, à altura do seu passado como uma escola democrática e inclusiva, que prepare os seus alunos para qualquer novo desafio, uma escola de referência, exemplar, uma escola de qualidade.

5. Valores

Humanismo – A Escola fundamenta a sua ação no respeito pela dignidade do ser humano, tornando as pessoas o centro da sua ação.

Cidadania – A Escola promove o desenvolvimento integral dos alunos, futuros cidadãos responsáveis pela construção de uma sociedade livre, justa e solidária.

Igualdade e Equidade – O tratamento de igualdade em relação aos direitos dos alunos (respeito pelos princípios de cortesia e de cooperação, acesso ao ensino e à educação bem como aos respetivos meios e recursos, critérios de avaliação...) tem de ser compaginado com o princípio de equidade, que exige o reconhecimento das desigualdades existentes entre os jovens (meio social, estruturação familiar, competências cognitivas ou outras...) para assegurar o tratamento desigual aos desiguais na busca da igualdade.

Inclusão – Decorrente do princípio anterior, cada aluno tem o direito de aprender e de se sentir elemento essencial da Escola, a par de todos os seus colegas.

Qualidade – A Escola desenvolve a formação dos alunos fundada em critérios de rigor e exigência, numa perspetiva de melhoria contínua, considerando que os alunos têm o direito de almejar chegar ao mais alto nível do saber exigido e das suas competências.

6. Metas

As Metas a atingir na ESJF têm de ser definidas com o contributo de todos os órgãos de administração e gestão bem como das estruturas intermédias. Têm de resultar de um trabalho coletivo e colaborativo, de modo a que, na sua prossecução, todos se sintam envolvidos, cada um com a sua função específica.

Esse trabalho deve começar pela realização de um processo de autoavaliação muito cuidado, que nos permita conhecer bem a realidade da escola, de modo a sabermos de onde partimos, que aspetos problemáticos temos obrigatoriamente de ultrapassar, o que podemos potenciar e que meios podemos mobilizar, de modo a definirmos realisticamente as metas a atingir.

As Metas que se enunciam de seguida resultam, assim, de uma análise dos documentos neste momento existentes. Ora, sabemos, pelas observações feitas nos órgãos próprios, nomeadamente o Conselho Geral e o Conselho Pedagógico, que esses documentos (nomeadamente, Projeto Educativo e Relatório de autoavaliação) enfermam de diversas limitações, pelo que as Metas que se seguem deverão ser, elas também, objeto de análise e ajustamento no sentido da definição concreta de números ou de percentagens e de procedimentos inerentes à sua consecução, sempre na defesa do interesse dos Alunos, da Educação e do Ensino.

Neste contexto, enunciam-se as seguintes metas:

1. Melhorar os resultados escolares num número ou percentagem por ano de escolaridade, por disciplina ou por aluno a definir em Conselho de Grupo Disciplinar e em Conselho Pedagógico.
2. Manter a percentagem de transição no 3.º Ciclo acima dos 90%.
3. Aumentar a Classificação Interna de Frequência em todas as disciplinas.
4. Em relação ao último ano em que houve provas de exame nacional, diminuir, em todas as disciplinas, a diferença entre a média da CIF dos alunos e a média dos resultados de Exame.
5. Aumentar a diferença existente entre a média das classificações obtidas pelos alunos da ESJF nas provas de avaliação externa e a média nacional em cada disciplina.
6. Aumentar o número de alunos com percursos diretos de sucesso.
7. Manter em 0% as taxas de abandono e desistência no 3.º Ciclo.
8. Diminuir a falta de pontualidade dos alunos.
9. Reduzir para exceções os poucos casos de falta de disciplina dos alunos.
10. Passar a ser uma norma da Escola a partilha e divulgação de práticas educativas com vista à promoção do sucesso dos alunos.
11. Os Alunos da Escola participarem anualmente em pelo menos dois projetos nacionais.
12. Os Alunos da Escola envolverem-se, em cada ano, em pelo menos duas atividades de natureza cívica ou de solidariedade exteriores à ESJF.

13. Criar e manter com continuidade pelo menos um clube dos alunos relativo a uma atividade extra-curricular.

14. A ESJF tornar-se uma escola mais ecológica e sustentável.

15. Organizar, em todos os anos, o Dia da Escola Secundária José Falcão aberto à comunidade educativa e à cidade.

7. Grandes Linhas de Orientação da Ação

Na construção de um projeto de intervenção, podem ser escolhidos parâmetros inerentes à Missão da Escola enunciados em diversos normativos.

Num tempo de tanta atenção dada à Educação, de contextos inusitados, de exigência de olhares plurais sobre as diversas situações de aprendizagem dos nossos alunos, de constrangimentos e de oportunidades, tendo sempre como ideia tutelar que ninguém pode ficar para trás, que todos os alunos têm o direito de robustecerem as suas competências, importa um olhar muito atento aos normativos mais recentes, que correspondem à intenção de que todos os alunos adquiram os conhecimentos e desenvolvam as capacidades e atitudes que contribuem para alcançar as competências previstas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, nomeadamente os relativos ao Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, à Autonomia e Flexibilidade Curricular, à Cidadania e Desenvolvimento.

Por outro lado, o facto de a ESJF ter sido objeto de uma avaliação externa há quase dez anos (2012), de o Quadro de Referência⁹ dessa avaliação ter sofrido alterações e, ainda todo o contexto educativo levam a que se considere pertinente uma análise dos parâmetros segundo os quais as escolas são hoje avaliadas externamente¹⁰, para servirem de referência à definição das grandes linhas de Orientação da Ação.

Assim, definem-se cinco **Grandes Linhas de Orientação da Ação**, a saber:

1.ª Visão estratégica, liderança e gestão

1. Visão estratégica orientada para a consecução da Missão da Escola; a mobilização da Comunidade Educativa;
2. Os documentos orientadores da vida na escola;
3. O desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade do ensino e das aprendizagens;

⁹ O Quadro de Referência do 3.º Ciclo de Avaliação das Escolas da responsabilidade da Inspeção-Geral da Educação e Ciência estrutura-se em quatro domínios, a saber: (1) Autoavaliação; (2) Liderança e Gestão; (3) Prestação do Serviço Educativo; (4) Resultados Académicos e Sociais.

¹⁰ *Idem.*

4. A gestão e organização das turmas, dos horários escolares, do envolvimento dos alunos na vida da Escola;
5. A organização do ambiente escolar;
6. Organização, afetação e formação dos recursos humanos;
7. Organização e afetação dos recursos materiais;
8. A comunicação interna e externa.

2.ª Prestação do serviço educativo:

1. Desenvolvimento pessoal dos alunos e apoio ao seu bem-estar;
2. Oferta educativa e gestão curricular;
3. Articulação curricular, Inovação curricular e pedagógica;
4. Estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso; promoção da equidade e inclusão de todos os alunos;
5. Recursos educativos; planificação e acompanhamento da prática educativa e letiva.

3.ª Avaliação e Resultados:

1. Avaliação para as aprendizagens e avaliação das aprendizagens;
2. Resultados académicos;
3. Resultados sociais;
4. Reconhecimento da comunidade.

4.ª Relação com a comunidade educativa:

1. Envolvimento das famílias na vida escolar;
2. Envolvimento da Associação de Estudantes;
3. Envolvimento da Associação de Pais e Encarregados de Educação;
4. Envolvimento do Município;
5. Envolvimento da Comunidade Local.

5.ª Autoavaliação:

1. Planeamento e organização da autoavaliação;
2. Impacto das práticas de autoavaliação.

8. Plano Estratégico

Seguem-se os quadros que contêm as cinco grandes linhas de ação e respetivos campos de intervenção. No início de cada quadro estão indicados pelo seu número os **pontos fortes** a manter ou a melhorar (páginas 14-15), os **pontos fracos**, ou seja, **problemas** a enfrentar e superar (páginas 15-16), as **oportunidades** (página 16) e as **ameaças** (páginas 16-17), que se constituem como referentes relativos a cada uma das linhas de orientação da ação.

1.ª Linha de Orientação da Ação: Visão estratégica, Liderança e Gestão

Pontos fortes a manter ou a melhorar: 1, 2, 3, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20.

Pontos fracos a superar: 1, 3, 4, 11, 12, 13.

Oportunidades: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Ameaças: 1.

1.º Campo de Intervenção: Visão estratégica orientada para a consecução da Missão da Escola; a mobilização da Comunidade Educativa.

Estratégias

Calendarização: No início do ano letivo e ao longo do 1.º ano de mandato.

1. Definição clara da Missão da Escola num texto distribuído e discutido em Conselho Pedagógico e sua relação com a caracterização do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.
2. Visão partilhada pelos diferentes atores educativos e mobilizadora da sua ação, por meio da divulgação desse texto e promoção da discussão sobre o mesmo e contributos:
 - divulgação, na página da Escola, da Missão da Escola e do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.
 - distribuição do texto a todos os docentes, assistentes técnicos e operacionais, com a solicitação de sugestões no sentido do contributo de cada corpo para o cumprimento da missão da escola, e divulgação interna dos mesmos;
 - distribuição do texto à AE no sentido do desenvolvimento de ações conducentes à sua apropriação por parte dos alunos;
 - distribuição do texto à APEE no sentido do desenvolvimento de ações conducentes à sua apropriação por parte dos EE;
 - reunião semestral do Conselho Pedagógico sobre a forma como a Escola está a desempenhar a sua missão, depois de auscultação, por questionário, dos intervenientes acima enunciados.
3. Orientação da ação da Escola para o cumprimento das metas e objetivos educacionais: reflexão sobre as metas enunciadas neste Projeto de intervenção e definição das metas em Conselho Pedagógico, analisado o relatório de autoavaliação.
4. Motivação das pessoas, desenvolvimento profissional e gestão de conflitos por meio da intervenção atenta do Diretor.
5. Incentivo à participação na escola dos diferentes atores educativos, por meio da distribuição equitativa de funções a desempenhar de modo a que cada um se sinta parte integrante e fundamental na instituição.
6. Valorização dos diferentes níveis de liderança (o Conselho Geral, o(a) Diretor(a) e a sua equipa, o Conselho Pedagógico, as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, Diretor de Turma, Conselho de Grupo, Departamento...) e sua articulação, com o respeito pelas competências de cada órgão ou estrutura.

7. Partilha de reflexão sobre o funcionamento da Escola e a forma como as metas estão a ser alcançadas realizada pelo CG, o CP e a Direção por meio de uma reunião conjunta semestral.
8. Criação de um “Senado” da Escola, conselho constituído por um grupo de professores com maior antiguidade da ESJF no sentido de refletir com o Diretor em decisões que envolvam toda a comunidade educativa.
9. Criação de uma atividade de convívio do corpo docente e não docente, como, por exemplo, almoço ou jantar de Natal, um magusto, um churrasco de final de ano...
10. Organização anual do Dia da ESJF (equipa de docentes + AE + APEE + AAAPF).

2.º Campo de Intervenção: Os documentos orientadores da vida na escola.

Estratégias

Calendarização: No início do ano letivo e ao longo do primeiro ano de mandato.

1. Criação de equipas responsáveis pela elaboração, alteração ou atualização dos diversos documentos da responsabilidade do Diretor, do Conselho Pedagógico ou dos Departamentos: Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Relatório de execução do PAA...
2. Conceção dos documentos tendo como referente a Missão da Escola, o Projeto de Intervenção do Diretor e o Projeto Educativo.
3. Criação de uma equipa responsável pela análise dos documentos orientadores da ação da escola (RI, PE, PAA) e verificação dos seguintes aspetos:
 - clareza e coerência entre os documentos orientadores da ação da escola;
 - clareza e coerência dos objetivos, metas e estratégias definidos no projeto educativo;
 - relevância das opções curriculares constantes dos documentos da escola para o desenvolvimento de todas as áreas de competências consideradas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

3.º Campo de Intervenção: O desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções que promovam a qualidade do ensino e das aprendizagens.

Estratégias

Calendarização: Ao longo do ano letivo.

1. Incentivo ao desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras, com a ocupação da componente não letiva.
2. Conceção e avaliação da eficácia de projetos, parcerias e soluções por uma equipa de Coordenação de Projetos dirigida por uma (a atual) Coordenadora de Projetos.
3. Parcerias com outras instituições e agentes da comunidade que mobilizem recursos e promovam, assim, a qualidade das aprendizagens.
4. Programa de *Coaching* para Docentes, através da criação de uma equipa de coordenação que fará um acompanhamento dos docentes com mais dificuldades de adaptação às novas realidades recorrendo a estratégias de *coaching*.

4.º Campo de Intervenção: A gestão e organização das turmas, dos horários escolares, do envolvimento dos alunos na vida da Escola.
Estratégias
Calendarização: Ao longo do ano letivo.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existência de critérios pedagógicos na constituição e gestão das turmas, como, por exemplo, constituição de turmas com alunos provenientes do mesmo local, ou constituição de turmas heterogéneas, de modo a que alunos mais avançados possam ser o motor de outros.... 2. Flexibilidade na gestão do trabalho com os grupos e turmas, de modo a ir ao encontro das diferentes propostas dos alunos e dos docentes de turma para turma na incorporação de projetos envolvendo mais do que uma disciplina, quer no tratamento de iniciativas na área da Cidadania quer pelo objetivo de colmatar dificuldades específicas sentidas pela turma. 3. Existência, consistência e divulgação na comunidade educativa de critérios na aplicação de medidas disciplinares aos alunos (presentes no RI). 4. Envolvimento dos alunos na vida da escola: <ul style="list-style-type: none"> - propostas para a criação de clubes e de projetos; - iniciativas no âmbito da Cidadania; - valorização do desempenho das funções de delegado e de subdelegado de turma, auscultados periodicamente pelo DT sobre o funcionamento da turma, os problemas e a forma de os ultrapassar; - valorização da representação no Conselho Geral, com o incentivo da apresentação de propostas e da integração em comissões (por exemplo, de acompanhamento da atividade da escola, prevista no n.º 4 do artigo 13.º do DL 137/2012); - apresentação de apreciações sobre o funcionamento da escola (caixa de sugestões).
5.º Campo de Intervenção: A organização do ambiente escolar.
Estratégias
Calendarização: Ao longo do ano letivo.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoção de um ambiente escolar desafiador da aprendizagem, com a existência de recursos materiais adequados a cada nível de ensino. 2. Promoção de um ambiente escolar propício ao bem-estar de todos, seguro, saudável e ecológico: recuperação de alguns espaços; intervenção nos jardins; tratamento seletivo do lixo. 3. Promoção de um ambiente escolar socialmente acolhedor, inclusivo e cordial, sendo dado o exemplo pelos próprios membros da Direção. 4. Em articulação com os Assistentes Operacionais, reflexão sobre organização de espaços, e recursos. 5. Iniciativas junto da Tutela e da Câmara Municipal de Coimbra no sentido da intervenção no edifício da escola.

6.º Campo de Intervenção: Organização, afetação e formação dos recursos humanos.

Estratégias

Calendarização: Ao longo do ano letivo.

1. Gestão dos recursos humanos que valorize as pessoas – assistentes técnicos e operacionais e docentes –, o seu desenvolvimento profissional e bem-estar.
2. Atenção à formação dos Assistentes Técnicos e dos Assistentes Operacionais, em resposta às necessidades previstas e às propostas apresentadas pelos próprios.
3. Reflexão com os AT os AO sobre formas de organização do trabalho a desenvolver.
4. Gestão dos recursos humanos – assistentes e docentes – que impulse a autonomia e a diversidade organizativa, sendo a Diretora recetiva às propostas fundamentadas.
5. Incentivar o trabalho colaborativo e o espírito de equipa (na atribuição de tarefas).
6. Proporcionar condições de trabalho com vista à otimização dos resultados, mediante opções organizacionais e de funcionamento, nomeadamente nos horários e na atribuição de funções.
7. Na atribuição de funções, incorporar a mais-valia conferida pela experiência positiva ou pela obtenção de outro grau académico, ou o respeito por circunstâncias pessoais adversas.
8. Constituição de equipas estáveis de docentes responsáveis pela execução de tarefas específicas não letivas tais como elaboração de horários ou constituição de turmas.
9. Organização de horários dos docentes compatíveis e atribuição de funções com vista à otimização da articulação curricular vertical e horizontal.
10. Distribuição e gestão dos recursos humanos de acordo com as necessidades dos alunos:
 - seleção criteriosa, por parte da Direção, ouvido cada conselho de Grupo, dos docentes mais experientes na lecionação de cada nível de ensino da respetiva disciplina;
 - atribuição de coadjuvação (recorrendo ao Crédito Horário) no caso de alguma inexperiência do docente ou de dificuldades dos alunos já diagnosticadas.
11. Promoção de atividades de caráter experimental / prático com maior frequência, no âmbito dos CT e dos Departamentos.
12. Atenção à formação dos docentes em articulação com o CFAE Minerva e em conjugação com as diretrizes da Tutela, mas também respondendo aos interesses manifestados pelos docentes (construção de um Plano de Formação específico).
13. Práticas de formação contínua dos profissionais, por iniciativa da escola, adequadas às necessidades identificadas e às suas prioridades pedagógicas. Por exemplo, no sentido de desenvolver competências digitais:
 - implementação de um Plano de Transição Digital; recurso ao Plano de Capacitação Digital de Docentes, da responsabilidade da Direção-Geral da Educação e capacitação de uma equipa da Escola para que desenhe, implemente e monitorize Planos de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE), formação esta promovida pela CFAE Minerva ;

- proposta de jornadas pedagógicas no final do ano letivo, proposta de contratação de um consultor externo para apoiar, ou seja, um “amigo crítico”.

7.º Campo de Intervenção: Organização e afetação dos recursos materiais.

Estratégias

Calendarização: Ao longo do ano letivo.

1. Avaliação, pela equipa de autoavaliação, em conjugação com os Diretores de Instalações, os Coordenadores de Departamento e o Professor Bibliotecário, de:
 - opções de organização dos espaços tomadas com impactos positivos na qualidade das aprendizagens;
 - opções tomadas tendo em conta as necessidades e expectativas dos alunos;
 - recursos necessários ao funcionamento da BE e dos Departamentos.
2. Atribuição ao Coordenador dos Assistentes Operacionais e a um docente do levantamento semanal dos problemas relativos aos espaços da escola e reflexão conjunta.
3. Celebração de protocolos com outras instituições ou entidades relativos a cedência de espaços que propiciem receitas a serem aplicadas.
4. Interligação com o ME e a CMC para se minorar ou ultrapassar o problema das instalações.

8.º Campo de Intervenção: A comunicação interna e externa.

Estratégias

Calendarização: Ao longo do ano letivo.

1. Diversidade e eficácia dos circuitos de comunicação interna e externa:
 - renovação da página da Escola no sentido de uma maior funcionalidade e de ser mais atrativa na divulgação das iniciativas da escola, sendo tal tarefa atribuída a mais do que um responsável, com acesso específico ao setor que lhe foi atribuído;
 - um dos assessores ficar responsável pela receção das comunicações e informações da comunidade educativa relativas à publicação na página da escola, de modo a que fiquem bem organizadas e que respeitem princípios éticos e deontológicos.
2. Rigor no reporte de dados às entidades competentes e à comunidade educativa, por parte dos órgãos de gestão e das estruturas intermédias, com respeito por princípios éticos e deontológicos:
 - sensibilização da comunidade educativa por meio de um manual deontológico a criar e a enviar a cada membro da comunidade;
 - atribuição das funções de observador (no sentido de apoiar) a um assessor.
3. Adequação da informação ao público-alvo.
4. Acesso à informação da escola pela comunidade educativa:
 - criação de um boletim mensal sobre o trabalho de cada órgão da escola;
 - organização funcional da informação por *mail* assinalando-a, por exemplo segundo proveniência, natureza, urgência...

5. Interação com a Comunicação Social: estudo de parcerias para divulgação de eventos da escola.
2.ª Linha de Orientação da Ação: <u>Prestação do Serviço Educativo</u>
Pontos fortes a manter ou a melhorar: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12. Pontos fracos a superar: 2, 4, 5, 11, 12. Oportunidades: 1, 2, 5, 7. Ameaças: 1, 2, 3, 4, 5.
1.º Campo de Intervenção: Desenvolvimento pessoal dos alunos e apoio ao seu bem-estar.
Estratégias
Calendarização: Ao longo do ano letivo, ao longo do mandato.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoção da autonomia e responsabilidade individual: <ul style="list-style-type: none"> - intervenção em atividades propostas pelos respetivos docentes em sala de aula, no âmbito da lecionação da própria disciplina; - intervenção em projetos integrados no PAA ou na disciplina ou na área de formação de Cidadania e Desenvolvimento; .- reflexão sobre situações reais ou de discussão partilhada, promovida pelo Diretor de Turma; - assunção do desempenho responsável das funções de delegado de turma e participação nas reuniões do Conselho de Turma. 2. Promoção da participação e envolvimento na comunidade em iniciativas de intervenção social, gizadas pela turma espontaneamente ou orientadas pelo Diretor de Turma ou pelos docentes nas áreas da Cidadania (por exemplo, a Cáritas, a Cruz Vermelha, ou a Associação Integrar são instituições que podem proporcionar aos alunos fazer algo pelos outros e estarem menos centrados em si próprios). 3. Desafio à AE para a conceção de iniciativas de intervenção social e mobilização de alunos. 4. Criação de um conjunto de atividades extracurriculares de âmbito desportivo, cultural e académico, assumindo-se como um elemento agregador dos estudantes. Os seus grandes pilares passam por fomentar o associativismo, apoiando grupos de alunos com os mais diversos interesses, tendo como objetivo proporcionar as melhores condições aos estudantes da ESJF. 5. Criação de uma assembleia de alunos, a realizar-se duas vezes no ano, para dar voz aos alunos discutindo a escola que têm e a escola que querem. 6. Com o apoio dos Serviços de Psicologia e Orientação e a intervenção do Diretor de Turma, <ul style="list-style-type: none"> - deteção de situações emocionalmente problemáticas para os alunos e promoção dirigida de uma atitude de resiliência; - diálogo permanente com o Delegado de Turma no sentido do levantamento de situações problemáticas em relação a algum aluno (dificuldade de adaptação...), e intervenção atempada.

7. Promoção da assiduidade e pontualidade por meio de:

- reflexão com o corpo docente sobre a importância da assiduidade e da pontualidade na aprendizagem dos alunos;
- sessão de sensibilização aos pais (presencialmente e em videoconferência) sobre o efeito da falta de assiduidade e de pontualidade: os problemas do insucesso;
- intervenção imediata do Diretor de Turma logo nas primeiras ocorrências, entrando em contacto com o(a) encarregado(a) de educação, de modo a que a falta de pontualidade ou de assiduidade sejam encaradas como um problema, que interfere negativamente na aprendizagem do aluno.

8. Conceção do projeto “Escola de Pais”:

- uma vez por mês, realização de uma sessão presencial, realizada também por videoconferência;
- sessão dinamizada ou pela responsável pelo SPO ou por um docente formador ou por um pai ou encarregado de educação sobre um tema pedagógico, como por exemplo, “O que significa falta de disciplina? Quais os seus efeitos na aprendizagem?”, “A assiduidade e os resultados escolares”, “Critérios de avaliação”...; - proposta de temas pelos Pais e pela Escola.

9. Marcação de uma hora por semana no horário do Diretor para receção aos pais em geral.

10. Promoção de iniciativas que promovam o bem-estar pessoal e social, concebidas a partir de sugestões pedidas aos próprios alunos, com mobilização da Associação de Estudantes.

11. Juntamente com os SPO e os Professores Tutores, definição de medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco (palestras, vídeos, sessões com alunos e encarregados de educação).

12. Tratamento, por meio de palestras, debates, concursos... de temas no âmbito da Cidadania e Desenvolvimento, como, por exemplo, o “Reconhecimento da diversidade e respeito por ela”.

13. No âmbito das competências dos SPO, definição de medidas de orientação escolar e profissional.

14. Criação de uma equipa constituída por um professor, um aluno e um encarregado de educação para a criação de formas de intervenção conducentes ao desenvolvimento pessoal e emocional dos alunos e apoio ao seu bem-estar.

15. Realização de uma iniciativa festiva de final do ano letivo congregadora de todos os alunos: criação da responsabilidade de uma equipa de docentes em articulação com a AE.

2.º Campo de Intervenção: Oferta educativa e gestão curricular.

Estratégias

Calendarização: Ao longo do ano letivo.

1. Em reuniões específicas de Conselho de Grupo e de Departamento, reflexão sobre a forma como, em cada disciplina, se pode contribuir para o desenvolvimento do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, com a definição de respostas educativas adaptadas às necessidades de formação dos alunos nesse âmbito e avaliação do processo no final de cada período letivo.
2. Em reuniões de CT, produção de avaliação formativa relativa a cada aluno, apreciando o desenvolvimento das suas competências à luz do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

3. Valorização da dimensão lúdica no desenvolvimento das atividades de enriquecimento curricular/atividades de animação e de apoio à família, traduzidas em propostas dos grupos disciplinares a integrarem o PAA.
4. Adequação da oferta educativa aos interesses dos alunos e às necessidades de formação da comunidade envolvente.
5. Práticas de organização e gestão do currículo e da aprendizagem para uma educação inclusiva.
6. Integração curricular de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas no âmbito da Autonomia e Flexibilidade Curricular (criação de uma equipa de trabalho responsável por esta área).
7. Com a incorporação de sugestões da AE e dos Alunos delegados de turma, criação de clubes que vão ao encontro dos interesses dos alunos. (ver ponto 4)
8. Alargamento da oferta formativa com a criação de dois novos Cursos Profissionais: Técnico/a de Auxiliar de Saúde e Técnico/a de Secretariado.

3.º Campo de Intervenção: Articulação curricular; inovação curricular e pedagógica.

Estratégias

Calendarização: Ao longo de dois anos.

1. Programação anual de cada disciplina feita em Conselho de Grupo disciplinar com a indicação específica dos objetivos dos Programas e das Aprendizagens Essenciais.
2. Articulação curricular vertical e horizontal a nível da planificação e desenvolvimento curricular (reflexão feita no Conselho Pedagógico, nos conselhos de grupo e nos Departamentos e materializada nas reuniões de articulação entre os docentes do mesmo nível da disciplina).
3. Conceção de atividades de enriquecimento curricular (visitas de estudo, concursos, olimpíadas...), respeitando o objetivo do desenvolvimento das competências inscritas no Perfil dos Alunos no final da Escolaridade Obrigatória e que confirmem uma outra visão e aprofundamento relativamente a algumas rubricas de cada disciplina.
4. Os descritores do Perfil dos Alunos à saída da Escolaridade Obrigatória – desafio aos docentes de seleção de um descritor por quinzena comum a todas as disciplinas e realização de uma atividade de cada disciplina em que essa competência seja ativada nos alunos. Avaliação da iniciativa nas reuniões de CT.
5. Conceção de projetos transversais no âmbito da estratégia de educação para a cidadania, criados com o contributo das propostas dos alunos.
6. Iniciativas de inovação curricular:
 - criação de uma disciplina de oferta de escola (por exemplo, "Herança clássica da Cultura Portuguesa");

- criação de um Plano de Inovação na ESJF ao abrigo do disposto no Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho: possibilidade de ofertas educativas e formativas (uma equipa responsável pela coordenação).

7. Iniciativas de inovação pedagógica:

- criação da sala de aula do futuro, que comporta ambientes educativos aliciantes com o uso da tecnologia que privilegiam a ação do aluno, favorecendo a motivação, a criatividade e o envolvimento do aluno na construção individual ou coletiva do conhecimento;
- criação de um equipa de docentes responsável pela reflexão e partilha de conhecimentos acerca da inovação pedagógica;
- sessões de formação dos professores em novos processos de ensino e de aprendizagem, com pedagogias mais avançadas, proporcionando um impacto positivo nos alunos, nomeadamente ao nível do desenvolvimento das suas competências para o século XXI, ao nível das suas atitudes, e ao nível do seu aproveitamento, com benefícios para a aprendizagem dos alunos.

8. Definição de medidas de suporte às aprendizagens e à inclusão que promovam a igualdade de oportunidades: reflexão em Conselho de grupo e em CT e convite ao contributo da AE e da APEE.

4.º Campo de Intervenção: Estratégias de ensino e aprendizagem orientadas para o sucesso; promoção da equidade e inclusão de todos os alunos.

Estratégias

Calendarização: Ao longo de dois anos.

1. Estratégias diversificadas de ensino e aprendizagem com vista à melhoria das aprendizagens, como o desenvolvimento do espírito crítico, a resolução de problemas e o trabalho em equipa (concertação em conselho de grupo disciplinar).
2. Recurso privilegiado à metodologia de projeto e a atividades experimentais:
 - convite aos docentes de Ciências Naturais ou de Ciências Físico-Químicas para desenvolver oficinas de ciências laboratoriais semanais;
 - com o contributo da CFAE Minerva, organização de sessões de formação de docentes de curta duração sobre a metodologia de projeto.
3. Estratégias para a manutenção de ambientes de sala de aula propícios à aprendizagem: reflexão e contributos em Conselho Pedagógico.
4. Medidas universais, seletivas e adicionais de inclusão dos alunos, da responsabilidade dos Conselhos de Turma, com o apoio da EMAI - Equipa Multidisciplinar de apoio à Educação Inclusiva.
5. Ações para a melhoria dos resultados dos alunos em grupos de risco, como os oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos por meio de apoio individual de docentes e do apoio dos seus pares em iniciativas no âmbito da Cidadania.

6. Práticas de promoção da excelência escolar dos alunos:
 - incentivo de participação dos alunos em projetos nacionais;
 - reconhecimento público.
7. Medidas de prevenção da retenção, abandono e desistência, como, por exemplo:
 - criação de um Programa Mentorado¹¹ em que as duplas, mentor/mentorando serão de diferentes anos de escolaridade, tendo como objetivo o desenvolvimento de competências transversais do mentorando e, conseqüentemente, torná-lo mais apto a enfrentar diversas situações escolares, potenciando o seu crescimento pessoal e académico;
 - criação de Tutorias nas quais cada professor tutor orientará grupos de 5-6 alunos, com um trabalho de proximidade, assente nas relações humanas e pessoais. O docente será o elemento de ligação entre a escola e a família, sendo-lhe também atribuídos os procedimentos de natureza administrativa.
8. Criação dos seguintes clubes para os quais a Escola tem recursos humanos e materiais: “Escrita Criativa”, “Clube da Memória”, “Clube de Línguas”, “Clube de Teatro”.
9. Dinamização do Plano Nacional das Artes, com a concretização do Projeto Cultural da ESJF, inserido na celebração dos 90 anos da escola em 2026.
10. Promoção de projetos internacionais de cooperação para a inovação e intercâmbio de boas práticas e que visa apoiar parcerias estratégicas nos domínios da educação da formação e da juventude: Programas Erasmus +.
11. Implementação de um Clube de Jornalismo, com criação de Jornal Escolar em parceria com a BE.

5.º Campo de Intervenção: Recursos educativos; planificação e acompanhamento das práticas educativa e letiva

Estratégias

Calendarização: Ao longo do ano letivo.

1. Utilização de recursos educativos diversificados (TIC, Biblioteca Escolar, recursos de uso do digital...).
2. Para colmatar dificuldades dos docentes no uso do digital, criação, no horário dos docentes de TIC, de horas da componente não letiva para apoio e formação aos restantes docentes.
3. Realização de pequenas oficinas de formação para docentes na área do digital.

¹¹ Criação de uma equipa constituída por um professor, um aluno da AE e um elemento da APEE, para proceder à escolha e formação dos futuros mentores e apoio na organização do trabalho. Enriquecimento tanto dos Mentores como dos Mentorandos, promovendo-se não só atividades relacionadas com a aprendizagem, mas também iniciativas de carácter lúdico. A participação no Programa será reconhecida pela ESJF, num Suplemento ao Diploma de conclusão de escolaridade ou do Ciclo, caso o Mentor promova e desenvolva um conjunto de atividades junto dos seus mentorandos.

4. Adequação dos recursos educativos às características dos alunos:
 - recursos materiais para as salas (videoprojetores, TV interativas tablets, computadores portáteis);
 - variedade na utilização de recursos.
5. Promoção, pelos professores, de práticas de autorregulação nos alunos, associadas à avaliação formativa: ensino do uso de listas de verificação, de análise dos critérios de classificação...
6. Mobilização do trabalho de pares no apoio à aprendizagem de alunos com dificuldades.
7. Formas de colaboração sistemática nos diferentes níveis da planificação e desenvolvimento da atividade letiva (prática generalizada da articulação curricular semanal).
8. Partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes entre os docentes periodicamente (uma vez por período, numa das reuniões do conselho de grupo).
9. Reflexão sobre a eficácia das diferentes metodologias de ensino e aprendizagem aplicadas (uma vez por período, numa das reuniões do conselho de grupo).

3.ª Linha de Orientação da Ação: Avaliação e Resultados

Pontos fortes a manter ou a melhorar: 1, 2, 5, 7, 8, 10.

Pontos fracos a superar: 5, 6, 7, 8, 9, 11.

Oportunidades: 1, 6, 7.

Ameaças: 1, 2, 3, 4.

1.º Campo de Intervenção: Avaliação para as aprendizagens e avaliação das aprendizagens.

Estratégias

Calendarização: Ao longo de um ano letivo.

1. Diversidade de práticas e instrumentos de avaliação nas diferentes modalidades:
 - em reuniões de grupo disciplinar, reflexão conjunta, partilha e elaboração de materiais;
 - uma vez por ano letivo, numa disciplina, elaboração e aplicação de um mesmo instrumento de avaliação aos alunos das diversas turmas do mesmo ano de escolaridade.
2. Aferição de critérios de avaliação realizada pelo grupo disciplinar, discutida e aprovada em Conselho Pedagógico, comunicada aos alunos, pais e encarregados da educação e publicada na página da Escola.
3. Realização de oficinas de formação de professores sobre a Avaliação, certificadas pelo CFAE Minerva e destinadas aos docentes.
4. Realização de curtas sessões de formação (certificada pelo CFAE) na Escola, por uma docente com formação em avaliação, incidindo especificamente sobre esta escola.
5. Qualidade e regularidade da informação devolvida aos alunos e às famílias não só pelo docente de cada disciplina como pelo Diretor de Turma.

<p>6. Utilização primordial da avaliação com finalidade formativa, refletindo-se sobre o processo e o seu resultado nas reuniões semanais de articulação curricular dos docentes do mesmo ano de escolaridade de cada disciplina.</p> <p>7. Implementação do “Projeto Maia” na escola (começando por pequenos grupos, e com convite pessoal), em que se materializa uma política de educação e de avaliação enquadrada no contexto da Autonomia e Flexibilidade Curricular, que visa melhorar as práticas pedagógicas das escolas e dos seus professores no domínio da avaliação e, conseqüentemente, das aprendizagens dos alunos.</p>
<p>2.º Campo de Intervenção: Resultados académicos.</p> <p style="text-align: center;">Estratégias</p>
<p>Calendarização: Ao longo do ano letivo e no final do ano letivo.</p>
<p>1. Levantamento, pela equipa de autoavaliação,</p> <ul style="list-style-type: none"> - do número e da percentagem de alunos da escola com percursos diretos de sucesso no 3.º Ciclo; - do número e da percentagem dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no Ensino Secundário Científico-Humanístico; - da percentagem dos alunos da escola que conclui o ensino secundário profissional até três anos após ingressar na oferta, entre os que vieram diretamente do 3.º Ciclo; - do número e dos resultados dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante e de grupos culturalmente diferenciados. <p>2. Em cada conselho de turma, deteção dos alunos que correm o risco de perder um percurso direto de sucesso e definição de medidas a tomar no sentido de o evitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mobilização do aluno e do encarregado de educação na consecução do objetivo do sucesso; - apoio individual na(s) disciplina(s) com problemas de aprendizagem; - informação ao grupo disciplinar da(s) disciplina(s) em risco de insucesso. <p>3. Em cada grupo disciplinar,</p> <ul style="list-style-type: none"> - deteção dos alunos que correm o risco de perder um percurso direto de sucesso e definição de medidas a tomar no sentido de o evitar; - analisados os dados da Equipa de Autoavaliação e do Conselho de Turma, definição de um número ou de uma percentagem de aumento dos alunos com percursos diretos de sucesso quer no 3.º Ciclo, quer no Ensino Secundário. <p>4. Em Conselho Pedagógico, definição do aumento ou de um número ou de uma percentagem dos alunos com percursos diretos de sucesso quer no 3.º Ciclo, quer no Ensino Secundário.</p> <p>5. Levantamento, pela Equipa de Educação Especial, dos resultados dos alunos com relatório técnico-pedagógico, programa educativo individual e/ou com plano individual de transição.</p>

6. Levantamento, pela equipa de autoavaliação, dos resultados de final de ano de cada turma e ano de escolaridade bem como dos resultados das provas finais de avaliação e dos exames nacionais, apresentação à comunidade educativa e reflexão em Conselho Pedagógico sobre a definição de metas com a referência a taxas numéricas de sucesso, bem como medidas a tomar para o efeito.
7. Levantamento, pela equipa de autoavaliação,
 - dos resultados de desenvolvimento e valorização dos alunos de excelência;
 - de assimetrias internas de resultados.
8. Por sugestão dos grupos disciplinares, da AE e da APEE, definição, em Conselho Pedagógico, de formas de valorização dos alunos de excelência, como, por exemplo, atribuição de um diploma, reconhecimento em cerimónia pública, oferta de um livro, criação, na página da escola, de uma página dos melhores alunos que dão o seu testemunho...

3.º Campo de Intervenção: Resultados sociais.

Estratégias

Calendarização: Ao longo do ano letivo e no final de cada ano letivo.

1. Participação dos alunos na vida da escola e assunção de responsabilidades visíveis em:
 - atividades desenvolvidas na escola da iniciativa dos alunos;
 - participação dos alunos nas iniciativas da escola para a formação pessoal e cidadania;
 - participação dos alunos em diferentes estruturas e órgãos da escola (delegado ou sudelegado de turma, representante dos Alunos no Conselho Geral, elemento da equipa de Autoavaliação...).
2. Pela equipa de autoavaliação, em colaboração com os Diretores de Turma, levantamento da percentagem de alunos com número excessivo de faltas e indicação de tomada de medidas para solucionar o problema:
 - reflexão do DT com o próprio aluno e com o encarregado de educação;
 - palestra dirigida aos encarregados de educação por um EE com habilitação académica para o efeito, sobre a relação entre a falta de assiduidade e a aprendizagem.
3. No sentido do cumprimento de regras e disciplina,
 - levantamento da percentagem das ocorrências em que foram aplicadas medidas disciplinares sancionatórias;
 - definição de normas e código de conduta divulgado na página da escola e objeto de reflexão com o aluno aquando de alguma infração;
 - rápida intervenção no tratamento dos incidentes disciplinares. intervenção do Diretor ou do DT no próprio dia da ocorrência e correspondente solução.
4. No âmbito da Solidariedade e Cidadania, definição, em reunião dos DT com os delegados e subdelegados dos alunos e em articulação com a AE de: trabalho voluntário; ações de solidariedade; ações de apoio à inclusão; ações de participação democrática.

5. Levantamento, pela equipa de autoavaliação, do impacto da escolaridade no percurso dos alunos: inserção académica dos alunos; inserção profissional dos alunos; inserção dos alunos com plano individual de transição na vida pós-escolar.

4.º Campo de Intervenção: Reconhecimento da comunidade.

Estratégias

Calendarização: Ao longo de todo o ano letivo.

1. Pela equipa de autoavaliação, levantamento dos seguintes dados, por meio de inquéritos e/ou entrevistas:
 - grau de satisfação da comunidade educativa em relação à escola;
 - perceção dos alunos acerca da escola;
 - perceção dos encarregados de educação acerca da escola.
2. Valorização dos sucessos dos alunos, quer no que diz respeito aos resultados académicos quer no que diz respeito aos resultados sociais:
 - publicação dos resultados em quadro de mérito;
 - sessão na escola, aberta ao público, de divulgação dos resultados homenageando os protagonistas;
 - publicação na página da escola.
3. Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente, por exemplo,
 - com a participação dos docentes em ofertas de educação no Hospital Pediátrico a alunos aí internados;
 - com a participação de docentes da escola com o estatuto de formador em *webinars* de formação de docentes sobre temas de educação;
 - na disponibilização dos espaços e equipamentos da escola para atividades da comunidade.

4.ª Linha de Orientação da Ação: Relação com a Comunidade Educativa

Pontos fortes a manter ou a melhorar: 6, 17, 18, 19.

Oportunidades: 1, 2, 3, 7.

1.º Campo de Intervenção: Envolvimento das famílias na vida escolar.

Estratégias

Calendarização: Ao longo do ano letivo.

1. Diversidade de formas de participação das famílias na escola:
 - reunião promovida pela escola, no início do ano, de todos os pais em assembleia, de modo a dar conhecimento da forma de funcionamento da escola, da mais-valia da intervenção dos pais na escola, da importância do acompanhamento constante dos seus educandos;

- realização de uma visita dos pais à descoberta da escola, conduzidos por docentes e alunos;
 - criação de uma caixa (digital e física) de sugestões sobre a escola, tratamento desses dados, sua repercussão na vida da escola e comunicação;
 - evocação dos 85 anos de fundação da escola (já no ano letivo que se aproxima), com a participação de pais e encarregados de educação que tenham sido alunos da escola;
 - celebração dos patronos da escola com o convite aos pais para assistirem a uma palestra e participarem num desafio no final;
 - criação do “Dia dos Pais e Encarregados de Educação”, com várias atividades de diversa natureza (testemunhos, convívio, atividades desportivas e um beberete no final, organizado com o contributo de todos), com a presença dos filhos e dos docentes.
2. Eficácia das medidas adotadas pela escola para envolver os pais e encarregados de educação no acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos: levantamento de dados pelo Coordenador dos Diretores de Turma.
 3. Participação dos pais na equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva.
 4. Realização de “Aulas Abertas” de diversas disciplinas, com o convite a que os pais ou familiares participem na aula em que também estão os seus filhos.

2.º Campo de Intervenção: Envolvimento da Associação de Estudantes.

Estratégias

Calendarização: Ao longo do ano letivo.

1. Reuniões periódicas da Direção com a AE (uma vez por trimestre e sempre que solicitado):
 - auscultação de problemas dos alunos eventualmente do conhecimento da AE;
 - reflexão conjunta e busca de soluções partilhadas sobre situações diretamente ligadas aos alunos (indisciplina, assiduidade, pontualidade, espaços, horários...);
 - pedido de sugestões.
2. Informação permanente sobre documentação e os principais acontecimentos relativos à Escola.
3. Convite à apresentação de propostas e organização do “Dia do Estudante” (24 de março).

Nota: em outros campos de intervenção, está referido o contributo da AE.

3.º Campo de Intervenção: Envolvimento da Associação de Pais e Encarregados de Educação.

Estratégias

Calendarização: Ao longo do ano letivo.

2. Reuniões periódicas da Direção com a APEE (uma vez por trimestre e sempre que solicitado):
 - auscultação de problemas dos alunos eventualmente do conhecimento da APEE;
 - reflexão conjunta e busca de soluções partilhadas sobre situações diretamente ligadas aos alunos (indisciplina, assiduidade, pontualidade, espaços, horários...);
 - pedido de sugestões.

<p>2. Informação permanente sobre documentação e os principais acontecimentos da vida da Escola.</p> <p>3. Realização regular de inquéritos, recorrendo a plataformas tecnológicas que permitam de forma célere aferir os índices de satisfação e expectativas, por parte da Comunidade Educativa.</p> <p>Nota: em outros campos de intervenção, está referido o contributo da APEE.</p>
<p>4.º Campo de Intervenção: Envolvimento do Município.</p> <p style="text-align: center;">Estratégias</p>
<p>Calendarização: Ao longo do ano letivo.</p>
<p>1. Para a construção de uma escola de qualidade que se quer assente na criatividade e nas potencialidades do aluno e do território, o Município tem um papel essencial por estabelecer um padrão de proximidade e complementaridade aos processos educativos definidos pelo ME.. Deverão referir-se: ações de sensibilização de cidadania digital; desenvolvimento e promoção da rede educativa e de formação profissional; promoção da contratação de PND (AO e AT); reforço da ligação à comunidade com o (re)estabelecimento de protocolos/parcerias entre o poder autárquico e o tecido associativo e empresarial local e a escola.</p> <p>2. Reforço da participação em projetos internacionais de mobilidade de alunos e pessoal docente e não docente.</p>
<p>5.º Campo de Intervenção: Envolvimento da Comunidade Local.</p> <p style="text-align: center;">Estratégias</p>
<p>Calendarização: Ao longo do ano letivo.</p>
<p>1. Implementação do projeto “Sucesso Educativo – Escola, Comunidade, Família”: momentos de partilha e reflexão; o contributo de todos os intervenientes na escola; momentos de exposição e valorização da dinâmica escolar; criação de ferramentas de monitorização, o trabalho colaborativo e a articulação de ações (de salientar a mobilização, o esforço e o trabalho dos intervenientes, a preocupação pela promoção da escola, do trabalho dos alunos e o seu sucesso hoje e amanhã).</p> <p>2. Criação do dia da <i>Internet Mais Segura</i> com ações de Formação e sensibilização para toda a comunidade educativa.</p> <p>3. Dinamização de projetos relacionados com a Educação Ambiental e a Sustentabilidade, designadamente, os projetos do Eco-Escolas, a Proteção Civil, a Área do Património, Projetos Culturais. Tal proporçina uma visão mais globalizante e integradora que permita uma articulação vertical e horizontal com os currículos das diferentes disciplinas e anos de escolaridade¹².</p> <p>4. Promoção de atividades de projeto de impacto comunitário – Semana dos Afetos, Festa final da comunidade, Dia da escola, Semana da Inclusão, Cidadania e Desenvolvimento, Educação Artística, Desenvolvimento ecologicamente sustentável.</p>

¹² O Referencial da Educação Ambiental para a Sustentabilidade, recentemente publicado pela Direção-Geral de Educação (2018), é um excelente ponto de partida para a elaboração de um plano estratégico de educação ambiental para a sustentabilidade da ESJF, implicando todos os atores educativos e promovendo mudanças no comportamento.

5. A valorização e promoção do mérito académico também deverá ter visibilidade na comunidade local, quer com a presença nas instalações da Escola dos convidados para os eventos quer com a publicação na imprensa local e na página da escola.
6. Comunicação externa e imagem da Escola por meio da elaboração e divulgação de folhetos promocionais sobre a oferta educativa da Escola.
7. Realização de iniciativas na escola abertas à comunidade, como o Dia da Escola, a Comemoração do Patrono, as Aulas Abertas, as sessões sobre temas de Educação.
8. Convite à Associação Antigos Alunos, Professores e Funcionários D. João III / ESJF para um contributo em iniciativas relacionadas com a História e a Identidade da Escola.
9. Possibilidade de cedência de espaços à comunidade local.
10. Estabelecimento de uma parceria com uma rádio local e meios de comunicação locais regionais (RUC) para divulgação das atividades e dos projetos da escola;
11. Manutenção e reforço de protocolos e parcerias de disponibilização dos diversos equipamentos e espaços escolares, de acordo com o regulamento de utilização de cada um, com vista à cooperação com a sociedade em projetos de diversos âmbitos.

5.ª Linha de Orientação da Ação: Autoavaliação

Pontos fortes a manter ou a melhorar: 6, 10, 15, 16, 17, 18, 19.

Pontos fracos a superar: 6, 7, 8, 9.

Oportunidades: 6, 7.

Ameaças: 2, 3, 4.

1.º Campo de Intervenção: Planeamento e organização da autoavaliação.

Estratégias

Calendarização: No início do primeiro ano letivo (constituição de equipas, planeamento), ao longo de cada ano letivo (realização).

1. Procedimento sistemático de autoavaliação da escola, instituindo e implementando uma cultura de autoavaliação:
 - constituição de uma equipa de gestão da qualidade, um Observatório da Qualidade, constituída por representantes dos docentes, dos alunos, dos funcionários e dos pais e encarregados de educação, responsável pela elaboração de parâmetros de análise e de um relatório semestral;
 - constituição de uma equipa de autoavaliação da ESJF, constituída por representantes dos mesmos corpos, responsável pela elaboração de uma proposta de intervenção para a escola já em função dos dados existentes e pela elaboração e execução de um plano plurianual em que cada ano se faça, além do levantamento dos Resultados dos Alunos, uma avaliação de um domínio (por exemplo, num ano, o processo de avaliação formativa; noutra, os recursos didáticos; noutra, o absentismo...), consoante os pontos fracos que a escola for revelando;
 - realização de sessões de formação sobre autoavaliação, com a participação de um consultor

externo (por exemplo, Joaquim Azevedo, Ariana Cosme);

- colaboração de um “amigo crítico”, que possa questionar, levar à reflexão e dar formação à equipa de autoavaliação.

2. Auscultação e participação abrangente da comunidade educativa na recolha de dados.
3. Articulação da autoavaliação da escola com os restantes processos de avaliação que ocorrem na escola feita em cada grupo disciplinar em interligação com a equipa de autoavaliação.
4. Adequação da autoavaliação à realidade da escola, por meio da atualização anual da análise *SWOT*, fazendo uma reflexão sobre os pontos fortes que se mantêm, os fracos que, entretanto, foram ultrapassados, as oportunidades e as ameaças que vão surgindo, fazendo análise documental, entrevistas, questionários, observação direta.
5. Centralidade do processo de ensino e aprendizagem, sendo este setor o determinante nas apreciações e intervenções feitas.
6. Abrangência do processo de recolha de dados, incidindo em toda a comunidade educativa e em todos os órgãos da escola.
7. Rigor do processo de análise dos dados.
8. Articulação da autoavaliação da escola com os restantes processos de avaliação que ocorrem na escola feita em cada grupo disciplinar em interligação com a equipa de autoavaliação.
9. Melhoria contínua do processo de autoavaliação, por meio da própria análise da equipa e pela auscultação da comunidade educativa.
10. Monitorização e avaliação das ações de melhoria.
11. Formação proporcionada aos docentes em geral sobre autoavaliação: - realizada por docentes da escola ou pais e encarregados de educação com formação na área da autoavaliação das escolas: sessões periódicas de curta duração ou *webinars*; - realizada pelo CFAE Minerva, de Coimbra.

2.º Campo de Intervenção: Impacto das práticas de autoavaliação.

Estratégias

Calendarização: Ao longo do ano letivo e no seu final.

1. Apresentação, pela equipa de autoavaliação, de uma listagem das mudanças ocorridas, nomeadamente melhorias, decorrentes da autoavaliação nos seguintes setores: organização da escola; desenvolvimento curricular; processo de ensino e de aprendizagem; definição das necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto; educação inclusiva.
2. Lançamento de um inquérito à comunidade educativa sobre a perceção das melhorias e dos pontos a melhorar.
3. Existência de estratégias de comunicação e de reflexão com a comunidade educativa acerca dos resultados da autoavaliação: comunicação das melhorias de forma periódica e no final do ano; reflexão sobre as mesmas no Conselho Pedagógico (e estruturas intermédias) e no Conselho Geral; reunião da Direção com a AE e com a APEE para uma reflexão conjunta.

Conclusões

O papel de liderança exercida por um Diretor vai, naturalmente, para além deste documento. Este desígnio, assumido e personificado na pessoa que se predispõe a desempenhar tais funções, dependerá da capacidade de perspetivar o futuro da instituição escolar à qual o presente Projeto de Intervenção diz respeito. Este é também um instrumento que, partindo da iniciativa pessoal de quem o apresenta, consubstancia a intenção e a necessidade de se definir como um conjunto de valores e políticas mobilizadoras de e para a comunidade educativa. Trata-se de um processo que se pretende equilibrado e, sobretudo, devidamente adequado ao conhecimento real e efetivo da Escola Secundária José Falcão. Essa coerência deve, pois, ser decisiva, mobilizadora e participada, buscando e criando dinâmicas que potenciem a capacidade de inovação e renovação, sempre presentes no quotidiano desta escola.

Ao elaborar este documento, foi minha intenção e preocupação que aqui fossem apresentadas de forma clara e precisa as linhas orientadoras da ação a que um diretor se pode propor, nas diversas áreas, partindo da minha perspetiva, fundamentada no conhecimento que tenho da realidade concreta desta escola, e que visa uma efetiva participação de todos os elementos que fazem parte desta comunidade educativa na orientação estratégica da escola e no acompanhamento das suas atividades, consciente de que a figura do Diretor deve ser o garante da equidade perante os seus pares e a respetiva comunidade.

Por fim, este é um projeto que nos convida a todos, sem exceção, para, enquanto comunidade educativa, conseguirmos entusiasmar-nos com novas propostas para lidar com os desafios que a escola tem atualmente nas suas mãos. Implementá-lo significa o comprometimento de todos com a Escola Secundária José Falcão pois só poderemos alcançar os objetivos propostos se conseguirmos ser uma organização participada, num esforço de negociação e compromisso do prosseguir de um caminho com um alto padrão de qualidade.

Este Projeto, que tem em mente os nossos alunos, como é um plano de propósitos, tem o mais fácil feito. Agora, é preciso fazê-lo acontecer.

A Candidata,

(Isabel Maria Rainha Gomes Achando Amoroso Lopes)