“Por uma Escola Segura, Solidária, Participada e Comunitária”

PROJETO DE INTERVENÇÃO
DE
CANDIDATURA AO CARGO DE DIRETORA
DA
ESCOLA SECUNDÁRIA DE SÃO PEDRO DA COVA, GONDOMAR

QUADRIÉNIO 2025/2029

Ana Cristina Rangel Costa dos Santos

São Pedro da Cova

Maio de 2025

PREÂMBULO

> *Apesar do seu passado solitário, Fernão Gaivota nascera para ser instrutor, e a sua forma de demonstrar amor era partilhar algo da verdade que ele próprio descobrira, (...)*
>
> *In Fernão Capelo Gaivota*

Após dois mandatos como diretora da Escola Secundária de São Pedro da Cova, Gondomar (ESSPC), que correspondem aos últimos oito anos letivos – 2017/2021 e 2021/2025 -, considero que, apesar do bom caminho já feito, existe ainda um percurso incompleto na implementação do Projeto de Intervenção que apresentei quando concorri a esta posição, pela primeira vez, em 2017.

Estou convicta de que a liderança educativa deve assentar na firme crença nas nossas capacidades individuais e coletivas, sendo essencial promover sinergias entre os diversos elementos da comunidade educativa, se a queremos dinâmica e participativa. Acredito que, ao liderar uma equipa forte e coesa, constituída por todo o pessoal docente e não docente que trabalha na ESSPC, é possível fomentar um ambiente de colaboração que potencie o sucesso educativo, sempre em prol do desenvolvimento integral dos alunos e da melhoria contínua da qualidade da educação.

Esta minha (re)candidatura a diretora reflete o meu compromisso e empenho em continuar a prosseguir o objetivo de transformar a Escola Secundária de São Pedro da Cova, Gondomar, na ESSPC – *Escola Segura, Solidária, Participada e Comunitária* -, que ambiciono.

ÍNDICE

ÍNDICE ..... **I**

1. INTRODUÇÃO **1**

2. A CANDIDATA **1**

2.1. PERCURSO PROFISSIONAL 1

2.2. CARACTERÍSTICAS PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO 3

3. A ANÁLISE **4**

3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO COM O MEIO 4

3.2. CONTEXTUALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL 5

3.3. DIAGNÓSTICO 7

3.3.1. Pontos Fortes *7*

3.3.2. Pontos Fracos *8*

3.3.3. Oportunidades *9*

3.3.4. Ameaças *10*

4. PLANO ESTRATÉGICO **10**

4.1. VISÃO, MISSÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS 11

4.1.1. Visão *11*

4.1.2. Missão *11*

4.1.3. Valores Orientadores *12*

4.2. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS E OBJETIVOS OPERACIONAIS 12

4.3. PLANO DE AÇÃO 15

5. AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO **18**

6. CONCLUSÃO **18**

BIBLIOGRAFIA **19**

LEGISLAÇÃO **19**

1. INTRODUÇÃO

O *Projeto de Intervenção* (PI), que agora apresento, é a base da minha candidatura a diretora da Escola Secundária de São Pedro da Cova, Gondomar (ESSPC), para o quadriénio 2025/2029, no âmbito do aviso n.º 11078/2025 de abertura do procedimento concursal prévio à eleição do diretor, publicado no Diário da República, 2ª série, n.º 82, de 29 de abril de 2025.

A minha candidatura surge de uma forte motivação e do compromisso de contribuir ativamente para o desenvolvimento de uma escola de excelência, inclusiva e inovadora. Com uma trajetória consolidada na área educativa, aliada à minha profunda ligação à ESSPC, acredito que a escola deve ser um espaço de crescimento, respeito e oportunidades para todos os seus membros. Para tal, pretendo liderar com responsabilidade, ouvindo, dialogando e envolvendo toda a comunidade escolar na construção de uma escola que seja um verdadeiro espaço de inclusão, inovação e sucesso coletivo.

Este projeto é uma oportunidade de promover uma cultura de melhoria contínua, valorizando o potencial de cada aluno, de cada profissional e de cada família, sempre com foco na qualidade do processo educativo.

2. A CANDIDATA

2.1. PERCURSO PROFISSIONAL

Considerando desde sempre o trabalho e o conhecimento como formas de valorização e afirmação pessoal, com apenas 16 anos iniciei a minha carreira profissional, enquanto, simultaneamente, concluí os estudos do ensino secundário, tendo frequentado o 10º, 11º e 12º ano no ensino complementar noturno.

Entre 1988 e 1998, fiz várias formações em informática, frequentei a licenciatura em matemática da Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, concluí o bacharelato de informática, seguido da licenciatura em engenharia informática, no Instituto Superior de Engenharia do Instituto Politécnico do Porto, trabalhando, simultaneamente, como programadora informática e explicadora de matemática.

Em 1992, tive a primeira experiência com o ensino, em particular com a formação profissional, cursos de aprendizagem. Devido a esta experiência, e por esta ser uma área que me atraía e apresentava novos desafios, decidi que necessitava de alguma formação pedagógica, pelo que, em 1993, frequentei dois cursos de formação pedagógica de formadores, um com 252 horas e outro, específico para a aprendizagem, de 54 horas.

Em outubro de 1995, iniciei a minha atividade docente na Escola Profissional Bento de Jesus Caraça – Delegação do Porto (EPBJC) –, em simultâneo com o trabalho na empresa I2S Informática – Sistemas e Serviços, S.A. –, onde era responsável pela formação a clientes.

Entre 1996 e 2006, e após ter optado pelo ensino como atividade profissional principal, exerci a minha atividade docente na EPBJC, onde, além de lecionar as disciplinas da área técnica dos cursos profissionais de informática, desempenhei os seguintes cargos pedagógicos: membro do conselho de direção, membro do núcleo de inserção profissional, coordenadora dos cursos profissionais de informática, orientadora educativa de turma[1], orientadora da prova de aptidão profissional e orientadora do estágio integrado nos mesmos cursos. Durante este período, e porque penso que a contínua troca de experiências e conhecimento é fundamental, frequentei, em 1997, outro curso de formação pedagógica de formadores, com a duração de 120 horas.

Em 2000, concluí a profissionalização em serviço, com a duração de dois anos, na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto, no grupo de recrutamento 550 – Informática -, e, simultaneamente, pedi a certificação como formadora de formação contínua de professores. Desde essa data que ministrei diversas formações de professores, quer na área técnica quer na área pedagógica, em diferentes centros de formação.

Em 2006, entrei para o quadro de zona pedagógica do Porto, no grupo de recrutamento 550 – Informática –, tendo ficado colocada na ESSPC. Desde essa data que, tendo ingressado no quadro de escola em 2009, além de docente das disciplinas da área técnica dos cursos profissionais de informática, desempenhei os seguintes cargos: diretora do curso profissional técnico de informática de gestão, orientadora da prova de aptidão profissional e do estágio integrado nos cursos profissionais de informática, membro da equipa de apoio ao software ENES/ENEB dos exames nacionais do ensino básico e secundário, membro da equipa do plano tecnológico da educação, diretora de turma e coordenadora dos diretores de turma dos cursos profissionalizantes.

Entretanto, e sempre com a máxima em mente «formação e conhecimento como valorização», além das formações mais significativas já referidas, fui frequentando, até 2017, diversas ações de formação, quer da área técnica quer da área pedagógica, das quais destaco, pela sua relevância para este documento, os cursos/oficinas: *Formação em Lideranças; School Management* (Gestão Escolar), que decorreu na Finlândia, ao abrigo do programa Erasmus+;

[1] - Equivalente a diretora de turma.

e o mais relevante, porque me dá a creditação necessária para apresentar esta candidatura, o *Mestrado em Ciências da Educação – Administração e Organização Escolar*.

Desde julho de 2017 que desempenho funções como diretora da ESSPC, cargo no qual sou responsável pela otimização dos processos pedagógico-didáticos e organizacionais, e implementação de estratégias educativas que promovem a qualidade do ensino e o desenvolvimento integral da comunidade escolar. Desde esse momento, todas as formações – ações de curta duração, cursos e oficinas –, que tenho realizado, visam sempre a melhoria do meu desempenho como diretora, em todas as vertentes de atuação do cargo, tendo sempre por objetivo prestar o melhor serviço público à comunidade educativa da ESSPC. De todas as formações realizadas destaco: *Lideranças nas Escolas: Interagir para Desenvolver; Liderança e Coaching em Contexto Educativo para Diretores; As Lideranças na Promoção de Ambientes Educativos Inclusivos; Criação de Ambientes de Aprendizagem Inclusivos e Inovadores; Human Resource Management (Gestão de Recursos Humanos)* que decorreu em Praga, Chéquia, ao abrigo do programa Erasmus+; *Aquisição de Equipamentos e Serviços; Implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade; Avaliação de Desempenho Docente; Progressão na carreira docente: regras e desafios;* e a formação específica *Curso de Atualização para Diretores Escolares*.

2.2. Características para o Desempenho da Função

Acredito que o meu percurso profissional, marcado por experiências diversificadas, constitui uma mais-valia para a concretização do projeto apresentado. Estou igualmente segura de que possuo características específicas que me permitirão cumprir com êxito a missão que me proponho, nomeadamente:

- **Capacidade de Liderança**: incentivo a ação dentro do grupo e procuro manter a harmonia entre os seus elementos, promovendo um ambiente inclusivo, onde todos se sintam valorizados.
- **Trabalho em equipa**: sou uma profissional leal e comprometida, que cumpre de forma responsável o seu papel, contribuindo ativamente para o sucesso coletivo.
- **Pensamento crítico e capacidade de discernimento**: analiso as situações de forma aprofundada e sob diferentes perspetivas, evitando decisões precipitadas e baseando-me em evidências sólidas. Mantenho, contudo, abertura para rever opiniões quando necessário.
- **Assertividade**: comunico as minhas ideias e decisões de forma clara, honesta e adequada ao contexto, sabendo afirmar-me com equilíbrio, quer seja para dizer “sim” ou “não”.

• **Integridade**: ajo com honestidade e autenticidade, pautando a minha conduta por valores sólidos e mantendo uma postura genuína e coerente.

• **Sentido de justiça**: a equidade é um princípio orientador da minha atuação. Procuro tomar decisões justas e imparciais, assegurando oportunidades iguais para todos, independentemente de preferências ou emoções pessoais.

• **Esperança**: tenho uma atitude positiva e confiante em relação ao futuro e empenho-me ativamente na sua construção, acreditando na nossa capacidade de o influenciar positivamente.

• **Perseverança**: sou determinada e persistente, comprometendo-me a concluir as tarefas e desafios a que me proponho, com foco na obtenção dos melhores resultados possíveis.

• **Inteligência social**: compreendo e respeito as emoções e motivações dos outros, reconhecendo a importância da inteligência emocional na gestão das minhas próprias emoções, o que me permite adaptar-me com facilidade a diferentes contextos sociais e promover um clima de empatia, colaboração e bem-estar.

• **Coragem**: enfrento adversidades, desafios e pressões com firmeza, defendendo os meus princípios e aquilo em que acredito, mesmo em situações difíceis.

• **Capacidade de aprendizagem**: encaro todas as experiências como oportunidades para aprender e evoluir, demonstrando curiosidade, humildade e disponibilidade para o conhecimento.

• **Criatividade**: valorizo a inovação e a procura de novas abordagens, questionando métodos convencionais e procurando soluções mais eficazes e ajustadas aos contextos.

• **Resiliência**: consigo recuperar de situações adversas com equilíbrio e determinação, mantendo o foco nos meus objetivos e adaptando-me construtivamente às circunstâncias.

• **Sentido de humor**: acredito que o humor é uma ferramenta poderosa para lidar com desafios, tornando as situações mais leves e ajudando a encontrar o lado positivo sempre que possível.

3. A ANÁLISE

3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO COM O MEIO

A Escola Secundária de São Pedro da Cova, Gondomar (ESSPC), fica situada na antiga freguesia de São Pedro da Cova, agora pertencente à União de Freguesias de Fânzeres e São Pedro da Cova, no concelho de Gondomar, distrito do Porto. Esta união de freguesias é constituída por duas zonas territoriais com algumas características diferentes, que têm como pontos de contacto o facto de serem “zonas dormitório” do Porto e conterem o maior número

de fogos de habitação social do concelho de Gondomar: 1230 dos 3341, sendo que 76% destas habitações se situam em São Pedro da Cova.

Quando a ESSPC surgiu, vinha dar resposta à sobrelotação das escolas secundárias do concelho, devido ao crescimento populacional das décadas de 1980 e 1990, tendo iniciado a sua atividade no ano letivo 1998/99, e acolhendo, essencialmente, os alunos das localidades de São Pedro da Cova e Fânzeres.

Com a diminuição do número de alunos em idade escolar e a requalificação das outras escolas secundárias do concelho – nomeadamente Gondomar e Rio Tinto –, o número de alunos na ESSPC tem vindo a decrescer desde então.

No sentido de contrariar esta tendência, a ESSPC tem vindo a apostar na diversificação da sua oferta formativa e educativa, nomeadamente oferecendo o ensino profissional.

Para alguns alunos, esta é a escola da sua área de residência; para outros, é a escola que escolheram ou aquela que oferece o curso profissional que desejam seguir. Contudo, para muitos, esta é sobretudo a escola que os acolhe: uma escola que abre portas a quem, por diversos motivos, não foi integrado noutras instituições, seja por apresentarem percursos marcados por desafios como a indisciplina, o absentismo, o risco de abandono ou por dificuldades de integração. Independentemente do ponto de partida, aqui encontram uma oportunidade de recomeço e um espaço onde se trabalha para promover o sucesso educativo e a inclusão de todos.

A realidade social de muitos dos nossos alunos é marcada por desafios significativos, entre os quais se destaca o baixo nível de escolaridade dos agregados familiares, a elevada taxa de desemprego entre pais e encarregados de educação, bem como a predominância de famílias monoparentais ou situações de abandono parental. Estes fatores evidenciam as dificuldades externas à escola com que muitos estudantes se deparam diariamente e que impactam diretamente o seu percurso educativo, e são a razão para que, desde 2009, a ESSPC seja considerada uma escola integrada num Território Educativo de Intervenção Prioritária (TEIP). A ESSPC integra agora o programa TEIP4, com a duração de 6 anos – 2024/2030 –, com o objetivo fundamental de contribuir para a erradicação do abandono escolar, combatendo, simultaneamente a indisciplina e o insucesso escolar.

3.2. Contextualização Organizacional

A ESSPC apresenta uma estrutura física composta por um edifício principal, um pavilhão gimnodesportivo e um ginásio, que oferecem condições adequadas para as atividades letivas e não letivas. Atualmente, acolhe cerca de 250 alunos, distribuídos por diferentes níveis de

ensino: 3.º ciclo do ensino básico e ensino secundário – cursos científico-humanísticos e cursos profissionais. Conta com uma equipa de 50 docentes e 29 profissionais de apoio não docente, distribuídos entre assistentes operacionais, técnicos e superiores. A escola é gerida de forma partilhada entre o Ministério da Educação, Ciência e Inovação, responsável pelos docentes e pelo orçamento de algumas rubricas, e a Câmara Municipal de Gondomar, que gere o pessoal não docente, à exceção dos técnicos superiores, e administra financeiramente as rubricas constantes da transferência de competências para os órgãos municipais, no âmbito do Decreto-Lei n.º 21/2019, de 30 de janeiro, delegando na diretora da escola a gestão das verbas através dos contratos interadministrativos anuais, agora em funcionamento por ano letivo.

A ESSPC tem vindo a afirmar-se como uma escola dinâmica, inovadora e comprometida com o sucesso educativo, com um vasto plano anual de atividades e uma ampla e diversificada oferta de projetos e atividades extracurriculares. Entre estas, destacam-se o jornal escolar *Dito & Feito*, o *Clube de Desporto Escolar* (com modalidades como badminton, desporto adaptado, desporto comunidade, ginástica urbana, patinagem, ténis de mesa e tiro com arco), o *Clube Ciência Viva na Escola – Ciência na Mina* –, os programas *Erasmus+* e *eTwinning*, o *Projeto Educar para a Saúde*, concursos literários e iniciativas de orientação educativa. A escola participa ainda de forma ativa no *Programa Eco-Escolas*, tendo sido distinguida com a Bandeira Verde pelo sexto ano consecutivo, em 2024, como reconhecimento do seu trabalho na área da sustentabilidade ambiental.

No âmbito do compromisso com a qualidade da formação profissional, a ESSPC revalidou, até 2026, o "Selo de Conformidade EQAVET", no quadro do sistema europeu de garantia da qualidade para o ensino e formação profissionais, o que reforça o seu empenho na melhoria contínua da qualidade educativa e na consolidação de boas práticas pedagógicas.

Estes exemplos refletem uma comunidade escolar motivada e participativa, que valoriza a cultura de iniciativa e o envolvimento na vida escolar. Contudo, e conforme se encontra mais explicito no ponto seguinte, enfrentamos desafios importantes: há necessidade de melhorar os resultados escolares, reforçar a articulação entre as diferentes estruturas de gestão, otimizar a utilização de recursos humanos com limitações, promover, ainda mais, as respostas inclusivas para alunos em vulnerabilidade e fortalecer o bem-estar de toda a comunidade escolar. Estes desafios representam oportunidades de intervenção e de crescimento para consolidar uma escola mais forte e mais integrada na sua comunidade.

3.3. DIAGNÓSTICO

Na análise SWOT[2] realizada, são elencados os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças existentes. Os pontos fortes e pontes fracos são de origem intrínseca à ESSPC, podendo ser controlados e alterados por esta. As oportunidades e os constrangimentos são de origem extrínseca à ESSPC, não podendo ser controlados nem alterados por esta.

3.3.1. PONTOS FORTES

Os pontos fortes contribuem para a implementação do plano estratégico e o alcance das metas:

- A escola tem vindo a reforçar a sua abertura ao meio envolvente, através do desenvolvimento de projetos e atividades que promovem a interação com a comunidade. Estas iniciativas visam, entre outros objetivos, responder a necessidades concretas identificadas no território onde se insere.
- Existem referenciais comuns para a construção de instrumentos de avaliação, com o objetivo de garantir coerência interna e uniformidade nos processos avaliativos.
- Existe uma preocupação com a coerência entre os documentos estruturantes, sendo assegurada a divulgação eficaz das atividades planeadas, o que tem contribuído para uma maior participação e envolvimento dos diversos atores educativos.
- A escola disponibiliza uma oferta educativa e formativa diversificada, procurando responder às diferentes motivações e perfis dos alunos.
- As respostas educativas no âmbito da educação especial estão ajustadas às necessidades dos alunos com necessidades educativas especificas de caráter permanente, promovendo a sua integração e inclusão plena na vida escolar.
- O Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF) encontra-se em funcionamento, garantindo acompanhamento contínuo aos alunos e respetivos agregados familiares.
- Existe uma articulação regular e positiva com os encarregados de educação, promovendo o diálogo e a corresponsabilização.
- O corpo docente caracteriza-se pela sua estabilidade e competência, assegurando uma prática letiva com qualidade científico-pedagógica e apoios adequados aos alunos, em todos os níveis de ensino.

[2] - *SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).

- A equipa afeta aos cursos profissionais demonstra experiência consolidada, o que se reflete na qualidade das aprendizagens e na ligação eficaz ao mercado de trabalho, através de protocolos bem estruturados com o tecido empresarial local.
- O pessoal não docente revela-se, na sua maioria, eficiente, cumpridor e prestável.
- A escola oferece um bom clima educativo, sustentado por relações interpessoais positivas e um ambiente propício ao ensino e à aprendizagem.
- As instalações, apesar dos seus 26 anos, encontram-se cuidadas, com os laboratórios e salas específicas a apresentarem um nível de equipamento razoável, adequado à lecionação das disciplinas, e as instalações desportivas operacionais e utilizadas com regularidade. Existem também protocolos com instituições da comunidade, pública e privadas, para preencher as eventuais lacunas de instalações para o desenvolvimento de atividades especificas, nomeadamente desportivas.
- Os espaços de apoio aos alunos e ao pessoal docente e não docente, como o bar e a reprografia/papelaria, são funcionais e contribuem para o bem-estar da comunidade escolar.
- A escola promove um conjunto significativo de atividades extracurriculares e projetos que fomentam o sentimento de pertença e fortalecem os laços entre os diferentes elementos da comunidade educativa.
- A escola promove um processo autoavaliativo abrangente, sistemático e articulado com as áreas de intervenção prioritárias do projeto educativo, incluindo o trabalho do plano de ação do projeto TEIP4 e da equipa EQAVET. Essa abordagem demonstra um forte compromisso com a reflexão e a melhoria contínua da escola.

3.3.2. Pontos Fracos

Os pontos fracos dificultam, e podem mesmo chegar a impedir, o desenvolvimento do plano estratégico e o alcance das metas.

- Taxa de transição/conclusão do 3.º ciclo do ensino básico inferior ao desejável.
- Fraca identificação e análise sistemática dos fatores internos associados ao insucesso escolar, o que limita a definição e aplicação de estratégias eficazes de melhoria.
- Necessidade de reforçar a articulação horizontal e vertical do currículo, de forma a melhorar o planeamento e a eficácia das práticas letivas.
- Frágil implementação de estratégias de diferenciação pedagógica que respondam à diversidade de perfis e promovam aprendizagens significativas.

- Falta de mecanismos estruturados de supervisão da prática letiva em sala de aula, essenciais para o desenvolvimento profissional dos docentes e para a melhoria organizacional.
- Necessidade de maior alinhamento entre docentes quanto a comportamentos, metodologias e objetivos educativos, ao nível de turma, ano e ciclo.
- Necessidade de maior foco em planos de melhoria estratégicos que promovam uma cultura organizacional de alinhamento sistémico, visando impactar positivamente os processos de ensino, aprendizagem, práticas e resultados.
- Níveis de literacia dos alunos, de forma geral, abaixo do esperado para os respetivos ciclos de ensino.
- Ausência de programas estruturados de mentoria e de incentivo à participação autónoma dos alunos, limitando o desenvolvimento de competências sociais e de cidadania ativa.
- Ausência de hábitos de trabalho regular e métodos de estudo eficazes por parte de muitos alunos.
- Número ainda insuficiente de ações de sensibilização dirigidas a alunos e encarregados de educação, nomeadamente sobre o valor da escola e do conhecimento.
- Necessidade de desenvolver metodologias ativas de aprendizagem que coloquem o aluno como protagonista e permitam aprofundar a avaliação pedagógica para melhorar os processos de ensino.

3.3.3. Oportunidades

As oportunidades podem ser rentabilizadas para a prossecução do plano estratégico e o alcance das metas.

- Fortalecimento das redes de escolas: A participação em redes de escolas pode proporcionar troca de boas práticas, inovação pedagógica e desenvolvimento profissional colaborativo.
- Estruturação de um plano de formação mais articulado: A criação de um plano de formação alinhado às necessidades da organização pode impulsionar soluções inovadoras e melhorar a qualidade do ensino.
- Adoção de metodologias ativas de aprendizagem: Desenvolver e ampliar metodologias que colocam o aluno como protagonista oferece uma oportunidade de inovação no processo de ensino-aprendizagem, promovendo maior autonomia, responsabilidade e desenvolvimento de competências.

- Aprofundamento da avaliação pedagógica: Implementar práticas de avaliação mais aprofundadas pode contribuir para uma melhor compreensão do progresso dos alunos e aprimorar a intervenção pedagógica.
- Biblioteca Escolar com plano de atividades atrativo.
- O plano de ação do projeto TEIP4.

3.3.4. AMEAÇAS

As ameaças, se não forem tidas em conta, dificultam e podem mesmo chegar a impedir a implementação, de todo ou parte, do plano estratégico.

- Inserção da maioria dos alunos em contextos socioculturais desfavorecidos, com impacto direto nos seus percursos escolares.
- Perceção generalizada de desvalorização da escola enquanto promotora de sucesso pessoal e social.
- Presença significativa de situações familiares desestruturadas, que interferem na estabilidade emocional e motivacional dos alunos.
- Tendência de diminuição da população escolar, refletindo-se em desafios para a sustentabilidade da oferta educativa.
- Persistência de comportamentos disruptivos, ainda que com tendência decrescente, que condicionam o ambiente de sala de aula e o processo de aprendizagem.
- Capacidade de implementação de planos de melhoria ainda pouco consolidada, sendo necessário reforçar a eficácia das ações estratégicas para promover uma cultura organizacional mais coesa e orientada para resultados.
- Fraca ligação com os estabelecimentos de ensino de origem dos alunos, comprometendo a continuidade e o sucesso dos seus percursos educativos.
- Participação pouco expressiva de alguns encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos, limitando o seu envolvimento no processo educativo.

4. PLANO ESTRATÉGICO

Pelo diagnóstico se percebe que a ESSPC se insere num contexto socioeducativo marcado por uma diversidade cultural, económica e social significativa, o que representa simultaneamente um desafio e uma oportunidade para a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva e promotora de equidade. A comunidade educativa abrange alunos, cada vez mais, provenientes de diferentes realidades familiares e socioculturais, exigindo respostas diferenciadas, integradoras e humanistas.

A envolvência territorial conta com instituições e entidades parceiras – autarquia, associações culturais e desportivas, entre outras – que contribuem para o reforço da ação educativa, através de projetos de cooperação e de intervenção comunitária. Esta teia de relações configura a escola como um polo dinamizador do território, cuja intervenção ultrapassa os muros do espaço escolar.

É neste enquadramento que pretendo reafirmar a identidade da Escola, norteando toda a intervenção educativa de acordo com o lema: **"Por uma Escola Segura, Solidária, Participada e Comunitária."** sustentada numa visão estratégica de liderança assente em quatro pilares fundamentais – eixos orientadores: *Ensino e Aprendizagem*, *Liderança*, *Comunidade* e *Avaliação*.

4.1. Visão, Missão e Valores Organizacionais

4.1.1. Visão

No seu projeto educativo atual, a ESSPC tem como ***visão***:

> *(...) afirmar-se como uma referência local, quer na qualidade do serviço de educação e formação que presta, nomeadamente ao nível dos resultados educativos dos seus alunos, quer ao nível da gestão e funcionamento organizacional, pautada por elevados padrões de exigência que sempre serão enquadrados pelo humanismo e responsabilidade social. (ESSPC, 2022, p. 7)*

Com o lema proposto - **"Por uma Escola Segura, Solidária, Participada e Comunitária." -**, inspira-se, ainda mais, uma ***visão*** de escola como espaço de segurança, inclusão e pertença, onde todos são valorizados nas suas especificidades e potencialidades, num espaço de formação integral inserida numa comunidade educativa que promove o sucesso, a cidadania ativa e o bem-estar comum. Desta forma, a visão deste projeto para a ESSPC é a ambição de ser uma referência no desenvolvimento de uma cultura de participação, solidariedade e cooperação, comprometida com a construção de uma sociedade mais justa, coesa e sustentável assenta nos quatro eixos orientadores propostos.

Esta visão estratégica visa consolidar a ESSPC como um espaço de excelência educativa, de valorização pessoal e profissional, e de compromisso com os valores democráticos e humanistas que sustentam a escola pública.

4.1.2. Missão

A missão da ESSPC é proporcionar uma educação de qualidade, centrada no aluno e orientada para o seu pleno desenvolvimento pessoal, social e académico, num ambiente seguro, estimulante e inclusivo. Pretende-se formar cidadãos autónomos, responsáveis,

solidários e participativos, através de práticas pedagógicas inovadoras, da promoção do diálogo e do envolvimento de toda a comunidade escolar e local, com a ESSPC a assumir-se como um agente ativo de transformação social, aberta à colaboração com as famílias e com os diferentes parceiros educativos da comunidade envolvente.

4.1.3. Valores Orientadores

Pretende-se, assim, que a ação educativa da ESSPC seja orientada pelos seguintes valores:

- **Segurança**: Criação de um ambiente físico, emocional e social onde todos se sintam protegidos e respeitados, com uma cultura de prevenção e bem-estar.
- **Solidariedade**: Promoção do respeito mútuo, da empatia, da entreajuda e da inclusão como pilares das relações interpessoais e da convivência escolar.
- **Participação**: Valorização do envolvimento de todos os intervenientes na construção de um projeto educativo comum, potenciando a voz dos alunos e o papel ativo das famílias, docentes e parceiros comunitários.
- **Sentido de Comunidade**: Reforço do espírito de pertença e da colaboração, promovendo uma escola aberta ao meio envolvente, com articulação e parceria com entidades locais.
- **Responsabilidade**: Compromisso com o rigor, a autonomia e a responsabilidade individual e coletiva no percurso educativo dos alunos e no funcionamento da instituição.
- **Cidadania**: Desenvolvimento de uma consciência crítica, democrática e ética, educando para os direitos humanos, a justiça social e a participação ativa na sociedade.

4.2. Prioridades Estratégicas e Objetivos Operacionais

Tendo definido os quatro eixos orientadores, apresento de seguida as prioridades estratégicas e os objetivos operacionais de cada eixo.

EIXO 1 - ENSINO E APRENDIZAGEM	
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	**OBJETIVOS OPERACIONAIS**
Garantir uma oferta educativa e formativa de excelência, inclusiva, inovadora e centrada no sucesso de todos os alunos, promovendo a melhoria contínua dos resultados escolares e das práticas pedagógicas, com especial atenção às necessidades específicas de cada percurso formativo	**Melhoria contínua dos resultados escolares**: Utilizar avaliações formativas e sumativas, dados pedagógicos e autoavaliações para orientar intervenções eficazes e estabelecer metas de desempenho claras, promovendo o progresso de cada aluno.
	Práticas pedagógicas inovadoras e diferenciadas: Incentivar metodologias ativas, aprendizagem personalizada, uso de tecnologias educativas e estratégias que atendam às diversas necessidades e estilos de aprendizagem, promovendo projetos interdisciplinares e atividades de aprendizagem experiencial.
	Acompanhamento individualizado: Desenvolver planos de intervenção específicos, tutoria e mentoria, assegurando recursos de apoio pedagógico e psicológico para alunos com maiores dificuldades ou necessidades específicas.
	Promoção do bem-estar e inclusão: Implementar políticas de acessibilidade, ações de combate à discriminação e programas de educação emocional e social, criando um ambiente escolar que valorize o respeito, a empatia e a pertença.

EIXO 2 - LIDERANÇA	
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	**OBJETIVOS OPERACIONAIS**
Assegurar uma gestão eficiente, participada e transparente que potencialize recursos e fortaleça a comunidade escolar, fomentando um ambiente de trabalho positivo, colaborativo e motivador, promovendo também a liderança intermédia e a participação ativa na vida da escola.	**Gestão eficiente de recursos:** Administrar recursos físicos, financeiros e humanos de forma sustentável e estratégica, priorizando áreas essenciais como formação docente, inovação pedagógica e apoio aos alunos.
	Liderança participativa: Fomentar processos de decisão colaborativos envolvendo toda a comunidade escolar, incluindo professores, funcionários, alunos e famílias, promovendo transparência, compromisso e envolvimento.
	Formação e valorização da equipa: Investir na capacitação contínua, reconhecimento e motivação dos profissionais, promovendo um ambiente de trabalho positivo e de desenvolvimento de lideranças intermediárias.
	Articulação com parceiros: Fortalecer a relação com entidades locais, autarquia e organizações regionais, promovendo ações conjuntas que atendam às necessidades da comunidade escolar.

EIXO 3 - COMUNIDADE	
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	**OBJETIVOS OPERACIONAIS**
Estimular projetos de inovação pedagógica e tecnológica, consolidando os programas internacionais, como Erasmus+ e eTwinning, aprofundando a articulação com entidades locais e regionais, e reforçando a aposta na educação ambiental e para a cidadania global.	**Participação da comunidade:** Incentivar a participação ativa de pais, alunos e demais membros da comunidade educativa em atividades, decisões e projetos escolares, fortalecendo o sentimento de pertença.
	Parcerias estratégicas: Estabelecer e consolidar parcerias com autarquias, entidades regionais e organizações da sociedade civil para ampliar recursos e possibilidades de intervenção social.
	Envolvimento na vida escolar: Promover eventos, campanhas e ações que integrem a escola e a comunidade, estimulando a participação na vida escolar e em ações de responsabilidade social.
	Comunicação efetiva: Manter canais de comunicação acessíveis, transparentes e constantes, fortalecendo o diálogo entre escola, famílias e comunidade externa.

EIXO 4 - AUTOAVALIAÇÃO	
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	**OBJETIVOS OPERACIONAIS**
Fortalecer e aprofundar o processo de autoavaliação institucional para que os seus resultados tenham um impacto mais efetivo na melhoria das práticas educativas e formativas, e no sucesso escolar.	**Utilização estratégica dos resultados:** garantir que as conclusões das autoavaliações sejam utilizadas de forma sistemática para orientar melhorias pedagógicas, de gestão e organização escolar, promovendo uma cultura de inovação baseada em evidências.
	Capacitação na reflexão crítica: capacitar todos os atores escolares para participarem ativamente na análise de processos internos, promovendo uma abordagem participativa, aberta e construtiva.
	Integração da autoavaliação na cultura escolar: promover uma cultura de avaliação contínua, promovendo transparência, reflexão regular e o compromisso com o desenvolvimento institucional.
	Indicadores de impacto: desenvolver e aprimorar instrumentos que permitam medir o impacto das ações de autoavaliação na qualidade do ensino, nos resultados escolares e no bem-estar dos estudantes.
	Monitorização e implementação de planos de melhoria: estabelecer mecanismos eficazes para acompanhar, avaliar e ajustar as ações decorrentes da autoavaliação, garantindo melhorias concretas e sustentáveis na escola.

4.3. Plano de Ação

Ao longo dos próximos quatro anos, serão desenvolvidas ações estratégicas estruturadas em fases:

ANO LETIVO	AÇÕES	INDICADORES
2025/2026	• Diagnóstico aprofundado da escola; • Revisão do projeto educativo de escola; • Elaboração de planos de melhoria; • Início de formações de professores.	• Relatórios de diagnóstico; • Documentos aprovados; • Início/reformulação de projetos.
2026/2027	• Consolidação de equipas colaborativas; • Implementação de programas de inclusão; • Reforço de projetos de inovação; • Início/reforço de parcerias internacionais.	• Número de formações; • Participação em projetos Erasmus+ e eTwinning; • Satisfação dos docentes.
2027/2028	• Avaliação intercalar do progresso; • Ampliação de parcerias; • Renovação de recursos tecnológicos e equipamentos.	• Relatórios de avaliação; • Novos projetos; • Recursos atualizados.
2028/2029	• Sistematização de resultados; • Elaboração de propostas de continuidade; • Avaliação final do ciclo diretivo e recomendações para o próximo mandato.	• Relatório final; • Planos de ação para novos ciclos; • Indicadores de sucesso atingidos.

Para cada eixo, são definidas ações especificas, em articulação com as ações já desenhadas no plano de ação do projeto TEIP4.

EIXO 1 - ENSINO E APRENDIZAGEM

Objetivo	Ação	Descrição	Cronograma	Critérios De Realização	Indicador	Meta	Prazo De Avaliação
Melhorar resultados escolares e promover práticas inovadoras	Capacitação de professores	Realizar workshops sobre metodologias inovadoras	2025/2026 2026/2027 2027/2028 2028/2029	20% dos professores participam, anualmente	% de professores capacitados	100% até final de 2028/2029	Anual
	Implementar planos de apoio individual	Criar planos de acompanhamento para alunos com dificuldades		100% dos alunos com dificuldades usufruem de plano de acompanhamento	% de alunos com plano de acompanhamento	100% dos alunos com dificuldades	Anual
	Inclusão de alunos com necessidades especificas	Garantir inclusão plena		100% dos alunos com necessidades especificas incluídos	% de inclusão efetiva, recorrendo aos indicadores da EMAEI	100% dos alunos	Anual
	Monitorização dos resultados escolares	Avaliação trimestral dos resultados		Melhorias de 2,5 p.p nos resultados do sucesso em relação trimestre anterior	p.p. de melhoria	Taxa de sucesso de 90% até final de 2028/2029	Trimestral
	Consolidação de práticas inovadoras	Avaliação e ajuste de práticas		20% das turmas adotam metodologias inovadoras	% de adoção	80% das turmas até final de 2028/2029	Anual

EIXO 2 - LIDERANÇA

Objetivo	Ação	Descrição	Cronograma	Critérios De Realização	Indicador	Meta	Prazo De Avaliação
Fortalecer a gestão pedagógica e institucional	Programa de formação contínua	Organizar workshops para docentes e não docentes	2025/2026 2026/2027 2027/2028 2028/2029	25% dos docentes e não docentes participam, anualmente	% docentes e não docentes capacitados	100% até final de 2028/2029	Semestral
	Grupos de reflexão	Criar encontros trimestrais de discussão pedagógica		80% dos professores participam	% de participação	80% trimestralmente	Trimestral
	Revisão de planos estratégicos	Revisar o planeamento semestral		100% das metas acompanhadas e ajustadas	% de metas atingidas	100% até final de 2028/2029	Semestral
	Fortalecer a liderança participativa	Promover encontros de líderes intermédios		4 encontros anuais com participação completa	% de participação	100% até final de 2028/2029	Anual

EIXO 3 - COMUNIDADE

Objetivo	Ação	Descrição	Cronograma	Critérios de Realização	Indicador	Meta	Prazo de Avaliação
Envolver a comunidade educativa e fortalecer parcerias	Encontros com famílias	Realizar 4 encontros por ano	2025/2026 2026/2027 2027/2028 2028/2029	70% de participação	% de participação	70% anual	Semestral
	Parcerias estratégicas	Manter ou firmar 3 parcerias com entidades locais		3 parcerias ativas por ano	Número de parcerias firmadas	3 por ano até final de 2028/2029	Anual
	Programas de convivência	Criar projetos de cidadania escolar		80% dos alunos participam	% de participação	80% até final de 2028/2029	Anual
	Eventos culturais	Realizar 2 eventos anuais		Participação de toda a comunidade escolar e/ou educativa	% de participação	80% até final de 2028/2029	Pós-evento
	Sentimento de pertença	Monitorização do clima escolar		Satisfação >80%	Índice de satisfação	>80% até final de 2028/2029	Anual

Eixo 4 - AUTOAVALIAÇÃO

Objetivo	Ação	Descrição	Cronograma	Critérios de Realização	Indicador	Meta	Prazo de Avaliação
Promover cultura de autoavaliação contínua	Instrumentos de autoavaliação	Criar questionários e *checklists*	2025/2026 2026/2027 2027/2028 2028/2029	Ferramentas validadas e disponíveis	% de áreas que utilizam os instrumentos	100% até final de 2028/2029	Semestral
	Capacitação em autoavaliação	Oficinas para docentes e não docentes		90% de participação	% docentes e não docentes capacitados	90% até final de 2028/2029	Semestral
	Autoavaliações anuais	Realizar avaliações institucionais		100% das áreas realizam autoavaliação	% de áreas completas	100% até final de 2028/2029	Anual
	Planeamento de melhorias	Elaborar planos de ação		80% das áreas com planos	% de planos em andamento	80% até final de 2028/2029	Semestral
	Monitoração das ações	Acompanhar implementação		90% das ações implementadas bem-sucedidas	% de ações bem-sucedidas	90% até final de 2028/2029	Trimestral

5. AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

Este projeto constitui-se como o documento norteador das ações estratégicas que visam à transformação contínua da Escola Secundária de São Pedro da Cova, Gondomar, promovendo um ambiente escolar mais inclusivo, inovador e participativo. A implementação efetiva das ações e o acompanhamento regular permitirão atingir as metas propostas, contribuindo para o desenvolvimento integral dos estudantes e da comunidade escolar.

Para garantir a eficácia e eficiência deste projeto, será implementado um sistema de avaliação contínua baseado nos indicadores definidos, com análise trimestral dos resultados. Será criado um painel de controlo – *dashboard* (painel) –, acessível a toda a comunidade escolar, onde serão, ainda, acompanhados indicadores de desempenho, bem-estar e participação. Serão realizadas reuniões semestrais de avaliação, ajustando estratégias e ações conforme os resultados, com relatórios anuais de progresso. Este processo permitirá uma gestão transparente e uma cultura de melhoria permanente.

6. CONCLUSÃO

A minha candidatura assenta numa visão de liderança participativa e humanizada, onde cada elemento da comunidade educativa é ouvido, valorizado e envolvido nas decisões. Acredito firmemente na construção coletiva de um projeto educativo sólido, que promova o bem-estar, o respeito mútuo e a corresponsabilização de todos os intervenientes.

Defendo uma escola centrada nas pessoas, que reconhece o valor do trabalho colaborativo, da escuta ativa e da partilha de saberes como pilares essenciais para o sucesso educativo. É nesta perspetiva que assumo o lema ***"Por uma Escola Segura, Solidária, Participada e Comunitária"***, como um compromisso com uma escola viva, dinâmica e coesa.

Comprometo-me a desenvolver uma escola pública de qualidade, exigente nos seus padrões pedagógicos, verdadeiramente inclusiva, promotora da inovação e aberta à comunidade. Uma escola onde cada aluno encontre oportunidades para crescer com equidade, onde cada professor se sinta apoiado e motivado, onde as famílias sejam parceiras na educação e onde os agentes locais sejam aliados estratégicos na formação de cidadãos críticos, responsáveis e interventivos.

Porque liderar uma escola é mais do que gerir recursos — é inspirar pessoas, transformar caminhos e deixar marcas que perdurem no tempo.

São Pedro da Cova, 14 de maio de 2025

BIBLIOGRAFIA

ESSPC, 2022 - *Projeto Educativo da Escola Secundária de São Pedro da Cova, Gondomar* [Online]

Acedido em 9 maio 2025, disponível em:

https://esspc.pt/wp-content/uploads/2023/06/PEE_2022-25.pdf

ESSPC, 2024 – *Plano de Ação do Projeto TEIP4* [Online]

Acedido em 9 maio 2025, disponível em:

https://esspc.pt/wp-content/uploads/2025/05/TEIP_PlanoAcao_2024-27.pdf

IGEC, D. R. d. N., 2025. IGEC - *Avaliação externa das escolas 2024/2025-2009 – Relatório da Escola Secundária de São Pedro da Cova, Gondomar* [Online]

Acedido em 9 maio 2025, disponível em:

https://www.igec.mec.pt/upload/PUBLICACOES/AEE/PORTO/PORTO_Gondomar_AEE_ES_S.PedroCova_2024-2025_R.pdf

LEGISLAÇÃO

Aviso n.º 11078/2025, de 29 de abril - Diário da República, 2ª série, n.º 82, de 2025, Conselho geral da ESSPC

Despacho n.º 7798/2023, de 28 de julho - Diário da República n.º 146/2023, Série II de 2023-07-28, Ministério da Educação – Gabinete do Ministro

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho Diário da República n.º 129/2018, Série I de 2018-07-06, Ministério da Educação

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho Diário da República n.º 129/2018, Série I de 2018-07-06, Ministério da Educação

Decreto-Lei n.º 137/2012 - Diário da República n.º 126/2012, Série I de 2012-07-02, Ministério da Educação e Ciência.