

ESCOLA SECUNDÁRIA FRANCISCO RODRIGUES LOBO



PROJETO DE INTERVENÇÃO

Candidatura a Diretor

Aviso n.º 6968/2013, *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 102 de 28 de maio de 2013

Isabel Maria de Jesus Oliveira

Junho 2013

Índice

Preâmbulo.....	3
Introdução.....	3
1. Missão, Visão e Lema	5
2. Plano Estratégico	6
2.1. Melhoria da Organização e do Funcionamento da Escola.....	6
Clima de Escola	6
Comunicação e Informação	7
Serviços de Melhoria da Escola.....	7
2.2. Eficácia dos Serviços Educativos	9
Educação, Ensino e Aprendizagem	9
(In)Disciplina.....	10
Atividades Extracurriculares	11
2.3. Motivação e Formação dos Recursos Humanos.....	14
O Pessoal Docente	14
O Pessoal não Docente	15
2.4. Relação com a Comunidade.....	17
Envolvimento de Pais/Encarregados da Educação	17
Uma Escola, Parceira da Comunidade	17
3. Programação das atividades	19
Conclusão.....	20
Bibliografia	21

Preâmbulo

Principais motivações da candidatura

Estando a concluir quase vinte anos de serviço, distribuídos entre serviço letivo e serviço técnico-pedagógico nos serviços locais do Ministério da Educação, encaro este desafio como uma nova etapa na minha vida pessoal e profissional.

Considerando o meu gosto e a minha motivação para a investigação-ação no âmbito da administração escolar, que se tem vindo a refletir no meu trabalho profissional, onde a investigação desenvolvida nesta área, através do doutoramento em Ciências da Educação, especialidade de Administração e Gestão Educativa e Escolar, que me encontro a realizar, me mune de saberes estruturantes facilitadores de concretizar o projeto a que me proponho.

Porque acredito que a função de diretor é essencial para a concretização de um verdadeiro projeto de investigação-ação, onde se faz acontecer a dualidade teórico-prática através das diferentes "gestões": do espaço físico, dos recursos financeiros, das questões legais, do planeamento, da interação com a comunidade, das relações interpessoais com funcionários, professores e famílias e do ajustamento com os programas e respetivas metas curriculares, concorrendo para a resolução de problemas numa perspetiva de construir uma *escola de excelência na promoção do sucesso educativo*.

É na confrontação destes desafios, que me proponho dirigir esta instituição escolar ou melhor gerir a escola para atingir os objetivos propostos no presente Projeto de Intervenção, tendo presente o compromisso que me proponho assumir na formação de futuros cidadãos numa sociedade onde ainda prevalece a exclusão e a falta de cidadania.

Introdução

De forma a apresentar uma análise assente numa base metodologicamente fiável, foram analisados quatro fontes: o Projeto Educativo de Escola; o Plano Anual de Atividades; o Relatório de Avaliação Externa da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC); o Programa de Avaliação Externa das Escolas (Programa AVES); o Relatório de Autoavaliação da Escola; e, o Plano de Melhoria 2012-2013. Estes dois últimos documentos foram elaborados pela Equipa de Autoavaliação da Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo (ESFRL). Contudo, não se pretende realizar uma análise exaustiva, mas apenas abordar os principais aspetos conducentes a uma visão global da situação da ESFRL.

Com base na análise dos documentos de avaliação referidos anteriormente, construídos a partir de

contributos de todos os agentes da comunidade escolar, procedemos à identificação dos domínios que considerámos prioritários para o objetivo primordial de qualquer escola: o desempenho académico dos alunos e a melhoria das suas aprendizagens.

O projeto de intervenção divide-se em três partes: missão, visão e lema; plano estratégico; programação das atividades. Considerando a melhoria da escola, foram analisadas quatro princípios orientadores: organização e funcionamento; serviço educativo; recursos humanos; a comunidade.

Embora todos os princípios orientadores apresentados digam respeito à melhoria da organização e do funcionamento da escola, destacámos, nesta, três áreas – clima de escola, comunicação e serviços de melhoria da escola – por julgamos que constituem a base para que a toda a organização escolar possa ser melhorada.

Segundo várias fontes, o clima de escola influencia positiva ou negativamente a aprendizagem e o aproveitamento escolar dos alunos. Cada escola tem uma identidade e um ambiente específicos, frequentemente referidos como clima de escola, que influenciam as experiências diárias de todos os membros da comunidade escolar e a qualidade de educação que os alunos recebem (Robinson, 2010).

Vários artigos referem o clima de escola como a “personalidade” da escola, um termo lato que se refere ao ambiente, ao tom, a algo que se sente quando se entra numa escola (Dufour, 1992).

Ausências/problemas de comunicação podem tornar o ambiente de trabalho desconfortável e improfícuo para todos, não apenas para os elementos dentro da escola, mas igualmente para toda a comunidade escolar. Quando a escola é incapaz de criar um ambiente que promova uma comunicação clara e aberta, poderá haver repercussões negativas sobre a cultura da escola e sobre todos os objetivos a que nos propomos atingir. Assim, o clima de escola torna-se o elemento fulcral em qualquer organização.

1. Missão, Visão e Lema

Princípios de atuação: Missão e Visão

“Se um homem não sabe que porto procura, qualquer vento é o vento certo.”

Séneca

Escolas eficazes requerem um sentido de propósito e direção fornecida por uma visão assente em crenças que identifiquem os objetivos, políticas educativas e aspirações, que norteiem a atividade diária da escola.

A elaboração da Missão e Visão foi baseada em valores que acreditamos serem essenciais na criação de um escola de renome e de excelência.

Acreditamos no valor e dignidade de cada pessoa; nos elevados padrões e expectativas que promovam uma maior realização pessoal e profissional; num ambiente seguro, saudável e compassivo onde as pessoas possam prosperar; num ensino sensível às necessidades individuais dos alunos; na partilha e responsabilidade de cada um de nós na criação de uma comunidade colaborativa de aprendizagem; nos requisitos essenciais do Século XXI, fluência digital, criatividade, inovação, motivação e colaboração.

Missão:

Criar um clima de rigor e de excelência que permita a todos os alunos alcançarem elevados níveis de desempenho e adquirirem conhecimentos, capacidades e valores de que necessitam para garantir o seu sucesso e para se tornarem membros ativos de uma sociedade democrática.

Visão:

Construir uma escola de elevados níveis de desempenho académico e artístico, valorizando cada pessoa, a dedicação e as competências do nosso pessoal docente e não docente, a equidade, a inovação, a responsabilização, e um ambiente de aprendizagem que seja seguro, positivo e de respeito, que promova parcerias com a família e a comunidade, e que a transforme numa escola de referência nacional e internacional.

Lema: Dedicada à Excelência

2. Plano Estratégico

Definiu-se o plano estratégico tendo em conta um diagnóstico realizado dos pontos fracos/problemas detetados. A partir deste diagnóstico, definiram-se um conjunto de princípios orientados a partir dos quais se traçaram as linhas estratégicas, os respetivos objetivos, estratégias/ações e as metas.

2.1. Melhoria da Organização e do Funcionamento da Escola

Clima de Escola

Pontos fracos/problemas detetados

Na criação e/ou desenvolvimento de um clima de escola conducente à melhoria da escola, o diretor é considerado o elemento central. Como refere Dufour (1992), estudos sobre escolas eficazes têm apontado, de uma forma consistente, o diretor como a figura-chave na formação do clima de escola. Contudo, não é apenas a liderança e poder de decisão que o influenciam, características como o ambiente físico e social da escola, relação entre professores, interações de alunos, ambiente disciplinado, ambiente de aprendizagem, atitude e cultura e relação escola – comunidade, contribuem igualmente para o clima de escola (Tableman, 2004).

No que concerne ao clima de escola, e de acordo com a Equipa Científica e Técnica do Programa Avaliação Externa das Escolas (Programa AVES), promovido pela Fundação Manuel Leão, nos últimos dois anos letivos a ESFRL apresenta um decréscimo de valores, comparativamente a valores obtidos pelas escolas que integram o Programa AVES.

Objetivos

Melhorar o clima de escola, criando um clima positivo e sustentável, que promova o bem-estar de todos dentro da escola e o conseqüente desenvolvimento das aprendizagens;

Valorizar o trabalho dos alunos, do pessoal docente e não docente, fornecendo informações sobre boas práticas e reconhecimento do trabalho;

Transformar a escola num local de estudo e de trabalho cativante, de fácil circulação;

Tornar a escola num local mais seguro;

Promover o envolvimento da comunidade educativa na construção de um bom ambiente de trabalho;

Promover e divulgar talentos artísticos de alunos, pessoal docente e não docente.

Comunicação e Informação

Pontos fracos/problemas detetados

As potencialidades da página eletrónica da escola não estão a ser maximizadas. Sendo um meio de comunicação com toda a comunidade escolar, dentro e fora da escola, e com o público em geral, deveria espelhar bem toda a informação relativa ao que é e ao que se faz dentro da escola, bem como os serviços/atividades extracurriculares/eventos.

A não abertura do órgão de direção da escola causa constrangimentos ao nível da rapidez de resolução de assuntos que surgem diariamente, acabando estes por não serem resolvidos em tempo oportuno, podendo-se criar, assim, uma situação de ineficiência.

Objetivos

Melhorar os meios de comunicação entre a escola e a comunidade, de uma forma mais eficaz e eficiente;

Potencializar a utilização da página eletrónica da escola como meio de comunicação entre escola e a comunidade escolar.

Serviços de Melhoria da Escola

Pontos fracos/problemas detetados

Uma escola, ou qualquer outra organização, apenas pode melhorar se souber o que tem que melhorar. Assim, a Equipa de Autoavaliação é um elemento fundamental que deve continuar a desenvolver o seu trabalho. Contudo, pensamos que poderia contribuir de uma forma mais participativa através de reuniões informais com os vários setores da Escola.

Objetivos

Saber o sentir da escola, recolhendo informações de forma desburocratizada sobre o que tem de ser melhorado ou alterado;

Aumentar os níveis de desempenho da escola anualmente, de forma a torná-la mais eficaz e eficiente;

Valorizar as pessoas da comunidade escolar e os seus contributos.

Linhas Estratégicas	Estratégias/Ações	Metas
Clima de Escola	Estimular a participação das pessoas valorizando os seus contributos;	Aumentar o grau de satisfação
	Facilitar a circulação no espaço escolar;	Diminuir o tempo de circulação entre os espaços de trabalho;
	Tornar a escola mais segura;	Aumentar os níveis de segurança;
	Embelezar/humanizar os espaços físicos da escola;	Decorar os espaços de convivência da comunidade escolar (bar, refeitório, biblioteca);
	Realizar eventos de convívio entre toda a comunidade escolar, como por exemplo na abertura do ano letivo; no Natal; no Dia da Escola; e outros eventos;	Realizar, no mínimo, 2 eventos abertos à comunidade por ano letivo;
	Tornar o átrio da escola num local permanente e privilegiado de exposição de trabalhos da comunidade escolar, de forma a torná-lo no espaço nobre da ESFRL;	Realizar 4 a 6 exposições por ano letivo;
	Criar momentos de demonstração de talentos musicais de alunos, pessoal docente e não docente;	Dinamizar 2 momentos musicais por ano letivo;
	Potencializar as vivências culturais resultantes dos intercâmbios e dos alunos estrangeiros, dinamizando eventos, alusivos a características dessas mesmas culturas;	Realizar 2 eventos por ano letivo;
	Realizar modalidades desportivas, entre a comunidade escolar: alunos, pessoal docente e não docente.	Dinamizar 1 evento por ano letivo.
Comunicação e Informação	Criar um Gabinete de Comunicação e de Imagem;	Criar o GCI no 1.º período, em 2013-2014;
	Incluir uma secção de informação específica para os Pais/Encarregados de Educação, Associação de Pais, Conselho Geral e para a Associação de Estudantes no <i>site</i> eletrónico da escola;	Modificar o <i>site</i> da ESFRL no início do ano letivo de 2013-2014;
	Destacar o <i>link</i> da Biblioteca Escolar/Centro de Recursos Educativos (BE/CRE) e do Jornal da Escola;	Destacar os <i>links</i> no início do ano letivo de 2013-2014;
	Atualizar de forma regular a página eletrónica da ESFRL.	Atualizar semanalmente.

Serviços de Melhoria da Escola	Atribuir um espaço próprio para o desenvolvimento das atividades do Conselho Geral;	Melhorar as condições de trabalho;
	Realizar reuniões periódicas com a Equipa de Autoavaliação da Escola e transmitir as informações recolhidas à direção e, juntos pensar em soluções;	Realizar 2 reuniões informais em cada período;
	Envolver e responsabilizar as lideranças intermédias (coordenadores de departamento; coordenadores de grupo de recrutamento; coordenadores de diretores de turma, coordenadores de projetos; coordenadora da BE/CRE);	Realizar 1 reunião por período;
	Realizar reuniões com os vários setores da escola.	Realizar 2 reuniões informais em cada período.

2.2. Eficácia dos Serviços Educativos

Educação, Ensino e Aprendizagem

Pontos fracos/problemas detetados

De acordo com os dados apresentados pela Equipa de Autoavaliação da Escola, as causas de insucesso, apresentadas em relatórios de diretores de turma e de coordenadores de departamento, parecem não ter sido minimizadas “com as estratégias de intervenção ao nível da sala de aula” (Plano de Melhoria 2012-2013). Refere, igualmente, que as medidas de melhoria implementadas não revelaram uma “melhoria significativa dos resultados dos alunos” (Idem).

No que concerne aos resultados escolares, internos e de exames nacionais, foram analisados os dados apresentados pelo projeto Benchmarking das Escolas Secundárias Portuguesas (BESP), que apresenta uma plataforma de apoio às escolas em duas vertentes da sua avaliação: Avaliação Interna e Avaliação Externa.

Analisando os *rankings* apresentados pelo BESP, elaborados com base em oito exames com mais provas nos últimos três anos (Português; Física e Química A; Matemática A; Biologia e Geologia; Geografia A; História A; Economia A; e, Geometria Descritiva A), verificámos que a ESFRL desceu, de 2009 a 2012, seis lugares a nível distrital e 186 lugares a nível nacional.

Ao nível de conhecimentos de cultural geral, como professora da ESFRL, constatámos, durante estes últimos dois anos letivos, que os alunos apresentam níveis muito baixos. Não é suficiente ter os nossos

alunos com altos níveis de desempenho académico, devemos, igualmente, prepará-los para serem cidadãos intelectualmente completos, com conhecimentos de todas as áreas.

Verificámos, igualmente e à semelhança do que acontece em muitas escolas, que os alunos que têm sucesso são frequentemente “esquecidos,” passando-se mais tempo dentro da organização e funcionamento da escola a abordar e a tentar colmatar os problemas de alunos com insucesso escolar em detrimento dos que se esforçam e têm bons resultados, comprometendo, assim, o seu potencial.

A BE/CRE e os SPO organizaram sessões/*workshops* relativos a métodos de estudo e de trabalho, para cada turma. Embora os alunos tenham manifestado uma atitude positiva em relação a estas sessões, salientaram que receberam muita informação para apenas uma sessão e que não conseguiram assimilar tudo.

Objetivos

Melhorar e valorizar o sucesso educativo de todos os alunos;

Prevenir e combater o abandono escolar;

Apoiar os alunos no seu percurso escolar, em casos de mudança de curso;

Rentabilizar os apoios educativos, considerando as necessidades de aprendizagem dos alunos;

Trabalhar domínios relativos à sala de aula: planeamento e preparação, ambiente da sala de aula, responsabilização;

Auxiliar os alunos a adquirirem métodos e técnicas de estudo;

Acompanhar os alunos na orientação vocacional;

Proporcionar um maior conhecimento das opções, oportunidades e saídas profissionais ao nível de cursos do ensino superior.

(In)Disciplina

Pontos fracos/problemas detetados

De acordo com o relatório do Plano de Melhoria 2012-2013, a indisciplina tem constituído “um constrangimento ao sucesso do trabalho dos docentes e, por conseguinte, um promotor do insucesso escolar.” Apesar de todas as medidas implementadas pelos docentes, continuam-se a verificar “lacunas dos alunos ao nível das competências sociais”, o que se tem traduzido numa continuada manifestação de indisciplina.

Objetivos

Diminuir os níveis de ocorrências disciplinares;

Erradicar a indisciplina na ESFRL;

Envolver os Pais/Encarregados de Educação de imediato, aquando de alguma infração disciplinar.

(Nestas estratégias foram consideradas as quatro ações de melhoria, apresentadas pela Equipa de Autoavaliação, por considerarmos potencialmente eficazes na resolução da indisciplina na ESFRL).

Atividades Extracurriculares**Pontos fracos/problemas detetados**

Embora existam alguns clubes e projetos na ESFRL, o trabalho desenvolvido pelos alunos e pelos professores nem sempre chega ao conhecimento da comunidade escolar.

No que concerne ao projeto de educação para a saúde e educação sexual (PESES) – Portaria n.º 196-A/2010 de 9 de abril, pensamos que se deveria diversificar mais as temáticas de forma a esclarecer e ajudar os adolescentes da ESFRL sobre questões de saúde e educação sexual. As temáticas desenvolvidas, embora fundamentais, tornaram-se repetitivas para os alunos.

Objetivos

Desenvolver as capacidades intelectuais, pedagógicas e sociais dos alunos;

Promover a orientação escolar e vocacional;

Promover iniciativas de responsabilidade social;

Desenvolver o gosto e o respeito pela escola e pelo seu espaço;

Esclarecer os alunos sobre questões de saúde e de educação sexual;

Desenvolver uma cultura Europeia nos jovens.

Linhas Estratégicas	Estratégias/Ações	Metas
Educação, Ensino e Aprendizagem	Implementar medidas de apoio de acordo com as necessidades dos alunos e a especificidade da disciplina;	Aumentar a frequência de alunos em 10% por ano letivo, ao longo do mandato;

Educação, Ensino e Aprendizagem	Criar sessões de Aulas de Grupo na Escola, mediante inscrições no início de cada período, para definir sessões de níveis;	Criar no 1.º período, em cada ano letivo; Frequência: aumentar em 10% por ano, ao longo do mandato;
	Intensificar os momentos de apoio ao estudo;	Aumentar a frequência de alunos em 10% por ano letivo;
	Tornar a escola mais inclusiva, realizando um acompanhamento mais próximo de alunos com Necessidades Educativa Especiais de Carácter Permanente bem como alunos oriundos do estrangeiro;	Sessões de acompanhamento no Gabinete de Apoio aos Alunos e às Famílias;
	Criar e afixar um quadro de mérito e destacar em cada período, por curso e por ano letivo, os alunos com melhor aproveitamento escolar;	Aumentar os resultados: -para as disciplinas com médias entre 95 e 100% - manter -para as restantes disciplinas: subir e nunca serem inferiores a 85%;
	Potencializar a BE/CRE para ocupação dos alunos nos períodos letivos e não letivos, bem como durante as horas de ausência do professor;	Aumentar o número de requisições em 10% por ano letivo;
	Ocupar as horas de ausência do professor com sessões orientadas para a Educação para a Cidadania;	Aumentar os níveis de Educação para a Cidadania dos alunos;
	Desenvolver mais <i>workshops</i> sobre métodos e técnicas de estudo, de entrada livre, e de acordo com os períodos não letivos dos alunos e no acompanhamento dos alunos por ausência do professor;	No mínimo, uma sessão sobre métodos e técnicas de estudo por período por turma.
	Criar e dinamizar sessões de Aulas de Grupo, durante o calendário dos exames nacionais;	Abertura da biblioteca durante as pausas letivas e épocas de exames;

	Elaborar um programa de acompanhamento dos alunos nos seus percursos escolares e orientação vocacional;	Sessões de acompanhamento no Gabinete de Apoio aos Alunos e às Famílias; Realizar um fórum das profissões, anualmente;
(In) Disciplina	Criar um Gabinete de Apoio aos Alunos e às Famílias (GAAF), para assessorar a direção na implementação de um plano de ação para a prevenção da indisciplina;	Criar no 1.º período do ano letivo de 2013-2014; Diminuir as taxas de indisciplina;
	Tipificação das infrações e das circunstâncias suscetíveis de aplicação de medidas disciplinares;	Elaborar um guião no 1.º período; Criar protocolos com instituições de solidariedade social;
	Definição e uniformização de procedimentos rigorosos a aplicar nos casos de indisciplina;	Elaborar um guião no 1.º ano letivo e distribuí-lo à comunidade escolar;
	Divulgação das medidas disciplinares aplicadas;	Sempre que aplicável;
	Contactar os Pais/Encarregados de Educação telefonicamente quando se verificar um comportamento indisciplinado grave e solicitar a sua presença imediata na escola, mesmo no caso do aluno maior de idade.	Sempre que aplicável.
Atividades Extracurriculares	Dar continuidade aos projetos existentes (Clube Europeu; PESES; Clube de Teatro; Desporto Escolar; Arte na ESFRL; Livros e Fitas) e criar outros que tenham valor pedagógico e que venham ao interesse dos alunos (Exemplos: Clube de Xadrez, Clube de Escrita Criativa; Clube de Ciência Viva; Clube de Fotografia; Clube de Música);	Divulgar atividades e resultados (no <i>site</i> da ESFRL e nos meios de comunicação social) de projetos existentes: 12 divulgações no 1.º ano e aumentar 10% por ano letivo; Criar um novo projeto/clube por ano;
	Tornar a escola mais solidária, criando um projeto de voluntariado e de apoio social (considerando, nomeadamente, alunos sinalizados como carenciados);	Criar um projeto de voluntariado por ano letivo;

	Organizar o PESES, fazendo um levantamento dos interesses e necessidades de esclarecimento dos alunos de entre as temáticas definidas pela Portaria n.º 196-A/2010 de 9 de abril, de forma a distribuí-las pelos três anos de escolaridade do ensino secundário.	Realizar uma auscultação no início do ano letivo; Realizar uma sessão por turma, por ano letivo.
--	--	---

2.3. Motivação e Formação dos Recursos Humanos

O Pessoal Docente

Pontos fracos/problemas detetados

Constatámos em duas áreas que os recursos humanos não foram mobilizados de forma produtiva. A primeira prende-se com o facto de os períodos de acompanhamento de alunos por ausência do professor, terem sido subaproveitados.

A segunda diz respeito diretamente à elaboração dos horários dos professores. O facto dos períodos letivos estarem distribuídos no horário docente, com vários momentos sem aulas e sem serviço, os chamados “furos,” não apenas leva ao desperdício de recursos humanos mas também ao desgaste físico e psicológico, ficando-se, no final do dia, com a sensação de improdutividade, apesar do elevado número de horas de permanência no estabelecimento de ensino.

No que se refere ao trabalho dos diretores de turma, verificámos que estes tiveram, frequentemente, dúvidas relativamente a legislação com a qual tinham de trabalhar diariamente. As explicações foram sendo dadas ao longo dos períodos letivos, de uma forma esporádica e espartilhada. Contudo, esta situação cria insegurança na comunicação de informações efetuada pelos diretores de turma aos alunos, bem como falta de confiança nos diretores de turma por parte dos alunos.

Ainda relativamente aos diretores de turma, verificámos outro constrangimento de ordem pedagógica, que se prende com o facto de os docentes que são diretores de turma despendem tempo de aulas para tratar de assuntos relacionados com a sua direção de turma, comprometendo o cumprimento dos conteúdos programáticos da sua disciplina.

Quanto a metodologias e estratégias de ensino e de aprendizagem, verificámos dois pontos fracos: a formação de pessoal docente e a coordenação de trabalho interpares. No que concerne ao primeiro, constatámos que a oferta apresentada pelos centros de formação, não sofreram grandes alterações nos

últimos anos, continuando a maioria das ações de formação a serem de ordem genérica.

Relativamente ao trabalho de coordenação, os horários dos professores constituem um obstáculo ao aumento do nível de trabalho interpares uma vez que é difícil encontrar tempos comuns a todos os professores envolvidos.

Objetivos

Promover o desenvolvimento profissional através de um plano de formação interna;

Elaborar os horários dos professores, considerando o seu bem-estar profissional e pessoal e as necessidades educativas da escola;

Potenciar o trabalho de coordenação dos professores;

Esclarecer os diretores de turma sobre pontos fundamentais da legislação em vigor para o exercício das suas funções, no início de cada período letivo/aquando da reunião de diretores de turma, sistematizando-a.

O Pessoal não Docente

Pontos fracos/problemas detetados

O fato de haver apenas um administrativo responsável por determinada pasta/assunto causa constrangimentos ao nível do funcionamento da escola. Faltando um funcionário, único detentor de informação ou de saber-fazer, impossibilita a continuidade do trabalho e o seu rápido término.

Os serviços administrativos são o espelho de todo o trabalho administrativo desenvolvido numa escola. Assim, devem responder a todas as questões colocadas pela comunidade escolar.

A falta de motivação é outro dos constrangimentos verificados nos assistentes operacionais.

Objetivos

Tornar a secretaria mais eficaz e eficiente;

Motivar o pessoal não docente.

Linhas Estratégicas	Estratégias/Ações	Metas
Docentes	Criar um plano de formação interna que responda às necessidades da comunidade escolar;	Elaborar um plano de formação até ao final do 2.º período;

Docentes	Realizar um trabalho conjunto ente a Direção e os Centros de Formação, com o apoio dos Coordenadores de Grupo de Recrutamento para potenciar a formação específica de docentes;	Estabelecer contactos/reunir ao longo do ano letivo com todos os <i>stakeholders</i> ;
	Realizar sessões de formação para as lideranças intermédias;	Realizar pelo menos uma sessão por ano letivo;
	Informar o pessoal docente e não docente dos critérios de avaliação de desempenho e o respetivo calendário;	Elaborar um guião informativo e realizar, no início de cada ano letivo, uma reunião com cada coordenador de grupo de recrutamento e com a coordenadora do pessoal não docente;
	Elaborar horários de forma equilibrada;	Aumentar os níveis de produtividade e satisfação;
	Ter a informação legislativa interpretada, sistematizada e explicada aos diretores de turma;	Realizar uma reunião por período com os coordenadores dos diretores de turma;
	Produzir um boletim informativo, destinado aos diferentes elementos da comunidade escolar;	Elaborar um boletim informativo por período;
	Atribuir um período suplementar ao horário da turma e do respetivo Diretor de Turma nas turmas sinalizadas como problemáticas e nas do 10ºano;	Diminuir as taxas de indisciplina; Aumentar os níveis de acompanhamento de novos alunos;
	Atribuir um período comum nos horários dos professores, para a realização de trabalho colaborativo para partilhar boas práticas de forma a melhorar a prática docente.	Aumentar o número de material pedagógico/instrumentos de avaliação por grupo de coordenação.
Pessoal não Docente	Distribuir as áreas dos serviços administrativos de forma a potenciar a multifuncionalidade;	Examinar e atribuir cada área a dois funcionários da secretaria no início do 1.º período;
	Realizar reuniões, de uma forma contínua, entre os funcionários e os elementos da equipa da direção;	Realizar pelo menos 2 reuniões por período;

	Providenciar formação para os funcionários dentro das lacunas detetadas e sempre que se justifique;	Elaborar um plano de formação e satisfazer em 100% as necessidades de formação, em cumprimento da lei;
	Responsabilizar os funcionários na divisão de tarefas criando lideranças intermédias.	Reunir uma vez por período em cada ano letivo.

2.4. Relação com a Comunidade

Envolvimento de Pais/Encarregados da Educação

Pontos fracos/problemas detetados

Muita literatura sobre escolas eficazes salienta a importância do envolvimento dos Pais/Encarregados de Educação na educação dos seus educandos, indicando, de uma forma esmagadora, que este envolvimento afeta positivamente o desempenho dos alunos.

Contudo, de acordo com o estudo efetuado pela Equipa de Autoavaliação da Escola, ainda “não se encontram disponíveis os dados referentes ao envolvimento dos pais na vida da escola” (Plano de Melhoria 2012-2013).

Pensamos que a Associação de Pais poderia ter um papel mais visível na vida da escola, com uma estreita colaboração com a direção da escola em articulação com os Pais/Encarregados de Educação.

Objetivos

Tornar a educação dos alunos numa responsabilidade compartilhada com os Pais/Encarregados de Educação;

Garantir que todos os Pais/Encarregados de Educação da nossa comunidade tenham a oportunidade de participar no sistema de ensino e prestar o apoio necessário para alcançar a melhoria da escola;

Potenciar a participação da Associação de Pais.

Uma Escola, Parceira da Comunidade

Pontos fracos/problemas detetados

A visibilidade de qualquer escola junto da comunidade é fundamental, principalmente para uma secundária que tem de competir e atrair alunos. Não basta melhorar a escola em termos de desempenho dos alunos, a comunidade precisa de ter conhecimento de todo o excelente trabalho que vai sendo

conseguido, por alunos e por professores.

As parcerias existentes devem ter igualmente destaque, tanto na escola como junto da comunidade em geral e devemos estudar mais possibilidades de parcerias, dentro das necessidades da escola.

Ao terminarem os estudos secundários, os alunos deixam de ter qualquer contacto com a escola. Este corte acontece, igualmente, com os professores que se aposentam. Comentamos, com muito orgulho, que determinadas pessoas, com destaque na sociedade, frequentaram a ESFRL ou trabalharam nela durante muitos anos, tendo contribuído largamente para o sucesso educativo de muitos leirienses. Apesar do nosso orgulho, persiste a separação como se a sua pertença fosse apenas física e deixasse de existir com um simples documento.

Objetivos

Criar mais parcerias entre entidades da comunidade com a ESFRL;

Dar informações e notícias à comunidade, destacando atividades escolares, dentro e fora da Escola;

Manter o contacto com antigos alunos e professores da ESFRL.

Linhas Estratégicas	Estratégias/Ações	Metas
Envolvimento de Pais e Encarregados de Educação	Articular o papel dos diretores de turma com as famílias, potenciando a sua colaboração;	Convidar, pelo menos uma vez por ano em cada turma, os pais/ encarregados de educação para uma atividade do Projeto de Turma;
	Realizar reuniões periódicas entre o Diretor e a Associação de Pais;	Realizar pelo menos 2 reuniões por período;
	Colocar, na página eletrónica da escola, na pasta de “Encarregados de Educação,” toda a informação interna que é lida aos alunos e a que é transmitida aos Pais/Encarregados de Educação, em documentos a serem assinados e devolvidos aos respetivos Diretores de Turma;	Criar uma pasta para EE no início do ano letivo e mantê-la atualizada nos restantes anos; Atualizar a informação sempre que aplicável;

	Colaborar com a Associação de Pais na criação de uma <i>Newsletter</i> , dirigida a todos os Pais e Encarregados de Educação, com informação da própria Associação, do Diretor ou da restante comunidade escolar.	Propor à Associação de Pais a criação de uma <i>Newsletter</i> no início do 1.º período.
Uma Escola, Parceira da Comunidade	Estabelecer protocolos com instituições públicas e privadas;	Aumentar o número de protocolos em 10% por ano;
	Potenciar a cooperação com o Instituto Politécnico de Leiria (IPL);	Realizar pelo menos 2 reuniões com o IPL;
	Criar uma pasta/ <i>link</i> de E-notícias da ESFRL;	Criar o <i>link</i> início do 1.º período e mantê-lo atualizado nos restantes anos;
	Criar uma pasta/ <i>link</i> na página eletrónica da escola para antigos alunos e professores reformados da ESFRL (para efetuarem inscrição, tomarem conhecimento de eventos abertos à comunidade, receberem convites e, de uma forma geral, manterem o contacto com a ESFRL);	Criar a pasta/ <i>link</i> no início do 1.º período e mantê-lo atualizado nos restantes anos;
	Convidar antigos professores e ex-alunos da ESFRL, que tiveram ou ainda mantêm posições de destaque nas suas profissões, ou na sociedade, para palestras com os atuais alunos e para eventos da escola, abertos à comunidade;	Realizar pelo menos 2 palestras por ano letivo;
	Criar uma pasta/ <i>link</i> na página eletrónica da escola para parceiros da ESFRL para divulgação do trabalho que está a ser realizado no âmbito da parceria.	Criar a pasta/ <i>link</i> no início do 1.º período e mantê-lo atualizado nos restantes anos.

3. Programação das atividades

As estratégias apresentadas serão implementadas no ano letivo de 2013-14, avaliadas no final e reajustadas nos anos seguintes.

A programação das estratégias não é elaborada de forma especificada atendendo ao fato de ser necessário realizar uma avaliação rigorosa e exaustiva no final de cada ano letivo para aferir se as medidas devem ser alteradas e ajustadas ou tornadas mais exigentes.

Conclusão

Este Projeto de Intervenção nasce na sequência de uma reflexão ponderada sobre as necessidades detetadas e o estudo de soluções para as mesmas no âmbito desta escola. Considerando os documentos orientadores da ESFRL, bem como os diversos processos de avaliação aos quais foi sujeita, pretende-se, com o plano estratégico ultrapassar os obstáculos e pontos fracos existentes, contando com a colaboração e empenho de todos os intervenientes no processo educativo. Constituirá, também, um importante instrumento de orientação na ação, que pretendo participada, transparente e orientada para a satisfação das necessidades da nossa comunidade educativa e para a melhoria contínua da nossa escola.

Constitui, assim, um grande desafio pessoal e profissional, que será encarado com empenho e dedicação na implementação das suas estratégias e, principalmente, utilizado na criação de um clima de escola que conduza a uma cultura de participação da comunidade educativa na construção de uma escola inclusiva, com responsabilidade social, solidária, do conhecimento, em que se valorizam as pessoas.

Pretende-se que este documento seja orientador do nosso trabalho, um ponto de partida, para que todos, em conjunto, possam contribuir para que a Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo seja uma escola de referência, a nível local, nacional e internacional e onde seja gratificante trabalhar e aprender.

“(...) É preciso aprender a crescer, aprender a estudar.

Aprender a crescer quer dizer: aprender a estudar, a conhecer os outros, a ajudar os outros, a viver com os outros.

E quem aprende a viver com os outros aprende sempre a viver bem consigo próprio. (...)”

José Carlos Ary dos Santos

Leiria, 12 de junho de 2013

A Candidata

(Isabel Maria de Jesus Oliveira)

Bibliografia

Benchmarking das Escolas Públicas Portuguesas (BESP). *Rankings* do Ensino Secundário.

<http://besp.mercatura.pt/pagina.php?codPagina=1>

DuFour, Richard e Robert Eaker. *Creating the New American School: A Principal's Guide to School Improvement*. Indiana: National Education Service, 1992.

Equipa de Autoavaliação, “Plano de Melhoria 2012-2013”, Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo.

Robinson, Tina. *Examining the Impact of Leadership Style and School Climate on Student Achievement*. Diss. Old Dominion University, 2010. Ann Arbor: maio 2010. 3407042.

Tableman, Betty. *Best Practice Briefs*. Michigan: Michigan State University, 2004.