



Relatório de Avaliação dos Candidatos

ao cargo de Diretor(a) do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade

A Comissão Permanente do Conselho Geral, no âmbito do concurso para provimento do cargo de Diretor deste Agrupamento de Escolas, aberto pelo [Aviso n.º 11585/2025/2, de 7 de maio](#), publicado no [Diário da República n.º 87/2025, Série II de 2025-05-07](#), reuniu-se nos dias 4 e 16 de junho de 2025, na sede do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade, e no dia 26 de junho de 2025, por videoconferência, com o objetivo de apreciar, relatar, entrevistar e avaliar as quatro candidaturas apresentadas.

Tendo por base os critérios de apreciação definidos no regulamento eleitoral e no aviso de abertura do concurso, a Comissão Permanente procedeu à análise dos elementos constantes dos processos de candidatura, elaborando o presente relatório para cada candidato, de acordo com a ordem de entrada nos serviços administrativos do Agrupamento.

Candidato: Mário Filipe Burrica Nunes de Castro

1. Curriculum Vitae

O candidato exerce funções no Agrupamento de Escolas Daniel Sampaio. O seu tempo de serviço na categoria é de 7072 dias. O candidato tem como habilitação literária uma licenciatura no Curso de Professores de Ensino Básico 2º Ciclo variante de Educação Física (13 valores) e uma pós-graduação: parte curricular do curso de Mestrado em Gestão e Administração de Escolas (16 valores). Ao longo do seu percurso profissional, exerceu o cargo vogal na junta de freguesia da Cova da Piedade durante 2 mandatos. Não apresenta os cargos exercidos enquanto docente, nem a sua avaliação de desempenho, nem as formações frequentadas enquanto docente.

2. Projeto de Intervenção

O "Projeto de Intervenção 2025/2029" do candidato Mário Filipe Burrica Nunes de Castro para o cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade (AEAA) em Almada apresenta uma proposta que pretende promover uma educação de qualidade, inclusiva e participativa.



Na introdução, o candidato fundamenta sua candidatura na vontade de contribuir para uma escola pública mais coesa, inclusiva e centrada no sucesso escolar. Baseia-se no Projeto Educativo 2021/2024 e no relatório de avaliação externa de 2023/2024.

Na caracterização do AEAA refere que tem raízes na Escola Industrial e Comercial Anselmo de Andrade, fundada em 1955. A escola passou por várias reformas e atualmente inclui três unidades escolares. Situa-se numa zona urbana de Almada, atendendo estudantes de diversos bairros e realidades socioeconómicas.

Na Análise SWOT:

- Forças: Qualidade do ensino, boa liderança, valorização da autoavaliação e melhorias nas infraestruturas.
- Fraquezas: Recursos limitados, falhas na inclusão e comunicação interna, baixa participação estudantil e uso reduzido da plataforma INOVAR.
- Oportunidades: Parcerias locais, fundos europeus, inovação tecnológica.
- Ameaças: Mudanças legislativas, concorrência de outras escolas, desafios socioeconómicos.

Apresenta como Missão formar cidadãos conscientes e responsáveis, promovendo uma sociedade mais justa, solidária e inclusiva, com foco na qualidade e diversidade da aprendizagem.

A sua Visão para o AEAA é torná-lo uma referência no ensino público, priorizando o sucesso escolar, inclusão, equidade e envolvimento da comunidade educativa.

As Linhas Orientadoras que pretende adotar são baseadas na análise SWOT, definem-se cinco eixos estratégicos:

1. Sucesso educativo
2. Inclusão e cidadania
3. Bem-estar e responsabilidade
4. Liderança e coesão
5. Qualidade e inovação pedagógica

O Plano de Ação que apresenta inclui metas como:

- Redução das retenções
- Melhoria da gestão de recursos
- Aumento da participação comunitária
- Modernização digital
- Reforço da cultura de autoavaliação e formação contínua



Cada eixo tem objetivos específicos e estratégias associadas, como:

- Criação de espaços de escuta para alunos
- Planeamento curricular flexível
- Promoção de ambientes saudáveis
- Valorização das lideranças intermédias
- Integração da diversidade cultural

Fará a Avaliação do Plano através de uma monitorização semestral com uso de questionários, feedback da comunidade e reuniões de avaliação para possíveis ajustes.

Nas Considerações Finais o candidato reafirma seu compromisso com uma liderança democrática e transparente, destacando a importância da colaboração entre todos os membros da comunidade educativa para o sucesso do projeto.

3. Entrevista

No que concerne à entrevista, o candidato começou por apresentar/destacar aquilo que considerou essencial/relevante do seu Projeto de Intervenção.

O candidato Mário Filipe Burriga Nunes de Castro apresentou uma candidatura motivada por desafios pessoais e por incentivos de colegas. Com 20 anos de experiência como docente, assumiu não ter exercido funções diretivas, mas demonstrou motivação para aprender e liderar, valorizando a gestão partilhada e a participação ativa de toda a comunidade escolar e apresentou uma proposta baseada na inclusão, participação e melhoria contínua.

Foram colocadas questões no âmbito de: interesses e motivações para o cargo (C1); capacidade explicitação/aprofundamento do projeto de intervenção (C2); capacidade de relacionamento interpessoal (C3); conhecimento da natureza das funções a exercer e condicionantes ao desempenho (C4); e capacidade de liderança e inovação (C5) segundo o guião aprovado previamente. Que se podem resumir da seguinte forma:

C1: o candidato expressa interesse em aprendizagem constante e motivação para o cargo, apesar de reconhecer a falta de experiência direta em gestão de equipas ou como diretor. Embora mencione ter sido coordenador de ano e integrado equipas internas, não evidenciou a relevância ou impacto dessas experiências para a função de direção. A ausência de formação específica em liderança para gestão é notada, compensada pela sua afirmação de vontade e motivação. No que diz respeito às fragilidades, o candidato identifica pontos importantes como a necessidade de renovação das instalações e espaços, o reforço das práticas de inclusão para alunos estrangeiros, e a melhoria das respostas para crianças com Necessidades de Saúde Específicas. Contudo, a menção à concorrência das escolas públicas como "ameaça" pode não se alinhar totalmente com uma visão de colaboração e



otimização interna, e a proposta de uniformização de processos e simplificação de reuniões sugere uma visão mais focada na organização interna do que em estratégias pedagógicas abrangentes.

C2: O modelo de gestão proposto é o de "gestão partilhada", através da escolha de uma equipa de confiança com liberdade para agir. Relativamente à motivação dos trabalhadores, o candidato foca-se em "ouvir e identificar a motivação de cada pessoa", demonstrando uma abordagem inicial de levantamento de dados, mas sem uma estratégia clara de como fomentar ativamente essa motivação para o projeto. A sua incerteza sobre a disponibilidade de professores do básico versus secundário para "embarcar no desafio" pode indicar uma perceção limitada sobre o envolvimento universal. Como medida concreta para o 1.º ano de mandato, referiu a melhoria e redução da burocracia (concentrando a utilização da plataforma INOVAR e a elaboração do projeto educativo).

C3: O candidato afirma a importância da participação de todos e o envolvimento dos pais na escola, destacando o papel da APEE na obtenção de recursos e defesa dos interesses dos alunos (exemplo dos telheiros). Contudo, a sua abordagem de que a APEE deve "fazer pressão" pode ser interpretada como uma visão mais reativa do que proativa na construção de parcerias. A forma de envolver docentes e não docentes centra-se em não "se querer impor", o que é positivo, mas pode carecer de um plano mais estruturado para promover a colaboração ativa. A sugestão de criar semanas temáticas com participação dos pais é uma ideia interessante para o envolvimento direto. Na articulação com parceiros externos, menciona o reforço do trabalho colaborativo com a CMA para formação de pessoal não docente e a colaboração com universidades para estágios de alunos de cursos profissionais. Estas são parcerias relevantes, mas a sua explanação pode não ter demonstrado a profundidade ou a proatividade esperada.

C4: O candidato reconhece a sua falta de experiência direta no cargo e expressa preocupação com a disponibilidade das pessoas para a mudança ("Será que consigo mudar a maneira de ser e estar do AE?"). Para minimizar as condicionantes, propõe entender as razões da resistência e mostrar os benefícios da mudança, o que é um bom princípio, mas pode carecer de exemplos práticos de como o faria. A sua intenção de trabalhar com "pessoas experientes" para facilitar a sua própria aprendizagem na função, embora compreensível, pode sugerir uma dependência excessiva em vez de uma liderança assertiva desde o início. Os indicadores de sucesso propostos incluem a comunicação fluida, o reconhecimento do professor como líder/modelo e o aumento da taxa de sucesso escolar com qualidade, que são objetivos válidos. A recolha de dados será feita através de autoavaliação, inquéritos trimestrais e reuniões de discussão, que são metodologias



padronizadas, mas a sua explicação pode não ter detalhado como garantiria a efetividade e a profundidade dessa análise.

C5: O candidato não respondeu diretamente sobre a concretização da estratégia para resolução de problemas com evidência de liderança e inovação, o que pode ser um ponto de preocupação em termos da sua proatividade neste domínio. Para gerir a sobrecarga de trabalho, focou-se na redução da burocracia e na contratação de mais recursos humanos junto da CMA ou Governo, o que, embora necessário, reflete uma dependência de fatores externos para a resolução. Atribui um papel fundamental às lideranças intermédias como elos de ligação e detentores do conhecimento "do terreno", o que é uma visão correta. Relativamente à resistência à mudança, o candidato reconhece que "todos são resistentes à mudança" e propõe encontrar "líderes de mudança" como catalisadores do processo, uma estratégia válida, mas que exige uma forte capacidade de identificação e capacitação desses líderes, não totalmente evidenciada. A falta de resposta direta em alguns pontos e a predominância de soluções mais operacionais em vez de estratégicas podem ser consideradas como áreas de desenvolvimento para este candidato.

4. Conclusão

Embora o candidato demonstre motivação e uma perceção inicial de algumas fragilidades no agrupamento, a entrevista revelou áreas que poderiam beneficiar de um maior desenvolvimento. As suas respostas indicam uma limitada experiência prática em gestão de equipas e funções de direção, e as estratégias propostas tendem a ser mais operacionais e reativas em vez de apresentar uma visão estratégica e proativa abrangente. Pontos como a dependência de "pessoas experientes" para o seu próprio crescimento na função e a ausência de detalhe em aspetos cruciais de liderança e inovação sugerem que, apesar do potencial e da vontade de aprendizagem, o candidato poderá necessitar de um aprofundamento ou experiência adicional em certas competências essenciais para o cargo, mas o candidato reúne condições para a eleição ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade.



Candidato: Carlos Filipe Pacheco Lopes Calvário de Almeida

1. Curriculum Vitae

O candidato é professor do Quadro no Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade. O seu tempo de serviço na categoria é de 11367 dias. O candidato tem como habilitação literária uma licenciatura em Bioquímica (14 valores), profissionalização em serviço (17 valores) e duas pós-graduações: parte curricular do curso de Mestrado em Ciências da Educação, Especialidade em Educação e Desenvolvimento (15 valores) e Curso de Formação Especializada – Curso de Valorização Técnica Orientada para a Administração Escolar (9 valores, Excelente). Ao longo do seu percurso profissional, exerceu o cargo de Diretor (8 anos), e por inerência Presidente do Conselho Pedagógico e Conselho administrativo. Exerceu ainda vários cargos de gestão intermédia, como diretor de turma; coordenador de departamento; coordenador de diretores de turma; delegado de grupo/representante; diretor de instalações; coordenador ENES e ENEB; corretor exames nacionais; delegado à profissionalização; avaliação interna; conselho geral; secretariado de exames. O candidato foi avaliado no seu desempenho em maio 2023 com Bom (8,180 valores), em outubro de 2022 com Bom (8,940 valores), em julho 2020 com Bom (9,359 valores), em julho de 2019 com Bom (9,175 valores), no biénio 2010/12 com Excelente (9,8 valores) e no biénio 2008/10 com Muito Bom (8,5 valores). Frequentou diversas ações de formação, de duração e modalidades diferentes, cujos certificados estão arquivados no seu processo. Tem artigos publicados.

2. Projeto de Intervenção

O Projeto de Intervenção elaborado por Carlos Filipe Pacheco Lopes Calvário de Almeida, candidato ao cargo de diretor do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade para o quadriénio 2025-2029, é um documento abrangente que apresenta diagnóstico, visão estratégica e plano de ação fundamentado na realidade do agrupamento e no contexto socioeducativo do concelho de Almada.

Apresenta como enquadramento e fundamentação: o projeto inscreve-se no âmbito do Decreto-Lei n.º 75/2008 (republicado pelo DL n.º 137/2012) e reflete a continuidade e aprofundamento de uma visão educativa consolidada ao longo de dois mandatos anteriores. O autor baseia-se em múltiplos documentos de avaliação (IGEC, PEA, Observatório do Agrupamento) para identificar pontos fortes e áreas de melhoria, alinhando o plano estratégico com os quatro domínios do referencial IGEC: Autoavaliação; Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados.



A sua Visão de Escola e Cultura Organizacional é compreendida como um "habitat educativo", onde a relação professor-aluno constitui o núcleo estruturante. A cultura escolar é descrita segundo autores como Vinão, Schein e Deal & Peterson, reforçando a importância da liderança simbólica, das rotinas, dos valores partilhados e da coesão entre os atores.

Faz um contexto territorial e socioeconómico no âmbito da caracterização do Agrupamento, onde refere:

- Almada é descrita como um concelho urbanizado e integrado na dinâmica metropolitana de Lisboa, com: crescimento populacional recente, sobretudo migrante (destacando a comunidade brasileira); forte setor terciário (84% dos empregos); aumento da escolarização (24,1% com ensino superior em 2021); e esses fatores influenciam as necessidades formativas, expectativas familiares e a oferta educativa.
- O agrupamento tem três escolas: Anselmo de Andrade (sede), Feliciano Oleiro e Pragal. Um total de 1586 alunos, com maior incidência no 3.º ciclo e secundário. O aumento dos alunos com necessidades educativas especiais e apoio social escolar (ASE). Um quadro estável de 131 docentes, 48 não-docentes, 2 psicólogas e 7 docentes de educação especial.

Apresenta como Pontos Fortes e Áreas de Melhoria dentro dos domínios:

- Autoavaliação

Pontos Fortes:

A organização demonstra valorizar a autorregulação, realizando reflexões e reajustamentos de forma contínua.

Áreas a melhorar:

É necessário melhorar a definição de planos de melhoria focados no ensino-aprendizagem, garantindo um maior envolvimento dos docentes na sua conceção, implementação e avaliação para que o impacto nas aprendizagens seja mais evidente.

- Liderança e Gestão

Pontos Fortes:

A gestão destaca-se pelas estratégias eficazes de divulgação do Projeto Educativo de Agrupamento (PEA) e pela criação de múltiplas equipas que mobilizam a comunidade, promovendo um forte sentimento de pertença. Há uma clara preocupação com o bem-estar e a qualidade das aprendizagens, visível na requalificação dos espaços. O envolvimento em projetos locais, nacionais e internacionais, através de parcerias estratégicas, enriquece as experiências educativas de docentes e alunos.

Áreas a melhorar:



É fundamental desenvolver um Plano Anual de Atividades mais articulado entre departamentos e escolas, com um impacto claro nas aprendizagens dos alunos e uma articulação evidente com o PEA.

- Participação do Serviço Educativo:

Pontos Fortes:

A articulação curricular é forte, facilitada pelo trabalho colaborativo e por reuniões interciclos focadas no currículo, metodologias e estratégias. As dinâmicas de inclusão são eficazes, envolvendo diversas estruturas internas sob a coordenação da EMAEI na implementação, monitorização de medidas e mobilização de parceiros.

Áreas a melhorar:

É preciso generalizar o uso de estratégias e metodologias ativas para promover a inovação curricular. O objetivo é refletir na motivação dos alunos e desenvolver competências mais complexas e significativas.

- Resultados:

Pontos Fortes:

O agrupamento evidencia o reconhecimento dos sucessos dos alunos através da participação em concursos, exposições na escola e em espaços públicos. A imagem do agrupamento na comunidade é de referência, demonstrada pela elevada procura das famílias.

Áreas a melhorar:

É crucial criar dinâmicas que promovam a participação efetiva dos alunos, seja na discussão de assuntos, na assunção de responsabilidades ou na realização de atividades.

O Plano Estratégico de Ação 2025-2029 delineou quatro eixos fundamentais que se interligam e complementam. Estes eixos visam criar equipas de trabalho multidisciplinares, não só com o objetivo de envolver todos os colaboradores na persecução dos objetivos do novo Projeto Educativo do Agrupamento, como garantir que este trabalho se reflete com impacto visível nas aprendizagens dos alunos:

1. Articulação

Entre escolas, ciclos e atores internos e externos. Reforçar parcerias, coordenação vertical e horizontal, e modelos pedagógicos colaborativos.

2. Promoção da qualidade em contexto educativo

Foco na diferenciação pedagógica, gestão de recursos, envolvimento parental e comunitário.

3. Inovação dos processos de envolvimento e empenhamento



Flexibilização curricular, aprendizagem cooperativa, e uso de espaços educativos alternativos.

4. Comunicação interna, externa e marketing

Fortalecer os canais de comunicação e a participação dos alunos como atores da comunidade.

Cada eixo define objetivos, estratégias específicas e mecanismos de monitorização, sustentados no ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Apresenta como Missão para o Agrupamento: ensinar e formar crianças e jovens com qualidade e sentido ético.

A sua Visão para o Agrupamento: é tornar o agrupamento uma referência inclusiva e de qualidade a nível local, nacional e internacional.

O Valores que identifica são: Autonomia, Cooperação, Rigor, Integridade, Respeito, Responsabilidade, Equidade, Inclusão, Curiosidade, Criatividade, Exigência e Empreendedorismo.

O seu Lema do Projeto é: "*Pensar Global e Agir Local para Criar Futuro*"

O projeto prevê avaliação contínua e monitorização (autoavaliação, relatórios anuais e ajustes), envolvendo todos os órgãos de gestão e a comunidade educativa, com base na legislação e nas orientações da tutela.

O projeto é reflexivo e orientado por princípios pedagógicos e organizacionais contemporâneos. Propõe uma gestão democrática, inovadora e colaborativa, com forte enraizamento na cultura institucional e sensibilidade às transformações sociais e educativas. Demonstra maturidade no diagnóstico e ambição estratégica para consolidar o Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade como uma instituição de referência.

3. Entrevista

No que concerne à entrevista, o candidato fez uma apresentação em *Power Point*, A entrevista revelou um perfil profissional seguro e experiente, marcado por um conhecimento da realidade do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade e um apurado sentido crítico em relação às suas fragilidades. A sua apresentação, que destacou os pontos essenciais do Projeto de Intervenção entregue, demonstrou uma visão clara e estruturada, evidenciando propostas concretas para a melhoria contínua da qualidade educativa. O plano proposto, que valoriza os recursos humanos, a integração tecnológica, a articulação com parceiros externos e o compromisso com a inclusão e o sucesso dos alunos, reflete as capacidades de liderança e gestão do candidato, bem como a sua experiência anterior no cargo.



Foram colocadas questões no âmbito de: interesses e motivações para o cargo (C1); capacidade explicitação/aprofundamento do projeto de intervenção (C2); capacidade de relacionamento interpessoal (C3); conhecimento da natureza das funções a exercer e condicionantes ao desempenho (C4); e capacidade de liderança e inovação (C5) segundo o guião aprovado previamente. Que se podem resumir da seguinte forma:

C1: O candidato demonstra um forte compromisso com o reconhecimento e a excelência da escola e do agrupamento a nível local, nacional e internacional. Ao identificar a necessidade de aplicar metodologias ativas em todos os departamentos, mostra uma visão estratégica para a melhoria pedagógica. A sua proposta de promover a partilha de boas práticas e a formação interna evidencia uma abordagem proativa e valorização dos recursos humanos existentes.

C2: O candidato apresenta um modelo de gestão centrado nos alunos e na melhoria dos resultados, com foco no modelo pedagógico e na adaptação às suas necessidades. Destaca a importância fundamental da motivação dos trabalhadores para o sucesso do projeto, sublinhando a necessidade de divulgação e partilha. As medidas concretas para o seu mandato, tais como a formação interna em metodologias ativas e a integração do novo Centro Tecnológico Digital, demonstram um planeamento claro e a capacidade de capitalizar investimentos significativos para a inovação pedagógica.

C3: O candidato demonstra capacidade de relacionamento interpessoal, enfatizando a importância do envolvimento de toda a comunidade educativa na construção e execução das estratégias. A menção à inclusão de alunos e encarregados de educação nas equipas pedagógicas e a intenção de aprofundar essa participação é um ponto forte. A proposta de recolha de contributos através de um processo participativo na construção do Projeto Educativo, com auscultação de todos os elementos da comunidade escolar, reforça a sua visão inclusiva. A manutenção e reforço da relação com as Associações de Pais e Encarregados de Educação das 3 escolas do agrupamento, e a articulação com parceiros externos como a autarquia e empresas, através de trabalho em rede e projetos conjuntos, solidificam a sua abordagem colaborativa.

C4: O candidato demonstra conhecimento das funções e das condicionantes, evidenciado pela sua larga experiência prévia. A forma como abordou os desafios da pandemia, o aumento da população imigrante e a falta de docentes, destacando a rapidez e eficácia na resposta à pandemia, a implementação de estratégias de acolhimento para alunos imigrantes, e a busca por alternativas para a escassez de professores, revela resiliência e capacidade de adaptação. Os indicadores de sucesso focados na comunicação interna, melhoria dos resultados escolares e desenvolvimento integral dos alunos, juntamente com a metodologia participativa para



recolha e análise de dados, sublinham uma abordagem estratégica e colaborativa para a avaliação do impacto das medidas.

C5: O candidato demonstra uma abordagem de liderança participativa e inovadora na resolução de problemas, ao envolver todos os intervenientes e ouvir diferentes pontos de vista para identificar a causa real e encontrar soluções conjuntas. A gestão da sobrecarga de trabalho, priorizando o consentimento e envolvimento dos docentes, reflete uma liderança sensível e ética. O reconhecimento do papel fundamental das lideranças intermédias e a estratégia para lidar com a resistência à mudança, através da identificação de "líderes de mudança", mostram uma visão perspicaz sobre a dinâmica organizacional. A sua perceção de que o trabalho é contínuo e a valorização tanto da experiência dos professores mais velhos quanto da energia dos mais jovens, juntamente com as estratégias para o 1.º ciclo (coadjuvação e articulação com o ensino especial), reforçam a sua capacidade de inovação e adaptação contínua. A menção à melhoria dos espaços físicos como ação fulcral para a qualidade educativa evidencia uma visão holística.

4. Conclusão

Face às evidências apresentadas no *curriculum vitae*, no Projeto de Intervenção, na entrevista e demonstra combinação de experiência, visão estratégica e qualidades de liderança, que o capacitam para o cargo de direção. A sua capacidade de articular planos concretos, envolver a comunidade educativa e adaptar-se a desafios, aliada a um foco inegável na melhoria contínua e no bem-estar dos alunos, indica que reúne condições para a eleição ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade.



Candidato: Florbela Maria Lopes Ribeiro

1. Curriculum Vitae

A candidata é professora do Quadro no Agrupamento de Escolas de Paço de Arcos. O seu tempo de serviço na categoria é de 13102 dias. A candidata tem como habilitação literária uma licenciatura em Direito (12 valores), profissionalização em serviço (17 valores) e duas pós-graduações: em Administração e Gestão Escolar (19 valores) e parte curricular do curso de Mestrado em Educação – Ramo Administração Educacional (18 valores). Ao longo do seu percurso profissional, exerceu o cargo de Diretora de um Centro de Formação da APROCES (Associação de Professores de Ciência Económico-Sociais) (8 anos), foi coordenadora do domínio - Literacia Financeira e Educação para o Consumo na Direção Geral de Educação, Assessora Jurídica no Ministério da Defesa Nacional, Formadora na Casa Pia de Lisboa e na Associação Sindical de Professores Pró-Ordem, Coordenadora do Gabinete Jurídico de um Sindicato, docente do Ensino Superior – Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e Advogada. Exerceu ainda vários cargos de gestão intermédia, como diretora de turma; diretora de curso, representante no Conselho Pedagógico, orientadora de Provas de Aptidão e de Estágios Profissionais e coordenação de sala de estudo. A candidata foi avaliada no seu desempenho em 2022/2023 com Excelente (9,50) e em 2018/2019 com Muito Bom (8,60 valores). Frequentou diversas ações de formação, de duração e modalidades diferentes, cujas cópias dos certificados foram enviadas. Tem artigos publicados e efetuou comunicações em congressos.

2. Projeto de Intervenção

O documento é um Projeto de Intervenção apresentado por Florbela Maria Lopes Ribeiro, como parte da sua candidatura ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade (AEAA) para o período de 2025-2029.

A autora apresenta a candidatura com base no Decreto-Lei nº 75/2008 e destaca a importância da valorização das pessoas na educação. O projeto propõe uma liderança participativa, com foco na inclusão, inovação e melhoria contínua.

Na caracterização do Agrupamento menciona que este está situado em Almada, com uma forte herança educativa desde 1955. Abrange a Escola Básica e Secundária Anselmo de Andrade e duas EB1/JI (Feliciano Oleiro e Pragal). Apresenta em 2023, atendia a 1.585 alunos. Contempla serviço educativo desde o pré-escolar ao ensino secundário, incluindo cursos profissionais.

Na sua análise SWOT apresenta:



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS ANSELMO DE ANDRADE CÓD. 172212

RUA RAMIRO FERRÃO • ☎ 21 272 35 90 FAX: 21 2749433 • 2809 -011 ALMADA

- Forças: corpo docente qualificado, projetos diferenciadores, abertura à comunidade.
- Fraquezas: instabilidade no corpo docente, baixa taxa de conclusão no ensino profissional.
- Oportunidades: novos cursos profissionais, parcerias externas.
- Ameaças: desmotivação de alunos, contexto socioeconómico desfavorável.

Apresenta como Missão para o Agrupamento: uma escola como promotora de igualdade de oportunidades e desenvolvimento humano.

A sua Visão para o Agrupamento: escola humanista, inclusiva e inovadora.

O Valores que identifica são: cidadania, responsabilidade, colaboração, inovação e transparência.

Apresenta como metas principais:

- Aumentar o sucesso escolar, especialmente no 3.º ciclo e cursos profissionais.
- Reduzir a indisciplina.
- Reforçar os recursos humanos e materiais.
- Estabelecer uma tarde semanal comum para trabalho colaborativo entre docentes.

O seu Plano Estratégico apresenta quatro eixos principais:

Eixo 1 - Cultura e Liderança

- Envolver a comunidade nas decisões.
- Reforçar a comunicação e o clima de escola.

Eixo 2 - Qualidade e Organização

Melhorar a gestão da informação, autoavaliação e boas práticas.

Eixo 3 - Currículo e Inclusão

- Promover a articulação curricular.
- Aumentar os resultados escolares.
- Desenvolver medidas para combater indisciplina e abandono escolar.

Eixo 4 - Abertura à Comunidade

Reforçar a participação das famílias e parcerias com entidades locais, nacionais e internacionais.

As suas primeiras ações incluem diagnóstico interno (auscultação), análise do relatório de autoavaliação e criação de um novo Projeto Educativo. São ações práticas distribuídas por trimestres com metas claras em todos os eixos mencionados.

A candidata reafirma o compromisso com uma escola de qualidade, inclusiva e orientada para o sucesso dos alunos. Enfatiza o papel do diálogo e da colaboração como meios para alcançar os objetivos traçados.

O Projeto de Intervenção que apresenta refere no plano estratégico apenas para um ano de implementação o que poderá contrariar a indicação que consta do aviso da abertura.



3. Entrevista

No que concerne à entrevista, a candidata começou por apresentar/destacar aquilo que considerou essencial/relevante do seu Projeto de Intervenção.

A candidata Florbela Maria Lopes Ribeiro evidenciou uma abordagem estratégica e humanista da liderança escolar, sustentada por princípios de gestão democrática, partilha de responsabilidades e valorização da comunidade educativa.

Foram colocadas questões no âmbito de: interesses e motivações para o cargo (C1); capacidade explicitação/aprofundamento do projeto de intervenção (C2); capacidade de relacionamento interpessoal (C3); conhecimento da natureza das funções a exercer e condicionantes ao desempenho (C4); e capacidade de liderança e inovação (C5) segundo o guião aprovado previamente. Que se podem resumir da seguinte forma:

C1: demonstrou forte motivação e clareza quanto à missão do cargo. Destacou a importância da comunicação com todos os elementos da comunidade educativa e a intenção de promover um ambiente escolar mais colaborativo.

C2: apresentou um projeto bem estruturado com medidas concretas (e.g., tarde não letiva colaborativa, envolvimento do pessoal não docente). Mostrou domínio de conceitos de gestão educativa e foco na coesão pedagógica.

C3: evidenciou preocupação com a inclusão e valorização de todos os agentes da escola. Propôs estratégias para escuta ativa, mediação de conflitos e envolvimento parental. Pequenas fragilidades ao nível da operacionalização de alguns aspetos poderiam ser melhor aprofundadas.

C4: revelou visão realista dos desafios do cargo, com propostas concretas para os mitigar. Destacou a importância da autoavaliação, comunicação interna e necessidade de mais recursos. Mostrou conhecimento sólido do enquadramento legal e institucional.

C5: defendeu uma liderança partilhada e mobilizadora. Aponta soluções inovadoras para problemas concretos (reforço da sala "Saber ++" e metodologias ativas). A articulação com lideranças intermédias foi bem valorizada, embora pudesse explorar mais exemplos de inovação prática já implementada.

A candidata apresentou uma visão estratégica, conhecimento profundo do funcionamento escolar e forte orientação para a construção de uma escola mais participativa, inclusiva e pedagógica. A sua candidatura é sustentada por propostas exequíveis, coerentes com os normativos em vigor. O seu perfil aponta para uma liderança capaz de promover a mudança com base no diálogo, na inovação e no compromisso coletivo.



4. Conclusão

Face às evidências apresentadas no *curriculum vitae*, no Projeto de Intervenção (onde a candidata apresenta algum desconhecimento do agrupamento) e na entrevista, a candidata tem um perfil adequado para função de direção do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade, com vasta experiência docente (13 102 dias) e qualificações sólidas (licenciatura, pós-graduações, mestrado). No seu Projeto de Intervenção, assume uma liderança participativa focada em inclusão, inovação e sucesso educativo, com metas claras (melhorar resultados, reduzir indisciplina, fortalecer recursos e fomentar colaboração). Estruturou uma estratégia eficaz em quatro eixos: cultura, qualidade, currículo e comunidade. Na entrevista, demonstrou clareza, motivação, conhecimento legal, habilidades interpessoais e capacidade de reflexão crítica. A sua proposta mostra-se exequível e alinhada com as necessidades do agrupamento — formação e estabilidade docente, articulação curricular e envolvimento da comunidade. A candidata reúne condições para a eleição ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade.



Candidato: Mafalda Raquel Glória Rodrigues

1. Curriculum Vitae

A candidata é professora do Quadro de Zona Pedagógica e exerce funções no Agrupamento de Escolas Sebastião da Gama. O seu tempo de serviço na categoria é de 9326 dias. A candidata tem como habilitação literária uma licenciatura em Curso de Professores do Ensino Básico, 2º Ciclo variante Matemática e Ciências da Natureza (15 valores) e mestrado em Gestão e Administração de Escolas (17 valores). Ao longo do seu percurso profissional, exerceu o cargo de Subdiretora, Adjunta da Direção e Elemento de Comissão Executiva Instaladora (9 anos). Exerceu ainda vários cargos de gestão intermédia, como coordenadora de escola e Assessora Técnico-Pedagógica. Frequentou diversas ações de formação, de duração e modalidades diferentes, cujos certificados foram enviados numa pendrive. Efetuou comunicações em eventos.

2. Projeto de Intervenção

O "Projeto de Intervenção 2025/2029" da candidata **Mafalda Raquel Glória Rodrigues** para o cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade (AEAA) em Almada apresenta uma proposta que pretende promover uma liderança humanizada, inclusiva e colaborativa.

Apresenta o contexto e a motivação da sua candidatura num Projeto de Intervenção criado para o concurso do cargo de Diretora do agrupamento (mandato 2025–2029), conforme o Decreto-Lei 75/2008 e Regulamento interno e refere uma ligação profunda ao agrupamento, exercendo já funções de Subdiretora (2018–2024).

Na caracterização do Agrupamento refere que o AE Anselmo de Andrade engloba a escola-sede (2.º ciclo ao secundário) e as EB1/JI de Feliciano Oleiro e do Pragal. Atende a uma comunidade diversificada de Almada, incluindo alunos imigrantes. Conta com 151 docentes, 2 psicólogos, 49 assistentes operacionais e 8 assistentes técnicos. Situado em Almada, área metropolitana de Lisboa, marcada por grande mobilidade e diversidade. O agrupamento assume um papel central na formação de cidadãos conscientes e críticos.

Na sua análise SWOT apresenta:

- Forças: projetos envolventes, rede de parcerias, equipe estável, centros de apoio à aprendizagem (para multideficiência), bibliotecas.
- Fragilidades: desgaste emocional, metodologias pouco ativas, fraca articulação curricular, comunicação institucional deficiente, baixa participação de alunos e famílias, equipamentos informáticos obsoletos.



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS ANSELMO DE ANDRADE CÓD. 172212

RUA RAMIRO FERRÃO • ☎ 21 272 35 90 FAX: 21 2749433 • 2809 -011 ALMADA

- Oportunidades: parcerias locais, acesso a formações em liderança, identidade escolar sólida, redes escolares colaborativas.
- Ameaças: pressão por resultados quantificáveis, resistência à mudança, foco excessivo na burocracia, ceticismo à liderança empática.

Apresenta como Missão para o Agrupamento: “Educar com qualidade e inclusão, formando cidadãos críticos, criativos e solidários.”

A sua Visão para o Agrupamento: ser referência em Almada, combinando tradição e inovação, com aprendizagem contínua e parcerias estratégicas.

O Valores que identifica são: excelência, inclusão, humanismo, transparência, bem-estar, responsabilidade.

O seu Lema do Projeto é: "Juntos por uma escola que valoriza, inclui e transforma."

Apresenta três eixos de ação formulados, com metas e estratégias:

- Inovação pedagógica e sustentabilidade: metodologias ativas, projetos interdisciplinares, cidadania, competências para o século XXI.
- Bem-estar e desenvolvimento humano: saúde ocupacional, gestão flexível do trabalho, ambientes físicos e digitais de qualidade, cultura de pertença, apoio à criatividade.
- Liderança humanizada e gestão participativa: identidade escolar reforçada, estruturas participativas, participação ativa de alunos e famílias, cultura de feedback, comunicação transparente, formação e mentoria.

A implementação e monitorização do plano Estratégico está bem estruturado apresentando as seguintes etapas:

- Fases:
 1. Diagnóstico participativo (3–9 meses)
 2. Implementação estrutural (9–18 meses)
 3. Consolidação e expansão (18–36 meses)
 4. Avaliação e sustentabilidade (36–48 meses)
- Monitorização: inquéritos regulares, grupos focais, análise de dados (e.g., absentismo, projetos, satisfação), reuniões de reflexão.
- Apoios: criação de parcerias com entidades internas (conselho, departamentos, associações) e externas (universidades, empresas, associações educativas), formação contínua e mentoria.
- Gestão de riscos: comunicação clara, envolvimento coletivo, celebração de conquistas, documentar evidências de impacto.



Nas considerações finais a candidata reafirma querer fazer uma liderança centrada na inclusão, humanização e participação. Reconhece os desafios, mas tem confiança na comunidade educativa. Assume um compromisso com transparência, responsabilidade, continuidade e melhoria contínua.

3. Entrevista

No que concerne à entrevista, a candidata começou por apresentar/destacar aquilo que considerou essencial/relevante do seu Projeto de Intervenção.

A candidata de Mafalda Raquel Glória Rodrigues revelou uma visão profundamente humanista e integradora, assente na valorização do capital humano como eixo central da ação educativa. A sua proposta não se limita à continuidade do trabalho desenvolvido, mas aponta para uma mudança estrutural e cultural baseada na liderança emocionalmente inteligente, na partilha de responsabilidades e na criação de um ambiente de bem-estar e colaboração.

O seu modelo de gestão assenta numa liderança humanizada e partilhada, que reconhece que só com profissionais motivados, ouvidos e envolvidos será possível alcançar a qualidade no ensino. Através do trabalho em rede com representantes dos vários setores da comunidade educativa (professores, alunos, pais, assistentes operacionais e técnicos), propõe uma recolha constante e dialogada de contributos para ajustar e construir medidas eficazes. Esta abordagem evidencia uma aposta clara na governação participada, respeitando a diversidade de opiniões e promovendo uma cultura de escuta ativa.

A candidata demonstrou um conhecimento sólido das fragilidades internas do agrupamento, em especial ao nível do desgaste emocional dos profissionais e dos comportamentos disruptivos entre alunos e adultos.

Foram colocadas questões no âmbito de: interesses e motivações para o cargo (C1); capacidade explicitação/aprofundamento do projeto de intervenção (C2); capacidade de relacionamento interpessoal (C3); conhecimento da natureza das funções a exercer e condicionantes ao desempenho (C4); e capacidade de liderança e inovação (C5) segundo o guião aprovado previamente. Que se podem resumir da seguinte forma:

C1: demonstra forte motivação intrínseca, com foco na continuidade e transformação. Identifica fragilidades reais e propõe soluções ancoradas no bem-estar e na inteligência emocional.

C2: o projeto apresenta-se estruturado e alinhado com uma liderança humanista. As medidas são realistas e imediatamente aplicáveis, destacando-se o plano “humanoterapia”.



C3: demonstra sensibilidade para diferentes formas de escuta e participação, especialmente através de representantes. Utiliza ferramentas de comunicação eficazes (ex: WhatsApp), embora a abordagem possa beneficiar de maior sistematização em algumas áreas.

C4: apresenta conhecimento profundo das exigências do cargo. Respostas fundamentadas, com exemplos práticos e estratégias de gestão adequadas. Reconhece limites e propõe soluções sustentadas no diálogo.

C5: revela liderança colaborativa, sensível e flexível. Propõe uma gestão descentralizada e baseada na confiança e na escuta. Mostra experiência concreta na resolução de conflitos e resistência à mudança.

A candidata evidencia um perfil qualificado e alinhado com os valores do serviço público educativo, demonstrando uma proposta clara, exequível e centrada no desenvolvimento humano, relacional e organizacional. A sua entrevista reforça a confiança na sua capacidade de liderança e gestão estratégica de um agrupamento escolar.

4. Conclusão

Face às evidências apresentadas no *curriculum vitae*, no Projeto de Intervenção e na entrevista, a candidata tem um perfil para a direção do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade: vasta experiência (quase 26 anos), formação especializada e funções de liderança prévias. O seu projeto apresenta objetivos claros, sustentados numa liderança humanizada, inclusiva e participativa, com metas alcançáveis e etapas bem definidas. A entrevista confirmou a sua sensibilidade, inteligência emocional e capacidade estratégica. Em suma, mostra-se preparada para promover uma transformação educativa consistente, equilibrando rigor, inovação e bem-estar comunitário, logo reúne condições para a eleição ao cargo de Diretora do Agrupamento de Escolas Anselmo de Andrade.

Almada, 30 de junho de 2025

A Comissão Permanente do Conselho Geral:

Beatriz Silva

Carla Carreiro

Conceição Nunes

Gabriel Mashni

Joaquim Simão

José Marques

Manuela Soares