

PELA CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA DE AGRUPAMENTO
PROJETO EDUCATIVO

2017–2021

Índice

| | |
|--|-----------|
| I. IDENTIDADE E CONTEXTO DO AE DE ÁGUEDA SUL | 4 |
| 1.1 AS ESCOLAS | 4 |
| 1.2 CARATERIZAÇÃO DO MEIO ENVOLVENTE | 4 |
| 1.3. CARATERIZAÇÃO DA COMUNIDADE EDUCATIVA..... | 5 |
| 1.4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO AGRUPAMENTO | 7 |
| 1.5. OFERTA EDUCATIVA E FORMATIVA EM 2017/2018..... | 8 |
| 1.5.1. <i>No Ensino Básico:</i> | 8 |
| 1.5.2. <i>No Ensino Secundário:</i> | 8 |
| 1.5.3. <i>Educação Especial</i> | 8 |
| 1.5.4. <i>Educação Formação de adultos</i> | 9 |
| II. DIAGNÓSTICO | 11 |
| 2.1 RESULTADOS ESCOLARES | 11 |
| 2.2 MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO DO AGRUPAMENTO (CAF) | 14 |
| 2.3 FRAMEWORK DE DESENVOLVIMENTO PEDAGÓGICO | 15 |
| 2.4 ANÁLISE SWOT | 16 |
| 2.5 DIAGNOSE RESULTANTE DO PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA DO PNPSE..... | 16 |
| 2.6 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO EXTERNA | 17 |
| 2.7 O CAMINHO PERCORRIDO NOS ÚLTIMOS QUATRO ANOS | 18 |
| III. LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA | 20 |
| 3.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DO AGRUPAMENTO | 20 |
| 3.2 PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA AÇÃO EDUCATIVA | 20 |
| 3.3 PRINCIPAIS ÁREAS-CHAVE DE INTERVENÇÃO | 22 |
| 3.4 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO | 26 |
| EIXO 1: LIDERANÇA E ESTRATÉGIA..... | 26 |
| EIXO 2: CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E COMUNITÁRIA | 36 |
| EIXO 3: QUALIDADE DO SERVIÇO E IMPACTO SOBRE AS PESSOAS | 41 |
| EIXO 4: PRÁTICA PEDAGÓGICA, INOVAÇÃO E COMPROMISSO COM O SUCESSO | 47 |
| CONCLUSÃO | 60 |
| BIBLIOGRAFIA | 61 |

Projeto Educativo

... pela consolidação da cultura de Agrupamento

“ (...) um olhar muito atento à realidade e outro atento à utopia, porque não há projetos sem sonho e vontade de futuro”.

(Sebarroja, 2001,p.91)

O Agrupamento de Escolas de Águeda Sul resulta da confluência de três antigas unidades de gestão, cuja realidade sociológica e organizacional era, em si, bem diferente. Não obstante isso, a nova Unidade de Gestão não pretende ser o resultado da soma das suas partes, mas antes a síntese das múltiplas influências que o enformam. O Projeto Educativo (PE) que agora se apresenta assume-se como um pilar estruturante da sua visão e da sua ação estratégica, sendo determinante para a construção da sua autonomia, para a consolidação da sua identidade e para a gestão das relações com a comunidade que serve. Tem, pois, o propósito de conferir sentido e unidade à participação personalizada da comunidade Águeda Sul na prestação de um serviço público de educação.

Após a fase de agregação, em 2012, foram estabelecidos os alicerces da identidade do agrupamento, procurando-se criar um sentimento de pertença e de apropriação de valores, pelos seus membros, que edificasse a “personalidade” do Agrupamento. No quadriénio que agora se inicia é necessário consolidar essa cultura de agrupamento, no reforço da convergência de todos os envolvidos, nomeadamente ao nível dos processos, das opções pedagógicas e curriculares, da comunicação, da participação, dos valores, das crenças e do papel e do estilo das lideranças. Em suma, este PE é o “processo e o produto de uma planificação destinada a orientar a organização e o seu funcionamento, tendo em vista a obtenção de determinados resultados”. Enquanto processo, apresenta uma dimensão de “construção social” participada e democrática, e, enquanto produto, um “processo de planeamento” orientador da ação estratégica (Barroso, 2005), fortificando a identidade e cultura de agrupamento. É um mecanismo de orientação e controlo dentro da organização, que molda e guia as atitudes e comportamentos, criando um sentido de unidade. Assim, este PE pretende ser agregador dos membros da instituição em torno de uma identidade partilhada, em matéria de problemas e de soluções, facilitando a adesão dessa comunidade aos objetivos gerais da organização (Bilhim, 1996).

Neste documento, é definida a estrutura e funcionamento da Organização, o modo como se organiza e gere o currículo, bem como a estratégia que está subjacente à participação e envolvimento dos diferentes atores educativos, depois de analisados e maturados os resultados obtidos no ciclo de gestão anterior e definidas as metas a alcançar no novo ciclo de gestão. Este é, pois, um *contrato que compromete e vincula todos os membros da comunidade educativa numa finalidade comum* (Antúnez,1992).

Sustentado no Projeto de Intervenção do Diretor 2017/2021, democraticamente sufragado e validado, o PE resulta, pois, da existência de uma estratégia objetiva, clara e partilhada das opções de desenvolvimento do agrupamento, onde se define o que se

pretende mudar e como se pretende preconizar essa mudança. Neste contexto, o PE para o quadriénio 2017-2021 ganha a sua pertinência e eficácia como instrumento de gestão estratégica da organização e deve ser visto como um documento que assenta numa participação ativa de toda a comunidade, em contexto, liderado de forma estratégica e orientador da ação. É, por excelência, o instrumento de gestão e orientação da ação estratégica, como a resposta ao diagnóstico estratégico, elaborado com a participação da comunidade educativa, assente no princípio do sentimento de pertença, preocupado não só com o reforço da sua cultura mas, sobretudo, com a integração das várias culturas e sinergias que o compõem.

I. Identidade e contexto do AE de Águeda Sul

1.1 As Escolas

Escola Secundária Marques de Castilho, Águeda (3.º Ciclo | Secundário);
Escola Básica de Aguada de Cima (1.º|2.º|3.º Ciclos);
Escola Básica Professor Artur Nunes Vidal, Fermentelos (Educação Pré-Escolar|1.º|2.º|3.º Ciclos);
Escola Básicas António Graça, Barrô (Educação Pré-Escolar|1.º Ciclo);
Escola Básica de Aguada de Baixo (Educação Pré-Escolar|1.º Ciclo)
Escola Básica de Travassô (1.º Ciclo)
Jardim de Infância de Espinhel.

1.2 Caracterização do meio envolvente¹

De acordo com os Censos de 2011, residiam no concelho 47.729 habitantes, sendo que a distribuição da população pelo território não ocorre de forma homogénea, de dada a assimetria topográfica. A taxa de atividade é superior tanto à da Região Centro, como à do País, situando-se ao nível dos 49% (INE, 2011).

Relativamente aos níveis de instrução da população, e de acordo com os últimos censos², 56,4% não possui a escolaridade de 9 anos e, com o alargamento desta para doze anos, podemos dizer que 75,6% da população não cumpre este requisito.

No que diz respeito à estrutura socioeconómica, o concelho apresenta uma dinâmica produtiva e empresarial ímpar no panorama económico nacional, sustentada essencialmente por um grande aglomerado de pequenas e médias empresas de raiz endógena, a operar num setor de especialização muito ligado à indústria metalomecânica. Assim, o tecido produtivo é marcado pelo peso do setor secundário, com 43% das sociedades sedeadas no concelho, embora o setor terciário represente a maioria, com 55%. Em 2011, os setores secundário e terciário tinham um peso bastante significativo no tecido produtivo do concelho, ambos com cerca de 44% de absorção da população ativa empregada, sendo que,

¹ Projeto de Intervenção do Diretor, 2017-2021

² INE, Censos 2011

no terciário, predominam profissões relacionadas com as atividades económicas (cerca de 64%), enquanto as de natureza social ocupam apenas 36,4%.

A estrutura setorial do emprego confirma o peso significativo dos setores secundário e terciário, salientando-se o aumento do peso do setor terciário na última década.

1.3. Caraterização da comunidade educativa³

A partir de 2016/2017, verificou-se um aumento considerável do número de alunos, principalmente no 7º ano, fruto de medidas governamentais de redução da abertura de turmas nas escolas com contratos de associação da região, bem como do encerramento gradual do 3º ciclo na Escola Básica Fernando Caldeira. No 5.º ano, também se registou um pequeno aumento, mais visível na Escola Básica Professor Artur Nunes Vidal, com a transferência de alunos oriundos do Instituto de Promoção Social da Bairrada, Bustos, bem como do Instituto Duarte Lemos. Quanto ao ensino secundário, tem-se verificado um aumento sustentado do número de alunos no 10º ano, sobretudo em cursos científico-humanísticos. No ano letivo de 2017/2018, isso é particularmente evidente, com um aumento do número de alunos, no 10º ano, superior a 30%, em relação a 2015/2016%, e a 17%, em relação a 2016/2017.

Evolução do número de alunos

| 2015/2016 | EPE | Ensino Básico | | | | | | | Ensino Secundário | | | | | | | | Total |
|------------|-----|---------------|--------|-----|--------|-----|-----|-------|-------------------|-----|-----|---------------|-----|-----|-----|-----|-------|
| | | 1º CEB | 2º CEB | | 3º CEB | | | CEF | CH² | | | Profissionais | | | VOC | EFA | |
| | | | 5º | 6º | 7º | 8º | 9º | T2/T3 | 10º | 11º | 12º | 10º | 11º | 12º | Sec | NS | |
| N.º Alunos | 127 | 471 | 104 | 124 | 185 | 174 | 151 | 0 | 131 | 118 | 88 | 111 | 88 | 84 | 38 | 0 | 1994 |
| N.º Turmas | 7 | 25 | 5 | 7 | 10 | 9 | 8 | 0 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 0 | 99 |
| 2016/2017 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N.º Alunos | 114 | 472 | 111 | 114 | 255 | 179 | 174 | 20 | 147 | 118 | 114 | 129 | 92 | 84 | 16 | 0 | 2137 |
| N.º Turmas | 7 | 24 | 6 | 6 | 13 | 11 | 8 | 1 | 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 0 | 104 |
| 2017/2018 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| N.º Alunos | 111 | 474 | 99 | 110 | 213 | 243 | 193 | 39 | 174 | 117 | 101 | 149 | 113 | 90 | 0 | 0 | 2224 |
| N.º Turmas | 7 | 24 | 6 | 6 | 11 | 13 | 11 | 2 | 7 | 5 | 4 | 6 | 5 | 4 | 0 | 0 | 111 |

Além disso, regista-se também o aumento de alunos estrangeiros, cuja língua materna não é o português, cerca de 4 %, sendo que a maioria é de proveniência europeia, de países de leste e de países da América do Sul. Há ainda a referir um número assinalável de alunos provindos dos PALOP, bem como de outras regiões do globo.

Por outro lado, há também alunos oriundos de famílias de etnia cigana, uma população discente que, pela sua especificidade linguística e cultural, apresenta grandes dificuldades de integração. Para as colmatar, o Agrupamento tem vindo a desenvolver o Projeto "Lançar Pontes, Falar de Nós", destinado à mediação entre a comunidade cigana e a escola.

A comunidade de pais e encarregados de educação do Agrupamento reproduz, na sua

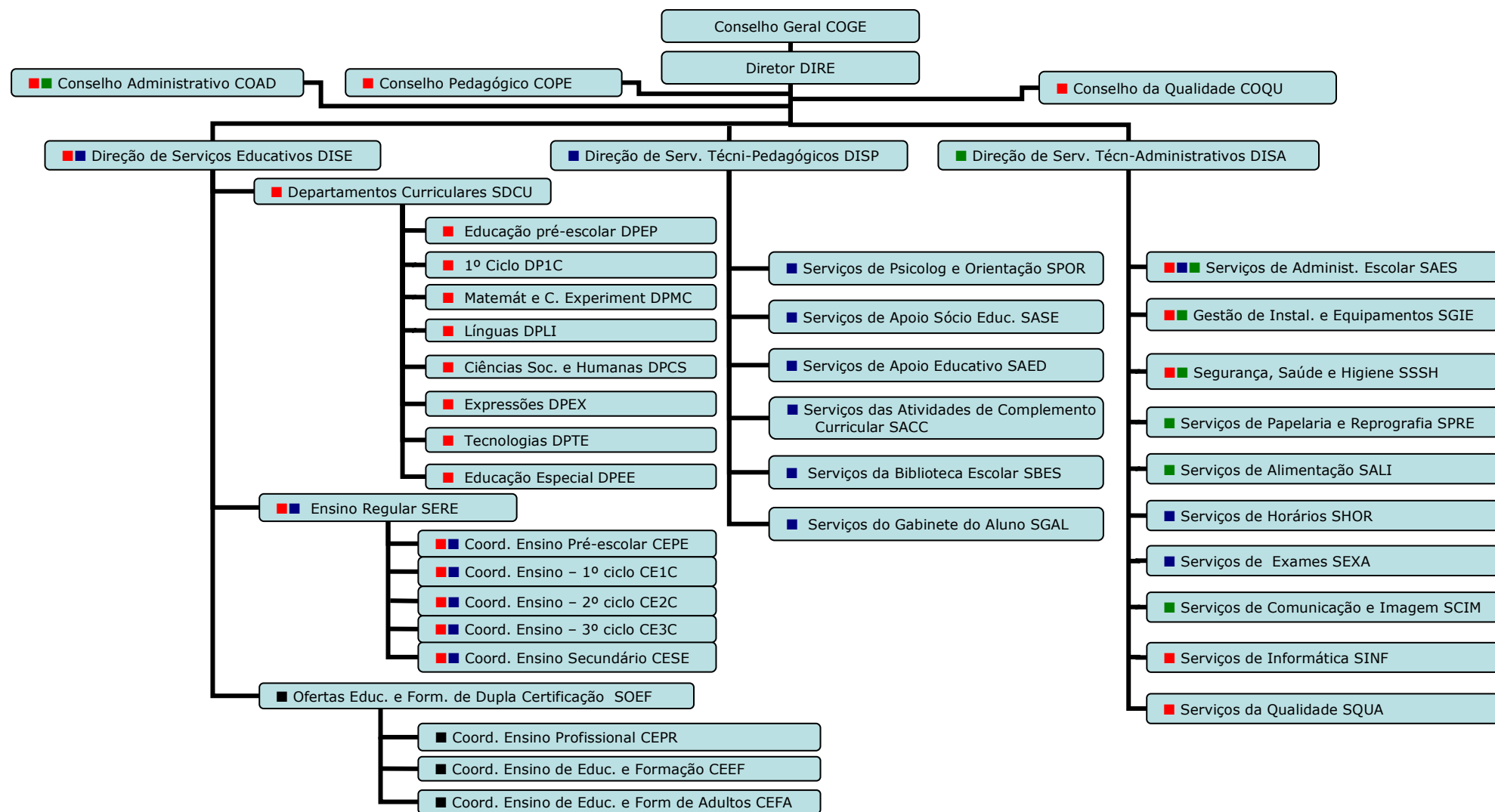
³ Cf. Projeto de Intervenção do Diretor 2017-2021

essência, as características do tecido sociocultural do concelho, sendo que, em matéria de escolarização, mais de 60% dos pais não foi além do 3º ciclo do ensino básico. Considerando a totalidade dos alunos, em média apenas 21% dos pais têm o ensino secundário e cerca de 12%, o ensino superior.

Em matéria de empregabilidade, 39,2% dos pais encontram-se ligados à produção. Todavia, tem-se registado uma progressiva transferência de mão-de-obra para outros setores, nomeadamente para o do comércio e serviços. Efetivamente, no ano 2016/2017, a percentagem de trabalhadores no setor do comércio e serviços é de 59,5%. Pode concluir-se que a profissão desempenhada pela maioria dos pais dos alunos do agrupamento se encontra diretamente relacionada com o seu baixo grau de escolarização. Reflexo da precarização na vida das famílias é o número de alunos que beneficiam de Ação Social Escolar: cerca de 35 % dos alunos do agrupamento são subsidiados, sendo que 16,8% o são com escalão A.

O serviço docente é, neste momento, assegurado por 230 professores e educadoras, auxiliado por cerca de 72 funcionários (pessoal técnico, técnico superior e operacional). Acrescente-se que 36,7% e 56,4%, respetivamente, apresentam uma idade superior a 50 e 60 anos. Os Serviços de Psicologia e Orientação são assegurados por duas psicólogas, sendo uma dos quadros e outra contratada no âmbito do Contrato de Autonomia. O Agrupamento beneficia ainda dos serviços de uma Técnica de Serviço Social no âmbito do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar.

1.4. Estrutura Organizacional do Agrupamento



1.5. Oferta Educativa e Formativa em 2017/2018

1.5.1. No Ensino Básico:

a) Disciplinas de Oferta de Escola

- Língua Estrangeira I: Inglês;
- Língua Estrangeira II: Francês e Espanhol;
- Educação artística: Oficina de Expressão Plástica, Oficina de Teatro, Educação Tecnológica;
- Ensino Articulado da Música em parceria com o Conservatório de Águeda.

b) Cursos de Educação e Formação:

- T2 – Eletricista de Instalações e Operador/a de Distribuição.
- T3 – Empregado/a de Restaurante/Bar.

1.5.2. No Ensino Secundário:

a) Cursos Científico-Humanísticos

- Ciências e Tecnologias;
- Artes Visuais;
- Línguas e Humanidades.
- Ensino Articulado da Música (continuidade do ensino Básico).

b) Cursos Profissionais

- Técnico de Produção em Metalomecânica – Produção e Maquinação;
- Técnico de Eletrotecnia
- Técnico de Desporto
- Técnico de Restauração - Variante Restaurante-Bar
- Técnico de Comércio
- Técnico de Informática - Sistemas
- Técnico de Design de Moda
- Técnico de Análise Laboratorial

1.5.3. Educação Especial

O Agrupamento de Escolas de Águeda Sul, à data de elaboração deste PE, é frequentado por 177 alunos com necessidades educativas especiais, do ensino pré-escolar ao ensino secundário, tal como ilustra o quadro I:

Quadro I - Distribuição de alunos por nível de ensino e área escolar

| Nível de Ensino/Área Escolar | Pré-escolar | 1º Ciclo | 2º Ciclo | 3º Ciclo | Ensino Secundário |
|--|-------------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| Área de influência do antigo Agrupamento de Aguada de Cima | - | 21 | 15 | 29 | - |
| Área de influência do antigo Agrupamento de Fermentelos | - | 10 | 14 | 18 | - |
| Escola Secundária Marques de Castilho | - | - | - | 42 | 28 |
| Total – 177 alunos | - | 31 | 29 | 89 | 28 |

As problemáticas identificadas são muito diversas, ainda que prevaleçam as necessidades educativas especiais por comprometimento no domínio mental cognitivo; por dificuldades específicas no domínio da comunicação, problemas no âmbito do relacionamento interpessoal e outras problemáticas associadas a questões específicas de saúde.

O AEAS propõe-se criar ambientes estruturados, securizantes e significativos para todos os alunos, mesmo os que revelam uma limitada funcionalidade como os alunos que integram a Unidade Especializada de Apoio à Multideficiência. Esta unidade visa satisfazer as necessidades dos alunos que acolhe, sublinhando-se a importância de se assegurarem condições para a interação e de se garantirem oportunidades de aprendizagem reais, assim como os apoios específicos e técnicos.

São prioritários na atribuição de recursos os alunos que cumprem currículo específico individual (CEI) e os alunos que revelam autonomia e participação muito reduzida (ver quadro II).

Quadro II- Alunos com currículo específico individual

| EB de Aguada de Cima | E B Artur Nunes Vidal, Fermentelos | E S Marques de Castilho | Total |
|-----------------------------|---|--------------------------------------|--------------|
| 16 alunos | 8 alunos | 13 alunos (3 na Unidade de Apoio) | 37 alunos |

Dos 37 alunos com Currículo Específico Individual, prevê-se a possibilidade de 23 usufruírem do disposto na portaria nº201-C/2015, 10 julho, nomeadamente de experiências laborais em empresas, instituições ou de tempo de formação em centros de atividades ocupacionais, conforme definido no respetivo plano individual de transição.

Além da Unidade Especializada de Apoio à Multideficiência, existem dois projetos de estratégias de diferenciação pedagógica que se inscrevem numa matriz curricular, promovem a igualdade de oportunidades, valorizam a diferença e a diversidade cultural e preveem uma resposta educativa específica para a construção de um percurso individual de transição para a vida pós-escolar:

- a) o Projeto “Passo a Passo” - resposta estruturada e eficaz aos alunos que cumprem um currículo específico individual (CEI), assumindo-se como uma matriz curricular com uma forte componente funcional que se adegue ao perfil de funcionalidade de cada aluno.
- b) O Projeto “Lançar Pontes” - resposta às dificuldades de integração de crianças e jovens de minorias, em particular, dos alunos de etnia cigana das Escolas da área de Aguada de Cima.

1.5.4. Educação Formação de adultos

Procurando responder à aposta na qualificação das pessoas, num concelho, a ESMC tem vindo a apostar na oferta de cursos EFA, quer na sua vertente escolar, quer profissional. Ainda neste âmbito, foram abertas um conjunto de possibilidades com a abertura de um

Centro QUALIFICA, vocacionado essencialmente para informação, orientação e encaminhamento de jovens e de adultos que procurem uma formação escolar, profissional ou de dupla certificação e ou visem uma integração qualificada no mercado de emprego; para o desenvolvimento de processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC) e para assegurar a integração na vida ativa e profissional das pessoas com deficiência e incapacidade.

Além do currículo formal, o Agrupamento oferece um conjunto de atividades de complemento curricular que passam pela implementação de projetos e pela dinamização de clubes, abrangendo diversas áreas formativas: artes, desporto, cidadania, ciência e tecnologia, empreendedorismo, solidariedade, ambiente, saúde e sexualidade.

II. Diagnóstico

O Agrupamento tem vindo a construir e a consolidar uma cultura de diagnose de forma participada, através de instrumentos e práticas de avaliação interna e externa, sendo de destacar ao longo dos últimos quatro anos os seguintes:

1. Análise de resultados escolares;
2. Modelo de autoavaliação do Agrupamento (CAF);
3. Framework de desenvolvimento pedagógico da organização escolar;
4. Análise SWOT;
5. A diagnose realizada a propósito da elaboração do Plano de Ação Estratégica do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE);
6. Resultados da última avaliação externa.

2.1 Resultados Escolares

Taxa de transição por ano de escolaridade

Ensino Regular

| Escolas | 2013/2014 | | | | | | | | | | | |
|----------------|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | 7º | 8º | 9º | 10º | 11º | 12º |
| ESMC | --- | --- | --- | --- | --- | --- | 89,1% | 93,8% | 80,5% | 83,3% | 97,2% | 56,1% |
| AGUADA DE CIMA | 98,7% | 85,7% | 94,4% | 98,9% | 90,4% | 88,6% | 87,9% | 97,1% | 75,0% | --- | --- | --- |
| FERMENTELOS | 100% | 84,1% | 96,0% | 100% | 95,5% | 80,7% | 76,0% | 82,1% | 100% | --- | --- | --- |
| AEAS | 99,3%^{a)} | 86,0% | 95,3% | 99,4% | 92,3% | 86,4% | 84,2% | 93,2% | 81,7% | 83,3% | 97,2% | 56,1% |
| Escolas | 2014/2015 | | | | | | | | | | | |
| | 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | 7º | 8º | 9º | 10º | 11º | 12º |
| ESMC | --- | --- | --- | --- | --- | --- | 96,0% | 100% | 95,9% | 90,4% | 98,8% | 73,6% |
| AGUADA DE CIMA | 100% | 82,3% | 94,3% | 100% | 98,7% | 97,0% | 98,5% | 100% | 96,9% | --- | --- | --- |
| FERMENTELOS | 100% | 86,7% | 100% | 99,7% | 100% | 95,4% | 90,9% | 90,0% | 86,4% | --- | --- | --- |
| AEAS | 100% | 87,4% | 96,6% | 99,3% | 99,2% | 96,4% | 96,0% | 97,1% | 95,0% | 90,4% | 98,8% | 73,6% |
| Escolas | 2015/2016 | | | | | | | | | | | |
| | 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | 7º | 8º | 9º | 10º | 11º | 12º |
| ESMC | --- | --- | --- | --- | --- | --- | 97% | 98,6% | 93,6% | 75,6% | 95,7% | 67,1% |
| AGUADA DE CIMA | 100% | 91,7% | 97,6% | 100% | 100% | 94,2% | 100% | 98,5% | 96,1% | --- | --- | --- |
| FERMENTELOS | 100% | 92,3% | 100% | 100% | 100% | 93,6% | 93,2% | 100% | 97,1% | --- | --- | --- |
| AEAS | 100% | 92,1% | 97,6% | 100% | 100% | 94% | 97,1% | 98,8% | 95,2% | 75,6% | 95,7% | 67,1% |
| Escolas | 2016/2017 | | | | | | | | | | | |
| | 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | 7º | 8º | 9º | 10º | 11º | 12º |
| ESMC | --- | --- | --- | --- | --- | --- | 98,5% | 94,4% | 90,4% | 89,6% | b) | b) |
| AGUADA DE CIMA | 100% | 94,4% | 100% | 98,4% | 100% | 98,3% | 94,2% | 98,3% | 98,2% | --- | --- | --- |
| FERMENTELOS | 98,1% ^{a)} | 100% | 100% | 100% | 100% | 94,3% | 91,7% | 100% | 96,7% | --- | --- | --- |
| AEAS | 99,2% | 96,7% | 100% | 99,1% | 100% | 96,4% | 96% | 97,1% | 94,1% | 89,6% | 90,6% | 74,1% |

^{a)}Absentismo

^{b)}Classificações dependente de exames

Fonte: MISI

Ensino Profissional

| Ano | 2013/2014 | | |
|-----|---|---|--------------------|
| | Taxa transição (sobre alunos avaliados) | Alunos que concluíram todos módulos | Conclusão do curso |
| 10º | 83,3% | 42,1% | --- |
| 11º | 98,6% | 55,7% | --- |
| 12º | --- | --- | 63,8% |
| Ano | 2014/2015 | | |
| | Taxa transição (sobre alunos avaliados) | Alunos que concluíram todos módulos | Conclusão do curso |
| 10º | 81,6% | 45,6% | --- |
| 11º | 95,5% | 52,8% | --- |

| | | | |
|------------|------------------|-------|-------|
| 12º | --- | --- | 75,7% |
| Ano | 2015/2016 | | |
| 10º | 96,8% | 69,7% | --- |
| 11º | 100% | 59,5% | --- |
| 12º | ---- | ---- | 92,8% |
| Ano | 2016/2017 | | |
| 10º | 92,6% | 64,5% | ----- |
| 11º | 100% | 71,3% | ----- |
| 12º | ---- | ---- | 93,9% |

Fonte: Serviços de Coordenação das Ofertas Educativas e Formativas de dupla certificação

Exames Nacionais - Básico (1ª fase)
Classificação Interna de Frequência / Classificação de Exame (médias)

| Disciplina | Escolas | 2013/2014 | | | | 2014/2015 | | | |
|-------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 2º Ciclo | | 2º Ciclo | | 2º Ciclo | | 3º Ciclo | |
| | | CIF | CIF | CIF | CE | CIF | CE | CIF | CE |
| Língua Portuguesa | ESMC | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | 3,19 | 3,16 |
| | AGUADA DE CIMA | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,34 | 3,06 | 3,19 | 3,08 |
| | FERMENTELOS | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,45 | 3,30 | 3,17 | 3,00 |
| | AEAS | 3,30 | 3,30 | 3,30 | 3,30 | 3,38 | 3,15 | 3,19 | 3,11 |
| Matemática | ESMC | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | 3,10 | 2,77 |
| | AGUADA DE CIMA | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 3,08 | 2,68 | 3,08 | 2,53 |
| | FERMENTELOS | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,58 | 2,63 | 3,06 | 2,89 |
| | AEAS | 3,13 | 3,13 | 3,13 | 3,13 | 3,27 | 2,66 | 3,09 | 2,68 |

| Disciplina | Escolas | 2015/2016 | | | | 2016/2017 | | | |
|------------|-------------|-----------|------|-------------|-------------|-----------|------|-------------|-------------|
| | | 2º Ciclo | | 3º Ciclo | | 2º Ciclo | | 3º Ciclo | |
| | | CIF | CE | CIF | CE | CIF | CE | CIF | CE |
| Português | ESMC | ---- | ---- | 3,37 | 2,94 | ---- | ---- | 3,42 | 3,32 |
| | AG. DE CIMA | ---- | ---- | 3,42 | 2,85 | ---- | ---- | 3,63 | 2,78 |
| | FERMENTELOS | ---- | ---- | 3,64 | 3,12 | ---- | ---- | 3,32 | 3,00 |
| | AEAS | ---- | ---- | 3,45 | 2,96 | ---- | ---- | 3,47 | 3,09 |
| Matemática | ESMC | ---- | ---- | 3,24 | 3,02 | ---- | ---- | 3,36 | 2,97 |
| | AG. DE CIMA | ---- | ---- | 3,46 | 2,81 | ---- | ---- | 3,06 | 2,41 |
| | FERMENTELOS | ---- | ---- | 3,39 | 2,88 | ---- | ---- | 3,11 | 3,14 |
| | AEAS | ---- | ---- | 3,36 | 2,91 | ---- | ---- | 3,22 | 2,82 |

Fonte: ENEB

9º ano

| Disciplina | Escolas | 2013/2014 | | | | | | |
|------------|----------------|--------------------------|-------------------------|-------------|-------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| | | % Classif Média Nacional | % Classif Média Escolas | CIF | CE | Diferenc CE/CIF | Média Nacional CE | Diferencial CE/CE Nac |
| Português | AGUADA DE CIMA | 55 | 52,8 | 3,37 | 2,96 | -0,41 | 3,20 | -0,24 |
| | FERMENTELOS | | 57,5 | 3,09 | 3,13 | 0,04 | | -0,07 |
| | ESMC | | 54,6 | 3,04 | 2,89 | -0,15 | | -0,31 |
| | AEAS | | 55 | 3,16 | 2,96 | -0,20 | | -0,24 |
| Matemática | AGUADA DE CIMA | 51 | 49,6 | 3,12 | 2,86 | -0,26 | 3,00 | -0,14 |
| | FERMENTELOS | | 53,7 | 3,13 | 2,88 | -0,25 | | -0,12 |
| | ESMC | | 44,8 | 2,81 | 2,51 | -0,30 | | -0,49 |
| | AEAS | | 48 | 2,98 | 2,70 | -0,28 | | -0,30 |

| Disciplina | Escolas | 2014/2015 | | | | | | |
|------------|----------------|--------------------------|-------------------------|-------------|-------------|-----------------|-------------------|-------------------------|
| | | % Classif Média Nacional | % Classif Média Escolas | CIF | CE | Diferenc CE/CIF | Média Nacional CE | Diferencial CE / CE Nac |
| Português | AGUADA DE CIMA | 58 | 59,98 | 3,19 | 3,08 | -0,11 | 3,05 | 0,03 |
| | FERMENTELOS | | 57,21 | 3,17 | 3,00 | -0,17 | | -0,05 |
| | ESMC | | 60,64 | 3,19 | 3,16 | -0,03 | | 0,11 |
| | AEAS | | 59,93 | 3,19 | 3,11 | -0,08 | | 0,06 |
| Matemática | AGUADA DE CIMA | 48 | 46,16 | 3,08 | 2,53 | -0,55 | 2,68 | -0,15 |

| | | | | | | | | |
|--|-------------|--|--------------|-------------|-------------|--------------|--|-------------|
| | FERMENTELOS | | 49,97 | 3,06 | 2,89 | -0,17 | | 0,21 |
| | ESMC | | 51,22 | 3,10 | 2,77 | -0,33 | | 0,09 |
| | AEAS | | 48,97 | 3,09 | 2,68 | -0,41 | | 0,00 |

| Disciplina | Escolas | 2015/2016 | | | | | | |
|------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------|-------------|--------------------|-------------------------|----------------------------|
| | | % Classif Média Nacional | % Classif Média Escolas | CIF | CE | Diferenc CE/CIF | Média Nacional CE | Diferencial CE / CE Nac |
| Português | AGUADA DE CIMA | 57 | 54,17 | 3,42 | 2,85 | -0,57 | 2,99 | -0,14 |
| | FERMENTELOS | | 61,56 | 3,64 | 3,12 | -0,52 | | 0,13 |
| | ESMC | | 55,63 | 3,37 | 2,94 | -0,43 | | -0,05 |
| | AEAS | | 56,54 | 3,45 | 2,96 | -0,49 | | -0,03 |
| Matemática | AGUADA DE CIMA | 47 | 50,90 | 3,46 | 2,81 | -0,65 | 2,63 | 0,18 |
| | FERMENTELOS | | 54,85 | 3,39 | 2,88 | -0,51 | | 0,25 |
| | ESMC | | 54,90 | 3,24 | 3,02 | -0,22 | | 0,39 |
| | AEAS | | 53,48 | 3,36 | 2,91 | -0,45 | | 0,28 |

| Disciplina | Escolas | 2016/2017 | | | | | | |
|------------|----------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------|-------------|--------------------|-------------------------|----------------------------|
| | | % Classif Média Nacional | % Classif Média Escolas | CIF | CE | Diferenc CE/CIF | Média Nacional CE | Diferencial CE / CE Nac |
| Português | AGUADA DE CIMA | 58 | 53,43 | 3,63 | 2,78 | -0,86 | 3,04 | -0,26 |
| | FERMENTELOS | | 55,25 | 3,32 | 3,00 | -0,32 | | -0,04 |
| | ESMC | | 63,67 | 3,42 | 3,32 | -0,10 | | 0,28 |
| | AEAS | | 58,91 | 3,47 | 3,09 | -0,38 | | 0,05 |
| Matemática | AGUADA DE CIMA | 53 | 42,86 | 3,06 | 2,41 | -0,65 | 2,64 | -0,23 |
| | FERMENTELOS | | 56,71 | 3,11 | 3,14 | 0,04 | | 0,5 |
| | ESMC | | 54,08 | 3,36 | 2,97 | -0,39 | | 0,33 |
| | AEAS | | 50,99 | 3,22 | 2,82 | -0,4 | | 0,18 |

Fonte: ENEB

Ensino Secundário (1ª fase)

| Disciplina | 2012/2013 | | | Média Nacional | Diferença | 2013/2014 | | | Média Nacional | Diferença |
|---------------------|------------|------|-------------|----------------|-----------|------------|----------------|-------|----------------|-----------|
| | Secundário | | | | | Secundário | | | | |
| | CIF | CE | Dif. CE/CIF | | | CE | CE/CE Nacional | CIF | | |
| Português | 12,3 | 9,1 | -3,2 | 9,8 | -0,7 | 12,1 | 10,5 | -1,6 | 10,7 | -0,2 |
| Matemática A | 13,1 | 10,6 | -2,5 | 9,7 | 0,9 | 12,4 | 8,7 | -3,7 | 7,8 | 0,9 |
| Matemática B | 12,0 | 10,4 | -1,6 | 10,2 | 0,2 | --- | --- | --- | --- | --- |
| Biologia/Geologia | 12,9 | 9,6 | -3,3 | 8,4 | 1,2 | 15,6 | 11,7 | -3,9 | 10,7 | 1,0 |
| Física e Química A | 12,1 | 7,1 | -5,0 | 8,1 | -1,0 | 12,8 | 7,9 | -4,9 | 8,8 | -0,9 |
| Desenho A | 12,0 | 15,4 | 3,4 | 12,4 | 3,0 | 12,5 | 12,5 | 0,0 | 12,6 | -0,1 |
| GD A | 12,9 | 11,6 | -1,3 | 12,2 | -0,6 | 13,9 | 8,7 | -5,2 | 9,9 | -1,2 |
| História A | 11,3 | 9,0 | -2,3 | 10,6 | -1,6 | 12,4 | 12,6 | 0,2 | 9,2 | 3,4 |
| Geografia A | 11,3 | 8,2 | -3,1 | 8,1 | 0,1 | 12,1 | 11,2 | -0,9 | 10,5 | 0,7 |
| Literat Portuguesa | --- | --- | --- | --- | --- | 12,0 | 12,6 | 0,6 | 11,4 | 1,2 |
| His da Cult e Artes | 11,3 | 12,2 | 0,9 | 10,4 | 1,8 | 11,8 | 11,3 | -0,5 | 8,9 | 2,4 |
| Filosofia | 14,7 | 10,8 | -3,9 | 10,2 | 0,6 | 14,1 | 12,1 | -2,0 | 9,7 | 2,4 |
| MÉDIA | 12,5 | 9,3 | -3,1 | --- | --- | 12,7 | 10,7 | -1,98 | --- | --- |

| Disciplina | 2014/2015 | | | Média Nacional | Diferença | 2015/2016 | | | Média Nacional | Diferença |
|--------------------|------------|------|-------------|----------------|-----------------|------------|------|-------------|----------------|-----------------|
| | Secundário | | | | | Secundário | | | | |
| | CIF | CE | Dif. CE/CIF | CE | CE/ CE Nacional | CIF | CE | Dif. CE/CIF | CE | CE/ CE Nacional |
| Português | 12,2 | 10,5 | -1,7 | 11 | -0,5 | 12,7 | 10,4 | -2,3 | 10,8 | -0,4 |
| Matemática A | 12,9 | 11,6 | -1,3 | 12 | -0,4 | 14,2 | 12,5 | -1,6 | 11,2 | 1,5 |
| Matemática B | 12,7 | 8,6 | -4,1 | 11,2 | -2,6 | 13,4 | 7,7 | -5,7 | 12,3 | -4,6 |
| Biologia/Geologia | 14,7 | 9,9 | -4,8 | 8,9 | 1,0 | 14,6 | 10,4 | -4,2 | 10,1 | 0,3 |
| Física e Química A | 13,5 | 11,0 | -2,6 | 9,9 | 1,1 | 13,4 | 10,6 | -2,8 | 11,1 | -0,5 |
| Desenho A | 13,9 | 13,9 | 0,0 | 13,1 | 0,8 | 13,3 | 13,6 | 0,3 | 12,8 | 0,8 |
| GDA | 14,4 | 12,0 | -2,4 | 12,2 | -0,2 | 13,5 | 9,7 | -3,8 | 11,5 | -1,8 |

| | | | | | | | | | | |
|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| História A | 12,4 | 12,6 | -0,2 | 10,7 | 1,9 | 12,0 | 8,5 | -3,5 | 9,5 | -1,0 |
| Espanhol | 14,6 | 14,3 | -0,3 | 12,6 | 1,7 | --- | --- | --- | --- | --- |
| Geografia A | 13,0 | 10,2 | -2,8 | 11,2 | -1,0 | 13,0 | 11,0 | -2,0 | 11,3 | -0,3 |
| Filosofia | 14,7 | 12,9 | -1,7 | 10,8 | 2,1 | 13,4 | 8,8 | -4,6 | 10,7 | -1,9 |
| MÉDIA | 13,1 | 11,1 | - 2,0 | --- | --- | 13,5 | 10,5 | -3,0 | --- | --- |

| Disciplina | 2016/2017 | | | Média Nacional | Diferença |
|--------------------|------------|------|-------------|----------------|-----------------|
| | Secundário | | | | |
| | CIF | CE | Dif. CE/CIF | CE | CE/ CE Nacional |
| Português | 13,1 | 10,9 | -2,2 | 11,1 | - 0,2 |
| Matemática A | 13,7 | 11,5 | 0,0 | 11,5 | 0,0 |
| Matemática B | --- | --- | --- | --- | --- |
| Biologia/Geologia | 14,3 | 8,9 | -5,4 | 10,3 | -1,4 |
| Física e Química A | 13,3 | 8,7 | -4,6 | 9,9 | -1,2 |
| Desenho A | 14,4 | 14,8 | 0,4 | 13,4 | 1,4 |
| Geom Descritiva A | 14,3 | 11,9 | -2,4 | 11,9 | 0,0 |
| História A | 12,5 | 12,6 | 0,1 | 10,3 | 2,3 |
| Espanhol | ---- | --- | --- | --- | ---- |
| Geografia A | 12,1 | 9,4 | -2,7 | 11,0 | -1,6 |
| Filosofia | 14,0 | 12,2 | -1,8 | 10,7 | 1,5 |
| História C. Artes | 13,6 | 7,7 | -5,9 | 9,8 | -2,1 |
| Lit Portuguesa | 12,6 | 11,6 | -1,0 | 11,0 | 0,6 |
| MÉDIA | 13,4 | 10,5 | 2,9 | ---- | ---- |

Fonte: ENES

Taxa de abandono escolar

| Modalidades de ensino | 2013/2014 | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ensino Básico regular | 0,1% | 0,0% | 0,0% | 0,1 |
| Cursos de Educ. e Formação | 0,0% | ---- | ---- | 0,0 |
| Ensino Vocacional (Básico) | ---- | 0,0% | ---- | ---- |
| Ensino Secundário regular | 2,5% | 2,4% | 1,5% | 0,2 |
| Ensino Profissional | 3,8% | 3,6% | 2,1% | 0,5 |
| Ensino Vocacional (Secundário) | ---- | 16% | 0,0% | 0,1 |
| Total AEAS | 1,0% | 1,1% | 0,9% | 1,0% |

Fonte: MISI

2.2 Modelo de autoavaliação do Agrupamento (CAF)

Da análise interna decorrente do trabalho desenvolvido pela Equipa de Autoavaliação, foi possível apreciar recentemente o desempenho organizacional do Agrupamento com base no modelo CAF e na ferramenta de análise do trabalho de sala de aula, Framework, tendo os resultados sido trabalhados nas seguintes dimensões:

- Pontos fortes resultantes da **CAF** (síntese):
 - Abertura e relações humanas da Direção;
 - Articulação das estratégias com as metas a alcançar;
 - Fomento, interno e contínuo, do trabalho colaborativo;
 - Protocolos e parcerias criadas em proveito do Agrupamento;
 - Preocupação no alinhamento da planificação dos processos com os resultados esperados;
 - Preocupação com os alunos e a sua participação na vida do Agrupamento;
 - Empenho dos profissionais do Agrupamento (PD e PND);

- Imagem do Agrupamento na Comunidade;
- Processo de autoavaliação;
- Áreas de melhoria resultantes da **CAF** (síntese):
 - Melhoria dos processos burocráticos internos - continuação do esforço de desmaterialização documental;
 - Melhoria da articulação curricular e da gestão de tempos dos docentes (criação de momentos de reflexão e consequente tomada de decisões / medidas);
 - Melhoria do Processo de Supervisão Pedagógica (perspetivando a recolha de Boas Práticas internas na constituição do património pedagógico do Agrupamento);
 - Investimento, por parte das lideranças, no esforço de confederação de vontades comuns de desenvolvimento do Agrupamento (através do reforço das competências de liderança e comunicação);
 - Melhoria dos processos de comunicação interna e externa;
 - Incentivo à mobilização da comunidade em torno do Projeto Educativo e das atividades do Agrupamento – investindo assim na melhoria contínua do Clima de Agrupamento;
 - Melhoria da valorização e divulgação do esforço e sucesso profissional do pessoal.

2.3 Framework de desenvolvimento pedagógico

- Pontos Fortes resultantes da **Framework** (síntese):
 - Ao longo da aula o(a) professor(a) chama a atenção para as ideias mais importantes;
 - A linguagem utilizada pelo(a) professor(a) é acessível a todos os alunos;
 - Quando o aluno não percebe, o professor esforça-se por explicar de outro modo;
 - O(A) professor(a):
 - Faz perguntas sobre a matéria dada nas aulas anteriores;
 - Aproveita a participação dos alunos para dar a matéria;
 - Dá a todos os alunos a possibilidade de participarem;
 - Incentiva a participação do aluno;
 - Tenta esclarecer sempre as dúvidas.
- Áreas de melhoria resultantes da **Framework** (síntese), identificadas a partir de respostas menos positivas, não obstante a sua formulação se encontrar em sentido afirmativo:
 - A aula decorre de forma organizada;
 - O(A) professor(a) mantém a ordem na sala sem alterar o tom de voz;
 - A aula é dada com recurso apenas ao manual;
 - O(A) professor(a) felicita os alunos quando se comportam bem;
 - O(A) professor(a) utiliza as TIC na aula.

2.4 Análise SWOT

| Forças | Fraquezas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Diversidade da oferta educativa e formativa; Horário comum a todos os elementos dos grupos disciplinares para sessões de trabalho colaborativo; Diversidade de medidas de apoio educativo, tendo em conta as características e ritmos de aprendizagem dos alunos; Estratégias de integração de alunos com NEE e de populações em risco de abandono; Aposta na comunicação interna (ex: email institucional); Ferramentas e recursos informáticos de gestão e organização da atividade docente; Organização e Planeamento; Relação entre os elementos da comunidade educativa; Qualidade das infraestruturas e das condições de trabalho na maioria das escolas do agrupamento; Mobilização das pessoas para a melhoria contínua; Abertura à inovação. Aumento do número de alunos. | <ul style="list-style-type: none"> Dificuldade na aquisição de uma cultura de agrupamento ou de sentimento de pertença; A dispersão geográfica do agrupamento, que dificulta a coordenação de atividades e o trabalho colaborativo entre docentes; Dificuldade em dar visibilidade ao trabalho desenvolvido; Tempo disponível para o trabalho colaborativo; Interesses divergentes dos alunos relativamente aos trabalhos escolares, facto que se traduz nos resultados académicos; Divergência entre o investimento dos professores e os resultados obtidos pelos alunos; Assiduidade irregular dos alunos; Dificuldade dos alunos no cumprimento de regras de conduta; Indisciplina; Falta de autonomia, criatividade, iniciativa e espírito de equipa dos alunos; Resistência e inadaptação de alguns sectores a mudanças de paradigma, tecnológicas e organizacionais; Inexistência de uma equipa multidisciplinar no Agrupamento para dar resposta aos alunos com necessidades educativas especiais; Maior facilidade em sobrevalorizar baixas classificações do que reconhecer o mérito e a excelência dos bons alunos. |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> Conhecimento e partilha de novas metodologias e práticas com a constituição do agrupamento; Abertura do agrupamento à comunidade; Aposta na formação contínua e na valorização dos Recursos Humanos; Relação positiva e cooperante com as empresas e instituições do tecido social; Disponibilidade da Autarquia para apoiar a concretização de iniciativas do agrupamento; A tomada de decisão mais próxima dos problemas com a delegação de competências na área da educação. Articulação entre escolas do agrupamento, através de sessões de trabalho conjuntas; Utilização das TIC como ferramentas de partilha, divulgação e promoção da imagem do agrupamento; Definição de metas de desempenho articuladas com o Projeto Educativo; Requalificação de escolas e construção de novas escolas no conjunto do agrupamento e consequente melhoria das condições de trabalho. Implementação de medidas de promoção do sucesso escolar | <ul style="list-style-type: none"> Resistência por parte de alguns sectores da comunidade escolar em considerar o agrupamento com um todo; Pouco envolvimento dos encarregados de educação no processo de ensino aprendizagem e na regulação da vida dos filhos; Impacto da conjuntura económico-social nas expectativas dos pais e dos alunos em relação à escola; Impacto da conjuntura e das políticas educativas na desmotivação do corpo docente; Tempo escasso para o desenvolvimento dos trabalhos em sede de sessão de trabalho; Disparidade entre investimento do trabalho docente e os resultados escolares obtidos; Falta de motivação intrínseca e indiferença dos alunos enquanto fatores que comprometem o sucesso; Transportes escolares nem sempre pontuais; Resistência e inadaptação do PD às mudanças de paradigma, tecnológicas e organizacionais; A indisciplina e a ineficácia de grande parte das medidas disciplinares; |

2.5 Diagnose resultante do Plano de Ação Estratégica do PNPSE

- Existência de diferentes ritmos de aprendizagem no interior da sala de aula, com reflexos nos resultados escolares dos alunos;

- Dificuldade de concentração, agitação generalizada e indisciplina na sala de aula;
- Cansaço e desmotivação dos professores, com reflexos diretos na relação pedagógica;
- Necessidade de aprofundar e generalizar o trabalho colaborativo ao nível da observação de aulas;
- Défice de envolvimento e responsabilidade parental na vida escolar dos alunos e na relação com os professores.

2.6 Resultados da avaliação externa

| Domínios avaliados | AE Aguada de Cima (2010) | AE Fermentelos (2011) | ESMC ⁴ (2011) |
|---|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Resultados | Bom | Bom | Bom |
| Prestação do Serviço educativo | Bom | Muito Bom | Bom |
| Organização e Gestão Escolar | Bom | Muito Bom | --- |
| Capacidade de Autorregulação e Melhoria | Bom | Muito Bom | ---- |
| Liderança e Gestão Escolar | Bom | Muito Bom | Muito Bom |

Foram identificadas fragilidades, a saber:

- Resultados dos exames nacionais de Língua Portuguesa e de Matemática;
- Taxas de transição por ano e ciclo e qualidade do sucesso alcançado;
- Eficiência das estratégias pedagógicas adotadas;
- Taxas de abandono escolar;
- Ausência de práticas de supervisão pedagógica, dentro e fora da sala de aula, que permitam a redefinição sustentada de metodologias potenciadoras do desenvolvimento profissional dos professores e da melhoria da qualidade das aprendizagens;
- Ausência ou ineficácia da articulação horizontal e vertical do currículo.

Estas deram origem a planos de melhoria:

- Melhoria dos resultados dos exames nacionais de Português e Matemática, 9º ano: *"Matemática - pensar e resolver"*; *"Português - ler, escrever, melhorar"*;
- Melhoria das taxas de conclusão do ensino profissional: *"Valorizar o Ensino Profissional"*
- Redução das taxas de abandono escolar: *"Diagnóstico precoce do abandono"*;
- Diferenciação pedagógica em sala de aula: *"Diferenciar para incluir - gestão pedagógica por nível de proficiência em sala de aula"*; *"Aula+ - cooperação pedagógica entre alunos"*;

⁴ O processo foi realizado no âmbito do novo ciclo de AE das escolas pela IGE, ao abrigo do Despacho nº 4150/2011, de 4 de março, em que são avaliados apenas 3 domínios.

- Supervisão pedagógica em sala de aula: "*Ensinar e aprender em espelho: observação colaborativa entre docentes*"; "*Aplicação da Framework de Desenvolvimento Pedagógico da Organização Escolar*";
- Articulação com as escolas de proveniência dos alunos: "*Articular para crescer*".

2.7 O caminho percorrido nos últimos quatro anos

No ciclo de gestão que ora termina, o primeiro após a agregação, o AEAS desenvolveu a sua ação a partir de cinco eixos estratégicos fundamentais, a saber:

- a) Liderança e visão estratégica
- b) Cultura organizacional e sentimento de pertença
- c) Qualidade do serviço e impacto sobre as pessoas
- d) Prática pedagógica, renovação didática e orientação para resultados
- e) Abertura e identidade com a comunidade

Cada um dos cinco eixos desdobrava-se em objetivos estratégicos e operacionais e ações devidamente calendarizadas e monitorizadas. Todo o projeto de intervenção tinha na sua base um **primeiro desafio** fundamental: o de **criar, desenvolver e consolidar uma organização**, consistente na sua estrutura formal e simbolicamente significativa para todos aqueles que com ela interagissem. Não obstante as dificuldades e o muito que ainda se encontra por fazer, esse primeiro grande desafio foi integralmente conseguido. O agrupamento apresenta hoje uma estrutura organizacional bem definida, com uma hierarquia que responde inteiramente às questões "quem faz o quê?", "onde?", "quem responde perante quem?". Para além disso, não obstante as dificuldades em compaginar o esforço de organização e de planeamento, numa unidade de gestão desta dimensão, com a mínima complexidade possível ao nível dos procedimentos e das orientações, o que é facto é que tem sido reconhecido por muitos sectores que o nível de burocratização existente é hoje significativamente menor do que aquele que já existiu anteriormente. Ainda assim, há áreas onde é possível repensar algumas rotinas, de modo a tornar mais ágil o funcionamento da organização.

O **segundo grande desafio** que se colocava a uma organização com estas características era não apenas o de **fomentar a identidade e o sentimento de pertença** entre os seus membros, mas também o de garantir que cada uma das três unidades orgânicas que lhe deram origem fosse capaz de ceder autonomia sem alienar a memória, os seus hábitos e os seus símbolos. Mais do que isso, era importante garantir que nenhuma das partes se sobreporia às demais e que tudo faria para secundarizar aquilo que as dividia e potenciar aquilo que as unia. Apesar da dinâmica criada ao nível do trabalho colaborativo e do esforço das lideranças de topo e intermédias no sentido de agilizar a comunicação interna, envolver as pessoas nas grandes realizações do agrupamento, estimular o contacto de proximidade e recolher contributos para apoio à tomada de decisão, a verdade é que este foi talvez o desafio menos conseguido, sendo aquele onde mais se justifica continuar a

apostar. Efetivamente, a cultura organizacional e o sentimento de pertença é algo que está longe se encontrar consolidado.

O **terceiro grande desafio** prendia-se com a necessidade de **melhorar o planeamento e a estratégia de gestão**, incluindo a gestão e valorização dos recursos humanos, de modo a obter ganhos de “produtividade” e uma melhoria no funcionamento do serviço que se refletisse direta ou indiretamente em resultados relativos às pessoas. Ainda que o caminho já percorrido seja gratificante, porquanto se encontra concluído um conjunto de procedimentos que tendem a agilizar e normalizar o funcionamento da Organização, importa continuar o esforço de consolidação e de avaliação das decisões tomadas e das opções feitas, de modo a obter uma maior eficiência, isto é, uma correlação mais positiva entre o esforço despendido e os resultados obtidos. A título de exemplo, convém referir que uma das áreas onde ainda há muito trabalho a desenvolver prende-se com as questões da disciplina/indisciplina. Efetivamente, o número e natureza dos comportamentos desajustados dos alunos em relação à escola tem vindo a agravar-se, situação que se deve também à realidade social envolvente e que se reflete inevitavelmente sobre a escola. Também ao nível da motivação dos recursos humanos existe ainda caminho a percorrer, e para o qual importa olhar com a devida atenção. Na verdade, o sucesso de qualquer mudança só é possível com o envolvimento, o compromisso e a motivação das pessoas, pelo que, a este nível, se exige mais liderança e menos gestão.

O **quarto grande desafio** relacionava-se com a necessidade de **melhorar os resultados escolares**, designadamente ao nível das taxas de transição por ano de escolaridade e curso, das taxas de conclusão do ensino secundário, da qualidade do sucesso, isto é, as classificações internas atribuídas e os resultados obtidos em exames nacionais, a melhoria da qualidade das aprendizagens e o combate ao abandono escolar. De um modo geral os resultados escolares têm vindo a melhorar de forma sustentada, quer ao nível da classificação interna de frequência, quer ao nível da avaliação externa (particularmente no ensino secundário), sendo certo que, no que diz respeito aos resultados de Português e de Matemática do 9º ano, é necessário continuar a trabalhar para que essa melhoria se torne mais consistente. Também ao nível do abandono escolar esses resultados têm vindo a melhorar significativamente, fruto de um trabalho de prevenção e de acompanhamento realizado pelas diferentes estruturas intermédias. De resto, conforme é possível observar pela leitura dos relatórios anuais de progresso do Contrato de Autonomia, bem como do Relatório da Comissão de Acompanhamento do Contrato Interadministrativo de Delegação de Competências no Município de Águeda, os resultados escolares do AEAS têm vindo a melhorar, atingindo globalmente as metas definidas. Refira-se, aliás, que o progresso dos resultados escolares está profundamente relacionado com o esforço de organização, com a estratégia de promoção do sucesso escolar e também com as práticas de gestão, de coordenação e de supervisão pedagógica e avaliativa, sobretudo ao nível do

trabalho colaborativo, que têm vindo a ser executadas, respondendo aliás à fragilidade identificada pela avaliação externa em 2011.

O **quinto e último desafio** encontrava-se profundamente correlacionado com a matriz histórica de **profunda ligação das escolas do AEAS ao meio** em que se encontram inseridas, com particular destaque para a escola sede do agrupamento, cujo papel no panorama educativo do concelho tem sido amplamente reconhecido ao longo de 90 anos. A identidade e a abertura que mantém relativamente à comunidade que serve marca profundamente o funcionamento do agrupamento, em particular a escola sede, e têm vindo a ser aprofundadas e consolidadas.

III. Linhas de Ação Estratégica

3.1 Missão, Visão e Valores do Agrupamento

A **Missão** do AEAS consiste na oferta de um serviço público de educação e formação de qualidade, contextualizada em ambientes de aprendizagem inovadores em que a qualificação de jovens e de adultos consubstanciam as competências do século XXI.

A **Visão** do AEAS assenta no esforço da organização para adequar a sua oferta educativa às necessidades do meio envolvente.

Como **Valores**, o Agrupamento considera os seguintes: a pessoa, a liberdade, a solidariedade, a tolerância, a cidadania, a cooperação, a equidade, a exigência, a participação, a qualidade e a satisfação.

3.2 Princípios orientadores da ação educativa

Partindo do diagnóstico efetuado e do conceito de agrupamento que se pretende seja o mais consentâneo com a realidade atual da comunidade em que se insere, a organização deve, na prestação do serviço educativo, observar os seguintes princípios orientadores:

a) Princípio do Saber

A escola deve desenvolver nos alunos conhecimentos, capacidades e atitudes fundamentais, estruturantes e de natureza instrumental, que lhes permitam prosseguir os seus percursos profissionais, académicos e pessoais, numa perspetiva de educação e de formação ao longo da vida, assumindo-se como cidadãos de pleno direito, críticos e intervenientes, numa sociedade democrática, moderna e desenvolvida.

b) Princípio da adaptabilidade

Educar no século XXI pressupõe a adaptação a novos contextos e novas estruturas, mobilizando as competências, mas também estando preparado para atualizar conhecimento e desempenhar novas funções.

c) Princípio da inclusão, da integração e do respeito pela diferença

A escola deve assumir-se como instituição de suporte social que a todos receba, que

se ajuste a todos os alunos, independentemente das suas condições físicas, intelectuais, sociais, étnicas, religiosas, linguísticas, ou outras, que aceite as diferenças, que apoie as aprendizagens e potencie as capacidades, promovendo uma educação e um ensino diferenciados que respondam às necessidades individuais e rejeite uma postura institucionalmente segregadora. Por outras palavras, a escola deve promover a igualdade de direitos e de oportunidades, independentemente da origem social, etnia, religião e demais pertenças e/ou opções. Considera-se um dever respeitar a dignidade do ser humano, a singularidade da sua existência individual e coletiva e a multiculturalidade.

d) Princípio da qualidade educativa

Traduzida numa otimização dos recursos disponíveis, tendo em vista a maximização do impacto do resultado das aprendizagens e das atividades educativas. A escola deve ser rigorosa e exigente, rigorosa na conceção, desenvolvimento e avaliação do seu Projeto Educativo e na qualidade da formação ministrada, exigente, criteriosa, mas também flexível, na gestão do currículo, na gestão dos seus recursos, na escolha das suas ofertas educativas e formativas e na avaliação dos conhecimentos e das capacidades dos alunos.

e) Princípio da cidadania e da participação democrática

A escola deve promover uma cidadania responsável e participativa, encarando cada indivíduo como um elemento ativo e capaz de intervir de forma responsável, solidária e crítica, na escola e no meio envolvente. Deve assumir um papel determinante na educação para a cidadania dos seus alunos, ao sensibilizar os jovens para as suas responsabilidades e os seus deveres como cidadãos e como alunos, ao fomentar atitudes de tomada de decisão democrática, tanto no interior como no exterior da escola, ao promover uma dimensão europeia respeitadora das identidades nacionais e regionais, bem como das minorias, e ao transmitir valores comuns de respeito pelos direitos humanos⁵.

f) Princípio da eficiência

Partindo do conceito de eficiência como a relação entre o conjunto de bens e serviços produzidos, ou outros resultados alcançados, e os recursos utilizados para os produzir ou alcançar, entende-se que os órgãos de gestão do agrupamento e as suas estruturas educativas, nas suas opções de gestão, projetos de trabalho ou propostas de atividades, deverão otimizar os recursos materiais e humanos, no sentido do cumprimento das metas definidas.

g) Princípio da eficácia

Considera-se eficácia como a diferença entre os objetivos atingidos, ou resultados alcançados, por uma organização, relativamente aos objetivos ou resultados

⁵ Recomendação nºR (99)2 do Comité dos Ministros dos Estados membros do Conselho da Europa relativa ao Ensino Secundário

esperados. A obtenção de uma boa eficácia ao nível do serviço educativo depende do desenvolvimento de ações concertadas nos planos pedagógico e organizacional que primem pelo rigor na realização das tarefas, pela disciplina e cultura de trabalho e de esforço e pela melhoria das relações humanas e profissionais entre todos os elementos da comunidade educativa.

h) Princípio da sustentabilidade

A escola deve contribuir para criar nos alunos a consciência de sustentabilidade, um dos maiores desafios existenciais do mundo contemporâneo, que consiste no estabelecimento, através da inovação política, ética e científica, de relações de sinergia e simbiose duradouras e seguras entre os sistemas social, económico e tecnológico e o Sistema Terra, de cujo frágil e complexo equilíbrio depende a continuidade histórica da civilização humana.

i) Princípio da cooperação e da abertura ao meio

A preparação para a educação e formação ao longo da vida, a consolidação dos conhecimentos através de projetos de formação em contexto de trabalho, ou a cooperação com instituições do tecido social e empresarial, exigem uma escola em ligação e comunhão permanentes com o meio em que está inserida. As opções que vierem a fazer do ponto de vista formativo devem ser construídas em contextos educativos amplos, diversificados e com maior ligação à realidade exterior à Escola.

3.3 Principais áreas-chave de intervenção

Não obstante o que já foi alcançado em matéria de melhoria contínua, o Projeto Educativo cuja vigência agora se inicia pretende centrar a sua ação preferencialmente seguintes áreas-chave:

1. Resultados escolares:
 - a) Taxas de transição por ano de escolaridade e por curso;
 - b) Taxas de conclusão dos ensinos básico e secundário, incluindo o ensino profissional;
 - c) Qualidade do sucesso: média das classificações internas finais em disciplinas/anos de exame e resultados dos exames nacionais do 3º ciclo e secundário;
2. Combate ao abandono escolar;
3. Diferenciação pedagógica e qualidade das aprendizagens:
 - a) Potenciação das capacidades dos melhores alunos, não descurando os que revelam maiores dificuldades;
 - b) Adaptação das práticas às características dos alunos e aos seus ritmos de aprendizagem;
4. Ambientes de aprendizagem inovadores;

5. Reconhecimento do mérito e da excelência como fator de motivação para o sucesso;
6. Formação de professores;
7. Consolidação da cultura de Agrupamento e reforço do sentimento de pertença;
8. Aprofundamento de uma cultura de avaliação e de melhoria contínua;
9. Reforço e aprofundamento de parcerias com o tecido social, com o tecido empresarial e com universidades e institutos de investigação;
10. Integração social e profissional de alunos com Necessidades Educativas Especiais sujeitos a um Currículo Específico individual e de alunos de etnia cigana;

Centrais para a visão estratégica do agrupamento são a melhoria dos resultados escolares e o combate ao abandono escolar, garantindo que os alunos ingressem no ensino superior ou no mercado de trabalho com uma qualificação profissional. O sucesso da ação pedagógica deverá ser encarado numa dupla perspetiva: quer pelos resultados de sucesso relativos à conclusão da escolaridade quer pela qualidade do sucesso, verificado no aumento das médias dos resultados académicos. Para o sucesso dessa ação, muito contribui a constituição das turmas, para a qual serão observados os seguintes critérios:

1. Respeito pela legislação em vigor quanto ao número mínimo e máximo de alunos para abertura de turma, de curso, de opção ou de disciplina de especificação, e quanto ao desdobramento de turmas. Situações excecionais carecem de autorização superior e de parecer do Conselho Pedagógico.
2. Em face de insuficiente número de alunos para constituir turma, para abrir disciplina de opção ou curso, deve recorrer-se à ordem de preferência referida pelos alunos no ato da matrícula, ou, quando possível, convocar os alunos para auscultar a sua preferência.
3. A constituição de turmas com número inferior ou superior ao estabelecido por lei terá sempre carácter excecional e a sua colocação à consideração superior deverá obedecer aos seguintes pressupostos:
 - Observância de critérios de eficaz gestão dos recursos humanos disponíveis, devendo proceder-se à junção de turmas quando tal se torne necessário para assegurar o funcionamento de uma disciplina, ou garantir o número de alunos previsto na legislação em vigor;
 - Opção dos encarregados de educação pelo projeto educativo do agrupamento;
 - Garantir a continuidade dos estudos a alunos em risco de abandono escolar;
 - Inexistência de outra escola no concelho que ofereça o mesmo curso/disciplina;
 - Inexistência de vaga noutra escola do concelho;
 - Necessidade de adequação da oferta educativa à realidade sociológica dos alunos e ao seu perfil sociocultural;
 - Adequação às necessidades do tecido empresarial;

- Carácter inovador do curso, tendo em conta o meio socioeconómico em que se insere;
 - Existência de recursos humanos disponíveis sem necessidade de recorrer a contratação.
4. Nos termos do artº 17º, nº 2, do DN nº 7-B/2015, com a redação dada DN nº 1-B/2017, *"na constituição das turmas deve ser respeitada a heterogeneidade das crianças e jovens, podendo, no entanto, o diretor, após ouvir o conselho pedagógico, atender a outros critérios que sejam determinantes para a promoção do sucesso e para a redução do abandono escolares"*. Neste sentido, atenta a necessidade de promover o sucesso escolar e melhorar a qualidade do próprio sucesso, ouvido o Conselho Pedagógico, pode atender-se às especificidades dos alunos, e, perante situações concretas, adotar-se metodologias de diferenciação pedagógica através da constituição de grupos/turma de homogeneidade relativa, tendo em conta os ritmos de aprendizagem e de desempenho dos alunos (Ex: "TurmaMais"; +Mat, +Port, +...);
5. Nos casos em que se verifiquem ritmos de aprendizagem mais lentos e maiores dificuldades na concretização das aprendizagens, deve a Direção do agrupamento afetar os recursos humanos que se considerem adequados, dentro das disponibilidades existentes, procurando as respostas pedagógicas e organizativas que melhor respondam às necessidades dos alunos;
6. Ainda que se opte pela adoção de medidas de diferenciação pedagógica através da constituição de grupos de homogeneidade relativa, deve prestar-se particular atenção à relação entre dificuldades de aprendizagem e comportamento dos alunos. Quando comprovadamente se verificar que aquelas resultam deste, deve evitar-se reunir no mesmo grupo/turma alunos que apresentem quadros comportamentais potencialmente perturbadores, mesmo que tal implique o sacrifício de alguma homogeneidade;
7. Em anos sequenciais deve, sempre que possível, ser dada continuidade às turmas existentes, exceto em situações onde imperativos de natureza pedagógica ou organizativos levem a concluir que o contrário pode beneficiar o comportamento e/ou o aproveitamento dos alunos.
8. No 1º ciclo, deve, sempre que possível, evitar-se a constituição de turmas com grande disparidade de anos de escolaridade, podendo, em situações devidamente ponderadas, interromper-se a continuidade pedagógica e proceder-se a uma reorganização dos grupos;

Para o cabal cumprimento da sua missão, para a concretização do ideal exequível em que assenta a sua visão, para a consecução dos princípios orientadores das suas práticas educativas e para fazer face a fragilidades identificadas ao nível dos processos e ao nível dos resultados, o Agrupamento deverá desenvolver a sua ação, no plano organizacional e

no plano pedagógico, a partir de quatro eixos estratégicos fundamentais:

1. Liderança e estratégia;
2. Cultura e identidade organizacional e comunitária;
3. Qualidade do serviço e impacto sobre as pessoas;
4. Prática pedagógica, inovação e compromisso com o sucesso.

Por seu turno, estes eixos desdobram-se em objetivos estratégicos que, por sua vez, se decompõem em metas e objetivos operacionais, monitorizados anualmente ao longo do ciclo de gestão, em ações devidamente calendarizadas para a consecução desses objetivos.

3.4 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Eixo 1: Liderança e estratégia

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|--|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---|----------------|------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermédias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| a) Consolidar uma cultura organizacional aberta à mudança e à inovação, comprometida com o aperfeiçoamento dos processos, com a otimização dos resultados e com a sustentabilidade do esforço de melhoria. | 1. Diminuir gradualmente o número de pontos fracos, ou aspetos a melhorar, nos diversos serviços ou estruturas de topo e intermédias, no âmbito do processo de autoavaliação do agrupamento. | X | X | X | X | 1. Dinamização de iniciativas e ações que potenciem o alinhamento das pessoas com a Missão, a Visão e os Valores do agrupamento, em temáticas como: “Qualidade nas Organizações”; “Motivação”, “Avaliação do desempenho”; “Modelos de avaliação das organizações: CAF e EFQM ⁶ ”; “Coaching orientado para o sucesso”, Team building, etc. | X | X | X | X | X | X | | |
| | | X | X | X | X | 2. Realização de reuniões periódicas do Diretor com estruturas intermédias, com funcionários, com encarregados de educação e com alunos, de modo a explicitar os objetivos estratégicos do ciclo de gestão, a melhorar a comunicação interna e a recolher contributos para apoio à tomada de decisão. | X | X | X | X | X | X | X | |
| | 2. Reforçar a autonomia, a autoridade e a responsabilidade das lideranças, observando os seguintes pressupostos: <ul style="list-style-type: none"> Clarificação da autoridade e da responsabilidade; Facilitação da comunicação e do controlo; Melhoria da tomada de decisão; Respeito pelo exercício do cargo ou função. | X | X | X | X | 1. Consolidação de um sistema de gestão, ancorado na estrutura organizacional constante do Regulamento Interno, que tenha por base a otimização dos seguintes pressupostos: <ul style="list-style-type: none"> Clarificação de quem faz o quê e quem responde perante quem; Utilização das TIC para facilitar a comunicação e o controlo interno: procedimentos adotados no sentido de planear e gerir a organização, visando melhorar a eficácia e eficiência; Tomada de decisão o mais próximo possível dos | X | X | X | X | X | X | X | X |

⁶ A Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework - CAF) é um modelo de autoavaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para ajudar as organizações do setor público dos países europeus a aplicar as técnicas da Gestão da Qualidade Total, melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços. A CAF baseia-se no pressuposto de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho na perspetiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. A sua construção foi inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (European Foundation for Quality Management ou EFQM) e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, em Speyer.

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | | |
|--|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|-------------|--|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolventes | |
| | | | | | | <div>problemas;<ul style="list-style-type: none">Priorização das atividades ou tarefas consoante a sua importância na hierarquia dos problemas.</div> | | | | | | | | | |
| | | | | | | <div>2. Redesenho de procedimentos, visando a desburocratização e a melhoria dos serviços prestados, tendo por base boas práticas que assentem nos seguintes pressupostos:<ul style="list-style-type: none">Simplificação de processos (análise crítica do valor de cada etapa, eliminando as que não são essenciais);Simplificação de tarefas associadas a cada etapa (racionalização dos atuais procedimentos, com vista ao aumento da rapidez de execução);Melhoria dos sistemas de suporte e interfaces (automatização de algumas tarefas padronizadas e recorrentes).</div> | X | X | X | | | X | | | |
| | | X | | | | <div>3. Criação de um grupo de trabalho cuja missão é a de repensar determinados procedimentos e tornar mais ágil o funcionamento da organização.</div> | | | | | | | | | |
| | | X | X | | | <div>4. Levantamento, normalização e codificação de toda a documentação relativa à organização e funcionamento pedagógico e administrativo existente; redesenho de procedimentos com o objetivo de simplificar e desburocratizar.</div> | X | X | | | | X | | | |
| b) Desenvolver uma cultura de planeamento tendo em vista o aumento do grau de eficácia (comparação entre o que se fez e o que era esperado que se fizesse) e de eficiência (relação entre os resultados obtidos e os recursos empregues). | <div>1. Cumprir tarefas dentro dos prazos estabelecidos e nos termos exatos em que forem definidas pelo superior hierárquico.</div> | X | X | X | X | <div>1. Melhoria dos mecanismos de monitorização e controlo do cumprimento de prazos e de tarefas.</div> | X | X | X | X | X | X | | | |
| | <div>2. Processar um maior número de tarefas diárias inerentes à área ou função por parte do PND. (Grau de cumprimento no processamento de problemas/tarefas diárias constantes do manual de distribuição de funções,</div> | X | X | X | X | <div>1. Melhoria dos instrumentos de recolha de informação para a avaliação do desempenho do pessoal não docente administrativo, auxiliar e técnico (SIADAP), tendo por base o manual de distribuição de funções e/ou o plano individual de</div> | X | | | X | X | X | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|---|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | relativamente ao nº de dias passíveis de registo diário) | | | | | trabalho. | | | | | | | | |
| | 3. Diminuir o número de dias de faltas dadas por professores e funcionários. (Número de dias de falta dados pelo pessoal docente e não docente, tendo por referência a média últimos 3 anos: 2017 2016 2015) Referencial PD - 680 dias Referencial PND total – 498 dias EB Aguada: 338 dias ANV: 109 dias ESMC: 51 dias | 2% | 3% | 4% | 5% | 1. Identificação de docentes e de não docentes que no final do ano letivo apresentem níveis de assiduidade de 100%. | X | | X | X | | | | |
| | | | | | | 2. Aplicação de mecanismos de discriminação positiva a professores e funcionários mais assíduos, como sendo, sempre que possível, o alívio de tarefas em períodos de maior incidência de serviço ou em períodos de interrupção letiva. | X | | X | X | | | | |
| | 4. Aumentar o número de tempos letivos assegurados por permuta ou por compensação em função da necessidade expressa de faltar. (Número de tempos letivos cumpridos, incluindo por permuta ou por compensação, relativamente ao número de tempos letivos previstos, tendo por referência a média dos últimos 3 anos). Referencial: 690 tempos letivos | 3% | 4% | 5% | 5% | 1. Identificação de docentes que no final do ano letivo mais se tenham destacado no cumprimento integral dos tempos escolares. | X | | X | | | | | |
| | | | | | | 2. Aplicação de instrumentos de recolha de informação relevante para a avaliação do desempenho individual e da organização, tendo em conta o grau de consecução do processo educativo (% de aulas dadas em função do nº de aulas previstas) | X | X | X | | | X | | |
| | 5. Aumentar o nº de alunos acompanhados pelos SPO, para os quais foram solicitadas respostas de natureza psicopedagógica e de orientação vocacional. (Nº de alunos acompanhados em termos psicopedagógicos e de orientação vocacional, ao ano, tendo por referência média dos últimos três anos) Referencial: 236 alunos | 7% | 8% | 10% | 10% | 1. Intervenção dos SPO no apoio a professores, alunos e EE no contexto das atividades educativas, tendo em vista o sucesso escolar, a efetiva igualdade de oportunidades e a adequação das respostas educativas às dificuldades de aprendizagem e à problemática da indisciplina. | X | X | | | X | | X | |
| 2. Dinamização de ações/programas de educação parental. | | | | | | | | | | X | | X | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | | |
|--|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|--|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente | |
| | 6. Aumentar o número de alunos/famílias acompanhados no âmbito do Serviço Social e do Apoio Socioeducativo do AEAS. (Nº de famílias acompanhadas, tendo por referência o resultado de 2016/2017) Referencial: 66 famílias | 10% | 12% | 14% | 16% | 1. Intervenção direta junto das famílias mais disfuncionais, a partir do trabalho realizado em rede com instituições parceiras. | X | X | | | X | | X | X | |
| | 7. Minimizar o efeito dos contextos (social e familiar) mais desfavorecidos na vida escolar dos alunos. | X | X | X | X | 1. Envolvimento em projetos que contribuam para a aquisição de competências sociais e relacionais e melhorem o desempenho escolar dos alunos mais problemáticos. | X | | | | X | | X | X | |
| c) Consolidar uma cultura de avaliação e de melhoria contínua ao nível da gestão dos recursos humanos e dos recursos materiais, bem como ao nível das práticas dos professores e do pessoal não docente. | 1. Institucionalizar e/ou melhorar práticas de autoavaliação e de monitorização da atividade do agrupamento que permitam, de forma proactiva, reajustar processos e facilitar a definição e implementação de ações de melhoria. | X | X | | | 1. Introduzir ajustamentos à Equipa de Autoavaliação, melhorando a sua representatividade ao nível do agrupamento e da comunidade educativa em geral (PD, PND, EE, Alunos, Autarquia e representantes da comunidade). | X | X | X | X | | X | | | |
| | | | | | | 2. Criação de instrumentos e de metodologias de monitorização da atividade dos órgãos de gestão de topo e intermédios, de titulares de cargos e funções, bem como dos serviços prestados em geral pela escola aos seus clientes/utentes. | | | | | | | | | |
| | | X | X | | | 3. Criação de instrumentos e de metodologias que permitam monitorizar o cumprimento do Contrato de Autonomia, do Projeto Educativo, do Plano Anual de Atividades, dos Resultados Escolares, do Plano de Ações de Melhoria. | X | X | | | | | | | |
| | | | | | | 4. Apresentar ao ME uma proposta de alteração, ou um novo Contrato de Autonomia, que traduza um conjunto de princípios orientadores, objetivos, metas e ações que potenciem a sustentabilidade do progresso do AEAS. | | | | | | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais <i>Indicador</i> | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|------------------------|--|-------------------------|-------------|-------------|-------------|---|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | 2. Procurar o reconhecimento interno e externo do esforço de melhoria da qualidade desenvolvido pelo agrupamento, através da obtenção do reconhecimento "Effective CAF User" | X | X | | | 1. Registrar o agrupamento na base de dados europeia de utilizadores da CAF, disponibilizada no sítio do EIPA http://caf.eipa.eu/3/107/&for=intro | X | X | | | | | | |
| | | | | | | 2. Formalizar junto da DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público) a candidatura ao Processo de Feedback Externo com vista à obtenção da distinção internacional de "Effective CAF User". | X | | | | | | | |
| | 3. Manter acima de 90% o número de atividades do PAAA que cumprem todos os objetivos propostos. | 91% | 92% | 93% | 94% | 1.Melhoria dos instrumentos de acompanhamento e avaliação do PAAA: a) segregação de funções de avaliação, isto é, quem dinamiza não deve avaliar por si só a sua própria atividade; b) apresentação de evidências que sustentem a avaliação efetuada. | X | X | X | X | X | X | | |
| | 4. Aumentar o grau de satisfação das pessoas em relação à capacidade de resolver problemas por parte do PND (% média de pessoas satisfeitas ou muito satisfeitas com o desempenho do PND). Referencial de anos anteriores: 89,9 pontos | > 90 Pontos | > 90 Pontos | > 90 Pontos | > 90 Pontos | 1. Monitorização anual do grau de satisfação das pessoas para efeitos de avaliação do desempenho individual e organizacional. | X | | | X | | X | | |
| | 5. Diminuir o número de reclamações ou ocorrências no posto de trabalho por parte do PND (incluindo chefias). (Número de reclamações ou ocorrências/ ano no local de trabalho, tendo em conta as orientações dadas e/ou o plano individual de trabalho de cada funcionário) | <6 | <6 | <5 | <5 | 1.Monitorização semestral do nº de reclamações ou ocorrências para efeitos de avaliação do desempenho individual e organizacional. | X | | | X | | X | | |
| | 6. Diminuir o nº de queixas ou reclamações devidamente formalizadas junto do DT ou da direção, por parte de EE, | <5 | <5 | <4 | <4 | 1. Realização de reuniões entre todos os professores da turma, alunos e respetivos encarregados de educação, sempre que se justifique a necessidade de implementar estratégias de intervenção globais | | X | X | | | | X | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | relativamente ao desempenho pedagógico do agrupamento. (Nº de queixas ou reclamações/ano letivo) | | | | | que careçam do envolvimento de todas as partes. | | | | | | | | |
| | | X | X | X | X | 2. Reporte à Direção, por parte do Diretor de Turma, de todas as referências feitas por encarregados de educação, em reuniões convocadas ou em visitas voluntárias à escola, relativamente ao desempenho pedagógico do agrupamento. | X | X | X | | | | | |
| | | X | X | X | X | 3. Acompanhamento próximo por parte da direção, do coordenador de departamento e/ou do delegado de grupo, de docentes que revelem dificuldades na realização das atividades letivas e na manutenção da ordem e da disciplina na sala de aula | X | X | X | | | | | |
| | | X | X | X | X | 4.Melhoria das práticas de autoavaliação e de feedback formativo aos alunos e aos EE, de modo a informar sobre o estado de aquisição das aprendizagens e a dissuadir conflitos. | X | X | X | | | | X | |
| | 7. Melhorar a monitorização das condições e a utilização dos recursos materiais e da segurança | X | | | | 1. Criação de procedimento de análise às condições de conservação das instalações (criando responsáveis pelo controlo e verificação de áreas específicas). | X | | | | X | | | |
| | | X | X | X | X | 2. Monitorização, no inventário e cadastro dos bens da ESMC (no restante agrupamento é responsabilidade da CMA), das necessárias intervenções realizadas/a realizar. | X | | | | X | | | |
| d) Implementar políticas de gestão estratégica patrimonial, administrativa e financeira que potenciem a qualidade do serviço | 1. Diminuir o número de reclamações ou ocorrências no posto de trabalho por parte do PND (incluindo chefias). (Nº de reclamações ou ocorrências/ano no local de trabalho, tendo em conta as | <6 | <6 | <5 | <5 | 1. Atualização e sistematização do manual de controlo interno e do manual de descrição de funções dos Serviços de Administração Escolar. | X | | | X | | X | | |
| | | X | X | X | X | 2. Atualização do inventário e cadastro dos bens. | X | | | | | X | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---|---|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|-------------|--|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolventes | |
| público, observem boas práticas e garantam a sustentabilidade do progresso do agrupamento | orientações dadas e/ou o plano individual de trabalho de cada funcionário) | X | | | | 3. Elaboração do Manual de Procedimentos dos SAE e do Manual de Procedimentos do ASE. | X | | | | | X | | | |
| | | X | X | X | X | 4. Atualização anual o Regulamento de Propinas, Taxas e Emolumentos. | X | | | | | X | | | |
| | | X | X | X | X | 5. Dar continuidade a práticas de auditoria interna ao procedimento de controlo interno administrativo e financeiro. | X | | | X | | X | | | |
| | 2. Melhorar o grau de execução física e financeira dos projetos do FSE. | > 60% | > 60% | > 65% | > 65% | 1. Elaboração de planos mensais de despesa em função das necessidades e prioridades estabelecidas pelo Conselho Administrativo. | X | | | | | X | | | |
| | | | | | | 2. Dimensionamento de candidaturas mais consentâneo com a sua capacidade de execução. | | | | | | | | | |
| | 3. Manter acima dos valores médios dos últimos anos a capacidade de autofinanciamento do agrupamento | X | X | X | X | 1. Recurso a fontes de financiamento, através de candidaturas a programas e projetos nacionais e comunitários. | X | | | | | | X | | |
| | | | | | | 2. Fomento do aluguer de instalações, para além de outras formas de autofinanciamento do AEAS. | X | | | | | | | | |
| | | X | | | | | 3. Elaboração de um regulamento de cedência e aluguer de instalações. | X | | | | | X | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais <i>Indicador</i> | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-----------|-----------|---|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| e) <i>Incentivar o desenvolvimento ou adoção de projetos de investigação, desenvolvimento e inovação, designadamente ao nível da utilização da tecnologia da educação</i> | 1. Garantir o surgimento ou a participação em pelo menos 1 projeto/ano de investigação, desenvolvimento ou inovação educativa, com impacto direto nas práticas pedagógicas ou organizacionais. | X | X | X | X | 1. Estímulo à procura de soluções para problemas com que se defronta a qualidade da educação e do ensino (insucesso, abandono escolar, desinteresse dos alunos, indisciplina, organização e planeamento, etc.): participação em projetos; presença em iniciativas de divulgação ou em ações de formação. Pretende-se obter: A melhoria da qualidade do serviço prestado; <ul style="list-style-type: none"> A melhoria do clima de escola/agrupamento; O aumento do grau de satisfação dos <i>Stakeholders</i> (clientes); O aumento de produtividade e rentabilização de recursos; Eixos de atuação: <ul style="list-style-type: none"> Envolvimento da comunidade: autarquia, associações de pais e outros parceiros; Tecnologia: Internet, melhoria do funcionamento cartão magnético, controlo de acessos e segurança no interior da escola; | X | X | X | | | | | |
| | 2. Garantir o surgimento ou a participação em pelo menos 1 projeto/ano no âmbito da educação para a cidadania, para o empreendedorismo, ambiental, financeira, TIC, etc. | X | X | X | X | | | | | | | | | |
| | 3. Promover a integração das tecnologias no processo de ensino aprendizagem. | X | X | | | 1. Identificar as boas práticas já existentes sobre o uso das TIC. | X | X | X | | | | | |
| | | | | | | 2. Promover um seminário sobre segurança e ética no uso das ferramentas tecnológicas e internet. | X | X | | | | | | |
| | 4. Capacitar os professores, os funcionários e os alunos para o uso das TIC. | X | X | X | X | 3. Avaliação do agrupamento no que diz respeito ao uso das TIC (entrevistas e evidências). | X | X | X | X | | | X | |
| 5. Garantir que cada docente, pelo menos uma vez por período, introduza as TIC nas suas práticas como estratégia de diversificação pedagógica e motivação dos alunos. | X | | | | 4. Identificação das necessidades de formação dos docentes para o uso das TIC na sala de aula, tendo em conta o trabalho já realizado no âmbito do projeto Tablets na sala de aula. | X | X | X | X | | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais <i>Indicador</i> | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | | |
|--|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|--|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente | |
| | 6. Certificar docentes no uso de ferramentas tecnológicas (Word, PowerPoint, Excel ou outra) usando a <i>Academia Imagine Microsoft</i> . (Nº de docentes/ano certificados por Departamento) | | 4 | 5 | 6 | 5. Disponibilizar formação no âmbito das TIC e em ferramentas para redução da burocracia interna. | X | X | X | | | | | | |
| | | | | | | 6. Desenvolvimento do processo conducente à adesão do AEAS ao programa " <i>Microsoft Schools</i> ". | | | | | | | | | |
| | | | X | X | X | 7. Implementação de uma <i>Academia Imagine Microsoft</i> (ou similar) para o desenvolvimento de competências tecnológicas para PD, PND e alunos. | X | X | | | | | | | |
| f) Criar " <i>laboratório de aprendizagem em ambiente inovador tecnologicamente enriquecido</i> ". | 1. Criar uma sala que proporcione, num ambiente tecnologicamente rico, oportunidades inovadoras de ensino e aprendizagem e se dimensione como um espaço de experiências e aprendizagens pluridisciplinares | X | X | | | 1. Contactar entidades para análise de custos. e definição de estratégias de aquisição de equipamentos. | X | | | | | | | | |
| | | X | X | | | 2. Estudar fontes possíveis de financiamento e decidir local de implementação. | X | | | | | | | | |
| | | | X | | | 3. Equipar o laboratório e colocá-lo ao serviço dos professores e alunos | X | | | | | | | | |
| | | | X | | | 4. Definir uma "agenda" para dinamização da sala | X | | | | | | | | |
| g) Monitorizar o impacto do uso das TIC nos processos de sala de aula. | 1. Refletir sobre as ações em curso e sobre as boas práticas registadas através do uso das TIC nos processos de ensino e aprendizagem. | | X | | | 1. Criação de um grupo de trabalho para a análise e acompanhamento do impacto das TIC na sala de aula (projetos existentes). | X | X | X | | | | | | |
| | | X | | | | 2. Analisar a possibilidade de, em sede de Regulamento Interno, ser permitido o uso do <i>smartphone</i> na sala de aula como instrumento de trabalho e de pesquisa associado a outras ferramentas tecnológicas. | X | | X | | | | | X | |
| | | | X | | | 3. Realização de um seminário sobre as competências do Séc. XXI para a educação. | X | X | | | | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | | X | X | X | X | 4.Identificação e divulgação de boas práticas relativas ao uso das TIC no seio do agrupamento. | X | X | | | | | | |
| | | X | X | X | X | 5.Criação de políticas globais para o agrupamento sobre TIC: ética e segurança, <i>cyberbullying</i> , <i>BYOD</i> (" <i>Bring your own bottle</i> " - possibilidade de os alunos utilizarem o seu próprio equipamento tecnológico), uso da plataforma Moodle, presença online, etc. | X | X | | | | | | |

Eixo 2: Cultura e identidade organizacional e comunitária

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermédias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| a) Fomentar o sentimento de identidade no seio do agrupamento e a definição participada das grandes linhas de ação estratégica. | 1. Apresentar, por cada Estrutura Intermédia (departamentos, conselhos de diretores de turma e/ou outras) e chefias de PND, pelo menos 1 ação de melhoria/ano devidamente estruturada. | X | X | X | X | 1. Realização de reuniões periódicas do Diretor com estruturas intermédias, com funcionários e com EE, de modo a explicitar os objetivos estratégicos do ciclo de gestão, a melhorar a comunicação interna e a recolher contributos para apoio à decisão. | X | X | | X | | X | X | |
| | | X | X | X | X | 2. Elaboração e/ou atualização participada dos documentos estruturantes da vida do agrupamento (Proj. Educativo, PAAA, Reg. Interno, Plano de Ações de Melhoria, Plano de Formação), à luz de princípios de gestão, que integre de forma clara, concreta e consistente objetivos, metas, indicadores, ações, calendarização das ações e análise de resultados. | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 2. Consolidar a cultura de agrupamento entre a comunidade educativa, reforçando o sentimento de pertença, o compromisso e a ligação afetiva entre os seus membros e com a organização. | X | | | | 1. Criação do hino e da bandeira do agrupamento. | X | X | | | | | | |
| | | X | X | X | X | 2. Promoção de ações de preservação do património e da memória das escolas do agrupamento. | X | X | X | X | | | | |
| | | X | X | X | X | 3. Realização pelo Diretor de, pelo menos, uma reunião anual com encarregados de educação das diversas escolas do agrupamento. | X | | | | | | X | |
| | | X | X | X | X | 4. Realização de, pelo menos, duas reuniões anuais com representantes de pais das turmas. | X | | | | | | X | |
| | | X | X | X | X | 5. Realização de reuniões periódicas com alunos Delegados de Turma. | X | | | | | | X | |
| | | X | X | X | X | 6. Incentivo à participação de antigos alunos em iniciativas de sensibilização dos mais jovens sobre a | X | X | | | X | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|--|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | | | | | | história e sobre a memória das escolas, através de debates, conversas informais, divulgação de histórias de vida, etc. | | | | | | | | |
| | | X | X | X | X | 7. Produção e venda de <i>merchandising</i> do agrupamento (bonés, <i>pins</i> , <i>tshirts</i>), com recurso à criação artística dos alunos. Adoção de uma <i>tshirt</i> e <i>sweatshirt</i> oficial do agrupamento. | X | X | | | | | | |
| | | | X | X | X | 8. Elaboração do Anuário Digital do Agrupamento. | X | X | | | | | | |
| | | X | X | X | X | 9. Dinamização de atividades de lazer que propiciem a interação entre todos os membros da comunidade educativa, com vista ao reforço do sentimento de pertença, da identidade e da cultura organizacional e à melhoria do clima de agrupamento. | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | | X | X | X | X | 10. Facilitação de momentos de interação, profissional ou de lazer, entre PND do AEAS, em particular Assistentes Operacionais, visando a melhoria do desempenho, a uniformização de procedimentos, o envolvimento das pessoas e a identidade organizacional. | X | | | X | | | | |
| | | X | X | X | X | 11. Apoio ao Coral "Sul Family" enquanto projeto agregador no seio do Agrupamento AEAS. | X | | X | | | | | |
| | | X | X | X | X | 12. Atualização anual do manual de acolhimento. | X | | X | | | | | |
| b) Intensificar a participação e o envolvimento dos pais e encarregados de educação nas atividades do | 1. Aumentar os contactos presenciais com EE, com vista a potenciar o envolvimento com a escola e o acompanhamento da vida escolar dos | X | X | X | X | 1. Realização de contactos via, correio, telefone, email e sms. | X | | X | | | | | X |
| | | X | X | X | X | 2. Realização de ações de educação parental. | | | | | X | | | X |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|--|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| agrupamento e na vida escolar dos alunos | seus filhos. | X | X | X | X | 3. Implementação de um sistema de alertas aos EE sempre que o aluno falte a aulas ou a atividades de apoio educativo, bem como sempre que protagonize um comportamento desajustado. | X | | | | X | | | X |
| | 2. Estreitar os laços com os pais e encarregados de educação, designadamente através dos seus representantes. | X | X | X | X | 1. Participação e envolvimento dos pais em eventos de carácter informal, com vista ao estreitamento de relações entre a escola e a família. | X | | X | | | | | X |
| | | X | X | X | X | 2. Participação do Diretor em, pelo menos, uma reunião anual com EE das diversas escolas do agrupamento. | X | | | | | | | X |
| | | X | X | X | X | 3. Realização de, pelo menos, duas reuniões anuais com representantes de pais de turma. | X | | | | | | | X |
| c) Melhorar a comunicação interna e externa, em particular com os professores, funcionários, alunos, pais e encarregados de educação e com os clientes dos Serviços de Administração Escolar em geral | 1. Estimular a comunicação eletrónica com professores, funcionários, alunos e encarregados de educação, garantindo um aumento crescente de entre estes na utilização do email institucional (% de EE que usa o email institucional) | 15% | 20% | 25% | 30% | 1. Dinamização de ações de formação em moodle e email para professores e funcionários. | X | | X | X | X | X | | X |
| | | X | X | X | X | 2. Desmaterialização de documentos: passagem para versão digital de documentos recebidos no agrupamento, como forma de facilitar a distribuição alargada. | X | | | | | X | | |
| | 2. Instituir mecanismos que permitam agilizar a comunicação imediata ao EE (ocorrência, informação relevante sobre comportamentos desajustados, falta a atividades letivas ou a apoios por parte do aluno). | X | X | X | X | 1. Comunicação no próprio dia ao EE, pelo meio mais expedito, de situações graves de comportamento ou atitude perante a escola. | X | X | X | | | | | X |
| | 3. Diminuir os custos com consumíveis informáticos. | 2% | 3% | 4% | 5% | 1. Limitação do recurso à fotocópia nos casos em que seja possível utilizar a via digital. | X | | X | X | | X | | X |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|---|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | (% de redução de custos anuais com consumíveis informáticos, tendo por referência a média de custos dos últimos 3 anos) Referencial: 1.339,52€ | X | X | X | X | 2. Atribuição de um <i>plafond</i> de fotocópias a professores, tendo em conta o número de alunos e a modalidade de ensino que ministram. | X | | X | X | | | | |
| d) Promover e projetar o agrupamento no exterior, através de uma política de divulgação de atividades que demonstrem a sustentabilidade do progresso e o reconhecimento externo | 1. Promover a divulgação de iniciativas e atividades realizados no agrupamento. | X | X | X | X | 1. Reforço de meios alocados aos Serviços de Comunicação e Imagem, responsável pela promoção da imagem do agrupamento e pela veiculação da informação para exterior. | X | X | | | | | | |
| | | X | | | | 3. Criação de um jornal do AEAS. | X | X | | | X | | | |
| | | X | X | X | X | 4. Incentivo à realização do Dia Aberto, do Sarau de Final de Ano e de outras iniciativas que contribuam para o fortalecimento da identidade e do sentimento de pertença, bem como potenciem a energia e a alma do Agrupamento. | X | X | X | X | X | X | X | X |
| e) Aprofundar e consolidar a cooperação com o tecido social e empresarial, com o poder local e com a universidade, com vista à integração plena dos alunos na vida ativa, ao desenvolvimento do gosto pela ciência, pela investigação e pela inovação e ao alargamento dos horizontes de emprego | 1. Aumentar o número de projetos, de parcerias e de protocolos com empresas e instituições locais. (Nº de projetos, protocolos e parcerias em que AEAS se encontra envolvido, tendo por referência a média dos últimos 3 anos). Referencial: 201 | 5% | 5% | 10% | 10% | 1. Incentivar a realização de parcerias no âmbito do Centro Qualifica. | X | | | | | X | | |
| | 2. Firmar protocolos com instituições do ensino superior. (Nº mínimo de projetos/ano) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1. Realização de cursos avançados, ou de aprofundamento, destinados a alunos e professores no 4º ano, 9º ano e ensino secundário. | X | | | | | X | | |
| | 3. Estimular o envolvimento do AEAS em projetos de cooperação/ intercâmbio com escolas europeias. (número de projetos/ano) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1. Apresentação de candidaturas a projetos europeus no âmbito do Programa Erasmus+. | X | X | | | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | | |
|--|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|---|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente | |
| f) Alargar o perímetro de recolha de informação na elaboração e revisão das práticas de gestão e dos documentos estruturantes de política educativa e de ação estratégica do AEAS. | 1. Intensificar os contactos com a envolvente no momento da tomada de decisão em matéria de natureza estratégica, como é o caso da Oferta Educativa | X | X | X | X | 1. Realização de reuniões de trabalho com empresas, instituições ou com a Autarquia, com vista a colher informação relevante para apoio à tomada de decisão em matérias de natureza estratégica. | X | | | | | | | | X |
| g) Reorganizar e requalificar o espaço escolar, dentro e fora da sala de aula, de modo a promover o gosto pelo ensino e pela aprendizagem, pela preservação do património e da memória das escolas, pelo trabalho colaborativo, pela descoberta e pela autoformação; | 1. Estímulo à participação dos alunos na criação de espaços que propiciem um maior bem-estar na escola e fomentem a interação e o reforço dos laços entre as pessoas. | X | X | X | X | 1. Incentivo ao envolvimento dos alunos, professores, funcionários e pais no Orçamento Participativo das Escolas. | X | | | | | | | X | |
| | | | | | | 2. Desenvolver projetos de “embelezamento das Escolas” com trabalhos realizados pelos alunos no âmbito da sua formação artística. | | | X | | | | X | | |
| | 2. Melhorar e redimensionar os espaços físicos para que deles possa fruir toda a comunidade educativa. | X | X | | | 1. Abertura das diversas valências do agrupamento à comunidade, em condições a definir, mas que sejam vantajosas para todas as partes. | X | | | | | | | X | |

Eixo 3: Qualidade do serviço e Impacto sobre as pessoas

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|--|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| a) Fomentar a articulação entre escolas do Concelho, no sentido de aprofundar o conhecimento intra e interorganizacional e delinear estratégias de melhoria assentes em práticas de trabalho cooperativo; | 1. Desenvolver ações de articulação e de cooperação entre escolas no âmbito do Contrato Interadministrativo de Delegação de Competências, como estratégia de melhoria do desempenho organizacional. | X | X | X | X | 1. Realização de ações de <i>benchmarking</i> operacional e <i>benchmarking</i> estratégico com escolas próximas ou similares. | X | X | X | X | X | X | X | |
| b) Implementar um sistema de gestão da qualidade, assente em princípio de gestão documental e de sistematização de processos ou fluxos de trabalho e/ou de informação no seio do agrupamento. | 1. Diminuir os erros ou ocorrências resultantes de uma frágil consolidação de procedimentos administrativos. (nº de erros/ano ocorrido nos SAE, tendo em conta o previsto no manual de distribuição de funções) | <6 | <6 | <5 | <5 | 1. Elaboração de manuais de procedimentos de âmbito setorial, contendo a política e os objetivos da qualidade, bem como os procedimentos de controlo utilizados em cada setor. | X | | | X | | X | | |
| | | X | X | | | 2. Elaboração de fluxogramas de serviço que permitam definir, estruturar, normalizar e documentar procedimentos nas diversas áreas de funcionamento da escola. Importa clarificar: quem faz o quê? Como? Quem responde perante quem? | X | | | | | X | | |
| | 2. Diminuir os gastos com papel no funcionamento do agrupamento através do reforço da comunicação eletrónica. (Redução do número de resmas de papel consumidas durante o ano, tendo por referência a média de custos dos últimos 3 anos) Referencial: 3.134,76€ | 2% | 3% | 4% | 5% | 1. Adoção de uma ferramenta informática de gestão documental que integre todo o fluxo administrativo e de gestão. | X | | | | | X | | |
| c) Consolidar uma cultura de segurança entre a | 1. Diminuir gradualmente o número de ocorrências relacionadas com questões | X | X | X | X | 1. Realização de ações de formação para as equipas de 1ª intervenção das escolas do agrupamento. | X | X | | X | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|--|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| comunidade escolar. | de segurança e saúde. | X | X | X | X | 2. Realização de, pelo menos, 1 simulacro de evacuação anual em cada escola EB 2/3 e secundária, com vista a aferir procedimentos entre os agentes envolvidos. | X | | X | X | | | X | |
| | | X | X | X | X | 3. Fomento da cooperação com os B. V. de Águeda, Proteção Civil, Forças de Segurança, e outros agentes, para o desenvolvimento de ações que contribuam para a consolidação de uma cultura de segurança em todo o agrupamento. | X | | | X | | | X | |
| | 2. Melhorar o acompanhamento e a monitorização de ocorrências no interior do espaço escolar. | X | | | | 1. Elaboração de um manual de procedimentos para uniformizar modos de atuação entre o pessoal auxiliar, perante eventuais acidentes ou incidentes. | X | | | X | | | | |
| | | X | | | | 2. Melhoria da comunicação aos Serviços de Ação Social Escolar de acidentes ocorridos nas escolas ou fora delas, durante a FCP. | | | X | X | X | X | X | X |
| | 3. Zelar pela manutenção dos equipamentos educativos e instalações escolares do AEP | X | X | X | X | 1. Afetar à manutenção de espaços e equipamentos 1 Assistente Operacional que garanta a sua operacionalidade. | | | | | | | | |
| | | X | | | | 2. Criação de uma equipa TIC responsável pelo apoio e manutenção da rede informática (rede pedagógica). | X | X | X | | | | | |
| d) Aumentar o grau de satisfação das pessoas relativamente ao serviço público de educação prestado pelo AEAS | 1. Aumentar o grau de satisfação dos “clientes” internos (professores, funcionários, alunos) e externos (encarregados de educação, forças vivas) relativamente aos serviços | 1% | 1% | 2% | 3% | 1. Aplicação de questionários a professores, funcionários (totalidade), alunos, pais e tecido social e empresarial (amostra), no âmbito do processo de autoavaliação do agrupamento que permitam identificar o grau de satisfação relativamente ao funcionamento dos serviços. | X | | X | X | X | | X | X |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais <i>Indicador</i> | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|--|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---|----------------|------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermédias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | prestados pelo agrupamento. (% média de respostas indicadoras de "Satisfação" ou de "Muita Satisfação" relativamente aos diversos serviços disponibilizados, tendo por referência o resultado obtido no ano letivo de 2015/2016 – Questionário SIADAP) | X | X | X | X | 2. Participação do Diretor em, pelo menos, duas reuniões anuais com os diversos serviços e/ou estruturas para identificar constrangimentos e delinear ações de melhoria | X | X | | | | X | | |
| | | X | X | X | X | 3. Participação do Diretor em, pelo menos, uma reunião anual com encarregados de educação das diversas escolas do agrupamento. | X | | | | | | | X |
| | | X | X | X | X | 4. Realização, pelo Diretor, de reuniões periódicas com representantes de pais das turmas e com os delegados de turma. | X | | | | X | | | X |
| | | X | X | X | X | 5. Realização de reuniões entre todos os professores da turma, alunos e respetivos encarregados de educação, perante a necessidade de implementar estratégias de intervenção globais que careçam do envolvimento de todos os parceiros. | X | X | | | X | | | X |
| | | X | X | X | X | 9. Dinamização de atividades de lazer que propiciem a interação entre os membros da comunidade educativa, com vista ao reforço da identidade e da melhoria do clima de agrupamento. | X | X | X | | | | | |
| e) Institucionalizar práticas de transparência e rigor na gestão das pessoas, consubstanciadas em princípios de reconhecimento do esforço e do mérito | 1. Institucionalizar a prática da distribuição de serviço docente pela Direção, ouvidos os professores e os responsáveis por estruturas intermédias. | X | X | X | X | 1. Distribuição de serviço docente com base em critérios <ul style="list-style-type: none"> de natureza pedagógica: Perfil de adequação do professor à turma de natureza ética/profissional: Otimização do potencial de formação científica e pedagógica de cada docente, bem como o perfil de competências e a atitude demonstradas na procura da melhoria dos resultados escolares. | X | X | X | | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|---|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---|----------------|------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermédias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | 2. Diminuir gradualmente o número de reclamações devidamente formalizadas relativas a questões de organização e funcionamento do serviço e de avaliação do desempenho. | X | X | X | X | 2. Disponibilização pela Direção e pelos SAE de toda a informação considerada relevante sobre assuntos de interesse relativos à situação profissional de profs e funcionários, através de afixação nos locais de estilo da escola e/ou publicitação via e-mail. | X | | X | | | X | | |
| a) <i>Reconhecer, valorizar e premiar o mérito e o esforço individual e das equipas</i> | 1. Incentivar o surgimento de projetos, práticas e/ou materiais que contribuam para a melhoria da qualidade do serviço, para a melhoria do desempenho organizacional e para o reconhecimento externo da escola/agrupamento. | X | X | X | X | 1. Divulgação anual de práticas que tenham contribuído significativamente para a melhoria da qualidade do serviço educativo e para o reconhecimento externo do agrupamento. | X | X | | | | | | |
| f) <i>Estimular o desenvolvimento e consolidação de lideranças intermédias dotadas de autonomia, visão estratégica e sentido do dever, sensibilizadas para a gestão da mudança e orientadas e motivadas para a otimização de processos e para a obtenção de resultados;</i> | 1. Melhorar o grau de concretização de objetivos por parte das estruturas intermédias, ou serviços, no âmbito do seu Plano Anual de Atividades. | X | X | X | X | 1. Elaboração por cada Estrutura Intermédia ou Serviço de um Plano Anual de Atividades, devidamente articulado com as orientações estratégicas delineadas neste Projeto e no Projeto Educativo de Agrupamento. | X | X | | | X | | | |
| | | | | | | 2. Partilha, descentralização e delegação de competências e de responsabilidades (<i>empowerment</i>), através de um maior envolvimento das estruturas de base na tomada de decisão e de criação de momentos de <i>feedback</i> sobre as medidas que vão sendo tomadas. | X | X | | | | | | |
| | | | | | | 3. Fomento da participação no processo de melhoria, através da apresentação pelos professores e funcionários de propostas de melhoria devidamente estruturadas para o funcionamento da estrutura, órgão ou serviço. | X | X | | | | | | |
| | | | | | | 4. Inclusão no Plano de Formação do AEAS de ações sobre “Liderança”, “Motivação”, “Gestão de Conflitos”, “ <i>Coaching</i> e liderança de equipas de | X | X | X | X | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|---|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | | | | | | trabalho”, etc. | | | | | | | | |
| g) Consolidar hábitos de trabalho colaborativo, assentes na criação de soluções organizativas, físicas e materiais que facilitem a permanência dos professores nas escolas e na institucionalização de práticas de supervisão do trabalho desenvolvido; | 1. Aumentar o número de materiais produzidos e de soluções consensualizadas em sede de departamento, de grupo disciplinar ou em grupo restrito de lecionação, para cumprimento da planificação anual e do plano de atividades da Estrutura. | X | X | X | X | 1. Utilização de horas da CNL de estabelecimento e do crédito horário, a marcar em simultâneo no horário dos docentes, para sessões de trabalho quinzenal e para monitorização de projetos no âmbito da promoção do sucesso escolar. | X | X | X | | | | | |
| | | X | X | X | X | 2. Operacionalização pelo Grupo Disciplinar de soluções organizativas que privilegiem a produção e partilha de materiais pedagógicos, de práticas e de recursos que, uma vez aplicados e testados, contribuam para a melhoria da qualidade das aprendizagens e para a melhoria dos resultados | X | X | X | | | | | |
| | | X | X | X | X | 3. Continuidade da medida de promoção do sucesso escolar de <i>Obs. Colaborativa</i> de aulas entre docentes em todas as disciplinas, anos de escolaridade e cursos. | X | X | X | | | | | |
| | | X | | X | | 4. Realização de ações de formação em supervisão a serem frequentadas por docentes envolvidos no processo de Observação Colaborativa de aulas. | | X | X | | | | | |
| | 2. Criar documentos e momentos de partilha de boas práticas sobre novas dinâmicas pedagógicas internas ou resultantes intervenção tecnológica | | X | X | X | 1. Viabilização de momentos de observação de práticas (inovadoras ou adaptadas) desenvolvidas em contextos tecnologicamente enriquecidos | X | X | X | | | | | |
| | | X | X | X | X | 2. Criação de uma base de dados de boas práticas enquanto património pedagógico interno. | X | X | X | | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| h) Promover a auto e hetero formação como estratégia de rentabilização e valorização dos Recursos Humanos | 1. Aumentar o número de horas gastas em formação, por parte do Pessoal Docente e Não Docente. (Nº de horas gastas por ano em formação entre o PD e o PND, tendo por referência o ano letivo anterior) | 5% | 8% | 10% | 10% | 1. Realização de sessões de desmultiplicação de formação contínua adquirida. | | X | X | X | | | | |
| | | X | X | X | X | 2. Afetação à formação contínua dos professores, sempre que possível, da componente não letiva de estabelecimento, no respeito pela legislação em vigor e salvaguardado o cumprimento do serviço letivo. | X | | | | | | | |
| | 2. Diagnosticar as necessidades de formação à luz das competências individuais e organizacionais e dos pressupostos do PE. | X | | X | | 1. Elaboração do Plano de Formação tendo em conta os pressupostos e metas constantes deste Projeto e do Projeto Educativo, o diagnóstico de necessidades de desenvolvimento profissional de professores e funcionários e as exigências de natureza organizacional. | X | | X | X | | X | | |

Eixo 4: Prática pedagógica, inovação e compromisso com o sucesso

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| a) Potenciar a melhoria do sucesso escolar dos alunos e promover o mérito e a excelência, aliando-os a uma cultura de rigor e exigência no interior do agrupamento; | 1. Melhorar as taxas de sucesso, <u>pela redução do insucesso escolar</u> por disciplina/ano/turma/curso, tendo por referência a média dos últimos 3 anos. (Taxas transição por disciplina/ano/curso, incluindo o ensino profissional, relativamente ao nº de alunos avaliados no final do ano letivo. Pretende-se reduzir o insucesso, pelo que a % proposta deve incidir sobre a % desse mesmo insucesso). Referencial: Média dos últimos 3 anos - Ver Documento Metas | 10% | 10% | 15% | 15% | 1. Definição de indicadores claros, fiáveis e transparentes para determinar o grau de sucesso escolar e a qualidade desse sucesso (académico). | X | X | X | | | | X | |
| | | X | X | X | X | 2. Definição de critérios para a distribuição de serviço docente, adequando a perfil pessoal e profissional à especificidade da modalidade de ensino. | X | | | | | | | |
| | | X | X | X | X | 3. Fixação nos horários dos docentes de tempo letivo para apoio ao estudo e apoio educativo, incluindo a recuperação modular no ensino profissional. | X | | | | | | | |
| | | X | X | X | X | 4. Recurso a coadjuvações em sala de aula, particularmente nas disciplinas de Português, Matemática e Inglês, definindo prioridades e atendendo aos recursos existentes. | X | | X | | | | | |
| | | X | X | X | X | 6. Melhoria da eficácia do trabalho do DT, enquanto orientador educativo da turma, na comunicação com os EE, na supervisão do trabalho desenvolvido nas restantes disciplinas e pelos restantes professores e no reporte dos problemas detetados à direção do agrupamento. | X | X | X | | | | | |
| | | X | X | X | X | 7. Reforço de carga horária em disciplinas de exame para aprofundamento e consolidação de matérias. | X | X | | | | | X | |
| | | X | X | X | X | 8. Criação de grupos de homogeneidade relativa no sentido de adaptar as metodologias e as práticas às | X | | | | | | X | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|------------------------|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | | | | | | características e aos ritmos de aprendizagem dos alunos. | | | | | | | | |
| | | X | X | X | X | 9. Estabelecimento de “medidas-ponte”: medidas de reforço da aprendizagem por nível de proficiência, preferencialmente nas disciplinas de Mat e Port, ou outras, destinadas a alunos que transitam ao 5º, 7º e 10º com classificação negativa. | X | X | | | | X | X | X |
| | | X | | | | 10. Executar as medidas de pendor interno constantes do Plano de Ação Estratégico de Promoção do Sucesso Escolar, criado no âmbito do PNPSE, designadamente o Projeto “Turma Mais”. | X | X | X | | | | | |
| | | X | X | X | X | 11. Estimulo ao maior envolvimento dos EE no acompanhamento da vida escolar dos alunos, em particular no que diz respeito à assiduidade e cumprimento das medidas de apoio educativo definidas como de frequência obrigatória. | X | X | | | | | | X |
| | | X | X | X | X | 12. Dar continuidade a projetos que promovam a inclusão de minorias étnicas, promovam o sucesso e dissuadam o abandono escolar, como é o caso, a título de exemplo, dos Projetos “Passo a Passo” e “Lançar Pontes, Falar de Nós”, “Eco da Vida”. | X | X | X | | X | | X | |
| | 2. Melhorar a qualidade do sucesso, aumentando a média da Classificação Interna Final (CIF) de <u>todas as disciplinas sujeitas a exame nacional</u> (média de agrupamento), no ensino regular (3º CEB e Secundário). (Média da CIF por disciplina sujeita a exame | 3º CEB | | | | 1. Reforço de carga horária em disciplinas de exame para aprofundamento e consolidação de matérias. | X | X | | | | | X | X |
| | | 0,0 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 2. Reforço do trabalho colaborativo para melhoria dos processos (sobretudo ao nível da preparação e organização das atividades letivas e das práticas avaliativas) e para a melhoria dos resultados. | | X | X | | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|------------------------|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | nacional, no 3º CEB e Secundário, tendo por referência a média dos últimos 3 anos (níveis / valores) Referencial: Média dos últimos 3 anos – 9º ano: 3,3 Secundário: 13,3 | Secundário | | | | 3. Criação de grupos de homogeneidade relativa, preferencialmente em Português e Matemática, de modo a adaptar o ensino aos ritmos de aprendizagem e às capacidades dos alunos. | X | X | | | | | | |
| | | 0,0 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 4. Distribuição de serviço docente em disciplinas/turmas de exame tendo por base, sempre que possível, a experiência, a motivação e a orientação para o sucesso e para os resultados. | X | | | | | | | |
| | | | | | | 5. Sensibilização dos alunos para os valores do trabalho, do esforço e do mérito, como estratégia de melhoria dos resultados escolares, privilegiando a exigência e o rigor dentro e fora da sala de aula, não negligenciando as relações humanas e a dimensão humanista da escola: participação nos dias abertos, saraus e outros eventos lúdico-culturais que estimulem a criação de laços afetivos e o sentimento de pertença. | X | | X | | X | | X | |
| | | | | | | 6. Realização de cursos avançados ou de aprofundamento, na área da ciência, destinados a alunos no 9º ano e do ensino secundário, ministrados por professores universitários e investigadores, com o objetivo de consolidar conhecimentos e capacidades e fomentar a cultura científica. | X | | | | | X | X | |
| | 3. Manter a discrepância entre a CIF e a Classificação de Exame (CE) às diferentes disciplinas sujeitas a Exame Nacional, no intervalo: 3º CEB 0,2 < CIF-CE ≤ 0,3 -0,3≤ CIF-CE < -0,2 | X | X | X | X | 1. Revisão anual dos critérios gerais e específicos de avaliação, tendo em conta os resultados escolares obtidos no ano anterior. | X | X | | | | | | |
| | | | | | | 2. Monitorização da aplicação dos critérios gerais e específicos de avaliação, de modo a não se verificar um desalinhamento desmesurado entre a CIF atribuída no AEAS, comparativamente com outras escolas cujos resultados de exame sejam semelhantes. | X | X | | | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|------------------------|--|--|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | Secundário 25 < CIF-CE ≤ 30 -30 ≤ CIF-CE < - 25 | | | | | 3. Definição de procedimentos e práticas avaliativas que privilegiem a dimensão formativa, o feedback e a calibragem instrumental. | | X | X | | | | X | |
| | | | | | | 4. Monitorização intercalar de resultados das medidas de promoção do sucesso escolar. | X | X | | | | | | |
| | | | | | | 5. Reforço do trabalho colaborativo para melhoria dos processos (sobretudo ao nível da preparação e organização das atividades letivas e das práticas avaliativas) e para a melhoria dos resultados. | | X | X | | | | | |
| | 4. Melhorar a média da classificação de exame, por disciplina, no 9º ano e ensino secundário. (Média da classificação de exame a Português e Matemática no 9º ano, e em todas as disciplinas sujeitas a exame no ensino secundário, tendo por referência a média das classificações obtidas nos últimos 3 anos). Referencial: Média dos últimos 2 anos – 9º ano: 2,9 Secundário:10,5 | 9º ano 0,0 0,1 0,2 0,2 Secundário 0,0 0,1 0,2 0,2 | | | | 1. Reforço de carga horária em disciplinas de exame para aprofundamento e consolidação de matérias. | X | X | | | X | | | |
| | | | | | | 2. Utilização de estratégias de ensino diferenciado, potenciando as capacidades dos alunos com elevado desempenho. | | X | | | | | | |
| | 5. Fixar a média de resultados dos exames nacionais, no conjunto dos alunos do agrupamento, igual ou acima de: (Média das classificações de exame de todos os alunos, no conjunto das disciplinas sujeitas a exame no 9º ano e no conjunto das disciplinas sujeitas a exame no ensino secundário) Referencial: Média dos últimos 2 anos – 9º ano: 2,9 Secundário:10,5 | 9º ano 2,9 2,9 3,0 3,0 Secundário 10,5 10,6 10,7 10,7 | | | | 3. Reforço do trabalho colaborativo para melhoria dos processos (sobretudo ao nível da preparação e organização das atividades letivas e das práticas avaliativas) e para a melhoria dos resultados. | | X | X | | | | | |
| | | | | | | 4. Divulgação no exterior de uma imagem de rigor, exigência, qualidade e humanização do ensino, visando captar mais e melhores alunos. | X | X | X | X | X | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|------------------------|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | 6. Manter a níveis médios dos últimos 3 anos o número de alunos a iniciar (10º ano) cursos de prosseguimento de estudos. (Nº de alunos que frequenta cursos científico-humanísticos) Referencial: média últimos 3 anos: 133 | | | | | 5. Reforço de relações de cooperação com instituições do ensino superior com vista ao desenvolvimento de cursos avançados na área da ciência, das ciências sociais e das artes visuais. | X | | | | | | | |
| | 7. Aumentar o número de alunos do 3º CEB e do Ensino Secundário em condições de integrar o Quadro de Mérito do Agrupamento. (% de alunos propostos pelo DT/CT, segundo os critérios do Regulamento, para integrar o Quadro de Mérito, tendo por referência a <u>média dos últimos 3 anos</u>). Referencial: 142 | 5% | 5% | 6% | 6% | 1. Repensar a ação do gabinete do aluno no reforço dos valores da cidadania, do respeito pela autoridade do professor e pela escola. | | X | | | | X | | X |
| | | | | | | 2. Atribuição de prémios aos melhores alunos, em cerimónias criadas para o efeito onde se dignifique o esforço e o mérito e se promova a excelência. | X | | | | | | | |
| | | | | | | 3. Manutenção do concurso “A Melhor Turma” em todo o agrupamento. | X | | | | | | | |
| | 8. Aumentar o número de alunos que ingressam no ensino superior ou politécnico na sua 1ª prioridade. (% de alunos que ingressam no Ensino Superior na sua 1ª prioridade, tendo por referência a <u>média dos últimos 3 anos</u>) Referencial: 39 alunos na 1ª prioridade 16 alunos na 2ª prioridade | 10% | 11% | 12% | 13% | 1. Ações de orientação vocacional levadas a cabo pelos SPO. | | | | | X | X | | |
| | 9. Aumentar o número de alunos que obtém emprego após a conclusão do estágio, ou do curso, em áreas diretamente ligadas com a sua formação. (Taxas de empregabilidade dos alunos que saem dos cursos profissionalmente qualificantes, ou do ensino superior, após a | 2% | 2% | 3% | 3% | 1. Implementação de mecanismos de monitorização e acompanhamento do percurso profissional dos alunos após a conclusão do curso, no superior, ou do estágio, no ensino profissional. | X | X | | | | | | |
| | | X | X | X | X | 2. Realização, no mínimo, de uma reunião de trabalho/ano com empresários para discutir a qualidade da formação ministrada na escola. | X | | | | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|--|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | conclusão do estágio, ou do curso, tendo por referência o ano letivo de 2016/2017) Referencial: Nº alunos – 84 N alunos que concluíram – 77 Nº alunos que obtiveram emprego na área – 35 (45,4%) | | | | | 3. Acompanhamento e aferição da qualidade da formação ministrada e da preparação dos alunos para ingressarem no mercado de trabalho, após o terminus dos cursos | X | | | | | | | |
| | | | | | | 4. Estabelecimento de protocolos e de parcerias com Empresas, Instituições, Autarquias, Associações. | X | | | | | | | |
| b) Melhorar o acompanhamento, gestão e monitorização do Ensino Profissional | 1. Implementar um sistema de monitorização técnica do ensino profissional, garantindo o cumprimento de normas internas e normas legais | X | X | X | X | 1. Acompanhamento dos trabalhos de validação dos percursos profissionais (dossiers pedagógicos e administrativos e formalização de PAP) | X | X | X | | | | | |
| | | X | X | | | 2. Implementação do Modelo EQAVET (Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional), com o envolvimento das parcerias externas/ stakeholders. | X | X | X | | | | | X |
| | | X | X | X | X | 3. Desenvolvimento de sessões de sensibilização para alunos (com objetivos distintos por anos – 10º, 11º e 12º anos) | X | | | | | | X | |
| | | X | X | X | X | 4. Melhoria de procedimentos ao nível da autoavaliação no âmbito do trabalho desenvolvido no ensino profissional, com correspondente melhoria do acompanhamento do percurso pós-escolar (taxas de empregabilidade) | X | X | X | | | | | |
| | | X | | X | | 4. Disponibilização de formação específica para os docentes que lecionam ao ensino profissional. | X | | X | | | | | |
| c) Criar as condições necessárias para a supressão progressiva do abandono escolar; | 1. Reduzir progressivamente o abandono escolar, de modo a que seja tendencialmente 0, tendo por | 0,1% | 0,2% | 0,3% | 0,3% | 1. Desenvolvimento de programas e ações de educação parental para reforço de competências parentais e para prevenir o risco de abandono escolar. | X | | | | X | | X | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | | |
|--|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|---|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente | |
| | referência a média dos últimos 3 anos. (% de redução do abandono escolar, tendo por referência a <u>média dos últimos 3 anos</u>) Referencial: 1% | | | | | 2. Desenvolvimento de parcerias na área social, através da Técnica de Serviço Social, com vista a prevenir, ou a intervir, em situações de risco, ou de consumação, de abandono escolar. | X | | | | | | | | X |
| | | | | | | 3. Cumprimento por parte dos diretores de turma do manual de procedimentos do SASE para prevenção do abandono escolar. | X | X | | | X | | X | X | |
| d) Consolidar práticas de gestão, de coordenação e de supervisão pedagógica e avaliativa com vista ao reforço da eficácia do serviço, da abertura à inovação e da melhoria da qualidade das aprendizagens | 1. Reduzir progressivamente, de modo a que seja tendencialmente 0, o número de disciplinas cujos programas não são integralmente cumpridos. | | X | X | X | 1. Aplicação de uma <i>Framework</i> de desempenho pedagógico como ferramenta de monitorização do trabalho desenvolvido em sala de aula. | X | X | X | | | | | | |
| | | | | | | 2. Elaboração e reformulação periódica das planificações de longo, médio e curto prazo com vista ao cumprimento integral dos programas. | | X | X | | | | | | |
| | | | | | | 3. Fomento da articulação horizontal e vertical dos programas no seio dos diferentes departamentos curriculares. | | X | | | | | | | |
| | | | | | | 4. Criação de instrumentos de monitorização do cumprimento da planificação anual. | | X | | | | | | | |
| | 2. Diminuir situações de discrepância na avaliação entre os diversos professores que lecionam a mesma disciplina/ano de escolaridade, ponderada a realidade da turma. | X | X | X | X | 1. Elaboração e aplicação de testes iguais em todas as turmas de uma dada disciplina/ano (ensino regular), de modo a inventariar áreas de aprendizagem em que a generalidade dos alunos revele mais fragilidades. | | X | X | | | | | X | |
| | | | | | | 2. Disponibilização de formação específica sobre avaliação das aprendizagens e calibragem instrumental. | | X | X | | | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|--|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|-------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolventes |
| | 3. Minimizar os efeitos de situações de docentes que revelem dificuldades ao nível da prática pedagógica e didática e na manutenção da ordem dentro da sala de aula. | X | X | X | X | 1. Implementação de práticas de acompanhamento e entreaajuda por parte do Coordenador de Departamento e/ou do Delegado de grupo, dentro ou fora da sala de aula, que passem, sempre que necessário, por observação de aulas. | | X | | | | | | |
| | | | | | | 2. Continuidade da medida de promoção do sucesso escolar de <i>Observação Colaborativa</i> de aulas entre docentes em disciplinas, anos de escolaridade e cursos. | | X | | | | | | |
| | 4. Reduzir o número reclamações/ recursos de classificações atribuídas no final do ano às diversas disciplinas no âmbito do agrupamento. (Número de reclamações sobre as classificações atribuídas no final do ano letivo) | <5 | <4 | <3 | <3 | 1. Divulgação junto dos alunos, por parte de todos os professores, e junto dos EE, por parte do DT, dos critérios gerais e específicos de avaliação, explicando e esclarecendo dúvidas. | | X | X | | | X | | X |
| | | | | | | 2. Formação contínua dos professores sobre avaliação de aprendizagens e calibragem instrumental | X | | X | | | | | |
| e) Substituir gradualmente um modelo de ensino centrado no professor, por um modelo focalizado no desenvolvimento de capacidades, assente em pedagogias diferenciadas e inovadoras que valorizem o ensino experimental das ciências, a língua materna, as TIC, o ensino artístico, as competências do Séc. XXI e a preservação da memória e do património cultural. | 1. Garantir que todos os alunos realizam pelo menos um trabalho de investigação por ano. | X | X | X | X | 1. Inclusão nos critérios específicos de avaliação de cada disciplina de um peso a atribuir a trabalhos de investigação, como estratégia de desenvolvimento da autonomia e do gosto pela pesquisa. | | X | X | | | X | X | |
| | 2. Aumentar o número de alunos que, no final do quadriénio, melhoram a sua avaliação em itens como a “autonomia” e a “responsabilidade”. | | | 7% | 10% | 1. Implementação de uma ação de melhoria “Cooperação pedagógica entre alunos”: mobilização de alunos com nível de competência superior para o apoio a colegas com mais dificuldades. | | | | | | | X | |
| | (Nº de alunos que obtêm cotação máxima nos itens “autonomia” e “responsabilidade”, por referência ao ano de 2016/2017) | | | | | | | | | X | | X | X | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|---|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente | |
| f) Introduzir gradualmente mecanismos conducentes à flexibilização curricular, nos termos propostos pelo Ministério da Educação. | 1. Criação de projetos curriculares e/ou áreas curriculares específicas, através de convergência de saberes das diferentes disciplinas ou áreas do conhecimento | | X | X | X | 1. Reflexão interna sobre as condições de implementação de estratégias de flexibilização curricular, nomeadamente ao nível de: <ul style="list-style-type: none"> Trabalho por projeto; Realização de trabalhos com base STEM (Science, Technology Engineering and Mathematics) e IBL (Inquiry Based Learning) | X | X | X | | | | | | |
| | | | X | X | X | 2. Criação de turmas-piloto de implementação (e correspondente monitorização de resultados) | X | | | | | | | | |
| | | | X | X | X | 3. Estudo de horários para a sua concretização (análise dos diversos cenários propostos de modo a encontrar o que for mais adequado à prática do Agrupamento). | X | | | | | | | | |
| | | | X | X | X | 4. Diagnóstico de necessidades formativas (trabalho por projetos, diferenciação pedagógica, entre outras). | X | X | X | | | | | | |
| g) Consolidar os valores do respeito e aceitação pelo/do outro, da disciplina, da cidadania, da defesa do ambiente, da educação para a saúde, na procura da formação integral do indivíduo. | 1. Diminuir o número de participações disciplinares resultantes de comportamentos desajustados dentro ou fora da sala de aula. (Nº de participações disciplinares, tendo por referência a <u>média dos últimos 3 anos</u>) Referencial: 417 | 5% | 7% | 10% | 10% | 1. Realização de ações de sensibilização para alunos e EE sobre problemáticas como: formação cívica, criação de hábitos de vida saudáveis, direitos humanos, da deficiência, do ambiente, etc. | X | X | | | | X | | X | |
| | | | | | | 2. Comunicação no próprio dia ao EE, pelo meio mais expedito, de situações graves de comportamento ou atitude perante a escola. | X | | | | | | | | X |
| | | | | | | 3. Lançar o debate sobre o funcionamento e eficácia do trabalho desenvolvido no Gabinete do Aluno, no âmbito do qual deve nascer uma equipa multidisciplinar para enquadramento de alunos com comportamentos desajustados. | X | X | X | | X | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|------------------------|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | | | | | | 4. Generalização do concurso “A Melhor Turma”, como estratégia de mobilização dos alunos para competição positiva e salutar. | X | | | | | X | | |
| | 2. Aumentar o número de alunos a participar em Clubes ou Projetos de complemento ou enriquecimento curricular. (nº de alunos que participa em clubes ou projetos) Referencial: média últimos 3 anos: 1094 | 4% | 5% | 6% | 6% | 1. Definição de uma estratégia por parte dos Serviços das Atividades de Complemento Curricular para, em colaboração com os DTs, envolverem um maior nº de alunos em atividades extracurriculares. 2. Lançamento de projetos/clubes como: “Lançar pontes...”, “Passo a Passo”, “Educação para a Saúde”, Eco-Escolas; e clubes como: Europa, Direitos Humanos, Empreendedorismo, Teatro, Jornal do agrupamento, Fanfarra, Fotografia, CFQ, Matemática, Desporto Escolar, Robótica, e outros que venham contribuir para a formação integral do aluno. | | X | | | | X | | |
| | 3. Melhorar os mecanismos de sinalização tão precoce quanto possível de alunos com NEE. | | | | | 1. Uniformização de procedimentos relativos à sinalização, referenciação, personalização de estratégias e avaliação de alunos com NEE. | | X | | | X | | | |
| | | X | | X | | 2. Realização de ações de formação para Diretores de Turma e /ou professores em geral sobre a problemática da Educação Especial. | | X | X | | | | | |
| | | | | | | 3. Estabelecimento de parcerias de âmbito local, ligadas à formação e transição para a vida ativa de alunos com NEE. | X | X | | | X | | | |
| | 4. Promover hábitos de vida saudável, quer em termos de educação para a saúde quer em termos educação para a sexualidade. | X | X | X | X | 1. Estabelecimento, no âmbito da educação para a saúde, de protocolos com instituições e organizações que, pela sua ação pedagógica e intervenção contribuam para consolidação de hábitos de vida saudável. | X | X | | | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | | |
|--|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|--|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente | |
| | | | | | | 2. Estímulo ao consumo de fruta nos Bufetes e nas escolas do agrupamento, através de campanhas de sensibilização e concursos. | X | X | | X | | | | | |
| | | | | | | 3. Aplicação periódica de programas/testes de educação e avaliação da aptidão física (ex: Fitnessgram) e de controlo do peso. | | X | X | | | | | | |
| | | | | | | 5. Participação em programas, projetos, atividades ou concursos ligados à educação para a saúde: desporto, alimentação, saúde oral, prevenção da toxicodependência, sexualidade, violência em meio escolar. | | X | | | X | | | | |
| | | | | | | 6. Priorização, no âmbito do PAAA, de ações/atividades em áreas como: <ul style="list-style-type: none"> De educação para a saúde, solidariedade e direitos humanos, voluntariado; Promoção de valores e atitudes de tolerância, respeito pelos outros; Promoção do gosto pela ciência e pela inovação, pela aprendizagem e pelo empreendedorismo; Sensibilização para as questões da multiculturalidade e do diálogo intercultural. | | X | | | | | X | | |
| h) Promover políticas de desenvolvimento sustentável em termos energéticos e ambientais. | 1. Identificar, divulgar e implementar práticas sustentáveis no AEAS (energia, água, resíduos, biodiversidade) | X | | | | 1. Definir uma equipa de trabalho para esse fim. | X | | X | | | | | | |
| | 2. Reduzir progressivamente os gastos com energia. (Gastos anuais com energia, tendo por referência a média dos últimos 3 anos) Referencial total AEAS: 74.277,46€ ESMC: 42.868,63€ EBAC: 19.422,44€ ANV: 11.986,39€ | 2% | 2% | 3% | 3% | 1. Dinamização de campanhas de sensibilização para as questões da eficiência energética. | | X | | | | | | | |
| | | | | | | 2. Instalação progressiva de equipamentos tendentes ao aproveitamento das energias renováveis. | X | | | | | | | | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | | |
|--|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|---|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente | |
| | 3. Adotar projetos de natureza ambiental locais, regionais, nacionais e internacionais | X | X | X | X | 1. Identificar projetos (locais, regionais, nacionais e internacionais) relacionados com o tema. Ex: Concurso Missão UP Unidos pelo Planeta – Concurso Brigadas Positivas, Eco XXI, Programa Jovens Repórteres para o Ambiente (JRA), Projeto Eco-Escolas, entre outros. | X | X | X | | | | | X | |
| i) Promover a Biblioteca Escolar enquanto parceiro privilegiado na execução do processo de ensino-aprendizagem para garantir a transversalidade das competências de gestão da informação e produção de conhecimento | 1. Aumentar o número de turmas no projeto “Aprender com a BE”. (N.º de turmas envolvidas no conjunto do agrupamento) Referencial do ano anterior: 6 turmas | 6 | 9 | 12 | 15 | 1. Desenvolvimento do projeto “Aprender com a BE”: <ul style="list-style-type: none">Literacia da LeituraLiteracia da InformaçãoLiteracia dos Media | | | | | | | | | |
| | 2. Implementar programa formativo para o desenvolvimento de capacidades no uso das tecnologias em contexto educativo. (Nº de turmas envolvidas) | 6 | 9 | 12 | 15 | 2. Dinamização de sessões formativas de exploração de ferramentas digitais em prol do ensino e da aprendizagem. | X | X | X | X | | X | | | X |
| | 3. Aumentar a taxa de utilização da coleção. (Nº de utilizadores, tendo por referência a <u>média dos últimos 3 anos</u>) Referencial: 166 (ESMC 73 ANV 57 37 AC) | 10% | 11% | 12% | 13% | 1. Atribuição de um orçamento anual à BE. | X | | | | | | | | |
| | | | | | | 2. Criação de uma rede de informação que promova a ligação dos recursos da BE à sala de aula. | X | X | | | | | | | |
| | 5. Aumentar o número de professores que estabelece trabalho colaborativo com a BE para potenciar o desenvolvimento curricular de forma transversal, através da integração dos recursos de informação, tecnológicos e de atividades de promoção da leitura. (% de docentes que adere ao trabalho colaborativo com a BE, tendo por referência a <u>média dos últimos 3 anos</u>) Referencial: 67 (ESMC23 ANV21 22AC) | 10% | 12% | 14% | 15% | 1. Produção de instrumentos de apoio às atividades de sala de aula, promotores das literacias, da autonomia e do desenvolvimento individual. | | X | X | | | | | | |
| 2. Recurso a plataformas de <i>e-learning</i> para o incremento da utilização dos ambientes digitais, no domínio do acesso à informação. | | | | | | | X | X | | | | | | | |
| 3. Continuidade do modelo de autoavaliação das BE e integração dos resultados e metas desse processo | | | | | | | X | | | | | | | X | |

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Operacionais Indicador | Metas Calendarização | | | | Ações a desenvolver | Intervenientes | | | | | | | |
|------------------------|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|----------------|---------------------------|------|--------|----------|-----|-------------|------------|
| | | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 | | Órgãos Gestão | Estruturas Intermediárias | P.D. | P.N.D. | SPO/SASE | SAE | Alunos/E.E. | Envolvente |
| | | | | | | no modelo de autoavaliação do Agrupamento. | | | | | | | | |

CONCLUSÃO

Este projeto será divulgado à comunidade escolar e educativa através dos canais de comunicação institucionais de divulgação: correio eletrónico, portal do agrupamento e moodle; sendo também disponibilizado um exemplar em papel para leitura e consulta presencial, junto ao balcão de receção dos estabelecimentos de ensino que integram o agrupamento.

Durante o período de vigência do presente documento, poderão ser introduzidas alterações consideradas adequadas e ainda aquelas que for necessário introduzir por força da Lei.

O acompanhamento e a avaliação da concretização do presente PE do AEAS serão analisados em sede do Conselho Geral e realizada através de uma listagem simples de objetivos operacionais cumpridos e ações desenvolvidas, de modo a aferir o seu grau de concretização, no final de cada ano e no final do período de vigência do documento. Estando programado para o quadriénio 2017-2021, a execução das ações está calendarizada num âmbito temporal que poderá ser anual ou até quadrienal. Logo, o acompanhamento da concretização das metas será monitorizado e avaliado de acordo com o âmbito temporal do respetivo cumprimento e conclusão.

Um planeamento desta natureza pressupõe um envolvimento de toda a organização, tornando-se imprescindível que este projeto seja debatido e interiorizado por toda a comunidade educativa, pois a sua operacionalização dependerá do empenho e dedicação de todos na concretização de um objetivo comum: prestação de um serviço público de educação de qualidade.

BIBLIOGRAFIA

- Antúñez, S., Carmen, L.M., Imbernón, F., Parcerisa, A., Zabala, A. Del (1991). *Del proyecto educativo a la programación de aula*. Barcelona: Editorial Graú
- Barroso, J. (1995). *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Barroso, J. (2004). *A autonomia das escolas: uma ficção necessária*. Revista Portuguesa de Educação, vol. 17, núm. 2, pp. 49-83. Universidade do Minho. Braga.
- Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Livraria Aberta.
- Carvalho, A. & Diogo, F. (2001). *Projeto Educativo*. Porto: Edições Afrontamento.
- Costa, J. (1996). *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Edições Asa.
- Costa, J.A., Mendes, A.N., Ventura, A. (Org.). (2000). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro
- Costa, J. (2003). *O projecto educativo da escola e as políticas educativas locais: discursos e Práticas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, J. A. (2003). *Projectos educativos de escola: um contributo para a sua (des)construção*. Revista Educação & Sociedade [Brasil/Campinas], vol. 24, nº85, pp. 1319-1340
- Costa, J. A. (2004). *Construção de projectos educativos nas escolas: traços de um percurso debilmente articulado*. Revista Portuguesa de Educação, vol. 17, núm. 2, pp. 85-114, Universidade do Minho.
- Costa, J. (2007). *Projecto em educação: contributos de análise organizacional*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Lima, J. (2003). *As culturas colaborativas nas escolas: estruturas, processos e conteúdos*. Portugal: Porto Editora.
- Sebarroja, J. (2001). *A aventura de inovar: a mudança na escola*. Porto. Porto Editora.
- Torres, I. (2011). A cultura da escola perante a influência da comunidade: um estudo de caso numa escola portuguesa. *Revista Ibero-Americana de Educação*, 56, 1-13.
- Torres, L. (2005). *Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico*. Ensaio: avaliação. políticas. públicas. Educação, Rio de Janeiro, v.13, n.49, p. 435-451.
- Torres, L. (2008). A escola como entreposto cultural: o cultural e o simbólico no desenvolvimento democrático da escola. *Revista Portuguesa de Educação*, 21, 58-81.