

# Projeto Educativo 2023-2026



2023/24

---

**Agrupamento de Escolas de Alcanena**



# Índice

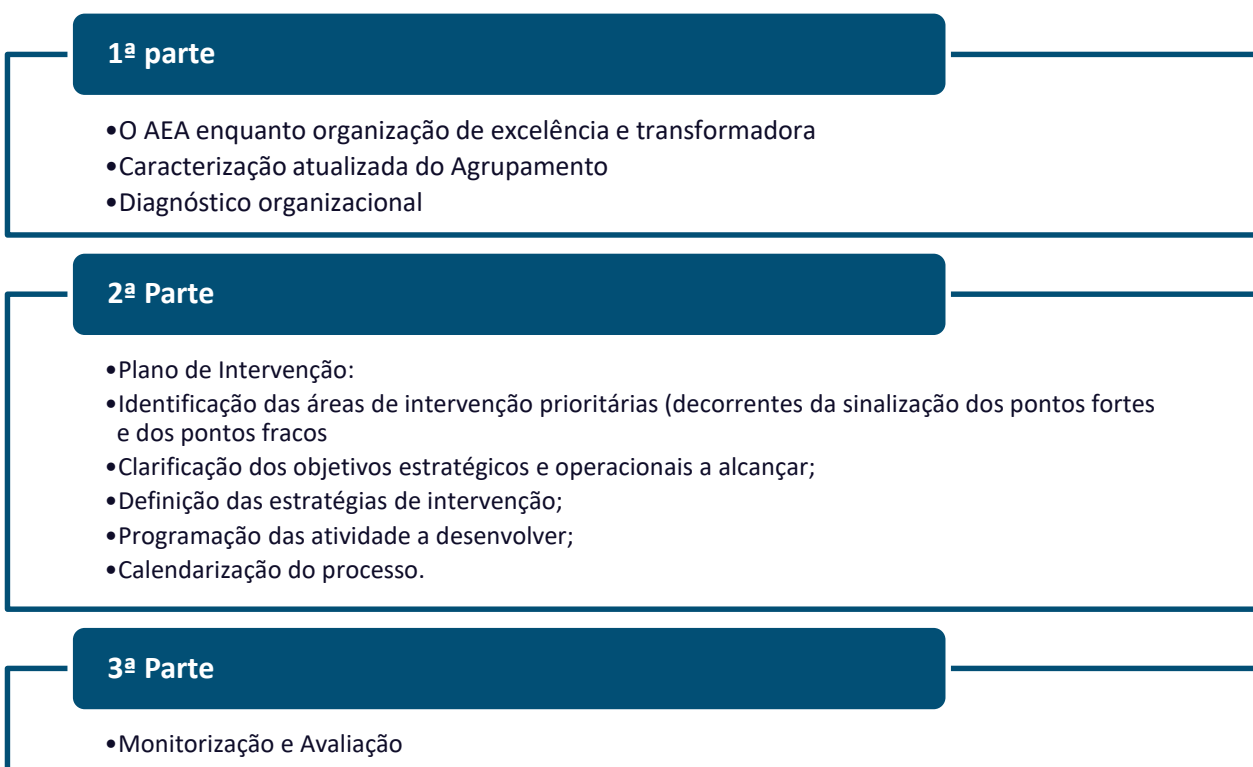
INTRODUÇÃO.....	4
1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	6
1.1. CONTEXTO TERRITORIAL.....	6
1.2. O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ALCANENA, UMA ORGANIZAÇÃO DE EXCELÊNCIA E TRANSFORMADORA.....	7
1.3. CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ALCANENA .....	19
1.3.1. ENSINO PRÉ-ESCOLAR.....	20
1.3.2. ESCOLAS BÁSICAS DO 1º CICLO .....	20
1.3.3. ESCOLAS BÁSICAS DO 2º, 3º CICLOS .....	21
1.3.4. ESCOLA SECUNDÁRIA C/ 3º CICLO .....	21
1.3.5. CENTRO PARA A QUALIFICAÇÃO E O ENSINO PROFISSIONAL .....	22
1.4. A COMUNIDADE EDUCATIVA .....	23
1.4.1. ALUNOS.....	23
1.4.2. PESSOAL DOCENTE .....	25
1.4.3. PESSOAL NÃO DOCENTE.....	25
1.4.4. PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO .....	25
1.4.5. PARCEIROS COMUNITÁRIOS .....	26
1.5. RESULTADOS ESCOLARES .....	28
1.6. PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO .....	29
1.7. OS PRÉMIOS.....	31
1.8. RECURSOS FINANCEIROS .....	32
1.9. GRANDES NÚMEROS .....	34
1.10. ANÁLISE SWOT.....	34
1.10.1. AMBIENTE INTERNO .....	35
1.10.2. AMBIENTE EXTERNO .....	36
2. PLANO DE AÇÃO .....	39
2.1. ESQUEMA CONCETUAL.....	39
2.2. MISSÃO .....	39
2.3. VISÃO .....	39
2.4. VALORES .....	41

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

2.5. EIXOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS, AÇÕES A DESENVOLVER, INDICADORES E CRONOGRAMA .....	42
2.5.1. EIXOS ESTRATÉGICOS .....	43
<i>Eixo 1 – Liderança, autonomia e qualidade</i> .....	45
Eixo 2 – Sucesso escolar e prestação do serviço educativo .....	54
Eixo 3 – Comunicação, identidade, integração no meio e espaço global .....	73
3. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO .....	82
CONCLUSÃO .....	83
BIBLIOGRAFIA .....	84

# INTRODUÇÃO

O Projeto Educativo do AEA é um documento dinâmico, que assenta no pressuposto que a interação a estabelecer com os diversos *stakeholders* para a sua operacionalização levará à coconstrução de um referencial de ação da vida do Agrupamento. Desta forma, em conformidade com o previsto na legislação, o presente projeto encontra-se dividido em três partes distintas, a saber:



Quadro 1- Estrutura do Projeto Educativo

O exercício da reflexividade coletiva inerente à construção do projeto educativo concede a possibilidade de repensar a organização, as relações e conexões que nela se estabelecem, no sentido de se apresentar uma estratégia que venha a assumir-se enquanto referencial do Agrupamento, alicerçada em processos de coconstrução de uma visão partilhada da organização.

A qualidade, rigor e excelência traduzidos em práticas de *accountability*, melhoria contínua, exigência, respeito, equidade, participação democrática e responsabilidade, norteiam o

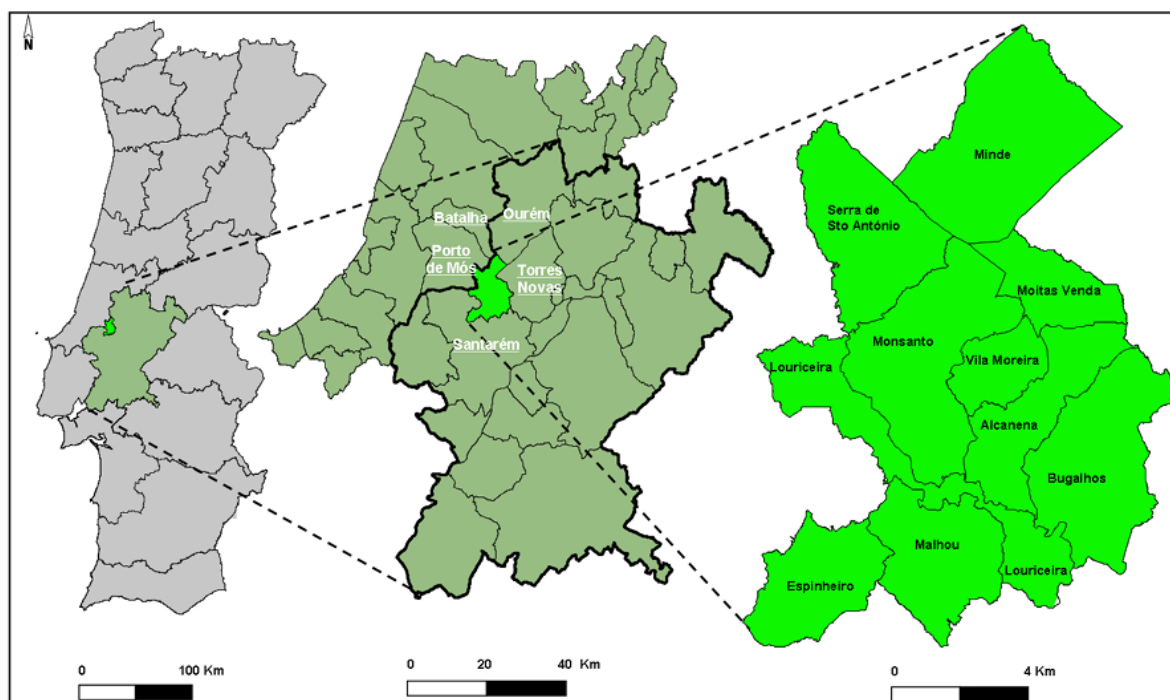
## Agrupamento de Escolas de Alcanena

projeto educativo, pressupondo o envolvimento de uma multiplicidade de relações que extravasam as fronteiras físicas, visando a mobilização da comunidade educativa.

# 1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

## 1.1. CONTEXTO TERRITORIAL

O Agrupamento de Escolas de Alcanena é agrupamento único no concelho de Alcanena, distrito de Santarém, localizado a cerca de 73 km da sede do distrito de Santarém (Figura 1). O concelho de Alcanena é formado por sete freguesias, sendo elas: União de Freguesias de Alcanena e Vila Moreira, Bugalhos, União de Freguesias de Malhou, Louriceira e Espinheiro, Minde, Moitas Venda, Monsanto e Serra de Santo António.



**FIGURA 1 - CONCELHO DE ALCANENA, POR FREGUESIAS (FONTE: ALCANENA 2013 – ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS E PROGRAMA OPERACIONAL)**

A cidade conta com cerca de 57.410 habitantes, sendo sede de um município com 127,33 km<sup>2</sup> de área<sup>1</sup>. A densidade populacional do Concelho é de 150 habitantes por Km<sup>2</sup>.

A população ativa do concelho conta com 25.843 pessoas, maioritariamente no setor terciário<sup>2</sup> (terciário – 3.372; secundário: 2.371; primário: 79). As atividades económicas definidas como promissoras pelas entidades locais são: a atividade industrial de curtumes, a indústria têxtil e a promoção do património<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Segundo a Pordata, em 2019.

<sup>2</sup> Informação retirada de

<https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%3%a7%3%a3o+empregada+segundo+os+Censos+total+e+por+sector+de+atividade+econ%3%b3mica-145>

<sup>3</sup> Informação retirada do site da Câmara Municipal de Alcanena:

<http://cm-alcanena.pt/index.php/pt/municipio/dadossociodemograficos/historia>

## 1.2. O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ALCANENA, UMA ORGANIZAÇÃO DE EXCELÊNCIA E TRANSFORMADORA

Os últimos 8 anos têm sido particularmente desafiantes com um impacto significativo ao nível do desenho, concretização curricular e avaliação das aprendizagens, desde a mudança de política educativa e consequente paradigma assente num novo enquadramento legal enformado pelo Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO), à pandemia, ao ensino à distância, ao ensino híbrido, ao #EstudoEmCasa; à transferência de competências para o município, até à transição digital e ao Projeto Piloto Manuais Digitais.

Com efeito, a pandemia trouxe novos desafios e o acesso ao “mundo” mudou e digitalizou-se com uma velocidade difícil de prever num passado próximo, deixando marcas indeléveis e criando afastamentos que carecem da intervenção de todos os agentes.

A Escola, que pretendemos ser o provedor do elevador social comunitário que garanta a equidade de todos e qualquer aluno, não fica indiferente a esta realidade.

Para além das tão necessárias recuperações das aprendizagens, materializadas no Plano de Ação Escola+ 21/23, resultantes das disrupções constantes das atividades letivas, continua a ser necessário rever os pressupostos e as estratégias internas de atuação, não apenas à luz da legislação em vigor, mas das carências comunitárias.

Nesta demanda, parte-se da premissa de que a qualidade das aprendizagens, que se sobrepõe à quantidade, apenas fortificará se os processos dialógicos sistemáticos entre professores, alunos, famílias e comunidade, se normalizarem em relações positivas e interativas, em parcerias estratégicas, potenciadoras da criação de ambientes positivos de aprendizagem - bases comuns para a mudança e inovação educacional.

Mas como trabalhar o currículo para potenciar aprendizagens eficazes?

A resposta mais direta será pela motivação dos alunos, pela motivação dos professores, pelo envolvimento dos pais/encarregados de educação e de toda a comunidade.

Trata-se de uma tarefa complexa e aparentemente sempre inacabada, que carece de apropriação por parte de todos os intervenientes.

Mas, para além desta reflexão/consciencialização conjunta dos parceiros, este processo passa também pelo seu envolvimento, na certeza de que dessas reflexões/produções inovadoras e coletivas, realizadas de modo planeado e regular em torno do ensino e da aprendizagem, resultarão as melhores formas de aprendizagem coletiva e superação de desafios. Nesses desafios, conseguimos identificar: o sucesso de todos e cada um dos nossos alunos; o respeito pela diversidade e individualidade; o facilitar da construção de um projeto de vida consentâneo com o perfil de cada aluno; e o encarar do currículo como elemento facilitador de aprendizagens mais eficazes e duradouras.

E é neste processo que identificamos as práticas significativas que temos vindo a implementar, tendo como horizonte o Perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória, e, desta forma, a solidificar os alicerces de inovação impactante:

### . Criação de ambientes educativos inovadores

- **Sala de aula do futuro (SAF) / laboratório de aprendizagem multimédia** inaugurada em fevereiro de 2016. Espaço onde se operacionaliza o trinómio espaço + tecnologia + pedagogia, favorável ao desenvolvimento de aprendizagens significativas. A SAF é perçecionada pelo AEA como um símbolo da mobilização de estratégias ativas suportadas pelas tecnologias em ambientes adequados, onde é priorizado o ritmo de aprendizagem de cada aluno e onde cada um pode desenvolver tarefas distintas, em coagência com o professor ou pares.

#### - **Classroom on wheels (2017)**

Projeto patrocinado pela Fundação Calouste Gulbenkian que consistiu na disponibilização de ambientes educativos inovadores móveis, passíveis de serem requisitados pelos professores dos diversos estabelecimentos de ensino que integram o agrupamento. Os dispositivos tecnológicos são suscetíveis de transformar

uma sala de aula regular num ambiente educativo inovador, no sentido de dar resposta e de motivar as crianças e alunos com diferentes estilos de aprendizagem em diversos domínios.

### - “Makerspace”, inaugurado a 12 de abril de 2018

Espaço onde o engenho e criatividade podem ser alavancados, através da utilização e interação com as mais recentes tecnologias, a par de técnicas artesanais próprias do trabalho manual. A natureza própria do laboratório, de aprender fazendo, complementa as aprendizagens em sala de aula. No Espaço “Maker”, os alunos desenvolvem competências relevantes, sendo encorajados a pensar num futuro em termos de saídas profissionais, ambições empreendedoras ou prosseguimento de estudos no Ensino Superior.

### . Plano de Ação Estratégica de Promoção do Sucesso Escolar

Projeto que resultou de uma reflexão coletiva em torno das necessidades das crianças e alunos do AEA, tendo-se gizado 5 medidas de promoção do sucesso escolar, entre as quais se destaca a implementação da Turma Mais e dos projetos Recuperar e Aprender e Ler para Ser. A par destas medidas, foram definidas metas para o último biénio, em termos do aproveitamento dos alunos, tendo as mesmas sido superadas pelo AEA. Como consequência dos excelentes resultados, o AEA recebeu autorização para recrutar um docente para auxiliar na implementação do seu plano de ação para o biénio 2018-2020, estando entre as 50 escolas que mais evoluiu.

### . Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular (PAFC)

Este projeto foi percecionado como uma oportunidade de mobilização de novas metodologias de ensino e de aprendizagem, consubstanciadas no trabalho colaborativo entre docentes, no pressuposto de que a matriz curricular a implementar deve, ela própria, potenciar o sucesso de todas as nossas crianças e alunos.

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

Com efeito, a implementação deste projeto, em 2017/18, foi antecedida de uma reflexão coletiva, no sentido de todos os atores se apropriarem dos pressupostos do exercício da autonomia ao nível da gestão flexível do currículo, da qual decorreu um compromisso alicerçado num processo de corresponsabilização plural, na assunção de que o PAFC constitui uma oportunidade para:

- Generalizar, com efetiva integração no currículo, boas práticas já recorrentes no AEA;
- Promover a melhoria das aprendizagens, objetivando a aquisição de conhecimentos (Aprendizagens Essenciais), o desenvolvimento de competências (Perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória) e a valorização de atitudes (Cidadania e Desenvolvimento);
- Valorizar as artes, a ciência, o desporto, as humanidades, as TIC's, o trabalho experimental;
- Desenvolver competências de pesquisa, gestão da informação, reflexão, trabalho colaborativo e de comunicação;
- Privilegiar e generalizar a implementação do trabalho de projeto, a par de outras metodologias ativas;
- Flexibilizar a conceitualização dos espaços (sala de aula sem paredes) e dos tempos escolares;
- Promover o exercício de uma cidadania ativa, responsável e inovadora.

### . Territorialização do currículo

A articulação do conhecimento epistémico com o conhecimento interdisciplinar e a territorialização do currículo (entenda-se currículo local), potenciado pela apresentação de desafios, pela procura de respostas a problemas locais e pela deslocalização da aprendizagem para fora das quatro paredes (para onde quer que a curiosidade, o espírito crítico e a imaginação dos alunos possam ser estimulados) em articulação com um trabalho de co agência, em rede, almeja dar voz aos alunos, não apenas na tomada de decisão sobre a escola, mas na sala de aula, em coagência com o professor. É, por isso, que a pedagogia de projeto, nomeadamente PbL, a partir da territorialização do currículo, ou seja, do contexto local, é o caminho que consideramos positivamente impactante. Por outro lado, se queremos desenvolver a capacidade de resolução de problemas complexos, devemos integrar na reflexão sobre o currículo a que aspiramos, questões como a identidade, a segurança (pessoal

e online), a sustentabilidade, a interculturalidade, a inovação, a criatividade e o bem-estar individual e coletivo, local, regional, nacional, europeu, mundial e planetário, a começar pelo espaço escola, comunidade educativa, favorecedor da fruição da aprendizagem e da produção de conhecimento. É, por esta razão, que anualmente selecionamos um tema aglutinador para os projetos a desenvolver por cada turma deste o 1º ano até ao 12º (2017/18: Caminhando ao longo da nossa história; 2018/2019: Antropoceno; 2019/20 e 2020/21: Antropoceno II e alterações climáticas, saúde e bem-estar; 2021/2022: Transições; Bem-Estar; 2022/2023: Felicidade: Descobrimo o invisível ou Para além do visível).

### . Sala de aula sem paredes

Alterámos a sala de aula com a consolidação do desenvolvimento de projetos interdisciplinares. Fomos pioneiros na conceptualização da sala de aula sem paredes, tanto pela criação de espaços e contextos favoráveis à colaboração (ex. saídas de campo; quintas pedagógicas, prados, museus, unidade fabris, centros tecnológicos, em laboratórios de universidades, em centros de ciência viva); como pela criação de ambientes educativos inovadores (ex. Future Classroom Lab; Makerslab; Foodlab; Artslab).

### . Voz dos alunos

É nossa intenção dotar os alunos de ferramentas para que estes continuem a aprender ao longo da vida independentemente do contexto. Para tal, é preciso dar-lhes voz, não apenas na tomada de decisão sobre a escola, mas na sala de aula em co-gestão com o professor. No AE de Alcanena, os alunos participam na tomada de decisão de diferentes formas: Assembleias de turma; Assembleias interturmas; Assembleias de Ciclo; Assembleias interciclos; Reuniões Gerais de alunos; Reuniões de delegados e subdelegados; participação dos alunos no Conselho Pedagógico como convidados; Associação de Estudantes; Orçamento Participativo; Assembleias Eleitorais para a tomada de decisão.

Neste percurso de *everyone a changemaker*, os nossos alunos do secundário têm sido embaixadores da OCDE e ONU, sendo uma aluna do agrupamento líder do conselho consultivo dos alunos dos países da OCDE.

. **Plano vertical das STEM e STEAM**, a par de um plano vertical das competências socioemocionais.

Acreditamos que a educação deve assumir um papel central enquanto ferramenta de empoderamento, servindo de base a abordagens interdisciplinares, onde, por exemplo, as STEM (iniciais anglo-saxónicas que representam Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) ou STEAM (Juntando a Arte à equação) sustentam planos integrados e verticais abrangentes (todos os ciclos), facilitadores do desenvolvimento do pensamento lógico, da produção de conhecimento, a par de competências sócio emocionais. Para tal, é preciso uma aposta forte na mobilização de metodologias ativas (pedagogia de projeto, gamificação; Pbl). Por seu turno, para implicar o aluno e suscitar o seu interesse é preciso conferir-lhe agência. Este envolvimento é assegurado quando estimulamos o aluno a olhar para a comunidade e a tentar encontrar soluções, através da via científica, em prol de um bem-estar individual e coletivo, enquanto agente transformador da sociedade em que se insere. É o aluno que identifica o problema, investiga, formula a hipótese, define as variáveis, organiza, observa e realiza a parte experimental, recolhe evidências, interpreta, demonstra, comunica, monitoriza, avalia. Desta forma, asseguramos não apenas o envolvimento cognitivo, mas também afetivo do aluno, o que facilita a aquisição de aprendizagens mais profundas. É o aluno que estabelece as parcerias com as instituições de ensino superior, centros tecnológicos ou tecido empresarial, numa tentativa de ver validada a hipótese que formulara para um problema que é real, na grande maioria, da sua comunidade e ao qual quer dar uma resposta, no sentido de fazer parte da solução e contribuir para o desenvolvimento sustentável da comunidade onde está integrado. O professor coconstrutor do currículo, com mais autonomia ao nível da sala de aula, é um impulsionador de aprendizagens múltiplas e do desenvolvimento de uma cidadania esclarecida e inovadora, sendo a escola potencialmente uma incubadora

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

de cidadãos transformadores, em que alunos e professores colaboram cada vez mais em coagência.

No pré-escolar, as crianças beneficiam do programa Minilab, e no 1º ciclo do programa Escola Ciência Viva, ambos decorrentes de uma parceria com o Centro de Ciência Viva do Alviela.

### . Escola Transformadora (Ashoka): Everyone a changemaker

De acordo com a Fundação *Ashoka*, o Agrupamento centra a sua ação na partilha com os alunos da importância da cooperação, do respeito pela diversidade e igualdade, capacitando cada um para se tornarem agentes de mudança da comunidade. A escola assume a sua responsabilidade social na procura de um bem-estar coletivo, sendo os professores valorizados como líderes e facilitadores no processo de aprendizagem dos alunos, o que passa pelo desenvolvimento de um processo de aprendizagem mais integrado, consubstanciado em projetos interdisciplinares.

### . Projeto Piloto Manuais Digitais

As mudanças na sociedade têm que ser equacionadas pela escola, pelo que a discussão sobre as oportunidades e desafios decorrentes do uso do digital para fins curriculares, pedagógicos e didáticos está no centro. Neste contexto, o AEA respondeu afirmativamente ao desafio do Ministério da Educação para participar no projeto piloto de desmaterialização dos manuais escolares, integrado no Programa de Digitalização para as Escolas, uma das medidas inseridas no âmbito do Plano de Ação para a Transição Digital. Este plano visa: o desenvolvimento das competências digitais dos alunos; promover a exploração de recursos educativos múltiplos que permitam desenvolver diferentes interesses e adequar os recursos a necessidades específicas; responder de forma positiva a questões ligadas com a sustentabilidade ambiental e excesso de peso nas mochilas.

. **Plano de Inovação** (1º PI homologado em 2019 – Portaria n.º 181/2019, de 11 de junho e o 2º homologado em 2022 em conformidade com a Portaria n.º 306/2021, de 17 de dezembro).

A possibilidade de intervenção no currículo, coberta legalmente, impeliu-nos a criar novas disciplinas com a intencionalidade de melhorar o desenho e concretização curricular, centrando a atuação no aluno real e na aprendizagem, na reflexão sobre os dispositivos de diagnose e consequente obtenção de uma fotografia do aluno nas diferentes disciplinas e domínios e no seu global, facilitadora de um percurso formativo e formador.

### . Semestralização

Alteramos o calendário escolar para semestres, com mais interrupções letivas e aumento de reportes aos encarregados de educação, envolvendo e responsabilizando todas as partes na formação.

### . Plano Nacional das Artes

O AE de Alcanena aposta na integração das artes no currículo dos alunos desde o pré-escolar ao 12º ano, o que se tem vindo a desenvolver, não apenas através do clube de teatro, que anualmente junta em palco cerca de 100 crianças através de uma diversidade de parcerias, de que é exemplo a Associação Materiais Diversos.

### . Avaliação Pedagógica

Revisitamos a avaliação formativa para nos centrarmos numa avaliação pedagógica, potenciadora de melhores aprendizagens com o enfoque:

- no processo;
- na diversificação de processos de recolha de informação;
- na melhoria do feedback ao aluno e família.

### . EQAVET

Em março de 2021, o AE de Alcanena obteve o selo de qualidade EQAVET (Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional) para três anos. O processo envolveu toda a comunidade educativa, com destaque para a equipa EQAVET, coordenadora de qualidade, docentes, alunos, colaboradores não docentes, encarregados de educação, entidades empregadoras e parceiros. Esta certificação coloca em evidência o compromisso das lideranças, *stakeholders* internos e externos para o desenvolvimento, monitorização, avaliação e melhoria contínua do Ensino Profissional.

### . Conselho Consultivo EFP (Educação e Formação Profissional)

O Conselho Consultivo é o órgão de consulta sobre matérias de carácter pedagógico, científico e de interação com a sociedade relativas aos projetos de formação profissionalizantes do AEA, que, pela representatividade dos seus membros, debate e aprecia a política de desenvolvimento da EFP, procurando assegurar e aprofundar a permanente ligação da escola ao tecido socioeconómico. Para além da Diretora do AE, que preside, integra este órgão o Presidente do Conselho Geral; a Autarquia; a Chefe de Serviços de Administração Escolar; diretores de turma e coordenadores de curso; a coordenadora dos cursos profissionais; 2 professores orientadores da FCT; o delegado e subdelegado de cada turma; a coordenadora de qualidade; 2 representantes dos pais e encarregados de educação de cada turma; 1 representante da associação de pais; organizações empresariais, profissionais, culturais, recreativas e outras instituições relevantes de âmbito regional, relacionadas com as atividades da EFP, em número nunca superior ao conjunto dos restantes membros do Conselho.

### . Projeto BEE – Bem-estar na escola

Este projeto foi criado para facilitar a aprendizagem não apenas com sucesso académico, mas com bem-estar integrando 10 oficinas das artes, ao laboratório, à atividade física ao na natureza, às hortas pedagógicas, física na natureza, aos grupos de cooperação, entre outras. Para além dos professores titulares, outros professores

e técnicos do AEA e assistentes operacionais, são envolvidos vários elementos de entidades parceiras, designadamente da Câmara Municipal, assim como artesãos e pessoas da própria comunidade, pois pretende-se também reforçar as relações com a comunidade envolvente.

### . Centros Tecnológicos Especializados

O AE de Alcanena viu aprovados dois Centros Tecnológicos Especializados, um na área digital e outro industrial que serão um novo impulso para a valorização do ensino profissional, que se pretende de excelência. Pretendemos desenvolver as competências de aprendizagem adequadas à integração no mercado de trabalho ou ao prosseguimento de estudos em áreas especializadas, a par do apetrechamento dos formandos com ferramentas que lhes permitam aprender ao longo da vida. Por outro lado, a modernização de espaços e equipamentos de elevada qualidade, assegurando a melhoria da capacidade técnica e pedagógica dos espaços educativos, e consequente qualidade da formação, aumentará a atratividade das formações de nível secundário de dupla certificação em domínios de especialização que requerem mão-de-obra muito qualificada e se inserem num processo de mutação tecnológica acelerada pelos desafios da transição climática e da transição digital, potenciando as condições de empregabilidade dos jovens bem como a sua adaptação às transformações tecnológicas e organizacionais na economia e no contexto laboral.

### . Educação inclusiva: Para uma escola verdadeiramente inclusiva

O AE de Alcanena não é uma escola de elite. Integra desde os melhores alunos àqueles que têm mais dificuldades, dos mais entusiasmados e curiosos aos mais desmotivados. Respeitamos essa diversidade sabendo que temos um desafio entre mãos. Por isso, promovemos um currículo facilitador de melhores aprendizagens, consubstanciado numa gestão flexível do mesmo, como caminho para o sucesso, para o desenvolvimento de agência e de bem-estar com enfoque no desenho curricular, na forma como o implementamos, como reorganizamos a escola e como avaliamos os nossos alunos.

### .Whole community approach

A escola não pode divorciar-se da sociedade. É por isso importante a coconstrução de uma visão partilhada, sendo que esta coconstrução implica a partilha da tomada de decisão com os diferentes stakeholders internos - professores, alunos, funcionários, psicólogos, educadores sociais, - e externos, pais, parceiros comunitários – ensino superior, tecido empresarial, camaras, etc., embebidos de espírito de cooperação profissional e de respeito mútuo pela diversidade de cada um e pelos diferentes papeis e perspetivas, norteados pela tal visão partilhada. É preciso caminhar de uma *Whole School approach* para uma *whole community approach*. Neste âmbito, desenvolvemos parcerias estratégicas com o município, associações, instituições do ensino superior com quem trabalhamos em coagência.

### PADDE – Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola

O AE de Alcanena assume a sua liderança no desafio da transição digital, através da implementação do PADDE. Inauguramos uma página Web para o Centro Qualifica e AE de Alcanena; Integramos as tecnologias na aprendizagem e introduzimos os Manuais Digitais de forma gradual do 5º ao 12º ano; equipamos salas com quadros interativos, entre outros. Mostramos a maturidade profissional quando, em tempo de pandemia, implementamos o E@D em tempo record, dinamizamos as aulas do 7º e 8º anos no #EstudoEmCasa e instituímos o café virtual para partilha de práticas contextualizadas.

### . Projeto Escola Feliz

O AE de Alcanena está empenhado na coconstrução de um ecossistema digital potenciador de aprendizagens mais eficazes, de bem-estar e felicidade.

Através do recurso à inteligência artificial, procedemos a um diagnóstico global, com base científica, dos níveis de emotividade da população escolar, permitindo a avaliação precoce da saúde mental das nossas crianças e alunos.

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

Desenhámos um plano de ação, integrado curricularmente, potenciador de aprendizagens de qualidade e de uma cultura de otimismo e positivismo, incentivando interações sociais, a construção de uma narrativa da felicidade, o desenvolvimento de empatia, resiliência e simultaneamente o *branding* organizacional.

### Projeto Learn to Fly

Em parceria com a Aventura Social, *Learn to Fly* pretende desenvolver a flexibilidade psicológica, abertura, curiosidade, autonomia e autorregulação em crianças no início da sua carreira escolar, ao mesmo tempo que promove uma maior participação social e o diálogo entre gerações, através da identificação e ação em temas sociais relevantes. Dirigido a crianças de 5/ 6 anos (pré-escolar e 1º ano do 1º ciclo de escolaridade), o *Learn to Fly* inclui educadores, famílias e crianças, e após a sua avaliação.

### Projeto Escolas 2030

O AEA integra o programa de investigação-ação Escolas 2030. Usando os princípios do *Human Centered Design* e focado nos anos de transição aos 5,10 e 15 anos, o programa Escolas2030 apoia os professores e os alunos a desenhar e implementar micro inovações educativas, de forma a melhorar aprendizagens holísticas e a qualidade dos ambientes educativos, assegurando um ambiente de aprendizagem intercultural, promotor de sucesso educativo e da redução do abandono escolar.

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

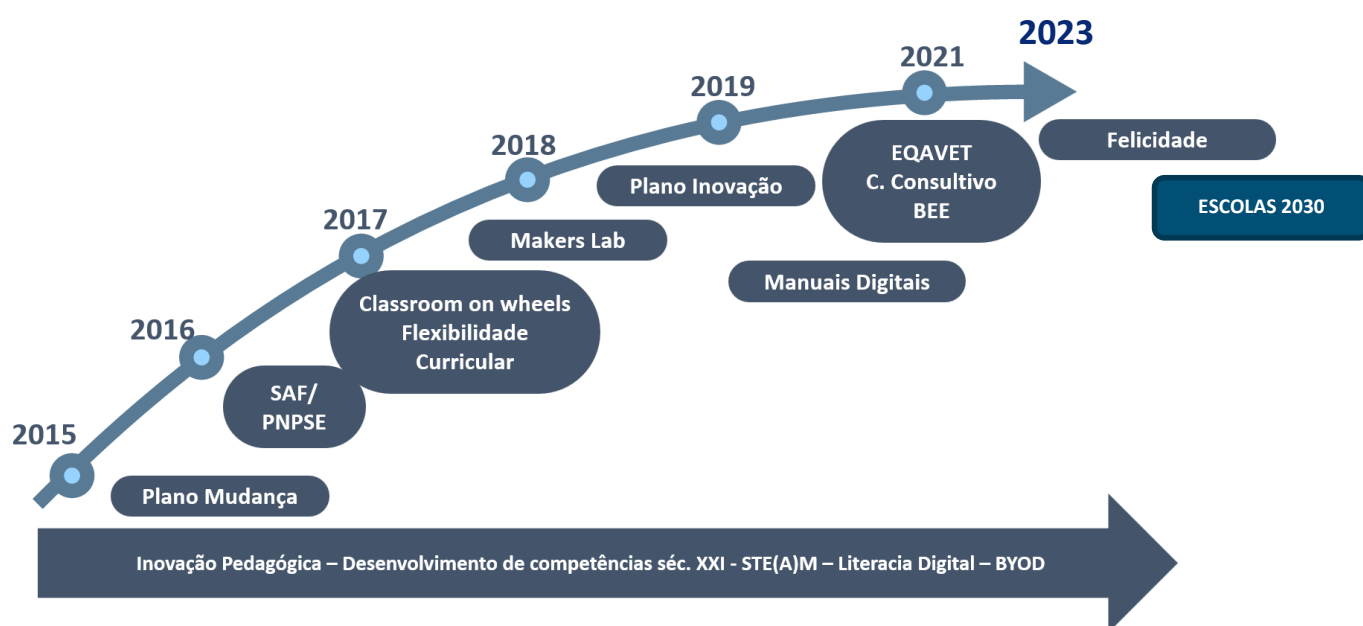


Figura 2- Projetos estruturantes do AE nos últimos dois quadriênios

Os projetos elencados pretendem responder de forma positiva à diversidade da nossa população escolar.

### 1.3. CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ALCANENA

O Agrupamento de Escolas de Alcanena é composto por 17 estabelecimentos de ensino:

- 10 Jardins de Infância;
- 4 Escolas Básicas;
- 2 Escolas com 2º ciclo e 1º ciclo, sendo que uma (Minde) tem também 3º ciclo;
- 1 Escola Secundária com 3º ciclo (escola sede) e Centro Qualifica.

### 1.3.1. ENSINO PRÉ-ESCOLAR

No que diz respeito à educação pré-escolar, o Agrupamento de Escolas de Alcanena tem 10 Jardins de Infância, com 14 grupos de turma. O Jardim de Infância da sede do concelho é o maior, com cinco salas, com lotação máxima. Com efeito, nos últimos três anos temos vindo a assistir a uma tendência positiva no número de crianças que frequentam os Jardins de Infância de Alcanena e Minde, que naturalmente, e a seu tempo, levará à reflexão sobre a pertinência da abertura de mais uma sala em Minde e ampliação do Jardim de Infância de Alcanena.

### 1.3.2. ESCOLAS BÁSICAS DO 1º CICLO

Existem 6 escolas de 1º ciclo, com 25 turmas do 1º ao 4º ano de escolaridade. Os estabelecimentos de 1º ciclo do concelho apresentam dimensões distintas e taxas de ocupação diversificadas. Com efeito, apenas nas escolas de maior dimensão, Alcanena e Minde, existem turmas ditas “puras”, isto é, apenas com um único ano de escolaridade. Existe uma escola, Vila Moreira, de apenas um lugar, ou seja, a turma tem três anos de escolaridade, as outras três escolas são de dois lugares – Covão do Coelho, Malhou, Serra de Santo António – ou seja, cada uma tem duas turmas, que são mistas (uma turma de 1º e 2º anos e uma turma e 3º e 4º anos).

As crianças do ensino básico do concelho têm acesso a um Programa de Atividades de Enriquecimento Curricular, sendo a câmara a entidade promotora deste projeto. Neste âmbito, as crianças beneficiam de:

- a) Inglês em alternância com Ciência Viva (1º e 2º anos) e Dança Criativa (3º e 4º ano);
- b) Escola Verde, em alternância com Artes e Tradições;
- c) Atividade Física e Desportiva e Natação;
- d) Música.

### 1.3.3. ESCOLAS BÁSICAS DO 2º, 3º CICLOS

Os 2º e 3º Ciclos estão apenas presentes na sede do concelho e na freguesia de Minde.

A Escola Básica Integrada com 1º e 2º ciclos Dr. Anastácio Gonçalves dispõe de 470 alunos, 249 do 1º ciclo com 12 turmas e 221 do 2º ciclo com 10 turmas do ensino básico geral e ensino articulado de música.

A Escola Básica Integrada de Minde dispõe de três ciclos: 1º, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico. A Escola Básica recentemente renomeada Escola Básica Professor Abílio Madeira Martins integra, ainda, o pré-escolar. Assim, frequentam esta Escola Básica Integrada 255 alunos: 20 crianças no JI; 117 alunos do 1º ciclo, 39 do 2º ciclo e 79 do 3º ciclo, num total de 13 turmas. No 2º e 3º ciclo, a par da oferta de ensino básico geral, a escola oferece também ensino artístico de música. As atividades letivas decorrem no interior da escola, com exceção das aulas curriculares de Educação Física que são lecionadas no Pavilhão Municipal de Minde e nas Piscinas Municipais de Minde.

### 1.3.4. ESCOLA SECUNDÁRIA C/ 3º CICLO

Na freguesia de Alcanena, a oferta é, ainda, complementada pela Escola Secundária de Alcanena com terceiro ciclo. Frequentam a Escola Secundária, única no concelho, e escola sede 703 alunos, em dois regimes: o regime diurno e o regime noturno.

No regime diurno funciona:

- a) O **Ensino Básico**, que compreende: 3º ciclo (7º, 8º e 9º anos) – ensino geral e ensino artístico de música;
- b) O **Ensino Secundário**, que integra:
  - a. Cursos Científico Humanísticos – (Ciências e Tecnologias, Ciências Socioeconómicas, Línguas e Humanidades e Artes Visuais);
  - b. Cursos Profissionais: Técnico de Logística; Técnico de Cozinha e Pastelaria; Técnico de Informática e Sistemas; Técnico de Multimédia e Técnico de Desporto.

No regime noturno, temos vindo a diversificar a oferta, assegurando uma resposta adequada aos formandos, através de:

- a) EFA Escolar Secundário;
- b) 3 turmas de Português língua de acolhimento;
- c) RVCC Básico e Secundário; e
- d) RVCC Dupla certificação: Auxiliar Técnico de Ação Educativa; Assistente Técnico; Bombeiros; Proteção Civil e Técnico de Logística.

### 1.3.5. CENTRO PARA A QUALIFICAÇÃO E O ENSINO PROFISSIONAL

Os Centros Qualifica são atualmente regulados pela Portaria nº 62/2022, de 31 de janeiro, e têm como missão contribuir, na sua área geográfica de intervenção, para o elevar das qualificações da população, através não só da conclusão da escolaridade, mas também de vários tipos de formação, e ainda, de certificações profissionais.

O Centro Qualifica do Agrupamento de Escolas de Alcanena funciona na Escola Secundária de Alcanena desde 2017, início do Programa Qualifica, sendo que anteriormente a população tinha ao seu dispor uma estrutura semelhante.

Várias centenas de adultos já completaram a sua escolaridade através deste Centro Qualifica, havendo também adultos certificados e/ou a certificar em áreas profissionais como a Logística, a Administração ou a Ação Educativa, através do reconhecimento de competências (RVCC).

Ao longo do ano letivo transato, o Centro Qualifica efetivou 358 inscrições, colocou 213 adultos em processo de RVCC escolar (144) e/ou profissional (69) e certificou, por essa via, 70 candidatos à obtenção dos níveis 2, 3 ou 4 de qualificação.

### 1.4. A COMUNIDADE EDUCATIVA

#### 1.4.1. ALUNOS

Em 2023/24, o Agrupamento regista um total de 1773 alunos, residindo a sua maioria no concelho, distribuídos desde o pré-escolar ao ensino secundário, quer nos cursos regulares, quer profissionais, profissionais e Ensino Noturno, contrariando, desta forma, a demografia. Destaca-se que apesar da diminuição da população em idade escolar no concelho, o agrupamento aumentou o número de alunos em cerca de uma centena no ensino diurno.

Nº alunos	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Pré-escolar	192	185	191	183	199	195	213	207	235
1º ciclo	456	450	437	428	424	411	405	419	450
2º ciclo	275	258	243	243	256	259	240	242	265
3º ciclo	337	358	404	428	408	401	379	409	397
Ensino Sec.	257	299	271	289	309	331	380	325	337
EFA + PLA	13	40	18	28	23	29	25	46	89
<b>Total</b>	<b>1530</b>	<b>1590</b>	<b>1564</b>	<b>1588</b>	<b>1619</b>	<b>1626</b>	<b>1618</b>	<b>1648</b>	<b>1773</b>

Quadro 2 – Distribuição dos alunos ao longo dos últimos 8 anos (dados início de cada ano letivo)

Os alunos encontram-se distribuídos por um total de 87 turmas, incluindo os 89 alunos que frequentam o Ensino Noturno, nomeadamente do curso de educação e formação de adultos (EFA) e de três turmas de Português Língua de Acolhimento, na escola sede do agrupamento.

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

Pré-escolar	3 anos	4 anos	5 anos	6 anos
	14 turmas			
1º Ciclo	1º ano	2º ano	3º ano	4ºano
	25 turmas			
2º Ciclo	5º ano	6º ano		
	6	6		
3º Ciclo	7º ano	8º ano	9º ano	
	5	7	6	
Secundário (regular)	10º ano	11º ano	12º ano	
	4	3	4	
Secundário Profissional	1º ano	2º ano	3º ano	
	1	1	1	
Ensino Noturno	EFA	PLA		
	Secundário			
	1	3		

Quadro 3 - Número de turmas

Relativamente à Ação Social Escolar, cerca de 58,35% dos alunos não beneficiam de auxílios económicos.

No que respeita aos alunos com Necessidades Educativas, existem 172 alunos que beneficiam de Relatório Técnico-Pedagógico e consequentemente de um acompanhamento mais individualizado, por parte dos Serviços Especializados de Apoio Educativo.

Com efeito, a organização mobiliza parcerias que, a par da equipa de educação especial e em articulação com a Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva, têm dado uma resposta eficaz aos alunos com necessidades de aprendizagem. Estes profissionais articulam entre si e com os docentes titulares/conselhos de turma, de forma a encontrar, para cada aluno, as melhores respostas educativas. Concorrem para esta integração os docentes que integram o Centro de Apoio à Aprendizagem, oriundos de grupos de recrutamento diferenciados, que apoiam os alunos nas suas rotinas e atividades, através de diversificação de estratégias de acesso ao currículo, integração na vida pós-escolar e participação social e vida autónoma.

Os alunos com PEI, por seu turno, beneficiam de vários projetos – transição para a vida ativa, Ateliê de Artes, Informática e Culinária que contribuem simultaneamente para o desenvolvimento de competências e para o processo emancipatório destes alunos.

### 1.4.2. PESSOAL DOCENTE

Desempenham funções no Agrupamento 168 docentes, dos quais 82,8% são do Quadro de Agrupamento ou de Quadro de Zona Pedagógica e apenas 17,2% são contratados, o que denota a estabilidade do corpo docente, na grande maioria com mais de 20 anos de serviço.

### 1.4.3. PESSOAL NÃO DOCENTE

No que diz respeito ao pessoal não docente, importa caracterizar o Pessoal Administrativo (9) – que compreende os Assistentes Técnicos (8) e a Chefe dos Serviços de Administração Escolar (1). Os 9 assistentes técnicos encontram-se na escola sede. A chefe dos serviços de administração escolar integra o Conselho Administrativo.

Em relação ao Pessoal Operacional, contabilizam-se cerca de 90. Estes são fulcrais na vida do Agrupamento, contribuindo diariamente para a segurança, bem-estar, desenvolvimento global dos alunos, organização e prestação do serviço educativo do agrupamento.

O agrupamento beneficia, ainda, de uma psicóloga escolar, uma Educadora Social no âmbito do Projeto de Desenvolvimento Social e Comunitário, a par de:

- técnicas disponibilizadas pelo Centro de Reabilitação e Inclusão Torrejano (CRIT), designadamente: uma psicóloga, uma terapeuta da fala e uma terapeuta ocupacional;
- 2 técnicas de ORVC do Centro Qualifica, sendo que uma é psicóloga.

### 1.4.4. PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

Os Pais e Encarregados de Educação são predominantemente empregados da indústria de curtumes, havendo, também, um número significativo de trabalhadores afetos aos serviços, sendo o nível académico predominante, o ensino básico. Nos últimos dois anos, tem-se verificado uma maior volatilidade em termos dos agregados familiares, decorrente de um número crescente de divórcios e/ou fluxos migratórios, o que tem causado alguns constrangimentos, na medida em que muitas vezes assistimos à mudança de residência do aluno, a meio do ano, situação que dá origem a uma transferência para outro agrupamento

ou o inverso. Os Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento são representados por três Associações de Pais e Encarregados de Educação, com assento no Conselho Geral:

**A APAL – Associação de Pais e Encarregados de Educação de Alcanena**

**A Associação de Pais e Encarregados de Educação das Escolas do Covão do Coelho**

**A Associação de Pais e Encarregados de Educação da Escola Básica de Minde**

Figura 3 - Associações de Pais/Encarregados de Educação

Paralelamente, os Pais e Encarregados de Educação das crianças e alunos do concelho têm, ainda, representação nos diferentes Conselhos de Turma, bem como no Conselho Consultivo da EFP.

### 1.4.5. PARCEIROS COMUNITÁRIOS

Tal como é referido no Projeto Educativo, o Agrupamento favorece a interação com diferentes organismos e instituições, com a finalidade de:

- a) Promover a sua abertura ao meio exterior;
- b) Cooperar no desenvolvimento de projetos, no âmbito da formação de pessoal docente, não docente e discente;
- c) Facilitar a inserção dos alunos dos Cursos Profissionais no mercado de trabalho;
- d) Favorecer a Educação para a Saúde;
- e) Responder, do ponto de vista educativo-informativo, às necessidades da comunidade educativa e local;
- f) Promover a participação e o desenvolvimento do espírito cívico.

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

Desta forma, e consciente da qualidade do trabalho desenvolvido em parceria com os diversos parceiros comunitários, o Agrupamento tem vindo aumentar o número de protocolos de cooperação. Até ao momento são parceiros do Agrupamento:

- a) A Câmara Municipal de Alcanena;
- b) O Centro Tecnológico da Indústria do Couro – CTIC;
- c) Centro de Ciência Viva do Alviela;
- d) Cine-teatro São Pedro;
- e) Aquanena;
- f) Associação Materiais Diversos;
- g) O Centro de Saúde de Alcanena;
- h) O Centro de Bem-Estar Social de Alcanena;
- i) O Centro de Bem-Estar Social de Minde;
- j) Centro de Bem-estar Social da Zibreira;
- k) A Associação Sociocultural ABC de Alcanena;
- l) As Juntas de Freguesia;
- m) Centro de Reabilitação e Integração Torrejano;
- n) Escola Segura;
- o) Bombeiros Municipais de Alcanena;
- p) Bombeiros Voluntários de Minde;
- q) O Centro de Artes e Ofícios Roque Gameiro;
- r) O Centro de Formação de Escolas da A23;
- s) Os Institutos Politécnicos da região;
- t) A Associação dos Artesãos da Serra de Aire e Candeeiros – Porto de Mós;
- u) Outras Escolas do Ensino Básico, Secundárias ou Superiores;
- v) Outras Instituições de Solidariedade Social de concelhos limítrofes;
- w) As Empresas e instituições que:
  - I. Proporcionem formação em contexto de trabalho aos alunos dos cursos profissionais;
  - II. Contratualizem os serviços do Centro Qualifica da ESA, no sentido da (re)qualificação dos seus colaboradores.
- x) Fundação La Caixa, através da capacitação de lideranças;
- y) Fundação Aga Khan, através do projeto Escolas2030;

- z) Fundação Santander, através do projeto Lego Foundation, literacia financeira e empreendedorismo social.

### 1.5. RESULTADOS ESCOLARES

O agrupamento instituiu uma cultura de monitorização sistemática, análise e reflexão, procedendo à recolha e tratamento dos resultados académicos dos alunos por níveis de educação e ensino, a serem analisados nos diversos órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. Os resultados escolares consideram-se bons, na medida em que, nos últimos três anos, a média da taxa de transição global se situa nos 99%, a taxa de sucesso pleno nos 88% e a taxa de qualidade do sucesso 57,1%.

O agrupamento e a comunidade têm um grande orgulho nos resultados em geral, o que é reforçado pela percentagem de alunos que integram o quadro de excelência tem vindo a aumentar, situando-se acima dos 20%.

#### Taxa de sucesso

2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
99%	99,3%	99,70%	98,1%

#### Taxa de sucesso pleno

2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
87,6%	81,4%	92%	90,8%

#### Taxa de qualidade do sucesso

2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
61%	67,8%	54%	49,7%

Quadro 4 – Taxas de sucesso último quadriénio

A análise fina dos dados, nomeadamente por ano de escolaridade, permite verificar que a melhoria do sucesso se dá de forma significativa no ensino básico, salientando-se o 1º e 2º ciclos com uma taxa de sucesso de 100% nos últimos três anos.

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

Em 2021/2022, efetuado o diagnóstico retrospectivo da situação e beneficiando de um enquadramento legal favorável, optamos também por constituir turmas dinâmicas no ensino secundário, facilitando uma aprendizagem mais individualizada, no sentido de assegurar que os alunos conseguem ultrapassar as suas dificuldades durante os três anos. Estamos conscientes de que os dois anos de pandemia foram dramáticos para os nossos alunos, grande parte sozinhos em casa, o que dificultou a apropriação de rotinas saudáveis, tais como levantar cedo e uma alimentação saudável, apesar de a escola distribuir almoços. Tentamos alterar esta situação no segundo ano, com cerca de 80 alunos mais vulneráveis na escola. O regresso às aulas foi também complexo e penoso para os alunos. Devido ao imperativo do desfasamento de horários, optamos por colocar as aulas dos alunos mais velhos (secundário) à tarde. Mais uma vez, a falta de autorregulação por parte dos alunos, aliados à ausência de supervisão fez-se sentir, uma vez que uma parte significativa dos alunos em vez de potenciar a manhã em casa para estudar, optava por continuar a descansar, iniciando as suas rotinas apenas perto da hora de almoço. Após as aulas, e atividades extracurriculares, chegavam a casa cansados e o estudo muitas vezes também não era opção. A partir de 2022/23, com a liberdade concedida às escolas, o horário voltou a incidir sobre a manhã para todas as turmas, o que teve impacto positivo no desempenho dos alunos do ensino secundário.

### 1.6. PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO

No presente ano letivo, estão a ser dinamizados 39 projetos, divididos em quatro grandes áreas:

A. Apoio ao currículo
Bibliotecas escolares
Clube Ciência Viva na Escola
Clube de Robótica
Gabinete pró exame
Olimpíadas da matemática
Olimpíadas da biologia
Olimpíadas da Economia

### A. Apoio ao currículo

Canguru da matemática
Plano nacional de leitura
Orientação vocacional
O Museu vai à escola
Aprender com autonomia
Literacias do séc. XXI
Escola Ciência Viva
Minilab
BEE
Learn to Fly
Academia para Pais
Ubuntu
Escola Feliz
Escolas 2030
Schools+ OCDE
OCDE Education 2030

### B. Educação para a cidadania e empreendedorismo

Projeto educação para a saúde
Clube europeu
Eco Escolas
Parlamento jovem
Heróis da fruta
Emprescola
Nós e os outros (projetos de solidariedade)
TV do Agrupamento

C. Educação para a arte
Plano Nacional das Artes
Atelier de artes
Música no pré-escolar
Orquestra do agrupamento
Clube de teatro

D. Desporto e bem-estar
Desporto escolar
Meditar para transformar

Quadro 5 – Projetos em desenvolvimento no Agrupamento

### 1.7. OS PRÉMIOS

O AEA tem ganho, em todos os ciclos e níveis de ensino, inúmeros prémios nacionais e internacionais com projetos de Ciências, Empreendedorismo, Tecnologias, Desporto Escolar, Microsoft, Canguru Matemático, Ambiente e Sustentabilidade, Solidariedade. Como exemplos concretos, destacam-se os seguintes:

- Olimpíadas da Economia, da Biologia, da Matemática, da Geografia;
- Robótica;
- StarT;
- Projeto 80;
- Switch Up;
- Inova;
- Escolas Solidárias;
- Ciência na Escola da Fundação Ilídio Pinho;
- FCT Nova Challenge;
- EmpreEscolas;

- Arrisca C;
- Campeões nacionais volei
- Gira volei – 3 medalhas de prata e uma de bronze
- CLDE Lezíria e MT campeãs juvenis femininas + infantis masculinos
- 2º Lugar Atlântico Junior FLAD
- SiteStar1º e 3º lugares
- Mantem-te ao leme – categoria visual e animação
- Julho 21 PAPTICe – 3º lugar
- D. Dwater – 2º lugar – International STEM Awards
- Planetiers Awards – 1º Premio
- 1º premio StarT ecodiesel
- 3º lugar Premio Ilídio Pinho
- Orçamento Participativo Jovem 2º lugar
- Uma aventura Literária, promovido pela Editora Caminho – 3º premio
- Torneio Nacional da Khan Academy 2º lugar na categoria de 3º ciclo
- Pilar Moreno – 3º lugar
- Robótica Criativa
- Nova Challenge – 2º lugar Eucalygrape Leather
- António Sergio – 1º Prémio
- Miúdos Digitais – 1º Prémio

### 1.8. RECURSOS FINANCEIROS

O orçamento do AE de Alcanena sofreu um corte drástico com a assunção da transferência de competências para a Autarquia em 1 de setembro de 2020. Todavia, a opção por uma política de gestão rigorosa ao nível do controlo de execução da despesa, possibilitam a concretização dos diversos projetos com sucesso, ainda que frequentemente se recorra às verbas provenientes do Orçamento de Compensação em Receita para colmatar algumas necessidades, nomeadamente aquelas que têm a ver com o apoio aos alunos.

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

Fonte Financiamento	2022
OGE (Act. 192)	47 319,10 €
ODCR	16 827,91 €
Outras Atividades	14378 €
Receita POCH	119 414,09 €

Quadro 6 - Fontes de financiamento do orçamento do agrupamento (Conta de Gerência 2022)

Paralelamente, o Agrupamento tem concorrido a diversos projetos com financiamento próprio, como é o caso de:

- Desporto Escolar;
- Programa de Educação Para a Saúde;
- Clube Ciência Viva na Escola;
- Clube de Robótica;
- Plano Nacional de Leitura;
- Rede de Bibliotecas Escolares;
- Projeto Erasmus+
- Clube Europeu;
- Programa Eco-escolas;
- Clube de Robótica e
- EQAVET

Assim, para além de algumas parcerias desenvolvidas, o Agrupamento tem efetuado candidaturas ao Balcão 2020, nomeadamente para financiamento dos Cursos Profissionais, e Centro Qualifica, EQAVET; Clube de Ciência Viva e agora recentemente, no Balcão dos Fundos, com duas candidaturas, uma a um Centro Tecnológico Especializado da área Industrial e outra a um Centro Tecnológico da área Digital com um financiamento na ordem 1.7000.000€.

### 1.9. GRANDES NÚMEROS

O Agrupamento de Escolas de Alcanena tem-se posicionado na região, sendo uma referência em muitas vertentes, o que é passível de ser observado no quadro seguinte que sintetiza as características gerais, os indicadores principais de desempenho e de impacto da organização:

Quadro 7 - Grandes Números

Número de estabelecimentos	<b>17</b>
Número de turmas	<b>87</b>
Número de alunos	<b>1773</b>
Número de alunos com ASE	<b>696</b>
Número de alunos com RTP e/ou PEI	<b>156</b>
Número de alunos com bolsa de mérito	<b>24</b>
Número de docentes	<b>168</b>
Rácio aluno/professor	<b>10,11</b>
Taxa de sucesso	<b>98,1%</b>
Despesa por aluno	<b>4317,50</b>

Fonte: Conta de Gerência 2022 e dados do Inovar 2023/24

### 1.10. ANÁLISE SWOT

Para consolidar o diagnóstico organizacional, optamos por recorrer à análise SWOT, de forma a identificar os principais pontos fortes (Strengths), pontos fracos (Weaknesses), no que respeita ao ambiente interno e as principais oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), em termos do ambiente externo, tendo em consideração os diagnósticos efetuados aos mais diversos níveis (relatórios de autoavaliação; atas; relatórios anuais das diferentes estruturas e órgãos; Projeto Educativo Municipal; Projeto Educativo 2019-2022).

### 1.10.1. AMBIENTE INTERNO

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taxas de sucesso elevadas: Taxa de transição; Taxa de sucesso pleno; taxa de qualidade do sucesso;</li> <li>- Taxa de abandono escolar residual.</li> <li>- Elevada taxa de alunos que ingressam no ensino superior.</li> <li>- Oferta formativa diversificada.</li> <li>- Nº elevado de docentes com formação especializada.</li> <li>- Quadro de pessoal docente estável.</li> <li>- Dispositivo de formação interna para PD, PND, alunos.</li> <li>- Diminuição dos casos de indisciplina.</li> <li>- Instalações desportivas de excelência na escola sede.</li> <li>- Escola Básica Integrada com 1º e 2º ciclo com condições físicas e materiais de excelência.</li> <li>- Escola 1º Ciclo com Jardim de Infância em Minde com condições físicas e materiais de excelência.</li> <li>- Lideranças fortes.</li> <li>- Plataforma interativa de aprendizagem (Teams) potenciada por todos os agentes educativos.</li> <li>- Bom aproveitamento dos recursos humanos a nível do pessoal docente, administrativo e auxiliar.</li> <li>- Qualidade das parcerias do agrupamento.</li> <li>- Bom ambiente de trabalho.</li> <li>- Existência de um Centro Qualifica na escola sede.</li> <li>- Ensino especializado de música no agrupamento.</li> <li>- Agrupamento considerado escola farol: Flexibilidade Curricular; Plano de Inovação; Escola STEM; liderança.</li> <li>- Procedimento sistemático de avaliação interna do agrupamento com repercussões ao nível da mudança da organização.</li> <li>- Dispositivo de intervenção pedagógica 360º.</li> <li>- Resultados da Avaliação externa: Muito Bom nos três domínios.</li> <li>- Estratégia de internacionalização do AEA.</li> <li>- Aprovação de 2 Centros Tecnológicos Especializados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispersão geográfica dos diversos estabelecimentos de ensino da escola sede.</li> <li>- Heterogeneidade dos perfis socioeconómico e cultural dos alunos.</li> <li>- Nº insuficiente de pessoal não docente;</li> <li>- Condições físicas dos recursos, que exigem manutenção e renovação;</li> <li>- Falta de instalações na escola EB2,3 de Minde, nomeadamente, pavilhão desportivo, sala de alunos, sala de pessoal não docente, auditório;</li> <li>- Envelhecimento do edifício da escola sede;</li> <li>- Equipamentos das salas do 1º ciclo das escolas das aldeias obsoleto e por vezes danificado.</li> <li>- Insuficiência de recursos tecnológicos na Escola (valência 2º e 3º ciclos) Básica Professor Abílio Madeira Martins.</li> </ul>

Quadro 8 - Matriz análise SWOT (Forças e Fraquezas)

### 1.10.2. AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciação da web e dos meios de comunicação regionais, enquanto canais de comunicação privilegiados, capazes de elevar a imagem do Agrupamento.</li> <li>- Desenvolvimento de uma rede de cooperação com as empresas e instituições educativas e outras do concelho e de concelhos limítrofes.</li> <li>- Promoção de uma oferta educativa adequada às especificidades socioeconómicas e culturais do concelho:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ao nível do 3º ciclo</li> <li>▪ Ao nível dos cursos de prosseguimento de estudos e profissionais</li> </ul> </li> <li>- Abertura da escola a um novo público, devido à existência do Centro.</li> <li>- Renovação dos equipamentos escolares:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reabilitação da Escola EB2/3 de Minde.</li> <li>▪ Reabilitação da Escola Secundária de Alcanena</li> </ul> </li> <li>- Estabelecimento de parcerias, nomeadamente com instituições do ensino superior.</li> <li>- Estabelecimento de parcerias com instituições / associações de carácter artístico e /ou cultural.</li> <li>- Colaboração e abertura da autarquia.</li> <li>- Existência de 3 associações de pais muito ativas.</li> <li>- Existência de postos de trabalho/empresas para estágios profissionais em várias áreas.</li> <li>- Localização estratégica do concelho em termos de acessibilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa taxa de natalidade e saldo fisiológico concelhio negativo.</li> <li>- Progressivo despovoamento das freguesias rurais, com implicações futuras no número de alunos a frequentar as escolas dos lugares e aldeias.</li> <li>- Migração de jovens casai;</li> <li>- Aumento do número de famílias destruturadas;</li> <li>- Habilitações do Agregado familiar;</li> <li>- Desinteresse por parte de alguns alunos relativamente à escola, decorrentes de situações socioeconómicas problemáticas.</li> <li>- Conjuntura internacional de crise, que poderá originar desemprego ou precariedade laboral, conducentes a uma rutura com a escola e a procura, por parte de alguns alunos, de empregos temporários e pouco qualificados.</li> <li>- Descrédito da imagem e perda progressiva da autoridade do professor.</li> <li>- Falta de professores;</li> <li>- Risco em termos de segurança aliado à falta de PND ou à sua não substituição quando estes se ausentam por doença.</li> </ul>

**Quadro 9 - Matriz análise SWOT (Oportunidades e Ameaças)**

A análise SWOT efetuada permite clarificar que o Agrupamento de Escolas de Alcanena é uma organização com:

- Resultados escolares favoráveis;
- Oferta educativa abrangente;
- Uma liderança forte;
- Um elevado nível de organização plasmada nos diversos documentos orientadores do agrupamento e na grande diversidade de projetos em dinamização;

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

- Maturidade da ação pedagógica, quer ao nível da otimização dos recursos, quer da partilha de boas práticas, operacionalizada na organização e dinamização de sessões de formação para toda a comunidade escolar.
- Um Centro Qualifica em expansão, possibilitando a aproximação dos EE à Escola;
- Desenvolvimento de projetos cofinanciados de apoio ao currículo, de que são exemplo, os Centros Tecnológicos Especializados; os Cursos Profissionais; o Plano Nacional de Leitura, o Desporto Escolar; o Projeto Erasmus+, entre outros.
- Parcerias com diversas instituições que se traduzem em disponibilização de serviços e equipamento.

Contudo, a sustentabilidade destes pontos pode ser posta em causa por fatores de ordem externa, designadamente, os alunos de meios socioculturais mais desfavorecidos e de famílias destruídas que tendem a ter níveis de motivação muito intermitentes, a par de estados de ansiedade ou outros que não concorrem para a concentração nas aprendizagens. Conscientes desta realidade, consideramos que a felicidade deve ser e é um desígnio da escola. Por isso, estamos empenhados na construção da felicidade de cada um, alicerçada no bem-estar individual e coletivo, associado à valorização do papel de todos e de cada um; à expressão, à gestão de emoções e à construção de relações positivas e gratificantes.

Com auxílio da inteligência artificial, temos acesso a um diagnóstico global, com base científica, possibilitando a avaliação de níveis de emotividade em massa, bem como a avaliação precoce de casos de depressão em ambiente escolar. Efetuada a diagnose, procede-se à implementação de um plano de ação ancorado em medidas potenciadoras de uma cultura de otimismo e positivismo, incentivando interações sociais, o desenvolvimento da empatia e o *branding* organizacional.

Espera-se, desta forma, aumentar os índices motivacionais e o sucesso integral dos alunos, reforçando a resiliência da comunidade escolar.

A escola será assim o catalisador e instigador do aluno à ação assegurando, não apenas o envolvimento cognitivo, mas também afetivo do aluno, elementos centrais na facilitação da aquisição de aprendizagens mais profundas e duradouras

É por isso, que a felicidade, ancorada, no Bem-estar individual e coletivo, associado ao reconhecimento, à expressão e à gestão de emoções; à construção de relações positivas e

gratificantes norteou a criação de alguns dos espaços do agrupamento, a par de algumas atividades de promoção, a saber:

- Espaço Snoezellen;
- Meditação – Taças Tibetanas;
- Teambuilding e outdoor activities;
- Meditação – técnicas de relaxamento e meditação guiada;
- Porta aberta SPO / Enfermeiras Centro de Saúde;
- + Desporto Escolar;
- Atividades artísticas, literárias, cívicas ou políticas;
- Voluntariado;
- Momentos lúdicos e festivos;
- Preocupação com a sustentabilidade.

## 2. PLANO DE AÇÃO

### 2.1. ESQUEMA CONCETUAL

Nesta secção, optou-se por explicitar o quadro conceptual do Projeto Educativo, numa perspetiva de continuidade e sustentabilidade das práticas mais recentemente implementadas, as quais resultaram de uma ampla discussão com toda a comunidade educativa.

### 2.2. MISSÃO

O Agrupamento de Escolas de Alcanena tem como missão:

**Prestar um serviço público de educação e formação de qualidade, em sinergia com a comunidade, visando o desenvolvimento, nas crianças e jovens, de competências e saberes orientados para a resolução dos desafios do século XXI, facilitadores da construção de uma cidadania ativa, esclarecida, crítica, transformadora, responsável e empreendedora, preocupada com a felicidade e bem-estar individual, da comunidade e do planeta.**

### 2.3. VISÃO

**O AEA, enquanto ecossistema de inovação de referência, promotor de aprendizagens de qualidade, bem-estar e felicidade.**

#### **Enquadramento:**

Agrupamento de Escolas de Alcanena pretende ser reconhecido como uma organização de referência e de excelência, pela qualidade do nível do ensino e formação ministradas, pela diversidade dos percursos formativos que oferece, pelo desenvolvimento de práticas educativas inovadoras, pela inclusão de todos e de cada um dos alunos, pelos valores que transmite, pela qualidade da formação de cidadãos responsáveis, e empreendedores com repercussões ao nível do desenvolvimento do concelho, pela co construção reflexiva do conhecimento, pelo sentimento de agência com diversas roupagens, pelo clima organizacional gerador de bem-estar e felicidade individual e coletivo e pelo seu reconhecimento no país e na Europa.

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

Hoje, o Agrupamento de Escolas de Alcanena é uma referência regional, nacional e, internacional. Com efeito, ao longo dos últimos anos, o AEA tem alcançado grande visibilidade e projeção, sendo reconhecido a nível nacional e internacional pelas abordagens inovadoras motivadoras da emergência de um paradigma de sucesso. O reconhecimento das excelentes práticas levadas a cabo no AEA é objetivado por inúmeras entidades de referência, incluindo o próprio Ministério da Educação (ME) e os diversos stakeholders.

Vários têm sido os convites lançados pelos organismos oficiais do ME (DGE, DGESTE, DGAE, DGAEP, ANQEP) para participação em projetos piloto (CoLab, L2C, PAFC, MENTEP, BLOOM, Ecossistemas de Aprendizagens e Bem Estar; Plano Nacional das Artes; #EstudoEmCasa; Painel Clientes CAF; Projeto Piloto Manuais Digitais; Education 2030 – OCDE; Transforming Education Pre-Summit, da UNESCO e Transforming Education com enfoque na ODS 4 da ONU “Educação de Qualidade”; Learn to fly; OECD School+; Escolas 2030), aliado a outras distinções das quais destacamos a atribuição do Proficient STEM School Label, onde fomos a 1ª escola no mundo com esta distinção, funcionando o AEA como Escola Farol.

Por outro lado, a diretora do AEA tem sido convidada a dar a conhecer as práticas do AEA e respetiva intencionalidade em vários fóruns e seminários nacionais a convite da DGE; ANQEP; DGAEP; Instituições do Ensino Superior; Escolas; Centros de Formação; Governo Regional da Madeira, governos e organizações internacionais:

- OCDE, em 2018, em Vancouver, foi co-chair do FG2a, constituído por cerca de 40 peritos em educação, tendo gerido os trabalhos nesse dia e apresentado o AE de Alcanena, em parceria com a alemã Kerstin Wilmans, que geriu o FG2b, ou seja, parceiros sociais;
- European Schoolnet (L2C; STEM School Label; Future Classroom Labs network);
- Presidência Búlgara (comunicação sobre a avaliação interna do agrupamento com o modelo CAF)
- Presidência Alemã do Conselho da União Europeia (comunicação sobre o caminho para o sucesso);
- Presidência Portuguesa Conselho da União Europeia (comunicação sobre equidade):
- Governo Argentino - Comunicação O Caso do Agrupamento de Escolas de Alcanena;
- Governo Regional da Madeira – Diversas comunicações sobre os projetos do AEA

Mas mais importante do que a mediatização é o reconhecimento de que somos uma referência pelo conhecimento que os nossos alunos produzem; pelas práticas, alicerçadas num dispositivo de intervenção pedagógica 360º, em que todos observam e são observados e refletem sobre estratégias pedagógicas; pelas dinâmicas positivas geradas pela comunidade. Resta-nos dizer que assumir este compromisso é projetar, também, os desafios que se nos colocam hoje e no futuro.

### 2.4. VALORES

O reconhecimento da escola como centro privilegiado de instrução, mas também de formação para a cidadania, assenta nos seguintes valores:

**qualidade – inovação – cidadania – equidade – mérito – cooperação – felicidade**

Valores organizacionais	Justificação	Impacto esperado
Qualidade	Porque queremos assegurar que todas as crianças aprendem e que essas aprendizagens são efetivas. Procuramos a excelência, através da melhoria contínua.	Melhoria da eficiência dos serviços prestados, da oferta educativa e do sucesso escolar.
Inovação	Porque pretendemos mudar o processo de ensino e aprendizagem através da mobilização de metodologias ativas e da integração do digital.	Melhoria das metodologias de ensino, da qualidade das aprendizagens e do desenvolvimento profissional.
Cidadania	Porque procuramos que as nossas crianças e jovens desenvolvam princípios de uma cidadania ativa e responsável.	Desenvolvimento integral dos jovens no sentido de se tornarem cidadãos autónomos, responsáveis, empreendedores e solidários.
Equidade	Porque pretendemos adequar a resposta educativa a cada um.	Diminuição das desigualdades sociais e respeito pela diversidade de cada um.

Valores organizacionais	Justificação	Impacto esperado
<b>Mérito</b>	Porque pretendemos valorizar e desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e clientes.	Aumento do grau de satisfação e consequentemente do grau de envolvimento na organização.
<b>Cooperação</b>	Porque pretendemos contribuir para um bom clima da organização, mediante o espírito de entreaajuda.	Sedimentação da cultura e melhoria do clima da organização
<b>Felicidade</b>	Porque procuramos a criação de ambientes potenciadores de relações positivas e que estimulem os alunos para a aprendizagem, para a criação, para o desenvolvimento de agência e para a promoção de hábitos saudáveis	Alunos resilientes, autorregulados e mais felizes; profissionais mais motivados; maior alinhamento entre a família e a escola; construção de projetos de vida consentâneos com o perfil de cada um

Quadro 10 - Matriz de valores do AEA

## 2.5. EIXOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS, AÇÕES A DESENVOLVER, INDICADORES E CRONOGRAMA

A definição de objetivos estratégicos, objetivos operacionais, estratégias e cronograma decorre da caracterização do Agrupamento, projetando se o agrupamento no futuro, tendo como pano de fundo as suas especificidades no presente.

Neste sentido e em nome do rigor, optou-se por:

- 1- Recorrer a uma estrutura semelhante à plasmada no Projeto Educativo 2019-2022/23, ou seja, cada eixo é antecedido pelo respetivo diagnóstico a partir do qual se priorizam as iniciativas a desenvolver;
- 2- Não incluir uma coluna referente aos recursos, sendo que serão mobilizados todos os agentes, professores, pessoal não docente, alunos, encarregados de educação e parceiros, quer para a tomada de decisão, quer para a execução das iniciativas programadas. Nesta medida e para cada ação, intervirá o órgão, a estrutura ou o

serviço correspondente, ou *stakeholders* externos, dando, desta forma, voz a uma gestão partilhada e participada.

### 2.5.1. EIXOS ESTRATÉGICOS

Traçada a envolvente contextual do agrupamento e a sua caracterização geral, definida a visão e a missão, optou-se por construir um quadro de referência para toda a comunidade educativa, operacionalizado em três eixos principais, no sentido de se definirem estratégias e os caminhos e processos a utilizar para a consecução dos objetivos.

#### Eixo 1 – Liderança, autonomia e qualidade

Este eixo abrange a visão estratégica do agrupamento, desde o estilo de liderança a promover, liderança partilhada, a conceção/revisão dos documentos orientadores do agrupamento, à gestão dos recursos humanos, físicos e financeiros, a par do exercício emancipatório da autonomia alicerçado na política de qualidade do agrupamento, transversal a todos os eixos de atuação da organização.

#### Eixo 2 - Sucesso escolar e prestação do serviço educativo

Sendo a qualidade das aprendizagens o cerne da ação pedagógica do agrupamento, este eixo procura dar resposta a três preocupações centrais e estratégicas:

- Promoção da felicidade e bem-estar, enquanto caminho para um ambiente organizacional favorável à aprendizagem;
- Melhoria do sucesso (resultados académicos e sociais) e da qualidade do sucesso escolar; e
- Qualidade da prática pedagógica.

#### Eixo 3 - Comunicação, identidade e integração no meio e espaço global

O presente eixo abrange:

- Comunicação externa e imagem do agrupamento;
- Processos de integração, articulação e comunicação interna;
- Trabalho cooperativo;
- Ambiente escolar e cultura de agrupamento:

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

- Oferta educativa e seu alargamento;
- Relação do AEA com a comunidade;
- Implantação do AEA no espaço global;
- Parcerias a desenvolver com organizações nacionais e internacionais.

***Eixo 1 – Liderança, autonomia e qualidade***

### Documentos Orientadores

Conceção e revisão integrada dos documentos orientadores, tais como o projeto educativo e o regulamento interno, a par de outros que requerem revisão e atualização.

### Autonomia

No final do ano letivo 2018-2019, e após a publicação da portaria nº 181/2019, de 11 de junho, o AE de Alcanena concebeu um Plano de Inovação que foi aprovado, com um horizonte temporal de 3 anos. Três anos depois, procedeu à sua revisão e atualização à luz do novo enquadramento legal, Portaria n.º 306/2021, de 17 de dezembro, com um horizonte de implementação de 4 anos.

### Gestão de recursos humanos

Plano de formação à medida;

Delegação de competências em matéria de Gestão Pessoal Não Docente, por parte do município.

Número insuficiente de pessoal não docente, quer de pessoal operacional, quer de assistentes técnicos.

### Gestão de recursos físicos e materiais

Transferência de competências para o município a 1 de setembro de 2020.

Necessidade de requalificação da escola sede e da Escola EB2,3 de Minde.

Necessidade de atualização do parque informático.

### Gestão de recursos financeiros

Gestão de recursos financeiros dificultada pela transferência de competências no domínio da educação para a autarquia.

O AEA candidata-se a inúmeros projetos cofinanciados, aumentando, desta forma, a autonomia financeira.

### Gestão da Qualidade e Autoavaliação do agrupamento

Implementação de um dispositivo de monitorização e avaliação. Conceção do relatório de diagnóstico organizacional;

Obtenção do selo EQAVET, em março de 2021 com processo de renovação até março de 2024.

Criação do Conselho Consultivo da EFP.

## Objetivos Estratégicos

- **OE01** : Estabelecer os princípios orientadores da organização
- **OE02**: Promover uma cultura de autonomia
- **OE03**: Implementar um sistema de gestão de qualidade

### OE01 – Estabelecer os princípios orientadores da organização

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
<b>OO1: Operacionalizar, nos documentos orientadores, a missão, a visão e os valores do Agrupamento</b>	Elaborar/rever os documentos orientadores do Agrupamento: .Projeto Educativo 23-26 e respetivos anexos: Projeto Curricular do AEA; Projeto de Educação para a saúde; Projeto Mentorias; Estratégia de Educação para a Cidadania; Plano E@D; Referencial de avaliação; Plano Recuperação das Aprendizagens; .Plano de Formação; .Plano Anual de Atividades; .Regulamento Interno e Código de Conduta; . PADDE	- % Documentos orientadores produzidos/atualizados	100%	100%
	Elaborar / rever os documentos orientados para a Qualidade e Melhoria Contínua	% de documentos orientados para a qualidade e melhoria contínua.	80%	100%

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Carta de Missão; Manual de acolhimento para Pessoal Docente e Pessoal Não Docente; Manual de Procedimentos dos Serviços; Plano de comunicação;</li> <li>•Projeto Cultural do Agrupamento; Plano de Ação das Bibliotecas Escolares; Relatório de Avaliação Interna do Agrupamento; Relatório de Progresso Anual (EQAVET).</li> </ul>			
	<b>Divulgar os documentos estratégicos do Agrupamento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Na página do AEA; Junto das Associações de Pais e Encarregados de Educação; dos delegados de turma; dos parceiros; toda a Comunidade Escolar.</li> </ul>	Grau de atualização da página do AE	80%	100%
		N.º de reuniões realizadas para divulgação das linhas orientadoras	6	6
		N.º de reuniões com representantes EE/ano	4	6
	<b>Envolver a comunidade na visão do Agrupamento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Auscultar os diversos stakeholders relativamente às diretrizes e metas a integrar os documentos orientadores;</li> </ul>	N.º de reuniões com o Conselho Consultivo EFP/ano	2	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reativar conselho consultivo EE/pais.</li> </ul>	N.º de reuniões do Conselho Consultivo EE/ano	NO	2

Calendarização	2023/2024	2024/2025	2025/2026
OO1	✓	✓	

**OE02 – Promover uma cultura de autonomia**

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
<b>OO2: Promover a liderança partilhada</b>	Motivar as lideranças intermedias			
	•Rentabilização das capacidades do Pessoal Docente e não docente na distribuição de serviço.	Conformidade dos horários	100%	100%
	•Dinamização de ações de curta duração destinadas às lideranças intermédias, para clarificação e aferição de procedimentos.	Grau de participação das lideranças nas ACD	100%	100%
	•Dinamização de formações em cascata, sendo os formados numa 1ª fase, formadores dos pares, numa 2ªfase.	N.º de horas de formação.	12,5/ano	12,5/ano
<b>OO3: Contribuir para a satisfação profissional</b>	Promover uma gestão participada favorecedora de uma cultura colaborativa			
	•Gestão global do crédito do Agrupamento, para assegurar o desempenho eficaz dos cargos e funções.	Adequação do crédito às necessidades	80%	100%
	•Criação de espaços de convívio / partilha entre as lideranças e o universo que representam para partilha de boas práticas.	nº de atividades de convívio	6	6
	•Promoção de reuniões periódicas entre o pessoal não docente e o Órgão de Gestão, no sentido de auscultar as suas preocupações.	N.º de reuniões com o PND/ano	3	3
<b>OO4: Implementar um dispositivo formativo</b>	Reforçar o modelo de Plano de Formação adotado, no sentido de responder às reais necessidades dos intervenientes educativos			
	•Realização dos Encontros Intraconcelhios, bianualmente, no sentido de oferecer 12,5/h formação por ano a cada docente de todos os ciclos sobre as metas do Agrupamento.	% Docentes inscritos na formação	90%	90%

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	•Conceção de ações de informação / seminários para diferentes públicos (PD; PND; EE; Alunos) sobre temáticas pertinentes para o desenvolvimento do Projeto Educativo de Agrupamento.	Nº de ações de informação / seminários	12	12
	•Potenciação da bolsa de formadores internos capazes de dinamizar cursos de formação no âmbito das diversas didáticas.	Grau de participação dos formadores internos	100%	100%
	•Recurso a pais e encarregados de educação e parceiros enquanto potenciais formadores em áreas especializadas.	Grau de adesão dos pais / formadores	100%	100%

Calendarização	2023/2024	2024/2025	2025/2026
002	✓	✓	✓
003	✓	✓	✓
004	✓	✓	✓

**OE03: Implementar um sistema de gestão de qualidade**

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
<b>005: Implementar e monitorizar o Plano de Inovação</b>	Implementar o Plano de Inovação e sua monitorização:			
	•Novas disciplinas;	Adequação das disciplinas às necessidades dos alunos	80%	>80%
	•Alinhamento entre o currículo, metodologias e avaliação;			
	•Resultados escolares;	Vide eixo2	*	*
•Gestão inter turmas.	Adequação da resposta educativa aos alunos	85%	>80%	
<b>006: Melhorar as infraestruturas tecnológicas</b>	Dar continuidade à medida do PADDE “Uma comunidade + digital”:			
	•Reforço da estabilidade e largura de banda;	Otimização da largura de Banda	50%	80%
	•Aquisição de computadores e painéis interativos;	N.º de painéis interativos adquiridos	16	22
	•Manutenção eficaz do parque tecnológico;	Nº de computadores adquiridos	8	38
	•Otimização da Escola Virtual e Aula Digital.	% de alunos que utilizam as plataformas	80%	100%
	Dinamizar o dispositivo de monitorização da execução do Planeamento Estratégico, nos seguintes documentos:	Conceção do relatório de autoavaliação incidente sobre os seguintes documentos: Projeto Educativo;	100%	100%

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref.ª	Em 2026
<b>007: Promover a melhoria contínua da organização</b>	Projeto Educativo; Plano Anual de Atividades; Plano de Inovação; Plano de Formação; Plano de Ações de Melhoria do AEA e da BE; PADDE.	Plano Anual de Atividades; Plano de Inovação; Plano de Formação; Plano de Ações de Melhoria do AEA e da BE; PADDE.		
	Produção do Relatório de Progresso Anual EQAVET	Conceção dos Relatórios de progresso Anual	100%	100%
	Obtenção do 2º Selo EQAVET (3 anos)	Obtenção do selo EQAVET	100%	100%
	Realização de um seminário para a comunidade educativa para avaliação das estratégias desenvolvidas e respetivo impacto, numa ótica de prestação de contas.	Grau de participação dos satakeholders	NO	>80%
<b>008: Promover boas práticas de gestão dos recursos</b>	•Atualização sistemática do cadastro dos bens móveis.	% de atualização	100%	100%
	•Revisão do manual de controlo dos serviços.	Revisão do manual de controlo	NO	100%
	• Articulação com a CM para a conceção de procedimentos que agilizem as requisições de material e manutenções.	Eficácia dos procedimentos	NO	100%

Calendarização	2023/2024	2024/2025	2025/2026
005	✓	✓	✓
006	✓	✓	

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

007	✓	✓	✓
008	✓	✓	✓

## Eixo 2 – Sucesso escolar e prestação do serviço educativo

***Desenvolvimento Pessoal e Bem-estar das pessoas***

Reconhecimento da autonomia e valorização profissional e individual;

Projetos e atividades que visam o bem-estar individual e coletivo.

Projeto BEE e Escola Feliz

***Sucesso escolar***

Médias do agrupamento, na generalidade, superiores às médias nacionais.

Desenvolvimento dos projetos estruturantes de apoio ao currículo e desenvolvimento de uma cidadania transformadora.

Articulação entre os conselhos de turma e a equipa de professores de educação especial.

***Qualidade do sucesso***

Conceção de uma ação de melhoria centrada na promoção das aprendizagens.

Plano de Ação 21/23 Escola + consolidado e participado.

Plano de Inovação.

***Prática pedagógica***

Desenvolvimento do PADDE através da ação aula mais digital que potencia as TIC ao serviço das aprendizagens.

Plano Vertical das STEM e de desenvolvimento de competências socioemocionais.

Procedimento sistemático de intervenção pedagógica 360º.

Projeto Piloto Manuais Digitais.

## Objetivos Estratégicos

- OE04: Construir um ecossistema de aprendizagens de qualidade, felicidade e bem-estar
- OE05: Melhorar as aprendizagens e promover a qualidade do sucesso
- OE06: Promover o trabalho cooperativo e reforçar a articulação horizontal e vertical
- OE07: Implementar práticas pedagógicas inovadoras

### OE04: Construir um ecossistema de aprendizagens de qualidade, felicidade e bem-estar

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
<b>OO1: Promover o desenvolvimento pessoal, bem-estar e felicidade</b>	Promover o bem-estar e a felicidade dos elementos da comunidade escolar			
	•Desenvolver o projeto Escola Feliz com recurso a Inteligência Artificial:	Grau de satisfação dos alunos	90%	> 90%
	○ Implementação dos instrumentos de medição;	Grau de satisfação dos professores	90%	> 90%
	○ Desenvolvimento de planos de intervenção;	Grau de satisfação das famílias	90%	> 90%
	○ Desenvolvimento do <i>branding</i> organizacional;	Qualidade dos planos de intervenção	NO	100%
	•Promover um ambiente de escola socialmente acolhedor, inclusivo e cordial (projeto BEE; sala de aula sem paredes):	Articulação entre PD e técnicos da comunidade	100%	100%
	○ Formação PND atendimento e gestão de conflitos;	N.º de workshops	NO	10
	○ Construção de um ecossistema de aprendizagem e bem-estar;	Grau de satisfação global	88%	> 85%
	○ Formação em Neurolinguística;	Grau de envolvimento dos docentes	100%	100%
○ Mindfulness para PD, PND e EE.	Grau de envolvimento	100%	100%	

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	Promover a autonomia e responsabilidade individual (agência) através de:			
	○ Atividades de apoio ao bem-estar pessoal e social;	Grau de adequação das atividades	100%	100%
	○ Promoção de comportamentos adequados;	Redução de comportamentos disruptivos	20%	10%
	○ Medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco;	Adequação das escolhas ao perfil do aluno	85%	> 80%
	○ Medidas de orientação escolar e profissional;	Grau de participação dos alunos	100%	100%
	○ Promoção da participação e envolvimento na comunidade;	Adequação do nº de parceiros	90%	100%
	○ Promoção do autoconhecimento, empatia, resiliência, confiança e felicidade;	Número de alunos no Projeto Escola Feliz e Ubuntu	300	1080
	○ Melhoria dos espaços escolares;	Adequação dos espaços escolares	50 %	100 %
	○ Otimização da Voz dos alunos;	N.º de assembleias de turma	4	> 4
	○ Incentivo à inscrição no Desporto Escolar;	N.º de alunos inscritos	240	300
	○ Projeto Meditar para crescer.	% turmas abrangidas face às necessidades	100	100
	Promover o bem-estar profissional através de:			
	○ Implementação de medidas de desburocratização;	Percentagem de documentos internos desmaterializados	50%	100%
	○ Limitação do tempo e número das reuniões;	Grau de adequação do tempo das reuniões	90%	100%
	○ Adequação dos horários às necessidades de cada um, sem prejuízo do primado dos critérios pedagógicos;	Grau de adequação dos horários	80%	90%
	○ Criação de espaços estruturados para o bem-estar;	N.º de Escolas	2	6
	○ Projeto de Meditação para professores;	Percentagem de adesão dos docentes	10%	30%
	○ Atividades outdoor e teambuilding.	N.º de atividades outdoor	1 / ano	1 / ano

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	○ Selo Escola Saudável / Saudavelmente.	Manutenção / obtenção Selo Escolas Saudável / Escolas Saudavelmente	100%	100%
	○ Projeto UBUNTU no Agrupamento.	N.º de atividades desenvolvidas	3	3
	○ Selo “Escola Sem Bullying / Escola Sem Violência”.	Manutenção / obtenção Selo Escola Sem Bullying	100%	100%

Calendarização	2023/2024	2024/2025	2025/2026
001	✓	✓	✓

**OE05: Melhorar as aprendizagens e promover a qualidade do sucesso**

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
<b>OO2: Desenvolver a inovação pedagógica ao serviço de melhores aprendizagens</b>	Assegurar que todos os alunos aprendem e que essas aprendizagens são de qualidade			
	•Implementação da ação “Melhoria da qualidade das aprendizagens”;	Taxa de sucesso do agrupamento	98,1%	> 90
	•Monitorização do progresso das turmas e desenvolver estratégias para ultrapassar os pontos fracos identificados;	% de alunos que conclui o 1º ciclo em 4 anos	100%	100%
	•Potenciação das novas disciplinas / matrizes ao serviço de aprendizagens mais eficazes;	% de alunos que conclui o 2º ciclo em 2 anos	99,9%	100%
	•Implementação de Turmas Dinâmicas transversalmente e de acordo com as necessidades, tendo em vista a melhoria das aprendizagens e o desenvolvimento de competências constantes no Perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória;	% de alunos que conclui o 3º ciclo em 3 anos	98%	> 90%
	•Gestão do currículo prescrito de forma flexível, promovendo-se a interdisciplinaridade entre as aprendizagens essenciais das diferentes disciplinas;	% de alunos que conclui o ensino secundário em 3 anos	91,5%	> 90
	•Desenvolvimento de projetos interdisciplinares por turma desde o 1º ciclo;	% projetos interdisciplinares	100%	100%
	•Organização anual de uma mostra do currículo aprendido;	Grau de adesão	100%	100%
	•Implementação de um dispositivo de apoio à aprendizagem, ancorado no Plano 21/23 Escola +:	% alunos com apoio ASE da região que concluem o 1.º ciclo em quatro anos	100%	>90
	○ Semestralidade;	% alunos com apoio ASE da região que concluem o 2.º ciclo em dois anos	99%	> 90

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	o Turmas dinâmicas nos 3/ 4 ciclos;	% alunos com apoio ASE da região que concluem o 3.º ciclo em três anos	86%	> 80
	o Projetos de Leitura;	Taxa de sucesso pleno	88%	> 80
	o Projeto recuperar e aprender;	Taxa de qualidade de sucesso	57%	> 50
	o Coadjuvância sempre que se justifique;	Taxa sucesso português no 5º ano	98,80%	>90%
	o Coadjuvância POR /MAT - Oferta Complementar – 9º anos;	Taxa sucesso português no 7º ano	95,30%	>90%
	o Apoio Pedagógico.	Taxa sucesso português no 9º ano	96,60%	>90%
	•Implementação de planos de melhoria por disciplina, sempre que se justifique;	Taxa sucesso matemática 5º ano	97,60%	>90%
		Taxa sucesso matemática 7º ano	90,80%	>85%
	•Reforço do trabalho colaborativo das equipas educativas e/ou conselho de turma, a par dos docentes que lecionam a mesma disciplina para: o Diagnóstico das causas do insucesso / sucesso na avaliação interna e externa;	Taxa sucesso matemática 9º ano	84,70%	>80%
		Taxa sucesso inglês 5º ano	99%	>90%
	•Formulação, até novembro, de um plano de ação decorrente da avaliação dos resultados de avaliação externa e interna	Taxa sucesso inglês 7º ano	98%	>90%
	o Conceção de materiais, processos de recolha de informação, aferição de critérios de classificação, correção conjunta de testes/fichas, outros.	Taxa sucesso inglês 9º ano	98,7%	>90%
	o Implementar um plano de ação conjunto decorrente da análise da intervenção pedagógica e do dispositivo de autoavaliação;	Adequação dos materiais produzidos e processos de recolha de informação	80%	100%
	o Implementação das ações constantes do Plano de ação 21/23 e 23/24 Escola+ adequadas às situações diagnosticadas;	Adequação do plano de melhoria	100%	100%

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	•Agilização da comunicação entre a EMAEI, diretores de turma, docentes de educação especial e o SPO;	Adequação das interações	NO	>90%
	•Desenvolvimento de parcerias com os serviços locais de saúde, de segurança social, ou outros, no sentido de ser melhorada a resposta adequada a disponibilizar aos alunos;	N.º de sessões de sensibilização	12	>10
	•Dinamização do projeto transição para a Vida Adulta/Ativa;	Articulação com a comunidade	100%	100%
	•Otimização do Centro de Apoio à Aprendizagem;	Adequação do PD e técnicos às necessidades	100%	100%
	•Otimização do gabinete pró exame, a iniciar em fevereiro de cada ano, constituído por professores das diferentes áreas disciplinares sujeitas a exame nacional.	Adequação do PD e técnicos às necessidades	80%	100%
	•Alunos Cursos Profissionais	% alunos que frequentam o GPE	90%	>90%
	•Adequação da oferta à estratégia de desenvolvimento socioeconómico do concelho e região, ouvido o conselho consultivo;	Taxa de conclusão de alunos de C. Profissionais em 3 anos	92,2%	>90%
	•Implementação dos Centros Tecnológicos Especializados: infraestruturas e cursos;	Qualidade das aprendizagens: Taxa de módulos concluídos	94,5%	>85%
	•Reforço do relacionamento com as empresas através da vinda de empresários na escola e visitas a empresas;	Taxa de empregabilidade / prosseguimento de estudos	91,6%	>80%
	•Integração dos alunos em FCT/ PS em empresas / organizações promotoras das capacidades desenvolvidas;	Taxa de empregabilidade na área	40,6%	>30%
	•Monitorização da FCT/PS, de modo a assegurar o desenvolvimento de competências essenciais para a integração no mercado de trabalho;	Adequação da FCT ao aluno	100%	100%
	•Realização de visitas de estudo a instituições do ensino superior;	N.º de visitas de estudo /ano a instituições do ensino superior	3	>3
	•Desenvolvimento de projetos integradores das áreas vocacionais / componente técnica;	Taxa de satisfação do empregador	95	>90

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	•Reforço das ações de publicidade e sensibilização, nomeadamente junto de empresas e instituições.	N.º Ações de publicidade	3	>3
	•Educação de adultos			
	•Agilização dos processos de RVCC escolar e de Dupla Certificação, de modo a torná-lo numa alternativa mais funcional para os adultos;	N.º de adultos certificados	161	175
	•Diversificação das ofertas formativas, sobretudo ao nível das formações modulares, de forma a atrair mais adultos	N.º de inscritos no Centro Qualifica	358	400
	•Motivação da equipa de formadores para reforçarem o incentivo aos adultos, no sentido de terminarem o processo com sucesso, sem o prolongar demasiado;	N.º de formandos encaminhados para outras ofertas	145	200
		N.º de formandos encaminhados para RVCC	213	250
	Assegurar a sustentabilidade o Plano Vertical das STEM, do pré-escolar ao 12º ano:			
	Minilab, no Ciência Viva do Alviela para turmas do pré-escolar;	% n.º de alunos envolvidos	100%	100%
	Escola Ciência Viva para o 1º ciclo;	% n.º de alunos envolvidos	100%	100%
	•Projetos interdisciplinares a partir do 1º ciclo até ao ensino secundário, sendo que no 3º ciclo é obrigatório o recurso a via investigativa e trabalho experimental;	N.º de saídas de campo, n.º de contactos com cientistas/ especialistas	3	3
	•Continuidade do estabelecimento de parcerias estratégicas com instituições do ensino superior (Institutos Politécnicos e Universidades nacionais e internacionais para validação dos projetos);	N.º de parcerias	6	6
	•Mapeamento do Plano vertical de competências socio emocionais e estratégias a privilegiar:			
•Pré-Escolar e 1º ciclo – Projeto Learn to Fly (Transição mais saudável); Oficinas das emoções e de expressão dramática;	N.º de turmas envolvidas	14	17	

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	1.º Ciclo – Implementação do Projeto BEE em todas as escolas e do projeto Escola Feliz;	N.º de escolas envolvidas	2	6
	•2º Ciclo – Continuidade da parceria com os Materiais Diversos e a interseção entre as artes e as aprendizagens essenciais, no sentido de facilitar a transição para o 2º ciclo, ajudar o aluno a autoconhecer-se e a desocultar talentos;	N.º de turmas envolvidas	100%	100%
	•Implementação a partir do 2º ciclo da 2ªa fase do Projeto Escola Feliz, consubstanciado num programa de autorregulação de comportamentos com a colaboração da Educadora Social, Diretores de Turma, docentes e pessoal não docente;	Grau de satisfação dos alunos	NO	>90%
	•Implementação de Clubes Ubuntu em Alcanena e Minde:	Grau de satisfação dos docentes	NO	>90%
	•Implementação a partir do 2º ciclo da 2ªa fase do Projeto Escola Feliz, consubstanciado num programa de autorregulação de comportamentos com a colaboração da Educadora Social, Diretores de Turma, docentes e pessoal não docente;	Grau de satisfação das famílias	NO	>90%
	•Realização de Semanas Ubuntu;	N.º de semanas UBUNTU	2	2
	o Criação de Clubes;	N.º de clubes	2	2
	o Alargamento dos formadores Ubuntu.	N.º de formadores	10	10
	o Integrar o digital de forma transversal			
	•Desenvolvimento da literacia digital dos alunos e famílias;	N.º de ações realizadas dirigidas a famílias	3	3
	•Organização de uma Base de Dados RED intra e interdepartamental;	Participação das áreas disciplinares	50%	100%
	•Partilha de práticas contextualizadas de referência.	N.º de partilhas por departamento	3	3
	•Em Articulação com o SPO			

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de um programa de competências de estudo, direcionado para alunos com dificuldades de aprendizagem, no sentido de aumentar competências de estudo para potenciar sucesso escolar e modificar representações distorcidas face à escola;</li> </ul>	Taxa de acompanhamento de alunos do SPO face às necessidades	90%	100%
<b>OO3: Melhorar a qualidade das aprendizagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de um programa de melhoria da autoestima, direcionado a alunos que apresentam mal-estar severo com a sua imagem e para alunos vítimas de bullying /cyberbullying, no sentido de desenvolver constructos pessoais de valorização e bem-estar;</li> </ul>	Impacto das medidas implementadas	NO	80%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação de um dispositivo de orientação vocacional, ancorado em testes psicotécnicos, testes de interesses, entrevistas individuais e com os pais, de modo a facilitar a tomada de decisão esclarecida e consciente;</li> </ul>	Taxa de alunos envolvidos na orientação escolar	100%	100%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação, no ensino secundário, de um programa de reajuste vocacional, direcionado para os alunos 12ºano, no sentido de apoiar as escolhas e a transição do ensino secundário para o universitário e ou mundo do trabalho.</li> </ul>	% alunos que concorreram na 1ª fase e integram o ensino superior	94%	>90%
	Em articulação com a EMAEI			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientar os docentes quanto aos procedimentos a adotar no âmbito da identificação, avaliação e monitorização das medidas educativas de suporte à aprendizagem e à inclusão.</li> </ul>	Atualização do guião orientador	NO	100%
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar os docentes para a identificação, implementação e avaliação das medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão.</li> </ul>	Grau de participação dos docentes	NO	>75%

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	•Continuidade ao Plano de Ação em articulação com as enfermeiras, CPCJ e técnicas de segurança social, no sentido de dar resposta a problemáticas sentidas no seio do grupo turma;	Adequação da resposta pelos parceiros às situações diagnosticadas	100%	100%
	. Promover a diferenciação pedagógica, de forma sistemática e continuada, supervisionando o trabalho dos conselhos de turma.	Participação da EMAEI nas reuniões de trabalho colaborativo das áreas disciplinares e dos diretores de turma	N0	1/s
	•Alocação de RH e materiais às medidas a implementar, quer por gestão do CCA, quer outros;	Adequação dos RH às necessidades	90%	100%
	•Monitorizar a aplicação das medidas de suporte à aprendizagem e inclusão	% adequação das medidas implementadas	80%	>80%
	•Apoiar as famílias sempre que se verificarem barreiras ao processo de aprendizagem e ao bem-estar do aluno	% de intervenções nas situações identificadas	100%	100%
<b>OO4 - Valorizar o mérito</b>	. Divulgação dos projetos desenvolvidos pelos alunos e respetivos professores;	N.º de divulgações	3	3
	•Publicitação do mérito dos alunos e professores nas redes sociais e revista anual do AEA.	N.º de referências	95%	100%

Calendarização	2023/2024	2024/2025	2025/2026
OO2	✓	✓	✓
OO3	✓	✓	✓



**OE06: Promover o trabalho cooperativo e reforçar a articulação horizontal e vertical**

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
<b>OO5: Promover o trabalho cooperativo</b>	Criar espaços que potenciem o trabalho colaborativo:			
	Pré-Escolar			
	•Planificação, em conjunto, dos conteúdos e as atividades a desenvolver em cada turma/grupo;	N.º Reuniões entre educadores e docentes 1º ciclo/ano	3	3
	•Desenvolvimento de um trabalho de equipa em parceria com os pais, tendo como objetivo melhorar os comportamentos e a concentração das crianças;	N.º de reuniões de reporte aos pais/ano	4	4
	1º Ciclo do Ensino Básico			
	•Promoção de reuniões de trabalho de equipa em grupo alargado (departamento) e em pequeno grupo (equipas pedagógicas);	N.º reuniões entre docentes 1º ciclo e técnicos/ano	4	4
	•Melhoria da articulação do trabalho desenvolvido entre docentes do pré-escolar e do 1º ciclo e entre docentes do 1º e 2º ciclo, tendo em vista a programação de atividades e projetos conjuntos, o desenvolvimento de capacidades e a co construção de materiais;	N.º de reuniões entre docentes do 1.º ciclo e docentes do 2.º ciclo/ano	2	2
•Promoção de visitas do Pré-Escolar, 1º Ciclo e 2º Ciclo entre si e à Escola sede.	N.º de visitas/ano	4	6	

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	2º e 3º Ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário			
	•Reforço do trabalho reflexivo em sede de conselho de turma/equipas pedagógicas:			
	○ Análise global do desempenho dos alunos e identificação dos fatores de constrangimentos;	Adequação do Plano de ação	90%	>90%
	○ Análise/adequação das propostas definidas por ano/disciplina aos resultados da turma e às dificuldades específicas dos alunos da turma;	Adequação das propostas definidas	>90%	>90%
	○ Definição de um plano de ação em função dos resultados e dos constrangimentos verificados.	Plano de Ação	NO	100%
	Intervenção ao nível da sala de aula:			
	•Contratualização de estratégias de recuperação de aprendizagens;	Vide indicadores de sucesso	*	*
	•Reforço da articulação do trabalho interdisciplinar;	N.º Projetos interdisciplinares	100%	100%
	•Reforço das práticas de avaliação formativa e reflexão coletiva sobre as mesmas;	Atualização referencial de avaliação	NO	100%
	•Divulgação de boas práticas e resultados e promoção e incentivo à participação dos alunos em projetos interdisciplinares / competições/ eventos a nível nacional/internacional.	N.º de Sessões/ano	6	6
	Intervenção ao nível do trabalho individual / colaboração com a família:			
	•Estabelecimento de um compromisso com todos e cada um dos alunos para o atingir das metas delineadas no Plano de Turma /PIT	Grau de consecução das metas delineadas	NO	>80%
	•Desenvolvimento de iniciativas abrangentes a toda a comunidade educativa	N.º de iniciativas/Ano	3	3

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	Continuidade da implementação do dispositivo de intervenção pedagógica 360º, no sentido de permitir:			
	•O acompanhamento dos docentes em contexto de sala de aula;	% docentes abrangidos	99%	100%
	•A partilha de experiências e a reflexão acerca das potencialidades ou constrangimentos das estratégias observadas, bem como identificação de sugestões / propostas de trabalho, em conjunto, se for caso disso;	n.º de partilhas	4/ano	6
	•A partilha interdepartamental de práticas em contexto de referência.	N.º partilhas interdepartamentais	NO	2
	Criar espaços que potenciem o trabalho colaborativo:			
	•Espaços livres no horário para trabalho colaborativo (quarta-feira à tarde);	½ dia disponível no horário de todos os docentes.	100%	100%
	•Criação colaborativa de uma base dados de RED;	Vide indicadores PADDE	*	*
	•Dinamização de atividades de team building.	Vide indicadores bem-estar	*	*

Calendarização	2023/2024	2024/2025	2025/2026
005	✓	✓	✓

**OE07: Implementar práticas pedagógicas inovadoras**

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
<b>OO6: Potenciar os recursos tecnológicos ao serviço da melhoria do ensino e da aprendizagem</b>	Rentabilizar os espaços existentes, numa dinâmica de inovação pedagógica:			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar o digital nas práticas letivas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projeto Manuais Digitais a todas as turmas a partir do 5º ano;</li> <li>○ Desenvolvimento de estratégias de aula com interação digital;</li> <li>○ Utilização universal da plataforma 365;</li> <li>○ Potenciação dos ambientes educativos inovadores existentes (SAF; Maker's lab; Lab TIC);</li> <li>○ Utilização do digital para agilizar práticas de avaliação formativa.</li> </ul> </li> <li>• Dinamização de formação específica e master classes sobre os novos espaços;</li> <li>• Criação de um referencial para a política de utilização de equipamentos móveis /telemóveis e sua interação construtiva no currículo;</li> <li>• Desenho de estratégias para lidar com cyberbullying;</li> <li>• Dinamização de sessões de formação sobre segurança digital para alunos, professores, PND e EE;</li> <li>• Reforço das regras de utilização adequada dos dispositivos móveis e computadores na sala de aula.</li> </ul>	<p>N.º de ciclos envolvidos</p> <p>% de docentes</p> <p>% utilização Office 365</p> <p>% de utilização AEI</p> <p>Gau de utilização da aplicação avaliação pedagógica</p> <p>N.º de ações</p> <p>Referencial para a política de utilização de equipamentos móveis/telemóveis</p> <p>N.º de sessões</p> <p>N.º de ações sobre riscos e segurança na internet</p>	<p>3</p> <p>70%</p> <p>100%</p> <p>75%</p> <p>80%</p> <p>3</p> <p>NO</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>3</p> <p>100%</p> <p>100%</p> <p>&gt;75%</p> <p>100%</p> <p>&gt;3</p> <p>100%</p> <p>3</p> <p>&gt;3</p>
	No âmbito da literacia científica:			

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas		
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026	
<b>OO7 - Promover as competências do séc. XXI através de uma aposta nas ciências, artes, no desporto, numa vertente humanista</b>	•Continuidade da implementação do Plano vertical das ciências experimentais /STEM desde os 3 anos até ao secundário:	Vide indicadores STEM sucesso académico	*	*	
	○ Mobilização do PBL ou outras modalidades da pedagogia de projeto como metodologia base para o desenvolvimento de projetos interdisciplinares;	Recurso a pedagogia de projeto	80	90%	
	○ Territorialização do currículo como fonte de aprendizagem;	Integração do currículo local	90%	>90%	
	○ Mobilização da via investigativa e/ou económica para encontrar soluções inovadoras;	Mobilização da via investigativa	50%	>50%	
	○ Dinamização de aprendizagens numa ótica de sala de aula sem paredes, recorrendo aos recursos da comunidade;	N.º de saídas de campo por turma	3	>3	
	○ Candidatura a projetos de âmbito científico;	N.º de candidaturas	12	>15	
	○ Formação de docentes ciências experimentais;	N.º de sessões formativas	3	3	
	○ Dinamização dos Clubes Ciência Viva na Escola;	N.º de iniciativas /Clubes	12	>15	
	○ Estabelecimento de parcerias com o Centro de Ciência Viva e instituições do ensino superior	Vide indicadores parcerias	*	*	
	<b>No âmbito da Literacia artística</b>				
	•Reforço do Plano Cultural das Artes;	N.º de parcerias / ano artistas	3	>3	
	• Desenvolvimento das atividades no âmbito PNA;	% de alunos envolvidos no PCE	80%	80%	
	• Acolhimento de residências artísticas;	N.º de residências artísticas	2	2	
	•Dinamização do Clube de teatro;	N.º de alunos que frequentam o Clube de Teatro	80	>60	
	•Dinamização da Orquestra do agrupamento;	N.º de alunos que participam na orquestra	45	>40	
. Dinamização do <i>atelier</i> de artes.	N.º de alunos que participam no <i>atelier</i> de artes	20	30		

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	No âmbito da Literacia da leitura:			
	•Promoção de projetos de leitura diversificados;	N.º de projetos de leitura	3 / turma	4 / turma
	•Reforço do trabalho colaborativo entre a BE e os docentes /Sala de aula;	N.º de projetos / aulas de planificadas em conjunto com a BE	23	30
	•Participação em concursos de âmbito literário;	N.º de alunos que participam em concursos de leitura	20 %	30 %
	•Dinamização de Workshops diversos pela BE;	N.º de workshops dinamizadas pela BE	10	10
	•Projetos e atividades em parceria com a Biblioteca Municipal.	N.º de projetos desenvolvidos em parceria com a BM	3	3
	•Exposições interdisciplinares em colaboração com a BE	N.º de exposições	10	15
	No âmbito do Desporto:			
	•Oficina vida saudável no 1º ciclo;	N.º de alunos que participam no DE	220	>200
	•Desporto Escolar;			
	•Realização de torneios de ciclo e interciclos;	N.º de escolas envolvidas nos torneios	3	3
	•Candidatura aso Desporto sobre rodas.	N.º de bicicletas	NO	96
<b>OO8 - Promover uma cidadania solidária e empreendedora</b>	Operacionalizar o lema Everyone a changemaker:			
	•Reforço da Voz dos alunos;	N.º de assembleias /turma	5	5
		N.º de CP com a presença de alunosano	1	1
	•Realização anual de uma gala solidária;	N.º de galas solidárias	1	>1
•Participação dos alunos em projetos de solidariedade.	N.º projetos solidários	6	>10	
	Promover uma avaliação com enfoque na vertente formativa:			

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
OO9: Alinhar avaliação com as metodologias utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atualização de um referencial em linha com o Perfil do Aluno (PASEO), Aprendizagens Essenciais e Metodologias;</li> <li>•Aferição de critérios e instrumentos de avaliação em consonância com as metodologias a implementar;</li> <li>•Garantia da qualidade e regularidade da informação devolvida às crianças, aos alunos e às famílias;</li> <li>•Diversificação dos processos de recolha de informação;</li> <li>•Interpretação antecipada, em conjunto com os alunos, dos instrumentos e critérios de avaliação inerentes a cada tarefa;</li> <li>•Divulgação, pelo menos com uma semana de antecedência, das “matrizes” dos testes / guiões de trabalho, ou outros.</li> </ul>	Referencial para avaliação	50%	100%

Calendarização	2023/2024	2024/2025	2025/2026
007	✓	✓	✓
008	✓	✓	✓
009	✓	✓	

**Eixo 3 – Comunicação, identidade, integração no meio e espaço global**

### Oferta Educativa

A oferta educativa é muito diversificada, no sentido de fixar os jovens no concelho, desde o pré-escolar, ensino básico geral e ensino artístico de música; ensino secundário (cursos científico-humanísticos - 4 cursos); Cursos Profissionais; Educação e Formação de Adultos; PLA; formações modulares; RVCC Escolar e de Dupla Certificação.

Foi criado um Conselho Consultivo tendo em vista a auscultação relativa à oferta dos cursos Profissionais.

### Reconhecimento

- Imagem institucional forte.

- O AEA é considerado uma escola farol a diversos níveis, sendo reconhecida na região, a nível nacional e internacional;

- Conta com várias certificações em diversas áreas, o que lhe confere credibilidade.

### Implantação do AEA

Anualmente, o AEA é convidado a dar o seu testemunho em diversos seminários, regionais, nacionais e internacionais.

Os media dão visibilidade ao trabalho efetuado pelo agrupamento.

### Relação com a comunidade

Existência de 3 associações de pais e encarregados de educação.

N.º elevado de parcerias estruturantes.

Desenvolvimento de projetos curriculares em colaboração com os parceiros: CMA; Biblioteca Municipal; Centro de Ciência Viva do Alviela; CTIC; tecido empresarial; Academia sénior; CAORG; Associação Materiais Diversos; Institutos Politécnicos da Região.

## Objetivos Estratégicos

- **OE08** : Otimizar a comunicação interna e externa
- **OE9**: Consolidar a identidade e cultura do agrupamento
- **OE10**: Melhorar a oferta educativa/formativa existente, qualificação e formação ao longo da vida
- **OE11**: Potenciar a integração no meio local, regional e global

### OE8: Otimizar a comunicação interna e externa

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
<b>OO1: Melhorar os processos de comunicação interna existentes e desenvolver novas formas de comunicação</b>	Promover uma gestão da informação eficaz e eficiente no Agrupamento			
	•Otimização de circuitos de informação;	Grau de otimização	NO	>90%
	•Reforço da desmaterialização documentos;	% de documentos desmaterializados.	50%	100%
	. Continuação da normalização de documentos de utilização recorrente por parte do Agrupamento;	% de documentos codificados	80%	100%
	•Generalização do uso do Office 365 e da plataforma TEAMS;	% de utilização da Plataforma Office 365 e Teams	100%	100%
<b>OO2: Reforçar o plano de comunicação Externa</b>	Promover a imagem institucional do Agrupamento junto da comunidade local e regional			
	•Otimização do gabinete de comunicação para a criação de um fluxo comunicacional para a divulgação das atividades do agrupamento.	% Divulgação das atividades	80%	100%
	• Produção de procedimentos normalizados para a comunicação externa;	Eficácia dos procedimentos	NO	>90%

## Agrupamento de Escolas de Alcanena

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
	• Publicação de uma revista do AE Alcanena	Revista /ano	1	1
	• Divulgação da Revista do anual do AEA <i>online</i> ;	Revista online / ano	NO	1
	• Reforço da divulgação das atividades nas redes sociais.	Grau de atualidade da página/ redes sociais / jornais	80%	100%
	• Reforço da atualização da página do AEA			
	• Envio de press releases para a imprensa regional			

Calendarização	2023/2024	2024/2025	2025/2026
OO1	✓	✓	
OO2	✓	✓	✓

**OE9: Consolidar a identidade e cultura do agrupamento**

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
<b>OO3: Criar um plano de marketing para o AEA</b>	Criar um plano de marketing para a divulgação da oferta educativa do Agrupamento e captação de novos alunos			
	•Produção de filmes de apresentação do agrupamento;	Nº filmes ano	5	5
	•Programação de ações que deem visibilidade ao agrupamento;	Nº de iniciativas	5	5
	•Mobilização das redes sociais para divulgação da vida institucional do agrupamento;	Grau de atualização das redes sociais	80%	100%
	•Realização da Feira das Profissões do Agrupamento.	Grau de adesão	NO	80%
<b>OO4: Promover a Cultura de Agrupamento</b>	Cultivar a melhoria do clima de relações interpessoais e de mudança			
	•Promoção de reuniões periódicas entre o pessoal não docente e o Órgão de Gestão, no sentido de auscultar as suas preocupações;	N.º de reuniões	3	3
	•Realização de convívios e atividades culturais/recreativas que envolvam o PD e PN, alunos, pais e encarregados de educação e parceiros;	N.º de convívios	3	3
	•Realização de uma homenagem anual a todos os professores e funcionários que se aposentem.	N.º de eventos	NO	1/ano
	• Revitalização do Conselho de Encarregados de Educação	Nº de reuniões /ano	NO	2
	•Realização de atividades de Teambuilding	V. indicadores de felicidade	*	*

Calendarização	2023/2024	2024/2025	2025/2026
003	✓	✓	✓
004	✓	✓	✓

**OE10: Melhorar a oferta educativa/Formativa existente qualificação e formação ao longo da vida**

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
<b>OO5: Melhoria da oferta educativa/Formativa existente</b>	Manter a oferta educativa/formativa existente e criar outros cursos/formação decorrente das necessidades da comunidade educativa			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Abertura gradual dos cursos previstos nos Centros Tecnológicos Especializados, ouvido o Conselho Consultivo;</li> <li>•Elaboração de folhetos promocionais e filmes de publicidade sobre a oferta educativa/formativa do agrupamento.</li> </ul>	% de cursos em funcionamento	25%	75%
	Promover o bom funcionamento do Centro Qualifica nas seguintes atividades:			

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
OO6: <i>Qualificação e formação ao longo da vida</i>	•Informação, orientação e encaminhamento dos jovens e adultos: Apoio na identificação de projetos individuais de educação e de qualificação, com vista ao prosseguimento de estudos e/ou de integração no mercado de trabalho, tendo por base as diferentes ofertas de educação e formação profissional;	N.º de Encaminhamentos	*	*
	•Implementação de dispositivos de informação, orientação e divulgação.	N.º de Certificações.	*	*

Calendarização	2023/2024	2024/2025	2025/2026
005	✓	✓	✓
006	✓	✓	✓

**OE11: Potenciar a Integração no meio local, regional e global**

Objetivos Operacionais	Estratégias / Ações a Desenvolver	Indicadores de medida	Metas	
			Dados Ref. <sup>a</sup>	Em 2026
<b>OO7: Integração no meio local e regional</b>	Desenvolver parcerias e redes com outras organizações nacionais e regionais			
	•Promoção de parcerias com agrupamentos de concelhos limítrofes no sentido de delinear estratégias comuns de trabalho colaborativo;	N.º de parcerias	3	>3
	•Dinamização das relações de parceria e protocolos com entidades, associações culturais, recreativas e ambientais, e instituições de ensino superior de forma a favorecer o intercâmbio de saberes e aprendizagem;	N.º de projetos desenvolvidos em parceria	NO	1/turma
	•Cooperação com o Município e com as juntas de freguesia ao nível da rede social, CLAS, BM, EMIVA, Carta Educativa, Conselho Municipal de Educação	Participação do AE na rede	100%	100%
	•Ações conjuntas com a Associação de Pais de forma a encorajar a participação dos pais e a adesão a programas de envolvimento.	N.º de ações	3	6
<b>OO8: Integração no espaço global</b>	Desenvolver parcerias e redes com outras organizações europeias e mundiais			
	•Continuidade da apresentação de candidaturas ao Erasmus+;	N. de Mobilidades	10 ano	>10
	•Continuar a integrar a rede de escolas portuguesas no projeto Education and Skills 2030 e School+ da OCDE e Transforming Education da UNESCO e nações Unidas.	N.º de Mobilidades	4 ano	> 4

Calendarização	2023/2024	2024/2025	2025/2026
007	✓	✓	✓
008	✓	✓	✓

---

## 3. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

O presente projeto educativo será alvo de monitorização sistemática. Dos resultados desta avaliação será dado conhecimento à comunidade escolar e comunidade educativa, numa lógica de prestação de contas. O processo de monitorização a mobilizar integra duas modalidades de avaliação complementares entre si:

- **Avaliação anual** – A realizar no final de cada ano letivo, a partir do relatório anual avaliativo de todas as atividades e ações programadas e desenvolvidas à luz do referido projeto. Esta modalidade de avaliação permite detetar obstáculos na concretização do projeto e identificar/definir as formas de os superar.

- **Avaliação final do Projeto** – A realizar no final do quadriénio, no sentido de fazer um balanço final do que foi possível concretizar face ao projeto inicial.

Tal como é referido no projeto educativo, a avaliação do processo não dispensa a auscultação sistemática dos diversos membros da comunidade educativa, bem como a observação direta da dinâmica vivencial do Agrupamento ao nível do relacionamento interpessoal, da participação e da coesão dos diferentes membros da comunidade educativa. Assim, a divulgação dos resultados da avaliação será participada e comunicada aos órgãos e intervenientes educativos e publicitada pelas formas consideradas mais adequadas, bem como objeto de reflexão, de modo que o processo seja dinâmico e envolva, de modo empenhado todos os intervenientes/atores do processo educativo e formativo.

---

# CONCLUSÃO

Pensar estrategicamente a Escola implica envolver as pessoas, os docentes, os funcionários, os alunos, os encarregados de educação e os parceiros neste compromisso para que a Escola caminhe cada vez mais no sentido de dar resposta às necessidades não só da comunidade educativa local, mas também numa dimensão mais globalizante da comunidade global, enquanto organização que concorre para a promoção do exercício de uma cidadania responsável, empreendedora e inovadora.

Para que este desígnio se concretize, é preciso que os fluxos de comunicação formais, ou informais, internos ou externos sejam otimizados, de modo a favorecer a transmissão dos valores subjacentes a uma cultura de Escola, ainda em embrião, mas que se pretende consolidar.

É, por isso importante, que os valores daqueles que dão o seu melhor na nossa organização - diretora, professores, pessoal não docente, alunos, encarregados de educação e parceiros – se aproximem dos valores da organização, de forma a perspetivar-se a escola como um projeto comum.

Para que o presente projeto se concretize, é necessário mobilizar o envolvimento de toda a organização e da multiplicidade de relações que a mesma abrange e que extravasam as suas fronteiras físicas, no sentido de incentivar um debate amplo, maturado e interiorizado por toda a comunidade educativa. Acreditamos ser esta a única via que permite a prestação de um serviço público de qualidade, tendo por base a defesa do primado da escola pública, sem esquecer os ideários de uma Escola humanista alicerçada numa cultura em que a valorização da pessoa e das relações que se estabelecem são peças fulcrais para o bom clima de uma Escola que se quer inteligente, atenta, inovadora e transformadora.

---

# BIBLIOGRAFIA

Plano de Ações de Melhoria do AEA.

Plano Estratégico de Educação do Município de Alcanena.

Projeto de Intervenção da diretora 2022-2026.

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Alcanena.

Relatório de autoavaliação do AEA

Relatório de avaliação externa do AEA

Sinópticos retirados da MISI – Gabinete Coordenador do Sistema de Informação do Ministério de Educação.

Aprovado em reunião de Conselho Geral de 30 de janeiro de 2024