

# ESCOLA SECUNDÁRIA FRANCISCO RODRIGUES LOBO

## PROJETO DE INTERVENÇÃO 2025-2029



**Olga Maria Pedroso Morouço**

Leiria, junho de 2025

## Índice

<b>Introdução</b> .....	3
<b>1. Análise SWOT e Identificação dos problemas</b> .....	4
1.1. Análise do Ambiente Interno da Instituição .....	5
1.2. Análise do Ambiente Externo .....	6
1.3. Desafios da Educação nos contextos global, nacional e local.....	6
<b>2. Missão</b> .....	7
<b>3. Visão</b> .....	7
<b>4. Valores</b> .....	8
<b>5. Definição das Linhas de Orientação</b> .....	8
<b>6. Plano Estratégico</b> .....	10
<b>Eixo Estratégico 1  Autoavaliação</b> .....	10
<b>Eixo Estratégico 2   Liderança e gestão</b> .....	11
<b>Eixo Estratégico 3  Prestação do serviço educativo</b> .....	15
<b>Eixo Estratégico 4   Resultados</b> .....	17
<b>7. Monitorização, avaliação e divulgação do Plano de Intervenção do Diretor</b> .....	18
<b>Considerações finais</b> .....	18
<b>Bibliografia principal</b> .....	19

## Introdução

“A educação (...) situa-se, mais do que nunca, no âmago do desenvolvimento da pessoa e das comunidades; a sua missão consiste em permitir que todos, sem exceção, façam frutificar [os] seus talentos e [as] suas potencialidades criativas, o que implica, por parte de cada um, a capacidade de assumir [a] sua própria responsabilidade e de realizar [o] seu projeto pessoal.”

Delors, J. et al. (2010). *Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*, p. 10.

Disponível em [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_por)

(acedido em junho de 2025)

Este projeto de intervenção (PI) para Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo (ESFRL), relativo à candidatura ao cargo de diretora para o quadriénio 2025-2029, surge no âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor, tal como estipulado no Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, no Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, que procede à segunda alteração do diploma anterior, na Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho e ainda no Aviso n.º 14179/2025/2, publicado no *Diário da República* n.º 107/ 2025, 2.ª série, de 04-06-2025.

A Educação, segundo Nelson Mandela, “é a arma mais poderosa que pode ser utilizada para mudar o mundo”, constituindo-se como o pilar fundamental para o desenvolvimento das sociedades. A sociedade atual vive uma transformação exponencial nos domínios tecnológico, político e social. Neste contexto, a Educação enfrenta desafios complexos que exigem lideranças inovadoras e comprometidas com o sucesso educativo e pessoal dos alunos. Para tal, as escolas deverão ser ecossistemas participados de construção de conhecimento, mas também de cidadania, inclusão, sustentabilidade e desenvolvimento pessoal para todos os que nela interagem e, cada um à sua maneira, constroem as suas vidas.

É este o enquadramento em que emerge a presente candidatura, que, respeitando a memória e identidade da ESFRL, assenta numa visão transformadora da escola, para potenciar o melhor de todos e de cada um, fomentando a autonomia, a responsabilidade e a solidariedade. Este projeto de intervenção assume-se como um compromisso com a melhoria contínua da qualidade do serviço educativo e das aprendizagens, a inovação pedagógica, a valorização dos profissionais da educação, o bem-estar e coesão da comunidade escolar, bem como o reforço das sinergias com a comunidade educativa e os parceiros locais e regionais.

Este PI constitui um instrumento estratégico da ação do diretor, para o mandato 2025-2029. Em termos de estrutura, tendo como ponto de partida (1) uma análise *SWOT*, a identificação de problemas, este PI define (2) a missão, (3) a visão, (4) os valores, (5) as linhas orientadoras de ação, bem como (6) a explicitação do plano estratégico a realizar no decurso do mandato e, por fim, (7) algumas notas sobre a avaliação do PI.

Consciente dos desafios que se apresentam à escola de hoje, e após uma primeira avaliação, este projeto será, certamente, alvo de ajustamentos quando transposto para os documentos de autonomia da Escola, promovendo-se um efetivo reforço da colaboração e proximidade entre todos os elementos da comunidade educativa.

## **1. Análise SWOT e Identificação dos problemas**

A análise efetuada neste capítulo baseou-se nos documentos estruturantes disponíveis na página de *internet* da ESFRL, designadamente, o *Projeto Educativo da Escola 2022-2025 (PEE)*, o *Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE)*, que inclui os resultados da ferramenta *SELFIE*, o *Plano 21|23 Escola+*, o *Relatório de Avaliação Externa 2014 (RAE)* e o *Plano de Melhoria* definido para 2014/2015. Embora estes dois últimos documentos se afigurem longínquos, permitem complementar a cultura de escola e as dinâmicas organizacionais e pedagógicas que a ESFRL tem implementado e vivido na última década.

Considera-se importante que, para a elaboração do presente PI, seja utilizado um instrumento de análise estratégica que permita diagnosticar a situação interna e externa em que se encontra a ESFRL, segundo os documentos mais recentes. Como tal, recorrendo à análise *SWOT*, para identificar os principais pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), no que respeita ao ambiente interno, e as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), em termos do ambiente externo, visa-se mapear um diagnóstico interno para definir linhas orientadoras da atividade educativa, articulando as características da Escola, da comunidade e do meio envolvente, com os recursos disponíveis, os projetos de fundo já em curso e os ideais de uma Escola com história, gratificante e construída por todos os que a fazem quotidianamente. Importa ressaltar que alguns itens, transcritos do PEE, são inseridos exatamente no domínio, baseado no Referencial da IGEC, em que estão inscritos no documento.

No entanto, a Escola não é um ambiente isolado ou estéril, pelo contrário, é influenciada por múltiplos fatores globais, nacionais e locais que afetam todo o processo educativo. Por isso, este projeto de intervenção, sendo um instrumento estratégico que

visa essencialmente responder à especificidade da ESFRL, não pode alhear-se de algumas problemáticas que decorrem do contexto educativo e social atuais, essenciais para fundamentar a definição das algumas estratégias de intervenção. É ainda relevante considerar as alterações em termos de política educativa iniciadas em 2016 com o *Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar* (PNPSE), seguindo-se-lhe a publicação do *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* (PASEO), da *Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania* (ENEC), bem como dos Decretos-Leis n.º 54/2018 e n.º 55/2018, de 6 de julho, o *Plano de Transição Digital da Educação* (PTDE), em 2020, e sucessivos os Planos de Recuperação das Aprendizagens. Como tal, serão também elencados alguns desafios globais, nacionais e locais considerados mais relevantes.

### 1.1. Análise do Ambiente Interno da Instituição

Pontos Fortes/Strengths	Pontos Fracos/Weaknesses
<b>Domínio 1: Autoavaliação</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas sustentadas de monitorização periódica dos resultados; (PEE)</li> <li>• Partilha e análise da informação sobre os resultados escolares ao nível do Conselho Pedagógico e Departamentos Curriculares. (PEE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.º reduzido de elementos na equipa; (PEE)</li> <li>• Dificuldades na recolha de evidências da melhoria do processo de ensino e de aprendizagem; (PEE)</li> <li>• Dificuldades na recolha de evidências na definição das necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto; (PEE)</li> <li>• Reduzida participação da comunidade educativa na resposta a inquéritos.(PEE)</li> </ul>
<b>Domínio 2: Liderança e gestão</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade, eficiência e afabilidade, em regra, do pessoal não docente; (PEE)</li> <li>• Biblioteca pertencente à rede de Bibliotecas Escolares, com plano de atividades diversificado e articulado com outras dinâmicas/Projetos da Escola; (PEE)</li> <li>• Escola reconhecida na comunidade pela qualidade do seu trabalho; (PEE)</li> <li>• Disponibilização de informações sobre a avaliação intercalar; (PEE)</li> <li>• Partilha da informação sobre os resultados escolares com os encarregados de educação (EE). (PEE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falhas no planeamento estratégico e comunicação; (PEE)</li> <li>• Dificuldade em estabelecer uma rede comunicacional eficaz; (PEE)</li> <li>• Envolvimento e participação dos alunos e pais/encarregados de educação na construção dos documentos estruturantes da escola e nos processos de decisão ao nível da sua representação nos conselhos de turma. (RAE)</li> </ul>
<b>Domínios 3 e 4: Prestação de Serviço Educativo e (4) Resultados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento, por parte de alunos e EE, da autoridade científica e pedagógica dos professores; (PEE)</li> <li>• Participação e envolvimento na comunidade; (PEE)</li> <li>• Promoção da assiduidade e pontualidade; (PEE)</li> <li>• Oferta de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas; (PEE)</li> <li>• Prevenção da retenção, abandono e desistência; (PEE)</li> <li>• Apoio aos alunos que se inscrevem nos exames nacionais; (PEE)</li> <li>• Diversidade de oportunidades de formação no espaço europeu; (PEE)</li> <li>• Elevado nível de execução da disponibilização de equipamento e ligação a internet a alunos e docentes no âmbito do PTD; (PEE)</li> <li>• Existência de estruturas de apoio ao bem-estar e à inclusão (SPO, GAA, BE, PES, EMAEI/CAA). (PEE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca adesão, por parte dos alunos, aos apoios ministrados (Centros de Apoio); (PEE)</li> <li>• Parca rentabilização do trabalho cooperativo/colaborativo, entre professores de alguns departamentos; (PEE)</li> <li>• Lacunas ao nível da formação de professores no domínio da avaliação pedagógica; (PEE)</li> <li>• Lacunas ao nível das práticas de organização e gestão do currículo e da aprendizagem para uma educação inclusiva;(PEE)</li> <li>• Insuficiente inovação curricular e pedagógica; (PEE)</li> <li>• As competências dos docentes situam-se maioritariamente nos níveis de proficiência digital 1 e 2; (PADDE)</li> </ul>

## 1.2. Análise do Ambiente Externo

Oportunidades/ <i>Opportunities</i>	Ameaças/ <i>Threats</i>
<b>Domínio 1: Autoavaliação</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificações - Selo EQAVET (PEE)</li> </ul>	
<b>Domínio 2: Liderança e gestão</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebração de protocolos com entidades e instituições que permitem melhorar as aprendizagens; (PEE)</li> <li>• Relação próxima com entidades como Câmara Municipal, Associações de Pais e Encarregados de Educação, entre outros. (PEE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excessivo trabalho burocrático; (PEE)</li> <li>• Falta de Assistentes técnicos. (PEE)</li> </ul>
<b>Domínios 3 e 4: Prestação de Serviço Educativo e (4) Resultados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos aprovados - ERASMUS + VET; (PEE)</li> <li>• Oferta de Oficinas de Formação de capacitação digital e de ACD no âmbito da Avaliação Pedagógica; (PEE)</li> <li>• Experiência do ensino a distância, que promoveu competências digitais; (PEE)</li> <li>• Selo Escola Saudável; (PEE)</li> <li>• Selo EQAVET; (PEE)</li> <li>• Participação dos alunos em Feiras/Concursos juvenis de Ciência; (PEE)</li> <li>• Parcerias estabelecidas com entidades locais, nacionais e internacionais. (PEE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de alunos por turma; (PEE)</li> <li>• Realização de exames nacionais obrigatórios para conclusão do ensino secundário; (PEE)</li> <li>• Cultura de avaliação socialmente cristalizada na importância das classificações; (PEE)</li> <li>• Falta de correta orientação vocacional no ensino básico e no universo dos alunos com equivalências estrangeiras; (PEE)</li> <li>• Políticas de Educação que levam à sobrecarga e à desmotivação dos docentes; (PEE)</li> <li>• Articulação com as escolas de origem dos alunos na obtenção e devolução de informação sobre percursos escolares, numa perspetiva de apoiar soluções para colmatar problemas de aprendizagem. (RAE)</li> </ul>

## 1.3. Desafios da Educação nos contextos global, nacional e local

Contexto	Problemáticas/Desafios
<b>Global</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. A escassez de docentes:</b> a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2023) e a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) sublinham a escassez de professores e a dificuldade de recrutamento de docentes como problemas a nível mundial. Em Portugal, estima-se a carência de 34.500 docentes até 2030 (DGEEC, 2021).</li> <li><b>2. Avanços exponenciais da tecnologia, a Inteligência Artificial (IA).</b> Constitui um desafio para as escolas em termos organizacionais e pedagógicos.</li> <li><b>3. O fenómeno da desinformação,</b> que adquiriu, na última década, uma maior exponenciação e também capacidade de disseminação na sociedade. Sendo um fenómeno de consequências tão graves e tão difícil de identificar, gerir e solucionar é fundamental ser pensado no contexto escolar, para que a comunidade escolar, em especial os alunos, possa ser mais bem preparada.</li> </ol>
<b>Nacional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. O decréscimo do desempenho escolar dos alunos:</b> é apresentado em relatórios do Programme for International Student Assessment (PISA 2015-2018). Esta constatação induz uma reflexão sobre a qualidade do ensino que as escolas estão a ministrar.</li> <li><b>2. O aumento dos problemas de saúde mental:</b> a Organização Mundial de Saúde (OMS), em 2021, alerta que o aumento dos níveis de stresse e ansiedade entre os adolescentes está diretamente ligado às mudanças no ambiente educacional e aos novos desafios sociais.</li> <li><b>3. O aumento do número de alunos estrangeiros.</b> Constitui um grande desafio nas escolas portuguesas em termos de integração e ensino da Língua Portuguesa.</li> <li><b>4. Transferência de competências da Educação para as autarquias.</b></li> </ol>
<b>Local</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Perceção de insegurança e violência:</b> criação da Polícia Municipal de Leiria, cujo regulamento foi publicado em 8 março de 2024 em <i>Diário da República</i>.</li> </ol>

Segundo Barroso (2022), os diferentes níveis de regulação - transnacional, nacional, municipal e escolar interagem na formulação e implementação das políticas educativas. Assim sendo, o plano estratégico para enfrentar os desafios na ESFRL terá de articular todos estes níveis, a partir da análise do contexto específico da Escola e do diagnóstico das suas necessidades. Em termos de concretização, revejo-me no pensamento de

Fullan (2014) de que as mudanças educacionais mais eficazes são aquelas em que os professores, a comunidade e os líderes escolares se tornam agentes ativos no processo.

Partindo destas premissas, uma liderança transformacional não deve cingir-se à gestão administrativa e ao cumprimento estrito da lei, deve, ao invés, criar condições para que todos se sintam motivados e comprometidos em desenvolver na escola uma cultura de colaboração que dinamize experiências de aprendizagem significativas e de qualidade, que promova a equidade e a coesão social num ambiente educacional positivo. Acresce que, no atual contexto global de mutações aceleradas, no qual os jovens têm acesso em tempo real à informação, o grande desafio é despertá-los para o valor acrescentado de saber transformar informação em conhecimento, mostrando-lhes que só o saber pode ser a chave diferenciadora para a autonomia, liberdade e sucesso. Assim, o intuito principal é fazê-los compreender a importância da aprendizagem ativa, do incremento do sentido crítico, levando-os a sentir a Escola como um espaço privilegiado, não apenas de aquisição de conteúdos programáticos, mas também de cidadania, de socialização e de crescimento pessoal com repercussões para as suas vidas. Face aos desafios, em particular da IA, a escola tem de se reinventar para integrar, de forma consciente e com sentido crítico, esta ferramenta que tem tanto de potente como de potencialmente enganadora.

## **2. Missão**

A ESFRL, enquanto instituição educativa de referência, tem como missão proporcionar um serviço educativo de qualidade, centrado no desenvolvimento integral e equilibrado dos alunos, através de práticas pedagógicas inovadoras, inclusivas e participativas. Valoriza o pensamento crítico, a autonomia e o compromisso cívico, promovendo o bem-estar, a igualdade de oportunidades e o acesso a saberes significativos e literacias múltiplas, assumindo-se como um espaço de formação de cidadãos conscientes, resilientes, responsáveis e solidários, capazes de contribuir ativamente para uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável.

## **3. Visão**

A ESFRL ambiciona ser uma escola transformadora, reconhecida pela excelência e inovação pedagógica, pela inclusão e pela participação ativa de toda a comunidade educativa na educação e formação holística dos alunos, tornando-os cidadãos autónomos, responsáveis e solidários.

#### 4. Valores

Os valores institucionais da ESFRL devem traduzir os princípios éticos e pedagógicos fundamentais que orientam a cultura, a identidade e a ação da escola, servindo de referência para toda a comunidade educativa. Orientada para um ensino integral, de base humanista, propõem-se os seguintes valores institucionais:

**| QUALIDADE | INOVAÇÃO | INCLUSÃO | RESPONSABILIDADE | COOPERAÇÃO |  
|AUTONOMIA | SOLIDARIEDADE | CIDADANIA|**

Valores institucionais	Fundamentação
<b>QUALIDADE</b>	Compromisso com padrões elevados de ensino e aprendizagem, garantindo uma formação rigorosa, consistente e significativa para todos os alunos, em melhoria contínua.
<b>INOVAÇÃO</b>	Valorização de metodologias ativas, criativas e flexíveis, que promovam aprendizagens significativas e adaptadas às necessidades do século XXI.
<b>INCLUSÃO</b>	Valorização da diversidade e promoção da igualdade de oportunidades, assegurando que todos os alunos se sintam acolhidos, respeitados e apoiados no seu percurso.
<b>RESPONSABILIDADE</b>	Promoção de uma atitude ética e consciente em relação ao próprio percurso escolar, à comunidade e ao ambiente, incentivando o cumprimento de deveres e compromissos.
<b>COOPERAÇÃO</b>	Promoção de uma cultura de diálogo, cooperação e envolvimento de todos os atores educativos (alunos, docentes, famílias e comunidade).
<b>AUTONOMIA</b>	Desenvolvimento da capacidade dos alunos para pensar, agir e decidir de forma responsável, cultivando a independência da reflexão pessoal, face à complexidade do mundo contemporâneo.
<b>SOLIDARIEDADE</b>	Promoção de atitudes de respeito, cooperação e compromisso com o bem-estar de todos e de cada um.
<b>CIDADANIA</b>	Formação de indivíduos participativos e comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa, democrática e sustentável.

#### 5. Definição das Linhas de Orientação

Este projeto, que se coloca ao serviço da missão, visão e valores enunciados, tal como preconizado na CAF, visa implementar a lógica PDCA (Planear, Executar, Rever, Ajustar), ao longo dos quatro anos de mandato. É um compromisso pleno com a comunidade escolar e educativa, reconhecendo todos como parceiros indispensáveis para criar sinergias geradoras de valor acrescentado.

Por último, complementarmente ao exercício do cargo de diretora, implica compromisso, eficácia, diálogo, participação, qualidade, ética, ressonância; um verdadeiro espírito de missão. Já o afirmei em diferentes contextos: estar ao serviço da educação é um compromisso com a construção de saber e humanidade. Primeiro, quando se é professora, porque se exerce um papel que é determinante na formação das pessoas e da sociedade; segundo, porque a liderança abre a possibilidade de mobilizar, de inspirar, de aspirar a uma escola mais feliz, mais aberta, mais interventiva, mais empreendedora, mais sustentável e mais solidária.

A proposta de linhas de orientação, e tendo em conta o diagnóstico efetuado, visa organizar-se segundo os quatro dos domínios do “Quadro de Referência da IGEC”, do terceiro ciclo de avaliação externa das escolas, assumidos como Eixos Estratégicos (EE): (EE01) Autoavaliação; (EE02) Liderança e gestão; (EE03) Prestação do serviço educativo e (EE04) Resultados. Contudo, registe-se que, na concretização do plano estratégico, algumas das linhas de ação propostas são transversais a vários Eixos. Assim, para o cumprimento da missão proposta, para criar oportunidades de melhoria das fragilidades identificadas e potenciar os aspetos positivos, propõe-se que a ESFRL desenvolva a sua ação, quer no plano organizacional, quer no plano pedagógico, segundo as grandes linhas de orientação que se apresentam de seguida:

### Linhas de orientação da ação

1. Cumprir e fazer cumprir a *Constituição da República Portuguesa*, a Lei de Bases do Sistema Educativo e demais normativos vigentes que regulamentam a gestão escolar e o sistema de ensino.
2. Orientar a ação pela *Estratégia Nacional para a Cidadania*, pelo *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, visando a preparação integral dos alunos para o exercício pleno de uma cidadania ativa, no respeito pelos valores democráticos e pelos direitos humanos.
3. Garantir uma educação de qualidade em melhoria contínua, através de um serviço educativo público de qualidade, que garanta a inclusão, o rigor, a eficácia e a eficiência.
4. Implementar estratégias de reflexão sobre a consecução de resultados e de metas definidos, orientadas por uma lógica de prestação de contas.
5. Exercer uma liderança comprometida com a inovação, com o dinamismo e com a cooperação.
6. Fortalecer a autonomia das lideranças, reforçando a colaboração na organização escolar.
7. Estimular a participação dos alunos, das famílias e o compromisso cívico da comunidade educativa.
8. Promover a melhoria do sucesso educativo, a redução do absentismo e do abandono escolar.
9. Desenvolver competências digitais e simplificar processos para agilizar a tomada de decisão e criar possibilidades de enfrentar os desafios tecnológicos.
10. Promover a inovação pedagógica, o recurso a metodologias ativas e ao incremento da articulação horizontal e vertical para melhorar as aprendizagens.
11. Criar ambientes motivadores, inovadores e inclusivos que permitam um trabalho estimulante e ofereçam desafios profissionais e de valorização pessoal.
12. Alargar a flexibilização dos currículos, introduzindo componentes locais e perspetivar a elaboração de um Plano de Inovação Pedagógica.
13. Promover um clima de escola pautado pelo bom relacionamento entre alunos, professores, pessoal não docente e famílias, criando um forte sentido de pertença e de orgulho relativamente à escola.
14. Envolver todos os atores implicados nos processos educativos, de forma a reforçar a cooperação, a responsabilidade e a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva.
15. Consolidar a imagem da ESFRL como escola inovadora, de referência pela qualidade das aprendizagens a nível concelhio e regional, aspirando assumir esse estatuto a nível nacional.
16. Ligar o passado ao presente, contribuindo para a coesão, fortalecendo a sua cultura e identidade da ESFRL, estreitando laços e esbatendo conflitos.
17. Melhorar a comunicação interna e externa, divulgando projetos e conquistas, incrementando o orgulho e sentimento de pertença da comunidade escolar.
18. Valorizar a escola, o conhecimento, a formação contextualizada, assim como a reflexão ampla sobre as problemáticas sociais e locais da atualidade.
19. Reforçar a abertura da ESFRL à comunidade, desenvolvendo modelos de cooperação mais eficazes e iniciativas “Porta aberta”.
20. Consolidar parcerias com entidades externas para aproximar os alunos do mundo do trabalho.

## 6. Plano Estratégico

O Plano Estratégico que se segue apresenta os vários Eixos Estratégicos, seguindo o RAE da IGEC, desdobrando-os em objetivos estratégicos (OE), que se concretizam através de metas e ações/estratégias, bem como a respetiva calendarização. Os indicadores para avaliação deste PI serão definidos aquando da transposição para o Projeto Educativo da Escola.

### Eixo Estratégico 1| Autoavaliação

- **OE 1: Promover a melhoria contínua da qualidade do planeamento estratégico, da monitorização e da (auto)avaliação**

OE 1: Promover a melhoria contínua da qualidade do planeamento estratégico, da monitorização e da (auto)avaliação					
Metas	Ações/Estratégias	Calendarização			
		N1	N2	N3	N4
<p><b>M1.</b> Rever os procedimentos de autoavaliação, envolvendo todos os atores educativos (professores, alunos e encarregados de educação) até ao final do ano letivo 2025/2026.</p> <p><b>M2.</b> Aperfeiçoar os mecanismos de articulação entre os diferentes processos de autoavaliação para construir um modelo mais integrador da avaliação da Escola.</p> <p><b>M3.</b> Implementar um sistema digital de acompanhamento e reporte dos resultados escolares.</p> <p><b>M4.</b> Incrementar a taxa de resposta aos questionários efetuados na comunidade escolar.</p> <p><b>M5.</b> Definir um plano anual e plurianual de melhoria da Escola.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constituição de um grupo de trabalho para a autoavaliação interna, a designar como Observatório de Qualidade.</li> </ul>	X			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição de instrumentos de avaliação diversificados, dando ênfase ao de cariz formativo, fazendo uso do digital.</li> </ul>	X			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição de procedimentos sistemáticos de recolha e análise de dados, relativos aos resultados dos alunos, constituindo uma base de trabalho para a autorregulação e para a melhoria do ensino.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização de momentos de trabalho colaborativo para partilha de (in)formação e reflexão sistemática sobre estratégias avaliativas, instrumentos, experiências e práticas.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementação de uma avaliação sistemática, participativa e autónoma, fazendo uso de meios digitais facilitadores.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divulgação do resultado do processo de (auto)avaliação, tornando-o um instrumento transparente de autorregulação de todos os atores educativos.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização pontual de reuniões de Conselho Pedagógico alargadas, com a participação de representantes escolhidos em função das ações estratégicas a desenvolver.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de um Plano de Melhoria que defina estratégias de atuação, em função dos pontos fracos detetados.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renovação do Selo EQAVET.</li> </ul>		X		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementação progressiva do modelo CAF para elaboração da candidatura da Escola ao reconhecimento de “CAF effective user”.</li> </ul>		X	X	X

**Eixo Estratégico 2 | Liderança e gestão**

- **OE 2: Desenvolver uma liderança transformacional, que reflita os princípios orientadores da Escola**
- **OE 3: Gerir os recursos humanos, físicos e materiais da Escola**
- **OE 4: Otimizar a comunicação interna e externa**
- **OE 5: Consolidar a identidade e cultura da Escola**
- **OE 6: Desenvolver competências digitais e simplificar processos**
- **OE7: Consolidar parcerias e projetos com entidades externas**

**OE 2: Desenvolver uma liderança transformacional, que reflita os princípios orientadores da Escola**

Metas	Ações/Estratégias	Calendarização			
		N1	N2	N3	N4
<p><b>M6.</b> Pautar a ação da diretora e da sua equipa por uma liderança assertiva, motivadora e transformacional, na motivação das pessoas e na gestão dos conflitos com sensibilidade, empatia e no cumprimento da lei.</p> <p><b>M7.</b> Rever os instrumentos de autonomia e outros documentos orientadores até final do terceiro semestre do mandato, envolvendo a comunidade.</p> <p><b>M8.</b> Envolver os elementos dos diversos órgãos e estruturas da escola na organização de agendas anuais para uma gestão mais eficiente dos recursos e uma maior eficácia das decisões.</p> <p><b>M9.</b> Envolver os elementos dos diversos órgãos e estruturas da escola na reorganização das dinâmicas entre departamentos curriculares e as outras estruturas de coordenação para reforçar a inter e transdisciplinaridade, até final do 1.º ano.</p> <p><b>M10.</b> Consolidar o reconhecimento do contributo da ESFRL para uma educação pública de qualidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constituição de uma equipa empenhada, com capacidade de comunicação e trabalho colaborativo.</li> </ul>	X			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exercício de uma liderança presente, disponível e aberta à colaboração e ao trabalho conjunto em prol da comunidade escolar.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nomeação/indicação de lideranças intermédias motivadoras, fortes e capazes de melhorar o funcionamento das estruturas intermédias, incrementando a colaboração entre as mesmas.</li> </ul>	X			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seleção/nomeação da Encarregada das Assistentes Operacionais (AO), em conjunto com a autarquia, e otimização da distribuição do serviço.</li> </ul>	X			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise do funcionamento dos Serviços de Administração Escolar para otimizar o serviço.</li> </ul>	X			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisão dos documentos orientadores da Escola: Projeto Educativo; Projeto Curricular da Escola; Regulamento Interno; Orçamento; Plano Anual de Atividades; Plano de Formação; PADDE, assegurando uma ampla divulgação dos mesmos.</li> </ul>	X	X		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisão e atualização dos diversos regulamentos da Escola: Referencial de Avaliação Pedagógica; Regimentos (constituição de turmas; horários, entre outros) e Regulamentos (cacifos; cartão magnético, entre outros).</li> </ul>	X	X		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reformulação e simplificação de procedimentos pedagógicos e organizativos, designadamente atas, documentos sinalizadores.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração de uma agenda anual interna de reuniões regulares do Conselho Administrativo e pontos de verificação orçamental, que permita uma maior previsibilidade na gestão de recursos e evite decisões de última hora.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração de uma agenda anual interna de reuniões regulares do Conselho Pedagógico e das estruturas de gestão intermédia.</li> </ul>	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamização de reuniões presenciais ou a distância, e/ou de questionários digitais para auscultar os vários atores educativos e parceiros da Escola.</li> </ul>	X	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração de um Plano de Inovação para a Escola (em conformidade com a Portaria n.º 181/2019, de 11 de junho).</li> </ul>		X	X	X	

OE 3: Gerir os recursos humanos, físicos e materiais da Escola					
Metas	Ações/Estratégias	Calendarização			
		N1	N2	N3	N4
<p><b>M11.</b> Envolver os docentes na reorganização das dinâmicas referentes aos Cursos Profissionais para equacionar o alargamento da oferta.</p> <p><b>M12.</b> Potenciar as competências dos membros da comunidade escolar, motivando-as para o desenvolvimento profissional e gestão de conflitos.</p> <p><b>M13.</b> Definir critérios para a gestão, organização e afetação dos recursos humanos.</p> <p><b>M14.</b> Gerir, de forma criteriosa e rigorosa, o crédito horário com vista a assegurar as necessárias medidas de promoção do sucesso educativo, da inovação pedagógica, do desenvolvimento de projetos e apoio a alunos.</p> <p><b>M15.</b> Melhorar os espaços escolares e a eficácia ambiental, elaborando uma candidatura da ESFRL ao programa Eco Escolas, a partir de 2026.</p> <p><b>M16.</b> Garantir espaços/equipamentos para modernizar e ampliar o recurso a meios digitais, tecnológicos, práticos para o desenvolvimento de atividades pedagógicas.</p> <p><b>M17.</b> Potenciar os espaços físicos e os recursos materiais em prol das aprendizagens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de um Departamento de Educação e Formação para organização da atividade dos Cursos Profissionais, designadamente para apoio à organização e acompanhamento de estágios.</li> <li>▪ Ajustamento do funcionamento dos departamentos curriculares, repensando a repartição existente, e da articulação com outras estruturas de coordenação e supervisão pedagógica.</li> <li>▪ Realização de reuniões com todos os setores, PND (AO e AT), SPO e outras estruturas a mapear.</li> <li>▪ Promoção, paulatinamente, da autonomia das chefias intermédias, delegando tarefas/competências, com planeamento da atividade e acompanhamento regular.</li> <li>▪ Rentabilização dos recursos humanos, de acordo com as necessidades da Escola, distribuindo serviço de forma eficaz.</li> <li>▪ Gestão rigorosa do crédito global da escola para assegurar o desempenho eficaz dos cargos e funções inerentes às estruturas de administração e gestão de coordenação e orientação educativa, de promoção do sucesso, de apoios e desenvolvimento de projetos.</li> <li>▪ Reforço da uma lógica de distribuição do serviço docente com foco na constituição de equipas educativas estáveis (que partilhem mais do que um conselho de turma), permitindo a interligação dos conhecimentos específicos das diferentes disciplinas do currículo e a promoção de aprendizagens mais significativas para os alunos.</li> <li>▪ Realização de um levantamento das competências dos docentes e não docentes e potenciá-las.</li> <li>▪ Articulação, numa cultura de diálogo e proximidade, com a autarquia e a Parque Escolar na gestão e conservação dos espaços, na gestão conjunta do PND, bem como nos processos avaliativos.</li> <li>▪ Elaboração de um plano de formação, adequado às necessidades, com apoio do CF de LeiriMar.</li> <li>▪ Conceção de ações de informação / seminários para diferentes públicos (PD; PND; EE; Alunos) sobre temáticas pertinentes para o desenvolvimento do Projeto Educativo, recorrendo a pais, encarregados de educação e parceiros, enquanto potenciais formadores em áreas especializadas.</li> <li>▪ Elaboração de um Plano plurianual de eficiência energética e ambiental, no sentido de apostar nas seguintes ações: (1) racionalizar o consumo da água; (2) melhorar a eficácia energética dos espaços escolares; (3) reabilitar espaços verdes da escola; (4) melhorar a triagem de resíduos; (5) desenvolver o processo de compostagem; (6) diversificar o número de espécies a cultivar nos espaços destinados à agricultura biológica existentes nas escolas.</li> <li>▪ Revisitação dos espaços de lazer da escola para potenciar a funcionalidade, o conforto e a sensação de acolhimento e bem-estar para alunos, docentes e não docentes.</li> <li>▪ Criação de condições para o desenvolvimento de atividades práticas, nos laboratórios, nos espaços desportivos e espaços informais dentro da escola e/ou na comunidade.</li> <li>▪ Elaboração da candidatura ao programa Eco Escolas para promoção da sustentabilidade.</li> <li>▪ Reforço da utilização do Laboratório de Educação Digital (LED) e de outros espaços específicos para a dinamização de atividades letivas e projetos escolares interdisciplinares.</li> <li>▪ Acompanhamento da atribuição e utilização dos kits digitais dos alunos, com vista à identificação dos constrangimentos e procura de soluções para a operacionalidades dos mesmos.</li> </ul>	X			
	X				
	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X



OE 6: Desenvolver competências digitais e simplificar processos					
Metas	Ações/Estratégias	Calendarização			
		N1	N2	N3	N4
<p><b>M23.</b> Reformular o PADDE (dimensões organizacional; pedagógica, tecnológica e digital) e respetivos instrumentos de monitorização, avaliação e reformulação.</p> <p><b>M24.</b> Realizar, anualmente, pelo menos 2 ações de formação para docentes e não docentes sobre ferramentas digitais e gestão de processos</p> <p><b>M25.</b> Implementar progressivamente a utilização de ferramentas de Inteligência Artificial para automatização de tarefas repetitivas e simplificação de tarefas administrativas, reduzindo, em 30%, o tempo despendido em tarefas burocráticas pelos docentes, até ao final do 2.º ano.</p> <p><b>M26.</b> Utilizar ferramentas digitais que otimizem o processo de recolha e tratamento dos dados, avaliando o impacto da digitalização para consolidar boas práticas e instituir a cultura digital como transversal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reestruturação da Equipa PADDE, promovendo a representatividade da mesma no conselho pedagógico e a participação ativa e interventiva na estratégia digital.</li> <li>▪ Capacitação, na área digital, das equipas, docentes e não docentes (AT e AO), para práticas de gestão eficiente, em articulação com o Centro de Formação de LeiriMar.</li> <li>▪ Promoção da desmaterialização de documentos, da normalização de documentos de uso recorrente e da utilização da assinatura digital.</li> <li>▪ Análise das dinâmicas existentes no âmbito das plataformas digitais existentes (GIAE, TEAMS, IGeFE, entre outras) para melhorar a eficácia.</li> <li>▪ Aquisição de uma ferramenta digital em nuvem que possibilite a gestão global e integrada do acervo documental digital existente e a constituir.</li> <li>▪ Integração progressiva da utilização de ferramentas de Inteligência Artificial para automatizar tarefas administrativas e de gestão repetitivas e gerar documentos (relatórios, estatísticas), e resgatando o programa <i>Escola + Simples Para Professores</i>.</li> <li>▪ Avaliação do impacto da digitalização, consolidação de boas práticas e instituição da cultura digital como transversal.</li> <li>▪ Criação de repositórios digitais partilhados nos diversos setores da escola.</li> </ul>	X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
OE 7: Consolidar parcerias e projetos com entidades externas					
Metas	Ações/Estratégias	Calendarização			
		N1	N2	N3	N4
<p><b>M27.</b> Ampliar protocolos com entidades locais, nacionais e internacionais, estabelecendo, pelo menos, 5 novos anualmente.</p> <p><b>M28.</b> Garantir a participação ativa em projetos ERASMUS+ e outros programas internacionais, diversificando os intervenientes e avaliando o impacto dos mesmos.</p> <p><b>M29.</b> Garantir anualmente, pelo menos, 5 parcerias formalmente protocoladas com instituições públicas, associações ou empresas locais e da região, com vista à consecução do currículo, realização de estágios, da inclusão ou do desenvolvimento cívico dos alunos.</p> <p><b>M30.</b> Promover a concretização de parcerias com instituições públicas e privadas, tendo em vista o apetrechamento informático, bem como a aquisição de ferramentas digitais de apoio à concretização da Missão da ESFRL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforço da colaboração com a autarquia, a Junta de Freguesia e entidades locais, designadamente através de eventos desenvolvidos na Escola e da representação desta em reuniões e eventos de instituições públicas e privadas do concelho e da região.</li> <li>▪ Captação de contextos laborais para que os alunos com medidas adicionais possam desenvolver o seu PIT (Plano Individual de Transição) e para os alunos dos Cursos Profissionais realizarem a Formação Prática em Contexto de Trabalho.</li> <li>▪ Garantia de alinhamento do Projeto Educativo (PE) da Escola com a Carta Educativa e Plano Estratégico Educativo Municipal, bem como da articulação com a Comunidade Intermunicipal da Região de Leiria (CIMRL).</li> <li>▪ Incentivo à divulgação e participação em projetos de expressão artística - PNA, PNC, PNL - e outros projetos nacionais e internacionais - Clube Europeu, <i>Etwinning</i> e de <i>Erasmus</i> para alunos.</li> <li>▪ Elaboração de candidatura Erasmus KA1 para mobilidades de PD e PND.</li> <li>▪ Estabelecimento de parcerias com estabelecimentos educativos locais e regionais, bem como empresas para proporcionar contactos com o ensino superior e com o mundo do trabalho a alunos dos cursos científico-humanísticos.</li> </ul>	X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X

**Eixo Estratégico 3| Prestação do serviço educativo**

- **OE 7: Incrementar a participação dos alunos, famílias e comunidade na vida escolar e na sociedade**
- **OE 8: Melhorar práticas pedagógicas inovadoras, inclusivas e a avaliação pedagógica**
- **OE 9: Fomentar a integração, o bem-estar escolar e o sucesso dos alunos**
- **OE10: Adequar a oferta educativa aos interesses dos alunos e às necessidades de formação da comunidade envolvente**

**OE 7: Incrementar a participação dos alunos, famílias e comunidade na vida escolar e na sociedade**

Metas	Ações/Estratégias	Calendarização			
		N1	N2	N3	N4
<p><b>M31.</b> Estabelecer mecanismos regulares de envolvimento e consulta aos alunos e EE, com adesão superior a 60%.</p> <p><b>M32.</b> Garantir condições para que a AP e a associação de estudantes (AE) participem ativamente em, pelo menos, 3 ações anuais desenvolvidas na Escola.</p> <p><b>M33.</b> Dinamizar a Assembleia de Delegados, no mínimo, com reuniões trimestrais, elegendo um Delegado-Geral.</p> <p><b>M34.</b> Alcançar taxas de participação de pais e EE em reuniões com diretores de turma (DT) ≥ 75%.</p> <p><b>M35.</b> Garantir que cada grupo/turma proponha e/ou participe de forma interdisciplinar em, pelo menos, 2 ações anuais articuladas com o currículo ou sobre temáticas transversais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de um Conselho Consultivo, com membros da comunidade (Associações locais, Associação de Pais, representantes dos encarregados de educação (AP), associações comerciais e empresariais), implicando-os na vida da Escola e incluindo-os na tomada de decisões estratégicas.</li> <li>▪ Presença ativa da diretora e/ou outro elemento da Direção em reuniões com os órgãos autárquicos e a tutela, promovendo o diálogo e a articulação, de forma a defender os interesses da Escola e a promover soluções colaborativas que beneficiem toda a comunidade educativa.</li> <li>▪ Organização de sessões (in)formativas para pais e EE sobre temáticas que proponham, em articulação com os projetos da escola, designadamente sobre literacia da informação, cibersegurança e saúde mental que contribuam para uma parentalidade positiva e consciente.</li> <li>▪ Auscultação dos alunos relativamente a temáticas que proponham, em articulação com os projetos da escola, designadamente sobre literacias múltiplas, violência, inteligência artificial, cibersegurança, saídas profissionais e saúde mental.</li> <li>▪ Realização de reuniões de trabalho periódicas com a AP e AE para monitorizar o decurso das atividades e articular propostas de melhoria.</li> <li>▪ Incentivo à organização de Assembleias de Delegados, à sua reunião regular e à criação da figura do Delegado-Geral da Escola, para eventual participação no Conselho Pedagógico.</li> <li>▪ Criação da figura do Provedor do Aluno, definindo um regulamento de atuação, tendo em vista o apoio a situações de conflito, em articulação com outras estruturas da escola.</li> </ul>	X	X	X	X
	X	X	X	X	
	X	X	X	X	
	X	X	X	X	
	X	X	X	X	
	X	X	X	X	

**OE 8: Melhorar práticas pedagógicas inovadoras, inclusivas e a avaliação pedagógica**

Metas	Ações/Estratégias	Calendarização			
		N1	N2	N3	N4
<p><b>M36.</b> Capacitar 100% dos docentes em metodologias ativas, práticas de avaliação formativa e pedagogia inclusiva e uso da IA para incrementar a inovação pedagógica.</p> <p><b>M37.</b> Proporcionar medidas de suporte às aprendizagens e à inclusão, adaptadas às necessidades dos alunos, com vista ao desenvolvimento do PASEO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de um Clube de Jornalismo e Multimédia para promover a Literacia Mediática e a utilização das tecnologias e dos recursos educativos do LED.</li> <li>▪ Realização de uma parceria com a <i>Microsoft Learn for Educators</i> para integração de conteúdos IA nas práticas letivas.</li> <li>▪ Promoção do uso do digital, através das licenças da plataforma <i>Intuitivo</i>, adquiridas pelo CF de LeiriMar, para melhorar as aprendizagens dos alunos e incrementar a autorregulação das mesmas.</li> <li>▪ Preparação de ações de formação, para o Plano de Formação, de cariz prático, para partilha e reflexão sobre avaliação das aprendizagens, inclusão, metodologias ativas e integração da IA.</li> </ul>	X	X	X	X
	X	X	X	X	
	X	X	X	X	
	X	X	X	X	

<p><b>M38.</b> Promover a literacia mediática e da informação dos vários atores escolares, em particular dos alunos.</p> <p><b>M39.</b> Garantir a realização de efetiva articulação horizontal e vertical de forma contínua e sistemática, assegurando tempos comuns, para trabalho colaborativo, nas equipas educativas de ano, dos grupos disciplinares e outras equipas a implementar.</p> <p><b>M40.</b> Rever os procedimentos de (auto)avaliação pedagógica, envolvendo todos os atores educativos para garantir que a avaliação formativa, contínua e sistemática é realizada em todas as turmas, com reporte de <i>feedback</i> partilhado e regular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação de equipas pedagógicas, com tempos em comum, para desenvolvimento de trabalho colaborativo, com momentos periódicos de reflexão e partilha, para planear e avaliar as práticas.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilização da gestão do currículo, tornando-a mais participada, mais criativa, com fomento da interdisciplinaridade e com ênfase na oralidade.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação de estratégias de ensino/aprendizagem que promovam o espírito crítico, a autonomia e a resolução de problemas.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecimento de redes de comunicação para partilha de informação e de experiências, através de plataformas digitais facilitadoras do trabalho colaborativo.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de estratégias que promovam a qualidade das aprendizagens, nomeadamente visando a inclusão e o sucesso de todos, mas também a excelência escolar dos alunos mais “dotados”.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação interna do Referencial de Avaliação Pedagógica e eventual (re)definição dos instrumentos e critérios de (auto)avaliação das aprendizagens, cumprindo os normativos em vigor.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de sessões de esclarecimento, envolvendo todos os atores escolares, sobre as práticas de avaliação pedagógica para dirimir dúvidas e incrementar o compromisso na melhoria das práticas.</li> </ul>	X	X	X	X

**OE 9: Fomentar a integração, o bem-estar escolar e o sucesso dos alunos**

Metas	Ações /Estratégias	Calendarização			
		N1	N2	N3	N4
<p><b>M41:</b> Valorizar e capacitar os membros da comunidade escolar, promovendo o bem-estar e a integração.</p> <p><b>M42:</b> Promover a equidade e inclusão de todos os alunos, bem como condições de bem-estar.</p> <p><b>M43:</b> Avaliar a eficácia dos apoios - SPO, GAA(F), Centros de Apoio à Aprendizagem -, reformulando as suas dinâmicas.</p> <p><b>M44:</b> Implementar programas para prevenção da retenção, abandono e desmotivação escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alargamento do Projeto “Respirar Fundos”, em articulação com o PESES e os SPO para incrementar o bem-estar e de outras ações para promoção do bem-estar e o espírito <i>Team Building</i>.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificação anual de ações com a <i>Escola Segura</i> e especialistas, nas áreas do <i>bullying</i>, violência juvenil, segurança pessoal, cibersegurança, segurança rodoviária, estupefacientes.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansão do Gabinete de Apoio ao Aluno para <i>Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família</i> (GAAF), incluindo na sua ação o acolhimento aos alunos provenientes do estrangeiro.</li> </ul>	X			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento da ação social escolar e do serviço de gestão das refeições, assegurando padrões de qualidade que incrementem uma alimentação saudável no espaço escolar.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otimização da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Aprendizagem e Inclusão e articulação com outras valências de apoio à melhoria do serviço educativo.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção de uma maior dinâmica e visibilidade das atividades de clubes, projetos, oficinas, programas, de forma a incluir todos os alunos, contribuindo para a superação de dificuldades e para o aumento da confiança e da autoestima como fatores de sucesso académico.</li> </ul>	X	X	X	X

**OE 10: Adequar a oferta educativa aos interesses dos alunos e às necessidades de formação da comunidade envolvente**

Metas	Ações/Estratégias	Calendarização			
		N1	N2	N3	N4
<p><b>M45:</b> Diversificar a oferta educativa/formativa existente e a qualificação e formação ao longo da vida.</p> <p><b>M46:</b> Contribuir para responder às necessidades locais do ensino do PLA para os alunos provenientes do estrangeiro e suas famílias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento da articulação com os Agrupamentos de escolas do concelho e de concelhos limítrofes, na apresentação da Escola, na auscultação dos interesses formativos.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aposta numa oferta formativa diversificada e adequada às expectativas dos alunos, com impacto na inclusão, em articulação com as necessidades da comunidade local, nacional e europeu.</li> </ul>		X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de candidaturas, em sede negocial de rede escolar, após estudo prévio, a cursos profissionais que se revelem pertinentes para responder à educação e formação académica e profissional dos alunos/formandos, no âmbito local, nacional e europeu.</li> </ul>		X	X	X

<p><b>M47:</b> Constituir um Centro Qualifica, em caso de viabilidade e obtenção de recursos humanos e materiais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecimento de parcerias com Centros Qualifica para orientar e encaminhar jovens em risco de abandono ou com insucesso, dando apoio para identificar projetos individuais de educação, qualificação, com vista à conclusão, ao prosseguimento de estudos ou integração no mundo laboral.</li> </ul>		X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divulgação da oferta de Educação e Formação de Adultos (EFA), do ensino do Português Língua de Acolhimento (PLA) e outras respostas formativas existentes nos Centros Qualifica limítrofes.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização de um estudo interno e externo para indagar a viabilidade de constituição de um Centro Qualifica na ESFRL que responda a necessidades locais e regionais.</li> </ul>		X	X	X

### Eixo Estratégico 4 | Resultados

- **OE 11: Incrementar os resultados académicos**
- **OE 12: Melhorar os resultados sociais**

OE 11: Incrementar os resultados académicos					
Metas	Ações/Estratégias	Calendarização			
		N1	N2	N3	N4
<b>M48.</b> Formular, no mês de setembro, um plano de ação decorrente da avaliação dos resultados da avaliação externa para aproximar as classificações internas e os resultados dos exames nacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização de um estudo/análise dos resultados da avaliação externa, em cada uma das disciplinas de exame, para definir estratégias de melhoria face aos constrangimentos identificados.</li> </ul>	X	X	X	X
<b>M49.</b> Rever o funcionamento dos Centros de Apoio e outras estruturas de suporte à inclusão e integração.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reavaliação das medidas de apoio e promoção do sucesso educativo, tornando-as mais eficientes para melhorar a qualidade das aprendizagens.</li> </ul>	X	X	X	X
<b>M50.</b> Incrementar, em pelo menos 10%, o número de alunos propostos para os Quadros de Mérito e de Excelência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reforço do papel da EMAEI no diagnóstico e no desenho de medidas de apoio personalizado para incluir todos os alunos, para responder às necessidades e desenvolver as potencialidades.</li> </ul>	X	X	X	X
<b>M51.</b> Aumentar, em pelo menos 10%, o número de alunos que em todos os anos de escolaridade transitam com sucesso a todas as áreas disciplinares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oferta de outros contextos de aprendizagem (salas de estudo, mentorias, melhoria de hábitos de leitura, redes de recursos educativos digitais).</li> </ul>	X	X	X	X
OE 12: Melhorar os resultados sociais					
Metas	Ações/Estratégias	Calendarização			
		N1	N2	N3	N4
<b>M52.</b> Assegurar que cada grupo/turma proponha e/ou participe em, pelo menos, 1 ação cívica ou de empreendedorismo social na comunidade local e/ou na escola.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoção da integração de alunos em atividades cívicas ou de empreendedorismo social.</li> </ul>	X	X	X	X
<b>M53.</b> Propor o alargamento do Quadro de Mérito e Excelência a "Quadro de Valor, Mérito e Excelência", integrando também valorização de percursos com distinção de ações no âmbito da solidariedade, cidadania ou em áreas desportivas ou artísticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de um regulamento do "Quadro de Valor, Mérito e Excelência".</li> </ul>	X	X	X	X
<b>M54.</b> Garantir que os alunos envolvidos em processos disciplinares são acompanhados pelo GAAP ou pelos SPO e, nos casos mais graves, por um professor tutor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoção de uma maior dinâmica e visibilidade às atividades de clubes, projetos, a atividades desportivas e artísticas, para incluir todos os alunos e contribuir para a superação de dificuldades e o aumento da autoestima.</li> </ul>	X	X	X	X
<b>M55.</b> Reduzir o número de alunos envolvidos em processos disciplinares de que resulte a aplicação de medidas disciplinares corretivas e/ou sancionatórias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoção da articulação entre a EMAEI e o Departamento de Educação e Formação para organização da inserção de alunos em contexto de trabalho.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divulgação e atualização do código de conduta dos alunos, assegurando o cumprimento rigoroso do <i>Estatuto do Aluno e Ética Escolar</i>.</li> </ul>	X	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Articulação entre as estruturas no apoio à mudança de comportamentos de risco, na prevenção do abandono escolar e na valorização da escola.</li> </ul>	X	X	X	X

## 7. Monitorização, avaliação e divulgação do Plano de Intervenção do Diretor

Um projeto de intervenção não deve ser entendido como algo finalizado, mas antes como um documento dinâmico, no caso, carecendo ainda da definição de vários itens — nomeadamente os indicadores de avaliação — devido à limitação de páginas. Sendo passível de ajustamento na transposição para os documentos orientadores da Escola, será alvo de avaliação sistemática e reformulação, com vista à análise dos resultados obtidos e do impacto das medidas implementadas, através de processos de autoavaliação interna.

Como tal, a monitorização e a avaliação deste plano será assegurada pela equipa de autoavaliação interna, através da recolha de dados com recurso a inquéritos, grelhas de observação e análise documental, entre outros instrumentos, que poderão ser ajustados às necessidades identificadas ao longo do processo. É desejável que estes dados sejam articulados com os instrumentos utilizados no processo de autoavaliação da escola, visando-se a implementação da metodologia CAF, potenciando sinergias e evitando a duplicação de processos. A equipa de autoavaliação procederá à recolha, análise e sistematização de dados, nomeadamente no que respeita ao grau de satisfação dos diferentes intervenientes, à execução das ações e ao impacto global do plano na melhoria contínua da Escola. Os dados recolhidos serão apresentados à Direção, ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral para que haja uma reflexão, sobre os resultados alcançados, e as propostas de reformulação que se entendam necessárias.

A divulgação deste projeto de intervenção será efetuada, disponibilizando-o para consulta no *site* da Escola, logo após o início do mandato, para partilhar com a comunidade educativa a visão e o plano de ação estratégica para a ESFRL.

### Considerações finais

Gostaria que a minha visão sobre a Escola fosse impactante e que aquilo que ambiciono e os sonhos que tenho para a ESFRL, no presente, pudessem ser comungados por todos e se concretizassem num futuro não muito distante. Algumas destas ideias podem parecer utópicas, mas vivemos num mundo em que muitas realizações começaram como simples sonhos em que alguém acreditou com convicção. E a vasta e diversificada experiência que tenho no trabalho em diferentes áreas da Educação contribuiu para incrementar a minha convicção.

Num mundo que, a cada dia, se afigura mais complexo, acredito que só a Educação poderá fazer a diferença. Depois de um longo percurso académico e profissional diversificado entre a vertente da docência e a da gestão escolar; depois de ter sido aluna, professora e mãe na ESFRL, acredito que poderei contribuir para fazer essa diferença, agora como diretora. Nesses três papéis, criei em mim um profundo sentimento de gratidão pelo crescimento que esta Escola me proporcionou. Nos idos anos da década de 1980, acolheu-me aos doze, abriu-me o Mundo aos dezoito. Mas a Escola passou a acolher apenas o ensino secundário. Agora, a ESFRL acolhe os alunos aos quinze e solta-os aos dezoito. É expectável que estes três anos sejam cruciais na consolidação dos jovens como pessoas de valor e com valores, capazes de influenciar positivamente a sociedade, num mundo em que tudo está à distância de um ecrã.

No entanto, uma diretora, como qualquer líder, pode apontar um rumo, mas, sozinha, não conseguirá percorrer o caminho. Partilho da perspetiva de Ken Robinson que considera que o papel de um líder criativo não é ter todas as ideias; é criar uma cultura onde todos possam ter ideias e sentir que são valorizados. É fundamental o compromisso de todos, a entreaajuda, para que as ações previstas neste Projeto contem com o envolvimento de todos, desde o funcionamento regular de todos os órgãos, à participação ativa e empenhada do corpo docente e não docente, dos pais e encarregados de educação, dos parceiros e, fundamentalmente, contará com esperado envolvimento e motivação dos nossos alunos.

Por fim, destaco o contexto regional em que a ESFRL se insere, uma região repleta de dinamismo. Por isso, esta Escola cheia de vida e esta Comunidade com um potencial incrível podem incentivar-se mutuamente, num esforço conjunto, partilhado, coeso e coerente de todos e em prol de todos, fazendo da ESFRL uma instituição educativa de referência na região de Leiria, e quem sabe a nível nacional. São estes alguns dos ideais que me guiam. Com humildade, profissionalismo e perseverança, proponho-me ajudar a formar cidadãos responsáveis, autónomos e solidários.

## **Bibliografia principal**

### **Documentos da Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo:**

- Projeto Educativo 2022-2025.
- Regulamento Interno, fevereiro 2024.

- Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola, 2021.
- Plano Anual de Atividades, 2023/2024.
- Referencial de Avaliação, atualizado em janeiro de 2025.
- Plano 21|23 Escola+, Plano Estratégico de Recuperação das Aprendizagens.
- Relatório de Avaliação Externa 2014.
- Plano de Melhoria definido para 2014/2015.
- Infoescolas.

#### **Outros documentos:**

- Projeto Educativo Municipal - Leiria Concelho Educador, 2022-2025.
- CIMRL (2023). O PIPSE – Plano Intermunicipal de Promoção do Sucesso Escolar.

#### **Legislação:**

- Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.
- Estratégia de Educação para a Cidadania na Escola.
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.
- Lei n.º 51/2012, de 5 de setembro.
- Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho.
- Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho.

#### **Bibliografia:**

- Barroso, J. (2022). “A transversalidade das regulações em educação: Modelo de análise para o estudo das políticas educativas em Portugal”. *Administração e política educacional. Um percurso de investigação*. (Coleção Trajetos de Investigação Educacional). Lisboa: Instituto de Educação, Universidade de Lisboa [ebook], 153-171.

[https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/55557/1/TIE\\_AdministracaoEPoliticaEducacional\\_EBOOK.pdf](https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/55557/1/TIE_AdministracaoEPoliticaEducacional_EBOOK.pdf) (acedido em junho de 2025).

- Conselho Nacional de Educação. (2023, dezembro 6). *IAVE apresenta os resultados do projeto PISA 2022*. Conselho Nacional de Educação. <https://www.cnedu.pt/pt/noticias/nacional/2145-iave-apresenta-os-resultados-do-projeto-pisa-2022> (acedido em junho de 2025).

- Delors, J. (1998). *Education for the twenty-first century* ([edition unavailable]). UNESCO. <https://www.perlego.com/book/1839038> (acedido em junho de 2025).
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2021). Estudo de diagnóstico das necessidades docentes de 2021 a 2030. DGEEC. [https://www.spzn.pt/uploads/documentos/documento\\_1637162470\\_8679.pdf](https://www.spzn.pt/uploads/documentos/documento_1637162470_8679.pdf) (acedido em junho de 2025).
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). (2024). Modelo CAF Educação 2024. DGAEP. [https://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF2024/CAF\\_EDUCACAO\\_2024\\_PT.pdf](https://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF2024/CAF_EDUCACAO_2024_PT.pdf) (acedido em junho de 2025).
- Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC). *Terceiro Ciclo de Avaliação Externa das Escolas: 2018-* [https://www.igec.mec.pt/content\\_01.asp?BtreelID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID=&newsID=2762#content](https://www.igec.mec.pt/content_01.asp?BtreelID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID=&newsID=2762#content) (acedido em junho de 2025).
- Instituto de Avaliação Educativa. (2023). PISA 2022 – Portugal: Relatório Nacional. <https://iave.pt/wp-content/uploads/2023/12/Relatorio-Final-1.pdf>. (acedido em junho de 2025).
- OECD. (2018). *Equity in education: Breaking down barriers to social mobility*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264073234-en> (acedido em junho de 2025).
- OECD. (2019). PISA 2018 Results (Volume I): What students know and can do. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en> (acedido em junho de 2025).
- OECD. (2024). *Education at a Glance 2024: OECD indicators*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>.
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). (2023). Relatório global sobre professores: enfrentando a escassez e promovendo a qualidade na educação. Paris: UNESCO. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388832> (acedido em junho de 2025).
- Pinto, M. J. (s.d.). *A construção do Projeto de Intervenção do Diretor – uma reflexão*. Federação Portuguesa de Associações de Escolas.

Leiria, 20 de junho de 2025