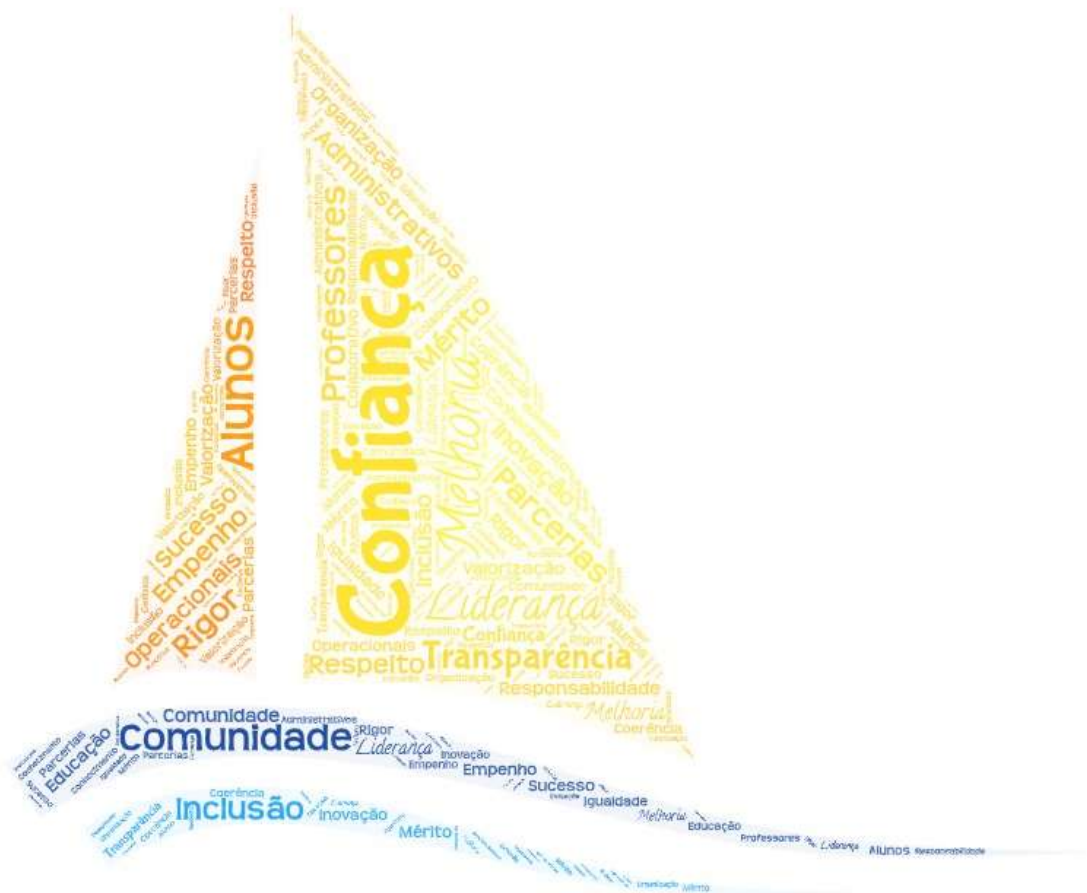


Escola Secundária Dr. José Afonso



Projeto de Intervenção

Candidatura ao cargo de Diretor

André Manuel Borges Claro

Índice

Preâmbulo	3
Nota Prévia	4
Caracterização da escola e problemas identificados	5
Caracterização da população escolar	5
Problemas identificados em 2020-2021	7
A missão	8
Metas.....	10
As grandes linhas de orientação da ação	10
Dimensão organizacional e administrativa	10
Dimensão pedagógica e contextual	11
Explicitação do plano estratégico a realizar no mandato	11
Calendarização	15
Referências.....	15

Preâmbulo

*Amigo
Maior que o pensamento
Por essa estrada amigo vem
Por essa estrada amigo vem
Não percas tempo que o vento
É meu amigo também
Não percas tempo que o vento
É meu amigo também
Zeca Afonso*

Quero uma escola que construa o sucesso escolar dos alunos, sabendo que esse objetivo assenta, essencialmente, na inesgotável atenção, no espaço, na voz, disponibilidade, dedicação e profissionalismo dos meus especiais companheiros desta caminhada: Comunidade educativa da Escola Secundária Dr. José Afonso (ESJA). Somos uma equipa!

O diálogo, o respeito e a colaboração são a bússola deste caminho. Acredito que liderar é saber ouvir, saber conciliar, potenciar consensos, aprender com os erros, aprender com os outros. Partilhar, delegar, autonomizar, responsabilizar!

Pretendo uma escola inclusiva, que prepare os alunos para os desafios académicos, profissionais, ambientais, digitais... Quero uma escola que forme alunos/cidadãos orientados pelos valores da cidadania democrática, da solidariedade, da diversidade. Quero uma escola de alunos/cidadãos competentes nas diversas literacias, com espírito crítico e critérios de gosto pessoal baseados em informações/conhecimentos e reflexão.

Acredito que, com a colaboração da minha equipa e de todos aqueles que em cada dia constroem e honram a história da nossa escola, poderei contribuir para tornar a nossa ESJA numa escola de afirmação, de excelência e inovação de, com e para todos.

Acredito que para construir uma Escola de hoje e para o futuro - moderna, inovadora, promotora do sucesso escolar - é absolutamente necessário, com consciência do passado, estar inteiro no presente e projetar o Futuro.

Este é o meu, o nosso desafio!

Conto com todos.

Nota Prévia

O Projeto de Intervenção que apresento para me candidatar à função de Diretor da Escola Secundária Dr. José Afonso representa o momento mais reflexivo, autocrítico e desafiante da minha carreira profissional enquanto professor desta escola há 20 anos. Para o bem e para o mal, as minhas qualidades pessoais, mas também os meus defeitos, são de todos conhecidos. Todavia, o meu desempenho nesta escola tem-se pautado por trabalhar com o pessoal docente e não docente em prol dos alunos.

Dando cumprimento às orientações do aviso de abertura do procedimento concursal para a eleição do Diretor da Escola Secundária Dr. José Afonso, apresento o presente Projeto de Intervenção para o quadriénio 2021/2025. Conforme o previsto no Aviso n.º 4504/2021, publicado em Diário da República, 2.ª série, n.º 49, de 11 de março, e o consignado no Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho, o meu Projeto de Intervenção apresenta a caracterização geral da escola, identifica os problemas, define a missão, elenca as metas a cumprir, estabelece as grandes linhas de orientação da ação e explicita o plano estratégico que me proponho desenvolver no meu mandato.

A elaboração deste Projeto de Intervenção teve como base os documentos estruturantes da Escola, mas também o conhecimento que adquiri e a experiência que acumulei no âmbito da gestão escolar e que são uma mais-valia para a conceção da visão deste projeto e, consequentemente, para a sua operacionalização.

Candidatar-me a Diretor da escola implica esclarecer o que entendo por Liderança, conceito que tenho trabalhado sobretudo na área do Mestrado que conclui em Administração Escolar. Neste sentido, parece-me oportuno citar Clímaco (2005) “O grande papel das chefias é o de construir a capacidade de trabalhar cooperativamente, prestando maior atenção às pessoas e ao tipo de relacionamento que existe entre elas” (p. 182). Defendo, pois, uma liderança que valorize a articulação com os órgãos de administração e gestão, bem como com as estruturas intermédias, menos burocrática e mais orientada para as pessoas.

Sabemos que as organizações escolares são flexíveis, complexas, instáveis, dependentes dos estados de turbulência política e legislativa, marcadas por níveis elevados de incerteza, sujeitas a processos de reestruturação e de redefinição frequentes a nível das suas estratégias. Por isso, mais do que *liderança*, podemos falar de *lideranças*, mais do que *o líder*, temos *os líderes*, presentes e ativos na difusão das ideias, na definição dos processos e no exercício da prática. Como afirmam Costa e Castanheira 2015, “uma forma de liderança colectiva na qual os professores desenvolvem a sua sabedoria ao trabalhar em conjunto” (p. 14). Defendo, portanto, uma liderança colaborativa, colegial e solidária, respeitadora das autonomias individuais e grupais e exercendo-se em conjunto com estas.

Considero ainda importante esclarecer algumas questões essenciais, dada a componente pessoal que este Projeto de Intervenção encerra. Apresento-o ao Conselho Geral para apreciação e votação, no respeito pelas determinações legais que assim o exigem, mas não posso deixar de afirmar que também o apresento e defendo no respeito por toda a comunidade educativa, considerando que tanto o pessoal docente como o pessoal não docente deveriam participar nessa apreciação e votação, num processo amplamente participado e democrático. Neste Projeto de Intervenção, que por força da lei é unipessoal, não deixei de incorporar os contributos informais que toda a comunidade educativa me foi proporcionando através de 12 anos de experiência como adjunto do Diretor. Essa mais-valia é também a maior motivação para concorrer ao cargo de Diretor. Para além da experiência referida, é com agrado que registo o apoio e a disponibilidade dos colegas para comigo trabalharem, num processo de corresponsabilização, transparência, confiança mútua, e, por isso, lamento que este não seja um Projeto de uma equipa formalmente constituída e comprometida com a sua implementação. Passo agora a focar-me no Decreto-Lei nº 137/2012. No art. 20º são definidas as competências do Diretor que têm que estar sempre presentes na sua atuação, no seu horizonte para com base nelas decidir, fundamentar e agir. Assim, tenho como referência o art. 22-A, ponto 3 para a conceção do meu Projeto de Intervenção.

Caracterização da escola e problemas identificados

Caracterização da população escolar

A identificação de problemas requiere uma caracterização prévia da população escolar relativa ao corrente ano letivo, contexto em que este Projeto de Intervenção é apresentado. No entanto, não podemos ser alheios ao que foi apontado na última avaliação externa a que a escola foi sujeita, pela IGEC, em 2013. Assim, apresento a caracterização da população escolar em 2012-2013 e em 2020-2021 (figura 1).

No corrente ano letivo, a escola tem mais turmas dos cursos científico-humanísticos do que tinha em 2012-2013. Relativamente ao corpo docente, a escola tem atualmente menos professores do que em 2012-2013 e tem também menos docentes pertencentes aos quadros. Há ainda a destacar o facto de a idade mais representativa situar-se entre 51 e 60 anos, enquanto em 2012-2013 situava-se entre os 40 e os 50 anos. Quanto ao pessoal não docente, atualmente 76% das pessoas têm mais de 51 anos.

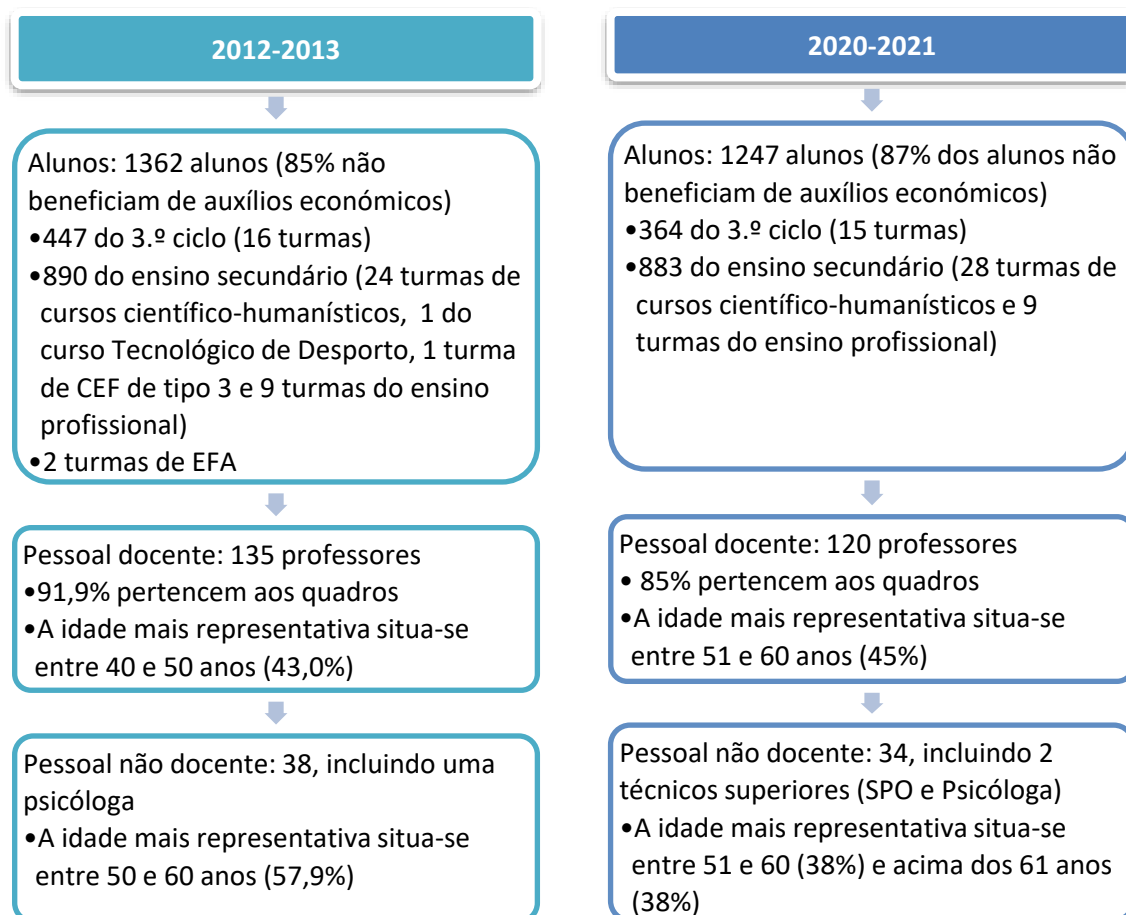


Figura 1 -População escolar da Escola em 2012-2013 e em 2020-2021

Em 2012-2013, a equipa inspetiva apontou pontos fortes e áreas de melhoria da escola. Como pontos fortes, apontou: Participação relevante e ativa dos alunos; Incentivo ao dinamismo da associação de pais e encarregados de educação; Bom relacionamento entre as lideranças de topo e intermédias; e o Processo de autoavaliação.

Quanto às áreas a melhorar: Articulação e gestão de conteúdos entre as disciplinas; Repensar o trabalho colaborativo e reflexivo dos docentes, em grupo curricular, departamento e conselhos de turma; e Instituir mecanismos sistemáticos de supervisão da prática letiva na sala de aula.

No corrente ano letivo, atendendo à complexidade do contexto que registamos nos últimos anos, quer em termos de normativos legais, quer em termos de saúde pública, não se efetuou uma análise SWOT, não sendo parte de uma equipa inspetiva não deixo de acompanhar a dinâmica escolar e educativa e de identificar aspetos que considero que devem ser melhorados. Realço o acesso ao conhecimento dos problemas através dos documentos produzidos pelos diferentes órgãos de gestão e administração, pelas diferentes estruturas intermédias e suas coordenações e pelos grupos de trabalho e, não menos importante, da manutenção do diálogo com os diferentes intervenientes no processo educativo.

Problemas identificados em 2020-2021

Recursos Humanos

- Escassez de pessoal docente – A falta de professores afeta significativamente o processo ensino-aprendizagem, quer por colocação tardia de docentes em substituição quer mesmo por via da impossibilidade de substituição.
- Escassez de pessoal não docente – No caso dos assistentes operacionais, há dificuldade em garantir pavilhões a funcionar, em fazer a manutenção e vigilância dos espaços, em apoiar os alunos, e em garantir o eficaz funcionamento de todos os serviços da escola, destacando a Biblioteca Escolar. Isto traduz-se num acréscimo de funções desgastante. Quanto aos técnicos administrativos, o pessoal de que a escola dispõe não permite a resolução atempada e desejavelmente célere de algumas questões, havendo um desdobramento e acréscimo de funções por pessoa para garantir o funcionamento do serviço.
- Inexistência de Técnicos de manutenção de espaços e equipamentos, embora tanto os espaços como os equipamentos necessitem de manutenção permanente, dada a sua elevada utilização.
- Fraco apelo ao Desenvolvimento Profissional-Formação.

Recursos Materiais

- Quantidade de equipamentos e respetiva manutenção e gestão - Face à elevada utilização que se faz dos equipamentos, não é possível garantir a operacionalidade só através do crédito horário atribuído a alguns docentes.
- Qualidade dos equipamentos – No que diz respeito aos recursos tecnológicos, a escola possui material desgastado e já obsoleto, fornecido em 2009-2010.
- Gestão orçamental–A gestão do orçamento é pouco eficaz, na medida em que não há capacidade de antecipação e planeamento financeiro para fazer face às diversas necessidades e despesas da escola.

Comunicação

- Os canais de comunicação nem sempre são eficazes e céleres.
- Dispersão e repetição da informação.
- Comunicação e informação, por vezes, não atempada nem fundamentada.
- Burocratização de procedimentos.

Participação e envolvimento

- Participação menos ativa dos Alunos em projetos, processos de auscultação, dinamização de atividades.
- Reduzida valorização do trabalho colaborativo.
- Reduzido apoio e acompanhamento das equipas e grupos de trabalho.
- No que diz respeito à autoavaliação de escola destaco as dificuldades apontadas no relatório do Grupo de Trabalho Avaliação Interna (GTAI) (2019): “Dificuldade de articulação e definição de espaços comuns (em horário) por parte dos vários elementos que constituem um grupo de trabalho. Maior parte dos elementos do grupo se encontram a realizar ou integrar outros grupos e/ou atividades escolares com significativas responsabilidades”.

Não pretendo estabelecer a comparação entre os pontos fortes e áreas de melhoria identificados em 2012-2013 e os problemas identificados em 2020-2021, uma vez que em sete anos muitas alterações contextuais e legislativas, entre outras, tiveram lugar, mas deixo uma perspetiva para análise, através da figura 2, em que dois dos aspetos que foram identificados pela IGEC, em 2012-2013, como pontos fortes - a participação dos alunos e a auto-avaliação – identifico-os em 2020-2021 como problemas tal como se mantém a necessidade de melhorar o trabalho colaborativo.

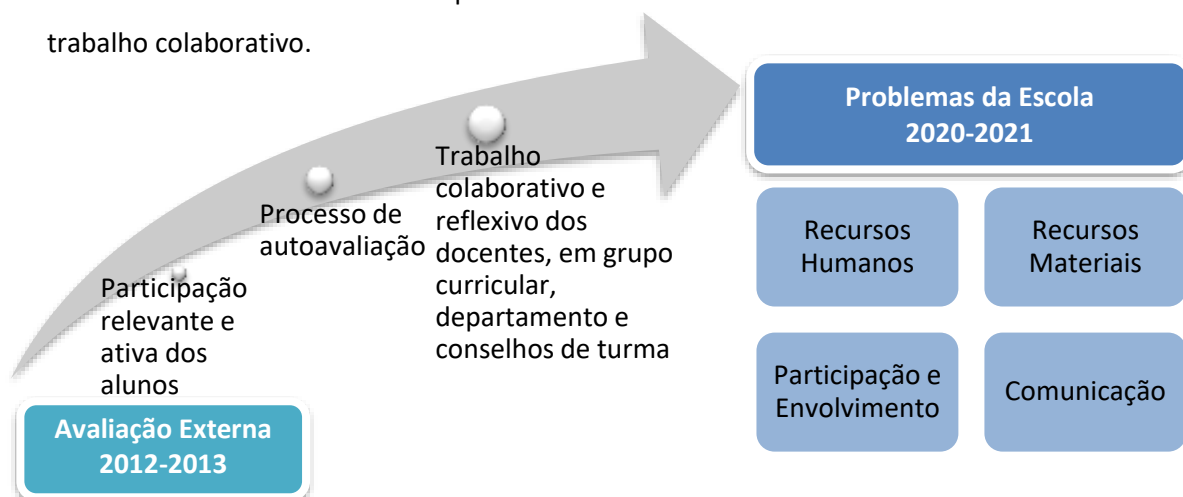


Figura 2 - Pontos Fortes e áreas de melhoria identificados em 2012-2013 e problemas identificados em 2020-2021

A missão

Quero começar por agradecer ao atual Diretor, Armando Pina, pela Boa **Imagem que construiu** da Escola ao longo dos seus mandatos. A minha primeira missão é **Mantê-la**, em articulação com toda a comunidade educativa. É um legado que honra a escola e que devo assumir com primordial responsabilidade e empenho. Com dedicação e esforço, num processo de diálogo e apelo à participação de todos, devo zelar por: manter um **ambiente** de aprendizagem tranquilo

e seguro; manter o respeito pelas regras e normas de funcionamento da escola e manter espaços cuidados e com higiene, onde seja agradável trabalhar e manter a disciplina.

A missão e os princípios do Projeto Educativo de Escola (PEE) foram aprovados em Conselho Geral, em 19-7-2019, embora o documento ainda não esteja concluído. É meu dever ancorar a minha missão no que foi definido e aprovado como missão e princípios do PEE e respeitá-los (tabela 1).

Tabela 1 – Missão e Princípios Orientadores do PEE da ESJA

Ponto 3- MISSÃO	Ponto 5-PRINCÍPIOS ORIENTADORES
<p>Promover, de forma sustentada, o ensino e a aprendizagem, considerando os seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover o sucesso educativo • Assegurar a inclusão e igualdade de oportunidades • Educar para a Cidadania • Reforçar a relação com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação • Equidade na Aprendizagem • Cidadania Democrática • Cooperação

Além do que foi aprovado sobre o PEE, é minha missão pugnar para que a escola **melhore** as **aprendizagens**, com reflexo nas taxas de conclusão, transição e abandono, embora estas duas últimas sejam diminutas. Este propósito carece da dinamização e trabalho de articulação com toda comunidade educativa.

O Diretor deve ser o principal impulsionador da resolução dos problemas que identificou ou na melhoria das questões menos conseguidas e que se configuram constrangimentos. Assim, além de identificar aspetos a manter, de considerar que o passado é um ponto de partida para o presente e neste se alicerça o futuro, não posso deixar de referir três aspetos que pretendem ser **inovadores** para a escola, a saber:

- Implementação do Plano de desenvolvimento **digital**, que desde já coordeno. A utilização das Tecnologias em meio escolar pode constituir-se como uma forma de modernização quer ao nível do processo ensino-aprendizagem, quer ao nível da gestão da comunicação e da informação institucional. Esta adaptação da escola ao mundo digital não é, porém, tarefa fácil. É à liderança escolar que se imputa, muitas vezes, e com razão, uma capacidade de visão estratégica inovadora para incorporar as tecnologias e motivar os agentes educativos para a sua utilização.
- Promover a dinamização e participação **em projetos** europeus, tal como o projeto Erasmus+ que já coordeno na escola.

- Estabelecer protocolos com instituições de **ensino superior**, como forma de estreitar experiências entre o ensino secundário e o ensino superior.

A missão a que me proponho só é possível se adotar uma cultura de planeamento, liderança partilhada e descentralização; de compromisso e motivação; e de valorização dos recursos humanos, da comunicação e da formação. Envolver e apelar à participação de todos num processo de corresponsabilização e mobilização em torno do que torna a escola essencial: melhorar a aprendizagem dos alunos, pois o seu sucesso é o sucesso de todos os que nela trabalham.

A Lei nº 35/2014, de 20 de junho, *Lei geral do trabalho em funções públicas*, e o *Estatuto da Carreira Docente*, Decreto-Lei 41/2012, irão nortear a minha atuação, bem como o lema: **A Confiança exige Transparência**.

Metas

Com base numa visão global e integrada de escola estabeleço as seguintes metas:

- Concretização do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades.
- Gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos, financeiros e materiais.
- Exercício de liderança colaborativa.
- Valorização do desenvolvimento profissional.
- Melhoria dos resultados académicos e sociais.
- Articulação da Gestão Organizacional e Administrativa e Pedagógica e Contextual.

As grandes linhas de orientação da ação

Com base nos problemas identificados, que num contexto educativo interdependem e se articulam dando origem a outras problemáticas inerentes, estabeleço metas que balizam a ação educativa em função desses problemas e da prática letiva. Na sequência do que afirmo, comprometo-me com grandes linhas orientadoras da ação alicerçadas em duas grandes dimensões: dimensão organizacional e administrativa e dimensão pedagógica e contextual.

Dimensão organizacional e administrativa

- Reivindicar, de todas as formas disponíveis e utilizando todos os mecanismos, mais recursos humanos e gerir de forma criteriosa os recursos existentes.
- Reconhecer a elevada importância da aquisição e atualização de conhecimentos, quer para a prática letiva, quer para o funcionamento da escola.

- Utilização de meios tecnológicos como instrumentos de apoio ao desenvolvimento da prática letiva e não letiva e do processo de comunicação interna e externa.
- Otimização e reforço dos recursos financeiros.
- Elaboração e implementação de um plano estratégico de comunicação e articulação.

Dimensão pedagógica e contextual

- Manter um ambiente seguro e disciplinado na escola.
- Apostar na qualidade do sucesso educativo e garantir oportunidades de aprendizagem diferenciadas e assegurar a inclusão.
- Revitalizar procedimentos e impacto da autoavaliação.
- Proporcionar condições para o trabalho docente colaborativo.
- Intensificar a colaboração e as parcerias e promover a participação em projetos nacionais e internacionais, que permitam a reflexão e a partilha de experiências.

Explicitação do plano estratégico a realizar no mandato

Nas tabelas 2 e 3 apresento o plano estratégico a realizar no mandato para cada uma das dimensões que defini.

Tabela 2 - Dimensão organizacional e administrativa

Recursos Humanos	
Objetivos	Estratégias de Intervenção
Gerir de forma eficaz a distribuição de serviço do pessoal docente e não docente	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de critérios que incorporem as sugestões e apreciações dos órgãos de gestão e administração. • Tendo em conta o potencial de formação e o perfil, competências e motivação de cada trabalhador docente e não docente, na linha do que tem vindo a ser feito. • Organização dos serviços e espaços da escola, funcionamento de recursos educativos e formação de equipas e grupos de trabalho, entre outros. • Agilização de formas de combater o défice de pessoal docente e não docente, em articulação com o Ministério da Educação (ME), e continuar a gerir a distribuição de serviço dando primazia à dimensão pedagógica. • Respeito pelas orientações superiores.
Promover e apoiar a formação do pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de formação do pessoal docente e não docente a partir da articulação com os órgãos de gestão e administração, grupos curriculares e estruturas intermédias, equipas e grupos de trabalho.

docente e não docente	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação da oferta formativa à comunidade educativa, reforçando protocolos com entidades formadoras. • Atualização anual de um plano de formação para pessoal docente e não docente.
Recursos Materiais	
Objetivos	Estratégias de Intervenção
Implementar um projeto inovador: <i>“Plano de ação para o desenvolvimento digital da escola”</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação do referido plano a nível organizacional, pedagógico e tecnológico, de acordo com as orientações do ME, e em parceria com o Centro de Formação de Associação de Escolas (CFAE). • Reapetrechamento informático da escola, para alunos e professores e a capacitação digital dos docentes, por via de formação específica. • Generalização do uso de plataformas digitais de trabalho, entre professores e alunos, e de comunicação entre todos os atores educativos.
Gerir e robustecer o orçamento de estado e o orçamento privativo	<ul style="list-style-type: none"> • Tendo por base as orientações do Conselho Geral, serão geridos os recursos financeiros. • Revisão de protocolos de fornecimento de materiais e equipamentos com fornecedores. • Elaboração de um plano antecipado de necessidades de manutenção de espaços e equipamentos para solicitar verba em sede de orçamento. • Candidaturas a projetos de financiamento. • Estreita articulação entre os membros do conselho administrativo no planeamento e tomada de decisões.
Comunicação	
Objetivos	Estratégias de Intervenção
Melhorar a comunicação interna e externa	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e reorganização dos meios de comunicação e informação, zelando pela sua eficácia, evitando a dispersão e repetição da informação. • Garantir comunicação e informação atempada, clara e rigorosa. • Desburocratização do acesso e partilha a alguns documentos. • Criação de uma equipa que faça o levantamento das atividades desenvolvidas pela escola para publicitação e divulgação das mesmas.

Tabela 3 - Dimensão pedagógica e contextual

Participação e envolvimento na vida da escola	
Objetivos	Estratégias de Intervenção
Reforçar a Participação e o	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização e acompanhamento das lideranças intermédias, grupos curriculares, diretores de turma e equipas e grupos de trabalho, através da

<p>Envolvimento na vida da escola</p>	<p>articulação com a Direção num processo de auscultação, articulação e planificação conjunta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo à participação mais ativa dos alunos na vida da escola, apoiando a dinamização das atividades propostas numa perspetiva de diálogo e articulação. • Promoção de assembleias de turma e de delegados de turma e solicitação da intervenção da Associação de Estudantes. Reforço da importância da sua colaboração nos órgãos de administração e gestão da escola. • Comunicação próxima com o pessoal não docente de forma a articular e colaborar na identificação e na resolução de problemas. • Comunicação próxima com Associação de Pais de forma a articular e colaborar quer na identificação quer na resolução de problemas. • Pugnar para que a comunidade educativa reconheça e valorize a escola e se assuma como um recurso de desenvolvimento da mesma, através da divulgação e apelo à participação nas atividades.
Sucesso	
Objetivos	Estratégias de Intervenção
<p>Promover o Sucesso Educativo de Todos os Alunos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades dos alunos e adequação das respostas educativas e sociais. • Oferta educativa e formativa de forma a dar resposta adequada às necessidades dos alunos. • Garantir a orientação escolar e profissional através do Serviço de Psicologia e Orientação. • Apoio à aprendizagem através do Centro de Apoio à Aprendizagem (apoio curricular, tutorial, no âmbito do Português Língua Não Materna, entre outros). • Investimento em modelos de avaliação que favoreçam a autoavaliação, responsabilização e consequente autonomia dos alunos, no seu processo de aprendizagem. • Participação e envolvimento dos alunos nas atividades e projetos. • Aplicação de medidas educativas promotoras do sucesso e da inclusão que garantam a equidade e igualdade de oportunidades de acesso ao currículo e à aprendizagem. • Apoiar o desenvolvimento da Estratégia de Educação para a Cidadania. • Promoção do reconhecimento do mérito académico e cívico.

	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponsabilização dos encarregados de educação no acompanhamento e supervisão dos seus educandos.
Manter um ambiente tranquilo de ensino e aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de conhecimento, interiorização e cumprimentos de regras. • Adoção de estratégias preventivas, mas sem inibição de atuação firme nas situações de desrespeito pelas normas/regras. • Comunicação atempada e direta com as famílias, com apoio ao trabalho do diretor de turma e envolvimento dos delegados de turma. • Prevenção e acompanhamento dos comportamentos de indisciplina e de risco. • Intervenção e melhoramento do espaço exterior da escola com recurso a parcerias, nomeadamente dos órgãos autárquicos. • Reforço dos laços de cooperação e convívio entre a comunidade educativa.
Trabalho colaborativo	
Objetivos	Estratégias de Intervenção
Promover o trabalho docente colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> • Reajuste da distribuição de serviço no sentido de compatibilizar mais momentos para partilha de práticas científicas e pedagógicas e articulação curricular. • Criação de uma dinâmica de colaboração e divulgação de práticas ao nível da partilha e articulação dos órgãos de gestão e administração, estruturas intermédias (Departamentos, Conselho de Diretores de Turma), coordenadores curriculares, grupos curriculares, equipas e grupos de trabalho.
Reforçar a equipa da autoavaliação da escola e apoiar o seu funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Seguindo as orientações do GTAI será promovido um processo constante de autoavaliação que contribua para a melhoria do processo ensino aprendizagem e funcionamento da escola, em articulação e com a participação de toda a comunidade educativa. • Reforço da equipa de autoavaliação (GTAI) dando-lhe condições de trabalho em estreita colaboração com a Direção. • Atualização, revisão e conclusão dos documentos orientadores da escola para que todos tenham conhecimento deles e sejam mesmo orientadores da vida e práticas de escola.
Desenvolver e Consolidar redes de parcerias, locais e europeias para melhoria das	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos protocolos com parcerias existentes a fim de as consolidar ou reformular. • Reforço da colaboração com a Associação de Pais, Município, CPCJ, Escola Segura, CFAE, entre outras. • Parcerias com tecido empresarial e demais instituições nomeadamente no âmbito da Formação em Contexto de Trabalho e articulação pedagógica.

aprendizagens e inclusão dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço da participação em projetos e/ou programas de âmbito nacional e internacional, dando continuidade aos já existentes. • Participação e representação da escola no âmbito das atividades desenvolvidas pelos seus parceiros de referência. • Escola aberta a iniciativas propostas pela comunidade sobretudo no apoio logístico e cedência de espaços. • Parcerias com instituições de ensino superior para a concretização de apoios, quer de cariz formativo, quer de cariz de assessoria pedagógica para estreitar as relações entre o ensino secundário, o mundo do trabalho e o ensino superior.
-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Calendarização

Este Projeto destina-se ao horizonte temporal de 2021 a 2025. Tenho plena consciência de que a intervenção a que agora me proponho tem estratégias de intervenção que se irão verificar desejavelmente a curto prazo uma vez que há questões, que pela urgência e pela necessidade, são nevrálgicas para o funcionamento da escola. Essas serão objeto de intervenção imediata (2021-2022) nomeadamente o que diz respeito ao PEE, aos recursos materiais e à comunicação. Admito que a curto, mas também a médio prazo se implementarão as restantes estratégias. Procurei que este Projeto de Intervenção assentasse em bases pragmáticas, de ação efetiva, ainda assim sei bem dos possíveis constrangimentos, dificuldades e até contextos adversos que poderá enfrentar. É por isso uma execução que será plenamente planeada e operacionalizada em equipa.

Referências

- Costa, J.A., Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: Contributos de análise organizacional. *RBPAAE*, 31(1), 13 – 44.
- Clímaco, C. (2005). *Avaliação de sistemas em educação*. Universidade Aberta.

Seixal, 18 de março de 2021