

RELATÓRIO DO MANDATO DE DIRETORA 2017/2021



Ana Cristina Rangel Costa dos Santos

Escola Secundária São Pedro da Cova, Gondomar

Março de 2021

Um bom gestor de uma escola é um guia, um facilitador, que ouve e ajuda a transformar ideias e iniciativas em planos, que reúne e aplica recursos, que atua e faz atuar, avalia e faz avaliar, que liga e que une o que pode andar separado pelos campos administrativo, financeiro, pedagógico, o que anda disperso por ser “de dentro da escola” e por ser “de fora da escola”.

Joseph M. Duart¹

¹ Josep Maria Duart Montoliu é doutorado em pedagogia e professor universitário das disciplinas do âmbito da didática e organização escolar.



ÍNDICE

PREÂMBULO	1
1 INTRODUÇÃO	1
2 DIAGNÓSTICO	3
3 PLANO ESTRATÉGICO	5
3.1 EIXO PEDAGÓGICO: “MAIS E MELHOR SUCESSO!”	6
3.2 EIXO ORGANIZACIONAL: “GERIR PARA O SUCESSO!”	6
3.3 EIXO COMUNITÁRIO: “VIVER A VIDA, VIVER A ESCOLA!”	7
4 AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO	7
4.1 CONCRETIZAÇÃO DAS METAS	7
4.2 AVALIAÇÃO QUALITATIVA	17
CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
ANEXO 1.....	19

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do número de alunos matriculados no início do ano letivo	2
Figura 2 – Esquema da linha de ação deste projeto de intervenção	6

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Pontos fracos, apresentados em 2017, e respectivas melhorias ao longo do mandato	4
---	---

PREÂMBULO

Foi com a citação de Dietrich Bonhoeffer² *”a ação não surge do pensamento, mas de uma disposição para assumir responsabilidades“*, que iniciei a proposta do Projeto de Intervenção (PI), que me propus realizar caso fosse eleita, quando me apresentei ao concurso para Diretora da Escola Secundária de São Pedro da Cova, Gondomar (ESSPC), em abril de 2017.

Este relatório pretende resumir como, ao longo destes quatro anos, assumi as responsabilidades para as quais fui mandatada, quando tomei posse a 29 de junho de 2017, nomeadamente, e de acordo com o Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, a de ser:

(...) o órgão de administração e gestão (...) [da] escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.

Artigo 18.º, Decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho

1 INTRODUÇÃO

A *Escola Secundária de São Pedro da Cova, Gondomar* (ESSPC) fica situada na antiga freguesia de São Pedro da Cova, agora pertencente à União de Freguesias de Fânzeres e São Pedro da Cova, no concelho de Gondomar, distrito do Porto, sendo que em termos de contextualização com o meio, as características da localização e do meio envolvente se mantêm praticamente inalteradas, relativamente a 2017: a zona de influência da ESSPC é constituída por duas zonas territoriais com algumas características diferentes, que têm como pontos de contacto o facto de serem “zonas dormitório” do Porto e conterem o maior número de fogos de habitação social do concelho de Gondomar.

O número de alunos inscritos mantém-se em queda, conforme se pode observar no gráfico da figura 1, apesar de se ter voltado a ter o 3º ciclo completo – 7º, 8º e 9º anos – em 2020/2021. Realça-se também que 56% dos alunos do ensino secundário estão inscritos nos cursos profissionais, cumprindo uma das metas da tutela.

² Dietrich Bonhoeffer (1906-1945) foi um teólogo, pastor luterano e membro da resistência alemã antinazi.

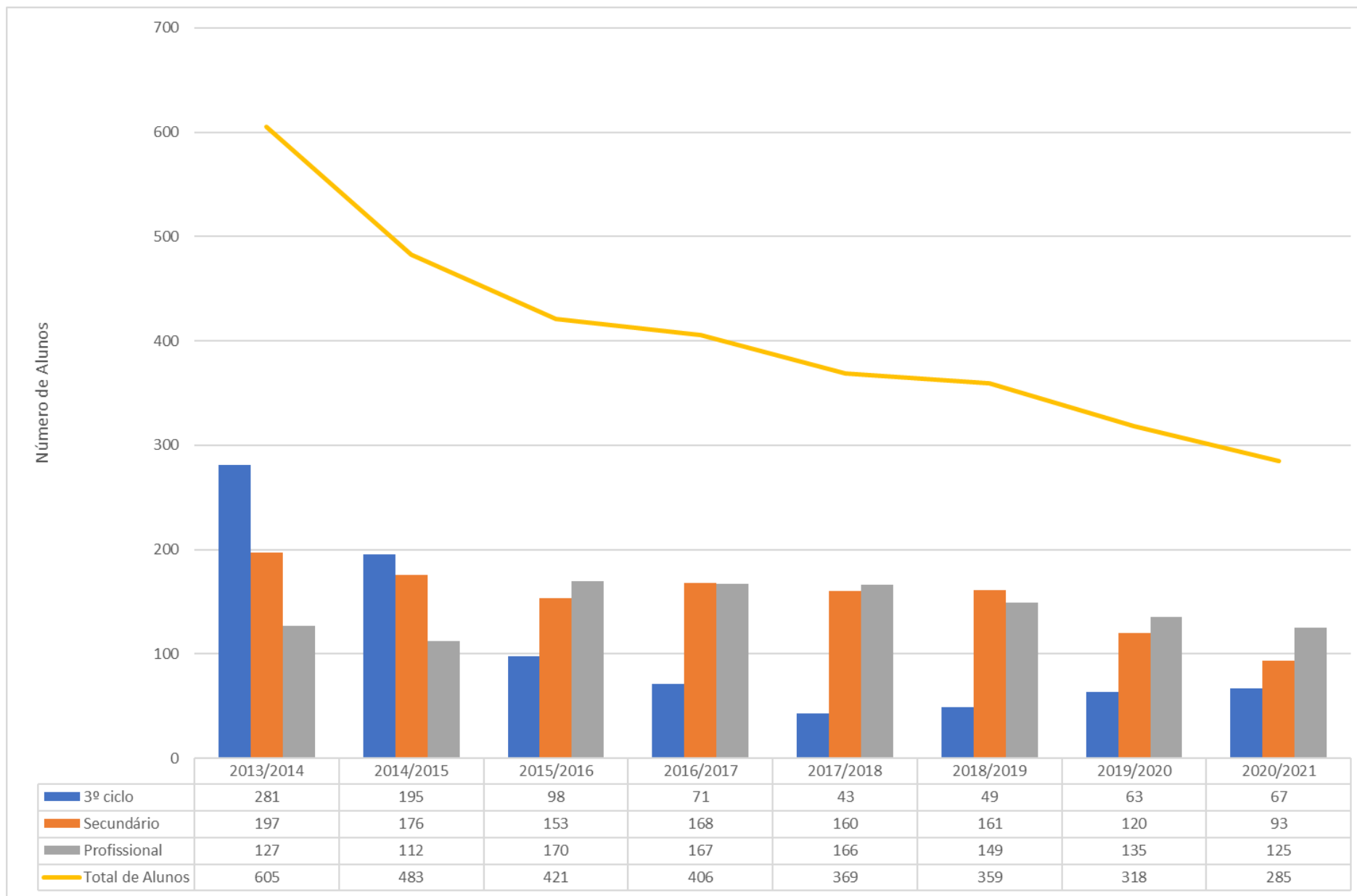


Figura 1 – Evolução do número de alunos matriculados no início do ano letivo

No sentido de procurar contrariar esta tendência de decréscimo de alunos, a ESSPC mantém a aposta na diversificação da sua oferta formativa e educativa, apostando no ensino profissionalizante³, quer no ensino básico quer secundário.

Cerca de 50% da população estudantil da ESSPC é carenciada – são abrangidos pelo escalão A ou B. Os Pais/Encarregados de Educação (EE) apresentam uma escolaridade de nível básico, pois apenas cerca de 1% possui formação de nível superior. A existência de um elevado número de famílias com situações relacionais, sociais e/ou económicas complexas, agravadas pela atual pandemia, e mesmo casos de abandono parental, demonstra as dificuldades, externas à escola, que um grande número dos nossos alunos enfrenta diariamente.

Sendo a ESSPC uma escola integrada num *Território Educativo de Intervenção Prioritária* - TEIP – e tendo *contrato de autonomia*, dispõe de alguns apoios e medidas para desenvolver ações de promoção de práticas mais eficazes e apelativas que incentivem o sucesso e a implementação de estratégias de reforço educativo – desdobramento de turmas, parcerias pedagógicas, desenvolvimento de atividades de promoção de estilos de vida saudável, de criação de expectativas e abertura de horizontes.

2 DIAGNÓSTICO

Reanalizando a análise SWOT, apresentada no PI em 2017 (anexo 1), é de registar a manutenção dos pontos fortes e oportunidades.

Infelizmente, também os constrangimentos se mantêm, acrescidos pela pandemia do COVID-19, que veio exacerbar, em particular, o desfavorecimento do meio sociocultural.

Quanto aos pontos fracos, regista-se uma melhoria relativamente a alguns deles, cujas evidências podem ser verificadas nos relatórios de autoavaliação e TEIP, nomeadamente os referidos na tabela seguinte (tabela 1):

³ Nos *cursos profissionalizantes* estão englobados, no ensino básico, os *Cursos de Educação e Formação* (CEF) e *Cursos Vocacionais* e, no ensino secundário, os *Cursos Profissionais*.

Ponto Fraco	Melhoria
Necessidade de implementação de estratégias de diferenciação pedagógica, no sentido de melhorar a qualidade das aprendizagens.	Foram implementadas assessorias que contribuem para a aplicação de estratégias de diferenciação pedagógica, no sentido de melhorar a qualidade das aprendizagens.
Taxa de desistência significativa nos cursos profissionalizantes bem como resultados académicos aquém do desejável.	Registou-se a redução da taxa de desistência nos cursos profissionalizantes bem como a melhoria dos resultados académicos
Falta de consolidação de mecanismos de monitorização/avaliação das medidas de prevenção/combate à indisciplina, permitindo um ambiente educativo favorável.	Verificou-se a consolidação de mecanismos de monitorização/avaliação das medidas de prevenção/combate à indisciplina, tendo como consequência a redução da taxa de indisciplina
Necessidade de reforço da articulação horizontal e vertical do currículo, visando a melhoria do planeamento e a eficácia da prática letiva.	Existiu um reforço da articulação, nomeadamente horizontal, do currículo
Necessidade da dinamização de autoavaliação coerente e sustentada, que produza planos de melhoria eficazes, com impacto nas práticas educativas e nos resultados.	A existência da equipa de autoavaliação, com a consolidação das suas práticas coerentes e sustentadas, tem contribuído para a criação de planos de melhoria mais eficazes, com impacto nas práticas educativas e nos resultados.
Insuficiente trabalho colaborativo e cooperativo entre docentes, ao nível da articulação curricular horizontal e vertical.	Registou-se o aumento do trabalho colaborativo e cooperativo entre docentes, nomeadamente ao nível da articulação curricular horizontal
Necessidade de reforçar a articulação entre docentes, de comportamentos, atitudes, metodologias e objetivos ao nível da turma, ano e ciclo.	

Tabela 1 – Pontos fracos, apresentados em 2017, e respetivas melhorias ao longo do mandato

Com base no diagnóstico efetuado à data de apresentação do PI, foram elencados **cinco problemas** que se propunha combater, seguindo a linha orientadora de ação daquele plano estratégico: *o insucesso escolar, o absentismo, o abandono precoce, a indisciplina e a diminuição do número de alunos.*

Verifica-se assim que, dos cinco problemas identificados, se diminuiu o *abandono precoce e a indisciplina*, mas que, apesar de se registrar melhorias, o *insucesso escolar* e o *absentismo* continuam a apresentar números que registam a necessidade de ações para o combate aos mesmos. Por outro lado, apesar da satisfação registada pela comunidade escolar com a Escola, conforme se pode observar nos relatórios de autoavaliação, e de mantermos os ciclos completos – 3º ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário, curso Científico-Humanísticos e Profissionais –, tem sido impossível travar a diminuição no número de alunos, sendo que este é um problema que, apesar de nacional e de base demográfica, se revela de elevado impacto na ESSPC.

3 PLANO ESTRATÉGICO

Com a consciência de que o caminho a percorrer não seria simples nem linear, nomeadamente no âmbito do sucesso educativo, mas com a perceção de que são os desafios que nos fazem evoluir, foram definidas a visão, missão e valores que orientavam o PI para a ESSPC:

VISÃO:

Afirmar-se como uma instituição de ensino público de referência local, quer ao nível dos resultados educativos dos alunos, quer ao nível da gestão e funcionamento organizacional, quer na qualidade do serviço de educação e formação que presta.

MISSÃO:

Prestar um serviço público de qualidade à comunidade, privilegiando o ser uma escola inovadora, inclusiva, de referência local, onde se ensina e aprende a responsabilidade e a solidariedade, se promove a realização escolar e profissional, mas também a pessoal, garantindo “Mais vida, mais Escola!”.

VALORES ORGANIZACIONAIS:

Cidadania, disciplina, empreendedorismo, equidade, ética, excelência, inovação, integridade, justiça, qualidade, responsabilidade, rigor, solidariedade, transparência e valorização das pessoas.

Foi então definido um plano estratégico, que partiu da formulação de objetivos – tendo em conta os problemas diagnosticados - para a *seleção da linha de ação* e respetivo calendário de execução, tendo em conta as condições internas e externas à organização – a análise SWOT apresentada no diagnóstico -, bem como a visão, missão e valores organizacionais definidos.

A promoção do sucesso escolar, da cidadania e da preparação para a vida ativa foi a grande linha de ação do PI, assente em três eixos de intervenção, conforme o esquema da figura 2 e que serão explicitados a seguir.

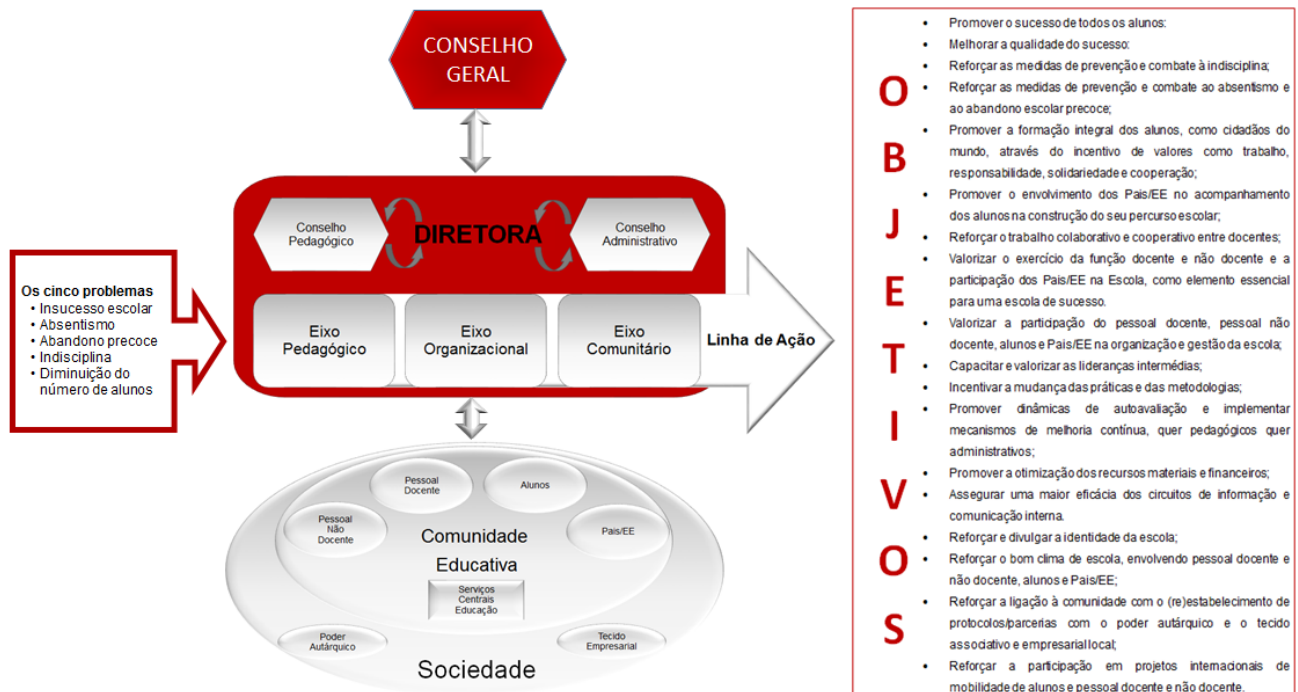


Figura 2 – Esquema da linha de ação deste projeto de intervenção

3.1 EIXO PEDAGÓGICO: “MAIS E MELHOR SUCESSO!”

Como primeiro eixo de intervenção, surgia a promoção para o sucesso escolar e educativo, principal objetivo de uma organização de educação e que permitiria, ao combater os primeiros quatro problemas (cf. ponto 2): insucesso escolar, absentismo, abandono precoce e indisciplina, contribuir (provavelmente) para minorar o quinto – diminuição do número de alunos.

3.2 EIXO ORGANIZACIONAL: “GERIR PARA O SUCESSO!”

Como segundo eixo de intervenção, apresentava-se a necessidade de adotar uma gestão dos recursos humanos, logísticos e financeiros, que permitiria garantir a necessária qualidade nos processos desenvolvidos, promovendo a consistência dos mesmos e implementando a equidade no seu acesso pelos diversos atores intervenientes no sistema, sempre no sentido de procurar solucionar os problemas identificados.

3.3 EIXO COMUNITÁRIO: “VIVER A VIDA, VIVER A ESCOLA!”

Como terceiro eixo de intervenção, propunha-se a Escola como local de encontro com a vida: a intervenção de toda a comunidade educativa na simbiose entre a vida escolar e a vida real, com a renovação e/ou elaboração de parcerias/protocolos entre as diferentes entidades da sociedade onde a Escola está inserida, nacionais e internacionais, proporcionando a todos os que vivenciam a Escola, também aprenderem a vida.









4 AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO



4.1 CONCRETIZAÇÃO DAS METAS

Um projeto de intervenção não pode ser percebido como algo estático, mas antes como um documento vivo, que deve ser, de forma sistemática, analisado no sentido de se proceder à avaliação do impacto das ações implementadas e os resultados obtidos.

Para avaliação da concretização do PI, apresenta-se uma comparação entre as ações e metas explicitadas e as concretizadas, sendo de referir que as mesmas estiveram sempre em consonância com as ações e metas contratualizadas relativamente quer ao projeto TEIP quer ao contrato de autonomia.

Para efeitos de comparação é utilizada a seguinte notação (legenda anexa a cada tabela para mais fácil leitura):

Previsão da concretização (das metas): apresentada no PI		Inferior a 40%		Superior ou igual a 40% e inferior a 70%		Superior ou igual a 70% e inferior a 90%		Superior a 90%
Concretização real das metas:		Inferior a 40%		Superior ou igual a 40% e inferior a 70%		Superior ou igual a 70% e inferior a 90%		Superior a 90%

Para efeitos de análise – que, quando exista, se pode ler a seguir a cada ação -, aborda-se apenas as ações em se considera que a concretização das metas, ao longo do mandato, registaram uma estagnação, em valores inferiores a 70%,  ou , ou uma diminuição da taxa de concretização. De referir ainda que, para análise do ano 2020/2021, considera-se o primeiro e segundo períodos, tendo em conta a data em que este relatório é apresentado (31 de março de 2021).

Eixo Pedagógico: “Mais e melhor sucesso!”

AÇÕES	METAS	CONCRETIZAÇÃO			
		2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021
<ul style="list-style-type: none"> Reforço da valorização, na avaliação, dos hábitos de leitura e do desenvolvimento de atitudes de reflexão e discussão crítica das leituras efetuadas pelos alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a participação dos alunos, professores e pessoal não docente em projetos de promoção da leitura, preferencialmente envolvendo a Biblioteca Escolar, com tendência para uma taxa de participação igual ou superior a 75%. 				
ANÁLISE:	<p><i>Verifica-se uma evolução positiva de 2017/18 para 2018/19, com uma estagnação em 2019/2020 e também neste ano letivo, devido à pandemia do COVID-19, que em muito limitou e/ou cancelou as atividades previstas pela Biblioteca Escolar.</i></p> <p><i>É de referir que, neste ano letivo (2020/21), com a experiência do Ensino à Distância (E@D) do ano anterior, com as atividades desenvolvidas no 1º período, e o sistema presencial do terceiro período, se prevê que a concretização das atividades possa superar os 70%.</i></p>				
<ul style="list-style-type: none"> Reforço das atividades em codocência; Reforço do apoio aos alunos que necessitam de apoio educativo individualizado; Reforço do apoio ao estudo aos alunos com mais sucesso educativo; Envolvimento dos alunos na criação de uma “sala de estudo”, com apoio entre pares, tornando-a um espaço atrativo e funcional; Reforço do apoio sustentado aos alunos sujeitos a avaliação externa; Reforço da oferta de ações de capacitação sobre a importância da escola e a valorização do saber para alunos e Pais/EE; Realização de reuniões regulares com os Pais/EE para acompanhamento do percurso escolar dos alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> Diminuir a taxa de retenção dos alunos do 3º ciclo do ensino básico, com tendência para uma taxa igual ou inferior a 1%; Melhorar a taxa de conclusão dos alunos do 3º ciclo do ensino básico, com tendência para uma taxa igual ou superior a 99%; Melhorar a taxa de aprovação em todas as disciplinas de cada um dos cursos do ensino secundário, com tendência para uma taxa igual ou superior a 90%; Melhorar a taxa de conclusão dos alunos do ensino secundário (12º ano), com tendência para uma taxa igual ou superior a 90%; Melhorar a taxa de conclusão dos alunos do ensino profissional, com tendência para uma taxa igual ou superior a 99%; 				
ANÁLISE:	<p><i>Verifica-se uma evolução positiva de 2017/18 para 2018/19, com uma estagnação em 2019/2020 e também neste ano letivo, devido à pandemia do COVID-19, que em muito limitou as aprendizagens, em particular do Ensino Básico. Relembra-se que em 2018/19 e em 2019/20 não existiram turmas do 9º ano. As taxas do Ensino Secundário e Profissional, embora aquém da meta, registaram uma melhoria</i></p>				

Legenda da previsão da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Legenda da concretização da previsão das metas: Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Eixo Pedagógico: “Mais e melhor sucesso!”					
AÇÕES	METAS	CONCRETIZAÇÃO			
		2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021
<ul style="list-style-type: none"> Reforço do reconhecimento do sucesso e do mérito. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o número de alunos presentes no quadro de honra para, pelo menos, um por turma; Realizar a entrega anual de prêmios de mérito e diplomas. 				

<ul style="list-style-type: none"> Reforço da valorização na avaliação do cumprimento da disciplina, da assiduidade e da pontualidade; Reforço da valorização do papel do Diretor de Turma; Reforço das competências do GAAF e do GAID; Reforço de programas de tutoria. 	<ul style="list-style-type: none"> Diminuir as ocorrências de foro disciplinar, com tendência para uma taxa igual ou inferior a 1% dos alunos, por ano; Diminuir a taxa de absentismo, com tendência para uma taxa igual ou inferior a 1%; Diminuir a taxa de abandono precoce, com tendência para uma taxa igual ou inferior a 1%; Implementar a tutoria de integração (para alunos recém-chegados) e a tutoria entre pares. 				
ANÁLISE:	<i>Verifica-se uma evolução positiva de 2017/18 para 2018/19, com uma estagnação em 2019/2020 e também neste ano letivo, devido à pandemia do COVID-19. Em consequência do E@D não se verificou a diminuição das taxas de abandono/absentismo nem o reforço de programas de tutoria.</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Reforço do desenvolvimento de atividades de âmbito multicultural. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar pelo menos uma visita de estudo de âmbito multicultural, em todos os anos de escolaridade. 				
ANÁLISE:	<i>Devido à pandemia do COVID-19, a ESSPC viu-se obrigada a interromper, em 2019/20, as visitas de âmbito multicultural, no contexto do programa Erasmus+ ou outros, e também não se prevê a realização de qualquer atividade neste campo de ação, este ano letivo.</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Articulação de comportamentos, atitudes, metodologias e objetivos ao nível da turma, ano e ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniões de conselho de turma de avaliação intercalar, no 1º e 2º período. 				

Legenda da previsão da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Legenda da concretização da previsão das metas: Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Eixo Pedagógico: “Mais e melhor sucesso!”

AÇÕES	METAS	CONCRETIZAÇÃO METAS			
		2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021
<ul style="list-style-type: none"> Realização da monitorização do processo ensino aprendizagem, em termos de sucesso e sucesso pleno, definindo estratégias/ações que permitam a consecução das metas definidas a nível da turma, ano e ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar, por período, relatórios de análise do processo ensino aprendizagem e propostas de estratégias/ações a adotar; Elaborar, em julho de cada ano letivo, o balanço final do processo de ensino aprendizagem e propostas de estratégias/ações a adotar para colmatação de eventual insucesso. 				
<ul style="list-style-type: none"> Reforço da articulação horizontal e vertical do currículo, visando a melhoria do planeamento e a eficácia da prática letiva; Implementação de estratégias de diferenciação pedagógica, no sentido de melhorar a qualidade das aprendizagens; Reforço da utilização de práticas de avaliação das aprendizagens mais orientadas para a melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniões mensais de articulação curricular vertical e horizontal, sob responsabilidade do Coordenador de Departamento, podendo este delegar nos Subcoordenadores, e envolvendo, sempre que necessário, os professores tutores. 				
ANÁLISE:	<i>Apesar de se ter dado início ao processo, em 2017/2018 e se ter registado uma evolução positiva em 2018/2019, o processo estagnou, em virtude dos confinamentos e reestruturação da organização dos horários, por razões de segurança, que vieram dificultar o encontro de espaços temporais comuns entre os docentes, que permitam a dinamização deste tipo de trabalho colaborativo.</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Reforço da oferta de Desporto Escolar; Incentivo à implementação de clubes temáticos e projetos de complemento curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a participação dos alunos no desporto escolar, com tendência para uma taxa igual ou superior a 50%; Integrar alunos e professores na criação e desenvolvimento de clubes temáticos e projetos de complemento curricular, com tendência para uma taxa igual ou superior a 50%; 				
ANÁLISE:	<i>Devido à pandemia do COVID-19, a ESSPC viu-se obrigada a interromper as visitas de âmbito multicultural, no âmbito do programa Erasmus+ ou outros, em 2019/20 e também não se prevê a realização de qualquer atividade neste campo de ação, este ano letivo.</i>				

Legenda da previsão da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Legenda da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Eixo Pedagógico: “Mais e melhor sucesso!”					
AÇÕES	METAS	CONCRETIZAÇÃO METAS			
		2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021
<ul style="list-style-type: none"> • Valorização e dignificação do exercício da função docente, como elemento essencial para uma escola de sucesso. • Valorização e dignificação do exercício da função não docente, como elemento essencial para uma escola de sucesso. • Valorização da presença dos Pais/EE, como elemento essencial para uma escola de sucesso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a sessão de abertura do ano letivo, com os Pais/EE, visando o conhecimento e a reflexão sobre o PEE e o RI. 				
ANÁLISE:	<i>Em 2020/2021 não foi possível realizar a habitual sessão de abertura do ano letivo da Diretora/Direção com todos os Pais/EE, devido às restrições existentes à reunião presencial de grande número de pessoas, pelo que apenas se realizou a reunião DT com os Pais/EE, e na modalidade à distância.</i>				
<ul style="list-style-type: none"> • Continuação da aposta na diversificação da oferta formativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a articulação entre Diretores de Turma, Diretores de Curso e SPO na redefinição de percursos escolares. 				

Legenda da previsão da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Legenda da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Eixo Organizacional: “Gerir para o sucesso!”					
AÇÕES	METAS	CONCRETIZAÇÃO			
		2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021
<ul style="list-style-type: none"> Valorização da participação do pessoal docente e não docente, alunos e Pais/EE na organização e gestão da escola. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar uma reunião, por semestre, com todos os subcoordenadores dos grupos de recrutamento, para auscultação de sugestões dos docentes representados; Realizar uma reunião, por semestre, com o pessoal não docente; Realizar uma reunião, por semestre, com todos os representantes dos alunos (das turmas e da Associação de Estudantes); Realizar uma reunião, por semestre, com todos os representantes dos Pais/EE (das turmas e da Associação de Pais/EE); 				
<ul style="list-style-type: none"> Reforço da reflexão das práticas na sala de aula e a supervisão pedagógica no sentido de estimular processos de partilha e de reflexão sobre práticas pedagógicas e promover o desenvolvimento profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar, pelo menos, uma ação de formação e/ou partilha de boas práticas em supervisão pedagógica entre pares, em cada ano letivo; Elaborar um guião que permita a cada departamento efetuar a programação anual da ação de supervisão, quais as práticas e a sua avaliação (das práticas e do progresso); Realizar uma aula supervisionada entre pares, por período, em cada grupo de recrutamento. 				
ANÁLISE:	<i>Com o descongelamento da carreira docente, voltou o espectro da supervisão associada à avaliação de desempenho docente, e com ele as velhas resistências do pessoal docente à supervisão, agravadas pelos confinamentos, que impedem o reforço de momentos de reflexão e verdadeira partilha de práticas.</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Dinamização de sessões de trabalho periódico entre os docentes para planificação estratégica no grupo/departamento e partilha de saberes, práticas e materiais. 	<ul style="list-style-type: none"> Criar, na elaboração de horários e distribuição de serviço, pelo menos, um momento comum semanal entre todos os docentes. 				
ANÁLISE:	<i>Apesar de se ter dado início ao processo, em 2017/2018 e se ter registado uma evolução positiva em 2018/2019, o processo estagnou, em virtude dos confinamentos e reestruturação da organização dos horários, por razões de segurança, que vieram dificultar o encontro de espaços temporais comuns entre os docentes, que permitam a dinamização deste tipo de trabalho colaborativo.</i>				

Legenda da previsão da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Legenda da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Eixo Organizacional: “Gerir para o sucesso!”					
AÇÕES	METAS	CONCRETIZAÇÃO			
		2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021
<ul style="list-style-type: none"> Dinamização de sessões de formação e/ou partilhas de boas práticas sobre as temáticas agregadas ao diagnóstico de problemas, para pessoal docente e não docente. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar, pelo menos, uma sessão de formação e/ou partilhas de boas práticas, por período. 				
ANÁLISE:	<i>Apesar de se ter dado início ao processo, em 2017/2018 e se ter registado uma evolução positiva em 2018/2019, o processo estagnou, em virtude dos confinamentos e reestruturação da organização dos horários, por razões de segurança, que vieram dificultar o encontro de espaços temporais comuns entre os docentes, que permitam a dinamização deste tipo de trabalho colaborativo.</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Valorização das lideranças intermédias; Reforço da capacitação das lideranças intermédias. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar uma reunião por semestre com todos os atores das lideranças intermédias para auscultação de problemas/sugestões e partilha de boas práticas; Realizar, pelo menos, uma sessão de formação e/ou partilhas de boas práticas, por período. 				
ANÁLISE:	<i>Apesar de se ter dado início ao processo, em 2017/2018 e se ter registado uma evolução positiva em 2018/2019, o processo estagnou, em virtude dos confinamentos e reestruturação da organização dos horários, por razões de segurança, que vieram dificultar o encontro de espaços temporais comuns entre os docentes, que permitam a dinamização deste tipo de trabalho colaborativo.</i>				
<ul style="list-style-type: none"> Normalização dos procedimentos administrativos e administrativo-pedagógicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Criar o manual de procedimento administrativo; Criar o repositório digital dos documentos de trabalho produzidos internamente; Proceder à normalização de documentos. 				
<ul style="list-style-type: none"> Monitorização: <ul style="list-style-type: none"> das práticas e do (in)sucesso dos projetos/ações do PPM; das práticas e do (in)sucesso da sala de estudo; adequação das práticas de resposta educativa aos alunos com NEE; dos dados de absentismo e abandono e da adequação das respostas às situações diagnosticadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar um relatório de análise dos resultados escolares em cada período letivo. 				

Legenda da previsão da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Legenda da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Eixo Organizacional: “Gerir para o sucesso!”					
AÇÕES	METAS	CONCRETIZAÇÃO			
		2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021
<ul style="list-style-type: none"> Reflexão sobre a adequação das estratégias em face dos resultados obtidos e elaboração de planos de melhoria em função das fragilidades identificadas pela monitorização. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniões trimestrais, sob responsabilidade do Coordenador de Departamento, com a colaboração dos Subcoordenadores, e envolvendo, sempre que necessário, o GAAF e o GAID, no sentido de garantir mecanismos de monitorização e acompanhamento das práticas pedagógicas. 				
<ul style="list-style-type: none"> Otimização dos recursos materiais e financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> Potencializar a racionalização de recursos, nomeadamente papel; Diligenciar, junto da tutela, pela recuperação/substituição de espaços/materiais a necessitar de recuperação e/ou obsoletos; Apresentar, sempre que possível, candidaturas a projetos que proporcionem apoios financeiros e/ou materiais; Estabelecer parcerias/protocolos e promover iniciativas que permitam gerar receitas próprias. 				
ANÁLISE:	<p><i>Em 2018 a forma de financiamento dos projetos pelo POCH (por exemplo, os cursos profissionais) sofreu alterações, nomeadamente na eliminação de possíveis imputações de custos gerais de funcionamento da Escola, com um grande impacto no orçamento da Escola, atendendo a que 50% dos alunos no Ensino Secundário são dos cursos profissionais.</i></p> <p><i>Em 2020 teve início o processo de transferência de competências do governo central para a autarquia – Câmara Municipal de Gondomar – com alterações quer no orçamento – corte de 50% -, quer na gestão do mesmo. O facto de a Escola não ter tido ensino presencial entre março e maio de 2020, minimizou o impacto desta alteração e para 2021 ainda não foi rececionado o orçamento, pelo que não se conhece o impacto para este ano.</i></p>				

Legenda da previsão da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Legenda da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Eixo Comunitário: “Viver a vida, viver a Escola!”					
AÇÕES	METAS	CONCRETIZAÇÃO			
		2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021
<ul style="list-style-type: none"> Reforço da divulgação das atividades e da imagem/identidade da Escola, junto da comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar uma equipa multidisciplinar, incluindo pessoal docente, não docente e alunos, no sentido de conseguir a melhor divulgação possível das atividades e da identidade da Escola, junto da comunidade. 				
	<ul style="list-style-type: none"> Implementar a celebração do “Dia da Escola”. 				
	<ul style="list-style-type: none"> Celebrar o 20º aniversário (1998/99 – 2018/19) da constituição da Escola. 				-----

<ul style="list-style-type: none"> Reforço do desenvolvimento de atividades de âmbito solidário, envolvendo a Escola e a comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Associar um carácter solidário às atividades desenvolvidas na escola, de modo às mesmas terem impacto na comunidade. 				
<ul style="list-style-type: none"> Reforço da educação ambiental e das práticas ecológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Manter/criar os espaços exteriores verdes, limpos e utilizáveis; Manter/criar os espaços interiores limpos, conservados e humanizados; Reforçar a utilização ecológica dos recursos logísticos e materiais; Reforçar a participação em projetos relacionados com a educação ambiental e as práticas ecológicas. 				

Legenda da previsão da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Legenda da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Eixo Comunitário: “Viver a vida, viver a Escola!”					
AÇÕES	METAS	CONCRETIZAÇÃO			
		2017 2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021
<ul style="list-style-type: none"> Reforço da ligação à comunidade com o (re)estabelecimento de protocolos/parcerias com o poder autárquico e o tecido associativo e empresarial local. 	<ul style="list-style-type: none"> Reforçar e/ou estabelecer protocolos/parcerias com o poder autárquico – Junta de Freguesia e Câmara Municipal; Reforçar e/ou estabelecer protocolos e/ou parcerias com o tecido associativo e empresarial local. 				
<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a participação em projetos internacionais de mobilidade de alunos e pessoal docente e não docente. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar, sempre que possível, candidaturas a projetos que permitam a mobilidade internacional de alunos e pessoal docente e não docente. 				
<ul style="list-style-type: none"> Reforço do bom clima de escola, envolvendo pessoal docente e não docente, alunos e Pais/EE. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar horários escolares que permitam aos alunos otimizar a vida escolar; Reforçar o desenvolvimento de atividades que envolvam os alunos e o pessoal docente e não docente, como a “Caminhada ESSPC” e pessoal docente e não docente, alunos e Pais/EE, como o “Dia da Família”. 				
ANÁLISE:	<p><i>Apesar de se ter dado início ao processo, em 2017/2018 e se ter registado uma evolução positiva em 2018/2019, o processo estagnou, em virtude dos confinamentos e reestruturação da organização dos horários, por razões de segurança, que vieram dificultar a otimização dos horários dos alunos.</i></p>				

Legenda da previsão da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

Legenda da concretização (das metas): Inferior a 40% Superior ou igual a 40% e inferior a 70% Superior ou igual a 70% e inferior a 90% Superior a 90%

4.2 AVALIAÇÃO QUALITATIVA

Não é possível fazer uma avaliação qualitativa destes últimos (quase) quatro anos sem considerar o pré e pós pandemia COVID-19

Tendo por base a sua *visão*, a ESSPC tem vindo a contruir o seu percurso para se afirmar *como uma instituição de ensino público de referência local*, como, por exemplo:

- Com uma melhoria acentuada nos resultados dos cursos profissionais e na conclusão do ensino secundário (*ao nível dos resultados educativos dos alunos*);
- Com a valorização do trabalho colaborativo entre docentes, a valorização do pessoal não docente na organização dos serviços e a organização de horários dos alunos (*ao nível da gestão e funcionamento organizacional*);
- Com a obtenção da certificação de qualidade EQAVET da prestação de serviço formativo nos cursos profissionais (*ao nível da qualidade do serviço de educação e formação que presta*).

No entanto, a pandemia COVID-19, interrompeu alguns dos métodos que tinham começado a ser interiorizados, trouxe novas rotinas e alterou planos e possibilidade de implementação de metodologias, suspendendo processos iniciados.

Assim, o último ano, desde março de 2020, tem sido de adaptação à nova realidade, de forma a procurar a prossecução do PI, mas tendo sempre em mente, de forma prioritária, garantir a segurança e saúde de toda a comunidade escolar. Assim, no âmbito do PI, registam-se ainda vários pontos a melhorar, como pode ser observado no relatório de autoavaliação de 2019/2020.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Quando se navega sem destino, não há vento favorável.
Sêneca⁴*

Na concretização deste projeto de intervenção, foi implementado um plano dinâmico que partia de problemáticas da realidade vivida e percebida por mim, cumprindo o compromisso de nelas intervir, provida de maior fundamentação teórica e novas alternativas para estratégias de ação.

Para mim, este trabalho teve no seu desenvolvimento o mérito de estimular toda a comunidade educativa para uma reflexão sistemática sobre qual o caminho a tomar nas práticas educativas, de organização e gestão e de interação e integração social, sendo de realçar a qualidade da equipa que me acompanhou na direção da ESSPC e cuja contribuição foi fundamental para as conquistas obtidas, bem como todo o envolvimento e colaboração da comunidade escolar.

Ao fim de dois anos e meio de mandato, fomos confrontados com a situação nunca antes vivida pelos atuais atores da ESSPC – alunos, pessoal docente e não docente, e EE -, resultante da pandemia COVID-19. No último ano e meio, foi necessária a flexibilidade para nos adaptarmos à passagem de uma “viagem” com um “plano de navegação” para uma “navegação à vista”, com constantes inflexões de direção.

As características pessoais que referi, aquando da candidatura, são as que me têm permitido a necessária adaptação, maleabilidade, elasticidade e resiliência para, ainda que não existam “ventos favoráveis”, manter traçada a direção para a ESSPC chegar a *bom porto*.

São Pedro da Cova, 31 de março de 2021

A Diretora,

Ana Cristina Rangel Costa dos Santos

⁴ Lúcio Aneu Sêneca (4 a.C. a 65 d.C.) foi um importante filósofo, escritor, mestre da arte da retórica, membro do Senado, questor e magistrado da justiça criminal, durante o Império Romano.

ANEXO 1

ANALISE SWOT	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Abertura ao meio, através do desenvolvimento de projetos e atividades destinadas à comunidade envolvente; • Desenvolvimento de projetos e atividades que visam suprir algumas das suas necessidades; • A criação de referenciais comuns para a construção de instrumentos de avaliação, como forma de garantir a coerência interna a este nível; • A coerência entre documentos estruturantes e eficaz divulgação das atividades previstas, promovendo a participação e o envolvimento da comunidade; • Oferta educativa e curricular diversificada; • Adequação das respostas educativas prestadas pela educação especial a alunos com necessidades educativas especiais de caráter permanente, visando a plena integração e inclusão; • Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF), aberto ao acompanhamento de alunos e suas famílias; • Diálogo e articulação com Associação de Pais/Encarregados de Educação; • Corpo docente estável; • Qualidade científico-pedagógica nos vários níveis de ensino; • Apoio voluntário dos docentes aos alunos preparando-os para os Exames Nacionais; • Equipa experiente nos cursos profissionalizantes; • Protocolos eficientes, com o tecido empresarial para o desenvolvimento dos estágios nos cursos profissionalizantes; • Pessoal não docente, no geral, eficiente, cumpridor e prestável; • Bom clima de escola; • Instalações escolares cuidadas; • Salas de aula equipadas com computadores, projetor e Internet; • Laboratórios e salas específicas razoavelmente equipadas; • Instalações desportivas; • Espaços/serviços de apoio aos alunos (bar, papelaria) razoavelmente funcionais e agradáveis; • A dinamização de numerosas atividades que procuram contribuir para o desenvolvimento de um sentido de pertença dos elementos da comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de identificação dos fatores internos explicativos do insucesso escolar, que permitam implementar estratégias que conduzam ao sucesso escolar; • Falta de consolidação de mecanismos de monitorização/avaliação das medidas de prevenção/combate à indisciplina, permitindo um ambiente educativo favorável; • Necessidade de reforço da articulação horizontal e vertical do currículo, visando a melhoria do planeamento e a eficácia da prática letiva; • Necessidade de implementação de estratégias de diferenciação pedagógica, no sentido de melhorar a qualidade das aprendizagens; • Necessidade de implementação de mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula, como forma de desenvolvimento profissional e organizacional; • Necessidade da dinamização de autoavaliação coerente e sustentada, que produza planos de melhoria eficazes, com impacto nas práticas educativas e nos resultados; • Taxa de desistência significativa nos cursos profissionalizantes bem como resultados académicos aquém do desejável; • Taxa de conclusão nos cursos científico-humanísticos aquém do desejável; • Necessidade de generalizar mais as práticas de avaliação das aprendizagens mais orientadas para a melhoria; • Insuficiente trabalho colaborativo e cooperativo entre docentes, ao nível da articulação curricular horizontal e vertical; • Necessidade de reforçar a articulação, entre docentes, de comportamentos, atitudes, metodologias e objetivos ao nível da turma, ano e ciclo; • Competências de literacia dos alunos, de uma forma geral, abaixo do desejável; • Necessidade do reforço das competências sociais dos alunos, • Falta de hábitos de trabalho sistemático e deficientes métodos de estudo por parte de muitos alunos; • Insuficientes ações de capacitação sobre a importância da escola e a valorização do saber para alunos e pais/encarregados de educação; • Insuficientes ações de capacitação dos assistentes operacionais na gestão de conflitos.
OPORTUNIDADES	CONSTRANGIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de recursos humanos e materiais disponíveis; • Existência de associações recreativas e desportivas que podem potenciar a divulgação e o envolvimento da comunidade no Projeto Educativo da escola; • Existência de instituições com quem é possível estabelecer parcerias para desenvolvimento de diversos projetos; • Biblioteca Escolar com plano de atividades atrativo; • Existência de outras instituições de ensino onde se poderão desenvolver ações de partilha de boas práticas. • A supervisão da atividade letiva em sala de aula, enquanto processo destinado a partilha e aperfeiçoamento das práticas profissionais dos docentes; • O contrato de autonomia com o Ministério da Educação; • O projeto TEIP; • As práticas de gestão ao nível da formação dos docentes e da circulação da informação; • Diminuição da população escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meio sociocultural desfavorecido; • Desvalorização do papel da escola enquanto promotora do sucesso pessoal; • Existência de famílias desestruturadas; • A articulação vertical e a falta de ligação aos estabelecimentos de ensino de origem dos alunos, a fim de se fomentar o sucesso dos seus percursos educativos; • Uma parte dos encarregados de educação pouco comprometidos com o percurso e sucesso escolar dos seus educandos; • Frustração do pessoal docente relativamente às políticas educativas e ao contexto socioeconómico atual; • Frustração do pessoal não docente relativamente às políticas educativas e ao contexto socioeconómico atual; • Restrições orçamentais do estado, refletidas nos orçamentos das escolas e na redução dos apoios a iniciativas no âmbito do ensino e no âmbito das infraestruturas; • Diminuição da população escolar.