



MARTINS
SARMENTO
ESCOLA SECUNDÁRIA

Ana Maria Ribeiro Machado da Silva

PROJETO DE INTERVENÇÃO 2025-2029

Escola Secundária Martins Sarmiento

Candidatura ao cargo de diretora

Aviso nº 4365/2025/2, de 14 de fevereiro

fevereiro de 2025

Assinado por: **ANA MARIA RIBEIRO MACHADO DA SILVA**

Certificado por: **Diário da República**

Atributos certificados: **Diretora - Escola Secundária Martins Sarmiento, Guimarães**

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	3
1. REFLEXÃO SOBRE O CONTEXTO SOCIOEDUCATIVO DA ESCOLA.....	5
2. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA	7
3. VISÃO, MISSÃO E VALORES	8
3.1 VISÃO.....	8
3.2 MISSÃO.....	8
3.3 VALORES.....	8
4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	9
5. LINHAS ORIENTADORAS DA AÇÃO	11
5.1 METAS	13
6. PLANO ESTRATÉGICO	13
6.1 DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: AUTOAVALIAÇÃO	14
6.2 DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: LIDERANÇA E GESTÃO	15
6.3 DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EDUCATIVO	17
6.4 DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: RESULTADOS.....	19
7. CONCLUSÃO	20
8. AVALIAÇÃO DO PROJETO	20
BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA	21
LEGISLAÇÃO REFERENCIADA	21
OUTRAS FONTES REFERENCIADAS E CONSULTADAS	21

Juntos a formar pessoas competentes e comprometidas na construção de um futuro em comum e sustentável.

INTRODUÇÃO

O cargo de Diretor de Escola pressupõe – nos termos do previsto no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho – o domínio de múltiplas competências, em diferentes áreas, designadamente no âmbito pedagógico, cultural, administrativo, financeiro e patrimonial, sendo por isso um cargo de administração onde é expectável que, enquanto administradores, sejam líderes eficazes e gestores eficientes (Cunningham & Cordeiro, 2000, p.153).

A apresentação da candidatura ao cargo de diretora da Escola Secundária Martins Sarmiento, doravante designada por ESMS, está alicerçada em 16 anos de experiência em funções de liderança – 8 anos como diretora e 8 como subdiretora – e num compromisso contínuo com o sucesso escolar, a inclusão e a inovação pedagógica. Durante este percurso, melhorámos os resultados escolares, consolidando uma taxa de conclusão superior à média nacional; ampliámos as parcerias internacionais, com projetos Erasmus+ que envolveram alunos e professores em experiências formativas europeias; promovemos uma escola inclusiva, com estratégias específicas para integrar alunos-atletas, alunos de nacionalidades distintas e alunos com percursos de aprendizagem diferenciados; obtivemos o reconhecimento da comunidade como sendo uma mais-valia imprescindível.

Este projeto de intervenção não é apenas uma continuidade. É uma proposta para elevar a ESMS a um novo patamar, consolidando-a como uma instituição de ensino e aprendizagem inovadora, sustentável e humana. Assumimos esta candidatura com a convicção de que uma escola tem de ser uma construção coletiva, onde cada aluno, cada professor e cada assistente conta.

A candidatura que aqui apresentamos tem, ainda, como pressupostos:

- a) O conhecimento que detemos da ESMS – da sua história, do contexto sociocultural, dos recursos humanos e da organização interna da escola – que decorre da nossa participação ativa nas suas diferentes estruturas desde 1996¹, e que nos permite concluir que reunimos as condições necessárias para continuar a traçar o rumo desta instituição humanista e centenária e prosseguir no fortalecimento dos mecanismos necessários à prestação de um serviço educativo de excelência, capaz de contribuir para a formação integral dos nossos alunos, enquanto alunos e enquanto seres humanos portadores de

¹ Diretora de turma; coordenadora de departamento; coordenadora de diferentes projetos; membro de diferentes equipas de autoavaliação; membro de equipas responsáveis pela elaboração do Projeto Educativo e Regulamento Interno; membro de equipas de constituição de turmas; membro da equipa da Biblioteca Escolar; membro do Conselho Pedagógico entre 1997 e 2005; vice-presidente do conselho executivo entre maio de 2007 e maio de 2009; subdiretora entre maio de 2009 e maio de 2017; diretora desde 2017 até ao momento presente.

- competências académicas, sociais e comportamentais/emocionais fundamentais para fazer face aos desafios do século XXI: alunos com pensamento crítico e autónomo, alunos inovadores e criativos, capazes de colaborar e comunicar de forma eficaz em contextos diversos e capazes de responder às “exigências de uma sociedade que evolui muito rapidamente” (Introdução, Recomendação nº 2/2024, de 27 de março, Conselho Nacional de Educação – CNE) caminhando, assim, para sermos uma instituição cujo “propósito é educar humanos por humanos para o bem da humanidade” (Nóvoa, 2022, p.18);
- b) A convicção de que o caminho traçado, ao pensar a escola como uma “tarefa coletiva” (Bolívar, 2012, p.62; p.128), suporta a conceção e a concretização de uma gestão estratégica de escola fortemente direcionada para a promoção de aprendizagens múltiplas e significativas nos alunos que frequentam a ESMS e, simultaneamente, para a sua transformação em uma organização com capacidade de aprender a aprender para dar resposta às mudanças impostas pela sociedade, pela política e pela conjuntura económica e financeira;
- c) A certeza de que é crucial trabalhar para continuar a desenvolver a competência organizacional e pedagógica da ESMS para sermos uma escola bem sucedida, transformando-nos numa comunidade de aprendizagem dinâmica, em que todos assumimos um papel proativo na construção de ambientes de aprendizagem. Esta estratégia revela-se essencial não só para o trabalho diário, mas também para o lançamento de iniciativas de mudança e para a melhoria contínua. Acreditamos estar a criar uma força poderosa de capacidade e de compromisso essenciais para o desenvolvimento de caminhos mais eficazes para os alunos aprenderem (Sergiovanni, 2006, p.120-121) e desenvolverem múltiplas literacias: textuais, visuais, mediáticas, sociais e globais, para construir e validar o conhecimento (OCDE, 2021, p.3);
- d) O compromisso assumido ao longo dos anos com os diferentes elementos que constituem a comunidade educativa, caracterizado por relações de honestidade, transparência, resiliência, sinceridade, respeito, responsabilidade, cordialidade, perseverança e dedicação, permite-nos acreditar que apresentar a candidatura é darmos corpo à perceção que detemos das nossas capacidades como sendo capazes de manter relações de confiança, promover a coesão e proporcionar interações assertivas entre todos, o que se revela fundamental numa instituição marcada pela diversidade, quer em termos de nacionalidade e de cultura, quer em termos geracionais e de formação;
- e) A convicção de que a existência de uma estrutura clara de princípios e de valores (exigência, rigor, esforço honesto de todos, escuta mútua e mútuo respeito, concentração no trabalho e responsabilidade no cumprimento do dever), que permitem celebrar a dignidade humana (Azevedo, 2011, p. 269-271), contribui, não só para o desenvolvimento integral dos nossos alunos como também para alcançar o sucesso e para viver de forma responsável e digna;

- f) A formação académica especializada em Administração Educacional e a experiência de lecionação, na ESMS, em turmas das diferentes ofertas formativas vai permitir-nos continuar a traçar, de forma partilhada, as melhores estratégias para garantir que a ESMS vai continuar a ser uma escola de referência onde as boas práticas permitem que os nossos alunos alcancem níveis de sucesso elevados, porque concentramos todos os nossos esforços na melhoria da educação que oferecemos (Bolívar, 2012, p.56).

1. REFLEXÃO SOBRE O CONTEXTO SOCIOEDUCATIVO DA ESCOLA

O exercício de funções como diretora da ESMS, nos últimos 8 anos, precedido do exercício de funções como subdiretora, num total de 16 anos, possibilitou-nos a construção de um conhecimento profundo da escola e dos seus profissionais. A rede de relações estabelecidas e fortalecidas com parceiros estratégicos, a nossa ação educativa e a exigência em relação ao serviço prestado são aspetos que podemos destacar.

Enquanto diretora, definimos e implementámos ações que introduziram mudanças, com melhorias significativas no funcionamento dos diferentes serviços da ESMS e na prestação do serviço educativo, o que se reflete nos resultados escolares dos nossos alunos. Contámos sempre com a colaboração e compromisso de uma equipa alargada, o que nos permitiu gerir a exigência, as dificuldades e a incerteza num tempo de mudança constante. Como consequência, somos agora reconhecidos como uma instituição de ensino eficaz, eficiente, dinâmica e, sobretudo, orientada para a inclusividade e cidadania. Acreditamos que qualquer aluno é único e tem direito a uma educação de elevada qualidade e que, enquanto ser humano, pode ser bem-sucedido. E, porque acreditamos, trabalhamos diariamente para o fazer acontecer!

À Escola, enquanto instituição social e democrática, são-lhe atribuídas múltiplas responsabilidades difíceis de conciliar: fornecer conhecimentos, desenvolver competências, cultivar o *carácter* e inculcar *virtudes* (Sergiovanni, 2006, p.4), nomeadamente o fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais, a capacidade empreendedora e o desenvolvimento de competências do saber académico. São responsabilidades que nos desafiam a trabalhar para formar alunos competentes, comprometidos, conscientes, criativos e compassivos e, simultaneamente, que sejam detentores de competências sociais, culturais e comportamentais para enfrentar as exigências do século XXI – alunos colaborativos e interativos, bons comunicadores e detentores de pensamento crítico.

A Escola tem o dever e a responsabilidade de assegurar o desenvolvimento de todas as áreas de competência do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO) e, por isso, garantir que os alunos adquirem, também, competências socioemocionais – serem resilientes, preocupados com o que os rodeia, ter capacidade de construir relações e capacidade de tomar

decisões responsáveis e sustentáveis num mundo em permanente mudança (<https://casel.org/fundamentals-of-sel/what-is-the-casel-framework/>).

A maior responsabilidade atribuída à Escola continua a ser a necessidade de conciliar a tensão permanente “entre mais e melhor escola em democracia” (Torres, 2014). Por um lado, a Escola, e a nossa escola em particular, tem de assegurar a igualdade de oportunidades, a inclusão e a justiça social em contextos cada vez mais complexos, caracterizados pela diversidade cultural e social dos alunos que a procuram. Simultaneamente, deve preocupar-se com a qualidade dos resultados: o mérito, o desempenho escolar e a excelência académica (Torres e Palhares, 2014, p.1). Agora acrescentamos um novo desafio: preocupar-se com a integração dos alunos oriundos de contextos linguísticos e culturais muito heterogêneos em que a barreira linguística é uma condicionante à aquisição de outras competências. O sucesso, a inclusão e a cidadania constituem-se como os pilares fundamentais da Escola que se quer justa e, por conseguinte, garanta um “nível de ensino mais elevado ao maior número de alunos e, sobretudo, aos alunos mais fracos” (Dubet cit. por Bolívar, 2012, p.251).

Enquanto diretora, será nosso desígnio garantir que a ESMS vai continuar a trabalhar para que haja uma permanente readaptação e redefinição de estratégias de ensino, de aprendizagem e de avaliação, no âmbito da sua oferta formativa diversificada, para sermos o pilar do desenvolvimento dos nossos alunos e, por conseguinte, sermos uma *comunidade de aprendizagem* profissional (Bolívar, 2012). Será fundamental “conceber e desenvolver novos e inovadores processos organizacionais, pedagógicos e curriculares na planificação do trabalho docente e discente para que a educação possa ocorrer em ambientes estimulantes dos pontos de vista científico, artístico, humanístico, tecnológico e cultural” (Correia, 2023, p.222) para marcar a diferença nos resultados das aprendizagem.

Neste sentido, o estilo de liderança que continuamos a propor para a ESMS é uma *liderança pedagógica e distribuída ou partilhada* (Bush, 2003; Sergiovanni, 2004b) para construirmos um sentimento de comunidade profissional, com uma missão e propósitos partilhados com os líderes intermédios, em que o contexto da ESMS é percecionado como sendo um projeto conjunto, orientado para a construção de uma escola mais moderna e pedagogicamente inovadora, sem nunca esquecer e valorizar o trabalho já realizado.

A Escola é marcada por um “dinamismo institucional ilustrado pela rotatividade de um número considerável de professores e pela permanência limitada dos alunos nos [três] anos específicos de escolaridade” (Torres, 2008, p.64), o que a transforma numa comunidade educativa rica de experiências. A plena integração de todos os alunos e a promoção da igualdade de oportunidades no sucesso, de forma equitativa e justa, implicam mobilizar a comunidade escolar em nome da resolução de problemas de forma permanente, bem como praticar uma “liderança pedagógica

que se traduza, sempre que necessário, na definição de novos objetivos, de níveis mais elevados de aspiração, de novas formas de atuação e concertação coletiva” (Jesuino, 2005, p. 13).

É nossa intenção continuar a orientar a nossa ação para a conceção da escola como uma *tarefa coletiva*, “para construir um *projeto conjunto* de ação educativa”, “onde se analisa, discute e reflete sobre o que está a acontecer e sobre o que pretendemos alcançar” (Bolívar, 2012, p.128; 187) numa lógica de monitorização e de avaliação para regular os processos e para introduzir mudanças. É uma liderança que se pretende *transformacional* (Cunningham & Cordeiro, 2000; Bush, 2003) suportada em três elementos: a) dinâmicas de ação educativa colaborativas, com tomadas de decisão partilhadas; b) ênfase no profissionalismo e na formação dos professores; e c) uma compreensão da mudança, incluindo como encorajar a mudança nos outros (Leithwood, A. Kenneth, 1992, p. 8-12). Pretendemos criar condições para que todos os professores estejam comprometidos com as aprendizagens de todos os alunos, à luz da exigência, do trabalho e do rigor, numa perspetiva de inclusão, garantindo uma “espécie de selo de qualidade organizacional” (Silva, 2010, p. 80).

É nosso propósito continuar a criar as condições necessárias para que todos possam desempenhar a sua ação educativa. Para os professores, garantir condições de contexto que lhes permitam trabalhar: “[...] tempo, espaço, materiais, [...] formação, colegialidade, respeito, confiança [...]” (Louis, Toole & Hargreaves, 1999, cit. por Bolívar, 2012, p.64). Para o pessoal não docente, criar condições para poderem melhorar as suas competências em áreas que nos parecem fundamentais: orientação para o serviço público, orientação para a inclusão, inteligência emocional, atendimento e tecnologias da informação e comunicação.

E, não menos importante, garantir aos pais e encarregados de educação, que acreditam e confiam na ESMS, em particular nas suas estruturas de orientação educativa (Projeto Educativo), que somos um parceiro comprometido com a formação dos seus filhos/educandos.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

A ESMS celebrou, em janeiro de 2025, 134 anos de existência. Ao longo da sua história conheceu diferentes edifícios. Desde 1917, após a Assembleia Nacional ter transformado o Liceu Nacional de Guimarães em “Liceu Central Martins Sarmiento”, adotou Francisco Martins de Gouveia Morais Sarmiento (1833-1899) como seu patrono. A partir de 2012, apresenta um aspeto mais contemporâneo, com espaços específicos para as diferentes áreas dos saber.

Entre 2017 e 2024, a população estudantil da escola foi oscilando entre os 1550 e os 1300. No presente ano letivo, frequentam a escola cerca de 1300 alunos distribuídos pelos cursos científico-humanísticos (45 turmas) e cursos profissionais (10 turmas), dos quais 72 são estrangeiros de 18 nacionalidades. A Ação Social Escolar apoia 172 alunos (32 no escalão A e 140 no escalão B). O Pessoal Docente é constituído por 127 professores e 8 técnicos

especializados, sendo que 109 pertencem ao quadro de escola, o que configura um quadro de grande estabilidade. O Pessoal Não Docente é constituído por 40 funcionários distribuídos por três categorias: assistentes operacionais (23), assistentes técnicos (12) e técnicos superiores (5, sendo 4 psicólogas). Em conjunto, todos têm contribuído para o bom funcionamento da escola e para a sua valorização junto da comunidade em que se insere, refletida no número crescente de parcerias e protocolos estabelecidos nos últimos oito anos, resultado do trabalho contínuo e dinâmico de aproximação e de relação com a sociedade.

3. VISÃO, MISSÃO E VALORES

O Projeto Educativo da ESMS está construído em torno de um conjunto de princípios orientadores da sua ação educativa que se constituem como quadro de referência para o serviço de educação que prestamos na formação dos alunos, enquanto seres humanos.

A forma como a escola exerce a sua ação educativa está intrinsecamente ligada ao contexto socioeconómico e às correntes educativas em vigor num determinado momento, pelo que a ação educativa da escola deve ser sustentada em pressupostos fortes e duradouros. Cabe ao diretor proporcionar uma visão, definir uma missão, estabelecer as regras que regem o comportamento da comunidade escolar (valores), que lhe dão sentido e rumo (Dimmock & Walker, 2005, p.68-69) através da criação de um ambiente motivador e gerador de um sentido de pertença, de modo que a escola seja o espaço de ensino e aprendizagem para todos. Queremos continuar a combater a “indiferença à diferença”, dando a cada aluno o que ele precisa, tendo em conta os lugares e as circunstâncias, e adequando cada estratégia em cada momento (Melo, 2014, p.99).

3.1 VISÃO

A ESMS é uma escola onde **os alunos são encorajados a aprender pelos padrões mais elevados, à luz da inclusão e da cidadania, sem deixar ninguém para trás.**

3.2 MISSÃO

A missão da ESMS é proporcionar uma formação integral de qualidade, equidade e justiça a cada um dos seus alunos, através de experiências de aprendizagem inclusivas, e garantir que cada aluno conclui o seu percurso formativo no tempo previsto como um ser humano responsável, realizado e competente, com o conhecimento, habilidades sociais e pessoais, valores e atitudes necessários para ter sucesso como cidadão capaz de intervir na humanidade do século XXI.

3.3 VALORES

A missão que propomos para a ESMS enquanto instituição de educação é alicerçada nos seguintes valores:

- **Integridade, respeito e responsabilidade** – promoção da honestidade, lealdade, verdade, sinceridade, solidariedade e transparência – agir e viver de forma inteira e correta², sejam quais forem as consequências; promoção de atitudes assertivas e respeitadoras capazes de assumir compromissos;
- **Saber e curiosidade** – promoção da persistência para querer saber sempre mais, conhecer mais; promoção do pensamento reflexivo, crítico, democrático, pluralista, criativo, responsável e interventivo face à sociedade; promoção da capacidade de observação e inovação;
- **Trabalho, solidariedade e confiança** – partilha de responsabilidades nas tomadas de decisão, através da assunção de compromissos e do trabalho de equipa; assunção da escola como tarefa coletiva (pessoal docente e não docente, alunos, pais e encarregados de educação);
- **Excelência integral: esforço, exigência e rigor** – promoção do esforço para que o trabalho fique bem feito; da perseverança perante as dificuldades; da solidariedade, e cordialidade para com os outros; da disciplina, iniciativa, participação e aproveitamento escolar de cada um; do desenvolvimento profissional de todos; de relações interpessoais positivas;
- **Inclusão e cidadania responsável** – formação de seres humanos livres, responsáveis, autónomos e solidários que conhecem e exercem os seus direitos e deveres em diálogo e respeito pelos outros; promoção da humanização das respostas e das relações promotoras de uma sociedade mais democrática, mais igualitária e mais justa; valorização das atitudes positivas (disciplina) e penalização da indisciplina.

4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

As perceções que detemos da ESMS são fortemente consolidadas pelo(s): i) resultados do Diagnóstico Organizacional de maio de 2023; ii) Relatório da Avaliação Externa das Escolas de 30/07/2024; iii) resultados da avaliação do Projeto Educativo 2021-2024 de dezembro de 2024. Do exercício de triangulação da informação recolhida nos documentos referidos resulta a identificação dos pontos fortes, a reforçar e/ou consolidar, e dos constrangimentos/problemas a resolver, que serão objeto de uma atuação estruturada, articulada e coletiva, no sentido de serem resolvidos ou suplantados. Este diagnóstico revela-se fundamental para a construção de um plano de ação estratégico ajustado à realidade.

Dos **pontos fortes** destacamos:

- Procedimentos de autoavaliação sistemáticos, promotores de uma capacidade de análise e reflexão sobre os diversos setores da vida escolar e facilitadores do conhecimento da realidade da escola;

² Ricardo Reis, heterónimo de Fernando Pessoa, descreveu num poema o que entende por integridade: “Para ser grande, sê inteiro: nada teu exagera ou exclui. Sê todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimo que fazes. Assim em cada lago a Lua brilha, porque alta vive”

- Práticas de autoavaliação consistentes, suportadas pela abrangência e pelo rigor dos processos de recolha e análise de dados e pela melhoria contínua da avaliação;
- Desenvolvimento de parcerias, projetos e soluções que permitiram mobilizar recursos e promover melhores condições de aprendizagem para todos os alunos;
- Ação concertada da comunidade educativa na promoção do bom ambiente escolar, desafiador da aprendizagem;
- Envolvimento de toda a comunidade educativa, de forma articulada, na promoção do bem-estar pessoal e social dos alunos mobilizando respostas promotoras de igualdade e inclusão, para garantir uma resposta educativa diferenciada e condições de acesso de todos os alunos ao currículo e às atividades escolares;
- Promoção ativa e sistemática do envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso dos alunos e na vida escolar;
- Desenvolvimento de uma oferta educativa e gestão curricular adequadas às expectativas dos alunos e das suas famílias;
- Envolvimento em projetos locais, nacionais e internacionais como estratégia de promoção de competências sociais;
- Capacidade demonstrada de integração de tecnologias emergentes e metodologias inovadoras na prática pedagógica, evidenciada pelos projetos já implementados;
- Histórico de sucesso dos alunos superior à média contextualizada;
- Satisfação e reconhecimento da comunidade e das diversas instituições que decorre do trabalho de parceria realizado e do envolvimento dos alunos em projetos e iniciativas no âmbito da solidariedade e da cidadania;
- Satisfação generalizada em relação ao ambiente seguro e sereno que se vive na escola, bem como em relação à qualidade da prestação dos diferentes serviços da escola.

Consideramos, também, que neste diagnóstico existem alguns aspetos externos positivos e que se constituem como verdadeiras oportunidades para a implementação da nossa visão dos quais destacamos:

- A riqueza do património histórico e cultural que se pretende *verde, do conhecimento e do desporto*, e que deve ser utilizado como recurso em áreas curriculares e de enriquecimento curricular;
- O reconhecimento social da escola que corresponde à melhoria da qualidade do trabalho realizado, sendo esta uma mais-valia imprescindível na comunidade.

Dos **problemas a resolver**, referenciamos aqueles onde sentimos constrangimentos em:

- Garantir que o planeamento estratégico da autoavaliação seja agregador dos diferentes procedimentos em curso, no sentido de assegurar uma visão holística da ESMS, com vista à mobilização para a mudança e para a melhoria contínua;
- Mobilizar as lideranças na implementação de dinâmicas inovadoras de autonomia escolar e gestão do currículo, através da adoção de metodologias diversificadas, dinâmicas e

inclusivas, potenciadoras de atitudes de curiosidade e criatividade que levem os alunos a quererem aprender³, na transversalidade e mobilidade inter e intra curricular;

- Consolidar e generalizar práticas de avaliação formativa, potenciadoras da capacidade de autorregulação e da melhoria do processo de ensino e aprendizagem;
- Comunicar e disseminar os documentos estruturantes da escola e as regras organizacionais orientadoras da ação educativa/procedimentos da escola;
- Consolidar a participação ativa dos pais na planificação e realização de atividades, nas estruturas de gestão e na elaboração das regras de funcionamento da escola, numa lógica de corresponsabilização;
- Contrariar a normalização de alguns comportamentos desviantes numa comunidade escolar que interage com respeito, de forma construtiva e em diálogo;
- Seguir o percurso posterior dos alunos relativamente ao seu prosseguimento de estudos/integração na vida ativa.

5. LINHAS ORIENTADORAS DA AÇÃO

Administrar uma escola em termos educacionais pressupõe uma ação concertada entre o dever de fazer as *coisas certas, da forma certa*. As três linhas de ação que apresentamos tiveram como suporte as reflexões anteriores e procuram enquadrar o rumo da ESMS na concretização da visão, da missão e das metas, que a seguir se apresentam, a partir da ação e responsabilidade coletiva.

i) Trabalhar para maximizar o sucesso

- Criar uma cultura de desenvolvimento pessoal e profissional para todos, necessária à existência de uma *comunidade aprendente*;
- Fortalecer um processo de formação contínua com vista a desenvolver um perfil profissional dos docentes “ajustado aos modos de socialização e capacitação emergentes dos novos cenários de intervenção pedagógica e curricular” (Correia, 2023, p. 221);
- Fortalecer a convicção de que os professores da ESMS poderão levar todos os alunos a aprender pelos padrões mais elevados, com a assunção de compromissos coletivos;
- Promover e valorizar a participação das estruturas intermédias na tomada de decisões;
- Consolidar práticas de transversalidade, interdisciplinaridade e intradisciplinaridade que confirmem um sentido mais estratégico à ação educativa;
- Promover junto dos alunos uma cultura de trabalho, de esforço e de investimento no próprio processo de aprendizagem corresponsabilizando-os por processos de automotivação, com o reconhecimento dos seus pontos fortes, autorregulação das suas necessidades na consolidação do conhecimento e a vontade de continuar a aprender ao longo da vida;
- Promover atitudes de perseverança perante as dificuldades, como forma de melhorar o aproveitamento escolar de cada um.

³ “A curiosidade é mais importante que o conhecimento” dizia Albert Einstein.

ii) Trabalhar para formar o aluno como Ser Humano (Inclusão e Cidadania)

- Ajudar os alunos a serem preocupados com o que os rodeia, terem capacidade de construir relações interpessoais e capacidade de tomarem decisões responsáveis e sustentáveis;
- Desenvolver nos alunos a capacidade de conseguir enfrentar os problemas e as adversidades de forma saudável e construtiva, mantendo uma atitude positiva – resiliência emocional;
- Fomentar o desenvolvimento de capacidades críticas e reflexivas a partir de uma cidadania crítica e responsável;
- Desenvolver a capacidade de compreensão e de aceitação das diferenças, aprendendo a conviver com elas de forma harmoniosa e respeitosa;
- Promover atitudes e comportamentos que se coadunem com uma visão do mundo que tem como referência os direitos humanos, nomeadamente os valores da igualdade, da democracia e da justiça social;
- Promover uma educação para o desenvolvimento sustentável: proteção do meio ambiente, respeito pela biodiversidade, defesa dos direitos humanos e das outras espécies;
- Promover uma educação para o uso da tecnologia em segurança, prevenindo situações de violação da integridade física, psicológica e moral a partir do mundo virtual;
- Envolver os alunos na participação formal na vida escolar (projetos e órgãos) e na limpeza dos espaços escolares, valorizando a pluralidade de formas de excelência.

iii) Trabalhar para envolver, comprometer e corresponsabilizar

- Promover comportamentos adequados ao contexto escolar, através da realização de assembleias de delegados/turma/alunos para a construção coletiva de normas de funcionamento e de disciplina;
- Reforçar o envolvimento, a participação e a responsabilização dos pais na definição de regras de disciplina e na construção dos instrumentos de autonomia da escola;
- Fomentar o cumprimento dos direitos e deveres constantes das leis, normas e regulamentos;
- Dinamizar sessões de formação de responsabilidade parental em articulação com o Serviço de Psicologia (SPO), o Gabinete de Apoio e Informação ao Aluno (GAIA), a Associação de Pais e os Representantes dos Pais e Encarregados de Educação;
- Promover a solidariedade e a humanização da escola através da promoção de relacionamentos interpessoais positivos;
- Mobilizar as lideranças intermédias para a implementação de dinâmicas inovadoras de autonomia escolar e gestão do currículo;
- Continuar a fomentar práticas de colegialidade na produção colaborativa de materiais e práticas reflexivas de partilha de ideias e estratégias;
- Garantir a transparência da administração e gestão escolar, designadamente através de meios de comunicação e informação eficientes;

- Potenciar os protocolos e parcerias de modo a continuar a melhorar os processos de interação da escola com parceiros locais, com instituições de ensino superior e com parceiros internacionais.

5.1 METAS

Através das linhas de ação apresentadas, pensamos poder atingir as seguintes metas:

- Criar condições para que a ESMS seja uma *comunidade aprendente* onde se trabalha para estimular o saber científico e tecnológico e para garantir o bem-estar físico, social e emocional dos alunos, desenvolvendo neles uma excelência integral;
- Envolver os professores em atividades de formação, em articulação com o Centro de Formação Martins Sarmiento, no uso de metodologias ativas e ambientes híbridos de aprendizagem, na avaliação das aprendizagens e Inteligência Artificial (IA) na educação, capacitando-os para responder aos desafios emergentes da ação educativa, promovendo o desenvolvimento profissional, quer no domínio científico, quer no pedagógico;
- Implementar um ecossistema de inovação pedagógica integrando IA, ambientes híbridos de aprendizagem e metodologias ativas, posicionando a ESMS como escola de referência em inovação educacional (<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391104>);
- Envolver os Pais e Encarregados de Educação, os Representantes dos Pais e a Associação de Pais, na organização e planificação de atividades corresponsabilizando-os pelo percurso escolar dos seus educandos e pelo desenvolvimento de atitudes responsáveis e respeitadoras dos profissionais da ESMS;
- Comprometer os alunos com a vida da escola, promovendo a dimensão cívica, crítica e emancipadora da educação;
- Envolver o pessoal não docente em atividades de formação para promover o seu desenvolvimento pessoal e profissional, transformando-o num parceiro no processo educativo;
- Promover práticas de reflexão sobre os resultados escolares dos alunos, enquanto processo de apoio à aprendizagem, para que os docentes possam intervir com competência e para que todos realizem mais e melhores aprendizagens;
- Aumentar a percentagem de alunos que concluem o ensino secundário em três anos, sempre em relação ao ano anterior;
- Consolidar o reconhecimento da escola junto da comunidade, continuando a ser uma mais-valia imprescindível;
- Celebrar o sucesso e fazer uma comunidade educativa mais alargada, mais forte e coesa.

6. PLANO ESTRATÉGICO

O plano, a implementar ao longo do mandato de quatro anos, assenta em informação existente nos documentos orientadores da prática da ESMS: Projeto Educativo, Plano de Ação Estratégica, Relatório da Avaliação Externa (2024) e nas fragilidades identificadas no Diagnóstico Organizacional de 2023. Esta reflexão baseia-se na informação existente nestes documentos e

foi, também, a partir deles que definimos a visão, a missão, as prioridades de ação e as metas a atingir.

O Plano Estratégico apresenta de forma concisa, mas rigorosa, estratégias de intervenção, definidas para dar resposta aos **problemas identificados no ponto 4** deste projeto e que estruturamos de acordo com os domínios e campos de análise do quadro de referência do 3º Ciclo de Avaliação Externa das Escolas da IGEC: Autoavaliação, Liderança e Gestão; Prestação do Serviço Educativo; Resultados.

Pretendemos que este Plano seja um referencial de atuação, mas sem estar fechado a propostas que possam ser apresentadas pelos diferentes profissionais da ESMS, o que configuraria uma contradição com o estilo de liderança proposto, traduzindo-se “sempre que necessário, na definição de novos objetivos, de níveis mais elevados de aspiração, de novas formas de atuação e concertação coletiva” (Jesuino, 2005, p. 13).

6.1 DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: AUTOAVALIAÇÃO

Campos de análise	Estratégias de intervenção
Desenvolvimento	1.Consolidação da estrutura da Equipa de Autoavaliação, com simultânea promoção de um planeamento estratégico, através de: i) Definição das áreas/estruturas centrais para recolha de informação; <i>(set. a dez. de 2025)</i> ii) Definição dos indicadores de monitorização; <i>(jan. a abril de 2026)</i> iii) Aplicação de inquéritos semestrais a todas as partes envolvidas, garantindo uma monitorização contínua e ajustada; <i>(a partir de 2026)</i> iv) Apresentação dos resultados de forma global e indutora de mudanças. <i>(anualmente)</i>
Consistência e Impacto	1. Fortalecimento dos processos de análise e decisão através de: i) Discussão sobre os resultados dos processos de autoavaliação e das recomendações emitidas, em sede de Conselho Pedagógico; <i>(trimestralmente)</i> ii) Definição de ações de melhoria para cada problema identificado; <i>(anualmente)</i> iii) Monitorização regular do impacto das ações implementadas; <i>(ao longo do mandato)</i> iv) Definição de um plano de comunicação diferenciado e interativo; <i>(set. a fev. de 2026)</i> v) Realização de encontros periódicos com a equipa alargada para sugestões e feedback; <i>(pelo menos duas vezes por ano)</i> vi) Criação de um Observatório de Qualidade para acompanhamento sistemático dos indicadores de sucesso e implementação de medidas corretivas. <i>(planificar em 2025/2026 e implementar em 2026/2027)</i>

6.2 DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: LIDERANÇA E GESTÃO

Campos de análise	Estratégias de intervenção
Liderança	1. Criação de comunidades profissionais de aprendizagem, por área disciplinar, com encontros mensais estruturados, estilo “Tertúlias”, para fomentar uma cultura colaborativa e de partilha de práticas pedagógicas; <i>(planificação e organização 1º período 2025/2026 com implementação a partir de janeiro 2026)</i> 2. Formação em práticas pedagógicas ativas para promover o gosto pela inovação, pela ciência e pela experimentação; <i>(ao longo do mandato)</i> 3. Formalização de protocolos com universidades para inovação pedagógica e com ONGs para projetos de cidadania; <i>(ao longo do mandato)</i> 4. Estabelecimento de parcerias internacionais estratégicas, com foco em Projetos Erasmus+, orientados para o desenvolvimento das diferentes áreas de competência inscritas no PASEO; <i>(ao longo do mandato)</i> 5. Envolvimento de 15% dos docentes em projetos Erasmus+ até 2029; 6. Incentivo à introdução de abordagens curriculares flexíveis, em ambientes inclusivos, que proporcionem oportunidades de aprendizagem de boa qualidade a todos os alunos; <i>(ao longo do mandato)</i> 7. Incentivo e apoio à participação em projetos envolvendo os parceiros da comunidade, a Associação de Pais e Encarregados de Educação e a Associação de Estudantes na sua planificação e organização, através de reuniões periódicas; <i>(ao longo do mandato)</i> 8. Implementação do Plano de Mentorias entre alunos de diferentes anos e cursos; <i>(planificação 1º período 2025/2026 e implementar em 2026)</i> 9. Implementação do programa “Embaixadores Culturais” onde alunos portugueses apoiam a integração de 100% dos alunos estrangeiros; <i>(conceção e formação em 2025/2026 e implementar em 2026/2027)</i> 10. Alinhamento dos projetos desenvolvidos na componente curricular de Cidadania e Desenvolvimento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS); <i>(ao longo do mandato)</i> 11. Criação do Programa “ESMS Futuro Sustentável”: Conselho EcoEscola, certificação ambiental da escola, integração curricular dos ODS, rede de parcerias para a economia circular, alinhando a ação da ESMS com o ODS 4 (Educação), o ODS 13 (Ação Climática) e o ODS 17 (Parcerias para a implementação dos Objetivos); <i>(estruturar em 2025/2026 com implementação a partir de 2026/2027)</i> 12. Criação de um Conselho Consultivo Juvenil, com reuniões trimestrais, onde os alunos de diferentes anos e cursos participam ativamente na definição de estratégias educativas, fortalecendo o seu papel como agentes de mudança; <i>(planificação 1º período 2025 e implementação em 2026)</i> 13. Criação de momentos de convívio trimestrais para criar relações e fortalecer a comunidade educativa. <i>(ao longo do mandato)</i>

Gestão	1. Realização de Exposições e Mostras anuais, nos ambientes virtuais e oficiais da ESMS, para promover um ambiente escolar desafiador da aprendizagem através da valorização dos trabalhos realizados pelos alunos; <i>(ao longo do mandato)</i> 2. Envolvimento de 10% dos alunos em projetos internacionais até 2029; 3. Constituição de Equipas Educativas por curso, possibilitando melhorar o conhecimento dos alunos e o desenvolvimento de uma cultura de trabalho colaborativo; <i>(planificação em 2025 e implementação ao longo do mandato)</i> 4. Afetação de verbas das diferentes fontes de financiamento (FF), de candidaturas de fundos europeus e de donativos de parceiros para: i) Implementação de um Plano de Formação Docente e não Docente; ii) Desenvolvimento de projetos de inovação pedagógica e organizacional; iii) Desenvolvimento de projetos promotores do bem-estar físico e mental da comunidade; iv) Aquisição de equipamentos/materiais necessários à prestação de uma educação de qualidade; <i>(ao longo do mandato)</i> 5. Elaboração de um Plano de Formação do Pessoal Docente em três áreas específicas: i) Avaliação formativa e autorregulação das aprendizagens; <i>(2025/2026)</i> ii) Metodologias ativas e <i>blended learning</i>; <i>(2026/2027)</i> iii) IA na educação; <i>(2027/2028)</i> 6. Integração de ambientes inteligentes que incluam a IA e <i>blended learning</i> em 15% das disciplinas; <i>(de 2027 até 2029)</i> 7. Elaboração de um Plano de Formação do Pessoal Não Docente em três áreas específicas: i) Criação de ambientes inclusivos; <i>(2025/2026)</i> ii) Práticas de bem-estar emocional e gestão do stress; <i>(2026/2027)</i> iii) Atitudes promotoras de um ambiente escolar seguro e saudável; <i>(2027/2028)</i> 8. Organização de tempos para, pelo menos uma vez por ano, o desenvolvimento de projetos interdisciplinares, que possibilitem a interação com os <i>stakeholders</i> locais e regionais, e que envolvam os alunos na planificação; <i>(ao longo do mandato)</i> 9. Criação de um Plano de Comunicação, que considere a língua Inglesa, para: i) Divulgação e disseminação dos documentos estruturantes da ESMS e das suas regras organizacionais; <i>(ao longo do mandato)</i> ii) Divulgação dos trabalhos desenvolvidos; <i>(ao longo do mandato)</i> iii) Divulgação de resultados, considerando a diversidade social, cultural e de nacionalidades existente na Escola; <i>(ao longo do mandato)</i> 10. Introdução de melhorias no Guia do Aluno e do Professor, como instrumento de acolhimento e integração de alunos e de professores; <i>(ao longo do mandato)</i> 11. Transformação dos espaços no sentido de melhorar o bem-estar de toda a comunidade, tanto nos espaços de trabalho como nos diversos espaços de convívio. <i>(ao longo do mandato)</i>
--------	--

6.3 DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EDUCATIVO

Campos de análise	Estratégias de intervenção
Desenvolvimento pessoal e bem-estar dos alunos	1. Realização de assembleias regulares de alunos: reuniões trimestrais com assembleia de delegados e subdelegados, com espaço para discussão de temas pedagógicos, inclusão e sustentabilidade e apresentação de propostas; <i>(ao longo do mandato)</i> 2. Desenvolvimento de projetos que considerem as temáticas da promoção do bem-estar físico, mental e digital no respeito pela diversidade, pela inclusão e pela utilização segura dos meios digitais, prevenindo comportamentos de risco; <i>(ao longo do mandato)</i> 3. Criação do “Espaço <i>Mindful</i>” para o desenvolvimento de competências socioemocionais; <i>(criação de janeiro a julho de 2026)</i> 4. Desenvolvimento de ações conjuntas com o Gabinete de Informação e Apoio ao Aluno e à Família para prevenir o absentismo, a falta de pontualidade e comportamentos de risco; <i>(ao longo do mandato)</i> 5. Participação em projetos locais e/ou/nacionais e/ou internacionais, bem como os do Grupo de Projetos de Desenvolvimento Educativo (GPDE), promotores do desenvolvimento das áreas de competência inscritas no PASEO. <i>(ao longo do mandato)</i>
Oferta educativa e gestão curricular	1. Integração de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas, na gestão do currículo; <i>(ao longo do mandato)</i> 2. Implementação do Desenho Universal de Aprendizagem (DUA), em pelo menos 50% das planificações até 2027, enquanto prática de organização e gestão do currículo, para garantir o acesso, a participação e o sucesso de todos os alunos que frequentam a ESMS (CAST, 2025); <i>(formação e planificação em 2025/2026; implementação gradual em 2026/2027; generalização em 2027/2028)</i> 3. Reforço das medidas de suporte à aprendizagem a partir do Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA): i) Apoio educativo estruturado por níveis de classificação (para os que não conseguem acompanhar o conjunto turma e como estratégia de enriquecimento curricular); <i>(semanal)</i> ii) Criação de núcleos especializados de desenvolvimento socioemocional e integração cultural; <i>(planificação em 2025/2026 e implementação ao longo do mandato)</i> 4. Fortalecimento da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) enquanto estrutura que monitoriza e avalia a implementação de práticas pedagógicas necessárias para minimizar as barreiras à aprendizagem; <i>(ao longo do mandato)</i> 5. Criação de experiências pedagógicas: realização de mini estágios de um dia, num local de trabalho da área do curso, rentabilizando as parcerias /protocolos existentes, envolvendo os <i>stakeholders</i> externos; <i>(ao longo do mandato)</i> 6. Criação de um “Centro de Competências do Século XXI”: Núcleo de Robótica e Programação, Espaço de Comunicação Digital, Incubadora de Projetos “Os Originais” e “A Empresa”. <i>(planificação em 2025/2026 e implementação ao longo do mandato)</i>

Ensino, aprendizagem e avaliação	1. Supervisão permanente dos resultados com apresentação de medidas para prevenir o insucesso; <i>(trimestralmente)</i> 2. Desenvolvimento de um projeto interdisciplinar por turma/ano utilizando recursos educativos diversificados, como fator de motivação e fomento da curiosidade enquanto estratégia de aprendizagem, baseados em problemas da comunidade; <i>(ao longo do mandato)</i> 3. Desenho de dois cenários de aprendizagem inovadores por departamento capazes de envolver os alunos, gerando curiosidade e desafiando-os a pensar, com recurso aos Laboratórios de Educação Digital (LED) para experimentação de tecnologias emergentes em contexto pedagógico; <i>(iniciar em 2025/2026)</i> 4. Desenvolvimento de ambientes híbridos de aprendizagem, incluindo a IA e <i>blended learning</i>, como “alavancas poderosas para a emergência de contextos de aprendizagem mais enriquecedores, propiciadores de desenvolvimento de competências transversais e novas modalidades de trabalho escolar” (Correia, 2023, p.220); <i>(início de projeto-piloto em 2025/2026; expansão em 2026/2027; generalização em 2027/2028)</i> 5. Sistemática na utilização da avaliação formativa para a regulação do processo educativo, em que se procura garantir a melhoria dos resultados de todos os alunos, e, em particular, daqueles oriundos de contextos mais desfavorecidos; <i>(todos os anos letivos)</i> 6. Implementação de práticas de triangulação de informação sobre os resultados existentes em diferentes relatórios das aprendizagens, para garantir maior rigor e fiabilidade da avaliação realizada; <i>(Iniciar em 2025/2026 com implementação até 2029)</i> 7. Criação do Observatório de Inovação Educacional para o desenvolvimento de projetos-piloto, sistematização e disseminação de boas práticas e estabelecimento de redes de colaboração com centros de investigação. <i>(estruturar em 2025/2026; implementação inicial em 2026/2027; generalização até 2029)</i>
Planificação e acompanhamento das práticas educativas e letivas	1. Reforço do trabalho colaborativo entre os docentes da mesma disciplina e, sobretudo, dos docentes ao nível do conselho de turma, com enfoque no planeamento e desenvolvimento da atividade letiva e articulação curricular; <i>(ao longo do mandato)</i> 2. Utilização consistente de práticas de autorregulação proporcionando um diálogo permanente entre professor e aluno; <i>(ao longo do mandato)</i> 3. Criação de momentos de reflexão quinzenais sobre a eficácia das diferentes metodologias pedagógicas utilizadas, bem como de partilha de práticas pedagógicas relevantes/exemplares e/ou inovadoras; <i>(ao longo do mandato)</i> 4. “Abertura da sala ao outro” (Cf. Projeto Educativo) para observação e <i>feedback</i> entre pares, com encontros reflexivos quinzenais, para partilha de saberes e experiências, numa lógica de desenvolvimento profissional; <i>(planificação em 2025/2026 e implementação ao longo do mandato)</i> 5. Criação de um banco de recursos pedagógicos digitais por grupo disciplinar. <i>(ao longo do mandato)</i>

6.4 DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO: RESULTADOS

Campos de análise	Estratégias de intervenção
Resultados académicos	1. Análise e monitorização dos indicadores de sucesso pleno/qualidade do sucesso dos alunos/formandos: resultados da avaliação interna e externa; taxas de transição/conclusão; taxas de abandono escolar e desistência; taxas de ingresso no ensino superior/mercado de trabalho; percentagem de alunos que concluem o ensino secundário em 3 anos; <i>(trimestralmente)</i> 2. Análise dos resultados dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante e com medidas seletivas ou adicionais; <i>(trimestralmente)</i> 3. Sinalização precoce de alunos em risco de insucesso a partir da análise e compreensão dos resultados a efetuar em conselho de turma; <i>(trimestralmente ou sempre que necessário)</i> 4. (Re)definição de estratégias de melhoria em consequência da análise e monitorização realizada; <i>(sempre que necessário)</i> 5. Aumento em pelo menos 1%, em cada biénio, da taxa de conclusão em 3 anos; 6. Acompanhamento pós-secundário dos alunos (diferentes ofertas formativas e alunos com medidas adicionais) será assegurado através de uma rede de <i>alumni</i> e parcerias com universidades/empresas. <i>(criação da rede alumni em 2025/2026; monitorização sistemática a partir de 2026)</i>
Resultados Sociais	1. Trabalho articulado entre os professores, o GAIA, o SPO, os pais e encarregados de educação para promover atitudes que se coadunem com o espaço escolar e com o processo de ensino e aprendizagem de qualidade, prevenindo a indisciplina; <i>(ao longo do mandato)</i> 2. Ação permanente do órgão de administração e gestão no tratamento dos problemas disciplinares, com redução em pelo menos 15% das ocorrências disciplinares até 2027; 3. Participação em projetos de âmbito escolar (GPDE), local e/ou nacional e/ou internacional que promovam e valorizem as competências comportamentais e socioemocionais essenciais à formação integral dos alunos; <i>(ao longo do mandato)</i> 4. Envolvimento de 30% dos pais nas atividades escolares. <i>(a partir de 2026)</i>
Reconhecimento da comunidade	1. Auscultação periódica sobre o grau de satisfação com a Escola; <i>(ao longo do mandato)</i> 2. Criação de um Conselho Consultivo com <i>stakeholders</i> externos para reforçar a ligação escola-comunidade; <i>(Planificar em 2025/2026 e implementar ao longo do mandato)</i> 3. Realização de iniciativas que promovam a identidade da ESMS, que valorizem os resultados dos alunos e do trabalho dos seus profissionais (Dia do Diploma e Prémios de Mérito, Dia da Escola - homenagem ao Pessoal Docente e Não Docente, Mostra de Projetos, Dia Aberto...); <i>(ao longo do mandato)</i> 4. Participação em projetos com parceiros da ESMS e abertura da Escola para a utilização dos espaços e equipamentos para atividades culturais e desportivas da comunidade. <i>(ao longo do mandato)</i>

7. CONCLUSÃO

A Escola Secundária Martins Sarmiento é hoje uma instituição de ensino reconhecida pela sua qualidade educativa, resultado de um trabalho coletivo que valorizou a formação de excelência dos nossos alunos, a inclusão social e a inovação pedagógica visível nos projetos que desenvolvemos. Com este projeto propomos um novo ciclo: mais ambicioso, mais inovador, mas sempre humano. Pretendemos consolidar a excelência educativa, aumentando em 1% a taxa de conclusão em três anos a cada biénio; expandir a inovação pedagógica integrando a inteligência artificial e o *blended learning* em 15% das disciplinas até 2029; fortalecer a cidadania ativa promovendo a participação ativa de 30% dos pais e encarregados de educação nas atividades da escola.

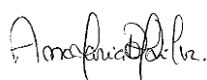
Contudo, aspirar à excelência tem um preço que implica o compromisso de estar preparado para dar-se sempre mais: mais disponibilidade, mais serviço, mais entrega (Sergiovanni, 2006, p.17-18). Acreditamos que liderar uma escola é mais do que gerir recursos. É motivar e inspirar pessoas a acreditar que todos podem aprender. Queremos que a ESMS seja uma referência em educação inclusiva e inovação, sem nunca perder a sua essência humanista. Queremos construir uma escola onde as pessoas estejam no centro de todo o processo educativo e, em conjunto, sejamos capazes de formar pessoas competentes e comprometidas, prontas para enfrentar os desafios de um futuro comum e sustentável, mas em permanente mudança.

8. AVALIAÇÃO DO PROJETO

O projeto que agora apresentamos poderá ser objeto de ajustes e reformulações, caso se mostrem necessários a uma verdadeira administração educacional. Comprometemo-nos a fazer as *coisas certas*, da *forma certa*, para responder às necessidades dos que diariamente trabalham na ESMS. A avaliação do projeto será realizada a três níveis: i) monitorização contínua com recolha de indicadores para análise em Conselho Pedagógico; ii) relatório no final de cada ano letivo, a apresentar ao Conselho Geral, e que integrará o Relatório Anual de Atividades; iii) relatório global no final do mandato com análise comparativa com as metas estabelecidas, identificação de boas práticas e recomendações para o ciclo seguinte. Os resultados serão divulgados nos órgãos da ESMS, em reuniões com os *stakeholders* e no jornal da escola (<https://esmsarmiento.pt/categoria.php?cat=107>). Desta forma será possível não só monitorizar a implementação do projeto, como também recolher evidências para a sua melhoria contínua, mantendo o alinhamento com a visão e os valores que defendemos.

Guimarães, 28 de fevereiro de 2025

A candidata, Ana Maria Ribeiro Machado da Silva



BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- AZEVEDO, Joaquim (2011). *Liberdade e Política Pública de Educação: ensaio sobre um novo compromisso social pela educação*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- BOLÍVAR, Antonio (2012). *Melhorar os Processos e os Resultados Educativos: o que nos ensina a investigação*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- BUSH, Tony (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage.
- CAST. *Center for Applied Special Technology*. Consultado em <https://www.cast.org/what-we-do/universal-design-for-learning/> (acesso em 16 de fevereiro de 2025).
- CORREIA, António (2023). Uma Educação Secundária para o Futuro. Reflexões para o Desenvolvimento das Políticas Educativas. In Domingos Fernandes e Conceição Gonçalves, (coord.). *Estado da Educação 2023*. Lisboa: Greca, Artes Gráficas.
- CUNNINGHAM, William G. & CORDEIRO, Paula A. (2000). *Educational Administration: a problem-based approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- DIMMOCK, Clive & WALKER, Allan. (2005). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. London: Sage Publications.
- DUBET, F. (2008). *Faits d'école*. Paris: École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- JESUÍNO, J. (2005). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- LEITHWOOD, A. Kenneth (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*. February p. 8-12.
- LOUIS, K.S. TOOLE, J. & HARGREAVES, A.(1999). Rethinking school improvement. In J. Murphy & K.S. Louis (eds.), *Handbook of research on Educational Administration* (2nd ed., p.251-276). San Francisco: Jossey-Bass.
- MELO, Maria Benedita P. (2014). Como se pode construir uma escola justa? Discursos da imprensa de referência em análise. In Leonor Lima Torres e José A. Palhares, (org.). *Entre mais e melhor escola em democracia: inclusão e excelência no sistema educativo português*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- NOVOA, António, colaboração Alvim, Yara (2022). *Escolas e Professores Proteger, Transformar, Valorizar*. Salvador, Bahia: SEC/IAT.
- OECD, (2021). *21st-Century Readers: Developing Literacy Skills in a Digital World*, PISA, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/a83d84cb-en>.
- SERGIOVANNI, T. (2004 b). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: Edições Asa.
- SERGIOVANNI, T. (2006). *The Principalship: A reflective Practice Perspective*. Boston: Pearson.
- SILVA, José Manuel (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas: Protagonistas, práticas e impactos*. V.N.Gaia: Fundação Manuel Leão.
- TORRES, Leonor Lima (2008). A escola como entreposto cultural: o cultural e o simbólico no desenvolvimento democrático da escola. *Revista Portuguesa da Educação*, 21 (1), 59-81.
- TORRES, Leonor Lima & PALHARES, José A. (org.) (2014). *Entre mais e melhor escola em democracia: inclusão e excelência no sistema educativo português*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- TORRES, Leonor Lima (2014). A ritualização da distinção académica. O efeito cultura de escola. In Leonor Lima Torres e José A. Palhares, (org.). *Entre mais e melhor escola em democracia: inclusão e excelência no sistema educativo português*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- UNESCO. *What you need to know about UNESCO's new AI competency frameworks for students and teachers*. <https://www.unesco.org/en/articles/what-you-need-know-about-unescos-new-ai-competency-frameworks-students-and-teachers> (acesso em 24 de fevereiro de 2025).

LEGISLAÇÃO REFERENCIADA

Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril ; Decreto-Lei nº137/2012 de 2 de julho;
Recomendação nº2/2024, Conselho Nacional de Educação.

OUTRAS FONTES REFERENCIADAS E CONSULTADAS

- i) Documentos político-estratégicos produzidos pela escola:
Projeto Educativo 2021-2024; Projeto Educativo em construção 2025-2028;
Plano de ação estratégica 2023/2025;
Relatório de autoavaliação 3º período 2023-2024;
Relatório Anual de Atividades da escola 2023-2024;
- ii) Relatório de Avaliação Externa 2023-2024;
- iii) *Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning*.(n.d.). *What is the CASEL Framework?* <https://casel.org/fundamentals-of-sel/what-is-the-casel-framework/> (acesso em 16 de fevereiro de 2025).