

Escola Secundária Jorge Peixinho

Projeto de Intervenção



Maria João Serra



ÍNDICE

Nota Prévia	3
1. MOTIVAÇÕES	4
2. LIDERANÇA E GESTÃO	6
3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	8
3.1 MISSÃO	8
3.2 VISÃO	9
3.3 VALORES	9
4. ESCOLA SECUNDÁRIA JORGE PEIXINHO	11
4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL	11
5. ANÁLISE ESTRATÉGICA	15
5.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DA INSTITUIÇÃO	16
5.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DA INSTITUIÇÃO	17
6. PROJETO DE INTERVENÇÃO / AÇÃO	18
6.1 PRINCÍPIOS	18
6.2 LINHAS DE AÇÃO	19
6.2.1 Linha de Ação 1 - Organização e Funcionamento	21
6.2.2 Linha de Ação 2 - Serviço Educativo	31
6.2.3 Linha de Ação 3 - Os Recursos Humanos	39
6.2.4 Linha de Ação 4 - Relacionamento com a comunidade	42
6.2.5 Linha de Ação 5 - Segurança	43
6.2.6 Linha de Ação 6 - Gestão das Instalações e dos Recursos Materiais	44
7. CRONOGRAMA DAS AÇÕES	46
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
9. BIBLIOGRAFIA	66



Nenhum vento é favorável para um barco que anda à deriva. Anda à deriva se não existe um projeto concreto de viagem, se não há forma de controlar o barco ou se não estamos a navegar na direção correta.

(Santos Guerra, 2002)



Nota Prévia

O presente documento constitui o meu projeto de intervenção, na qualidade de candidata ao Concurso para Diretor da Escola Secundária Jorge Peixinho, aberto pelo Aviso n.º 5744/2014, publicado no Diário da República 2.ª série — N.º 87 — 7 de maio de 2014 e dando cumprimento às orientações dos artigos 21.º e 22.º do Decreto – Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

Acrescento que este documento espelha uma profunda reflexão, sustentada pela minha prática e pesquisa na área da Educação, sobre determinadas conceções que norteiam a minha visão da Escola e da liderança.

Neste projeto de Intervenção, começarei por identificar os principais problemas da Escola e, portanto, as linhas de ação e respetivas áreas de intervenção em que, do meu ponto de vista, é necessário intervir, e definirei os objetivos a alcançar.

Em seguida, apresentarei propostas de estratégias a adotar para a resolução dos problemas referenciados, identificando os constrangimentos existentes para a sua implementação e as mais-valias que a Escola já desenvolveu e que, por isso, devem ser potenciadas, e outras oportunidades que devem ser aproveitadas como fatores facilitadores da sua concretização.

Esta apresentação será feita considerando as várias vertentes/linhas de ação (Organização e Funcionamento, Serviço Educativo, Recursos Humanos, Relacionamento com a Comunidade, Segurança, Gestão das Instalações e dos Recursos Materiais) tendo, no entanto, presente que estas áreas não são estanques e que se interligam umas às outras pelo que, em algumas situações, se cruzarão os diferentes aspetos em discussão.

1. Motivações

As competências do Diretor definidas no Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho, e em legislação complementar são imensas e variadas. Apesar de estarem previstas delegações de competências, é sempre o Diretor o último responsável pelas decisões, o que pressupõe que seja um líder e um gestor eficiente e eficaz. Para isso, a sua experiência profissional e a sua formação académica são imprescindíveis para o desempenho do cargo.

Nesta nova realidade, quer em termos legislativos quer em termos organizacionais, a função de diretor é decisiva, pois, cada vez mais, implica a gestão de uma organização amplamente complexa e em constante mudança.

Compete ao diretor o papel basilar de indicar caminhos, de construir sinergias, de fomentar um projeto coeso, com objetivos comuns aos vários atores e à comunidade educativa.

Enuncio, neste ponto preliminar ao presente documento, as principais razões que sustentam a apresentação da minha candidatura ao cargo de Diretora, que consistem em motivações de ordem pessoal e profissional.

Apraz-me salientar que esta candidatura surge como resultado de um profundo e aturado exercício de reflexão, tanto de carácter pessoal como de pendor estritamente profissional e ainda de um demorado processo construído a partir de numerosas trocas de opiniões com os mais diversos atores da comunidade escolar.

Este projeto de intervenção apresenta-se como um projeto complexo, aliciante e ambicioso, afigurando-se-me, por conseguinte, como um enorme desafio pessoal e profissional.

Embora consciente das imensas dificuldades e dos enormes desafios, considero ser este o momento indicado na minha carreira para vir a assumir esta grande responsabilidade.

Apresento esta candidatura com a certeza de que o conhecimento que detenho da Escola Secundária Jorge Peixinho, a visão que para ela projeto, bem como estes últimos anos de experiência na gestão escolar (um como assessora, três como adjunta do Diretor e um como vice-presidente da Comissão Administrativa Provisória), serão uma mais-valia para catapultar esta organização para níveis de qualidade e excelência, não só em termos pedagógico-didáticos, mas também no domínio da administração/gestão e no seu reconhecimento público.

É importante registar que apresento um saber e uma experiência acumulados, decorrentes, em particular, deste último ano, como vice-presidente, depois de ter passado por várias das estruturas de gestão intermédia, mas também de formação realizada em diversas vertentes e particularmente, nesse âmbito, um curso de formação especializada de Valorização Técnica orientado para a Administração Escolar pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.



Considero que essa experiência e esse saber podem ser uma mais-valia para ajudar a Escola a definir melhor, e com ambição, o caminho que quer seguir e a planificar adequadamente as estratégias que depois implementará para o construir e percorrer com segurança.

2. Liderança e gestão

As reformas educativas introduzidas, nos últimos anos, no sistema educativo português deram relevância à mudança do regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Esta mudança parece ter como justificação a necessidade de se realizar uma intervenção de fundo na gestão das escolas públicas e até mesmo na própria filosofia do modelo. Tal como é referido no preâmbulo do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, "trata-se de reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino".

Neste sentido, uma exigência marcante da sociedade tem sido a implementação de uma gestão escolar participativa e democrática. Assim, a sociedade espera ter uma escola que aposte na qualidade através do desenvolvimento de metodologias que visem auxiliar a gestão, de modo a trazer para a sua estrutura a participação mais ativa da comunidade.

De acordo com a definição de José Manuel Silva (2010, p. 53), a liderança traduz-se na "ação que assegura a condução do grupo na direção prevista", sendo que "o líder é aquele que corporiza a liderança, que aponta o caminho, que cimenta o espírito do grupo, que salvaguarda a motivação e a unidade na ação de todos os elementos". Para Matias Alves (1999, p. 25), o conceito de liderança reproduz igualmente "a capacidade de fazer com que os outros alterem voluntariamente os seus modos de trabalhar tendo em vista a construção e o desenvolvimento de projetos comuns – seja considerada um ponto fulcral no bom funcionamento das organizações".

Na perspetiva de Fullan (2003, pp. 29-30), a liderança apresenta os seguintes pressupostos: a aptidão para ter um sentido de objetivo explícito capaz de "fazer a diferença"; o engenho para usar estratégias suscetíveis de mobilizar muitas pessoas para enfrentarem os problemas mais difíceis; a capacidade para ser continuamente escrutinada e, por esse motivo, ser responsabilizada através dos indicadores de sucesso contabilizados e debatidos; e, por fim, a indispensabilidade de ser avaliada pela forma como desperta o compromisso intrínseco do indivíduo, o que, por outras palavras, não é mais do que a mobilização do sentido de objetivo moral de cada um de nós.

Contudo e pese embora a centralidade da ação estratégica atribuída à figura do diretor, Bolívar (2012, pp. 26-27) relembra que "orientar a melhoria da escola não pode depender de uma só pessoa, requer o desenvolvimento de uma capacidade de liderança por parte de todos. Neste contexto, a **liderança distribuída**, com uma base e participação amplas, oferece uma imagem de liderança mais sustentável. Significa detetar o potencial de liderança, e proporcionar um leque de oportunidades para que as pessoas possam desenvolver as capacidades de liderança que beneficiem a aprendizagem dos alunos." Acrescenta que "atribuir a iniciativa de mudança a



uma só pessoa, impossibilitando a liderança das restantes, impediria que a organização aprendesse” e que, por esse motivo, “a capacidade de mudança de uma escola dependerá não de um topo, mas de uma liderança diluída, de modo que – como qualidade da organização – crie a liderança múltipla dos membros e grupos, sendo – portanto – algo partilhado” (*idem*, p.75).

3. Identidade organizacional

Os três sustentáculos basilares de qualquer liderança eficaz e sustentável devem focalizar-se na **Visão**, na **Missão** e nos **Valores** preconizados para a vida da organização e orientadores, portanto, da sua ação. O conjunto formado por Missão, Visão e Valores representa a identidade organizacional e norteia o pleno exercício da liderança compartilhada.

Esta minha candidatura enquadra-se, portanto, numa conspeção tríptica da instituição escolar que pretendo, ou seja, numa conceção idealizada (e projetada) de uma organização em que a Escola seja um espaço onde efetivamente se educa (e prepara) os nossos alunos para os **Resultados**, para os **Valores** e para a **Comunidade**.

3.1 Missão

A Missão de uma organização deve expressar as finalidades que justificam a sua existência no ambiente em que está inserida e, por conseguinte, constitui a sua razão de ser. Define, também, a forma como a Visão pode ser alcançada num determinado período. Fornece, desta forma, orientações importantes aos elementos que integram uma organização, ajudando-os a rumar, de forma consensual, num mesmo sentido.

A definição da Missão permite uma unidade de pensamento e de direção entre as pessoas que integram a organização, consolidando valores e propostas que devem garantir a construção e a manutenção da identidade organizacional.

A Missão fornece a direção para o desenvolvimento da estratégia, definindo os fatores críticos de sucesso, localizando as oportunidades-chave, fazendo escolha no que se refere à alocação de recursos e satisfazendo os clientes e acionistas (SCOTT, JAFFE & TOBE, 1998).

Em síntese, a Missão é uma espécie de guia que conduz a um cenário futuro idealizado. Podemos almejar a possibilidade de a escola ter como missão a formação de cidadãos informados e conhecedores, sociáveis/civilizados, atentos e reflexivos, preparados para a mudança. Missão, desde logo e independentemente das condições propiciadas, digna dessa denominação!

A Escola Secundária Jorge Peixinho é uma instituição pública comprometida com a formação integral dos jovens e adultos, a cultura, a qualidade e a inovação. Valoriza a inclusão, a cooperação, a responsabilidade, a criatividade, a positividade, o espírito crítico e empreendedor. Neste sentido, deve:

- Estimular a criatividade de todos os agentes educativos, tornando os processos de ensino e aprendizagem mais aliciantes e mais rigorosos;

- Educar para o sucesso, o que implica capacitação (conhecimentos e competências) muito mais do que o cumprimento de estatísticas;
- Configurar o esforço, o empenho, a disciplina e a civilidade na aquisição dos conhecimentos e das competências pessoais e profissionais;
- Promover um clima institucional onde os atores educativos se sintam felizes e assim possam desempenhar melhor os seus papéis.

A Escola, enquanto escola pública, define como sua Missão assegurar a todos uma escolaridade qualificante e prolongada, respondendo aos seus projetos individuais e contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento e bem-estar social.

3.2 Visão

A Visão, de acordo com José Manuel Silva (2010, pp.65-67), constitui um “pressuposto básico da liderança em qualquer domínio” que se manifesta na “capacidade para perscrutar o futuro e definir um rumo para lá chegar, alcançando os objetivos a que se propõe”.

Assumo como visão estratégica o reforço da identidade da Escola Secundária Jorge Peixinho como **instituição educativa pública de referência**, no concelho de Montijo e nos concelhos limítrofes.

3.3 Valores

Os Valores são um conjunto de princípios que definem e facilitam a participação das pessoas na execução da Missão, na direção da Visão.

Saliento que, para além dos valores fundamentais e dos princípios da atividade administrativa sublinhados no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho (legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé), a ora candidatura apresenta-se, por outro lado, como um projeto em defesa incondicional dos valores da escola pública de qualidade.

Os princípios orientadores deste projeto de intervenção assentam nos seguintes Valores:

- **Inclusão**, numa perspetiva de aceitação e de valorização da diferença presente na Escola;
- **Solidariedade**, para as gerações presentes, passadas e vindouras;
- **Cooperação**, desenvolvendo técnicas de ajuda, de comunicação e de escuta;
- **Responsabilização**, numa atitude de reflexão, implicação e desejo de atuar;
- **Liberdade**, respeitando a autonomia de si próprio e do outro;
- **Sentido de justiça**, no respeito por si próprio, pelo outro e pelo ambiente educativo.

Assim, considero que trabalhar com vista à formação de indivíduos responsáveis, autónomos e socialmente interventivos será pensar uma escola **integradora e aberta** ao exterior, onde se pratiquem e inculquem, através da reflexão, da responsabilização e do exemplo, valores

universais inquestionáveis como o respeito, a dignidade, a comunicação, a cooperação, a confiança, a esperança, o otimismo, a resiliência, a ética, a bondade e a integridade, mas também de exigência, trabalho, rigor e transparência.

4. Escola Secundária Jorge Peixinho

4.1 Caracterização Geral

A Escola Secundária Jorge Peixinho situa-se na freguesia e concelho do Montijo, concelho com 8 freguesias e uma população de cerca de 51.137 habitantes (in censo 2011). O concelho do Montijo situa-se no Norte do distrito de Setúbal e está inserido na zona sul da Área Metropolitana de Lisboa. É um concelho com boa acessibilidade rodoviária, sendo de destacar a Ponte Vasco da Gama, pela sua importância na ligação Norte/Sul e Portugal/Espanha. Em termos económicos, destacam-se empresas ligadas à produção, abate e transformação de carnes e de preparação e transformação de cortiça e floricultura.

A Escola foi fundada em 1957 como Escola Técnica e Profissional para dar resposta às necessidades de educação e formação concelhias e interconcelhias.

No ano de 2009, a Escola foi intervencionada no âmbito do Programa de Modernização das Escolas do Ensino Secundário, não tendo sido concluída a totalidade da obra.

No ano escolar de 2013 - 2014 foi entregue a primeira fase da obra tendo ficado os disponíveis os seguintes espaços:

Espaços	Designação	Edifício/Piso
▪ sala de atendimento dos EE	A.0.17	Edifício A / Piso 0
▪ biblioteca	A.0.11	Edifício A / Piso 0
▪ sala de aula/sala de reuniões/biblioteca	A.0.12	Edifício A / Piso 0
▪ sala do professor bibliotecário	A.0.13	Edifício A / Piso 0
▪ salas dos serviços administrativos	A.0.03 A.0.04 A.0.05 A.0.06	Edifício A / Piso 0
▪ sala de clubes		Edifício A / Piso 0
▪ 9 salas de aula	A.1.04 A.1.05 A.1.06 A.1.07 A.1.08 A.1.09 A.1.10	Edifício A / Piso 1

	A.1.11	
	A.1.12	
	A.1.13	
▪ 1 sala de trabalho de professores	A.1.15	Edifício A / Piso 1
	A.2.04	
	A.2.05	
	A.2.06	
	A.2.07	
▪ 9 salas de aula	A.2.08	Edifício A / Piso 2
	A.2.09	
	A.2.10	
	A.2.11	
	A.2.12	
	A.2.13	
▪ 1 sala de trabalho para diretores de turma	A.2.15	Edifício A / Piso 2
▪ oficina de mecânica	B.0.70	Edifício B / Piso 0
▪ oficina de eletricidade	B.0.73	Edifício B / Piso 0
	B.0.72	
▪ salas de educação tecnológica	B.0.79	Edifício B / Piso 0
	B.0.81	
▪ sala de aula	B.0.83	Edifício B / Piso 0
▪ auditório	B.0.10	Edifício B / Piso 0
▪ sala de teatro	B.0.08	Edifício B / Piso 0
▪ pbx	B.0.02	Edifício B / Piso 0
▪ portaria	B.0.85	Edifício B / Piso 0
▪ sala de pausa de professores	B.0.19	Edifício B / Piso 0
	B.0.20	
▪ expediente	B.0.13	Edifício B / Piso 0
▪ sala dos livros de ponto	B.0.66	Edifício B / Piso 0
	B.0.26	
	B.0.29	
▪ sala de aula / oficina de artes	B.0.32	Edifício B / Piso 0
	B.0.34	
	B.0.37	
	B.0.40	
▪ gabinetes de departamento	B.0.24	Edifício B / Piso 0

	B.0.27	
	B.0.30	
	B.0.33	
▪ 1 sala de multimédia	B.0.43	Edifício B / Piso 0
▪ loja do aluno	B.0.46	Edifício B / Piso 0
▪ bar	B.0.51	Edifício B / Piso 0
▪ refeitório	B.0.53 – B.0.63	Edifício B / Piso 0
▪ polivalente	B.0.52	Edifício B / Piso 0
▪ salas da direção	B.0.17 B.0.18	Edifício B / Piso 0
▪ gabinete da chefe dos assistentes operacionais	B.0.16	Edifício B / Piso 0
▪ gabinete médico	B.0.15	Edifício B / Piso 0
▪ gabinete da professora do ensino especial	B.0.14	Edifício B / Piso 0
▪ 5 salas – tecnologias de informação e comunicação	B.1.32 B.1.34 B.1.35 B.1.36 B.1.37	Edifício B / Piso 1
▪ 3 salas de aula (TIC)	B.1.39 B.1.40 B.1.41	Edifício B / Piso 1
▪ 3 laboratórios de Físico-Química	B.1.15 B.1.17 B.1.25	Edifício B / Piso 1
▪ 3 laboratórios de Biologia e Geologia	B.1.05 B.1.07 B.1.21	Edifício B / Piso 1

Tabela n.º 1 – Espaços novos da Escola Secundária Jorge Peixinho

Irei indicar, no ponto da linha de ação – Gestão das Instalações e dos Recursos Materiais, as minhas propostas de gestão e manutenção destes espaços.

No ano letivo em curso (2013 - 2014), frequentam a Escola Secundária Jorge Peixinho aproximadamente 1324 crianças e jovens, distribuídos da seguinte forma:

Anos		n.º de alunos
Ensino diurno	7.º	201
	8.º	209
	9.º	220
	10.º	190
	11.º	170
	12.º	153
	Cursos de Educação e Formação	87
Ensino noturno	Cursos Profissionais	62
	Cursos de Educação e Formação de Adultos	41

Tabela n.º 2 – Número de alunos que frequentam a Escola Secundária Jorge Peixinho no ano letivo de 2013 - 2014

Número de funcionários		
Pessoal docente	Quadro de escola	99
	QZP	4
	Contratado	17
Pessoal não docente	Assistentes técnicos	9
	Assistentes operacionais	21
Total		150

Tabela n.º 3 – Número de profissionais que desempenham funções na Escola Secundária Jorge Peixinho no ano letivo de 2013 - 2014

5. Análise Estratégica

Foram de extrema importância para a elaboração deste Projeto de Intervenção os resultados da aplicação de dois instrumentos de análise estratégica, a saber: resultados da Avaliação Interna (outubro de 2012) levada a cabo pelo Gabinete de Avaliação Interna (GAI) e recomendações constantes no Relatório da Avaliação Externa (IGEC) de 11 e 12 de abril de 2012.

As conclusões destes dois instrumentos de avaliação permitiram diagnosticar a situação interna e externa em que se encontra a organização (os seus aspetos positivos e negativos / as suas potencialidades e fraquezas) para que pertinentemente se possam definir linhas orientadoras da atividade educativa, articulando as características da comunidade e do meio envolvente com os recursos disponíveis, os projetos de fundo já implementados e os ideais de uma Escola enriquecedora e gratificante que deve ser de **todos** e para **todos**.

A análise estratégica, também denominada análise *swot*, corresponde à identificação por parte de uma organização, de forma integrada dos principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente).

Este diagnóstico assenta em quatro vetores:

- **Pontos fortes** – os atributos da escola que permitem alcançar os seus objetivos;
- **Pontos fracos** – os atributos da escola que prejudicam o seu funcionamento e o alcance dos objetivos;
- **Oportunidades** – as condições ou possibilidades externas à escola que podem favorecer o cumprimento dos seus objetivos;
- **Constrangimentos** – as condicionantes ou possibilidades externas à escola que poderão prejudicar ou inibir o cumprimento dos objetivos.

A definição de uma estratégia deve ter em conta o reforço dos pontos fortes, a exploração das oportunidades e a adoção de medidas que permitam corrigir pontos fracos detetados e ultrapassar os constrangimentos.

Apresentam-se nos pontos 5.1 e 5.2, os atributos - **pontos fortes** e **pontos fracos** - e as condições de desenvolvimento – **oportunidades** e **constrangimentos**, identificados a partir dos instrumentos referidos acima.

5.1 Análise do ambiente interno da Instituição

Pontos fortes:

- A valorização da participação dos alunos nos processos de tomada de decisão, promovendo-se a construção de percursos de cidadania mais interventivos;
- O planeamento das atividades, realizado de forma colaborante, entre os docentes e tendo em conta as especificidades do meio onde a Escola se insere;
- O desenvolvimento de práticas ativas e experimentais, na generalidade das disciplinas, e o envolvimento dos alunos em projetos e atividades estimulantes;
- A concretização de práticas de gestão centradas na valorização dos recursos humanos, coerentes com o primado pedagógico e que minimizaram os constrangimentos provocados
- A coerência entre autoavaliação e ação para a melhoria, o que tem contribuído positivamente para o desenvolvimento da organização escolar;
- A imagem positiva da Escola na comunidade devido ao seu bom desempenho global;
- O bom desempenho dos docentes, pautado pela exigência e disponibilidade;
- A disponibilização aos Encarregados de Educação da informação necessária sobre os assuntos relacionados com os educandos;
- A boa relação professor/ aluno;
- A perceção, por parte da comunidade educativa, da escola como local onde os alunos aprendem;
- A disponibilidade para esforço suplementar por parte do pessoal docente e não docente.

Pontos fracos:

- A não existência de estratégias no âmbito dos cursos de educação e formação e profissionais de modo a melhorar os resultados académicos dos alunos e diminuir as taxas de abandono/desistência;
- A falta de supervisão da atividade letiva em sala de aula enquanto estratégia que visa o desenvolvimento profissional dos docentes e a melhoria das práticas;
- A não inclusão de metas, claras e avaliáveis, no projeto educativo para orientar a ação dos diferentes profissionais e possibilitar uma avaliação mais rigorosa do desempenho organizacional;
- A falta de divulgação dos documentos estratégicos da Escola aos Pais e EE;
- A não revisão das opções de saída dos alunos;
- A falta de higiene e preservação dos espaços escolares;
- A não divulgação dos resultados do desempenho da Escola, de iniciativas, projetos, atividades desenvolvidas e serviços prestados pela ESJP, nas reuniões dos DT com os EE;
- A indisciplina;
- A falta de apoio às aprendizagens.

5.2 Análise do ambiente externo da Instituição

Oportunidades:

- A boa imagem que o estabelecimento de ensino detém na comunidade, facto que se reflete na sua capacidade de atração.

Constrangimentos:

- A não articulação vertical entre o ensino básico e o ensino secundário, bem como com os estabelecimentos de ensino de origem dos alunos, no final do 2.º ciclo, de modo a melhorar a sequencialidade das aprendizagens e a integração dos alunos;
- A ausência de envolvimento da Comunidade Educativa na Vida da Escola;
- A obra.

6. Projeto de intervenção / Ação

Este Projeto de Intervenção tem por base duas ideias fundamentais: uma em relação aos resultados do trabalho com o aluno, outra no âmbito da metodologia de trabalho a seguir com a comunidade educativa.

É através do Projeto Educativo que a comunidade educativa apresenta a sua identidade, define o sentido da sua ação educativa e afirma a sua autonomia.

Assim, em primeiro lugar, é importante destacar que uma preocupação transversal a todo o Projeto Educativo da Escola deve ser a formação integral do aluno, nas vertentes: desenvolvimento de uma personalidade equilibrada, que lhe permita a participação serena e ativa na sociedade; aquisição de conhecimentos gerais e sociais que lhe permitam a compreensão e a análise crítica do que o rodeia; desenvolvimento de competências que lhe permitam enfrentar com segurança o prosseguimento da sua formação ao longo da vida e interação com o mundo que o rodeia.

6.1 Princípios

De acordo com as duas ideias fundamentais – o aluno e a comunidade educativa, a Escola deve assumir um papel de aprendente. Ao estudar-se a si mesma, os seus recursos e contextos, a sua organização, o seu funcionamento e em particular as suas práticas educativas, para além dos resultados obtidos, essa introspeção permitir-lhe-á conhecer-se melhor, aprender e evoluir, melhorando o serviço prestado à comunidade e em particular aos seus alunos, garantindo não só a sua eficácia mas também a sua eficiência e demonstrar a sua capacidade de gestão, sendo, ela mesma, um modelo de autoavaliação para todos os elementos da comunidade educativa.

A escola deve definir-se em função de um projeto assente em pressupostos conceptuais e praxis educativas decorrentes de uma diferente conceção da relação que cada um estabelece com o mundo que o rodeia, valorizando a transformação e o enriquecimento de perspetivas e conceções individuais, de modo a dar resposta às exigências da sociedade global em que vivemos.

Atualmente, Portugal enfrenta uma conjuntura de enorme imprevisibilidade, caracterizada, por esse motivo, pelas incontáveis e sucessivas mudanças que vão emergindo quase a um ritmo diário. A escola, enquanto instituição dinâmica e em constante interação ativa com a comunidade envolvente, não escapa a esse contexto fortemente pautado pelo imponderável dessas transformações. E é, portanto, neste contexto peculiar uma tensão, condicionante da ação do diretor, balizada pelo pragmatismo do que funciona e pela utopia do desejo, entre a imitação e a criação, entre a repetição e a reflexão, entre a transformação e a mudança, entre

os constrangimentos e as oportunidades (BARROSO 2011). Creio, como refere este autor, que esses constrangimentos podem, contudo, traduzir-se em inúmeras oportunidades.

Michael Fullan (2003, p. 51), por seu turno, relembra que “liderar numa cultura de mudança significa criar uma cultura (não apenas uma estrutura) de mudança”, pelo que tal condição “não significa adotar inovações, umas atrás das outras; significa gerar essa capacidade de procurar, avaliar de forma crítica e incorporar seletivamente novas ideias e práticas – constantemente, tanto dentro da organização, como fora dela.”

A escola, enquanto organização, tem de se adaptar à mudança, garantindo que é capaz de desenvolver processos e relações que ajudem a produzir os resultados desejáveis no sentido de uma melhoria contínua.

Partindo dos problemas identificados e das melhorias a implementar, e ainda tendo em consideração os resultados da avaliação externa realizada em abril de 2012 e o que preconiza o Projeto Educativo em vigência durante o triénio de 2009 - 2013 e prolongado no ano escolar de 2013 - 2014, como UMA ESCOLA de INCLUSÃO e QUALIDADE, apresento os princípios orientadores da minha intervenção para a ESJP, a realizar nos anos escolares de 2014-2015 a 2017-2018, que são os de UMA ESCOLA

- Centrada nas pessoas, na comunidade educativa;
- Orientada para o sucesso para os resultados;
- Projetada para o futuro, de forma responsável e sem relegar o passado.

6.2 Linhas de Ação

Procurei estruturar este documento de forma a que possa vir a ser utilizado como *referencial de ação* em momentos futuros da vida da instituição, quer, a curto prazo, na construção do novo Projeto Educativo de Escola, quer na elaboração dos Planos de Atividades, a realizar anualmente, na redação de relatórios de execução de atividades propostas, ou mesmo em futuras auditorias e/ou programas de avaliação externa a levar a cabo pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).

Neste ponto – **Linhas de Ação**, explicitarei, através de quadros, a metodologia de trabalho adotada na inventariação de alguns dos *problemas* que, no meu entender, afetam presentemente a Escola, para, em seguida, passar a apresentar as áreas de intervenção com as estratégias de atuação que reputo serem as mais eficazes.

As **linhas de ação** que fundamentam este projeto são as seguintes:

Linhas de Ação		Áreas de Intervenção
Linha de Ação 1	Organização e Funcionamento	Documentos Orientadores
		A Escola como organização aprendente, eficaz e eficientes
		Melhoria da comunicação / Informação
		Valorização das Estruturas Intermédias
		Serviços de Apoio
Linha de Ação 2	Serviço Educativo	Gestão do Currículo
		Abandono e Desistência
		Cumprimento de Regras e Disciplina
		Abertura ao Meio
		Percurso Escolar dos Alunos
		Educar para a Cidadania
Linha de Ação 3	Recursos Humanos	A Avaliação de Desempenho
		Formação
Linha de Ação 4	Relacionamento com a Comunidade	Relacionamento com a Comunidade
		Uma Escola (Re)conhecida
Linha de Ação 5	Segurança	Controlo de Entradas e Saídas da Escola
		Vigilância dos Espaços Exteriores
		Plano de Emergência e Plano de Segurança da Escola
Linha de Ação 6	Gestão das Instalações e dos Recursos Materiais	Obras de Manutenção / Requalificação
		Redução das Despesas / Aumentos das Receitas / Diversificação das Fontes de Financiamento

Considero-as da maior relevância em termos de operacionalização.

Para cada linha de ação, apresento as várias áreas de intervenção, explicitando os objetivos principais, bem como as diferentes estratégias que proponho para atingir esses objetivos.

6.2.1 Linha de Ação 1 - Organização e Funcionamento

O artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, anuncia o **Projeto Educativo**, o **Regulamento Interno**, os **Planos Anual e Plurianual de Atividades** e o **Orçamento** como os quatro principais instrumentos de autonomia que norteiam a vida de um Agrupamento de escolas

Área de Intervenção 1 - Documentos orientadores

O **Projeto Educativo**, sendo o documento que consagra a “orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias” (Decreto-Lei n.º 75/ 2008 - novo modelo de Gestão e Administração das Escolas), deve partir de uma caracterização da Escola e ser claro nas orientações que transmite e nas metas que define, para que possa ser um instrumento orientador efetivo do pensamento dominante educativo da Escola Secundária Jorge Peixinho, isto é, da sua linha de ação central, e proporcione uma real avaliação da sua implementação.

Sendo o Projeto Educativo o documento de ação educativa da Escola, deve ser reformulado em função da discussão do Projeto de Intervenção do Diretor eleito e dos problemas identificados. Deste modo, proponho que o Projeto Educativo siga uma estrutura semelhante à do Projeto de Intervenção, partindo da discussão deste e da caracterização da Escola antes efetuada para identificar os problemas existentes e definir as respetivas ações de melhoria associadas, as metas a desenvolver e os objetivos a atingir.

Na sequência do Projeto Educativo, deve ser elaborado o **Projeto Curricular** de Escola, no qual devem ser registados não só aspetos da organização do currículo na Escola, como também da sua gestão, devendo também integrar linhas orientadoras para a distribuição do serviço e para a constituição de turmas e elaboração de horários. Este documento deve ainda prever as formas de articulação interdisciplinar de áreas como a valorização da língua portuguesa, da educação para a cidadania e da educação para as novas tecnologias.

Defendo que o Projeto Curricular de Escola, deverá incluir a menção explícita à continuidade do Plano de Ação de Melhoria na Melhoria das Aprendizagens – Superar o 9º ano, concretizada nos horários em desdobramentos nas disciplinas de Português, Matemática e Inglês, no 9º ano. Deverá também ser considerada a continuidade da oferta formativa, no ensino básico, nomeadamente a Escrita Criativa, pela sua mais-valia na melhoria dos resultados da disciplina de Português, recomendado, no entanto, uma mais clara e reflexiva programação de conteúdos, poderá incluir as orientações do PNL (Plano Nacional de Leitura) e uma maior articulação entre escolas, principalmente com a Escola D. Pedro Varela, de forma a haver uma divulgação eficaz desta oferta educativa.

Por fim, no Projeto Curricular de Escola devem ser também registadas as principais linhas orientadoras do processo de avaliação dos alunos, incluindo os respetivos critérios específicos.

O **Plano Anual de Atividades** surge como outro dos documentos estruturantes da vida da Escola, que, como diz a legislação, “define, em função do Projeto Educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução” (alínea c. do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho).

A operacionalização do Projeto Educativo surge, em parte, através do Plano de Atividades, onde três aspetos devem ser melhor trabalhados: propostas de projetos conjuntos de maior amplitude e abertos à comunidade envolvente; diversificação de promotores, tornando mais interventivos os alunos e o pessoal não docente e, em particular, os pais e encarregados de educação, por serem estes os maiores interessados e os beneficiários diretos de um bom projeto educativo.

O Plano Anual de Atividades deverá continuar a ser elaborado e aprovado o mais cedo possível no início de cada ano escolar, e deverá continuar a propor um conjunto de atividades diversificadas, articuladas e complementares para desenvolver com os alunos. Deve ainda contemplar atividades de maior amplitude, abertas à comunidade, dando a conhecer o trabalho da Escola, articulando a intervenção de diferentes promotores e a acontecer pelo menos duas vezes no ano, de preferência no segundo e terceiro períodos. Neste sentido, será também de desenvolver uma maior articulação entre as atividades dos diferentes departamentos, bem como apostar no desenvolvimento de atividades extracurriculares.

Ainda no âmbito do Plano Anual de Atividades, é importante destacar a importância da entrega atempada dos planos específicos de cada atividade, pretendendo-se criar metodologias de divulgação com uma antecedência mínima de 15 dias, bem como a necessidade de se adotarem metodologias comuns de avaliação de cada atividade que facilitem a análise dos dados obtidos.

O **Regulamento Interno**, outro instrumento fundamental na regulação autónoma do funcionamento e organização da Escola, tem de ser reajustado, por um lado, na sequência das alterações legislativas que têm vindo a ser produzidas e da criação de novas estruturas e serviços internos da Escola e, por outro lado, deve responder à necessidade de torná-lo mais facilmente consultável. Este documento também deverá incluir as normas gerais de funcionamento e utilização dos novos espaços e instalações, nomeadamente a gestão das instalações específicas que requerem recursos educativos específicos, como laboratórios de Biologia e Geologia, de Física e Química, Informática, Oficina de Artes e Oficina de Multimédia.

Linha de Ação 1 - Organização e funcionamento

Área de Intervenção 1		Objetivos	Estratégias
Documentos Orientadores	Projeto Educativo	Contribuir para a conceção e elaboração dos instrumentos de autonomia da Escola de forma participada, acolhendo os contributos dos diversos elementos da comunidade educativa;	Elaboração do novo Projeto Educativo da Escola.
	Projeto Curricular	Envolver ativamente todos os atores da comunidade escolar e os parceiros na elaboração do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades.	Envolver a comunidade educativa na conceção, aplicação e monitorização dos documentos estruturantes da Escola;
	Plano Anual de Atividades	Procurar promover a coordenação e a articulação de atividades do PAA numa perspetiva horizontal e vertical.	Criar momentos festivos que reúnam a comunidade educativa;
	Regulamento Interno	Aprofundar o sentimento de pertença em relação à Escola. Incentivar a dinamização de ações que envolvam a participação de alunos, docentes e pessoal não docente.	Criar símbolos de pertença, que resultem de processos partilhados (concursos...). Envolvimento da comunidade na avaliação dos serviços e na definição das prioridades de intervenção. Promoção do trabalho de equipa de professores, por estruturas existentes e por áreas de reflexão. Atualização permanente desses documentos. Articulação entre documentos estruturantes na vida da Escola (Projeto Educativo, Plano de Ação, Plano Anual de Atividades, Plano de Trabalho da Turma, Critérios de Avaliação, Planificações...)

Área de Intervenção 2 - A Escola como organização aprendente, eficaz e eficiente

Uma escola aprendente é uma escola capaz de refletir sobre as suas práticas, promovendo a sua autoavaliação para “promover a melhoria da qualidade do sistema educativo”, “assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade”, “sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo educativo” e “garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino”, em conformidade com o estabelecido na Lei n.º 31/2002 de 20 de dezembro.

Nos últimos anos, o sector público enfrentou novos desafios, levando as organizações, nomeadamente as escolas, a orientar cada vez mais a sua atividade para resultados na procura de garantir a qualidade dos serviços prestados à sociedade. A lógica inerente a estes processos de mudança tem sido a de fazer mais com menos e, na procura de ganhos de eficiência, nem sempre se garante a coerência entre os objetivos traçados e o resultado final. Neste domínio, proponho a utilização do modelo CAF *Common Assessment Framework*, que permite que as organizações recorram a processos reflexivos de autoavaliação e melhoria contínua do seu desempenho e da qualidade dos serviços prestados.

Apesar de a Escola Secundária Jorge Peixinho ter sido sujeita a avaliações externas e ter desenvolvido algumas práticas de avaliação interna através do Gabinete de Avaliação Interna

(GAI), ainda não reconheceu a importância estratégica desta matéria, que deverá ter um carácter sistemático e contínuo e é essencial para identificar os pontos fortes, em que vale a pena continuar a apostar e para definir as áreas de melhoria, em que é necessário intervir, para melhorar a eficácia e a eficiência dos serviços prestados, traçando, assim, com mais segurança o caminho a seguir pela Escola e pelo seu Projeto Educativo.

Anualmente, o GAI, num esforço que reconhecemos, tem divulgado, junto dos Departamentos, a estatística dos resultados escolares que, por não resultar de instrumentos adequados ou por não ter continuidade no tempo ou ainda por ser demasiado restritiva, acaba por não fundamentar a definição de estratégias que conduziram a melhorias efetivas, traduzindo-se apenas na emissão de orientações, mais ou menos empíricas e raramente suportadas por estudos no terreno, envolvendo a comunidade educativa.

Neste projeto proponho a monitorização e a análise dos resultados obtidos, na globalidade, por todos os alunos da Escola e, a partir dos indicadores obtidos nos documentos de avaliação (através do GAI) e/ou dos dados disponibilizados pelo MISI (Gabinete Coordenador do Sistema de Informação do MEC).

Dada a especificidade da organização e do processo de avaliação dos Cursos Profissionalizantes, torna-se necessário proceder a uma monitorização mais sistemática dos resultados alcançados pelos alunos que frequentam esta modalidade de formação.

Servirão igualmente como referenciais para a ação da Escola nesta Área de Intervenção os três indicadores nacionais de qualidade educativa constantes do Programa Educação 2015 (Indicador 1 – respeitante aos **Resultados** obtidos em provas nacionais; Indicador 2 – **Taxas de repetência** nos vários anos de escolaridade; e Indicador 3 – **Taxas de desistência escolar**).

Relativamente à avaliação externa (exames nacionais), a monitorização e análise periódica dos resultados obtidos pelos alunos da Escola, bem como a sua comparação com os valores nacionais e concelhios, devem continuar a constituir práticas consolidadas e participadas, para permitir a regular redefinição de estratégias para a promoção do sucesso dos alunos.

Esta prática de monitorização irá naturalmente continuar e procurarei torná-la ainda mais eficaz, nomeadamente no que diz respeito à procura de novas soluções (seja por via da implementação de modalidades de apoio direcionadas ou através da execução de projetos) para que os resultados alcançados nos exames sejam melhorados.

"A melhoria é uma atitude e uma forma de estar"

(Declaração Synerva, synerva.net 2007)

Linha de Ação 1 - Organização e funcionamento

Área de Intervenção 2	Objetivos	Estratégias
A Escola como organização aprendente, eficaz e eficiente	<p>Promover o sucesso educativo e a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos da Escola.</p> <p>Estabelecer metas anuais para cada ano escolar por ano de escolaridade, disciplina, turma.</p> <p>Analisar/monitorizar os resultados alcançados pelos alunos no final de cada período letivo e redefinir estratégias.</p> <p>Analisar/monitorizar, no final do ano letivo, as médias de classificação interna, por ano de escolaridade e por género.</p> <p>Analisar/monitorizar a evolução das taxas de transição/conclusão por ano de escolaridade.</p> <p>Analisar/monitorizar a evolução das taxas de transição/conclusão tendo em conta o n.º de níveis negativos.</p> <p>Analisar/monitorizar a taxa de conclusão de ciclo.</p> <p>Analisar/monitorizar a evolução dos resultados obtidos nos exames nacionais no 9.º, 11.º e 12.º anos.</p> <p>Analisar das taxas de transição/conclusão alcançadas pelos alunos no 9.º e 12.º anos.</p> <p>Potenciar a intervenção do Diretor de Turma ao nível do sucesso escolar.</p> <p>Analisar o desempenho dos alunos no acesso ao Ensino Superior.</p> <p>Generalizar a implementação da CAF como modelo de autoavaliação da Escola.</p> <p>Considerar as recomendações da avaliação externa e dos resultados da autoavaliação como linhas mestras para a elaboração de planos de melhoria.</p> <p>Implementar um processo de autorregulação que permita identificar pontos fortes e fragilidades e definir estratégias para a melhoria do serviço educativo.</p> <p>Redefinir estratégias tendo em conta a análise dos resultados.</p>	<p>Análise, por ano/disciplina/turma dos resultados obtidos no final de cada período letivo tendo em conta: o n.º de níveis atribuídos por disciplina; o n.º de níveis negativos/positivos atribuídos; o n.º de alunos avaliados/não avaliados; o n.º de alunos excluídos por faltas, que anularam a matrícula ou que foram transferidos.</p> <p>Análise, no final do ano letivo, as médias de classificação interna, por ano de escolaridade e por género.</p> <p>Análise das taxas de transição/conclusão por ano de escolaridade.</p> <p>Análise das taxas de transição/conclusão tendo em conta o número de negativas.</p> <p>Análise, por ano/disciplina, dos resultados obtidos nos exames nacionais.</p> <p>Análise, por ano/disciplina, dos desvios entre as classificações internas e as externas.</p> <p>Análise das classificações obtidas nos exames nacionais tendo em conta os resultados alcançados em anos anteriores.</p> <p>Análise das taxas de transição/conclusão alcançadas pelos alunos no 9.º e 12.º anos.</p> <p>Generalização da CAF como modelo de autoavaliação.</p> <p>Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria.</p> <p>Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais.</p> <p>Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação.</p> <p>Continuidade e abrangência da autoavaliação.</p> <p>(Re)definição/implementação de estratégias tendo em conta os resultados analisados.</p>

Área de Intervenção 3 - Melhoria da comunicação/informação

Uma comunicação eficiente e multilateral contribui para a identidade de uma escola, promovendo a coesão entre os indivíduos que a constituem, favorecendo o espírito de equipa e criando um clima favorável à competição saudável, de modo a alcançar os objetivos propostos pela organização em que se inserem, sem se verem despojados da sua individualidade. Só assim se poderá promover a unidade e a diversidade de um todo.

A melhoria da comunicação/informação surge como resposta a uma das áreas de melhoria identificadas no Relatório de Plano de Ações de Melhoria (PAM) da Escola Secundária Jorge Peixinho, de outubro de 2012, e no Relatório de Avaliação Externa, da Inspeção Geral da Educação e Ciência, de abril de 2012, os quais consideraram que a Escola devia fazer incidir, prioritariamente, os seus esforços na melhoria da comunicação interna.

Neste sentido e tendo em vista a principal finalidade desta área de intervenção – melhoria da comunicação/informação, isto é, tornar a comunicação interna mais eficaz, considero que os objetivos a perseguir seriam a definição de uma estratégia de comunicação interna e a criação de apetência nos professores para se interessarem pela informação divulgada. Nesta matéria, os passos dados ao longo destes últimos cinco anos devem ser consolidados e aprofundados. Para tal, proponho:

- que se privilegie a utilização do *email*, para troca de informações e orientações, abandonando-se progressivamente a utilização do papel;
- que se utilize a plataforma *moodle* para a difusão de informação e orientações, bem como para a troca de materiais e partilha de experiências entre profissionais e ainda para uma forma diferente de abordar o processo de ensino;
- que se rentabilize a página da Escola como janela pública das atividades, informações e novidades da Escola.

Pelo exposto se vê que a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação se torna fundamental, sendo necessário, no entanto, proporcionar formação a alguns professores.

Apesar desta estratégia, é preciso não esquecer a rentabilização dos *placards* organizando adequadamente a informação neles publicitada, tarefa presentemente dificultada pela dispersão dos espaços destinados aos docentes e pelo constrangimento provocado pelo facto de no novo edifício não estarem previstas vitrinas.

Linha de Ação 1 - Organização e funcionamento

Área de Intervenção 3	Objetivos	Estratégias
Melhoria da comunicação/informação	<p>Simplificar e aumentar a eficácia dos circuitos de comunicação e de informação no interior da Escola e da Escola com o exterior.</p> <p>Implementar sistemas eficazes de comunicação dentro da Escola bem como da Escola com a comunidade local.</p> <p>Produzir e divulgar conteúdos multimédia com o intuito de transmitir informações úteis à comunidades escolar e ainda como forma de motivação e/ou reforço da imagem inovadora da Escola.</p> <p>Privilegiar a plataforma Moodle como uma das principais plataformas de comunicação.</p> <p>Dotar o pessoal docente e não docente das competências necessárias à utilização/rentabilização da plataforma Moodle.</p> <p>Manter atualizada a página da ESJP como plataforma privilegiada de comunicação com a comunidade educativa.</p> <p>Agilizar os canais de comunicação com os encarregados de educação.</p> <p>Utilizar os recursos da Escola na área das TIC para criar e/ou desenvolver mecanismos que possibilitem o contacto mais rápido, sistemático e eficaz do Professor e/ou Diretor de Turma com os pais e encarregados de educação (utilização de SMS, correio eletrónico...).</p> <p>Criar um endereço eletrónico institucional individual, para todos os docentes e não docentes, no domínio próprio da escola (...@esjp.pt).</p> <p>Implementar a plataforma Office 365.</p> <p>Utilizar agenda eletrónica.</p> <p>Estabelecer canais de comunicação para divulgação e troca de informações.</p>	<p>Rentabilização do Gabinete de Imagem e Comunicação.</p> <p>Utilização dos recursos da ESJP na área das TIC para criar e/ou desenvolver mecanismos que possibilitem o contacto mais rápido, sistemático e eficaz do Professor e/ou Diretor de Turma com os pais e encarregados de educação (utilização de SMS, do correio eletrónico...).</p> <p>Utilização e/ou reorganização (e maior rentabilização) dos diversos espaços públicos existentes na ESJP para proceder à divulgação de informação e/ou de eventos.</p> <p>Aquisição de perfis para a colocação de placards de informação.</p> <p>Colocação de um televisor no átrio principal do Edifício B da escola com informações úteis e com notícias de atividades a realizar.</p> <p>Formação de professores e de pessoal não docente na utilização da plataforma Moodle.</p> <p>Atualização regular da página eletrónica da Escola.</p> <p>Divulgação de atividades e eventos nos meios de comunicação local.</p> <p>Introdução do Livro de Ponto Eletrónico.</p>

Área de Intervenção 4 - Valorização das estruturas intermédias

Segundo Bolivar, “[...] orientar a melhoria da escola não pode depender de uma só pessoa, requer o desenvolvimento de uma capacidade de liderança por parte de todos” (2012, pp. 26-27).

Os órgãos de gestão e os órgãos pedagógicos das escolas devem pautar a sua atuação pelos princípios do respeito e do espírito de colaboração institucional. As estruturas intermédias de

coordenação e orientação educativa devem estar programadas, estruturadas e organizadas, tendo sempre como propósito a gestão eficiente dos recursos disponíveis.

A tipologia de liderança que preconizo para o desempenho do cargo de diretor, assenta em princípios de delegação de competências, de proximidade à comunidade escolar e de promoção de uma verdadeira cultura de participação.

Destaco, como exemplos de valorização das estruturas intermédias, as seguintes:

Os **Departamentos Curriculares**, que se instituem como unidades orgânicas fundamentais à prossecução da atividade educativa. Não existindo isoladamente, é fundamental que cada Departamento, por iniciativa própria ou no seio das estruturas que integra, defina e concretize articulações com os demais, contribuindo dessa forma para soluções organizacionais e pedagógicas consensuais e eficazes.

A **Direção de Turma**, que é uma das áreas que mais interagem com os diferentes elementos da comunidade educativa, através do professor Diretor de turma.

É importante que cada uma destas estruturas saiba mobilizar adequadamente as fontes de informação de que dispõe, promovendo a articulação com os restantes serviços da Escola, por forma a prestar um serviço adequado e a demonstrar a capacidade de resposta da Escola. É fundamental, para tanto, o conhecimento da sua função, da organização escolar e dos seus normativos, a organização dos processos ao seu cuidado e a manutenção dum relacionamento estreito e articulado com os diferentes serviços / estruturas da Escola.

Linha de Ação 1 - Organização e funcionamento

Área de Intervenção 4	Objetivos	Estratégias
Valorização das estruturas intermédias	<p>Promover uma gestão participada, transparente apoiada em critérios de qualidade.</p> <p>Promover a boa colaboração institucional com os diferentes órgãos da Escola, nomeadamente com o Conselho Geral (e a sua Presidente) e o Conselho Pedagógico.</p> <p>Considerar as especificidades dos diversos Departamentos Curriculares e/ou Grupos de Recrutamento, continuando a conceder-lhes a autonomia necessária para a tomada de decisões de cariz pedagógico-didático.</p> <p>Estabelecer formas de comunicação regulares com os coordenadores das estruturas intermédias.</p> <p>Promover uma maior articulação com as estruturas intermédias e envolvê-las com o objetivo de se conseguir rentabilizar os recursos necessários para a resolução dos problemas pedagógicos.</p> <p>Mobilizar e corresponsabilizar os responsáveis por cada uma das estruturas intermédias no desempenho das suas funções.</p> <p>Responsabilizar e motivar as estruturas intermédias concedendo-lhes a autonomia necessária.</p>	<p>Participação nas reuniões do Conselho Geral obedecendo a uma relação franca e de total colaboração institucional com o órgão máximo da Escola (e igualmente com a sua Presidente), obedecendo sempre aos princípios da cooperação, da lealdade, da transparência e da prestação de contas</p> <p>Gestão das reuniões do Conselho Pedagógico de modo a que se constituam como espaços singulares de articulação e tomada de decisão em relação a pontos decisivos da Escola, estabelecendo-se a divisão de tarefas e a responsabilização pelas ações a desenvolver e pela introdução dos respetivos mecanismos de controlo.</p> <p>Implementação de uma liderança e gestão de proximidade.</p> <p>Reforço das lideranças intermédias e envolvimento direto das mesmas na tomada de decisões.</p> <p>Realização de reuniões periódicas com as lideranças intermédias, Coordenadores de Departamento Curricular, Coordenadores de Diretores de Turma, Chefe dos Serviços de Administração Escolar e Coordenador dos Assistentes Operacionais com o objetivo de monitorizar e redefinir os respetivos objetivos de cada estrutura. Estas reuniões irão servir também para agilizar o Conselho Pedagógico, permitindo uma melhor preparação antecipada do mesmo e, por consequência, a rentabilização dos assuntos nele tratados.</p> <p>Realização de ações de formação de curta duração nas áreas da liderança, da gestão de equipas, da gestão de conflitos, das relações interpessoais e/ou da orientação educativa.</p>

Área de Intervenção 5 - Serviços de apoio (refeitório/loja do aluno/bufete/serviços administrativos/biblioteca)

Os serviços logísticos e de apoio também têm um papel educativo muito importante. Começo por referir, nesta área, os serviços do refeitório, agora instalados num novo espaço bastante aprazível, dado o seu desempenho constituir um grande contributo na educação para estilos de vida saudáveis. A responsabilidade da Escola nesta matéria é grande.

Relativamente aos Serviços Administrativos figuram como uma das áreas da nossa organização que mais interage com os diferentes elementos da comunidade educativa (alunos, pais, professores, pessoal não docente e outros), pelo que se exige forçosamente que seja prestado um serviço público de elevada qualidade nas suas mais diversas valências. Para o efeito, todos

os técnicos que desempenham funções neste setor (começando, desde logo, pelo Chefe dos Serviços) devem conhecer bem o seu papel, a organização escolar e os normativos que regem a vida da instituição e ainda procurar manter um relacionamento estreito e articulado entre si e com os diferentes serviços/estruturas da Escola.

Relativamente ao serviço prestado pela biblioteca reconheço a importância do papel desempenhado por esta valência no desenvolvimento de projetos e na formação integral dos jovens. Promover a articulação dos conteúdos curriculares e dos saberes escolares com as exigências da globalização desenvolvendo nos alunos hábitos de cidadania ativa, consciente, crítica e reflexiva são algumas das principais missões da Escola e que devem ser concretizadas em articulação permanente com a biblioteca escolar.

Neste contexto, compete à biblioteca dar o seu contributo na promoção da literacia da informação, ajudando ao desenvolvimento da capacidade de transformar a informação em conhecimento.

JP

Linha de Ação 1 - Organização e funcionamento		
Área de Intervenção 5	Objetivos	Estratégias
Serviços de apoio	<p>Agilizar os serviços oferecidos pela Escola aos alunos (bufete, refeitório e loja do aluno).</p> <p>Promover a qualidade, a conservação e o asseio dos espaços e dos equipamentos escolares.</p> <p>Promover a imagem de uma Escola limpa e asseada.</p> <p>Simplificar, agilizar e tornar eficientes os procedimentos administrativos e organizacionais. Aperfeiçoar os mecanismos de atendimento aos utentes dos Serviços Administrativos.</p> <p>Elevar os índices de satisfação dos utentes dos Serviços Administrativos.</p> <p>Promover o trabalho colaborativo entre os assistentes técnicos.</p> <p>Valorizar as funções exercidas pelos Chefes dos Serviços, nomeadamente ao nível da planificação de atividades; da coordenação dos serviços, da antecipação de problemas e da resolução de conflitos.</p>	<p>Adequação dos horários dos serviços e maximização do tempo de espera no que diz respeito ao atendimento aos alunos, pessoal docente e não docente.</p> <p>Simplificar, agilizar e tornar eficientes os procedimentos administrativos e organizacionais.</p> <p>Aperfeiçoar os mecanismos de atendimento aos utentes dos Serviços Administrativos.</p> <p>Elevar os índices de satisfação dos utentes dos Serviços Administrativos.</p> <p>Promover o trabalho colaborativo entre os assistentes administrativos;</p> <p>Valorizar as funções exercidas pelos Chefes dos Serviços, nomeadamente ao nível da planificação de atividades; da coordenação dos serviços, da antecipação de problemas e da resolução de conflitos.</p> <p>Organização e atualização do Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE) de acordo com o previsto na Portaria n.º 671/2000, de 17 de abril.</p> <p>Realização de reunião semanal com o Chefe dos Serviços para planificação do trabalho</p> <p>Promoção de uma estreita colaboração com a professora bibliotecária.</p> <p>Disponibilização de verbas para apetrechamento da biblioteca escolar com livros, materiais e equipamentos.</p> <p>Incentivo à dinamização de exposições e/ou de eventos literários e culturais promovidas pelas bibliotecas escolares.</p>

6.2.2 Linha de Ação 2 - Serviço Educativo

Área de Intervenção 1 – Gestão do Currículo

Com o aumento da escolaridade obrigatória para os 18 anos, decretado pela Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto, torna-se cada vez mais necessário perspetivar um trabalho sequencial com uma forte articulação entre ciclos e níveis de ensino, dando, por conseguinte, corpo a um projeto integrado de crescimento e desenvolvimento para os nossos alunos.

A análise do cumprimento dos programas e dos resultados escolares dos alunos, a avaliação periódica das medidas inscritas nos planos de trabalho das turmas, bem como a avaliação do sucesso dos planos aplicados aos discentes que necessitam de apoio, concretizadas fundamentalmente em sede de conselhos de turma e de disciplina, constituem-se como medidas efetivas e consolidadas de monitorização interna do desenvolvimento do currículo e da eficácia das medidas de apoio educativo.

Linha de Ação 2 - Serviço Educativo		
Área de Intervenção 1	Objetivos	Estratégias
Gestão do Currículo	<p>Promover a sequencialidade e a articulação vertical e horizontal de conteúdos, competências e aprendizagens.</p> <p>Promover o trabalho e a prática pedagógica colaborativa entre disciplinas.</p> <p>Promover a articulação curricular entre docentes de níveis de ensino diferentes.</p>	<p>Articulação entre documentos orientadores na vida da Escola (Projeto Educativo, Plano de Atividades, Critérios de Avaliação, Planificações...).</p> <p>Promoção da articulação entre Departamentos Curriculares, disciplinas, áreas disciplinares e/ou cursos.</p> <p>Envolvimento de docentes de níveis de ensino diferentes em atividades de tutoria/apoio educativo.</p> <p>Realização de reuniões regulares entre os coordenadores de Departamento Curricular/Grupo de Recrutamento.</p>

Área de Intervenção 2 – Abandono e desistência

O atual contexto socioeconómico do país, acrescido do alargamento da escolaridade obrigatória, poderão contribuir para que esses índices continuem a agravar-se de modo significativo.

Face a esta nova realidade, a Escola terá de continuar a diversificar a sua oferta formativa, mantendo, por um lado, como suas principais apostas os quatro cursos científico-humanísticos atualmente em funcionamento na escola e, por outro, persistir na abertura de (novos) cursos de dupla certificação (Cursos de Educação e Formação de Jovens e os Cursos Profissionais), e de Cursos Vocacionais que possam ir ao encontro das necessidades educativas de públicos heterogéneos.

Linha de Ação 2 - Serviço Educativo

Área Estratégica 2	Objetivos	Estratégias
Abandono e desistência	<p>Prevenir o abandono e a desistência escolar.</p> <p>Monitorizar a evolução das taxas de abandono por ano de escolaridade, por curso e por escola.</p> <p>Analisar/monitorizar o n.º (e percentagem) de alunos com Ação Social Escolar (ASE), especificando os que se encontram integrados nos escalões A e B.</p> <p>Investir na orientação vocacional precoce e na reorientação vocacional.</p> <p>Apoiar a integração escolar e profissional dos alunos.</p> <p>Melhorar a imagem dos cursos de dupla certificação junto da comunidade escolar.</p> <p>Melhorar as taxas de sucesso e de abandono dos alunos que frequentam o 10.º ano dos Cursos Profissionais.</p>	<p>Análise das taxas de abandono por ano de escolaridade, por curso.</p> <p>Análise do n.º (e percentagem) de alunos beneficiários da Ação Social Escolar (ASE), por escalão.</p> <p>Prestação de auxílio, no que diz respeito a material escolar e ao reforço alimentar, a crianças e jovens assinalados pela situação de risco em que se encontra o respetivo agregado familiar.</p> <p>Referenciação dos alunos que revelam insucesso, identificação das causas e aplicação atempada de medidas conducentes à sua remediação.</p> <p>Envolvimento dos SPO na reorientação vocacional de alunos que evidenciem elevados níveis de insucesso nos cursos frequentados.</p> <p>Dinamizar, ao longo do ano letivo, atividades de divulgação da oferta educativa, seja através da publicação de informação escrita, seja através de sessões de esclarecimento prestadas pelos SPO a alunos e pais/encarregados de educação, seja por via do testemunho direto de antigos alunos que frequentaram os cursos ou ainda mediante a participação ativa da Escola em "feiras", mostras ou outras iniciativas.</p> <p>Monitorização mais próxima dos alunos que evidenciem níveis de insucesso, de indisciplina e/ou de falta de assiduidade mais elevados.</p> <p>Adesão ao projeto Empresários Pela Inclusão Social (EPIS)</p>

Área de Intervenção 3 - Cumprimento de regras e disciplina

Todos temos a perceção alicerçada de que o cumprimento de regras e a disciplina se impõem atualmente como uma das áreas fundamentais de intervenção prioritária em qualquer estabelecimento escolar. A existência de um bom ambiente educativo, dentro e fora do espaço da sala de aula, constitui indubitavelmente uma condição indispensável para que exista um ensino de qualidade.

Linha de Ação 2 - Serviço Educativo

Área de Intervenção 3	Objetivos	Estratégias
Cumprimento de regras e disciplina	<p>Melhorar o clima de escola envolvendo todos os elementos da comunidade educativa.</p> <p>Prevenir a indisciplina e a ocorrência de comportamentos desviantes entre os alunos da Escola.</p> <p>Potenciar o funcionamento do Gabinete de Integração e Mediação (GIM) para prestar apoio a alunos com comportamentos de indisciplina e/ou de risco.</p> <p>Garantir o cumprimento das normas do Regulamento Interno (RI).</p> <p>Implementar estratégias e ações promotoras de um clima favorável de ensino/aprendizagem em contexto de sala de aula.</p> <p>Definir e cumprir critérios sobre procedimentos comportamentais em sala de aula.</p> <p>Melhorar os mecanismos de aplicação da disciplina preventiva, dissuasora e de integração, nos diversos espaços escolares e na sala de aula.</p> <p>Agir nos casos de indisciplina com a celeridade e o rigor necessários no respeito pelo preceituado na Lei e no Regulamento Interno da ESJP.</p> <p>Diminuir o número de participações e de procedimentos disciplinares.</p> <p>Diminuir as ordens de saída da sala de aula.</p> <p>Responsabilizar os pais e encarregados de educação na formação dos seus educandos.</p> <p>Incentivar o desenvolvimento de projetos destinados à prevenção e/ou ao combate à indisciplina.</p> <p>Criar equipas de mediação escolar, envolvendo os alunos, os Serviços de Psicologia e Orientação e o Gabinete de Integração e Mediação (GIM).</p>	<p>Constituição e potenciação do Gabinete de Integração e Mediação (GIM) através da atribuição de competências específicas no apoio de alunos com comportamentos de indisciplina e/ou de risco.</p> <p>Instituição de mecanismos para dar a conhecer o RI aos alunos e pais/encarregados de educação no ato de matrícula.</p> <p>Promoção da análise parcial do RI na primeira reunião dos Professores e/ou dos Diretores de Turma com os respetivos pais e encarregados de educação bem como no primeiro contacto com os alunos.</p> <p>Sensibilização dos docentes, do pessoal não docente e dos discentes para o cumprimento do RI, através de um trabalho de proximidade que os envolva diretamente, nomeadamente ao nível da sala de aula e dos espaços públicos da ESJP.</p> <p>Reforço da liderança e da autoridade do professor no espaço da sala de aula.</p> <p>Uniformização da atuação dos docentes em cada Conselho de Turma (concertação de estratégias a efetuar no início de cada ano letivo).</p> <p>Adoção de uma postura de maior visibilidade e proximidade, sobretudo por parte da Diretora (e de outros elementos da Direção) junto dos alunos nos espaços públicos da escola.</p> <p>Ida, pelo menos uma vez por período letivo, a todas as turmas/salas para dialogar com os alunos sobre o funcionamento das atividades escolares.</p> <p>Realização de reuniões com pais e encarregados de educação de turmas em que sejam detetados problemas graves de ordem comportamental e/ou de aproveitamento.</p> <p>Realização de ações de sensibilização e/ou de formação no âmbito da indisciplina, da gestão/mediação de conflitos e da liderança de grupos.</p> <p>Implementação de mecanismos de atuação rápida e eficaz na resolução de problemas disciplinares.</p> <p>Aplicação, em tempo útil, das medidas disciplinares corretivas e/ou sancionatórias previstas no Estatuto do Aluno e no Regulamento Interno.</p> <p>Divulgação das medidas disciplinares e/ou corretivas aplicadas a alunos como estratégia dissuasora e preventiva de futuros comportamentos disruptivos.</p> <p>Aprofundamento da parceria com o Programa Escola Segura da Polícia de Segurança Pública (ao nível da sensibilização, da formação e da dissuasão</p>

		<p>de comportamentos de risco).</p> <p>Utilização/rentabilização de aplicação informática para comunicação de ocorrências disciplinares.</p> <p>Monitorização de ocorrências disciplinares registadas por ano de escolaridade, curso, género, tipo de ocorrência...</p> <p>Publicitação trimestral de relatório sobre o número de ocorrências registadas na Escola.</p> <p>Incentivo ao desenvolvimento de projetos e/ou ações inovadoras (por parte de alunos, professores, pessoal não docente, pais e/ou outras entidades) destinados à prevenção e/ou ao combate à indisciplina.</p> <p>Realização de reuniões institucionais e atividades/encontros (formais e informais) com os pais e encarregados de educação para prevenir comportamentos de risco por parte dos alunos.</p>
--	--	---

Área de Intervenção 4 – Abertura ao meio

Associação de Pais e Encarregados de Educação - Procurarei promover com as famílias dos nossos alunos um diálogo empático e sistemático que possa servir para potenciar as condições de aprendizagem e de integração dos jovens na Escola.

Mais procurarei dar uma especial atenção à direção da Associação de Pais e Encarregados de Educação da ESJP, elegendo-a como parceiro privilegiado na procura conjunta e concertada de soluções e/ou na realização de diversos eventos (culturais, formativos, recreativos ou desportivos), pelo papel central que pode desempenhar na vida da instituição.

Segundo Brito “Quanto maior for o número e a diversidade de entidades com que a escola se relaciona, maiores e melhores serão os resultados do intercâmbio, mais sólida será a gestão e mais multifacetadas serão as vertentes das influências a que estará sujeita” (1998, p. 71).

Projetos/Parcerias - A existência de alguns projetos e parcerias atualmente em funcionamento na Escola constitui uma excelente oportunidade de abertura da organização à comunidade local. Esta dinâmica reforça, por esta via, a participação das diferentes entidades, apostando-se, assim, na complementaridade de saberes e experiências, bem como na melhor rentabilização dos recursos do meio envolvente.

Pretendo dar continuidade a parcerias já estabelecidas procurando sempre incentivar de modo entusiástico a constituição de novas parcerias.

Desejo contribuir para o reforço do papel da Câmara Municipal de Montijo e da Junta de Freguesia de Montijo, como parceiros privilegiados da ESJP, nomeadamente no esforço de conceber formas de satisfazer as necessidades ou de encontrar respostas para as questões

to

educativas procurando tirar partido das dinâmicas criadas em conjunto.

Linha de Ação 2 - Serviço Educativo

Área de Intervenção 4	Objetivos	Estratégias
Abertura ao meio	<p>Fortalecer e aumentar a participação de todos os elementos da comunidade escolar na vida da ESJP; Firmar a assunção de responsabilidades por parte da comunidade escolar.</p> <p>Incrementar a autoridade dos diferentes elementos da comunidade escolar através da partilha informada de responsabilidades. Promover um maior envolvimento de toda a comunidade escolar na vida da Escola, conferindo-lhe maiores índices de participação na tomada de decisões.</p> <p>Desenvolver mecanismos eficientes de auscultação dos Pais e Encarregados de Educação.</p> <p>Envolver as famílias no diagnóstico e resolução de problemas que afetam os alunos.</p> <p>Incentivo e apoio à concretização de atividades concebidas pelos Pais e Encarregados de Educação.</p> <p>Implementar projetos que contemplem a presença dos pais e encarregados de educação em alguns espaços da escola em regime de voluntariado.</p> <p>Desenvolver o espírito criativo, inovador e empreendedor.</p> <p>Incentivar a continuação do desenvolvimento de projetos atualmente existentes na Escola.</p> <p>Estimular a apresentação e o desenvolvimento de projetos inovadores que visem alcançar os objetivos do Projeto Educativo da Escola.</p> <p>Estimular o envolvimento dos alunos em iniciativas empreendedoras.</p> <p>Estimular o intercâmbio com empresas.</p> <p>Estimular o intercâmbio com instituições do ensino superior.</p> <p>Acolher instituições que desenvolvam a dimensão cultural, desportiva, lúdica e cívica da Escola, nomeadamente através da generalização projetos já existentes e bem sucedidos (Desporto Escolar); da cedência de espaços a associações e da criação de uma galeria de exposições no espaço da Biblioteca.</p> <p>Articular com parceiros institucionais, com vista à prevenção do insucesso e da indisciplina e no sentido da formação de cidadãos responsáveis e ativos.</p> <p>Promover protocolos de colaboração com entidades externas, para o desenvolvimento do projeto educativo e apoios aos alunos e à instituição.</p>	<p>Afirmação da autoridade do professor e do pessoal não docente e corresponsabilização de todos os agentes educativos, em particular dos pais e encarregados de educação.</p> <p>Incrementação dos valores do respeito pelos outros, da solidariedade, da responsabilidade e do espírito crítico na vida quotidiana da Escola.</p> <p>Criação de condições para que continue a subsistir uma participação efetiva por parte de todos os elementos da comunidade educativa na tomada de decisões da Escola</p> <p>Envolvimento dos alunos em atividades desenvolvidas dentro e fora da Escola, procurando valorizar a componente prática e/ou em contexto real das aprendizagens.</p> <p>Incentivo e apoio à candidatura a programas/projetos de empreendedorismo de escala nacional, regional e local.</p> <p>Estabelecimento de parcerias e/ou protocolos com empresas.</p> <p>Estabelecimento de parcerias e/ou protocolos com instituições do ensino superior, instituições científicas e/ou de investigação.</p>

Área de Intervenção 5 – Percurso escolar dos alunos

“O processo individual do aluno acompanha-o ao longo de todo o seu percurso escolar. [...] São registadas no processo individual do aluno as informações relevantes do seu percurso educativo, designadamente as relativas a comportamentos meritórios e medidas disciplinares aplicadas e seus efeitos.” (pontos 2 e 3 do artigo 11.º do Estatuto do Aluno e Ética Escolar, Lei n.º 51/2012, de 5 de setembro)

A monitorização do percurso escolar de cada aluno (a partir do registo biográfico) potencia aprendizagens de qualidade e a consequente procura de uma melhoria da ação educativa. Esta medida poderá vir constituir uma marca da Escola.

Linha de Ação 2 - Serviço Educativo

Área de Intervenção 5	Objetivos	Estratégias
Percurso escolar dos alunos	Monitorizar o percurso dos alunos ao longo do seu percurso escolar através do programa informático da JPM. Monitorizar o percurso dos alunos depois de concluídos os estudos. Criar condições para a inserção dos alunos no mundo do trabalho.	Criação, no âmbito do GAI, de uma vertente que acompanhe o percurso académico e/ou profissional dos alunos durante e após a conclusão de estudos na Escola.

Área de Intervenção 6 – Educar para a Cidadania

A cidadania traduz-se numa atitude e num comportamento, num modo de estar em sociedade que tem como referência os direitos humanos, nomeadamente os valores da igualdade, da democracia e da justiça social.

Enquanto processo educativo, a educação para a cidadania visa contribuir para a formação de pessoas responsáveis, autónomas, solidárias, que conhecem e exercem os seus direitos e

deveres em diálogo e no respeito pelos outros, com espírito democrático, pluralista, crítico e criativo.

A escola, através do seu Projeto Educativo, constitui um importante contexto para a aprendizagem e para o exercício da cidadania e nela se refletem preocupações transversais à sociedade, que envolvem as suas diferentes dimensões.

A aplicação de tais valores na vida escolar tem, em meu entender, contribuído clara e decisivamente para o desenvolvimento pessoal e social dos alunos e para a exercitação de uma verdadeira educação para e na cidadania.

Linha de Ação 2 - Serviço Educativo

Área de Intervenção 6	Objetivos	Estratégias
Educar para a Cidadania	Valorizar atitudes e comportamentos socialmente responsáveis. Promover a educação para a cidadania.	Candidatura ao projeto "Selo Escola Voluntária". Incentivo à dinamização de iniciativas por parte dos alunos (ou de quaisquer outros elementos da comunidade escolar) que promovam o respeito e a solidariedade (campanhas, voluntariado...).

6.2.3 Linha de Ação 3 - Os Recursos Humanos

A promoção de um bom clima de relacionamento entre todos os colaboradores e utentes da escola é ponto essencial para a exponenciação dos níveis de desempenho. Só quando as pessoas se sentem bem na equipa de trabalho podem ser motivadas para superar os objetivos propostos.

Cada um é naturalmente responsável pelo seu contributo informal para este relacionamento, mas devem ser criadas condições para que ocorram também momentos especiais de socialização, que envolvam toda a comunidade educativa.

Área de Intervenção 1 - A avaliação de desempenho

O princípio base da avaliação dos funcionários (docentes e não docentes) da organização escolar, tal como deve acontecer com os alunos, não deve ter por meta a classificação do

desempenho, que é apenas resultado final do processo, mas o desenvolvimento das competências. Deve servir essencialmente para ser ponto de referência relativamente ao contributo dado pelo funcionário para alcançar os objetivos delineados pela Escola, face ao contributo esperado, permitindo introduzir ajustamentos na sua forma de intervenção para melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho dos serviços prestados pela Escola.

A avaliação do desempenho docente permite conhecer e avaliar melhor todo o sistema de ensino. É, por isso, não apenas um requisito de progressão na carreira mas também um fator de reconhecimento do mérito, de desenvolvimento profissional e de auxílio à gestão das escolas.

Estratégias:

- Envolvimento dos funcionários na definição do processo de avaliação;
- Colaboração com o Cenforma;
- Informação clara sobre os diferentes aspetos do processo de avaliação.

Linha de Ação 3 – Os Recursos Humanos

Área de Intervenção 1	Objetivos	Estratégias
A avaliação de desempenho	<p>Agilizar os processos de avaliação do pessoal docente e não docente.</p> <p>Promover uma cultura de avaliação que procure atenuar conflitos pessoais e relacionais.</p> <p>Focalizar a avaliação de desempenho na sua dimensão formativa, contemplando uma interação assídua entre os diversos intervenientes.</p> <p>Tomar a avaliação do desempenho docente como referencial para diagnosticar as necessidades de formação a serem consideradas no Plano de Formação anual da Escola.</p>	<p>Simplificação de procedimentos e redução ao indispensável dos documentos necessários à implementação do processo de avaliação.</p> <p>Valorização da vertente formativa do processo de avaliação.</p> <p>Realização de ações de formação de curta duração na área da avaliação de desempenho.</p>

Área de Intervenção 2 – Formação

A Lei de Bases do Sistema Educativo constitui a principal referência para o funcionamento das escolas dos diferentes níveis de ensino e para a formação de professores. A sua aprovação, em 1986, marcou um momento importante para o sistema educativo português, definindo o seu quadro geral, os seus diversos níveis, as suas finalidades e os seus princípios fundamentais.

Por outro lado, a formação de professores e educadores de infância é enquadrada pelo Decreto-Lei n.º 344/89, de 11 de outubro, que estabelece o respetivo ordenamento jurídico,

indicando os princípios gerais a seguir nesta atividade, a natureza, objetivos e organização da formação inicial, contínua e especializada e as formas de planeamento e coordenação da formação.

O professor é uma figura de cultura. É por isso importante que possa adquirir formação em outras áreas do saber para além das da sua especialidade. Além disso, a complexidade do processo de aprendizagem, o seu carácter multifacetado (que inclui nos objetivos curriculares não só conhecimentos mas também capacidades, atitudes e valores), a crescente heterogeneidade dos públicos escolares (atente-se, por exemplo, na dimensão multicultural) e a multiplicidade das funções e tarefas necessárias nas instituições educativas (definição do projeto de escola, diagnóstico de problemas, apoio a alunos com necessidades especiais, ligação com a comunidade, dinamização da formação, etc.) exigem, para um adequado desempenho profissional, múltiplas vertentes de formação de índole educacional.

As profundas alterações que se vêm a verificar na sociedade, com reflexos evidentes na escola, obrigam-nos a uma reflexão atenta no que diz respeito às necessidades de formação e atualização dos docentes, exigindo novas abordagens orientadas para a competência e com maior ênfase nos resultados da aprendizagem. Ao adquirirem competências essenciais para a vida, espera-se cada vez mais que os alunos desenvolvam uma maior autonomia e assumam a responsabilidade pela sua própria aprendizagem.

Para dar resposta a estes novos desafios, os docentes necessitam de adaptar as suas metodologias de ensino à evolução das necessidades dos alunos, atualizando as suas competências e/ou adquirindo outras.

A formação do pessoal docente e não docente visa a melhoria da qualidade do serviço das escolas através da aquisição de capacidades, competências e saberes aperfeiçoando a qualidade prestada pela escola.

Para a ESJP, advoga-se a realização de formação relacionada com o seu Projeto Educativo, que permita dotar os professores das competências necessárias para dar resposta aos problemas detetados e implementar as estratégias que forem delineadas. Defende-se, também, que a formação seja realizada na própria Escola, sendo necessário para o efeito, que haja uma articulação de interesses. Podem ser implementadas outras ações nas modalidades de carácter mais envolvente, como os círculos de estudo e oficinas ou projetos.

Os argumentos defendidos para o pessoal docente são extensivos ao pessoal não docente.

A complementar esta formação formal, todos os funcionários, pessoal docente e não docente serão incentivados à autoformação e à partilha de experiências.

Estratégias:

- Resposta às necessidades de formação decorrentes das transformações verificadas no sistema de ensino;
- Cooperação com o Centro de Formação de modo a identificar necessidades e adequar a oferta de formação;

- Articulação com o Cenforma para obter formação que dê resposta às necessidades inerentes ao desenvolvimento do Projeto Educativo;
- Participação ativa na Comissão Pedagógica do Cenforma, propondo a realização de ações de formação que visem a supressão de necessidades de formação do pessoal docente e não docente;
- Valorização de troca de experiências;
- Facilitação de processos de mudança ao nível da Escola, de modo a gerar dinâmicas formativas, numa perspetiva de educação permanente;
- Contribuição para o desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente, tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino/aprendizagem centrada nas escolas.

Linha de Ação 3 – Os Recursos Humanos

Área de Intervenção 2	Objetivos	Estratégias
Formação	<p>Adequar o Plano de Formação da Escola às necessidades profissionais verificadas e às metas estabelecidas no Projeto Educativo.</p> <p>Promover o desenvolvimento pessoal e profissional ao longo da vida.</p> <p>Incentivar os docentes que concluem Mestrados e/ou Programas Doutorais a dinamizarem uma sessão pública para apresentação do seu trabalho.</p> <p>Reconhecer, perante a comunidade escolar, o esforço realizado pelo professor e ou pessoal não docente na sua valorização profissional.</p> <p>Apostar na formação ministrada internamente.</p> <p>Acionar protocolos de colaboração com instituições do ensino superior.</p> <p>Rentabilizar os recursos humanos da Escola tendo em conta a formação profissional adquirida.</p> <p>Elaborar um plano de formação destinado aos Assistentes Operacionais, com vista à melhoria das relações interpessoais, à gestão de conflitos e ao reconhecimento da sua atuação pelas crianças/jovens.</p> <p>Elaborar um plano de formação destinado aos Assistentes Técnicos que contemple as atualizações dos programas e serviços de gestão administrativa da organização.</p>	<p>Elaboração anual do Plano de Formação da Escola com a participação dos diversos intervenientes e interessados no processo.</p> <p>Realização de sessões públicas para apresentação do trabalho efetuado no âmbito de Mestrados e/ou Programas Doutorais.</p> <p>Divulgação da obtenção de graus académicos por parte de docentes e pessoal não docente junto da comunidade educativa.</p> <p>Realização de sessões de formação de curta duração dinamizadas pelo pessoal.</p> <p>Realização de sessões de formação de curta duração, dinamizadas por especialistas em diversas áreas das Ciências da Educação.</p> <p>Abertura ao desenvolvimento de projetos de investigação-ação.</p> <p>Elaboração de planos de formação para os Assistentes Técnicos e Operacionais.</p>

6.2.4 Linha de Ação 4 - Relacionamento com a comunidade

Relacionamento com a Comunidade: Defendo neste Projeto de Intervenção, a perspetiva de uma Direção aberta, disponível para ouvir todos os interlocutores dos processos / projetos em

que a Escola ou as suas estruturas particulares se envolvem e que pondere os diferentes pontos de vista, integrando-os de forma construtiva na sua atuação.

É importante que todos os utentes saibam que as suas propostas são devidamente analisadas e que as iniciativas aprovadas, nas devidas contingências orçamentais, têm o total apoio da Direção, que se quer que seja elemento facilitador de uma dinâmica que traga qualidade aos serviços da Escola.

Estratégias

Concretizar uma gestão e liderança partilhadas, preconizadas pelas seguintes premissas:

- Envolvimento dos professores nas decisões;
- Continuação do estabelecimento de parcerias com a comunidade envolvente;
- Valorização do papel do Pais e Encarregados de Educação como responsáveis pelo sucesso escolar e educativo dos seus educandos;
- Reconhecimento dos assistentes operacionais e assistentes técnicos como fundamentais para a qualidade educativa da Escola.

Uma Escola (re)conhecida: É importante que os elementos da comunidade escolar partilhem as suas experiências, permitindo, aos outros que ainda não tiveram oportunidade de as viver, enriquecer-se. Por outro lado e deste modo, as atividades desenvolvidas por um grupo, dadas a conhecer a outros, serão um desafio para novas iniciativas, criando-se assim um efeito de ampliação que melhore o desempenho de todos. Daí, a importância da divulgação das diferentes atividades e seus resultados, sob as mais diversas formas (artigos de jornal, trabalhos artísticos, textos).

6.2.5 Linha de Ação 5 – Segurança

A segurança deve ser uma preocupação comum a todos os membros da comunidade educativa – pessoal docente e não docente, alunos, pais, encarregados de educação e representantes autárquicos.

Além de um bom conhecimento e informação neste âmbito, importa criar uma cultura de segurança, nomeadamente interiorizando procedimentos e comportamentos e adotando as necessárias medidas de prevenção.

Linha de Ação 5 - Segurança			
Áreas de intervenção		Objetivos	Estratégias
Segurança	AI1 Controlo de entradas e saídas da Escola	Implementar e/ou aperfeiçoar os procedimentos existentes para entrada de pessoas na Escola. Garantir a proteção e segurança das crianças e dos jovens que frequentam a Escola. Minimizar a ocorrência de acidentes e/ou de episódios de violência entre alunos. Reforçar a segurança de pessoas e bens no espaço escolar. Instalar sistemas de videovigilância na portaria da Escola.	Implementação e/ou aperfeiçoamento dos procedimentos existentes para entrada de pessoas na Escola. Reforço da segurança junto à Escola. Instalação de sistema de videovigilância
	AI2 Vigilância dos espaços exteriores	Reforçar as atividades de vigilância dos espaços exterior da Escola com o principal objetivo de minimizar a ocorrência de acidentes e/ou de episódios de violência entre alunos. Incentivar o envolvimento dos pais em regime de voluntariado. Colaborar, especialmente com a Polícia de Segurança Pública, no reforço da segurança dos espaços limítrofes à Escola.	Implementação de medidas no sentido de reforçar as atividades de vigilância dos recreios e/ou espaços exteriores.
	AI3 Plano de Emergência e Plano de Segurança da Escola	Conceber e implementar os planos de emergência e de segurança. Operacionalizar, através de simulacros, os planos.	Conceção e implementação dos Planos de Emergência e de Segurança da Escola.

6.2.6 Linha de Ação 6 - Gestão das Instalações e dos Recursos Materiais

Obras de manutenção / requalificação: Apesar da intervenção da Parque Escolar, o edifício B manifesta algumas deficiências que têm causado dificuldades de gestão orçamental e dos espaços. Apesar das pressões efetuadas pela Comissão Administrativa Provisória às instâncias competentes para a resolução destes problemas, são ainda necessárias intervenções corretivas, adaptações e melhoramentos.

Redução de despesas/ Aumento de receitas / Diversificação das fontes de financiamento: Como atrás referi, algumas das deficiências estruturais do edifício novo da Escola acarretam grandes despesas, como é o caso da falta de isolamento climático, que provoca grandes

desperdícios de energia, tornando inoportável a ligação do sistema AVAC. Algumas intervenções foram já feitas ao longo deste ano e outras devem ser realizadas para minimizar estes problemas e reduzir as despesas inerentes.

Linha de Ação 6 - Gestão das Instalações e dos Recursos Materiais

Área de intervenção 1	Objetivos	Estratégias
Gestão das Instalações e dos Recursos Materiais	<p>Definir, planear e acompanhar a execução orçamental.</p> <p>Negociar parcerias com o objetivo de ampliar as receitas próprias.</p> <p>Formalizar candidaturas a projetos que permitam a aquisição de equipamentos.</p> <p>Privilegiar uma gestão eficaz e eficiente dos recursos materiais e financeiros disponíveis priorizando primados de natureza pedagógica.</p> <p>Solicitar ao Parque Escolar a entrega do computador e respetivo software de gestão térmica centralizada (sistemas de AVAC e iluminação).</p> <p>Implementar a monitorização dos consumos de todos os equipamentos ligados em rede.</p> <p>Efetuar relatórios dos consumos energéticos que permitam conseguir um entendimento claro dos hábitos e consumo energético da nossa Escola.</p> <p>Regular o consumo energético.</p> <p>Implementar ajustes na distribuição de pontos de luz no exterior.</p> <p>Analisar mensalmente a evolução das despesas nas reuniões do Conselho Administrativo de forma a planificar formas de poupança a curto prazo.</p> <p>Adquirir ou efetuar contratos de aluguer de equipamento baseados em propostas ou análise de eficiência e economia.</p> <p>Implementar medidas de combate ao desperdício, de poupança de energia, de reciclagem e de reutilização com vista à educação ambiental.</p> <p>Fazer pressão junto do Parque Escolar a implementação do circuito de videovigilância.</p> <p>Fomentar hábitos de poupança de energia junto dos utilizadores (funcionários, professores e alunos), através de ações de sensibilização e panfletos de divulgação.</p> <p>Valorizar o espaço envolvente à Escola, proporcionando à comunidade Escolar espaços verdes agradáveis e integrados com a realidade local.</p> <p>Implementar ações de manutenção e expansão das áreas verdes existentes e proteção da biodiversidade local.</p>	<p>Definição e planeamento rigoroso da execução orçamental.</p> <p>Estabelecimento de parcerias com o objetivo de ampliação as receitas próprias.</p> <p>Formalização de candidaturas a projetos que permitam a aquisição de equipamentos.</p> <p>Implementação de sistemas de monitorização dos consumos de todos os equipamentos ligados em rede.</p> <p>Elaboração de relatórios dos consumos energéticos que permitam conseguir um entendimento claro dos hábitos e consumo energético da nossa Escola.</p> <p>Regulação do consumo energético.</p> <p>Adquisição ou realização de contratos de aluguer de equipamento baseados em propostas ou análise de eficiência e economia.</p> <p>Implementação de medidas de combate ao desperdício, de poupança de energia, de reciclagem e de reutilização com vista à educação ambiental.</p> <p>Fomentação de hábitos de poupança de energia junto dos utilizadores (funcionários, professores e alunos), através de ações de sensibilização e panfletos de divulgação.</p> <p>Valorização do espaço envolvente à Escola.</p> <p>Promoção de medidas de manutenção e expansão das áreas verdes.</p>

7. Cronograma das Ações

Linhas de Ação	Áreas de Intervenção	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
		1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Organização e funcionamento	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
Serviço Educativo	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
	6												
Os Recursos Humanos	1												
	2												
Relacionament o com a Comunidade	1												
Segurança	1												
Gestão das Instalações e dos Recursos Materiais	1												

Tabela 4 – Cronograma das ações.

Linha de Ação 1	Área de Intervenção 1	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Organização e funcionamento	Documentos Orientadores	Elaboração do novo Projeto Educativo da Escola.												
		Envolver a comunidade educativa na conceção, aplicação e monitorização dos documentos estruturantes da Escola;												
		Criar momentos festivos que reúnam a comunidade educativa;												
		Criar símbolos de pertença, que resultem de processos partilhados (concursos...).												
		Envolvimento da comunidade na avaliação dos serviços e na definição das prioridades de intervenção.												
		Promoção do trabalho de equipa de professores, por estruturas existentes e por áreas de reflexão.												
		Atualização permanente desses documentos.												
		Articulação entre documentos estruturantes na vida da Escola (Projeto Educativo, Plano de Ação, Plano Anual de Atividades, Plano de Trabalho da Turma, Critérios de Avaliação, Planificações...)												

Tabela 5 – Cronograma da linha de ação 1, área de intervenção 1.

Linha de Ação 1	Área de Intervenção 2	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Organização e funcionamento	A Escola como organização aprendente, eficaz e eficiente	Análise, por ano/disciplina/turma dos resultados obtidos no final de cada período letivo tendo em conta: o n.º de níveis atribuídos por disciplina; o n.º de níveis negativos/positivos atribuídos; o n.º de alunos avaliados/não avaliados; o n.º de alunos excluídos por faltas, que anularam a matrícula ou que foram transferidos.												
		Análise, no final do ano letivo, as médias de classificação interna, por ano de escolaridade e por género.												
		Análise das taxas de transição/conclusão por ano de escolaridade.												
		Análise das taxas de transição/conclusão tendo em conta o número de negativas.												
		Análise, por ano/disciplina, dos resultados obtidos nos exames nacionais.												
		Análise, por ano/disciplina, dos desvios entre as classificações internas e as externas.												
		Análise das classificações obtidas nos exames nacionais tendo em conta os resultados alcançados em anos anteriores.												
		Análise das taxas de transição/conclusão alcançadas pelos alunos no 9.º e 12.º anos.												
		Generalização da CAF como modelo de autoavaliação.												
		Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria.												
		Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais.												
		Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação.												
		Continuidade e abrangência da autoavaliação.												
		(Re)definição/implementação de estratégias tendo em conta os resultados analisados.												

Tabela 6 – Cronograma da linha de ação 1, área de intervenção 2.

Linha de Ação 1	Área de Intervenção 3	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Organização e funcionamento	Melhoria da comunicação/informação	Rentabilização do Gabinete de Imagem e Comunicação.												
		Utilização dos recursos da ESJP na área das TIC para criar e/ou desenvolver mecanismos que possibilitem o contacto mais rápido, sistemático e eficaz do Professor e/ou Diretor de Turma com os pais e encarregados de educação (utilização de SMS, do correio eletrónico...).												
		Utilização e/ou reorganização (e maior rentabilização) dos diversos espaços públicos existentes na ESJP para proceder à divulgação de informação e/ou de eventos.												
		Aquisição de perfis para a colocação de placards de informação.												
		Colocação de um televisor no átrio principal do Edifício B da escola com informações úteis e com notícias de atividades a realizar.												
		Formação de professores e de pessoal não docente na utilização da plataforma Moodle.												
		Atualização regular da página eletrónica da Escola.												
		Divulgação de atividades e eventos nos meios de comunicação local.												
		Introdução do Livro de Ponto Eletrónico.												

Tabela 7 – Cronograma da linha de ação 1, área de intervenção 3.

Linha de Ação 1	Área de Intervenção 4	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Organização e funcionamento	Valorização das estruturas intermédias	Participação nas reuniões do Conselho Geral obedecendo a uma relação franca e de total colaboração institucional com o órgão máximo da Escola (e igualmente com a sua Presidente), obedecendo sempre aos princípios da cooperação, da lealdade, da transparência e da prestação de contas.												
		Gestão das reuniões do Conselho Pedagógico de modo a que se constituam como espaços singulares de articulação e tomada de decisão em relação a pontos decisivos da Escola, estabelecendo-se a divisão de tarefas e a responsabilização pelas ações a desenvolver e pela introdução dos respetivos mecanismos de controlo.												
		Implementação de uma liderança e gestão de proximidade.												
		Reforço das lideranças intermédias e envolvimento direto das mesmas na tomada de decisões.												
		Realização de reuniões periódicas com as lideranças intermédias, Coordenadores de Departamento, Coordenadores de Diretores de Turma, Chefe dos Serviços de Administração Escolar e Coordenador dos Assistentes Operacionais com o objetivo de monitorizar e redefinir os respetivos objetivos de cada estrutura. Estas reuniões irão servir também para agilizar o Conselho Pedagógico, permitindo uma melhor preparação antecipada do mesmo e, por consequência, a rentabilização dos assuntos nele tratados.												
		Realização de ações de formação de curta duração nas áreas da liderança, da gestão de equipas, da gestão de conflitos, das relações interpersonais e/ou da orientação educativa.												

Tabela 8 – Cronograma da linha de ação 1, área de intervenção 4.

Linha de Ação 1	Área de Intervenção 5	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Organização e funcionamento	Serviços de Apoio	Adequação dos horários dos serviços e maximização do tempo de espera no que diz respeito ao atendimento aos alunos, pessoal docente e não docente.												
		Simplificar, agilizar e tornar eficientes os procedimentos administrativos e organizacionais.												
		Aperfeiçoar os mecanismos de atendimento aos utentes dos Serviços Administrativos.												
		Elevar os índices de satisfação dos utentes dos Serviços Administrativos.												
		Promover o trabalho colaborativo entre os assistentes administrativos.												
		Valorizar as funções exercidas pelos Chefes dos Serviços, nomeadamente ao nível da planificação de atividades; da coordenação dos serviços, da antecipação de problemas e da resolução de conflitos.												
		Organização e atualização do Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE) de acordo com o previsto na Portaria n.º 671/2000, de 17 de abril.												
		Realização de reunião semanal com o Chefe dos Serviços para planificação do trabalho												
		Promoção de uma estreita colaboração com a professora bibliotecária.												
		Disponibilização de verbas para apetrechamento da biblioteca escolar com livros, materiais e equipamentos.												
		Incentivo à dinamização de exposições e/ou de eventos literários e culturais promovidas pelas bibliotecas escolares.												

Tabela 9 – Cronograma da linha de ação 1, área de intervenção 5.

Linha de Ação 2	Área de Intervenção 1	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Serviço Educativo	Gestão do Currículo	Articulação entre documentos orientadores na vida da Escola (Projeto Educativo, Plano de Atividades, Plano de Turma, Critérios de Avaliação, Planificações...).												
		Promoção da articulação entre Departamentos, disciplinas, áreas disciplinares e/ou cursos.												
		Envolvimento de docentes de níveis de ensino diferentes em atividades de tutoria/apoio educativo.												
		Realização de reuniões regulares entre os coordenadores de Departamento/Grupo de Recrutamento.												

Tabela 10 – Cronograma da linha de ação 2, área de intervenção 1.

Linha de Ação 2	Área de Intervenção 2	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Serviço Educativo	Abandono e desistência	Análise das taxas de abandono por ano de escolaridade, por curso e por escola.												
		Análise do n.º (e percentagem) de alunos beneficiários da Ação Social Escolar (ASE), por escalão.												
		Prestação de auxílio, no que diz respeito a material escolar e ao reforço alimentar, a crianças e jovens assinalados pela situação de risco em que se encontra o respetivo agregado familiar.												
		Referenciação dos alunos que revelam insucesso, identificação das causas e aplicação atempada de medidas conducentes à sua remediação.												
		Envolvimento dos SPO na reorientação vocacional de alunos que evidenciem elevados níveis de insucesso nos cursos frequentados.												
		Dinamizar, ao longo do ano letivo, atividades de divulgação da oferta educativa, seja através da publicação de informação escrita, seja através de sessões de esclarecimento prestadas pelos SPO a alunos e pais/encarregados de educação, seja por via do testemunho direto de antigos alunos que frequentaram os nossos cursos ou ainda mediante a participação ativa da Escola em "feiras", mostras ou outras iniciativas.												
		Monitorização mais próxima dos alunos que evidenciem níveis de insucesso, de indisciplina e/ou de falta de assiduidade mais elevados.												
		Adesão ao projeto Empresários Pela Inclusão Social (EPIS)												

Tabela 11 – Cronograma da linha de ação 2, área de intervenção 2.

Linha de Ação 2	Área de Intervenção 3	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Serviço Educativo	Cumprimento das regras e disciplina	Potenciação do Gabinete de Integração e Mediação (GIM) através da atribuição de competências específicas no apoio de alunos com comportamentos de indisciplina e/ou de risco.												
		Instituição de mecanismos para dar a conhecer o RI aos alunos e pais/encarregados de educação no ato de matrícula.												
		Promoção da análise parcial do RI na primeira reunião dos Professores e/ou dos Diretores de Turma com os respetivos pais e encarregados de educação bem como no primeiro contacto com os alunos.												
		Sensibilização dos docentes, do pessoal não docente e dos discentes para o cumprimento do RI, através de um trabalho de proximidade que os envolva diretamente, nomeadamente ao nível da sala de aula e dos espaços públicos da ESJP.												
		Reforço da liderança e da autoridade do professor no espaço da sala de aula.												
		Uniformização da atuação dos docentes em cada Conselho de Turma (concertação de estratégias a efetuar no início de cada ano lectivo).												
		Adoção de uma postura de maior visibilidade e proximidade, sobretudo por parte da Diretora (e de outros elementos da Direção) junto dos alunos nos espaços públicos da Escola.												
		Ida, pelo menos uma vez por período letivo, a todas as turmas/salas para dialogar com os alunos sobre o funcionamento das atividades escolares.												
		Realização de reuniões com pais e encarregados de educação de turmas em que sejam detetados problemas graves de ordem comportamental e/ou de aproveitamento.												
		Realização de ações de sensibilização e/ou de formação no âmbito da indisciplina, da gestão/mediação de conflitos e da liderança de grupos.												

[illegible]

Tabela 12 – Cronograma da linha de ação 2, área de intervenção 3.

Linha de Ação 2	Área de Intervenção 4	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Serviço Educativo	Abertura ao Meio	Afirmação da autoridade do professor e do pessoal não docente e responsabilização de todos os agentes educativos, em particular dos pais e encarregados de educação.												
		Incrementação dos valores do respeito pelos outros, da solidariedade, da responsabilidade e do espírito crítico na vida quotidiana da Escola.												
		Criação de condições para que continue a subsistir uma participação efetiva por parte de todos os elementos da comunidade educativa na tomada de decisões da Escola												
		Envolvimento dos alunos em atividades desenvolvidas dentro e fora da Escola, procurando valorizar a componente prática e/ou em contexto real das aprendizagens.												
		Incentivo e apoio à candidatura a programas/projetos de empreendedorismo de escala nacional, regional e local.												
		Estabelecimento de parcerias e/ou protocolos com empresas.												
		Estabelecimento de parcerias e/ou protocolos com instituições do ensino superior, instituições científicas e/ou de investigação.												

Tabela 13 – Cronograma da linha de ação 2, área de intervenção 4.

Linha de Ação 2	Área de Intervenção 5	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Serviço Educativo	Percorso Escolar do Aluno	Criação, no âmbito do GAL, de uma vertente que acompanhe o percurso académico dos alunos da nossa Escola.												
		Criação, no âmbito do GAL, de uma vertente que acompanhe o percurso académico e/ou profissional dos alunos após a conclusão de estudos na Escola.												

Tabela 14 – Cronograma da linha de ação 2, área de intervenção 5.

Linha de Ação 2	Área de Intervenção 6	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Serviço Educativo	Educar para a cidadania	Candidatura ao projeto "Selo Escola Voluntária".												
		Incentivo à dinamização de iniciativas por parte dos alunos (ou de quaisquer outros elementos da comunidade escolar) que promovam o respeito e a solidariedade (campanhas, voluntariado...).												

Tabela 15 – Cronograma da linha de ação 2, área de intervenção 6.

Linha de Ação 3	Área de Intervenção 1	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Os Recursos Humanos	A Avaliação de desempenho	Simplificação de procedimentos e redução ao indispensável dos documentos necessários à implementação do processo de avaliação.												
		Valorização da vertente formativa do processo de avaliação.												
		Realização de ações de formação de curta duração na área da avaliação de desempenho.												

Tabela 16 – Cronograma da linha de ação 3, área de intervenção 1.

Linha de Ação 3	Área de Intervenção 2	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Os Recursos Humanos	Formação	Elaboração anual do Plano de Formação da Escola com a participação dos diversos intervenientes e interessados no processo.												
		Realização de sessões públicas para apresentação do trabalho efetuado no âmbito de Mestrados e/ou Programas Doutorais.												
		Divulgação da obtenção de graus académicos por parte de docentes e pessoal não docente junto da comunidade educativa.												
		Realização de sessões de formação de curta duração dinamizadas pelo pessoal.												
		Realização de sessões de formação de curta duração, dinamizadas por especialistas em diversas áreas das Ciências da Educação.												
		Abertura ao desenvolvimento de projetos de investigação-ação. Elaboração de planos de formação para os Assistentes Técnicos e Operacionais.												

Tabela 17 – Cronograma da linha de ação 3, área de intervenção 2.

Linha de Ação 4	Área de Intervenção 1	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Relacionamento com a Comunidade	Relacionamento com a Comunidade	Envolvimento dos professores nas decisões.												
		Continuação com os estabelecimentos de parcerias com a comunidade envolvente.												
		Valorização do papel do Pais e Encarregados de Educação como responsáveis pelo sucesso escolar e educativo dos seus educandos.												
		Reconhecimento os Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos como fundamentais para a qualidade educativa da Escola.												

Tabela 18 – Cronograma da linha de ação 4, área de intervenção 1.

Linha de Ação 4	Área de Intervenção 2	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Relacionamento com a Comunidade	Uma Escola (re)conhecida	Continuação do projeto "Rostos".												
		Realização do almoço de Natal.												
		Comemoração do dia do Patrono.												
		Comemoração do dia do Diploma (poderá depender de enquadramento legal).												
		Constituição da Associação dos Antigos Alunos da ESJP.												

Tabela 19 – Cronograma da linha de ação 4, área de intervenção 2.

Linha de Ação 5	Área de Intervenção	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Segurança	AI 1 – Controlo de entradas e saídas das Escolas AI 2 – Vigilância dos espaços exteriores AI 3 – Plano de Emergência e Plano de Segurança da Escola	Implementação e/ou aperfeiçoamento dos procedimentos existentes para entrada de pessoas na Escola.												
		Reforço da segurança junto à Escola.												
		Instalação de sistema de videovigilância												
		Implementação de medidas no sentido de reforçar as atividades de vigilância dos recreios e/ou espaços exteriores.												
		Conceção e implementação dos Planos de Emergência e de Segurança da Escola.												

Tabela 20 – Cronograma da linha de ação 5.

Linha de Ação 6	Áreas de Intervenção	Estratégias	2014/2015			2015/2016			2016/2017			2017/2018		
			1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Gestão das Instalações e dos Recursos Materiais	AI 1 – Obras de Manutenção/requalificação AI 2 – Redução de despesas/aumento das receitas/diversificação das fontes de financiamento	Definição e planeamento rigoroso da execução orçamental.												
		Estabelecimento de parcerias com o objetivo de ampliação as receitas próprias.												
		Formalização de candidaturas a projetos que permitam a aquisição de equipamentos.												
		Implementação de sistemas de monitorização dos consumos de todos os equipamentos ligados em rede.												
		Elaboração de relatórios dos consumos energéticos que permitam conseguir um entendimento claro dos hábitos e consumo energético da nossa Escola.												
		Regulação do consumo energético.												
		Adquisição ou realização de contratos de aluguer de equipamento baseados em propostas ou análise de eficiência e economia.												
		Implementação de medidas de combate ao desperdício, de poupança de energia, de reciclagem e de reutilização com vista à educação ambiental.												
		Fomentação de hábitos de poupança de energia junto dos utilizadores (funcionários, professores e alunos), através de ações de sensibilização e panfletos de divulgação.												
		Valorização do espaço envolvente à Escola. Promoção de medidas de manutenção e expansão das áreas verdes.												

Tabela 21 – Cronograma da linha de ação 6.

8. Considerações Finais

O Projeto de Intervenção que aqui se proponho constitui um grande desafio pessoal e profissional, que encaro com o maior empenho e dedicação e que quero estender a toda a comunidade educativa.

Há compromissos que só são possíveis se delineararmos linhas de ação, áreas de intervenção, objetivos e estratégias cuidadosamente seleciona, pois seguir numa direção obriga a fazer opções escolhendo umas e afastando outras, e das escolhidas, importa ainda estabelecer prioridades, pois não é razoável nem produz frutos querer fazer tudo ao mesmo tempo, seguindo um sem número de direções. E os objetivos e as estratégias têm de ser partilhadas, vividas em conjunto, e no mínimo, aceites e assumidas por todos.

É com esta convicção que apresento este projeto de intervenção centrado nas pessoas (comunidade educativa), orientado para o sucesso (resultados) e projetado para o futuro.

“No exercício das suas funções, os titulares dos cargos previstos no presente decreto-lei estão exclusivamente ao serviço do interesse público, devendo observar no exercício das suas funções os valores fundamentais e princípios da atividade administrativa consagrados na Constituição e na lei, designadamente os da legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé”.

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril

9. Bibliografia

- ALAÍZ, V., GÓIS, E., & GONÇALVES, C., (2003). Auto-Avaliação de Escolas: Pensar e Praticar. Lisboa: Edições ASA.
- BOLÍVAR, A. (2012). Melhorar os processos e os resultados educativos. *O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- FORMOSINHO, J., SOUSA FERNANDES, A., MACHADO, J. & FERREIRA, F. I., (2005), Administração da Educação – Lógicas Burocráticas e lógicas de mediação, 1.ª Ed., Lisboa: Edições ASA.
- FULLAN, M. (2003). The moral imperative of school leadership. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- PERRENOUD, P. (2002). A escola e a aprendizagem da democracia. Porto: Edições ASA.
- SÁ, V. (2009). A (AUTO) Avaliação das escolas: "virtudes" e "efeitos colaterais". Ensaio: AVAL. POL. PÚBL. EDUC., RIO DE JANEIRO.
- SANTOS GUERRA, M., (2002), Entre bastidores: O lado oculto da organização escolar, 1.ª Ed., Porto: Edições ASA.
- SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. (1998). Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- SILVA, J. M. (2010). Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- SILVA, J. M. (2011). Direcção, liderança e autonomia das escolas. In A. Neto-Mendes, J. A. Costa & A. Ventura (Eds.), A Emergência do Diretor da Escola: Questões Políticas e Organizacionais. Atas do VI Simpósio de Organização e Gestão Escolar. Aveiro Universidade de Aveiro.

Documentos Consultados:

- Programa Educação 2015 Ministério de Educação
- Projeto Educativo da Escola Secundária Jorge Peixinho para o triénio de 2009 - 2013.
- Relatório de Auto-Avaliação, de outubro de 2012.
- Relatório de Avaliação Externa da Inspeção-Geral da Educação e Ciência.

Legislação Referenciada:

- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril - Aprova o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário
- Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho - Procede à segunda alteração ao Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário
- Despacho n.º 4653/2013, de 3 de abril - Determina o alargamento da experiência piloto dos cursos vocacionais

Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto - Estabelece o regime da escolaridade obrigatória para as crianças e jovens que se encontram em idade escolar e consagra a universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 5 anos de idade

Lei n.º 51/2012, de 5 de setembro - Aprova o Estatuto do Aluno e Ética Escolar, que estabelece os direitos e os deveres do aluno dos ensinos básico e secundário e o compromisso dos pais ou encarregados de educação e dos restantes membros da comunidade educativa na sua educação e formação.

Decreto-Lei n.º 344/89, de 11 de outubro, que estabelece o respetivo ordenamento jurídico, indicando os princípios gerais a seguir nesta atividade, a natureza, objetivos e organização da formação inicial, contínua e especializada e as formas de planeamento e coordenação da formação.

Montijo, 21 de maio 2014