

Escola Secundária José Saramago – Mafra

Projeto de intervenção – Quadriénio 2022-2026



Candidatura ao cargo de diretor

Pedro Liberto Ferreira

Março de 2022

Índice

Introdução	2
1. Diagnóstico estratégico	3
1.1. Quadro conceptual de referência	3
1.2. Contextualização da Escola Secundária José Saramago	3
1.3. Problemas diagnosticados	4
2. Proposta de intervenção	6
2.1. Missão	6
2.2. Metas	7
2.3. Grandes linhas de orientação	7
3. Plano de ação	7
3.1. Princípios	7
3.2. Plano estratégico	7
3.2.1 Resultados Educativos	14
3.2.2 Prestação do Serviço Educativo	15
3.2.3 Liderança e gestão	16
3.3. Cronograma	17
4. Avaliação do projeto de intervenção	18
Considerações finais	18
Referências bibliográficas	20
Legislação consultada	20
Anexo – Plano de comunicação	

Introdução

O presente projeto de intervenção surge no âmbito do procedimento concursal para provimento do lugar de Diretor da Escola Secundária José Saramago - Mafra, conforme consta do aviso n.º 5191/2022, do Diário da República, II.ª série n.º 50/2022, de 11 de março de 2022, e de acordo com o Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril, artigos 21.º e 22.º e com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, para o quadriénio 2022-2026.

Este projeto de intervenção pretende ser um contributo válido e um fator de valorização da Escola Pública e do Serviço Público de Educação, em particular da Escola Secundária José Saramago – Mafra (ESJS – Mafra), considerada uma escola de referência quer no concelho quer em concelhos limítrofes.

A motivação que decorre desta candidatura prende-se com a necessidade de fornecer à escola uma solução estável, contrariando o ciclo recente de entrada e saída de diretores, que obrigou a recorrer, por duas vezes, a uma Comissão Administrativa Provisória (CAP) para gerir os destinos da escola.

Um bom gestor de escola, como diz J. M. Duart, é um guia, um facilitador, que ouve e ajuda a transformar ideias e iniciativas em planos, que reúne e aplica recursos, que atua e faz atuar, avalia e faz avaliar, que liga e que une o que pode andar separado pelos campos administrativos, financeiros, pedagógicos. (Azevedo, 2003).

Professor há 29 anos consecutivos na Escola Secundária José Saramago, com um conhecimento profundo das dinâmicas e da cultura da escola, bem como dos recursos humanos, pedagógicos e materiais, fruto de um envolvimento em diversos grupos de trabalhos e cargos de liderança intermédia, o autor entende ter capacidade para fornecer à escola as condições para a sua estabilização e considera já ter demonstrado competências para unir a comunidade educativa no seu propósito mais nobre – promover um ensino de qualidade aos jovens e adultos do concelho de Mafra. Para além desta ligação umbilical à escola, o autor, fruto da sua dinâmica na organização de eventos desportivos, estabelece há mais de duas décadas contacto estreito com o poder autárquico local e com a sua comunidade. É com esta sustentação e na expectativa de conseguir unir vontades que se candidata ao cargo de diretor da sua escola de sempre.

Para a elaboração deste projeto, foram consultados vários documentos da escola a saber: Projeto Educativo de Escola 2021/2024; Plano Curricular de Escolar 2021/2022; Relatório Anual do Progresso do Contrato de Autonomia 2019/2020, Relatório de

Avaliação do IGEC – Ficha síntese de junho de 2020; Plano de Ação Estratégica 2020/2021; Plano Anual de Atividades 2020/2021; Plano de Melhoria 2017/2020; Regulamento Interno 2018/2022; Apresentação dos resultados EPIS 2019/2020.

O projeto encontra-se dividido em quatro partes: uma primeira dedicada ao diagnóstico estratégico da Escola, seguindo a proposta de intervenção, uma terceira parte diz respeito ao plano de ação e, por fim, a forma de avaliação do projeto de intervenção.

1. Diagnóstico Estratégico

1.1 Quadro conceptual de referência

O *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (Perfil dos Alunos)*, homologado pelo Despacho n.º 6478/2017, 26 de julho, afirma-se como “o referencial para as decisões a adotar por decisores e atores educativos ao nível dos estabelecimentos de educação e ensino e dos organismos responsáveis pelas políticas educativas (...) constituindo-se como matriz comum para todas as escolas e ofertas educativas no âmbito da escolaridade obrigatória, designadamente ao nível curricular, no planeamento, na realização e na avaliação interna e externa do ensino e da aprendizagem.”.

É com base neste quadro conceptual que se deverá pautar a intervenção dos atores educativos e das lideranças escolares. O *Perfil dos Alunos* assume-se como o maior desafio que se coloca atualmente à Escola. É um documento muito ambicioso, uma vez que a sua conceção de educação e formação pretende ser um ponto de partida para a transformação da Escola e do currículo, para responder às exigências do século XXI. Pretende-se preparar os alunos para um futuro incerto, criando um novo perfil de Aluno, mas também um novo perfil para a Escola e para o Professor.

É reconhecido que o *Perfil dos Alunos* antecipa algumas dificuldades associadas à operacionalização da mudança pretendida, nomeadamente quando se refere a implicações práticas associadas ao núcleo da ação educativa e às práticas curriculares docentes mas também às práticas organizacionais, ao nível da gestão da Escola.

1.2 Contextualização da Escola Secundária José Saramago

A Escola Secundária José Saramago localiza-se na vila de Mafra, a 30 km de Lisboa, está integrada na área metropolitana da capital e faz fronteira com os concelhos de Sintra, Loures, Sobral de Monte Agraço, Torres Vedras e Arruda dos Vinhos. A escola encontra-se num meio favorecido, segundo os últimos dados da Direção-Geral de

Estatísticas da Educação e Ciência, os valores das variáveis do contexto da escola, quando comparados com outras escolas públicas, colocam-na nas mais favorecidas, nomeadamente na idade média dos alunos e nas habilitações dos seus encarregados de educação.

A sua origem remonta ao início da década de 70 do século passado. O edifício já não é o original, uma vez que teve, no início da década de 90, uma realocação. No ano letivo 2009/2010, sofreu um processo de requalificação, a cargo da *Parque Escolar*. Apresenta, atualmente, excelentes instalações, tem seis salas de informática completamente equipadas, todas as salas de aula têm um videoprojetor e um computador ligado à internet. Possui ainda dois auditórios e as restantes estruturas de apoio estão bem equipadas. Regista-se ainda o facto de apresentar espaços exteriores amplos e bem cuidados.

A escola conta com cerca de 2000 alunos distribuídos pelo ensino diurno (1817) e noturno (282). A oferta educativa é composta por 49 turmas dos cursos científicos humanísticos, dos 10.º, 11.º e 12.º anos de escolaridade (Ciências e Tecnologias, Línguas e Humanidades, Artes Visuais e Socioeconómicas), 25 turmas do ensino Profissional (Auxiliar de Saúde, Desporto, Gestão, Gestão e Programação de Sistemas Informáticos, Multimédia, Turismo, Restaurante e Bar, e Auxiliar de Farmácia) e 7 turmas do Centro de Apoio à Aprendizagem (Autonomia Pessoal e Social - nível 1 e 2) e Ensino Estruturado. A escola apresenta ainda, na sua oferta educativa, cursos de educação e formação de adultos no regime noturno (EFA), um Centro Qualifica, sendo a sede do Centro de Formação do Concelho de Mafra, bem como do Centro de Formação Desportivo Náutico de Mafra (Desporto Escolar). Aqui são realizados os exames do ensino secundário, ao abrigo do decreto-lei 357/2017 para conclusão da escolaridade. A escola possui, atualmente, cerca de 200 docentes, distribuídos por 13 departamentos, 1 técnico Superior, 14 assistentes técnicos e 48 assistentes técnicos operacionais.

1.3 Problemas diagnosticados

Para se realizar o diagnóstico de problemas na ESJS – Mafra, procedeu-se a uma análise pormenorizada dos principais relatórios de avaliação apresentados na Escola, nomeadamente o Relatório de Execução do Projeto Educativo 2019/2020 (Relatório PEE); Relatório Anual do Progresso do Contrato de Autonomia 2019/2020 (Relatório CA), Relatório de Avaliação do IGEC – Ficha síntese de junho de 2020 (Relatório IGEC) e Relatório de Autoavaliação 2019/2029 (Relatório AA). A análise e o registo dos problemas / fragilidades detetados realizou-se pela ordem dos documentos acima

referidos, pelo que se absteve de repetir metas ou objetivos que já tinham sido referenciados em documentos anteriores.

Os principais problemas / fragilidades detetados foram os seguintes:

- Melhorar o sucesso pleno nos Cursos Científico-Humanísticos (Relatório PEE);
- Melhorar os resultados das disciplinas definidas pelo Conselho Pedagógico como sendo as que apresentam maior insucesso (Relatório PEE);
- Melhorar a taxa de conclusão de curso a 3 anos, nos Cursos Profissionais com taxas inferiores a 80% (Relatório PEE);
- Aumentar o número de processos de Certificação e Reconhecimento de Competências, se abaixo das metas definidas no Plano Estratégico de Intervenção do Centro Qualifica (Relatório PEE);
- Melhorar as condições de acesso a recursos tecnológicos nas salas de aula (Relatório PEE);
- Funcionamento da Sala de Estudo e/ou outras modalidades de apoio (Relatório PEE);
- Envolver os professores em práticas de trabalho colaborativo, visando a implementação conjunta de estratégias promotoras do sucesso educativo e a reflexão sobre a eficácia das diferentes metodologias aplicadas (Relatório PEE);
- Envolver todos os setores da comunidade educativa na autoavaliação da escola (Relatório PEE);
- Criar as estruturas necessárias para a monitorização dos processos (Relatório PEE);
- Dinamização de momentos de reflexão/debate sobre metodologias e resultados, que envolvam os vários atores da comunidade educativa (Relatório PEE);
- Realizar, anualmente, formação em áreas que promovam os objetivos do PEE, acessível a todos os docentes e não docentes (Relatório PEE);
- Promover visitas de estudo a instituições, organismos e empresas, visando um conhecimento *in loco* das mesmas. (Relatório PEE);
- Otimização dos procedimentos administrativos (Relatório CA);
- Programar e superintender os processos de diversificação e desenvolvimento do currículo (Relatório CA);

- Capacitação dos docentes na área da avaliação das aprendizagens, estimulando a reflexão interna e a melhoria das práticas – Articulação entre avaliação sumativa e formativa; Diversificação de instrumentos de avaliação (Relatório IGEC);
- Na monitorização dos processos, deve elaborar-se documentos de registo de acordo com as metas e ações do PEE (Relatório AA);
- Apostar no incremento da articulação curricular, dando consistência ao trabalho desenvolvido até ao momento, no sentido de se caminhar para a flexibilidade curricular (Relatório AA).

2. Proposta de intervenção

2.1 Missão

A missão deste projeto de intervenção na ESJS – Mafra é criar, o melhor possível, condições favoráveis para que a instituição caminhe no sentido de uma educação de excelência. Para isso, é importante respeitar a sua visão e a sua missão, plasmados no seu Projeto Educativo.

Ser uma incubadora de cidadãos capazes de contribuir para o desenvolvimento sustentável da humanidade, numa perspetiva social, económica e ambiental é a visão da ESJS - Mafra com a qual o autor deste projeto se identifica na plenitude. Destaca-se a construção de um futuro, em constante mudança, a viver uma revolução científica, digital e tecnológica, sendo fundamental que a Escola se adapte e que transmita as competências que permitam aos alunos responder a esta revolução e fazer face às imprevisibilidades resultantes da complexidade dos tempos atuais. Só em ligação com o Mundo, se poderá construir uma Escola de qualidade. Há que alargar, com convicção, as fronteiras da escola, saindo da sala de aula convencional, criando sinergias, parcerias e comprometimento com a comunidade, não só a mais próxima como também além-fronteiras. É destas ligações, de partilha de experiências, de boas práticas, de conhecimento que surgem condições para se garantir um ensino de excelência.

A missão da Escola é servir a sociedade, através da prestação de um serviço educativo potenciador da formação de jovens e adultos dotados de saberes, competências, espírito interventivo e valores morais que contribuam para o desenvolvimento de uma sociedade mais consciente dos reais desafios que se lhe coloca, mais capaz de os resolver, mais justa socialmente e ambientalmente mais responsável. Há, por isso, que criar as melhores condições para que os formandos tenham não só uma educação de qualidade mas também que esta seja acessível a todos. A inclusão é uma realidade na ESJS – Mafra, há agora que desenvolver

estratégias para chegar a mais alunos de forma a apoiá-los no seu percurso escolar. Só assim se poderá garantir que ninguém fica para trás.

2.2 Metas

As metas deste projeto de intervenção são as que estão referidas nos problemas diagnosticados na ESJS – Mafra, ou seja, as que foram mencionadas no Relatório do PEE, cujo grau de consecução não foi cumprido, ou foi só parcialmente cumprido, bem como os problemas diagnosticados noutros relatórios de avaliação. Depois de analisado o Relatório do PEE, o autor reagrupou e aglutinou os problemas / fragilidades, descritos noutros documentos de avaliação; divididos em três dimensões: Resultados Educativos, Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão, que correspondem aos vetores estratégicos do Projeto Educativo em vigor.

Todas as metas consideradas para este projeto serão analisadas, pormenorizadamente, no ponto 3.2. – Plano estratégico.

2.3 Grandes linhas de orientação

As grandes linhas de orientação deste projeto de intervenção são o Projeto Educativo, as informações recolhidas em relatórios de avaliação da ESJS - Mafra na área da liderança e administração e, finalmente, o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*.

3. Plano de ação

3.1 Princípios

Os princípios que orientam este plano de intervenção são os mesmos que estão plasmados no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. (Martins e al., 2017, p. 13-14): Base humanista; Saber; Aprendizagem; Inclusão; Coerência e flexibilidade; Adaptabilidade e ousadia; Sustentabilidade; Estabilidade

3.2 Plano estratégico

O plano estratégico deste projeto de intervenção mantém a mesma lógica de organização e de coerência, permitindo a utilização desta linha de raciocínio no seu desenvolvimento. Nesse sentido, para facilitar a análise das diferentes vertentes do plano estratégico, este será dividido em três dimensões que correspondem aos vetores estratégicos do Projeto Educativo em vigor: Resultados Educativos; Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão.

Para a concretização deste plano, será essencial definir as ações a implementar para que o mesmo se efetive. Optou-se por enunciar, em primeira instância, essas ações e, posteriormente, distribuí-las por cada uma das dimensões, pois muitas delas serão referências em mais do que uma dimensão, o que se tornaria redundante.

As ações a desenvolver serão as seguintes:

Ação 1 – Plano de comunicação da ESJS - Mafra

A comunicação assume uma importância vital, é uma área-chave, permite que, internamente, todos recebam e entendam a mensagem e, externamente, preserva e promove a imagem da Escola. Deve, por isso, ser eficaz. Como garantir, então, os melhores resultados? A resposta está num bom plano de comunicação.

O plano de comunicação está dividido em duas áreas: a comunicação interna e a comunicação externa.

Os objetivos do plano de comunicação interna são modernizar, organizar e agilizar a informação, permitindo o acesso rápido e organizado aos documentos de trabalho; reduzindo o excesso de “ruído” provocado por *emails* de grupo em número demasiado elevado; garantindo clareza nas decisões dos órgãos de decisão da Escola; diminuindo a burocracia.

Os objetivos do plano de comunicação externa são promover, interessar e aproximar a comunidade da escola, modernizando as formas de comunicação digitais da escola, dando-lhe uma versão “mobile” para aumentar o número de acessos e manter a comunidade informada sobre as atividades da escola, criando informação regular para a imprensa local.

À data deste projeto, a rede social *Facebook* tem cerca de 350 seguidores e a rede social *Instagram*, pouco mais de 100 seguidores e somente 10 publicações. Numa escola com cerca de 2000 alunos e 200 professores, há razões para acreditar que este número pode subir substancialmente. Para tal, terá de existir uma mobilização, promovida pelo diretor, junto dos alunos, recorrendo aos “influencers” da escola para que se envolvam na promoção destas páginas. Sabe-se que estes fenómenos de grupo, tornando as suas publicações “virais”, rapidamente se propagam na rede. Se, para além disto, se promover as páginas junto do pessoal docente e não docente da escola, bem como dos encarregados de educação, rapidamente se atinge o objetivo de dar a visibilidade que a ESJS – Mafra merece.

Para dar suporte a estas páginas, será criada uma equipa de comunicação da escola, da qual constará, no mínimo, um docente de informática que coordenará a equipa e envolverá os alunos do Curso Profissional de Multimédia da Escola. Pretende-se, concomitantemente, que as ações realizadas por estes alunos sejam integradas nos seus portfólios pessoais, de forma a enriquecer e valorizar a sua formação.

Remete-se o desenvolvimento mais pormenorizado deste plano de comunicação para o anexo deste documento.

Ação 2 – Plano de digitalização da Escola

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, relativa ao Plano de Ação para a Transição Digital, apresenta uma medida (medida 1) para o Programa de Digitalização da Escola. Neste início do Programa, algumas dezenas de professores da ESJS-Mafra participaram na capacitação digital de docentes. Também já foram atribuídos computadores portáteis a professores e alunos, bem como *routers* portáteis com tráfego de internet gratuito até 8 gigas. Está previsto, ainda, o acesso a recursos digitais de qualidade em maior número.

Antecipando a necessidade de modernização digital da Escola, pretende-se criar uma equipa de trabalho que forneça apoio a docentes e discentes, com um horário presencial definido para apoio presencial ou por videochamada. Essa equipa deverá ainda proporcionar formação interna na plataforma *google drive* e *google classroom*, bem como replicar a formação tida no âmbito da capacitação digital dos professores.

Como forma de monitorização do processo, pretende-se dar continuidade à implementação da Plataforma *SELFIE* – uma ferramenta *online* gratuita, para as escolas avaliarem como estão a usar as tecnologias no ensino. Esta plataforma foi criada pela Comissão Europeia. Através dela, dirigentes escolares, professores e alunos podem dar o seu *feedback*, cujos resultados são compilados e podem ser consultados num relatório. É uma ferramenta de “autorreflexão *online*” e “fácil de utilizar”, a *SELFIE* permite aos dirigentes escolares, professores e alunos expressarem as suas opiniões quanto à utilização das tecnologias na sua escola, com relatórios evolutivos, garantindo o anonimato dos seus participantes.

Ação 3 – Aumentar os recursos da escola recorrendo aos programas disponíveis

As escolas debatem-se com a falta de recursos para implementação das suas estratégias. Muitas vezes, as escolas não conseguem superar as suas fragilidades e/ou problemas por falta de recursos que deem resposta competente e adequada às suas ambições.

Neste projeto de intervenção, pretende-se criar condições para a resolução dos problemas diagnosticados. Os mesmos só serão resolvidos com a obtenção de recursos suplementares. Desta forma, deverá ser ponderado o estabelecimento de contratos e/ou programas que permitam à escola alavancar estes recursos.

São exemplos disso o contrato de autonomia que a ESJS – Mafra deixou caducar, traduzindo-se na perda de um crédito horário de 22 horas letivas, que deverá ser renegociado e reativado se o mesmo se justificar.

Ainda nesta linha, é muito importante reativar o Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar com o apoio da Câmara Municipal de Mafra. No ano letivo anterior, este possibilitou a presença de uma psicóloga na escola que, apesar de ainda não existir relatório de avaliação, sabe-se, conseguiu muito bons resultados com os alunos, à semelhança do que aconteceu com o programa EPIS. São de realçar os resultados do programa EPIS, no seu relatório de 2019-2020. Este programa acompanhou 36 alunos da ESJS – Mafra, ao longo de dois anos letivos, registando-se um aumento excepcional de 22,2% no número de alunos em zona de aprovação (alunos com 2 ou menos classificações inferiores a dez no final do período), passando de uma taxa de 75% para 97,2% (Relatório EPIS, 2020, p. 5). Acredita-se que, para estes adolescentes, este apoio técnico, a nível psicológico, é um dos caminhos comprovados para o sucesso escolar. Naturalmente, estes resultados serão sempre exponenciados com o envolvimento de uma equipa multidisciplinar, sendo formada pelo Diretor de Turma, um docente da Educação Especial, para enquadramento da situação no Decreto-Lei 54/2018, e outro(s) elemento(s) considerado(s) necessário(s) de acordo com as particularidades de cada aluno.

Neste projeto de intervenção, sugere-se a criação de um Programa de Voluntariado Docente (Decreto-Lei n.º 124/2009). Entende-se que deve ser dada uma real oportunidade aos professores que se reformam, se assim o entenderem, para continuarem a oferecer o seu conhecimento e experiência nos diferentes âmbitos que este programa permite. As possibilidades de colaboração são vastas, deixamos aqui algumas, a título de exemplo, que poderiam responder às necessidades da ESJS – Mafra: apoio na formação de professores e pessoal não docente; apoio a professores - na planificação, na construção de materiais didáticos; apoio a alunos nas salas de estudo; acompanhamento dos percursos escolares dos alunos; apoio à avaliação interna da escola; articulação vertical e horizontal dos currículos, privilegiando o contacto com as escolas e a programação vertical (ou horizontal) dos programas e de

outros projetos, visando o sucesso educativo dos alunos; desempenho de funções de tutoria.

O mais recente programa – Plano das aprendizagens 21|23 Escola+, apresentado no dia 1 de junho do ano anterior, vem responder aos constrangimentos causados pela pandemia COVID-19, procurando garantir que ninguém fica para trás. O Plano 21|23 Escola+ estrutura-se em três eixos de atuação, que agregam diferentes domínios, desenvolvendo-se em ações específicas: Eixo 1: Ensinar e aprender; Eixo 2: Apoiar as Comunidades Educativas; Eixo 3: Conhecer e avaliar. Os objetivos estratégicos do Plano 21|23 Escola+ são: i) A recuperação das competências mais afetadas; ii) A diversificação das estratégias de ensino; iii) O investimento no bem-estar social e emocional; iv) A confiança no sistema educativo; v) O envolvimento de toda a comunidade educativa; vi) A capacitação, através do reforço de recursos e meios; vii) A monitorização, através da avaliação do impacto e eficiência das medidas. Este será mais um programa que merecerá toda a nossa atenção, para se conseguirem mais e melhores recursos para a ESJS – Mafra.

Finalmente, é possível envolver a liderança da Escola no estabelecimento de parcerias com o poder autárquico, com a Associação de Pais e Associações de Profissionais, de forma a criar protocolos que permitam encontrar soluções para reforçar o Serviço de Psicologia e Orientação da Escola (SPO), ou na colocação de outros técnicos na nossa escola, que nos ajudem a superar dificuldades diagnosticadas, seja a nível do ensino diurno como do ensino noturno e na educação para os adultos.

Relativamente à Associação de Pais, é importante que a escola se torne pró-ativa no fortalecimento deste importante órgão. Só com uma Associação de Pais amplamente participada se podem criar condições para um efetivo apoio. A escola deverá facultar, com a respetiva autorização, os contactos dos encarregados de educação e dos representantes de turma, para que possam ser informados e possam acompanhar as ações da Associação. Pessoas informadas envolvem-se nos problemas e ajudam na procura de soluções. A nossa escola precisa de todos para aumentar os recursos disponíveis e, desta forma, ter as melhores condições para oferecer um serviço educativo de excelência.

Ação 4 – Aumento das receitas próprias

Com a transferência de competências para a Câmara Municipal de Mafra prevê-se, naturalmente, uma diminuição substancial do orçamento da escola. Algumas rubricas que deixaram de estar sob a gestão da escola permitiam uma maior flexibilidade na

gestão de receitas. Juntam-se a esta situação as limitações recentemente impostas pelo Ministério da Educação sobre o tipo de oferta alimentar disponível no bar dos alunos, o que levou a que muitos tenham optado por deixar de consumir na escola e por procurar esses produtos fora do espaço escolar, com a conseqüente diminuição de receitas.

Propõe-se reverter esta situação com o envolvimento dos alunos na procura de soluções. Sugere-se que os alunos sejam chamados a dar a sua opinião sobre o tipo de produtos alimentares que gostariam de ver no bar da escola, respeitando, obviamente, as limitações impostas pelas diretrizes do Ministério da Educação. Deve-se, assim, incentivar os alunos com maior influência sobre os colegas a promoverem o consumo na escola, seja através das suas redes sociais, ou pessoalmente através do exemplo. Só com boas receitas próprias é que uma escola consegue responder às necessidades diárias do seu funcionamento e prestar um melhor serviço educativo aos seus alunos.

Ação 5 – Rede de partilha de boas práticas

Os estabelecimentos de ensino debatem-se, muitas vezes, com questões comuns, e cada um encontra as suas soluções, adaptadas à sua cultura de escola e às suas particularidades. Não obstante esta realidade, por vezes, há “boas práticas” passíveis de serem implementadas em diferentes realidades, utilizando os mesmo princípios ou realizando ajustamentos para chegar a uma solução mais eficaz.

A partilha de instrumentos de avaliação, de processos organizativos, de documentação interna exige o desenvolvimento de mecanismos de coordenação e regulação intra e inter-escolas, capazes de reduzir distâncias físicas e o isolamento pedagógico e funcional. Esta rede deve, em primeira instância, ser incentivada e promovida pela liderança da Escola, seguindo-se a integração das lideranças intermédias e, eventualmente, de grupos específicos da organização escolar.

Pretende-se promover uma rede de partilhas com os outros estabelecimentos de ensino do Concelho de Mafra, caminhando ao lado do *Perfil dos Alunos* e das políticas Municipais de Educação, bem como estabelecendo relações com outras escolas do Ensino Secundário próximas, ou não, em termos territoriais.

Ação 6 – Promoção, por parte da liderança, do Orçamento Participativo da Escola.

Uma das ações a promover, na sequência do *Perfil dos Alunos*, é criar na escola espaços e tempos para que os alunos intervenham livre e responsabilmente. O orçamento participativo da Escola é mais um momento favorável à convocação dos discentes para que intervenham na vida da instituição. Entende-se que as lideranças assumem, com a sua atitude, um papel importante na promoção destas iniciativas. Há

exemplos de escolas que, devido ao envolvimento dos seus alunos, têm conseguido projetos muito criativos e inovadores, com grande impacto na comunidade educativa e até mesmo no meio envolvente. Os alunos da ESJS – Mafra já demonstraram, em muitos momentos, as suas capacidades neste campo e, por isso, com uma comunicação eficiente será possível que esta informação chegue a um maior número de alunos. Registe-se, por mera curiosidade, que, nos três últimos anos letivos, só por uma vez foram apresentadas duas propostas de orçamento participativo, tendo, nos outros dois anos, surgido apenas uma proposta. Este número reduzido de propostas por parte dos nossos alunos, que já revelaram a sua capacidade de iniciativa e intervenção nos mais diversos meios e programas, sugere uma divulgação pouco eficiente do Projeto.

Ação 7 – Promoção, por parte das lideranças, do Programa de Mentorias.

Na sequência da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53-D/2020, de 20 de julho e das “Orientações para a organização do ano letivo 2020/2021” da Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares, iniciou-se este ano o Programa de Mentorias entre alunos, com o apoio de uma equipa de docentes. Apesar de ainda não existir relatório dos resultados, sabe-se que este foi um sucesso.

Este programa tem um grande potencial, uma vez que promove, simultaneamente, o sucesso escolar, o trabalho colaborativo, a integração no meio escolar, a cooperação e a cultura de qualidade e de interajuda. Por tudo isto, entende-se como muito importante que seja estimulado e, suficientemente, divulgado junto dos discentes para se poder ampliar a sua participação. As lideranças de topo e intermédias deverão, em conjunto, desenvolver ações no sentido de atingir este objetivo.

Ação 8 – Cursos Profissionais com mais horas de formação fora da “sala de aula”

O que distingue um Curso Profissional das restantes opções de integração no ensino secundário é o forte vínculo ao mundo profissional. Os três anos de formação (referentes aos 10.º, 11.º e 12.º anos) deverão ser constituídos por uma acentuada componente prática, que valorize o desenvolvimento de competências técnicas direcionadas para o exercício de uma profissão.

Entende-se que se deverá estabelecer uma ligação mais estreita com a comunidade, com o tecido empresarial de Mafra e dos concelhos limítrofes, proporcionando o contacto direto dos formandos, retirando-os da sala de aula convencional. Seja através de *workshops*, pequenas formações, conhecimento da realidade profissional da sua área, há que envolver os Conselhos de Turma neste

desígnio, criando estratégias que articulem os objetivos e os conteúdos dos diferentes módulos de formação profissional.

A liderança da escola, em primeira instância, deverá encetar os contactos com o mundo empresarial, de forma a estabelecer parcerias que contribuam para enriquecer a formação profissional dos seus discentes. As lideranças intermédias poderão e deverão sugerir áreas preferenciais de prospeção, tendo em conta os objetivos de cada curso profissional existente na escola. Entende-se que, desta forma, se estimulará e motivará os formandos a investirem na sua formação, criando condições de sucesso, associados a uma vertente marcadamente mais prática.

Ação 9 – Criação de equipas de trabalho para um ciclo de 4 anos

A liderança deverá promover, neste novo ciclo, a criação de equipas de trabalho para o ciclo de 4 anos, de forma a permitir a consolidação de processos e facilitar a recolha da informação necessária para a elaboração dos documentos estruturantes da escola, agilizando o processo de autoavaliação. O conhecimento acumulado durante este ciclo também permitirá refletir sobre o trabalho desenvolvido e, desta forma, realizar propostas de alterações mais consistentes com as dificuldades encontradas.

Ação 10 – Criação de turmas na plataforma *Classroom* para todas as turmas do ensino diurno.

Como o objetivo de facilitar o acesso de professores e alunos à plataforma *Classroom*, sugere-se a criação antecipada das turmas antes do início do ano letivo. Assim, todos os alunos e professores de uma turma estarão reunidos no mesmo sítio virtual com uma uniformização do espaço que facilitará a consulta por parte dos professores e alunos. Esta organização irá promover o trabalho colaborativo entre professores do mesmo Conselho de Turma, assim como facilitará o acesso aos conteúdos e informações fornecidas pelos docentes, promovendo-se, simultaneamente, a utilização de plataformas de *e-learning* do ensino.

3.2.1 Resultados Educativos

Objetivo estratégico: Promover o sucesso educativo ao longo da vida, assegurando as condições necessárias para que os alunos/formandos adquiram os conhecimentos e desenvolvam as competências	
Metas a atingir	Ações a desenvolver
Melhorar o sucesso pleno nos Cursos Científico-Humanísticos	Ação 3 – Aumentar os recursos da escola recorrendo aos programas disponíveis; Ação 7 – Promoção, por parte das lideranças, do Programa de Mentorias;
Melhorar os resultados das disciplinas definidas pelo Conselho Pedagógico como sendo as que têm maior insucesso	- Promoção de atividades de complemento curricular; - Dinamização da biblioteca;

	- Destacar os alunos que se distinguem pela excelência.
Melhorar a taxa de conclusão de curso a 3 anos, nos Cursos Profissionais com taxas inferiores a 80%	Ação 3 – Aumentar os recursos da escola recorrendo aos programas disponíveis Ação 5 – Rede de partilha de boas práticas Ação 7 – Promoção, por parte das lideranças, do Programa de Mentorias Ação 8 – Cursos Profissionais com mais horas de formação fora da “sala de aula”
Aumentar o número de processos de Certificação e Reconhecimento de Competências, se abaixo das metas definidas no Plano Estratégico de Intervenção do Centro Qualifica	Ação 5 – Rede de partilha de boas práticas
Responsáveis pelas ações a desenvolver: Direção; Conselho Pedagógico; Departamentos Curriculares; Docentes/Formadores; Alunos/Formandos; Encarregados de Educação; Centro Qualifica; Autarquia	
Indicadores de avaliação: taxas de sucesso pleno – Programa INOVAR; Taxas de conclusão dos cursos a 3 anos – Programa INOVAR; Pautas de exames – Programa ENES; Média de classificação por disciplina – Programa INOVAR; Indicadores de desempenho do Centro Qualifica	

3.2.2 A ação educativa

Objetivo estratégico: Consolidar o trabalho colaborativo.	
Metas a atingir	Ações a desenvolver
Envolver os professores em práticas de trabalho colaborativo, visando a implementação conjunta de estratégias promotoras de sucesso educativo e a reflexão sobre a eficácia das diferentes metodologias aplicadas (incrementar a articulação curricular.	Ação 5 – Rede de partilha de boas práticas Ação 10 – Criação de turmas na plataforma <i>Classroom</i> para todas as turmas do ensino diurno; - Atribuição de pelo menos um tempo letivo semanal comum para todos os docentes; - Promoção da intervisão da atividade letiva em contexto de sala de aula; - Promoção da elaboração de domínios de autonomiacurricular (DAC); - Promoção de momentos de partilha de práticas e saberes.
Responsáveis pelas ações a desenvolver: Direção; Departamentos Curriculares; Conselhos de Turma.	
Indicadores de avaliação: Resultado dos inquéritos aos docentes, sobre o trabalho colaborativo desenvolvido.	

Objetivo estratégico: utilização de recursos tecnológicos na sala de aula	
Metas a atingir	Ações a desenvolver
Melhoria das condições de acesso a recursos tecnológicos nas salas de aula	Ação 10 – Criação de turmas na plataforma <i>Classroom</i> para todas as turmas do ensino diurno - Promover a utilização das bandas largas, fornecidas pelo Ministério da Educação, para partilha de dados móveis e utilização nos

	telemóveis e/ou computadores portáteis da escola.
Responsáveis pelas ações a desenvolver: Direção; Departamentos Curriculares; Conselhos de Turma.	
Indicadores de avaliação: Resultados obtidos através dos inquéritos integrados na plataforma SELFIE.	

Objetivo estratégico: Modalidades de apoio aos alunos	
Metas a atingir	Ações a desenvolver
Funcionamento da Sala de Estudo e/ou outras modalidades de apoio	- Permitir o acesso aos alunos pela plataforma <i>google meet</i> , nos momentos de intervenção com foco académico ou comportamental em pequenos grupos.
Responsáveis pelas ações a desenvolver: Direção; Departamentos Curriculares; Conselhos de Turma.	
Indicadores de avaliação: Resultado dos inquéritos aos docentes, sobre o trabalho colaborativo desenvolvido. Resultados obtidos através dos inquéritos integrados na plataforma SELFIE. Resultado dos inquéritos aos alunos e docentes sobre o funcionamento da Sala de Estudo.	

3.2.3 Liderança e gestão

Objetivo estratégico: Reforçar a cooperação entre a escola e a comunidade local e global	
Metas a atingir	Ações a desenvolver
Promover visitas de estudo a instituições, organismos e empresas, visando um conhecimento <i>in loco</i> das mesmas.	Ação 8 – Cursos Profissionais com mais horas de formação fora da “sala de aula”
Responsáveis pelas ações a desenvolver: Conselho Geral; Diretor; Conselho Pedagógico; Departamentos curriculares; Associação de Pais.	
Indicadores de avaliação: Número de visitas de estudo realizados a instituições, organismos e empresas.	

Objetivo estratégico: Melhorar a comunicação e a participação na vida da escola	
Metas a atingir	Ações a desenvolver
Otimização dos procedimentos administrativos	Ação 1 – Plano de comunicação da ESJS - Mafra Ação 2 – Plano de digitalização da Escola Ação 4 – Aumento das receitas próprias Ação 5 – Rede de partilha de boas práticas Ação 9 – Criação de equipas de trabalho para um ciclo de 4 anos
Participação dos alunos na vida da Escola	Ação 6 – Promoção, por parte da liderança, do Orçamento Participativo da Escola Ação 7 – Promoção, por parte das lideranças, do Programa de Mentorias
Responsáveis pelas ações a desenvolver: Direção; Serviços administrativos; Departamentos curriculares.	
Indicadores de avaliação: Resultado dos inquéritos de satisfação à comunidade educativa	

Objetivo estratégico: monitorizar os processos de forma sistemática.	
Metas a atingir	Ações a desenvolver
Envolver todos os setores da comunidade educativa na Autoavaliação da escola	Ação 9 – Criação de equipas de trabalho para um ciclo de 4 anos

Criar as estruturas necessárias para a monitorização dos processos, devendo elaborar-se documentos de registo de acordo com as metas e ações do PEE	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamização de reuniões sobre as metodologias e resultados, que envolvam os vários atores da comunidade educativa; - Elaboração de relatórios de avaliação sucintos e de fácil apreensão; - Valorização do contributo da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais da comunidade escolar.
Dinamização de momentos de reflexão/debate sobre metodologias e resultados, que envolvam os vários atores da comunidade educativa	
Responsáveis pelas ações a desenvolver: Observatório da Qualidade; Equipas de trabalho; Docentes; Não docentes; Alunos; Encarregados de Educação.	
Indicadores de avaliação: Número de recomendações de monitorização acomodadas nos planos de melhoria; Existência no Relatório de Autoavaliação e nos Planos de Melhoria de contribuições de todos os setores da comunidade educativa.	

Objetivo estratégico Promover a formação que reforce as competências do pessoal docente e não docente, com vista à consolidação da qualidade do serviço prestado	
Metas a atingir	Ações a desenvolver
Realizar, anualmente, formação em áreas que promovam os objetivos do PEE, acessível a todos os docentes e não docentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir um plano de formação da escola, a partir das necessidades sentidas; - Realizar o levantamento dessas necessidades através da realização de um questionário na plataforma <i>google forms</i> que permita que os docentes e não docentes revelem, garantindo anonimato, as ações que lhes interessa frequentar.
Capacitação dos docentes na área da avaliação das aprendizagens, estimulando a reflexão interna e a melhoria das práticas – Articulação entre avaliação sumativa e formativa e diversificação de instrumentos de avaliação.	
Responsáveis pelas ações a desenvolver: Direção; Conselho Pedagógico; Departamentos curriculares; Pessoal não docente; Centro de Formação (CFAERC).	
Indicadores de avaliação: Número de horas de formação frequentado por pessoal docente e não docente nas ações definidas no Plano de Formação da Escola.	

3.3 Cronograma

Ações	3º	1º	2º									
1 – Plano de comunicação		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2 – Plano de digitalização		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3 – Aumentar os recursos da escola recorrendo aos programas disponíveis		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4 – Aumento das receitas próprias		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5 – Rede de partilha de boas práticas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6 – Promoção do Orçamento Participativo		X	X		X	X		X	X		X	X
7 – Promoção do Programa de Mentorias.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8 – Cursos Profissionais com mais horas de formação fora da “sala de aula”		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9 – Criação de equipas de trabalho para um ciclo de 4 anos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10 – Criação de turmas na <i>Classroom</i>		X			X			X			X	

4. Avaliação do projeto de intervenção

Para a avaliação deste projeto de intervenção, propõe-se que seja efetuada uma reflexão anual. Esta reflexão/autoavaliação será realizada pelos membros da direção e, concomitantemente, por toda a comunidade escolar através do preenchimento de um questionário de satisfação, com o objetivo de inquirir o grau de satisfação com a prestação do serviço educativo.

Na posse destas informações, sugere-se que o Conselho Geral se pronuncie sobre o relatório e os resultados obtidos com a aplicação do referido questionário. Nessa altura, estará o Conselho Geral em condições de emitir um parecer sobre a atuação do diretor e o cumprimento do projeto de intervenção, agora proposto.

Desta reflexão, poderão surgir ajustamentos, por parte do diretor, ao que agora se apresenta, no sentido de melhorar a prestação do serviço educativo da ESJS – Mafra. O intuito final será detetar novos problemas / fragilidades, estabelecendo-se novas estratégias que permitam a sua resolução.

Considerações finais

O projeto de intervenção que aqui se apresenta não deve ser entendido como um documento estanque. Ele terá de responder às expectativas da comunidade escolar e, por isso, é passível de reformulação.

Procurou-se com este projeto apresentar alguns elementos de inovação para colmatar os problemas / fragilidades detetados. O autor, sendo professor na ESJS – Mafra há 29 anos, conhece muito bem a cultura de Escola, entende que a instabilidade de liderança dos últimos anos conduziu a uma forma de trabalho mais individualizada, com os professores a resolverem, muitas vezes, de forma solitária, os problemas com que se foram deparando. Assim, considera imprescindível melhorar as condições de trabalho da ESJS – Mafra e dar-lhe a unidade de atuação que se pretende. O plano de comunicação proposto será uma das formas de garantir uma verdadeira promoção dos meios oficiais de informação que poderão transmitir, com qualidade, o excelente trabalho que se realiza na escola, garantindo ao mesmo tempo clareza e transparência de atuação.

O plano de comunicação prevê ainda uma desburocratização, considerada essencial, dos procedimentos. A crescente burocratização exigida ao professor tem impedido que os docentes colaborem mais entre si e se concentrem mais nas suas

práticas letivas. O Conselho Nacional de Educação, órgão consultivo do Parlamento e do Governo, tem vindo a destacar este aspeto, Público (2016): “Torna-se evidente que a condição docente não se compagina com a multiplicidade de tarefas que lhe são presentemente atribuídas, antes exige que beneficie de condições de trabalho e de aperfeiçoamento, permitindo-lhe cumprir melhor a sua missão e adaptar-se de forma contínua às novas situações”. Acredita-se que, diminuindo este peso, haverá mais tempo e condições para que os professores possam trabalhar de forma mais colaborativa e se possam dedicar ao que é mais importante – a relação pedagógica com os seus alunos.

A modernização da ESJS – Mafra é um dos objetivos deste projeto. Há que criar condições para a inovação e dotar os seus profissionais de competências e ferramentas para o ensino do século XXI, mas sem deixar ninguém para trás, nesta era da digitalização.

Outro dos focos deste projeto é procurar dar mais apoio aos alunos e professores, procurando aumentar os recursos da escola, criar equipas multidisciplinares, promover o trabalho colaborativo e a participação de toda a comunidade na vida da escola, proporcionar uma cidadania responsável, tirar partido do meio em que se enquadra e aprender com a partilha de boas práticas.

A ESJS – Mafra continuará, desta forma, a ser uma referência na comunidade local, assumindo a responsabilidade de fornecer um serviço educativo de excelência. Só uma liderança com inspiração humanista, democrática, agregadora e dialogante dará garantias de estabilidade à cultura de Escola da ESJS – Mafra.

Referências bibliográficas

Azevedo, J. (2003). Cartas aos Diretores das Escolas. 1ª Edição. Coleção em Foco. Porto, Edições ASA

Martins, G. O.; Gomes, C. A. S.; Brocardo, J. M. L.; Pedroso, J. V.; Carrillo, J. L. A.; Silva, M. L. U.; Encarnação, M. M. G. A.; Horta, M. J. C.; Calçada, M. T. C. S.; Nery, R. F. V.; Rodrigues, S. M. C. V. (2017). Perfil Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. Ministério da Educação / Direção-Geral da Educação (DGE).

Viana, C., (9 de junho de 2016). O tempo dos professores deve ser ocupado no processo de ensino e não em burocracias. Jornal. “O Público”, em:
<https://www.publico.pt/2016/06/09/sociedade/noticia/o-tempo-dos-professores-dever-ser-ocupado-no-processo-de-ensino-e-nao-em-burocracias-1734631>

Legislação consultada

Lei de Base do Sistema Educativo - Lei n.º 46/86, de 14 de outubro. Diário da República n.º 237/1986 – Série I. Lisboa. Assembleia da República.

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Diário da República n.º 79/2008 – Série I. Lisboa. Ministério da Educação.

Decreto-Lei n.º 124/2009, de 21 de maio. Diário da República n.º 98/2009 – Série I. Lisboa. Ministério da Educação.

Despacho n.º 137/2012, de 2 de julho. Diário da República n.º 126/2012 – Série I. Lisboa. Ministério da Educação e Ciência.

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 22 de julho. Diário da República n.º 129/2018 – Série I. Lisboa. Ministério da Educação.

Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho. Diário da República n.º 143/2017 – Série II. Lisboa. Educação – Gabinete do Secretário de Estado da Educação.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 53-D/2020, 20 de julho. Diário da República n.º 139/2020 – Série I. Presidência do Conselho de Ministros

Resolução Conselho de Ministros n.º 30/2020, 21 de maio. Diário da República n.º 78/2020 – Série I. Presidência do Conselho de Ministros

Aviso n.º 10656/2021, de 9 de junho. Diário da República – Série II. Lisboa. Educação.

ANEXO – PLANO DE COMUNICAÇÃO ESJS – MAFRA

Plano de comunicação ESJS – Mafra

Ações de comunicação

(Resumo do eixos estratégicos)

Ações de Comunicação Interna | **Modernizar, organizar, agilizar.**

Ação/Descrição	Objetivos	Promotores	Meio	Público-Alvo
Criação de um sistema de pastas para as diferentes estruturas da escola	Melhorar a organização e aumentar a acessibilidade aos documentos de trabalho e/ou de consulta da escola	Lideranças de topo e lideranças intermédias	Depósito documental <i>google drive</i>	Docentes
Gestão de <i>emails</i> de grupo	Diminuir o número de <i>emails</i> enviados para todos os docentes e/ou comunidade escolar	Lideranças de topo e lideranças intermédias	Criação de listas fechadas de grupos por tipologia	Docentes
Comunicação de decisões dos órgãos de gestão da escola de forma clara e rápida	Informação clara e imediata das decisões dos órgãos de gestão da escola para toda a comunidade escolar	Órgãos de gestão da escola	Envio, no dia da reunião do órgão de decisão, de um resumo para todos os setores implicados	Comunidade escolar
Implementação do Programa promovido pelo Ministério da Educação relativo ao ensino Simplex +	Redução do número de documentos a preencher pelos docentes, rentabilizando o programa INOVAR e, sempre que possível, consolidar documentos que possam ser utilizados por diferentes estruturas da escola e aglutinar documentos redundantes	Lideranças de topo e lideranças intermédias	Simplex +	Docentes

Ações de Comunicação Institucional e Externa| **Promover, interessar, aproximar.**

Ação/Descrição	Objetivos	Promotores	Meio	Público-Alvo
Reformular o <i>website</i> da escola	Gerar mais acessos e contactos e manter a comunidade educativa e público a par das atividades da escola	Direção da escola e entidade externa	Recorrer às empresas de comunicação locais, estabelecendo uma parceria	Interno, institucional e público em geral
Promoção das páginas oficiais nas redes digitais (<i>facebook</i> e <i>instagram</i>)	Divulgação das atividades da escola (projetos, alunos, professores, funcionários, etc.) a toda a comunidade, promovendo o trabalho dos alunos e da escola.	Direção da escola e equipa de comunicação	Redes sociais	Interno, institucional e público em geral
Criação de <i>press releases</i> periódicos	Divulgação das atividades da escola (projetos, alunos, professores, funcionários, etc.) a toda a comunidade, promovendo o trabalho dos alunos e da escola junto da imprensa local	Direção da escola e equipa de comunicação	Imprensa local	Interno, institucional e público em geral
Criação de <i>newsletter</i> eletrónica	Divulgação das atividades da escola (projetos, alunos, professores, funcionários, etc.) a toda a comunidade, promovendo o trabalho dos alunos e da escola junto de quem demonstrar interesse	Direção da escola e equipa de comunicação	Pessoas que venham a inscrever-se pelo <i>site</i> ou redes sociais da escola	Interno, institucional e público em geral