



ESCOLA SECUNDÁRIA
DE S. LOURENÇO —
— **PORTALEGRE**

PROJETO DE INTERVENÇÃO DA DIRETORA



2025/2029



“Pelo sonho é que vamos, comovidos e mudos.

Chegamos? Não chegamos?

Haja ou não haja frutos, pelo sonho é que vamos.

Basta a fé no que temos.

Basta a esperança naquilo que talvez não teremos.

Basta que a alma demos, com a mesma alegria, ao que desconhecemos e ao que é

do dia a dia.

Chegamos? Não chegamos? – Partimos. Vamos. Somos.”

SEBASTIÃO DA GAMA



Índice

Siglas.....	4
1. Motivação.....	5
2. Enquadramento e fundamentação	7
3. Caracterização do Contexto Escolar.....	11
4. Missão, Visão e Valores.....	13
4.1 Missão	15
4.2 Visão	15
4.3 Valores.....	16
5. Diagnóstico Estratégico.....	17
5.1.Fatores Internos	17
5.1.1. Pontos fortes	17
5.1.2. Pontos fracos.....	19
5.2 Fatores Externos.....	19
5.2.1. Oportunidades	19
5.2.2. Ameaças	20
6. Plano de Intervenção	21
6.1 Objetivos Gerais	21
6.2. Objetivos estratégicos.....	22
6.3. Eixos de Intervenção	22
6.3.1.Autoavaliação.....	23
6.3.2. Liderança e Gestão	23
6.3.3. Prestação do Serviço Educativo	25
6.3.4. Resultados.....	25
7. Plano de Ação.....	26
7.1. Linhas Estratégicas de Orientação da Ação.....	28
7.1.1 Autoavaliação.....	28
7.1.2 Liderança e Gestão.....	31
7.1.3 Prestação do Serviço Educativo	34
7.1.4 Resultados	37
8. Considerações finais.....	41
9. Bibliografia	42



Siglas

AE – Associação de Estudantes

AM – Áreas de Melhoria

CAA – Centro de Apoio à Aprendizagem

CAF - Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Avaliação)

CG – Conselho Geral

DGEstE – Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares

EAA – Equipa de Autuavaliação

EE – Encarregado de Educação

EMAEI – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva

EQAVET - European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissionais)

ESSL – Escola Secundária de S. Lourenço

GAAF – Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família

IGEC – Inspeção-Geral da Educação e Ciência

PAA – Plano Anual de Atividades

PAM – Plano de Ações de Melhoria

PASEO - Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória

PEE – Projeto Educativo da Escola Secundária de S. Lourenço

PI – Projeto de Intervenção

PLNM – Português Língua Não Materna

PNPSE – Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar

SPO – Serviço de Psicologia e Orientação

UO – Unidade Orgânica



1. Motivação

O presente Projeto de Intervenção traduz uma visão estratégica de liderança assente na continuidade do projeto educativo em curso, com o qual sempre me identifiquei, valorizando os resultados alcançados e a sólida articulação entre a Escola e a sua comunidade educativa. Esta opção fundamenta-se numa lógica de coerência institucional, responsabilidade e compromisso com a missão, visão e valores definidos no Projeto Educativo, assumindo a melhoria contínua da organização escolar como eixo estruturante da ação diretiva.

O Projeto inscreve-se numa perspetiva de continuidade estratégica, integrando simultaneamente uma orientação clara para o futuro, sustentada na capacidade de inovar, adaptar e antecipar os desafios emergentes do contexto educativo atual. Reconhece-se que a escola, enquanto organização, se encontra em permanente transformação, acompanhando as dinâmicas sociais, culturais e tecnológicas. A evolução da escola de modelo tradicional para uma organização educativa complexa e multifacetada exige uma liderança capaz de articular dimensões pedagógicas, organizacionais e sociais de forma integrada e eficaz.

A crescente complexidade das problemáticas educativas contemporâneas impõe um novo olhar sobre a escola e sobre os processos de tomada de decisão, exigindo estratégias de intervenção fundamentadas, flexíveis e orientadas para os resultados. Neste sentido, a escola deve afirmar-se como uma organização aprendente, capaz de refletir sistematicamente sobre a sua ação, promover a autoavaliação, mobilizar os seus recursos humanos e adaptar-se às mudanças, reforçando a sua capacidade de construção sustentada do seu próprio desenvolvimento.

O presente Projeto de Intervenção é elaborado no âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretora da Escola Secundária de São Lourenço, no Alto Alentejo, em conformidade com a legislação portuguesa em vigor, encontrando-se plenamente articulado com o Projeto Educativo da Escola e com os referenciais estratégicos nacionais para a educação.



O documento assume, de forma clara e estruturada, as prioridades estratégicas definidas, os valores institucionais e as metas de desenvolvimento da Escola, refletindo uma visão de liderança orientada para a qualidade, a eficácia organizacional, o sucesso educativo e o reforço da relação da Escola com a comunidade.

Neste contexto, o Projeto valoriza a implementação e consolidação de um processo sistemático e participativo de autoavaliação da Escola, entendido como um instrumento essencial de regulação, melhoria contínua e prestação de contas. A autoavaliação constitui-se, assim, como um eixo estruturante da ação estratégica, permitindo identificar pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento, sustentando a tomada de decisões informadas e a definição de planos de ação ajustados às necessidades da comunidade educativa.



2. Enquadramento e fundamentação



Uma boa gestão requer uma boa liderança, mas esta deve ser humanizada, aberta em termos de comunicativos e disponível em termos emocionais.

GOLEMAN



Em 2018, em Portugal, com a publicação dos Decretos-Lei n.º 54/2018 e n.º 55/2018, ambos de 6 de julho, a educação passou a dispor de um enquadramento legal e institucional que introduziu novos desafios, orientados para a concretização dos objetivos consagrados na Lei de Bases do Sistema Educativo, à luz de um novo paradigma educativo. A democratização do ensino constitui um desafio permanente e não pode ser entendida como um dado adquirido. As sociedades democráticas continuam a confrontar-se com desigualdades naturais e socioeconómicas que condicionam a plena integração dos cidadãos na vida ativa.

Embora tenham sido definidos objetivos claros no sentido de garantir a todos os cidadãos, no acesso à escola pública, o sucesso educativo e a igualdade de oportunidades, estes ainda não se encontram plenamente concretizados. Neste contexto, impõe-se às escolas a definição de estratégias consistentes e sustentadas que promovam a concretização dos princípios politicamente definidos e legalmente consagrados pelos diplomas em vigor, em particular os Decretos-Lei n.º 54/2018 e n.º 55/2018.

Enquanto candidata a diretora, entendo que a capacidade de reconhecer e responder às desigualdades naturais e sociais é condição indispensável para que a escola se afirme como pilar fundamental na construção de uma sociedade mais justa. A justiça, entendida como equidade, constitui um princípio estruturante da democracia. Tal como defendido por John Rawls, o direito universal à educação não pode ser encarado como uma lotaria. As desigualdades devem ser compensadas através de estratégias pedagógicas diferenciadas, que assegurem a todos os alunos



as ferramentas necessárias para a construção do seu projeto de vida e para uma participação ativa e responsável na sociedade.

A complexidade dos desafios educativos contemporâneos exige um novo olhar sobre a escola, novas formas de pensar a organização escolar e estratégias de intervenção inovadoras. A escola deve assumir-se como uma organização aprendente, capaz de refletir de forma sistemática sobre a sua ação, de se adaptar à mudança e de construir, de forma sustentada, o seu próprio futuro. Neste quadro, a autonomia e a flexibilidade curricular constituem instrumentos essenciais para a promoção da diferenciação pedagógica, entendida não apenas como meio para a melhoria dos resultados escolares, mas sobretudo como um processo orientado para o desenvolvimento de competências essenciais para um futuro incerto, para um mercado de trabalho em permanente transformação e para uma escola multicultural. Estas competências devem orientar a definição de aprendizagens significativas, articulando saberes teóricos e práticos.

O Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, estabelece que a escola, enquanto centro das políticas educativas, deve construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, das suas problemáticas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração central, regional e local. Neste sentido, o conhecimento aprofundado do contexto educativo e social é condição essencial para a construção de um Projeto Educativo consistente e mobilizador.

Assim, o Projeto Educativo deve refletir a identidade da comunidade educativa, sendo o seu sucesso indissociável das sinergias positivas entre docentes, não docentes, alunos, pais e encarregados de educação, bem como da articulação com instituições e parceiros locais. A participação, o diálogo e a corresponsabilização dos diferentes atores educativos constituem pilares fundamentais para a consolidação da autonomia da escola e para a eficácia da ação educativa.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, foi reforçada a autonomia, a administração e a gestão das escolas, promovendo-se uma maior



participação das comunidades e das famílias na definição da orientação estratégica. A criação do Conselho Geral enquanto órgão de direção estratégica consubstancia este princípio, competindo-lhe a aprovação dos documentos estruturantes e o acompanhamento da sua execução. Este regime jurídico reforça igualmente a importância das lideranças escolares, atribuindo ao diretor a responsabilidade pela execução local das políticas educativas e pelo desenvolvimento do Projeto Educativo.

Neste enquadramento, a função de diretora deve ser exercida com uma liderança forte, ética e mobilizadora, capaz de responder à diversidade e complexidade dos desafios educativos, assegurando que nenhum aluno fica para trás. A promoção de uma escola inclusiva, conforme estabelecido no Decreto-Lei n.º 54/2018, implica a criação de mecanismos de resposta ajustados às necessidades reais dos alunos, fomentando a participação de todos na aprendizagem e na vida da comunidade escolar.

Contudo, importa reconhecer que a mudança educativa não se concretiza apenas por via legislativa (Crozier, 1990). A transformação efetiva exige o envolvimento ativo de professores, alunos, pais, encarregados de educação e parceiros da comunidade, criando condições para que as mudanças sejam compreendidas, apropriadas, monitorizadas e continuamente melhoradas.

O investimento nas pessoas e nos processos constitui a base para a consecução, e eventual superação, dos objetivos definidos. Uma liderança de qualidade é condição essencial para uma gestão eficaz. Visionar o futuro, avaliar criticamente o passado e potenciar os recursos no presente são dimensões estruturantes da ação diretiva. Assente na sua história, identidade e diversidade, a ESSL deve continuar a afirmar-se como uma organização plural, feita de pessoas, com pessoas e para pessoas.

Enquanto candidata a diretora, assumo uma visão de liderança partilhada e transformacional, orientada para a mobilização da comunidade educativa, a valorização de cada elemento, o trabalho colaborativo e o desenvolvimento de



projetos comuns. Liderar implica partilhar informação, mobilizar recursos, clarificar processos, identificar e resolver problemas de forma eficaz, promovendo uma cultura de responsabilidade, compromisso e melhoria contínua.

Constituem referenciais legais estruturantes:

- Constituição da República Portuguesa;
- Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei n.º 46/86, de 14 de outubro (redação atual);
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho;
- Estatuto da Carreira Docente;
- Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho (Educação Inclusiva);
- Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho (Currículo do Ensino Básico e Secundário);
- Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória;
- Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania;
- Projeto Educativo, Regulamento Interno e Plano Anual de Atividades da Escola Secundária de S. Lourenço.

Este projeto afirma uma **liderança pedagógica e estratégica**, orientada para o sucesso educativo, a inclusão e a melhoria contínua da organização escolar.



3. Caracterização do Contexto Escolar



Que em Portalegre, cidade

Do Alto Alentejo, cercada

De serras, ventos, penhascos, oliveiras e sobreiros...

JOSÉ RÉGIO



A Escola Secundária de S. Lourenço insere-se num território do interior, marcado por baixa densidade populacional, envelhecimento demográfico e desafios socioeconómicos, mas também por fortes relações de proximidade comunitária e de identidade cultural. Situa-se na malha urbana da cidade de Portalegre (União de freguesias da Sé e São Lourenço), no concelho e distrito com o mesmo nome. A sua origem remonta a 1884, ano de criação da Escola de Desenho Industrial Fradesso da Silveira. Em 1958, passou a funcionar nas atuais instalações, tendo sido objeto de obras de requalificação em 2010.

O atual edifício da Escola é constituído por quatro blocos: o bloco principal, com quatro pisos, o bloco do ginásio/refeitório, o bloco de oficinas/laboratórios e o bloco dos antigos anfiteatros. Dois destes blocos são fruto da nova intervenção: um destinado à biblioteca, outro destinado ao refeitório e bar. A Biblioteca da ESSL tem acesso direto a partir da entrada principal da Escola, centralidade que é reforçada pela sua implantação no centro do espaço livre, anteriormente utilizado como campo de jogos. O bloco do refeitório e do bar permite reforçar a ligação do bloco principal ao bloco das oficinas/laboratórios e permite aceder internamente ao polidesportivo. As infraestruturas escolares têm sofrido algum desgaste ao longo dos anos, após a intervenção a cargo da Parque Escolar, em 2010, que é quem detém a infraestutura, o que impossibilita uma renovação/intervenção atempada em algumas situações. No que ao polidesportivo diz respeito, e apesar de estarem garantidas condições para a prática de grande parte dos conteúdos da disciplina de Educação Física, faz-se sentir a necessidade de uma intervenção ao nível do melhoramento daquele espaço, seja no aspeto estético (renovação da pintura) seja no aspeto funcional (reparação de goteiras e substituição de telas)



pois aquando do inverno a acumulação de água no piso, compromete a segurança dos alunos/professores e a prática de modalidades desportivas.

Integrados na União de Freguesias da Sé e São Lourenço, encontram-se os aglomerados populacionais dos Assentos e do Atalaião que constituem os dois bairros de maiores dimensões da cidade de Portalegre e de onde são oriundos muitos dos alunos que frequentam a ESSL. Nestes bairros residem famílias com características socioeconómicas distintas.

Por um lado, ainda, se verifica um número significativo de famílias com reduzido nível de instrução, com empregos precários ou situações de desemprego, o que origina problemas acrescidos quanto à educação e acompanhamento dos discentes.

Por outro, há alunos com “percursos de sucesso”, atendendo ao melhor meio socioeconómico dos seus agregados familiares. Devido à inexistência de ensino secundário nos concelhos limítrofes a ESSL acolhe, para além de alunos do concelho de Portalegre, alunos provenientes de várias freguesias desses mesmos concelhos (Alter do Chão, Arronches, Castelo de Vide, Crato, Fronteira, Marvão, Monforte e Nisa). A proveniência dos alunos diverge bastante quanto à sua população (nível socioeconómico, acesso a serviços, entre outras).

No que concerne à oferta educativa, a ESSL garante o acesso a todos os anos de escolaridade, desde o sétimo ao décimo segundo ano, com Cursos Científico Humanísticos de Ciências e Tecnologias, Línguas e Humanidades e Artes Visuais, assumindo-se como um polo central de qualificação, coesão social e desenvolvimento do Alto Alentejo. Ao longo dos anos tem garantido ainda o acesso a outros percursos escolares dos quais são exemplos dessa diversidade o funcionamento dos Cursos Profissionais (CP), dentro de várias áreas técnicas (Técnico Auxiliar de Saúde e Técnico de Electrotecnia) e ainda os Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA). Dá, ainda, uma resposta integrada e multidisciplinar aos alunos com necessidades educativas, através do Apoio Educativo – SPO e EMAEI.



4. Missão, Visão e Valores



É preciso uma aldeia inteira para educar uma criança.

PROVÉRBIO AFRICANO



Este simples provérbio africano contém uma enorme sabedoria e pode aplicar-se à Escola e à sua maior missão: a de formar crianças e jovens comprometidos com o seu futuro, preparando-os para uma aprendizagem ao longo da vida, capacitando-os do mundo que os rodeia e fazendo deles cidadãos responsáveis e empreendedores.

A Escola não se pode confinar nos seus muros físicos. Ela faz parte de uma sociedade cada vez mais desafiante, complexa e multifacetada, em permanente mudança e evolução. Na atualidade, tudo educa e deseduca, uma vez que a informação circula nos dias de hoje com grande celeridade e diversidade, contendo em si os contrastes e assimetrias do mundo, inspirando receios e dúvidas, despertando ambições e desejos, condicionando a vivência da realidade em todas as faixas etárias.

Capacitar os jovens para esta vivência, dotando-as de ferramentas de decisão, é fortalecer o conceito de cidadania e celebrar um compromisso com o seu futuro. Como uma aldeia que consiste num sistema interativo e vivo também a Escola deve assumir, de forma clara e responsável, que todos os seus agentes educativos são intervenientes determinantes na construção de uma cultura organizacional, cívica e democrática, reconhecendo o seu papel enquanto geradores de influência educativa e social. Neste enquadramento, e em consonância com os princípios e valores consagrados no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, os desafios que se colocam à Escola, quer de natureza interna quer externa, devem ser entendidos como oportunidades de formação integral dos alunos.

Estes desafios constituem contextos privilegiados para a promoção do desenvolvimento de cidadãos críticos, responsáveis, autónomos e solidários, capazes de valorizar o conhecimento, agir com justiça e equidade, exercer a fraternidade e a cooperação, bem como demonstrar iniciativa, espírito



empreendedor e uma competitividade ética, sustentável e socialmente responsável, preparando os alunos para uma participação ativa e consciente na vida pessoal, social e profissional.

É necessário o envolvimento e a generosidade de todos para que a Escola não seja apenas uma aldeia de onde se sai, uma fábrica que produz, mas um farol que convida a entrar em águas calmas e transparentes, uma Escola Humanizada. A Escola deve ser o centro tanto da pessoa humana como das comunidades, em que todos sem exceção devem contribuir para uma sociedade educativa. Cada um de nós deve utilizar todas as possibilidades de aprender e de se aperfeiçoar, mas também deve estar apto para utilizar corretamente estas potencialidades o que só será possível se possuir uma escolaridade básica de qualidade e tal desiderato só se consegue através da relação professor/aluno nos diversos domínios das disciplinas cognitivas que são basilares no sistema formal de educação. Profissionais motivados e comprometidos, alunos curiosos e ávidos de conhecimento, bem como uma comunidade educativa ativa, colaborativa e solidária, constituem pilares fundamentais para a construção de uma Escola coesa e dinâmica, onde, num espírito de responsabilidade partilhada, ***“Juntos: seremos mais fortes e iremos mais longe”***.

O presente PI tem como missão contribuir para o desenvolvimento integral das crianças e jovens da ESSL, através da criação de condições favoráveis ao desenvolvimento de competências e à transmissão de conhecimentos e de experiências facilitadoras da sua integração ativa e adaptada na sociedade em que se inserem.

É com este espírito de missão, e através da interiorização das regras fundamentais de convivência em comunidade, que pretendo que os nossos jovens sejam futuramente dotados de valores - otimismo, comprometimento, cooperação, transparência, equidade, definidores de uma sociedade humanista, competente, dotada de conhecimento científico e empreendedora.

O Projeto a que me proponho requer uma Escola potenciadora de motivações e sucessos, com um ambiente saudável e pretende desenvolver um



sentimento de pertença, através da valorização do contributo de todos os seus membros.

Assim, a ESSL, deve assumir-se como uma entidade dinâmica, no esbater das clivagens socioeconómicas, através de políticas inclusivas, norteadas pela equidade na prestação do serviço, orientadas no combate à interrupção do percurso escolar, através de estratégias potenciadoras da qualidade das aprendizagens e do sucesso educativo na sua aceção globalizante.

Face ao meio em que se insere, a ESSL, enquanto UO, deve ter uma ação interventiva de forma coerente na realidade local, onde haja lugar a estratégias diferenciadas e políticas inclusivas, onde a prestação do serviço público valorize a comunidade, aumentando a diversidade e a qualidade das qualificações, esbatendo o seu carácter periférico e minimizando o impacto das realidades sócio económicas, exógenas à Escola.

4.1 Missão

Tendo como base o trabalho que desenvolvi no quadriénio 2021-2025, comprometo-me a garantir que a ESSL continuará a fomentar uma educação de qualidade, inclusiva e exigente, promovendo aprendizagens significativas, preparando os alunos para o prosseguimento de estudos, a vida ativa e o exercício de uma cidadania responsável na garantia de que “o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO) seja atingido por todos, ainda que através de percursos diferenciados”. (Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho).

4.2 Visão

Consolidar a Escola Secundária de S. Lourenço como uma escola pública de referência no Alto Alentejo pela qualidade do serviço educativo prestado, pelo desenvolvimento de práticas educativas inovadoras, orientada para o sucesso educativo, para a qualificação de jovens cidadãos responsáveis e

empreendedores, enquanto organização aberta à comunidade promotora da coesão territorial e da inovação, que se norteia por valores de colaboração e de solidariedade.



4.3 Valores

A Escola desempenha um papel extremamente importante no desenvolvimento dos alunos, na janela temporal em que ocorre a formação basilar do indivíduo. É, por isso, um pilar chave para o desenvolvimento de valores essenciais que dignifiquem a pessoa humana e a sustentabilidade do planeta. Assim, o educar assente em valores como **Inclusão, Equidade, Responsabilidade, Cooperação, Rigor, Inovação, Liberdade, Solidariedade, Cidadania, Participação, Respeito, Exigência, Resiliência e Excelência** serão o garante na promoção da educação para o futuro.



5. Diagnóstico Estratégico



A educação tem sentido porque mulheres e homens aprenderam que é aprendendo que se fazem e refazem, porque mulheres e homens se puderam assumir como seres capazes de saber.

PAULO FREIRE



Na base do sucesso de qualquer projeto de intervenção está uma análise rigorosa das áreas de melhoria e dos constrangimentos vivenciados, mas também das oportunidades e das áreas já consolidadas. Para a análise SWOT que se apresenta, contribuíram, por um lado, os documentos estruturantes da Escola, como o Projeto Educativo, o Plano Anual de Atividades e os vários relatórios emanados pelas diferentes estruturas intermédias assim como os resultados decorrentes da avaliação dos alunos; por outro, o conhecimento do meio físico, social e económico envolvente, das dinâmicas da comunidade educativa, da história, cultura e identidade da Escola.

5.1. Fatores Internos

5.1.1. Pontos fortes

- ✓ Corpo docente experiente e conhecedor do contexto educativo local.
- ✓ Formação diversificada e especializada dos nossos docentes.
- ✓ Assistentes experientes, competentes, atenciosos e afáveis.
- ✓ Clima relacional de proximidade.
- ✓ Oferta formativa ajustada às necessidades do território.
- ✓ Parcerias institucionais consolidadas.
- ✓ Excelentes condições laboratoriais.
- ✓ Biblioteca com excelentes recursos.
- ✓ Boa prestação de serviço e qualidade das refeições no refeitório.
- ✓ Projetos promotores para uma cidadania ativa e participativa.
- ✓ Projetos desenvolvidos no âmbito da Promoção e Educação para a Saúde.



- ✓ Reduzida taxa de desistência nos cursos profissionais.
- ✓ Atividade desenvolvida pelo GAAP no apoio aos alunos e às famílias.
- ✓ Diversidade de modalidades no âmbito do Desporto Escolar.
- ✓ Qualidade e diversidade de parcerias da ESSL.
- ✓ Participação sistemática em ações de voluntariado com instituições parceiras (Banco Alimentar, Liga Portuguesa Contra o Cancro).
- ✓ Valorização do Valor e da Excelência – Dia do Diploma.
- ✓ Trabalho desenvolvido pela EMAEI na identificação das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão.
- ✓ Certificação EQAVET.
- ✓ Participação em projetos/iniciativas de âmbito local, regional, nacional e peninsular com a atribuição de vários primeiros prémios.
- ✓ Implementação de projetos no 3º ciclo – Parlamento dos Jovens, Mentas Brilhantes e Oficinas de Escrita Criativa.
- ✓ Taxa de percursos diretos de sucesso nos cursos profissionais.
- ✓ Bom acolhimento aos novos docentes.
- ✓ A distribuição da mancha letiva dos horários dos alunos.
- ✓ Boa integração de representantes dos alunos e dos encarregados de educação.
- ✓ Divulgação do PAA, do RI, dos Documentos Orientadores e Critérios de Avaliação.
- ✓ Dia do Diploma e Dia da Escola.
- ✓ Oportunidade de participação dada à Associação de Estudantes (AE).
- ✓ Reuniões de Delegados e Subdelegados de turma.
- ✓ AE aberta à participação de todos os alunos.
- ✓ Gestão adequada e eficaz dos recursos humanos, materiais e financeiros.
- ✓ Valorização das lideranças intermédias.
- ✓ Diversidade de atividades de apoio prestadas aos alunos.



5.1.2. Pontos fracos

- ✓ Participação em projetos do Programa Erasmus+.
- ✓ Alunos estrangeiros com baixo nível de proficiência na língua inglesa.
- ✓ Alunos estrangeiros oriundos de países da CPLP com graves lacunas nas aprendizagens essenciais, devido ao desfasamento curricular.
- ✓ Envolvimento dos alunos nos processos pedagógicos e organizacionais da ESSL
- ✓ Expetativas dos alunos face ao seu percurso académico.
- ✓ Indisciplina no ensino básico.
- ✓ Uma franja da população escolar com comportamentos de risco.
- ✓ Competências emocionais dos alunos.
- ✓ Envolvimento dos EE no processo educativo dos seus educandos e na vida da Escola.
- ✓ Práticas pedagógicas e metodologias de ensino ativas e inclusivas, ainda não generalizadas.
- ✓ Práticas de avaliação formativa, feedback, utilização de instrumentos de avaliação diversificados, ainda não generalizadas.
- ✓ Organização e planeamento estratégico da autoavaliação.
- ✓ A autoavaliação e monitorização com carácter sistemático.
- ✓ Impacto da reflexão e análise dos resultados da autoavaliação nas práticas pedagógicas e melhoria dos resultados.
- ✓ Exaustão do corpo docente.
- ✓ O envelhecimento dos recursos humanos quer ao nível do pessoal docente quer ao nível do pessoal não docente.
- ✓ Inexistência de Associação de Pais e Encarregados de Educação.

5.2 Fatores Externos

5.2.1. Oportunidades

- ✓ Existência de ensino superior no distrito com vasta oferta.

- ✓ Implementação do Centro Tecnológico Especializado de Energias Renováveis que permitirá uma maior abertura à comunidade.
- ✓ Parcerias estabelecidas com várias instituições (ligadas ao ensino superior; à formação; à saúde; à administração local, entre outras).
- ✓ Projetos em parceria com várias entidades/instituições da região, do país e internacionais.
- ✓ Reconhecimento do papel da ESSL enquanto entidade promotora de sucesso pessoal e social.
- ✓ Multiculturalidade da população discente.
- ✓ Existência de excelentes relações com o poder local, quer com a Câmara Municipal quer com a Junta de Freguesia, que potenciam a importância da ESSL na comunidade.

5.2.2. Ameaças

- ✓ Mobilidade da população estrangeira.
- ✓ Número de alunos estrangeiros que se matriculam a meio do ano letivo provenientes maioritariamente dos PALOP e do Brasil.
- ✓ Instabilidade social.
- ✓ Falta de maior número de equipamentos culturais e desportivos no concelho.
- ✓ Descontentamento do pessoal docente com os concursos e progressão na carreira.
- ✓ Descontentamento do pessoal não docente relativamente à progressão e salários.
- ✓ A falta de docentes, em algumas áreas disciplinares aquando da necessidade de substituição.

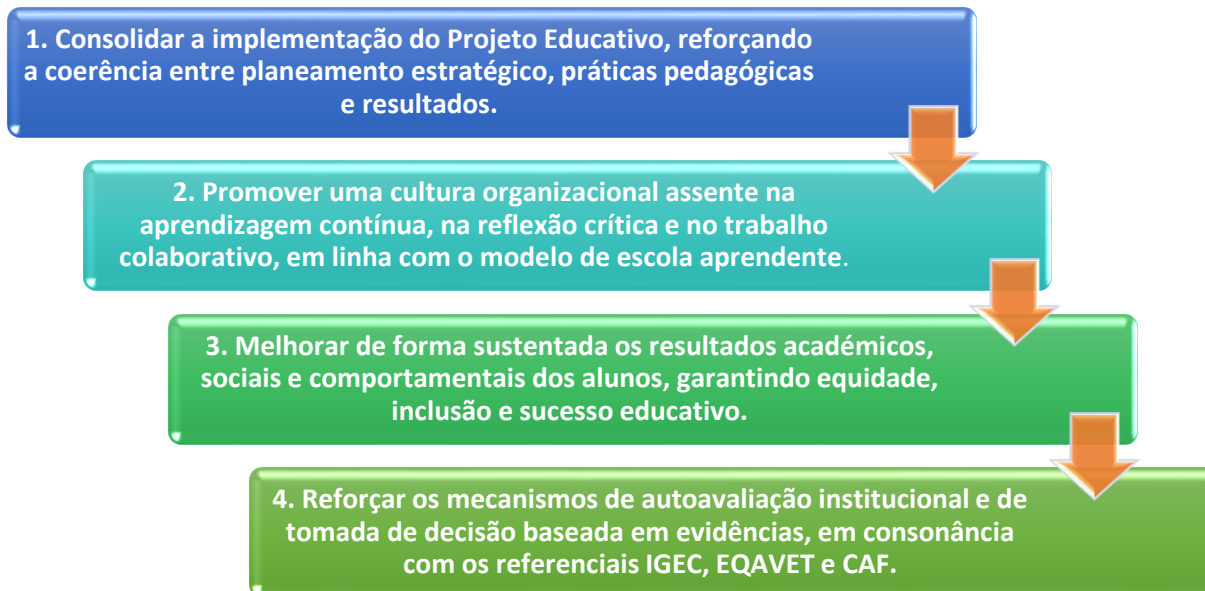
6. Plano de Intervenção

Este PI tem como objetivo primordial promover uma Cultura de Escola de Qualidade, que preste um serviço de excelência aos alunos - única razão da existência da escola.

6.1 Objetivos Gerais

- OG1 - Construir participadamente o Projeto Educativo enquanto manifesto orientador da identidade, da cultura e dos compromissos assumidos na missão educativa.
- OG 2 - Melhorar o sucesso educativo nas vertentes dos resultados académicos e de formação pessoal e social.
- OG3 - Manter a convergência entre os resultados internos e os resultados das provas finais e dos exames nacionais.
- OG4 - Valorizar as coordenações intermédias numa dinâmica de partilha de responsabilidades.
- OG5 - Fomentar a articulação pedagógica entre os diversos ciclos de forma a consolidar o sucesso educativo.
- OG6 - Desenvolver uma cultura de cooperação, que se evidencie no trabalho pedagógico, nas relações interpessoais e na ligação à comunidade.
- OG7 - Contribuir para a melhoria de condições de trabalho que favoreçam o desenvolvimento pessoal e, por inerência, aumentem a qualidade do serviço público de educação.
- OG8 - Implementar metodologias inclusivas e participativas de tomada de decisão estratégica da Escola.
- OG9 - Aumentar a participação das famílias e da comunidade escolar na vida e nas decisões da Escola através da promoção de iniciativas que consolidem o sentimento de pertença.
- OG 10 - Fortalecer as parcerias/protocolos com a comunidade para uma maior valorização da ESSL
- OG 11 - Melhorar e consolidar as práticas de autoavaliação, enquanto instrumento estruturante da regulamentação contínua da organização escolar, promovendo a qualidade de regulação, a eficácia e a coerência do serviço educativo.

6.2. Objetivos estratégicos



6.3. Eixos de Intervenção

O desenvolvimento das linhas de ação estratégica para o cumprimento da missão e da visão têm por base o quadro de referência da Avaliação Externa das Escolas da IGEC (Inspeção Geral de Educação e Ciência) que irão corresponder aos quatro eixos de intervenção de acordo com o preconizado no Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de janeiro:

- **1.º Eixo de Intervenção** – Autoavaliação – capacidade de autorregulação e melhoria.
- **2.º Eixo de Intervenção** - Liderança e Gestão – articulação estratégica, desenvolvimento profissional e transparência.
- **3.º Eixo de Intervenção** - Prestação do Serviço Educativo – Qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.
- **4.º Eixo de Intervenção** – Resultados – Desempenho académico, social e comportamental



6.3.1. Autoavaliação

- i. Reforçar o processo de autoavaliação encarando-o como uma ferramenta de suporte à tomada de decisões, com impacto no desenvolvimento de ações de melhoria, que respondam satisfatoriamente às vulnerabilidades identificadas.

6.3.2. Liderança e Gestão

- i. Garantir articulação coerente entre os diferentes documentos orientadores da ESSL, com as necessárias revisões.
- ii. Reforçar o papel das lideranças e estruturas de gestão intermédia, definindo competências e funções a desempenhar.
- iii. Organizar e gerir os recursos humanos e materiais, com vista à valorização do serviço educativo.

- iv. Assegurar estabilidade e transparência da gestão e administração escolar, prestando contas da natureza dos atos administrativos ou da gestão corrente e financeira.
- v. Promover o desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente, através da formação contínua, em contexto escolar, pela elaboração de um Plano Anual de Formação.
- vi. Reforçar a cooperação com parceiros da comunidade envolvente, para os projetos já existentes e implementação de novos.
- vii. Intensificar a colaboração e as relações interpessoais com os Pais e Encarregados de Educação e fomentar a instalação da Associação de Pais e Encarregados de Educação.
- viii. Promover uma cultura organizacional assente na autoavaliação, na monitorização sistemática e na melhoria contínua, sustentando a tomada de decisão em evidências e dados relevantes.
- ix. Garantir uma comunicação institucional eficaz, clara e transparente entre todos os órgãos, estruturas e atores da comunidade educativa, reforçando o sentido de pertença e de corresponsabilização.
- x. Fomentar práticas de liderança participativa e inclusiva, valorizando o envolvimento ativo dos diferentes intervenientes nos processos de decisão e na construção do projeto educativo da Escola.
- xi. Assegurar a promoção do sucesso educativo, da equidade e da inclusão, através da implementação de medidas pedagógicas diferenciadas, de apoio às aprendizagens e de prevenção do abandono e do insucesso escolar.
- xii. Integrar a educação para a cidadania, a sustentabilidade e a inovação como eixos estratégicos da ação educativa, em alinhamento com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.



- xiii. Garantir a valorização do clima escolar, do bem-estar e da segurança de toda a comunidade educativa, promovendo relações interpessoais saudáveis e um ambiente propício à aprendizagem.

6.3.3. Prestação do Serviço Educativo

- i. Promover o desenvolvimento de competências previstas no Perfil do Aluno (PASEO), ao longo do respetivo percurso escolar.
- ii. Promover melhor articulação/sequencialidade (horizontal e vertical) entre os níveis/ciclos de ensino.
- iii. Corresponder às diferentes necessidades de apoio educativo (**EMAEI, GAAF e SPO**).
- iv. Promover a observação da prática letiva em sala de aula, por colegas de grupo ou outros docentes, como partilha colaborativa e forma de desenvolvimento profissional.
- v. Possibilitar aos alunos de Português Língua Não Materna um nível de proficiência avançado, no final do ciclo educativo.
- vi. Promover hábitos de vida saudável (**PES**), na comunidade educativa, sobretudo entre alunos.

6.3.4. Resultados

- i. Criar mecanismos de monitorização sistemática das medidas de promoção do sucesso e avaliação da respetiva eficácia.
- ii. Melhorar taxas de sucesso das avaliações internas e externas, tendo como referência os resultados escolares do ano letivo anterior, principalmente no ensino básico.
- iii. Melhorar os processos de ensino e de aprendizagem, com vista à promoção do sucesso educativo, envolvendo a totalidade dos docentes e das disciplinas.



- iv. Diminuir a taxa de abandono escolar, sempre com referência ao ano anterior, tendencialmente até à taxa zero.
- v. Melhorar a disciplina e o clima relacional, com diminuição do número de ocorrências disciplinares, a cada ano letivo.

7. Plano de Ação



A escola é um edifício de quatro paredes e o amanhã dentro dele.

GEORGE BERNARD SHAW



O presente PI assume o Projeto Educativo como documento estruturante da ação estratégica da ESSL, assegurando coerência entre planeamento, práticas pedagógicas e resultados. Assenta numa liderança participativa e ética, numa gestão baseada em evidências e na consolidação de uma cultura organizacional aprendente, promotora da melhoria contínua, da equidade e da qualidade do serviço público de educação. Foram definidas para cada um dos eixos de intervenção/linhas estratégicas da ação metas, e respetivas estratégias de implementação, assim como os respetivos objetivos estratégicos, suportadas em ações concretas, indicadores e respetiva calendarização.

A liderança pedagógica deve constituir um eixo estruturante do Projeto Educativo e do respetivo Plano de Ação, assumindo-se como um fator determinante para a promoção do sucesso educativo, da equidade e da qualidade das aprendizagens. Compete à Diretora definir, implementar e monitorizar prioridades educativas sustentadas numa visão estratégica, coerente com os princípios e objetivos da organização escolar, promovendo uma ação educativa integrada, participada e orientada para a melhoria contínua.



Neste contexto, torna-se essencial reforçar a articulação entre as diferentes estruturas educativas, bem como aprofundar a participação ativa e a corresponsabilização dos pais e encarregados de educação no percurso escolar dos alunos. A colaboração estreita com as famílias constitui um fator decisivo para o sucesso educativo, devendo ser promovida através de mecanismos regulares de comunicação, envolvimento e participação nos processos de tomada de decisão educativa. Paralelamente, a escola reforça a cooperação com os parceiros da comunidade, através do estabelecimento de protocolos e parcerias estratégicas com entidades locais, instituições sociais, culturais, científicas e empresariais, potenciando recursos, saberes e oportunidades que enriquecem o processo educativo.

Esta articulação concretiza-se através da sistematização das várias dimensões da organização pedagógica, com particular enfoque na articulação vertical e horizontal entre os diferentes ciclos de ensino, envolvendo as seguintes estruturas: Conselho Pedagógico; Departamentos Curriculares e Áreas Disciplinares; Conselho de Diretores de Turma e Conselhos de Turma. As lideranças intermédias são fulcrais na concretização de qualquer plano de ação, pois são elas que em parte são responsáveis pela operacionalização das medidas a definir, assim como pela sua monitorização e avaliação contínuas, em estreita articulação com os diversos intervenientes educativos e parceiros institucionais.



7.1. Linhas Estratégicas de Orientação da Ação

7.1.1 Autoavaliação

Meta 1 – Consolidar a autoavaliação como suporte à tomada de decisão.

Estratégias: reforço do modelo de autoavaliação; uso sistemático de dados; alinhamento IGEC/EQAVET/CAF.

Objetivos Estratégicos

1. Reforçar o processo de autoavaliação institucional.
2. Integrar a autoavaliação nos processos de decisão estratégica.
3. Identificar vulnerabilidades organizacionais e pedagógicas.
4. Alinhar a autoavaliação com os referenciais externos.
5. Promover reflexão crítica sustentada em evidências.

Tabela de Avaliação – Meta 1

Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores	Prazo	Responsáveis
Reforço do modelo	Atualizar o modelo de autoavaliação	Modelo validado	2026	Direção / Equipa Autoavaliação (EAA)
Decisão baseada em dados	Relatórios anuais	Evidências usadas	Anuais	Direção
Diagnóstico	Análise de dados internos	Relatório anual	Anual	EAA
Alinhamento	Cruzamento com IGEC/EQAVET/CAF	Conformidade	Anual	Direção
Reflexão crítica	Sessões de reflexão	≥2/ano	Anual	Direção



Meta 2 – Monitorizar e avaliar o impacto das ações de melhoria

Estratégias: acompanhamento contínuo; avaliação de impacto; ajustamento de medidas.

Objetivos Estratégicos:

1. Monitorizar planos de melhoria.
2. Avaliar eficácia das medidas implementadas.
3. Ajustar ações corretivas.
4. Comunicar resultados à comunidade.
5. Fomentar a melhoria contínua.

Tabela de Avaliação – Meta 2

Objetivos Operacionais	Indicadores de Avaliação	Instrumentos / Fontes de Evidência	Responsáveis	Periodicidade
Acompanhar a execução dos planos de melhoria	Grau de concretização das ações previstas	Relatórios de acompanhamento; atas de reuniões	Direção/ Coordenações	Trimestral
Analisar o impacto das medidas implementadas	Variação dos resultados obtidos face à situação inicial	Indicadores de desempenho; relatórios de avaliação; questionários	Direção/ Equipas pedagógicas	Semestral
Identificar necessidades de ajustamento das ações	Nº de ações reformuladas com base na avaliação	Relatórios intermédios; registos de revisão	Direção/ Coordenações	Sempre que necessário
Divulgar os resultados da avaliação à comunidade educativa	Nº de momentos/comunicações realizadas	Relatórios; reuniões; site institucional; comunicados	Direção	Anual
Promover a melhoria contínua sustentada	Evolução positiva dos indicadores ao longo do tempo	Relatórios anuais; histórico de indicadores	Direção / Equipa de autoavaliação	Anual



Meta 3 – Promover a participação da comunidade na autoavaliação

Estratégias: envolvimento dos atores; transparência; corresponsabilização.

Objetivos Estratégicos:

1. Envolver docentes, alunos e famílias.
2. Reforçar a cultura de corresponsabilização.
3. Valorizar contributos da comunidade.
4. Melhorar comunicação dos resultados.
5. Consolidar práticas participativas.

Tabela de Avaliação – Meta 3

Objetivos Operacionais	Indicadores de Avaliação	Instrumentos / Fontes de Evidência	Responsáveis	Periodicidade
Promover a participação de docentes, alunos e famílias nos processos de autoavaliação	Taxa de participação dos diferentes intervenientes	Questionários; listas de presença; registos de participação	Direção/ Equipa de autoavaliação	Anual
Incentivar a corresponsabilização dos intervenientes	Nº de contributos apresentados e integrados	Relatórios de autoavaliação; atas de reuniões	Direção/ Coordenações	Anual
Recolher e valorizar contributos da comunidade educativa	Grau de integração das sugestões recolhidas	Questionários; fóruns; registos de propostas	Equipa de autoavaliação	Anual
Melhorar a comunicação dos resultados da autoavaliação	Nº e diversidade de meios de divulgação utilizados	Relatórios; website; reuniões; comunicados	Direção	Anual
Consolidar práticas participativas nos processos de autoavaliação	Regularidade das práticas participativas implementadas	Planos de ação; relatórios de avaliação	Direção/ Equipa de autoavaliação	Anual



7.1.2 Liderança e Gestão

Meta 4 – Garantir coerência estratégica e eficácia organizacional

Estratégias: articulação documental; liderança partilhada; reforço das estruturas intermédias.

Objetivos Estratégicos:

1. Assegurar coerência entre documentos orientadores.
2. Clarificar competências das lideranças intermédias.
3. Promover liderança participativa.
4. Melhorar articulação interna.
5. Reforçar capacidade de planeamento estratégico.

Tabela de Avaliação – Meta 4

Objetivos	Ações	Indicadores	Prazo	Responsáveis
Operacionais				
Articulação documental	Revisão integrada do PE/PAA/RI	Coerência validada	2026	Direção
Lideranças intermédias	Definição de funções	Funções formalizadas	2026	Direção
Liderança partilhada	Reuniões regulares	≥8/ano	Anual	Direção
Articulação interna	Fóruns de coordenação	Melhoria percecionada	Anual	Direção
Planeamento	Monitorização estratégica	Metas cumpridas	Anual	Direção



Meta 5 – Valorizar os recursos humanos e materiais.

Estratégias: planeamento de RH; formação contínua; melhoria das condições de trabalho.

Objetivos Estratégicos:

1. Organizar eficazmente os recursos humanos.
2. Gerir racionalmente os recursos materiais.
3. Promover desenvolvimento profissional.
4. Implementar Plano Anual de Formação.
5. Melhorar condições de trabalho.

Tabela de Avaliação – Meta 5

Objetivos Operacionais	Indicadores de Avaliação	Instrumentos / Fontes de Evidência	Responsáveis	Periodicidade
Otimizar a distribuição e afetação dos recursos humanos	Grau de adequação entre funções e perfis	Mapas de serviço; horários; relatórios de gestão de RH	Direção	Anual
Assegurar uma gestão eficiente dos recursos materiais	Taxa de utilização e conservação dos recursos	Inventários; relatórios de manutenção; registos de requisição	Direção / Serviços administrativos	Anual
Promover o desenvolvimento profissional dos docentes e não docentes	Nº de ações de formação realizadas e frequentadas	Registos de formação; certificados; relatórios de avaliação	Direção / CFAE	Anual
Implementar e monitorizar o Plano Anual de Formação	Grau de execução do Plano Anual de Formação	Plano de formação; relatórios de execução	Direção / Coordenação de formação	Anual
Melhorar as condições de trabalho dos profissionais	Grau de satisfação dos trabalhadores	Questionários de satisfação; relatórios de avaliação interna	Direção	Bienal



Meta 6 – Reforçar transparência, parcerias e participação parental

Estratégias: prestação de contas; cooperação com parceiros; envolvimento dos pais.

Objetivos Estratégicos:

1. Assegurar transparência administrativa e financeira.
2. Prestar contas à comunidade educativa.
3. Reforçar parcerias existentes.
4. Desenvolver novos protocolos.
5. Fomentar a Associação de Pais.

Tabela de Avaliação – Meta 6

Objetivos Operacionais	Indicadores de Avaliação	Instrumentos / Fontes de Evidência	Responsáveis	Periodicidade
Garantir transparência nos processos administrativos e financeiros	Grau de divulgação da informação relevante	Relatórios financeiros; atas; documentos disponibilizados	Direção / Serviços administrativos	Anual
Promover a prestação de contas à comunidade educativa	Nº de relatórios e sessões de apresentação realizadas	Relatórios de atividades; reuniões; comunicados	Direção	Anual
Consolidar e dinamizar parcerias existentes	Nº de parcerias ativas e ações desenvolvidas	Protocolos; relatórios de atividades conjuntas	Direção	Anual
Estabelecer novos protocolos de cooperação	Nº de novos protocolos celebrados	Protocolos assinados; registos institucionais	Direção	Anual
Incentivar a participação da Associação de Pais	Taxa de participação dos pais nas iniciativas	Atas; listas de presença; registos de atividades	Direção / Associação de Pais	Anual



7.1.3 Prestação do Serviço Educativo

Meta 7 – Desenvolver competências do Perfil do Aluno (PASEO)

Estratégias: projetos interdisciplinares; educação para a cidadania e saúde.

Objetivos Estratégicos:

1. Desenvolver competências pessoais e sociais.
2. Integrar aprendizagens significativas.
3. Promover educação para a saúde (PES).
4. Fomentar o bem-estar escolar.
5. Valorizar aprendizagens ao longo do percurso.

Tabela de Avaliação – Meta 7 (alinhada com o PASEO)

Objetivos Operacionais	Áreas de Competência do PASEO	Indicadores de Avaliação	Instrumentos / Fontes de Evidência	Responsáveis	Periodicidade
Desenvolver competências pessoais e sociais	Relacionamento interpessoal; Autonomia e desenvolvimento pessoal; Bem-estar, saúde e ambiente	Grau de desenvolvimento das competências pessoais e sociais	Grelhas de observação; autoavaliações; relatórios de projetos	Docentes / Diretores de Turma	Anual
Integrar aprendizagens significativas e interdisciplinares	Pensamento crítico e criativo; Saber científico, técnico e tecnológico; Linguagens e textos	Nº e qualidade dos projetos interdisciplinares desenvolvidos	Planificações; relatórios de projetos; portefólios	Docentes / Departamentos	Anual
Promover a educação para a saúde (PES)	Bem-estar, saúde e ambiente; Cidadania e participação	Nº de ações de promoção da saúde realizadas	Plano PES; relatórios; registos de atividades	Coordenação do PES	Anual
Fomentar o bem-estar escolar	Bem-estar, saúde e ambiente; Relacionamento interpessoal; Autonomia e desenvolvimento pessoal	Grau de satisfação e envolvimento dos alunos	Questionários de bem-estar; relatórios de acompanhamento	Direção / Equipas educativas	Anual
Valorizar aprendizagens ao longo do percurso escolar	Autonomia e desenvolvimento pessoal; Pensamento crítico e criativo; Informação e comunicação	Evidências de progressão e reflexão sobre aprendizagens	Portefólios; relatórios de avaliação; registos de acompanhamento	Docentes / Diretores de Turma	Anual



Meta 8 – Reforçar articulação curricular e práticas colaborativas

Estratégias: articulação vertical/horizontal; observação da prática letiva.

Objetivos Estratégicos:

1. Melhorar sequencialidade curricular.
2. Reforçar articulação entre ciclos.
3. Promover trabalho colaborativo docente.
4. Implementar observação entre pares.
5. Desenvolver profissionalmente os docentes.

Tabela de Avaliação – Meta 8

Objetivos Operacionais	Indicadores de Avaliação	Instrumentos / Fontes de Evidência	Responsáveis	Periodicidade
Assegurar a sequencialidade e coerência curriculares	Grau de alinhamento curricular entre anos e disciplinas	Matrizes curriculares; planificações; relatórios de articulação	Departamentos/ Coordenações	Anual
Reforçar a articulação entre ciclos de ensino	Nº de reuniões e iniciativas de articulação inter-ciclos	Atas de reuniões; planos conjuntos	Direção/ Departamentos	Anual
Promover práticas de trabalho colaborativo docente	Frequência de trabalho colaborativo desenvolvido	Atas; planos de trabalho colaborativo; registos de partilha	Departamentos /Docentes	Trimestral
Implementar observação da prática letiva entre pares	Nº de observações realizadas e refletidas	Grelhas de observação; relatórios reflexivos	Docentes/ Coordenações	Anual
Desenvolver profissionalmente os docentes	Impacto das práticas colaborativas no desenvolvimento profissional	Relatórios de formação; reflexões docentes	Direção/CFAE	Anual



Meta 9 – Garantir respostas educativas inclusivas.

Estratégias: atuação EMAEI/GAAF/SPO; diferenciação pedagógica; apoio PLNM.

Objetivos Estratégicos:

1. Responder às necessidades educativas.
2. Reforçar medidas de inclusão.
3. Melhorar proficiência em PLNM.
4. Promover equidade educativa.
5. Prevenir situações de risco.

Tabela de Avaliação – Meta 9 (alinhada com o DL n.º 54/2018, de 6 de julho)

Objetivos Operacionais	Enquadramento DL 54/2018	Indicadores de Avaliação	Instrumentos / Fontes de Evidência	Responsáveis	Periodicidade
Identificar precocemente as necessidades educativas dos alunos	Universalidade e abordagem preventiva	Nº de alunos sinalizados atempadamente	Registos de sinalização; relatórios EMAEI	Docentes / EMAEI	Trimestral
Implementar medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão	Medidas universais, seletivas e adicionais	Grau de aplicação das medidas definidas	Relatórios EMAEI; planos individuais	EMAEI / Direção	Semestral
Desenvolver práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula	Flexibilidade curricular e diferenciação	Evidências de práticas diferenciadas	Planificações; observação da prática letiva	Docentes	Anual
Melhorar a proficiência linguística dos alunos PLNM	Equidade no acesso ao currículo	Progressão nos níveis de proficiência PLNM	Grelhas PLNM; relatórios pedagógicos	Docentes PLNM / Coordenação	Semestral
Promover equidade nos resultados e no sucesso escolar	Igualdade de oportunidades e justiça educativa	Redução das assimetrias nos resultados	Dados de avaliação; relatórios de sucesso	Direção / Equipas educativas	Anual
Prevenir situações de risco, exclusão e abandono	Intervenção articulada e multidisciplinar	Nº de intervenções preventivas realizadas	Relatórios GAAF/SPO; registos de acompanhamento	GAAF / SPO / DT	Trimestral



7.1.4 Resultados

Meta 10 – Melhorar sustentadamente os resultados académicos.

Estratégias: monitorização sistemática; planos de melhoria por disciplina; diferenciação pedagógica; medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão.

Objetivos Estratégicos:

1. Criar mecanismos de monitorização.
2. Avaliar eficácia das medidas de sucesso.
3. Melhorar taxas de sucesso interno.
4. Melhorar resultados externos.
5. Reduzir insucesso no ensino básico.

Tabela de Avaliação – Meta 10 (alinhada com a meta 9)

Objetivos Operacionais	Articulação com a Meta 9 (Inclusão)	Indicadores de Avaliação	Instrumentos / Fontes de Evidência	Responsáveis	Periodicidade
Implementar mecanismos sistemáticos de monitorização dos resultados	Monitorização desagregada por grupos e necessidades educativas	Existência de quadros de monitorização inclusivos	Quadros de monitorização; relatórios intermédios	Direção / Departamentos	Trimestral
Avaliar a eficácia das medidas de promoção do sucesso	Avaliação do impacto das medidas universais, seletivas e adicionais	Impacto das medidas nos resultados dos alunos	Relatórios EMAEI; análise comparativa de dados	Direção / EMAEI / Departamentos	Semestral
Melhorar as taxas de sucesso interno	Acompanhamento específico de alunos em risco	Evolução das taxas de transição/aprovação	Dados de avaliação interna; relatórios de turma	Conselhos de Turma / Direção	Anual
Melhorar os resultados em provas e exames externos	Garantia de equidade no acesso ao currículo e às aprendizagens	Evolução dos resultados externos	Relatórios oficiais; análise estatística	Direção / Departamentos	Anual
Reduzir o insucesso no ensino básico	Intervenção precoce e diferenciada	Diminuição das taxas de retenção	Relatórios de sucesso/insucesso; dados estatísticos	Direção / EMAEI / DT	Anual



Meta 11 – Promover resultados sociais e comportamentais positivos.

Estratégias: educação para a cidadania; intervenção preventiva.

Objetivos Estratégicos:

1. Melhorar clima escolar.
2. Reduzir ocorrências disciplinares.
3. Desenvolver competências sociais.
4. Reforçar sentimento de pertença.
5. Promover bem-estar dos alunos.

Tabela de Avaliação – Meta 11 (alinhada com o PASEO e ECD)

Objetivos Operacionais	Áreas de Competência do PASEO	Domínios da ECD	Indicadores de Avaliação	Instrumentos / Fontes de Evidência	Responsáveis	Periodicidade
Melhorar o clima escolar	Relacionamento interpessoal; Bem-estar, saúde e ambiente	Direitos Humanos; Educação para a Paz	Grau de perceção positiva do clima escolar	Questionários de clima escolar; relatórios internos	Direção/Equipa de Cidadania	Anual
Reduzir ocorrências disciplinares	Autonomia e desenvolvimento pessoal; Relacionamento interpessoal	Direitos Humanos; Educação para a Paz	Nº de ocorrências disciplinares	Registos disciplinares; relatórios de ocorrências	Direção/ Diretores de Turma	Trimestral
Desenvolver competências sociais	Relacionamento interpessoal; Pensamento crítico e criativo	Igualdade de Género; Interculturalidade	Evolução das competências sociais	Grelhas de observação; relatórios de projetos	Docentes/ Diretores de Turma	Anual
Reforçar o sentimento de pertença	Autonomia e desenvolvimento pessoal; Cidadania e participação	Participação Democrática; Instituições e Participação Cívica	Grau de identificação dos alunos com a escola	Questionários; registos de participação	Direção/Docentes	Anual
Promover o bem-estar dos alunos	Bem-estar, saúde e ambiente; Autonomia e desenvolvimento pessoal	Educação para a Saúde; Educação Ambiental	Nível de bem-estar e satisfação dos alunos	Questionários de bem-estar; relatórios de acompanhamento	SPO/Direção	Anual



Meta 12 – Garantir convergência entre resultados internos e externos.

Estratégias: análise comparativa; ajustamento das práticas avaliativas; monitorização sistemática; planos de melhoria por disciplina.

Objetivos Estratégicos:

1. Analisar resultados internos/externos.
2. Ajustar práticas pedagógicas.
3. Harmonizar critérios de avaliação.
4. Sustentar decisões em evidências.
5. Consolidar sucesso educativo.

Tabela de Avaliação – Meta 12 (integrada com a Meta 10)

Objetivos Operacionais	Articulação com a Meta 10	Indicadores de Avaliação	Instrumentos / Fontes de Evidência	Responsáveis	Periodicidade
Analisar comparativamente resultados internos e externos	Monitorização sistemática dos resultados	Grau de convergência entre resultados	Relatórios de análise comparativa; dados estatísticos	Direção/ Departamentos	Anual
Ajustar práticas pedagógicas em função dos resultados	Planos de melhoria por disciplina	Nº de práticas pedagógicas ajustadas	Planos de melhoria; relatórios pedagógicos	Departamentos/ Docentes	Anual
Harmonizar critérios e instrumentos de avaliação	Consistência da avaliação interna	Grau de uniformização dos critérios	Matrizes de avaliação; atas de departamento	Departamentos	Anual
Sustentar decisões pedagógicas em evidências	Decisões orientadas para o sucesso académico	Nº de decisões fundamentadas em dados	Relatórios de monitorização; atas	Direção/ Docentes	Semestral
Consolidar o sucesso educativo	Melhoria sustentada dos resultados académicos	Evolução positiva dos resultados	Relatórios de sucesso escolar; dados estatísticos	Direção/Equipas educativas	Anual



Após definição das metas e respetivos objetivos estratégicos o presente Plano de Ação apresenta uma visão estratégica integrada, coerente e exequível, alinhada com o Referencial da IGEC, e comprometida com o Projeto Educativo da Escola Secundária de S. Lourenço, orientada, igualmente, para a melhoria contínua, a equidade e a qualidade do serviço educativo, sustentando uma Escola aprendente, inclusiva e socialmente comprometida com o território do Alto Alentejo, onde se insere, colocando os alunos e demais comunidade no centro da ação da Escola.



8. Considerações finais

Tendo a consciência de que liderar é saber ouvir, conciliar, chegar a consensos para tomar as melhores decisões, sei que a concretização deste projeto depende do envolvimento de todos os intervenientes da comunidade educativa e é um desafio para que todos se envolvam num trabalho conjunto, em diálogo permanente e com uma troca de ideias sistemática.

A Escola não deve ser vista como uma organização fechada ou centrada em si, mas atenta às pessoas onde os alunos, os professores, os assistentes técnicos, os assistentes operacionais, os encarregados de educação e os parceiros devem ser envolvidos na concretização deste projeto. E, para que todos se sintam motivados a participar e a assumir as suas responsabilidades no seio da Escola e da comunidade, o clima de trabalho deve ser saudável e de confiança.

Nesta perspetiva, sendo a Escola pensada para preparar indivíduos, para a construção e promoção de uma sociedade globalizante, diversa, justa e solidária, deve-se abrir ao exterior, envolvendo a comunidade, tirar partido do meio, motivar, articular e formar.

Para a consecução deste objetivo, a transparência, a integridade e o respeito por diferentes sensibilidades revelam-se fundamentais, sempre aliados ao reconhecimento da diversidade dos contextos e a uma reflexão sobre as diferentes perspetivas na análise das situações que permitem encontrar soluções inteligentes e adequadas a cada nova realidade.

Assim, o meu compromisso é o de mobilizar a minha experiência e capacidades e as sinergias da comunidade escolar para levar a cabo a missão a que me proponho.

Graça Sousa



9. Bibliografia

- Azevedo, J. (2001) Avenidas de liberdade: reflexões sobre política educativa. Porto:ASA
- Azevedo, J. (Coord.) (2007) Como vamos melhorar a educação em Portugal. Relatório final do Debate Nacional sobre Educação. Lisboa: CNE
- Barroso, J. (1996) Autonomia e gestão das escolas. Lisboa: Ministério da Educação. (pp. 9-12)
- Capucha, L. et al. (2009) Mais escolaridade – realidade e ambição. Lisboa: Agência Nacional para a Qualificação, I.P..
- Delors, J. (Coord.) (1996) A Educação um Tesouro a Descobrir. Porto: Edições ASA
- IGE (2014). Avaliação Externa das Escolas. Relatório de. Escola Secundária de S. Lourenço.
- Nóvoa, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares. In, António Nóvoa, (org). As organizações escolares em análise. Lisboa: Edições Dom Quixote /IIE, 1a edição (pp. 13-42).
- Rawls, J. (2013). *Uma Teoria da Justiça* (3.ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Simões, G. (2010). Auto-avaliação da Escola: Regulação de Conformidade e Regulação de Emancipação (tese de Doutoramento em Educação na área de Administração e Política Educacional). Lisboa: Universidade de Lisboa – Instituto de Educação.
- Stones, E. (1984). Supervision in teacher education - a counselling and pedagógica approach. London: The Falmer Press

Documentos Internos da ESSL

- Projeto Educativo da Escola Secundária de S. Lourenço (2021/2025).
- Regulamento Interno da Escola Secundária de S. Lourenço.
- Plano Anual de Atividades da Escola Secundária de S. Lourenço.

Legislação Consultada

- Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio – Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril – Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.
- Decreto-Lei 224/2009, de 11 de setembro – Primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril.



- Decreto-Lei nº137/2012 de 2 de julho – Segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril.
- Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho - Estabelece o regime jurídico da educação inclusiva.
- Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho - Estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário, os princípios orientadores da sua conceção, operacionalização e avaliação das aprendizagens.
- Despacho n.º 6478/2017, de 26 de julho – Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória

