PELA CONSOLIDAÇÃO DA CULTURA DE AGRUPAMENTO

PROJETO EDUCATIVO

2021–2025

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 8
1.5. Oferta Educativa e Formativa em 2017/2018 9
1.5.1. No Ensino Básico: 9
1.5.2. No Ensino Secundário: 9
1.5.3. Educação Especial 9
1.5.4. Educação Formação de adultos 11

II. DIAGNÓSTICO 12

2.1 Resultados Escolares 12
2.2 Modelo de autoavaliação do Agrupamento (CAF) 15
2.3 Framework de desenvolvimento pedagógico 16
2.4 Análise SWOT 17
2.5 Diagnose resultante do Plano de Ação Estratégica do PNPSE 18
2.6 Resultados da avaliação externa 18
2.7 O caminho percorrido nos últimos quatro anos 20

III. LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA 22

3.1 Missão, Visão e Valores do Agrupamento 22
3.2 Princípios orientadores da ação educativa 23
3.3 Principais áreas-chave de intervenção 23
3.4 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO 27
Eixo 1: Liderança e estratégia 27
Eixo 2: Cultura e identidade organizacional e comunitária 35
Eixo 3: Qualidade do serviço e Impacto sobre as pessoas 41
Eixo 4: Prática pedagógica, inovação e compromisso com o sucesso 46

CONCLUSÃO 62

BIBLIOGRAFIA 63

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 resultou da confluência de três antigas unidades de gestão, cuja realidade sociológica e organizacional era, em si, bem diferente. Não obstante, a nova Unidade de Gestão nunca pretendeu ser o resultado da soma das suas partes, mas sim a síntese das diferentes realidades que o compõem. O Projeto Educativo (PE) que agora se renova assume-se como um pilar estruturante da visão e da ação estratégica que lhe está subjacente, sendo determinante para a construção da sua autonomia, para a consolidação da sua identidade e para o aprofundamento das relações com as comunidades em que serve. Tem, pois, o propósito de conferir significado à participação e ao envolvimento da comunidade Águeda Sul na prestação de um serviço público de educação de qualidade.

Após a fase de agregação, em 2012, foram estabelecidos os alicerces da identidade do agrupamento, procurando-se criar um sentimento de pertença que edificasse a "personalidade" do Agrupamento. No quadriénio que agora se inicia, profundamente marcado por dois anos de Pandemia de Covid-19 que muito obstaculizaram as relações de proximidade e de colaboração, é necessário continuar a perseguir a consolidação dessa cultura de agrupamento, no reforço da convergência de todos os envolvidos, nomeadamente ao nível dos processos, das opções pedagógicas e de gestão curricular, da comunicação, da participação, da confiança, dos valores e dos princípios e do papel e estilo das lideranças. Em suma, a renovação deste Projeto Educativo (PE) pretende assumir-se como 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) no sentido do reforço da identidade e da 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 continuar a 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 e agora renovado, 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 manter, o que se pretende mudar e como se preconiza essa mudança. Neste contexto, o PE para o quadriénio 2021-2025, não obstante assumir-se como evolução na continuidade, 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. É, por excelência, o instrumento de gestão e orientação da ação estratégica, que procura responder ao diagnóstico estratégico que tem vindo a ser realizado e que foi reforçado, quer pela avaliação externa de janeiro de 2020, quer pelo processo de autoavaliação em curso, designadamente a última aplicação da CAF em 2021, quer pelo processo de ajustamento desenvolvido durante o ano letivo de 2019/2020, com vista à obtenção do Selo de Qualidade da Educação e Formação Profissional (EQAVET) que ocorreu em julho de 2020.

I. Identidade e contexto do AE de Águeda Sul

1.1 As Escolas

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

1.2 Caraterização do meio envolvente[1]

De acordo com os Censos de 2021, residem no concelho 46.131 habitantes, o que representa uma quebra de 3,4% relativamente a 2011 (47.729 hab.), sendo que a distribuição da população pelo território não ocorre de forma homogénea, dada a assimetria topográfica.

Relativamente aos níveis de instrução da população, e de acordo com os últimos censos de 2011[2], 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

[1] INE, Censos 2021
[2] INE, Censos 2011

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, 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 educativa[3]

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 ligeiro 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, o ano letivo de 2020/2021 quebrou a tendência crescente que se vinha verificando quanto ao número de alunos do 10º ano de cursos científico-humanísticos. Contudo, ao nível do ensino profissional a tendência de crescimento tende a estabilizar. De um modo geral, acompanhando a tendência de decréscimo da população no Concelho, o número de alunos tende a diminuir gradualmente, sendo particularmente visível nos primeiros anos de escolaridade.

Evolução do número de alunos[4]

	EPE	Ensino Básico								Ensino Secundário									PFOL	Total
		1º CEB	2º CEB		3º CEB			CEF	VOC	CH			CT	Profissionais			VOC	EFA		
			5º	6º	7º	8º	9º	T2/T3	Bás	10º	11º	12º	12º	10º	11º	12º	Sec			
2015/2016																				
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	113	480	99	110	218	247	196	38	---	174	118	102	---	151	109	93	---	0	---	**2248**
N.º Turmas	7	24	6	6	11	13	11	2	---	7	5	4	---	6	5	4	---	0	---	**111**
2018/2019																				

[3] Cf. Projeto de Intervenção do Diretor 2017-2021;
[4] Equipa de autoavaliação do AEAS

N.º Alunos	104	474	131	101	205	207	228	31	---	121	132	110	---	148	122	105	---	25	50	**2314**
N.º Turmas	7	24	7	6	11	11	12	2	---	5	5	5	---	6	6	5	---	1	2	**117**
2019/2020																				
N.º Alunos	98	507	89	136	215	210	184	29	---	135	103	131	---	115	138	118	---	36	80	**2324**
N.º Turmas	6	27	5	7	11	11	11	2	---	5	5	5	---	5	6	6	---	2	3	**117**
2020/2021																				
N.º Alunos	106	490	111	89	231	203	191	19	---	94	126	103	---	121	110	133	---	25	78	**2230**
N.º Turmas	6	26	6	5	12	11	11	1	---	4	5	5	---	5	5	5	---	2	3	**112**

Ao nível da população escolar oriunda do estrangeiro, tem-se vindo a verificar um aumento significativo. No ano letivo de 2020/2021, o número de alunos cuja língua materna não é o português, representava já cerca de 6%, sendo que a maioria é de proveniência europeia, de países de leste e de países da América do Sul, em particular do Brasil. Há ainda a referir um número assinalável de alunos provindos dos PALOP, bem como de outras regiões do globo.

Por seu turno, a meio do ano letivo de 2021/2022, frequentavam o AEAS 237 alunos nascidos no estrangeiro, correspondendo a cerca de 12% do total de alunos do Agrupamento. Do total de alunos estrangeiros, que correspondem a 23 nacionalidades diferentes, prevalecem os oriundos do Brasil que representam cerca de 50%.

Por outro lado, há ainda a salientar o número de alunos oriundos de famílias de etnia cigana, uma população discente que, pela sua especificidade linguística e cultural, apresenta ainda dificuldades de integração, ainda que os resultados já alcançados a esse nível sejam positivos. Para tal, muito tem contribuído o desenvolvimento do 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 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.

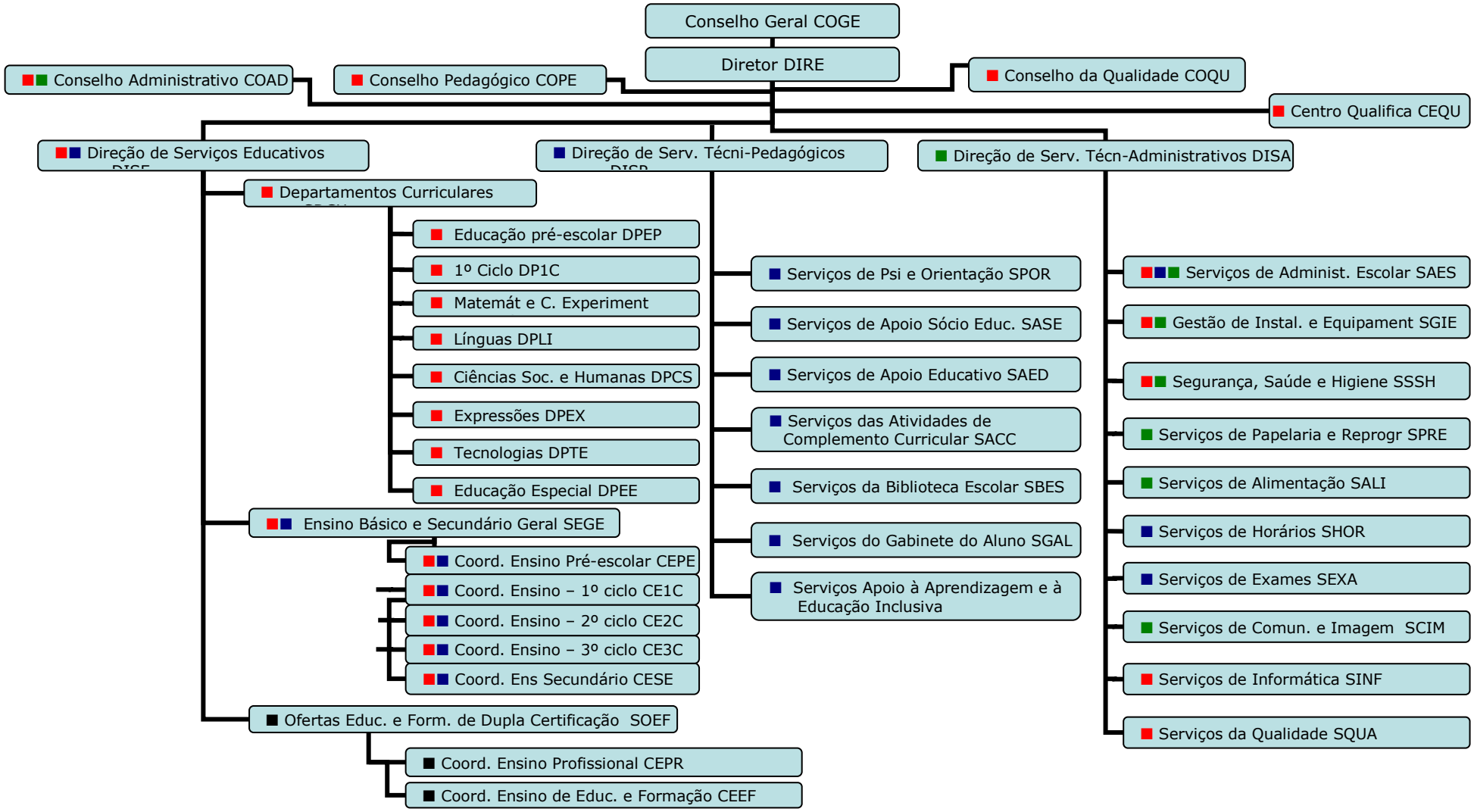
Em matéria de empregabilidade, 39,2% dos pais encontram-se ligados à produção. Todavia, tem-se registado uma progressiva transferência de mão-de-obra para outros setores, nomeadamente para o do comércio e serviços. Efetivamente, no ano 2016/2017, a percentagem de trabalhadores no setor do comércio e 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 31 % dos alunos do Agrupamento são subsidiados, dos quais 11,6% são de escalão A e 19% de escalão B. Contudo, é de realçar que uma percentagem significativa dos alunos que frequentam o ensino profissional não requer Ação Social Escolar, uma vez que este é financiado pelo Fundo Social Europeu. Tal significa que a percentagem de alunos

que reuniria condições para usufruir Ação Social Escolar é bastante superior àquele que efetivamente se verifica.

O serviço docente é, no ano letivo de 2021/2022, assegurado por 242 professores e educadores, auxiliado por cerca de 90 funcionários (pessoal técnico, técnico superior e operacional). Acrescente-se que cerca de 41% dos docentes situam-se numa média de idades entre 40 e 50 anos, e 53% entre 50 e os 60 anos. Por seu turno, 15% dos docentes apresentam mais 60 anos.

Os Serviços de Psicologia e Orientação são assegurados por três psicólogas, sendo duas dos quadros e uma contratada. O Agrupamento beneficia ainda dos serviços de duas Técnicas de Serviço Social, uma dos quadros e uma contratada no âmbito do Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário, ao qual o Agrupamento se candidatou.

1.4. Estrutura Organizacional do Agrupamento



1.5. Oferta Educativa e Formativa em 2021/2022

1.5.1. No Ensino Básico:

Disciplinas de Oferta de Escola

- Língua Estrangeira I: Inglês;
- Língua Estrangeira II: Francês e Espanhol;
- Complemento à Educação Artística: Oficina de Expressão Plástica, Oficina de Teatro, Educação Tecnológica, Música;
- Oferta Complementar: Livro e Leitura e Ciência e Tecnologia (probótica) - 1º Ciclo; Introdução à Programação e Robótica (2º Ciclo); Oficina de Comunicação (7º e 8º anos); Oficina de Matemática (9º ano);
- Ensino Articulado da Música (2º e 3º Ciclos) em parceria com o Conservatório de Águeda/Jobra;
- Ensino Articulado da Dança (3º Ciclo), em parceria com o Conservatório da Jobra.

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;
- Técnico de Manutenção Industrial em Metalurgia e Metalomecânica;
- Técnico de Eletrotecnia;
- Técnico de Análise Laboratorial;
- Técnico de Desporto;
- Técnico de Restauração - Variante Restaurante-Bar;
- Técnico Comercial;
- Técnico de Informática – Sistemas;
- Técnico de Desenho Gráfico.

1.5.3. Educação Especial

O Agrupamento de Escolas de Águeda Sul, no ano letivo de 2021/2022, é frequentado por 180 alunos com necessidades específicas, 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	1	14	16	24	-
Área de influência do antigo Agrupamento de Fermentelos	3	13	14	9	-
Escola Secundária Marques de Castilho	-	-	-	42	44
Total – 180 alunos	**4**	**27**	**30**	**75**	**44**

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, inclusivos, securizantes e significativos para todos os alunos, mesmo os que revelam uma limitada funcionalidade como os alunos que integram a antes designada Unidade Especializada de Apoio à Multideficiência, atualmente abrangida pelo Centro de Apoio à Aprendizagem. Esta valência 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 usufruem de medidas adicionais, nomeadamente adaptações curriculares significativas e os alunos que revelam autonomia e participação muito reduzida (ver quadro II).

Quadro II- Alunos com adaptações curriculares significativas

EB de Aguada de Cima	EB Artur Nunes Vidal, Fermentelos	ES Marques de Castilho	Total
17 alunos	7 alunos	25 alunos (6 na Unidade de Apoio)	49 alunos

Dos 49 alunos com adaptações curriculares significativas, prevê-se a possibilidade de 26 serem abrangidos por um plano individual de transição para a vida pós-escolar, nomeadamente através de experiências laborais em empresas, instituições ou de tempo de formação em centros de atividades ocupacionais.

Incluídas nas atividades do Centro de Apoio à Aprendizagem, 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) apoio específico e atividades substitutivas - resposta estruturada e eficaz aos alunos com adaptações curriculares significativas, adaptando a matriz curricular de base 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.

1.5.4. Educação Formação de Adultos (EFA)

Procurando responder à aposta na qualificação das pessoas, num concelho reconhecidamente deficitário em mão-de-obra qualificada, a ESMC tem vindo a apostar na oferta de cursos EFA, na sua vertente escolar e profissional. Ainda neste âmbito, foi aberto um conjunto de possibilidades com a criação 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.

Fruto do défice de mão-de-obra que se sente no concelho, Águeda tem-se assumido como destino de um importante movimento de população migrante, em que o domínio da língua portuguesa se tem revelado um manifesto constrangimento. Assim, o Centro Qualifica tem promovido Cursos de Português Língua de Acolhimento que neste momento são frequentados por cerca de uma centena de formandos.

Além do currículo formal, o Agrupamento oferece um conjunto de atividades de enriquecimento do currículo que passam pela implementação de projetos e pela dinamização de clubes que abrangem diversas áreas formativas, a saber: Artes, Desporto, Cidadania, Ciência e Tecnologia, Empreendedorismo, Solidariedade, Ambiente, Saúde e Educação para a 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 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. Diagnóstico para a elaboração do Plano de Ação Estratégica do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE);
6. Diagnóstico para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Pessoal, Social e Comunitário;
7. Resultados da avaliação externa, a última ocorrida em 2020, já no 3º Ciclo de Avaliação Externa das Escolas (AEE);
8. A voz dos alunos, no âmbito da Autonomia e Flexibilidade Curricular;
9. Sistema de Garantia da Qualidade da Educação e Formação Profissional (EQAVET);
10. Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE);

2.1 Resultados Escolares

Taxa de transição por ano de escolaridade

Ensino Regular

Escolas	**2016/2017**											
ESMC	---	---	---	---	---	---	98,5%	94,4%	90,4%	80,4%	90,6%	74,1%
AGUADA DE CIMA	100%	87,5%	100%	97,6%	100%	98,3%	95,6%	98,3%	98,2%	---	---	---
FERMENTELOS	97,4%[a)]	100%	100%	100%	100%	94,3%	91,7%	100%	96,9%	---	---	---
AEAS	**99,2%**	**96,8%**	**100%**	**99,1%**	**100%**	**96,4%**	**96,4%**	**97,1%**	**94,1%**	**80,4%**	**90,6%**	**74,1%**
Escolas	**2017/2018**											
ESMC	---	---	---	---	---	---	93,7%	99,3%	93,9%	84,5%	96,5%	73,4%
AGUADA DE CIMA	100%	92,3%	97,8%	100%	100%	100%	96,8%	100%	95,9%	---	---	---
FERMENTELOS	100%	100%	100%	100%	100%	97,1%	100%	97,8%	97,6%	---	---	---
AEAS	**100%**	**96,2%**	**98,9%**	**100%**	**100%**	**98,6%**	**96,2%**	**99,2%**	**95,2%**	**84,5%**	**96,5%**	**73,4%**
Escolas	**2018/2019**											
ESMC	---	---	---	---	---	---	96,4%	97,9%	98,9%	88,3%	97,0%	80,4%
AGUADA DE CIMA	100%	99,2%	98,4%	100%	98,8%	100%	93,9%	100%	93%	---	---	---
FERMENTELOS	100%	96,0%	99,6%	97,9%	100%	100%	98,3%	100%	100%	---	---	---
AEAS	**100%**	**94,3%**	**97,6%**	**96,7%**	**99,2%**	**100%**	**96,2%**	**99,0%**	**97,4%**	**88,3%**	**97,0%**	**80,4%**
Escolas	**2019/2020**											
ESMC	---	---	---	---	---	---	95,5%	99,0%	98,9%	95%	99,1%	80,3%
AGUADA DE CIMA	100%	96%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	---	---	---
FERMENTELOS	100%	100%	100%	98%	100%	100%	92,6%	100%	100%	---	---	---
AEAS	**100%**	**98%**	**100%**	**99%**	**100%**	**100%**	**95,8%**	**99,5%**	**99,5%**	**95%**	**99,1%**	**80,3%**
Escolas	**2020/2021**											

ESMC	---	---	---	---	---	---	100%	95,4%	100%	90,7%	98,4%	97,1%
AGUADA DE CIMA	100%	98,5%	100%	98,4%	100%	100%	98,5%	95,7%	97,7%	---	---	---
FERMENTELOS	100%	100%	100%	100%	100%	97,3%	98,3%	100%	100%	---	---	---
AEAS	**100%**	**99,1%**	**100%**	**99,3%**	**100%**	**99,1%**	**99,1%**	**96,6%**	**99,5%**	**90,7%**	**98,4%**	**97,1%**

[a] Absentismo
[b] Classificações dependente de exames

Fonte: BIME - E360

Ensino Profissional

Ano	Taxa transição (sobre alunos avaliados)	Alunos que concluíram todos módulos	Conclusão do curso
	2016/2017		
10º	92,6%	64,5%	**---**
11º	100%	71,3%	**---**
12º	----	----	**93,9%**
Ano	**2017/2018**		
10º	92,7%	63,5%	**---**
11º	99,1%	65,7%	**---**
12º	----	----	**92,5%**
Ano	**2018/2019**		
10º	99,4%	94,1	**---**
11º	99,6%	92,7	**---**
12º	---	---	**99,3%**
Ano	**2019/2020**		
10º	86%	85,9%	**---**
11º	100%	92,3%	**---**
12º	---	---	**99,4%**
ANO	**2020/2021**		
10º	92,1%	91,1%	---
11º	100%	95,2%	---
12º	---	---	**91,9%**

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

Exames Nacionais - Básico (1ª fase) [5]
Classificação Interna de Frequência / Classificação de Exame (médias)

Disciplina	Escolas	2016/2017		2017/2018		2018/2019	
		3º Ciclo		3º Ciclo		3º Ciclo	
		CIF	CE	CIF	CE	CIF	CE
Português	ESMC	3,42	3,32	3,33	3,28	3,47	3,20
	AG. DE CIMA	3,63	2,78	3,41	3,24	3,65	2,79
	FERMENTELOS	3,32	3,00	3,26	3,34	3,36	2,98
	AEAS	**3,47**	**3,09**	**3,34**	**3,28**	**3,49**	**3,06**
Matemática	ESMC	3,36	2,97	3,02	2,51	3,55	3,23
	AG. DE CIMA	3,06	2,41	2,80	2,73	3,02	2,60
	FERMENTELOS	3,11	3,14	3,11	2,53	3,10	3,17
	AEAS	**3,22**	**2,82**	**2,99**	**2,57**	**3,34**	**3,08**

Fonte: ENEB

9º ano

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

[5] Nos anos letivos de 2019/2020 e 2020/2021 não se realizaram Provas Finais de Ciclo (9º ano), sem do que, no ensino secundário os exames nacionais relevaram apenas para acesso ao ensino superior

	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

Disciplina	**Escolas**	**2017/2018**						
		% Classif Média Nacional	**% Classif Média Escolas**	**CIF**	**CE**	**Diferenc CE/CIF**	**Média Nacional CE**	**Diferencial CE / CE Nac**
Português	AGUADA DE CIMA	66	63,50	3,41	3,24	-0,17	**3,79**	-0,55
	FERMENTELOS		65,09	3,26	3,34	0,08		-0,45
	ESMC		63,71	3,33	3,28	-0,05		-0,51
	AEAS		**63,95**	**3,34**	**3,28**	**- 0,06**		**-0,51**
Matemática	AGUADA DE CIMA	47	49,31	2,80	2,73	-0,07	**2,61**	0,12
	FERMENTELOS		42,56	3,11	2,53	-0,58		-0,08
	ESMC		44,76	3,02	2,51	-0,51		-0,10
	AEAS		**45,44**	**2,99**	**2,57**	**-0,42**		**-0,04**

Fonte: ENEB

Disciplina	**Escolas**	**2018/2019**						
		% Classif Média Nacional	**% Classif Média Escolas**	**CIF**	**CE**	**Diferenc CE/CIF**	**Média Nacional CE**	**Diferencial CE / CE Nac**
Português	AGUADA DE CIMA	60	54,21	3,65	2,79	-0,86	**3,12**	-0,33
	FERMENTELOS		56,15	3,36	2,98	-0,38		-0,14
	ESMC		60,94	3,47	3,20	-0,27		0,08
	AEAS		**58,49**	**3,45**	**3,06**	**-0,39**		**-0,06**
Matemática	AGUADA DE CIMA	55	46,73	3,02	2,60	-0,42	**2,79**	-0,19
	FERMENTELOS		59,22	3,10	3,17	0,07		0,38
	ESMC		60,83	3,55	3,23	-0,32		0,44
	AEAS		**57,38**	**3,34**	**3,08**	**-0,26**		**0,29**

Fonte: ENEB

Ensino Secundário (1ª fase)

Disciplina	**2016/2017**			**Média Nacional**	**Diferenc**	**2017/2018**			**Média Nacional**	**Difer**	**2018/2019**			**Média Naciona**	**Difer**
	Secundário					**Secundário**					**Secundário**				
	CIF	**CE**	**Dif. CE/CIF**	**CE**	**CE/ CE Nacional**	**CIF**	**CE**	**Dif. CE/CIF**	**CE**	**CE/ CE Nacional**	**CIF**	**CE**	**Dif. CE/CIF**	**CE**	**CE/CE Nacional**
Português	13,1	**10,9**	-2,2	**11,1**	**- 0,2**	12,8	**10,6**	-2,2	**11,0**	**-0,4**	**12,3**	**12,2**	**-0,1**	**11,8**	**0,4**
Matemática A	13,7	**11,5**	-2,2	**11,5**	**0,0**	14,3	**10,2**	-4,1	**10,9**	**-0,7**	**13,8**	**12,5**	**-1,3**	**11,5**	**1,0**
MACs	**---**	**---**	**---**	**---**	**---**	---	**---**	---	**---**	**---**	**13,9**	**9,6**	**-4,3**	**11,0**	**-1,4**
Biologia/Geologia	14,3	**8,9**	-5,4	**10,3**	**-1,4**	13,9	**9,6**	-4,3	**10,9**	**-1,3**	**14,1**	**10,2**	**-3,9**	**10,7**	**-0,5**
Física e Química A	13,3	**8,7**	-4,6	**9,9**	**-1,2**	14,4	**10,4**	-4,0	**10,6**	**-0,2**	**14,1**	**8,9**	**-5,2**	**10,0**	**-1,1**
Desenho A	14,4	**14,8**	0,4	**13,4**	**1,4**	14,2	**13,3**	-0,9	**13,4**	**-0,1**	**14,5**	**15,4**	**0,9**	**13,8**	**1,6**
GDA	14,3	**11,9**	-2,4	**11,9**	**0,0**	14,5	**12,3**	-2,2	**11,4**	**0,9**	**14,0**	**11,3**	**-2,7**	**13,5**	**-2,2**
História A	12,5	**12,6**	0,1	**10,3**	**2,3**	12,8	**9,9**	-2,9	**9,5**	**0,4**	**12,7**	**12,1**	**-0,6**	**10,4**	**1,7**
Geografia A	12,1	**9,4**	-2,7	**11,0**	**-1,6**	12,4	**10,9**	-1,6	**11,6**	**-0,7**	**13,0**	**10,4**	**-2,6**	**10,3**	**0,1**
História C. Artes	13,6	**7,7**	-5,9	**9,8**	**-2,1**	12,5	**11,4**	-1,1	**9,6**	**1,8**	**12,7**	**11,7**	**-1,0**	**11,9**	**-0,2**
Lit Portuguesa	12,6	**11,6**	-1,0	**11,0**	**0,6**	---	**---**	---	**---**	**---**	**13,2**	**12,7**	**-0,5**	**10,8**	**1,9**
Filosofia	14,0	**12,2**	-1,8	**10,7**	**1,5**	13,0	**11,4**	-1,6	**11,1**	**0,3**	**12,7**	**11,3**	**-1,4**	**9,8**	**1,5**
MÉDIA	**13,5**	**10,5**	**-3,0**			**13,6**	**10,6**	**-3,0**			**13,3**	**11,3**	**-2,0**		

Fonte: ENES

Taxa de abandono escolar dentro da escolaridade obrigatória

Modalidades de ensino	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ensino Básico Geral	0,10	0,00	0,04	0,00	0,00
Cursos de Educ. e Formação	0,00	0,10	0.09	0,00	0,00
Ensino Secundário Geral	0,20	0,30	0.09	0,00	0,04
Ensino Profissional	0,50	0,40	0,18	0,00	0,00
Total AEAS	**1,0%**	**0,9%**	**0,4%**	**0,00%**	**0,04%**

Fonte: Equipa de Autoavaliação

Taxa de abandono escolar fora da escolaridade obrigatória

Modalidades de ensino	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ensino Básico Geral	------	------	------
Cursos de Educ. e Formação	0,09	------	------
Ensino Secundário Geral	0,18	0,20	------
Ensino Profissional	0,49	0,90	0,79
Total AEAS	**0,8%**	**1,2%**	**0,8%**

Fonte: Equipa de Autoavaliação

Nota: Os dados constantes da tabela referem-se a alunos excluídos por faltas ou que anularam a matrícula com 18 ou mais anos.

2.2 Modelo de autoavaliação do Agrupamento (CAF)

Da análise interna decorrente do trabalho desenvolvido pela Equipa de Autoavaliação, tem vindo a ser aferido o desempenho organizacional do Agrupamento com base no modelo CAF e na ferramenta de análise do trabalho de sala de aula, Framework de Desenvolvimento Pedagógico. Ao adotar o modelo CAF, o AEAS pretende reforçar o processo de reflexão interna, envolvendo de forma colaborativa os vários parceiros da comunidade educativa, chamando-os a participar com opiniões, sugestões e propostas que possam contribuir para a melhoria global da organização. Pretende-se que os resultados da autoavaliação da escola ajudem os atores educativos a refletir sobre as suas práticas e sobre a própria escola, de modo a melhorar a qualidade e a prestação do serviço educativo.

Na última aplicação da CAF realizada durante o ano de 2021, os resultados quantitativos globais obtidos foram de 57,36 (escala 0-100). Se olharmos para os resultados por tipo de critérios, verificamos que alcançada uma pontuação de 63,75 nos critérios de meios e 49,38 nos critérios de resultados, ambos também avaliados numa escala de 0-100. Os resultados globais são positivos. Contudo, a pontuação é mais elevada nos critérios de meios o que indicia a necessidade de colocar o foco da reflexão ao nível dos resultados. Curiosamente, quando cruzadas estas conclusões com aquelas que foram produzidas pela equipa de avaliação externa, a que adiante se fará referência, verifica-se que uma das fragilidades apontadas prende-se exatamente com a necessidade de *"conferir centralidade aos processos de ensino e de aprendizagem, confrontando-os com os resultados escolares obtidos, de forma a potenciar a melhoria da prestação do serviço educativo"*.

As principais áreas de melhoria então identificadas através do recente processo de autoavaliação, enquadram-se nos seguintes domínios:

1. Serviço Educativo:

- Ambiente educativo inovador;
- Orientação profissional dos alunos;
- Preparação para a vida ativa;

2. Comunidade educativa:

- Acessibilidade;
- Bem-estar da comunidade educativa;
- Comunicação interna e externa;
- Envolvimento e participação da comunidade educativa;
- Transparência e divulgação de resultados;

3. Liderança e Gestão:

- Avaliação de necessidades (conservação dos edifícios; parque informático; mobiliário; serviço de refeitório);
- Formação profissional do Pessoal Docente e Pessoal Não Docente;
- Gestão de instalações;
- Gestão de parcerias;
- Gestão documental;
- Gestão participativa;
- Monitorização de indicadores de Gestão de Recursos Humanos;
- Reforço positivo;
- Sistema de avaliação do desempenho.

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(a) professor(a) 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) mantem 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 (2017/2021)

Forças	Fraquezas
• Diversidade da oferta educativa e formativa; • Aposta no trabalho colaborativo entre docentes; • Diversidade de medidas de promoção do sucesso escolar, tendo em conta as caraterísticas e ritmos de aprendizagem dos alunos; • Estratégias de inclusão de alunos com NE 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; • Serviço de biblioteca escolar (3 bibliotecas, 3 professoras bibliotecárias e desenvolvimento cooperativo das competências no domínio das literacias digitais, da leitura, da informação e dos media).	• Dificuldade de consolidação de uma cultura de Agrupamento e de sentimento de pertença; • Dispersão geográfica do Agrupamento, que dificulta o exercício da liderança, a coordenação de atividades e o trabalho colaborativo entre docentes; • Burocratização de alguns processos; • Dificuldade em dar visibilidade ao trabalho desenvolvido; • Tempo disponível para o trabalho colaborativo; • Interesses divergentes dos alunos relativamente aos trabalhos escolares, facto que condiciona os resultados académicos; • Divergência entre a prestação do serviço educativo e "investimento" dos professores e 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; • Maior facilidade em sobrevalorizar baixas classificações do que reconhecer o mérito e a excelência dos bons alunos.

Oportunidades	Ameaças
• 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; • 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;	• 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 e aprendizagem e na regulação da vida dos filhos; • Impacto da conjuntura económico-social nas expetativas 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 aprofundamento do trabalho colaborativo em sede de sessão de trabalho, seja de grupo, seja de Equipa Educativa/Conselhos de Turma; • Disparidade entre investimento do trabalho docente e os resultados escolares obtidos;

• 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; • Atividades promovidas pela Rede Concelhia de Bibliotecas de Águeda.	• 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; • Ineficácia de grande parte das medidas disciplinares.

2.5 Diagnose resultante do Plano de Ação Estratégica do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (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 Ag. de Cima (2010)	AE Fermentelos (2011)	ESMC[6] (2011)	AEAS[7] (2020)
Resultados	Bom	Bom	Bom	Bom
Prestação do Serviço Educativo	Bom	Muito Bom	Bom	Muito Bom
Organização e Gestão Escolar	Bom	Muito Bom	---	---
Capacidade de Autorregulação e Melhoria	Bom	Muito Bom	---	---
Autoavaliação	---	---	---	Muito Bom
Liderança e Gestão Escolar	Bom	Muito Bom	Muito Bom	Muito Bom

No relatório de avaliação externa de 2020 é possível identificar as seguintes fragilidades:

- Conferir centralidade aos processos de ensino e de aprendizagem, confrontando-os com os resultados escolares obtidos, de forma a potenciar a melhoria da prestação do serviço educativo.
- Definir metas atualizadas para os resultados académicos, que se assumam como referenciais para o planeamento do trabalho dos docentes e monitorização interna do que o Agrupamento se propõe alcançar.
- Fortalecer a dimensão formativa da avaliação, de modo a fomentar a capacidade de autorregulação e a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

[6] Realizada no âmbito do 2º 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.
[7] Realizada no âmbito do 3º ciclo de AE das escolas pela IGEC, entre 13 e 16 de janeiro de 2020, tendo sido avaliados 4 domínios.

- Consolidar as estratégias de supervisão pedagógica em curso, em contexto de sala de aula, enquanto oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional e de melhoria dos processos de ensino e aprendizagem;
- Desenvolver medidas que se mostrem eficazes na melhoria da ação educativa, nomeadamente na diminuição das assimetrias dos resultados escolares no 1.º ciclo do ensino básico e no progresso dos resultados escolares nos cursos científico-humanísticos do ensino secundário.

Encontram-se ainda em curso as seguintes ações 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";*
- Supervisão pedagógica em sala de aula: *"Ensinar e aprender em espelho: observação colaborativa entre docentes"; "Aplicação da Framework de Desenvolvimento Pedagógico da Organização Escolar".*

Do processo de autoavaliação recentemente realizado resultou um conjunto alargado de aspetos a melhorar. Contudo, tendo em conta o ranking de prioridade definido segundo critérios de "impacto", "capacidade" e "satisfação", encontram-se em fase de lançamento as seguintes ações de melhoria:

1. *"Promoção de um ambiente educativo inovador"*. Pretende-se:
   a) Promover a inovação na sala de aula de modo reforçar o interesse pela aprendizagem.
   b) Incentivar o reforço de lideranças pedagógicas que promovam espaços de reflexão critica e incentivem a inovação entre pares.
   c) Reforçar o uso das tecnologias na sala de aula e avaliar o impacto das TIC nas aprendizagens.
2. *"Reforço do envolvimento da comunidade educativa"*. Pretende-se:
   a) Reforçar a dinâmica da associação de estudantes.
   b) Reforçar o papel do representante dos pais/EE na ligação entre os pais/EE de cada turma.
   c) Melhorar o envolvimento dos Pais/EE nas potencialidades do E360.
   d) Promover a avaliação da satisfação dos clientes com as atividades da escola.
   e) Melhorar a gestão das reclamações.

3. *"Melhoria do acompanhamento do percurso dos alunos para a vida ativa"*. Pretende-se
   a) Recolher dados sobre a transição para a vida ativa.
   b) Identificar oportunidades de melhoria para o serviço educativo e incorporar melhorias.

2.7 O caminho já percorrido

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

a) Liderança e estratégia
b) Cultura e identidade organizacional e comunitária
c) Qualidade do serviço e impacto sobre as pessoas
d) Prática pedagógica, inovação e compromisso com o sucesso

Cada um dos quatro 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 **desenvolver e consolidar a 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 teria sido integralmente conseguido, não fora o sobressalto causado pela Pandemia que em março de 2020 interrompeu de forma abrupta um processo de consolidação em curso. 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 existia anteriormente. Ainda assim, há áreas onde é possível repensar processos, de modo a tornar mais ágil o funcionamento da organização. Para tal, importa fomentar a discussão e o debate internos, de modo a obter uma ampla participação.

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 se faria no sentido de minimizar 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 de se encontrar consolidado, sendo que o isolamento e o distanciamento causado pela pandemia em nada contribuíram para reforçar os laços entre as pessoas, antes pelo contrário.

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 há muito trabalho a desenvolver prende-se com as questões da indisciplina na sala de aula. Efetivamente, o número e natureza dos comportamentos desajustados dos alunos tem vindo a agravar, situação que se deve à realidade social envolvente, e a que a Pandemia não é, de todo, alheia. Na verdade, um dos desafios que se colocam à escola nos próximos anos prende-se com a saúde mental dos jovens, brutalmente atingidos pelo isolamento a que foram sujeitos durante a Pandemia.

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. Todavia, importa ter presente que nem sempre as políticas educativas deixam margem às Direções das escolas para tomarem medidas que visem a motivação e o bem-estar na profissão.

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/provas 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. Contudo, os efeitos da pandemia ao nível das aprendizagens, sobretudo nos anos de escolaridade mais precoces

e/ou nos anos iniciais de ciclo, em particular em sectores mais desfavorecidos onde o ensino à distância veio agravar significativamente a situação já periclitante de muitas crianças e jovens, exigem um esforço adicional de recuperação e consolidação de aprendizagens que a todos deve mobilizar.

De resto, conforme é possível observar, 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 e da observação de aulas, que têm vindo a ser executadas, respondendo aliás à fragilidade identificada pela avaliação externa em 2011 e que, desde então, tem vindo a fazer o seu caminho.

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 e pelo reforço de técnicos na área da Psicologia e do Serviço Social. Contudo, se o abandono dentro da escolaridade obrigatória é praticamente residual, é importante estar atento ao número de alunos que abandonam o sistema sem qualquer qualificação após perfazer 18 anos. Trata-se de uma realidade emergente à qual importa prestar a devida atenção, pois a desvalorização da escola por parte das famílias e a atração do 1º emprego em relação aos jovens, são realidades que dão mostras de agravamento. Não obstante o esforço que tem vindo a ser desenvolvido no sentido de identificar tão precocemente quanto possível situações de risco, a verdade é que é crescente o número de alunos que aguardam pelos 18 anos para abandonar a escola.

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 95 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 e inclusiva, 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, na prestação do serviço educativo a organização deve observar, entre outros, os princípios que orientam, justificam e dão sentido ao Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. Assim, os princípios orientadores da ação educativa do AEAS são os seguintes:

a) Princípio do saber
b) Princípio da adaptabilidade
c) Princípio da inclusão, da integração e do respeito pela diferença
d) Princípio da Igualdade
e) Princípio da qualidade educativa
f) Princípio da cidadania e da participação democrática
g) Princípio da justiça e imparcialidade
h) Princípio da integridade
i) Princípio da eficiência
j) Princípio da eficácia
k) Princípio da sustentabilidade
l) Princípio da cooperação e da abertura ao meio

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 prolonga pretende centrar a sua ação preferencialmente nas 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 3.º ciclo e secundário;
    d) Percursos diretos de sucesso: percentagem de alunos que conclui um ciclo de estudos sem retenções.
2. Combate ao abandono escolar, com especial ênfase no que ocorre fora da escolaridade obrigatória;

3. Combate ao comportamento desajustado e perturbador, dentro e forma da sala de aula;
4. Diferenciação pedagógica e qualidade das aprendizagens:
   a) Adaptação das práticas às características e aos seus ritmos de aprendizagem dos alunos;
   b) Prestação de um serviço educativo em que todos os alunos aprendam, tendo por base princípios e práticas de uma escola inclusiva.
5. Apropriação e gestão do currículo por parte da escola e dos professores;
6. Adoção de metodologias e práticas facilitadoras da operacionalização de uma verdadeira avaliação pedagógica;
7. Criação de ambientes de aprendizagem inovadores, através da introdução do digital na sala de aula no âmbito do PADDE;
8. Reforço da ligação à cultura e às artes como facilitadores da promoção da criatividade, da inovação e do pensamento crítico;
9. Reconhecimento do mérito e da excelência como fator de motivação para o sucesso;
10. Formação de professores;
11. Consolidação da cultura de Agrupamento e reforço do sentimento de pertença;
12. Aprofundamento de uma cultura de avaliação e de melhoria contínua;
13. Reforço e aprofundamento de parcerias com o tecido social e empresarial e com universidades e institutos de investigação.

3.4 Áreas-chave de intervenção prioritária no período pós-pandemia

Considerando a necessidade de dar prioridade ao bem-estar geral dos alunos, o que envolve as dimensões cognitivas, emocionais, sociais e físicas, e, consequentemente, a criação de condições que promovam a motivação para aprender, importa dar especial atenção ao período pós-pandemia. As crianças e os jovens foram atingidos no que de mais elementar há para o seu desenvolvimento, nomeadamente ao nível da interação, tão importante para a descoberta do conhecimento. As soluções que se desenharem devem procurar minimizar o impacto desta situação e criar as melhores condições para progredirem nas respetivas aprendizagens e também garantir a sua saúde física e psicológica e o seu bem-estar social. Assim, a estratégia de intervenção deve atender aos seguintes pressupostos:

a) Dar voz aos alunos na identificação das condições psicoafectivas e de aprendizagem, de modo a atuar em duas frentes: aprendizagens essenciais e estruturantes e bem-estar emocional;
b) Identificação de aprendizagens estruturantes que não foram adquiridas ou consolidadas e definição de estratégias para esse fim, com particular atenção para os alunos mais vulneráveis, a quem o isolamento e o ensino à distância mais

prejudicaram;

c) Planeamento e reforço de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, garantindo a adequação às necessidades e potencialidades específicas de cada aluno;
d) Revisão e adaptação das planificações a uma lógica de ciclo, apostando na interdisciplinaridade, na transdisciplinaridade e na colaboração entre áreas disciplinares, de modo a reforçar conhecimentos, capacidades e atitudes menos consolidadas;
e) Aposta no reforço de competências digitais para desenvolver capacidades de autonomia, cooperação, investigação e espírito crítico;
f) Reforço de práticas de aprendizagem ativa e colaborativa, designadamente ao nível do estabelecimento de parcerias de acompanhamento mútuo entre alunos;
g) Desenvolvimento de ações que privilegiem a literacia da leitura, da escrita e da oralidade, de forma transversal, e ainda a literacia científica, e se melhorem essas capacidades ao longo de todo o percurso educativo;
h) Potenciar a educação artística e o recurso a diferentes formas de expressão artística;
i) Reforço do envolvimento das famílias na vida escolar dos seus educandos;
j) Desenvolvimento de programas de educação parental.

Assim, para responder aos desafios atrás elencados, e tendo em conta os pressupostos do Plano 21|23 Escola+, deverão adotar-se, entre outras, as seguintes ações:

1. Criação de Equipas Educativas nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico;
2. Adoção do Plano Curricular de Turma (PCT) como instrumento privilegiado de planeamento e gestão do currículo;
3. Criação de coadjuvações em sala de aula, particularmente nos anos iniciais de ciclo, mas também noutros anos de escolaridade/turmas, cujos conhecimentos, capacidades e atitudes se considerem estar aquém do esperado;
4. Continuidade do reforço de carga horária em disciplinas com exame nacional, orientado para a criação de grupos de homogeneidade relativa com o objetivo de reforçar e consolidar aprendizagens;
5. Continuidade da metodologia de gestão de turmas, designada por Turma+, no 1.º ciclo
6. Adoção de medidas/projetos de promoção da leitura e da escrita, em particular no 3.º ano de escolaridade e nos anos iniciais de ciclo;
7. Criação de novas disciplinas no âmbito da Oferta Complementar:
   - "Livro e Leitura" nos 1.º e 2.º anos;
   - "Probótica" nos 3.º e 4.º anos;
   - "Programação e Robótica" no 2.º Ciclo;
   - "Oficina de Comunicação" nos 7.º e 8.º anos;
   - "Oficina de Matemática" no 9.º ano;

8. Adoção da medida "Apoio Tutorial Específico" sempre que o número de alunos o justifique;
9. Criação de um Programa de Mentorias entre alunos;
10. Criação/continuidade do Clube de Ciência Viva;
11. Adesão ao Plano Nacional das Artes e ao Plano Nacional de Cinema;
12. Atenção especial à Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania e ao Quadro de Referência das Competências para a Cultura Democrática;
13. Reforço de competências digitais entre o corpo docente e introdução progressiva das ferramentas digitais na sala de aula, nos termos previstos no Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas (PADDE);
14. Criação do Referencial de Avaliação das Aprendizagens a adotar no Agrupamento, com vista ao desenvolvimento de uma verdadeira avaliação pedagógica;
15. Adesão à medida "Academia Digital de Pais";
16. Adesão à Academia de Líderes Ubuntu.

3.5 Critérios de constituição de turmas

Considerando o caráter potencialmente dinâmico da constituição de turmas, que pode obrigar a reajustamentos anuais, tendo por base as características dos alunos, remete-se a definição dos respetivos critérios para o documento de Organização do Ano Letivo, a aprovar anualmente pelo Conselho Geral, ouvido o Conselho Pedagógico.

3.6 Planeamento e desenvolvimento estratégico

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 continuará a 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.

3.7 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Eixo 1: Liderança e estratégia

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	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*[8]"; "*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: • Clarificação da autoridade e da responsabilidade; • Facilitação da comunicação e do controlo; • Melhoria da tomada de decisão; • Respeito pelo exercício do cargo ou função; • Capacitação para o exercício da 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: • Definição e clarificação de quem faz o quê e quem responde perante quem; • Utilização das ferramentas digitais para facilitar a comunicação e o controlo interno: procedimentos adotados no sentido de planear e gerir a organização, visando melhorar a eficácia e eficiência;	X	X	X	X	X	X	X	X

[8] 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							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
						• Tomada de decisão o mais próximo possível dos problemas; • Priorização, na hierarquia dos problemas, das atividades ou tarefas consoante a sua importância.								
						2. Redesenho de procedimentos, visando a desburocratização e a melhoria dos serviços prestados, tendo por base boas práticas que assentem nos seguintes pressupostos: • 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). • Reflexão participada sobre a simplificação de processos	X	X	X	X		X			
			X			3. Criação de um grupo de trabalho cuja missão é a de repensar procedimentos e tornar mais ágil o funcionamento da organização.	X	X	X	X		X		
			X	X	X	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.	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).***	1. Cumprir tarefas dentro dos prazos estabelecidos e nos termos exatos em que forem definidas pelo superior hierárquico.	X	X	X	X	1. Melhoria dos mecanismos de monitorização e controlo do cumprimento de prazos e de tarefas.	X	X	X	X	X	X		
	2. Processar um maior número de tarefas diárias inerentes à área ou função por parte do PND.	X	X	X	X	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	X			X	X	X		

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	(Grau de cumprimento no processamento de problemas/tarefas diárias constantes do manual de distribuição de funções, relativamente ao nº de dias passíveis de registo diário)					distribuição de funções e/ou o plano individual de trabalho.								
	3. Diminuir o número de dias de faltas dadas por professores e funcionários. (N.º de dias de falta dados pelo pessoal docente e não docente, por referência à média dos últimos 3 anos: 2019|2020|2021) ***Referencial PD - 873 dias*** ***Referencial PND total – 1262 dias***	5%	6%	7%	8%	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 n.º 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: 2029/2020/2021) ***Referencial: 569 alunos***	4%	6%	8%	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							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	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 alunos/famílias acompanhadas, tendo por referência o resultado de 2020/2021) ***Referencial: 224 casos***	5%	6%	7%	10%	1. Intervenção direta junto das famílias mais disfuncionais, a partir do trabalho realizado em rede com instituições parceiras.	X	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. 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	X	X		X		
		X	X			2. Criação de instrumentos e de metodologias que permitam monitorizar o cumprimento do Projeto Educativo, do Plano Anual de Atividades, dos Resultados Escolares, do Plano de Ações de Melhoria e do PADDE.	X	X						
	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. Registar 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 94% o número de atividades do PAAA que cumprem todos os objetivos propostos.	94%	95%	96%	97%	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		

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	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: 92 pontos***	>92 Pontos	>92 Pontos	>93 Pontos	>94 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, da Direção, ou dos SAE, por parte de EE, relativamente à prestação do serviço educativo. (Nº de queixas ou reclamações/ano letivo)	<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 que careçam do envolvimento de todas as partes.		X	X				X	
		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					

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
		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 especificas).	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 público, observem boas práticas e garantam a sustentabilidade do progresso do agrupamento.	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 orientações dadas e/ou o plano individual de trabalho de cada funcionário)	<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		
		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		

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
						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. Atualização do regulamento de cedência e aluguer de instalações.	X					X		
e) Incentivar o desenvolvimento ou adoção de projetos de investigação, desenvolvimento e inovação, designadamente ao nível da utilização da tecnologia da educação.	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; • A melhoria do clima de escola/agrupamento; • O aumento do grau de satisfação dos *Stakeholders* (clientes); • O aumento de produtividade e rentabilização de recursos. Eixos de atuação: • Envolvimento da comunidade: autarquia, associações de pais e outros parceiros; • Tecnologia: Internet, melhoria do funcionamento cartão magnético, controlo de acessos e segurança.	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, tecnologias digitais, metodologias ativas, etc.	X	X	X	X									
	3. Promover a integração das tecnologias digitais no processo de ensino aprendizagem, cumprindo as	X	X	X	X	1. Criar as condições logísticas quer permitam fomentar o trabalho colaborativo com vista à criação de materiais pedagógicos em formato digital.	X	X	X					

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	disposições previstas no PADDE.	X	X			2. Identificar as boas práticas já existentes no âmbito da introdução do digital na sala de aula.	X	X	X				X	
						3. 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 tecnologias digitais, tendo em conta o diagnóstico Check-In aplicado no AEAS, bem como os resultados obtidos através da ferramenta Selfie.	X	X	X	X	1. Avaliação do Agrupamento no que diz respeito ao uso das tecnologias digitais (entrevistas e evidências).	X	X	X	X			X	
	5. Aumentar o número de docentes que utiliza regularmente uma ou mais ferramentas e conteúdos digitais no processo de ensino e aprendizagem (Percentagem de docentes que utiliza regularmente ferramentas e conteúdos digitais na sala de aula).	60%	65%	80%	90%	1. Aquisição de licenças de software para apoio ao desenvolvimento de atividades de ensino e aprendizagem nas diferentes áreas do currículo.	X							
						2. Atualização progressiva do parque informático e reforço da rede.	X							
						3. Criação de um repositório de recursos digitais construído por pequenas comunidades de aprendizagem de docentes.		X	X					
						4. Observação colaborativa de aulas tendo como foco de observação e de melhoria a introdução de tecnologias digitais no processo de ensino aprendizagem.		X	X					
f) Criar "laboratório de aprendizagem em ambiente inovador tecnologicamente enriquecido".	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							

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
			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 de uso das tecnologias digitais nos processos de ensino e aprendizagem.		X			1. Análise e acompanhamento do impacto das tecnologias digitais na sala de aula por parte da equipa PADDE.	X	X	X					
			X			2. Propor a alteração do Regulamento Interno no sentido de regular o uso do *smartphone* 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						
		X	X	X	X	4.Identificação e divulgação de boas práticas relativas ao uso das tecnologias digitais no seio do agrupamento.	X	X						
		X	X	X	X	5.Criação de políticas globais para o agrupamento sobre TIC: ética e segurança, *cyberbullying*, *BYOD* (*"Bring your own device"* - 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	Metas Calendarização	Ações a desenvolver	Intervenientes

	Indicador	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		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	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 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 constituídos em Assembleia de Delegados.	X						X	
		X	X	X	X	6. Incentivo à participação de antigos alunos em iniciativas de sensibilização dos mais jovens sobre a história e sobre a memória das escolas, através de debates, conversas informais, divulgação de histórias de vida, etc.	X	X			X			

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
		X	X	X	X	7. Produção e venda de *merchandising* do Agrupamento (bonés, *pins, Tshirts*), com recurso à criação artística dos alunos. Adoção de uma *Tshirts e sweatshirt* 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. Criação e implementação de um Projeto Cultural de Escola(s) que reforce a identidade humanista do agrupamento, através de um conjunto de ações que promovam o desenvolvimento de competências estéticas, criadoras e criativas, assim como o bem-estar da comunidade escolar.	X	X	X	X	X	X	X	X
		X	X	X	X	12. Apoio ao Coral "Sul Family" enquanto projeto agregador no seio do Agrupamento AEAS.	X		X					
		X	X	X	X	13. Atualização anual do manual de acolhimento.	X		X					
b) Intensificar a participação	1. Aumentar os contactos presenciais	X	X	X	X	1. Realização de contactos via, correio, telefone,	X		X					X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
e o envolvimento dos pais e encarregados de educação nas atividades do agrupamento e na vida escolar dos alunos.	com EE, com vista a potenciar o envolvimento com a escola e o acompanhamento da vida escolar dos seus filhos.					email e SMS.								
		X	X	X	X	2. Realização de ações de educação parental.					X			X
		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
		X				4. Adesão à Academia Digital de Pais.	X	X	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)	50%	55%	60%	70%	1. Dinamização de ações de formação sobre utilização de ferramentas digitais para PND.	X			X				
						2. Desmaterialização de documentos: passagem para versão digital de documentos recebidos no Agrupamento, como forma de facilitar a distribuição alargada.	X	X				X		
	2. Instituir mecanismos que permitam agilizar a comunicação imediata ao EE (ocorrência,	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

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	informação relevante sobre comportamentos desajustados, falta a atividades letivas ou a apoios por parte do aluno).													
	3.Diminuir os custos com consumíveis informáticos. (% de redução de custos anuais com consumíveis informáticos, tendo por referência a média de custos dos últimos 3 anos) ***Referencial: 1.339,52€***	5%	6%	7%	8%	1. Limitação do recurso à fotocópia nos casos em que seja possível utilizar a via digital.	X		X	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					
			X			3. Criação de um jornal do AEAS.	X	X	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	1. Aumentar o número de projetos, de parcerias e de protocolos com empresas e instituições locais, no âmbito do EQAVET. (Nº de projetos, protocolos e parcerias em que AEAS se encontra envolvido, tendo por referência a média dos últimos 3 anos)	5%	5%	10%	10%	1. Incentivar a realização de parcerias no âmbito do ensino profissional.	X					X		

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
desenvolvimento do gosto pela ciência, pela investigação e pela inovação e ao alargamento dos horizontes de emprego.	**Referenciais:** **Protocolos simples: 201** **Protocolos EQAVET nível 3: 7**	50%	60%	70%	70%									
	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	X					
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 comunidade 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, designadamente quanto à avaliação da qualidade da Educação e Formação Profissional (EQAVET).	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							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	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 *benchmarking* operacional e *benchmarking* 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		

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
c) ***Consolidar uma cultura de segurança entre a comunidade escolar.***	1. Diminuir gradualmente o número de ocorrências relacionadas com questões de segurança e saúde.	X	X	X	X	1. Realização de ações de formação para as equipas de 1ª intervenção das escolas do agrupamento.	X	X		X				
		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 FCT e o Desporto Escolar.			X	X	X	X	X	X
	3. Zelar pela manutenção dos equipamentos educativos e instalações escolares do AEAS.	X	X	X	X	1. Afetar à manutenção de espaços e equipamentos um Assistente Operacional que garanta a sua operacionalidade.				X				
		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	X		X	X	X		X	X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		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 os resultados obtidos com a aplicação da CAF em 2020)					relativamente ao funcionamento dos serviços.								
		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	X	6. 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	X				
e) ***Institucionalizar práticas de transparência e rigor na gestão das pessoas,***	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: • de natureza pedagógica: Perfil de adequação do professor à turma. • de natureza ética/profissional: Otimização do	X	X	X					

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
consubstanciadas em princípios de reconhecimento do esforço e do mérito.						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.								
	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		X		
f) ***Reconhecer, valorizar e premiar o mérito e o esforço individual e das equipas***	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	X					
g) ***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.***	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		X			
						2. Partilha, descentralização e delegação de competências e de responsabilidades (*empowerment*), através de um maior envolvimento das estruturas de base na tomada de decisão e de criação de momentos de *feedback* 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	X	X	X	X				

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
						estrutura, órgão ou serviço.								
						4. Inclusão no Plano de Formação do AEAS de ações sobre "Liderança", "Motivação", "Gestão de Conflitos", "*Coaching* e liderança de equipas de trabalho", etc.	X	X	X	X				
h) ***Consolidar ambientes facilitadores do trabalho colaborativo e o processo de 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 de Equipa Educativa, para cumprimento da planificação anual, do plano de atividades da Estrutura ou do PCT.	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, sobretudo digitais, 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 *Observação Colaborativa de Aulas* entre docentes em todas as disciplinas, anos de escolaridade e cursos.	X	X	X					
		X		X		4. Participação em ações de formação sobre supervisão por parte de 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		X	X	X	1. Viabilização de momentos de observação de práticas (inovadoras ou adaptadas) desenvolvidas em contextos tecnologicamente enriquecidos.	X	X	X					

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	resultantes da introdução de ferramentas digitais na sala de aula.	X	X	X	X	2. Criação de uma base de dados de boas práticas enquanto património pedagógico interno.	X	X	X					
i) ***Promover a auto e hétero 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, o diagnóstico de necessidades de desenvolvimento profissional de professores e funcionários e as exigências de natureza organizacional.	X	X	X	X		X		

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

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Metas Calendarização	Ações a desenvolver	Intervenientes

	Indicador	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	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, 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 o 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. Constituição de Equipas Educativas no 2º e 3º Ciclos.	X	X	X					
		X	X	X	X	5. Recurso a coadjuvações em sala de aula, particularmente nos anos iniciais de ciclo, definindo prioridades e atendendo aos recursos existentes.	X		X					
		X	X	X	X	6. Melhoria da eficácia do trabalho do Coordenador de Equipa Educativa e 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							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
						características e aos ritmos de aprendizagem dos alunos, designadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências de oralidade e de escrita.								
		X				10. Execução das 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. Estímulo ao maior envolvimento dos EE no acompanhamento da vida escolar dos alunos, em particular no que diz respeito à assiduidade, aproveitamento, comportamento e cumprimento das medidas de apoio educativo propostas pelos conselhos de turma.	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", Academia de Líderes UBUNTU.	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). (<u>Média da CIF</u> por disciplina sujeita a exame nacional, no 3º CEB e Secundário, tendo por referência a média dos últimos 3 anos (níveis	**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 Equipa Educativa no que concerne ao planeamento e gestão currículo e das práticas avaliativas) e para a melhoria dos resultados.		X	X					

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização 2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	Ações a desenvolver	Intervenientes Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	/ 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. Aumentar o número de alunos mentores e mentorandos, tendo por referência o ano 2021/2022. ***Referencial:*** ***150 mentores e 150 mentorandos***		20%	25%	30%	7. Criação de um Programa de Mentorias entre alunos do 2º e 3º ciclo e secundário, quer no seio da turma, quer estimulando a relação entre alunos mais velhos e mais novos.	X						X	X
	3. Manter a discrepância entre a CIF e a Classificação de Exame (CE) às diferentes disciplinas sujeitas a Exame	X	X	X	X	1. Revisão anual do Referencial de Avaliação, tendo em conta os resultados escolares obtidos no ano anterior.	X	X						

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização 2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	Ações a desenvolver	Intervenientes Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	Nacional, no intervalo: **3º CEB** 0,2 < CIF-CE ≤ 0,3 -0,3≤ CIF-CE < -0,2 **Secundário** 25 < CIF-CE ≤ 30 -30 ≤ CIF-CE < - 25					2. Monitorização do cumprimento do Referencial 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						
						3. Definição de procedimentos e práticas avaliativas que privilegiem a dimensão formativa e o feedback de elevada qualidade.		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 Equipa Educativa no que concerne ao planeamento e gestão currículo e das práticas avaliativas) e para a melhoria dos resultados.		X	X					
	4. Melhorar a média da classificação de exame, por disciplina, no 9.º ano e ensino secundário. (Média da classificação de exame a Português e Matemática no 9.º 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	1. Reforço de carga horária em disciplinas de exame para aprofundamento e consolidação de matérias.	X	X				X		
		Secundário 0,0	0,1	0,2	0,2	2. Reforço do ensino diferenciado, potenciando também 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:	**9º ano** 2,9	2,9	3,0	3,0	3. Reforço do trabalho colaborativo para melhoria dos processos (sobretudo ao nível da Equipa Educativa no que concerne ao planeamento e gestão currículo e das práticas avaliativas) e para a melhoria dos resultados.		X	X					
		Secundário												

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização 2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	Ações a desenvolver	Intervenientes Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	(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 anteriores à pandemia – 9º ano: 2,9 | Secundário:10,5***	10,5	10,6	10,7	10,7	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			
	6. Aumentar o número de alunos a iniciar cursos de prosseguimento de estudos. (Nº de alunos que frequenta cursos científico-humanísticos) ***Referencial: média últimos 3 anos: 112***	6%	10%	10%	12%	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	X	X				X	
	7. Aumentar a percentagem 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 média dos últimos 3 anos) ***Referencial: 172 alunos (16,5%)***	2%	3%	5%	5%	1. 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	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 média dos últimos 3 anos) ***Referencial: 56% alunos - 1ª prioridade 18% alunos - 2ª prioridade***	2%	3%	5%	5%	1. Reforço da orientação vocacional levadas a cabo pelos SPO.					X	X		

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	9. Melhorar a taxa de conclusão dos cursos de Educação e Formação Profissional, tendo por referência o ciclo de formação 2018-2021. (Nº de alunos que concluíram o ensino profissional, tendo por base o nº de alunos matriculados no início do ciclo de formação. Pretende-se incrementar o sucesso, pelo que a % proposta corresponde à redução do insucesso) ***Referencial: 80,9%***	10%	15%	20%	25%	1. Identificação precoce do risco de insucesso e de abandono escolar, com base em indicadores claros e precisos.		X	X				X	
						2. Incremento do envolvimento parental através do enquadramento e intervenção das TSSS e dos SPO, com vista à responsabilização pela vida escolar dos alunos.					X		X	X
						3. Incremento da ação disciplinar, nos termos previstos no Regulamento Interno, relativamente ao comportamento, à responsabilidade e à assiduidade dos alunos.	X	X					X	X
						4. Reforço do apoio prestado aos alunos tendo por base uma intervenção diferenciada, quer durante a realização do módulo/UFCD, quer em sede de recuperação modular.	X		X				X	
						5. Incremento do desenvolvimento de projetos de natureza interdisciplinar para o desenvolvimento de competências transversais, tendo por base o perfil profissional à saída do curso.			X				X	
						6. Dar voz aos alunos através da aplicação de questionários que visem aferir o seu grau de satisfação sobre o desenvolvimento da formação.		X					X	
						7. Reforço do acompanhamento, monitorização e controlo do processo de elaboração da PAP.		X	X				X	
	10. Aumentar a taxa de alunos que concluem os seus cursos profissionais e prosseguem a sua formação em cursos	2%	2%	3%	3%	1. Reforçar o apoio prestado aos alunos na preparação para as provas de ingresso (aulas de apoio de preparação para os exames).	X	X	X				X	X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	pós-secundário ou no ensino superior, tendo por referência o ciclo de formação 2018-2021. (Nº de alunos que, nos seis meses seguintes à conclusão do seu curso, ingressam num curso pós-secundário ou no ensino superior, tendo por base o número de alunos que concluíram o ensino profissional) ***Referencial: 36,8%*** ***Nº alunos que concluíram – 114*** ***Nº alunos que prosseguiram estudos - 42***	X	X	X	X	2. Realização de sessões de divulgação da oferta formativa pós secundário e de nível superior para diplomados com formação nível IV.					X		X	X
		X	X	X	X	3. Realização de sessões de orientação vocacional.					X		X	
	11. Melhorar a taxa de empregabilidade nos 6 meses seguintes à conclusão do curso em setores diretamente. relacionados com a área de formação. (Taxas de empregabilidade dos alunos que concluem os seus cursos e não prosseguem estudos, tendo por referência o ano letivo de 2020/2021) ***Referencial: 37,5%*** ***Nº alunos do 12º ano – 129*** ***Nº alunos que concluíram – 114*** ***Nº de alunos que não prosseguiram estudos - 72*** ***Nº alunos que obtiveram emprego na área – 27 (37,5%)***	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	X	X	2. Realização, no mínimo, de uma reunião de trabalho/ano com empresários para discutir a qualidade da formação ministrada na escola.	X	X						X
		X	X	X	X	3. Promover sessões técnicas de procura de emprego para os alunos do terceiro ano de formação.		X					X	X
b) Reforçar o acompanhamento, gestão e monitorização da qualidade da Educação Formação Profissional (EFP).	1. Melhorar o processo de monitorização da aprendizagem 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).	X	X	X					
		X	X			2. Reforço do envolvimento dos stakeholders externos tendo em vista a gestão, acompanhamento e avaliação da EFP.	X	X	X					X
		X	X	X	X	3. Aplicação de questionários de satisfação a alunos, entidades de acolhimento e empregadores	X	X	X				X	X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização 2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	Ações a desenvolver	Intervenientes Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
						para aferição da qualidade da formação e do acompanhamento por parte da escola.								
		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 a taxa de absentismo injustificado no ensino profissional, tendo por referência a média das taxas de absentismo por aluno dos 2 últimos anos letivos (2019/20 e 2020/21). **Referencial:** – Nº de faltas injustificadas no ensino profissional em 2019/20: 3840 – Nº alunos no ensino profissional em 2019/20: 371 – Taxa de absentismo por aluno em 2019/20: 10,4 • Nº de faltas injustificadas no ensino profissional em 2020/21: 3500 • N.º alunos no ensino profissional em 2020/21: 366 • Taxa de absentismo por aluno em 2020/21: 9,6) **Média: 10 faltas injustificadas por aluno**	10%	20%	30%	40%	1. Elaboração, no âmbito do EQAVET, de um instrumento de monitorização do comportamento, aproveitamento e assiduidade dos alunos, com vista à antecipação do risco.		X	X		X		X	
						2. Sinalização precoce para os SASE de situações de alunos, cujo comportamento, aproveitamento e assiduidade indicie risco de abandono escolar.		X	X		X		X	X
						3. Enquadramento e acompanhamento precoce por SASE de alunos com perfil de risco.		X	X		X		X	X
	2. Reduzir progressivamente o abandono escolar global para tendencialmente 0, tendo por referência a média dos últimos 3 anos. (% de redução do abandono escolar, tendo por referência a <u>média dos últimos 3 anos:</u> 2019|2020|2021). Nº de alunos que abandonaram sobre o nº total de alunos do agrupamento.	X	X	X	X	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	
		0,1%	0,1%	0,2%	0,0%	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

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	Referenciais: Escolaridade obrigatória – 0,26% Fora da Escolaridade obrigatória – 0,88%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	3. Cumprimento por parte dos diretores de turma do manual de procedimentos do SASE para prevenção do abandono escolar, em particular no que concerne à determinação do perfil de risco.	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. Garantir que, progressivamente, todas as áreas disciplinares que se envolvem em domínios de autonomia curricular, enquanto metodologia de trabalho interdisciplinar com vista à recuperação e consolidação de aprendizagens.	X	X	X	X	1. Incentivar a voz dos alunos através da aplicação da ferramenta *Framework* de desenvolvimento pedagógico, enquanto ferramenta de monitorização do trabalho de sala de aula.	X	X	X					
						2. Elaboração de uma planificação interdisciplinar anual, por Equipa Educativa, no âmbito do PCT, de modo a determinar a interseção de aprendizagens entre disciplinas e delinear o processo de gestão integrada do currículo.		X	X					
						3. Criação de instrumentos de monitorização do cumprimento da planificação anual.		X						
	2. 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 entreajuda 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 *Observação Colaborativa* de aulas entre docentes em disciplinas, anos de escolaridade e cursos.		X						
	3. Reduzir o número reclamações/ recursos de classificações atribuídas no final do ano às diversas disciplinas no âmbito do agrupamento.	<3	<3	<2	<2	1. Divulgação junto dos alunos, por parte de todos os professores, e junto dos EE, por parte do DT, dos critérios de avaliação, explicando e esclarecendo dúvidas.		X	X			X		X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	(Número de reclamações sobre as classificações atribuídas no final do ano letivo)					2. Formação contínua dos professores no âmbito da avaliação pedagógica.	X		X					
e) *Dar centralidade a modelos pedagógicos inovadores e diferenciados, em que os alunos tenham um papel mais ativo na construção da aprendizagem e que todos consigam aprender, com vista ao desenvolvimento dos princípios, dos valores e das áreas de competência enunciados no PASEO.*	1. Garantir que a todos os alunos são dadas iguais oportunidades de aquisição das áreas de competência do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.	X	X	X	X	1. Privilegiar metodologias ativas no processo de ensino aprendizagem que coloquem o aluno no centro do processo educativo, com vista ao desenvolvimento do pensamento crítico e criativo e do raciocínio e resolução de problemas e ao aprofundamento do relacionamento interpessoal e da colaboração.		X	X			X	X	
		X	X	X	X	2. Fomentar a aprendizagem através de Domínios de Autonomia Curricular com vista ao desenvolvimento do trabalho interdisciplinar e de articulação curricular numa perspetiva integradora do conhecimento.	X	X	X				X	
		X	X	X	X	3. Incluir no Plano de Formação, como áreas prioritárias a desenvolver, ações sobre "Metodologias Ativas" e "Diferenciação Pedagógica"	X	X	X					
	2. Garantir o cumprimento integral, em todas as turmas e níveis de ensino, dos domínios obrigatórios e opcional da Estratégia de Agrupamento de Educação para a Cidadania.	X	X	X	X	1. Criar mecanismos de monitorização periódica da execução da Estratégia de Agrupamento de Educação para a Cidadania.		X	X				X	
		X	X	X	X	2. Divulgar à comunidade projetos interdisciplinares no âmbito da Educação para a Cidadania.		X	X				X	
	3. Desenvolver em cada turma da EPE, 1º, 2º e 3º ciclos e secundário (Curso		X	X	X	1. Desenvolvimento de cursos avançados de ciência recorrendo ao protocolo com o IEC.								

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	CT e Ensino Profissional), pelo menos um projeto com base STEM *(Science, Technology Engeneering and Mathematics)* e IBL *(Inquiry Based Learning).*					2. Inscrever em sede de PCT a execução de pelo menos um projeto interdisciplinar com base STEM.								
	4. Manter acima de 90% os alunos dos 1º e 2º anos que, no final do ano letivo, apresentam níveis satisfatórios ou muito satisfatórios de proficiência de leitura e escrita.		X	X	X	1. Alargar a todos os anos de escolaridade o projeto CriaLer envolvendo as Bibliotecas Escolares.			X				X	
			X	X	X	2. Incrementar atividades específicas que visem a melhoria da competência de escrita.			X				X	
	5. Aumentar o número de alunos que aderem ao programa de mentorias, tendo por referência o ano 2021/2022. **Referencial: 300**		20%	25%	30%	1. Desenvolver uma campanha de sensibilização de alunos e pais para a importância da colaboração no ato de aprender/ensinar, quer para mentores quer para mentorando.			X		X	X		
f) 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 média dos últimos 3 anos) ***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, deficiência, ambiente, etc.	X	X				X		X
						2. Implementar práticas de "apadrinhamento" de alunos mais velhos relativamente a alunos mais novos, com o objetivo de melhorar a integração dos alunos na escola, fomentar a solidariedade e o respeito pelos outros.	X	X					X	
						3. Desenvolvimento de ações de educação parental com vista à capacitação de pais e encarregados de educação para o acompanhamento da vida escolar dos seus filhos.	X				X			X
						4. Acompanhamento próximo por parte dos SASE					X		X	X

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
						de alunos e famílias que apresentem indícios de risco.								
						5. Criação do Gabinete de Apoio ao aluno e à família, intensificando a sua ação na promoção dos valores da cidadania, do respeito pela autoridade do professor e na valorização da escola.	X					X		
						6. Aderir à Academia de Líderes UBUNTU.	X	X	X				X	
	2. Aumentar o número de alunos a participar em Clubes ou Projetos de 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 DT, envolverem um maior nº de alunos em atividades extracurriculares.		X				X		
						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, Matemática, Desporto Escolar, Robótica, e outros que venham contribuir para a formação integral do aluno.		X	X			X	X	
	3. Melhorar os mecanismos de sinalização tão precoce quanto possível de alunos com NEE.	X	X	X	X	1. Uniformização de procedimentos relativos à sinalização, referenciação, personalização de estratégias e avaliação de alunos com NEE.		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			

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	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						
						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.: Fitness Gram) 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: • 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 do respeito pelas minorias, da multiculturalidade e do diálogo intercultural.		X					X	
g) Promover políticas de desenvolvimento sustentável em termos	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					

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
energéticos e ambientais.	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							
	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	
h) Promover a Biblioteca Escolar enquanto parceiro privilegiado na ação colaborativa inerente ao processo de ensino e aprendizagem para garantir ambientes híbridos de acesso à informação, ao conhecimento e ao desenvolvimento de competências necessárias à aprendizagem, ao trabalho e à vida.	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: 15 turmas***	18	21	24	27	1. Desenvolvimento do projeto "Aprender com a BE: • Literacia da Leitura • Literacia da Informação • Literacia dos Media		X	X				X	
	2. Aumentar o número de turmas envolvidas no programa formativo para o desenvolvimento de capacidades no uso das tecnologias em contexto educativo. ***Referencial em 2020/2021: 15***	18	21	24	27	1. Dinamização de sessões formativas de exploração de ferramentas digitais em prol do ensino e da aprendizagem, no domínio das literacias.		X	X				X	
	3. Garantir que pelo menos metade dos alunos e dos professores envolvidos em ações potenciadoras da recuperação das aprendizagens através da promoção da leitura, avalia o seu impacto como satisfatório ou muito	50%	55%	60%		1. Implementação de projetos que estimulem a prática regular e continuada da leitura e da escrita, em articulação com docentes de diferentes áreas disciplinares: - Projeto CriaLer (RBE) - Ação "Escola a Ler" (DGE, RBE, PNL 2027).		X	X				X	

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais Indicador	Metas Calendarização				Ações a desenvolver	Intervenientes							
		2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025		Órgãos Gestão	Estruturas Intermédias	P.D.	P.N.D.	SPO/SASE	SAE	Alunos/E.E.	Envolvente
	satisfatório. (% dos professores e dos alunos que avalia positivamente o impacto dessas ações)					2. Criação de instrumentos de monitorização do impacto dos projetos.		X						
						3. Definição de uma equipa constituída por elementos de todos os níveis de ensino para facilitar a implementação dos projectos em cada escola.	X		X					
		X	X	X	X	4. Criação das condições técnicas e logísticas para assegurar a disponibilização em formato digital de livros a todos os alunos.	X	X		X				
		X	X			5. Leitura durante as aulas nas disciplinas intervenientes no projeto, de forma rotativa.			X				X	
	4. 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 o relatório de AA das BE 20/21) ***Referencial: 92 (AC 24|ANV 34|ESMC 34)***	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 *e-learning* 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 no modelo de autoavaliação do Agrupamento.		X					X	

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 decorrentes do processo de acompanhamento e monitorização 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 2021-2025, 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

Antúnez, 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, l. (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.