



Unidos pela Excelência, Transformamos o Futuro



Projeto Educativo 2025-2028
Agrupamento de Escolas
Maria do Carmo Serrote

Síntese

O Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Maria do Carmo Serrote visa promover uma educação de qualidade, inclusiva e inovadora, preparando os alunos para os desafios de um mundo globalizado. Fundamentado em valores essenciais como o rigor e qualidade, equidade, inovação, respeito pela diversidade e colaboração entre todos os membros da comunidade educativa, o projeto foca-se no desenvolvimento integral dos alunos, excelência académica, e inclusão social, com uma monitorização contínua para garantir a eficácia das estratégias implementadas.

Índice

ÍNDICE DE TABELAS.....	1
LISTA DE ACRÓNIMOS (ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS USADOS)	1
1. Introdução	3
2. Enquadramento Teórico-Legal.....	4
3. Caracterização do Agrupamento de Escolas Maria do Carmo Serrote	5
4. Diagnóstico e Identificação de Problemas.....	9
5. Definição da Missão, Visão e Valores	13
5.1. Missão	13
5.2. Visão	14
5.3. Valores	15
6. Objetivos Estratégicos, Ações e estratégias de implementação, Metas e Indicadores .	17
7. Monitorização e Avaliação	39
7.1. Monitorização	39
7.2. Avaliação	40
8. Conclusão	41
9. Referências Bibliográficas	42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Número de alunos do AEMCS no ano letivo - 2024/25	8
Tabela 2- Número de docentes e assistentes do AEMCS no ano letivo - 2024/25	8
Tabela 3 - Resumo dos Recursos Humanos, Físicos e nº de alunos no ano letivo - 2024/25	8

LISTA DE ACRONIMOS (ABREVIATURAS, SIGLAS E SIMBOLOS USADOS)

AE - Aprendizagens Essenciais
AEMCS - Agrupamento de Escolas Maria do Carmo Serrote
EFA - Curso de Educação e Formação de Adultos

ENEC - Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania

PASEO - Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória

PADDE - Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola do Agrupamento

PEA - Projeto Educativo do Agrupamento Maria do Carmo Serrote

OCEPE - Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar

TIC - Tecnologias de informação e comunicação

1. INTRODUÇÃO

“O Futuro dependerá daquilo que fazemos no presente”

Mahatma Gandhi

Este Projeto Educativo do Agrupamento Maria do Carmo Serrote (PEA), foi desenvolvido para concretizar a visão transformadora do futuro da organização, em plena sintonia com a legislação vigente e os documentos orientadores do sistema educativo português.

Assente na identificação de problemas e necessidades, este PEA visa apresentar uma proposta de intervenção no Agrupamento Maria do Carmo Serrote (AECMS), constituindo uma resposta articulada e fundamentada aos desafios da educação contemporânea, alicerçada na legislação vigente, nos documentos orientadores e na experiência do diretor. O objetivo é preparar os alunos para serem cidadãos livres, criativos e responsáveis, capazes de enfrentar as incertezas e mudanças de um mundo globalizado, promovendo um ambiente educativo de excelência, o desenvolvimento integral dos alunos e a melhoria contínua dos processos de ensino e aprendizagem. Por meio desta intervenção, procura-se proporcionar condições que permitam ao agrupamento cumprir o seu papel como agente formador, potenciando o sucesso educativo e a inclusão social.

A visão estratégica do projeto articula a missão institucional com valores essenciais como o rigor e qualidade, equidade, inovação, respeito pela diversidade e colaboração entre todos os membros da comunidade educativa.

Com uma história de mais de 30 anos de serviço à comunidade enquanto escolas individuais, e mais recentemente enquanto agrupamento, o AEMCS tem enfrentado vários desafios, como a adaptação a mudanças demográficas, tecnológicas e curriculares. Os temas abordados neste projeto refletem a necessidade de enfrentar desafios críticos que afetam diretamente a qualidade do ensino e o sucesso educativo dos alunos, como a taxa de insucesso escolar e a falta de recursos tecnológicos, identificados como prioritários para uma intervenção eficaz.

Unidos pela excelência, transformamos o futuro, será o lema adotado pelo AEMCS, refletindo o compromisso de trabalhar de forma colaborativa e dedicada à procura da excelência em todos os níveis, com o objetivo de criar um impacto positivo e duradouro na comunidade educativa e em particular nos alunos. O lema destaca a importância da união de esforços e do foco na qualidade como elementos essenciais para promover mudanças significativas e alcançar resultados transformadores.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-LEGAL

O PEA é um documento estratégico que responde às necessidades da comunidade local, incluindo professores, alunos e pais, bem como ao contexto económico e social. Orienta a ação do estabelecimento educativo, servindo como uma ferramenta operacional para todos os membros da organização educativa.

A legislação educativa, nomeadamente o Decreto-Lei n.º 55/2018, que estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário, e o Decreto-Lei n.º 137/2012, que regula a autonomia e gestão das escolas, serviram como base para a estruturação das estratégias e ações delineadas neste projeto. Deste modo, proporcionam um quadro normativo que permite ao agrupamento não só definir as suas prioridades educativas, mas também implementar uma gestão flexível e adaptada às necessidades específicas da sua comunidade educativa. Este quadro legislativo exige que o projeto contemple a identificação dos problemas existentes, a definição clara da missão do agrupamento, a formulação de metas específicas e a delimitação das grandes linhas orientadoras da ação educativa.

A conceção deste projeto foi guiada pelo *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* (PASEO), documento de referência que define as competências essenciais para a formação de cidadãos plenos, capazes de participar de forma ativa e responsável na sociedade. Além disso, foram também consideradas as *Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar* (OCEPE), que sublinham a importância de uma educação inicial que favoreça o desenvolvimento equilibrado e harmonioso das crianças, preparando-as para as etapas subsequentes do seu percurso escolar. Teve-se ainda em conta a Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania (ENEC) e as Aprendizagens Essenciais (AE) onde são definidas as metas para a educação em Portugal e as orientações curriculares que direcionam a prática pedagógica e o desenvolvimento de competências nos alunos.

Desta forma, o projeto consolida-se num plano estratégico a ser executado ao longo do mandato do diretor, com vista a assegurar a qualidade e a eficiência dos processos educativos, em conformidade com as normativas vigentes.

3. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS MARIA DO CARMO SERROTE

O AEMCS, situado na Quinta do Conde, adotou a sua designação atual em 2022, substituindo o nome anterior Agrupamento de Escolas da Quinta do Conde (AEQC). Com sede na Escola Básica Maria do Carmo Serrote, este agrupamento abrange três escolas, incluindo a EB1/JI do Casal do Sapo e a Escola do Pólo 2 da Quinta do Conde, integrada desde 2021/2022.

Escola Básica Maria do Carmo Serrote

Localizada numa zona habitacional rodeada de áreas verdes, esta escola foi inaugurada em 1994 e oferece ensino desde a Educação Pré-Escolar até ao 9.º ano. A organização da escola facilita a transição entre ciclos, com uma integração curricular e pedagógica eficaz, e maximiza os recursos humanos e materiais disponíveis. A escola possui diversas infraestruturas, incluindo duas unidades de ensino estruturado, blocos de aulas, ginásio, biblioteca, e áreas de recreio recentemente melhoradas.

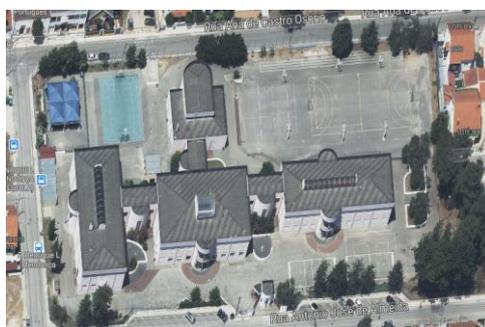


Figura 1 - Vista aérea da Escola Básica Maria do Carmo Serrote



Figura 2 - Escola Básica Maria do Carmo Serrote

EB1/JI do Casal do Sapo

Situada numa zona rural e cercada por pinhais, esta escola oferece quatro salas de aula para o 1.º Ciclo e duas para a Educação Pré-Escolar, além de uma biblioteca, refeitório, e várias áreas de recreio. A escola promove cooperação com diversas entidades locais, visando integrar e apoiar a comunidade escolar.



Figura 3 - Vista aérea da Escola EB1/JI do Casal do Sapo



Figura 4 - Escola EB1/JI do Casal do Sapo

EB1/JI do Pólo 2 da Quinta do Conde

Localizada numa zona urbana, esta escola tem seis salas de aula para o 1.º Ciclo e duas para a Educação Pré-Escolar. A escola oferece também uma biblioteca, sala polivalente, refeitório, e áreas de recreio, além de instalações adequadas para alunos com mobilidade reduzida.



Figura 5 - Vista aérea da Escola EB1/JI do Pólo 2 da Quinta do Conde



Figura 6 - Vista aérea da Escola EB1/JI do Pólo 2 da Quinta do Conde

Este agrupamento, que promove a articulação entre diferentes níveis de ensino, visa criar um ambiente educativo coeso e integrado, focado no sucesso escolar e no desenvolvimento integral dos alunos.

O agrupamento enfrenta vários desafios, nomeadamente a heterogeneidade do perfil socioeconómico dos seus alunos, o envelhecimento das infraestruturas e a necessidade premente de reforçar o acompanhamento pedagógico. Estes fatores influenciam diretamente a dinâmica escolar, exigindo uma intervenção focalizada que permita melhorar o ambiente educativo e promover o sucesso escolar.

De acordo com o Projeto Educativo do Agrupamento (PEA) e o Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola do Agrupamento (PADDE), a Escola Básica Maria do Carmo Serrote opera em horário diurno, oferecendo Educação Pré-Escolar e os 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico (ensino regular), além de duas Unidades de Ensino Estruturado, que faz parte do Centro de Apoio às Aprendizagens (CAA) do Agrupamento. No período noturno, é oferecido o Curso de Educação e Formação de Adultos (EFA) - Nível Secundário (2024/2025). Cada ciclo de ensino possui um horário próprio, ajustado conforme as necessidades da escola e da comunidade educativa, levando em consideração a disponibilidade de espaço e o número de turmas existentes.

Na Tabela 1 é possível identificar o número de alunos do AEMCS, e a sua distribuição pelos anos de escolaridade. Na Tabela 2, o número de docentes e assistentes do AEMCS no 2024/25. Na Tabela 3 encontra-se o resumo dos recursos humanos, físicos e o nº de alunos no ano 2024/2025.

Tabela 1 - Número de alunos do AEMCS no ano letivo - 2024/25

Agrupamento de Escolas Maria do Carmo Serrote										
Escola Básica Maria do Carmo Serrote / EB1/JI do Polo do Conde 2 / EB1/JI do Casal do Sapo										
Total de alunos por turma										
Pré- -Escolar	1.º ano	2.º ano	3.º ano	4.º ano	5.º ano	6.º ano	7.º ano	8.º ano	9.º ano	EFA
143	106	114	99	96	137	115	141	141	117	31

Tabela 2- Número de docentes e assistentes do AEMCS no ano letivo - 2024/25

Escola Ciclo	DOCENTES				ASSISTENTES OPERACIONAIS	ASSISTENTES TÉCNICOS
	Pré- -Escolar	1.º Ciclo	2.º Ciclo	3.º Ciclo		
EB MCS	4	14	26	48	36	8
EB1/JI Polo Conde 2	2	10	--	--	7	--
EB1/JI Casal do Sapo	2	7	--	--	6	--
Total	8	31	26	48	49	8

Tabela 3 - Resumo dos Recursos Humanos, Físicos e nº de alunos no ano letivo - 2024/25

Número de estabelecimento de ensino	Número de alunos	Número de pessoal docente	Número de pessoal não docente	Escola TEIP?
3	1240	113	57	Não

4. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

No processo de planeamento estratégico, a análise situacional e a identificação de problemas são etapas fundamentais. O diagnóstico estratégico, descrito por Azevedo *et al.* (2011) como um "instrumento de gestão imprescindível", avalia os fatores internos e externos de uma organização, preparando-a para agir diante de mudanças.

Para definir o diagnóstico e a identificação de problemas do AEMCS, foi necessário considerar uma análise abrangente baseada em diversos documentos institucionais e orientadores, incluindo o PEA (2022-2026), o PADDE (2023-2024), relatórios de avaliação interna e externa, planos de melhoria e dados estatísticos sobre desempenho escolar.

Uma parte significativa do diagnóstico que serviu de base para este projeto foi retirado do Projeto Educativo do Agrupamento PEA (2022-2026), e tem como alicerce as conclusões do relatório de avaliação externa da IGEC (2017), os dados obtidos através do processo contínuo de autoavaliação e a auscultação da comunidade educativa - alunos, professores, técnicos, encarregados de educação e assistentes operacionais, assim como recolha de dados via questionários de resposta aberta, sendo possível identificar as áreas em que o Agrupamento deveria concentrar prioritariamente os seus esforços de melhoria. Foi possível constatar que existem variações nas taxas de sucesso escolar, tanto no 1.º Ciclo como nos 2.º e 3.º Ciclos, em disciplinas como Português e Matemática.

Verificou-se uma melhoria global nas taxas de sucesso e transição, especialmente no 1.º Ciclo, embora tenham sido identificadas flutuações nas taxas de sucesso de qualidade, particularmente no 3.º Ciclo. Estes resultados apontam para a necessidade de intervenções direcionadas no apoio pedagógico, visando aumentar o sucesso de qualidade e assegurar a consistência ao longo dos ciclos de ensino.

Ainda no PEA, a auscultação da comunidade educativa via análise SWOT destacou quatro áreas prioritárias de intervenção: Ação Pedagógica, Formação Pessoal e Social, Espaço/Serviços e Organização Escolar/Procedimentos. Da análise conjunta dos grupos auscultados envolvidos - alunos, docentes, encarregados de educação e assistentes operacionais e técnicos - evidenciaram-se as seguintes conclusões:



Esta compilação reflete as perceções dos diferentes grupos da comunidade escolar do AEMCS, permitindo uma visão global dos desafios e potencialidades identificados.

Deste modo, e com base nos documentos acima referenciados, foi possível identificar os tópicos que se seguem.

1. Análise do Contexto Socioeconómico e Demográfico

O AEMCS está situado numa zona urbana, mas com características demográficas e socioeconómicas heterogéneas, o que se reflete nos diferentes perfis dos alunos que frequentam as suas escolas. A diversidade socioeconómica da comunidade escolar pode criar desigualdades de oportunidades, exigindo uma resposta pedagógica diferenciada e inclusiva.

2. Infraestruturas e Recursos Materiais

As infraestruturas do agrupamento, em particular na escola sede, enfrentam desafios relacionados com o envelhecimento dos edifícios e a necessidade de modernização dos equipamentos. Embora existam melhorias recentes, como a renovação de alguns espaços de recreio, ainda existem espaços de convívio/sombras insuficientes. a atualização tecnológica e a ampliação da rede wi-fi para garantir um

ambiente de aprendizagem adequado ao século xxi afigura-se necessária no âmbito do trabalho da inteira comunidade escolar.

3. Desempenho Académico e Taxa de Sucesso Escolar

Os relatórios de avaliação destacam questões como a taxa de insucesso escolar em determinados ciclos e disciplinas, indicando a necessidade de reforço do acompanhamento pedagógico e de estratégias diferenciadas para apoiar os alunos com maiores dificuldades.

4. Necessidade de Inovação Pedagógica

Apesar de existir inovação, há uma necessidade contínua de desenvolver práticas pedagógicas que integrem tecnologias de informação e comunicação (TIC), promovam o ensino personalizado e valorizem as múltiplas literacias. O PADDE da escola refletiu essa mesma ideia. A articulação entre ciclos de ensino, embora eficaz em alguns aspetos, pode ser melhorada para garantir uma transição mais suave e uma maior coesão curricular.

5. Gestão e Liderança Escolar

A liderança do agrupamento enfrenta o desafio de coordenar estas diversas necessidades, fomentando um ambiente de trabalho colaborativo e orientado para a melhoria contínua. A gestão eficaz dos recursos humanos, a promoção de um clima escolar positivo e a implementação de estratégias de formação contínua para professores e assistentes são áreas que necessitam de uma atenção constante.

6. Desafios Emergentes e Adaptabilidade

O Agrupamento enfrenta também desafios relacionados com a Gestão da Indisciplina, sendo necessário reforçar a formação contínua, com medidas de sensibilização e responsabilização nesta área. Neste sentido, é necessário melhorar a comunicação positiva e o envolvimento das famílias para enfatizar a importância de uma ação pedagógica que implemente programas de sensibilização, com enfoque no respeito mútuo, empatia, resolução mediada de conflitos e valorização das regras de convivência escolar.

Outro desafio envolve a melhoria dos canais de comunicação escola-família, promovendo reuniões regulares, sessões de esclarecimento e momentos de partilha sobre comportamentos esperados e estratégias de apoio educativo.

A participação dos diferentes agentes educativos, incluindo pais e encarregados de educação, associações locais e entidades municipais, é crucial para o sucesso do projeto educativo do agrupamento.

A resolução destes problemas com os nossos parceiros torna-se essencial para garantir que o agrupamento cumpra a sua missão de proporcionar uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa.

5. DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Num mundo em constante e acelerada transformação, onde os efeitos da globalização se intensificam, a escola enfrenta múltiplos desafios, cada vez mais exigentes. Deste modo, as organizações educativas evoluem para um cenário de crescente complexidade, sendo necessário um planejamento estratégico bem definido e exequível. A missão, visão e valores são os pilares que sustentam o plano estratégico. Este segmento é fundamental, pois articula os princípios norteadores que influenciam todas as ações e decisões estratégicas da organização.

5.1. MISSÃO

A missão representa um objetivo abrangente, fundamentado nos propósitos, valores, competências e o papel social da organização, respondendo à questão "Qual é a nossa razão de ser?", alinhando as suas funções sociais com objetivos concretos (Bilhim, 2000; Cardoso, 1992). Para que possa ser eficaz, a missão deve ser clara e compreensível, abordando questões como "Quem somos?", "O que fazemos?", "Como o fazemos?" e "Para quem?" (Teixeira, 2005).

Pretende-se deste modo que a missão do AEMCS seja **proporcionar uma educação de excelência, que seja ao mesmo tempo inclusiva e equitativa, capacitando os alunos para enfrentar os desafios de um mundo globalizado e em constante transformação**. Esta missão envolve um compromisso profundo com o desenvolvimento integral de cada aluno, o que significa valorizar tanto o sucesso acadêmico quanto o crescimento pessoal e social.

- **Educação de Excelência:** O AEMCS irá dedicar-se a oferecer um ensino rigoroso e de qualidade, assegurando que os alunos adquiram conhecimentos e competências essenciais para o seu futuro. Esta qualidade será refletida na adoção de práticas pedagógicas atualizadas e na utilização de recursos que potenciam uma aprendizagem eficaz.
- **Inclusão:** A missão inclui a criação de um ambiente escolar que acolhe e respeita a diversidade, garantindo que todos os alunos, independentemente das suas condições socioeconómicas, culturais ou necessidades educativas, tenham acesso a uma educação que respeite as suas especificidades e potencialidades.
- **Equidade:** O AEMCS compromete-se a promover a justiça social no contexto educativo, oferecendo iguais oportunidades de sucesso a todos os alunos. Isto implica a eliminação de barreiras que possam impedir o progresso académico e pessoal dos estudantes, assegurando que cada um tenha o apoio necessário para atingir os seus objetivos.

- **Preparação para os Desafios Futuros:** A missão do AEMCS inclui preparar os alunos para um mundo em constante evolução, dotando-os de habilidades e conhecimentos que lhes permitam adaptar-se às mudanças globais e enfrentar os desafios do futuro. Isto inclui uma ênfase no desenvolvimento de competências como o pensamento crítico, a resolução de problemas, e a capacidade de trabalhar em ambientes multiculturais.
- **Desenvolvimento Integral:** A missão não se restringe ao sucesso acadêmico, mas também ao desenvolvimento holístico de cada aluno. O AEMCS valoriza o crescimento pessoal e social, promovendo o bem-estar emocional, a ética, a cidadania responsável, e o respeito pelos outros, para formar cidadãos completos e conscientes do seu papel na sociedade.

5.2. VISÃO

Enquanto que a missão estabelece a razão de ser da organização, respondendo ao "porquê" da existência da escola, a visão delinea o futuro desejado e os valores orientam as ações da organização (Drucker, 1993).

A visão do Projeto Educativo do AEMCS está profundamente enraizada nos princípios delineados no PASEO e nas OCEPE. Aliando estes princípios à missão do agrupamento, a visão propõe um conjunto de objetivos que visam a qualificação individual dos alunos, bem como a promoção de uma cidadania democrática, ativa e consciente.

Neste contexto, a visão do AEMCS almeja formar cidadãos conscientes, competentes e comprometidos com valores humanos, sociais e ambientais. Os alunos devem ser livres, criativos, autónomos e responsáveis, preparados para lidar com a mudança e a incerteza. A escola valoriza a dignidade humana, a cidadania, a solidariedade e a diversidade cultural, rejeitando qualquer forma de discriminação. O objetivo é que o agrupamento seja uma referência no concelho, destacando-se pela excelência académica, inovação pedagógica e inclusão social.

- **Formação de Cidadãos Conscientes e Competentes:** O AEMCS aspira a formar alunos que sejam não apenas academicamente qualificados, mas também conscientes do seu papel na sociedade. Estes alunos devem demonstrar competência em diversas áreas, tanto nas disciplinas tradicionais como nas chamadas competências transversais (pensamento crítico, comunicação, colaboração e a literacia digital), que os preparem para contribuir positivamente na sociedade.
- **Desenvolvimento de Valores Humanos e Sociais:** A visão sublinha a importância de inculcar valores como a dignidade humana, a solidariedade, o respeito pela diversidade e a cidadania ativa num

ambiente inclusivo e solidário, onde todas as formas de discriminação e exclusão são ativamente combatidas. O AEMCS visa formar cidadãos que valorizem e promovam estes princípios e que estejam comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

- **Promoção da Autonomia, Criatividade e Responsabilidade:** A visão do agrupamento enfatiza a formação de alunos que sejam livres e criativos, capazes de pensar autonomamente e de agir com responsabilidade. Estes alunos devem ser conscientes das suas capacidades e limitações, assim como do mundo que os rodeia, estando preparados para tomar decisões informadas e éticas.
- **Capacitação para lidar com a Mudança e a Incerteza:** Num mundo em constante transformação, a visão do AEMCS é preparar os alunos para enfrentarem a mudança com confiança e adaptabilidade. Isto inclui dotá-los de múltiplas literacias – digitais, ambientais, sociais, entre outras – que lhes permitam navegar num ambiente globalizado e incerto, mantendo sempre uma postura crítica e reflexiva, prevenindo impactos negativos das tecnologias e redes sociais.
- **Respeito pela Diversidade e Exercício da Cidadania Plena:** A valorização da diversidade cultural e o respeito pela dignidade humana são centrais na visão do agrupamento. O AEMCS pretende que os seus alunos exerçam a cidadania de forma plena, respeitando as diferenças e contribuindo para um ambiente inclusivo e solidário, onde todas as formas de discriminação e exclusão são ativamente combatidas.
- **Excelência Académica e Inovação Pedagógica:** A visão do AEMCS também ambiciona que o agrupamento se destaque no concelho como uma instituição de referência, conhecida pela sua excelência académica e pela capacidade de inovar pedagogicamente. A combinação de um ensino de qualidade com métodos inovadores e inclusivos visa assegurar que todos os alunos tenham a oportunidade de alcançar o seu máximo potencial.
- **Capacidade de Inclusão Social:** O agrupamento deverá ser visto como um espaço inclusivo onde todos os alunos, independentemente das suas origens ou necessidades, têm as mesmas oportunidades de sucesso. Destaca-se a importância de criar um ambiente que apoie e integre todos os membros da comunidade educativa, promovendo a coesão social e a justiça dentro e fora da escola.

5.3. VALORES

Os valores são os princípios fundamentais que guiam as ações e decisões de uma organização, moldando a sua identidade, cultura e missão.

Os valores que orientam a ação do AEMCS são fundamentais para a sua identidade e prática educativa. Incluem o compromisso com o rigor e qualidade, equidade, inovação, respeito pela diversidade e colaboração entre todos os membros da comunidade educativa.

- **Rigor e Qualidade:** Estes valores refletem a dedicação à excelência em todas as dimensões do ensino e da gestão escolar. O agrupamento compromete-se a manter elevados padrões de exigência e a garantir que todas as atividades, desde o processo de ensino-aprendizagem até à gestão administrativa, sejam conduzidas com precisão e competência, sempre visando a melhoria contínua.
- **Equidade:** A equidade é entendida como a promoção de oportunidades iguais para todos os alunos, independentemente das suas origens ou circunstâncias pessoais. O agrupamento esforça-se por criar um ambiente inclusivo, onde cada aluno tem acesso aos recursos e apoio necessários para alcançar o seu pleno potencial, combatendo qualquer forma de discriminação.
- **Inovação:** A inovação está no centro da estratégia educativa, impulsionando a procura de novas metodologias, tecnologias e abordagens pedagógicas que enriquecem o processo de aprendizagem. O agrupamento valoriza a criatividade e a adaptação às mudanças, incentivando práticas educativas que preparem os alunos para os desafios de um mundo em constante evolução.
- **Respeito pela Diversidade:** Sublinha-se a importância da valorização e aceitação das diferenças culturais, sociais e individuais. O agrupamento promove um ambiente de respeito mútuo, onde a diversidade é vista como uma riqueza e uma oportunidade para o crescimento pessoal e coletivo, cultivando uma cultura de inclusão e compreensão.
- **Colaboração:** A colaboração entre todos os membros da comunidade educativa é essencial para o sucesso do agrupamento. Este valor enfatiza a importância do trabalho em equipa, da partilha de conhecimentos e experiências, e do envolvimento ativo de alunos, professores, funcionários e pais na construção de uma escola mais forte e coesa, onde o esforço coletivo contribui para o bem-estar e o sucesso de todos.

Estes valores refletem a ética institucional e guiam todas as práticas educativas e administrativas. A combinação desses valores, aliada à missão e à visão inspiradora do AEMCS, cria um ambiente propício para a formação de cidadãos conscientes, críticos e preparados para os desafios do século XXI, capazes de contribuir ativamente para a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e sustentável. A missão de proporcionar uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa, e a visão de ser uma escola de referência no concelho nortearão as decisões e ações no dia a dia, assegurando que cada atividade esteja alinhada com os valores de compromisso, equidade, inovação e respeito pela diversidade.

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO, METAS E INDICADORES

Conforme Éthier, mencionado por Barroso (1992), a planificação estratégica deve possuir características de flexibilidade, permitindo a adaptação às mudanças organizacionais. Deve também ser dinâmica, aproveitando todas as forças que continuamente atuam sobre ela para promover adaptações, evolução, revisão e avaliação.

Os objetivos estratégicos são cruciais, pois conectam a missão da escola com os objetivos operacionais detalhados nos planos de atividades. De acordo com Perfeito (2007), "os objetivos estratégicos correspondem aos resultados, sejam eles quantitativos ou qualitativos, que uma organização necessita atingir dentro de um prazo específico, considerando o contexto em que se insere, com o propósito de concretizar a sua visão de futuro e missão".

Deste modo, os objetivos estratégicos do projeto foram delineados para serem SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) (e.g. Drucker, 1954). Estes objetivos visam não apenas resolver problemas imediatos, mas também estabelecer as bases para uma melhoria contínua a longo prazo. Partindo dos objetivos estratégicos, as estratégias de implementação são concebidas de forma articulada, garantindo a coesão entre as diferentes ações e a sua contribuição para a consecução deste projeto (cf. Sprinthall, R.; Sprinthall, N. 1993: 311-333).

Com base nos objetivos estratégicos definidos para o AEMCS, seguem-se as metas e indicadores correspondentes para avaliar o progresso e o sucesso na implementação desses objetivos.

Partindo da missão, visão e valores do AEMCS, encontram-se de seguida definidos os objetivos estratégicos, as ações e as estratégias de implementação, as metas e os indicadores para o Projeto Educativo do AEMCS.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: - PROMOVER A EXCELÊNCIA EDUCATIVA

Objetivos	Ações a implementar até o final da vigência do PEA	Estratégias de implementação	Metas	Indicadores
Assegurar uma educação de qualidade, que garanta a aquisição de conhecimentos e competências essenciais para o sucesso acadêmico e pessoal dos alunos.	<ul style="list-style-type: none">Promover a aprendizagem das crianças de Pré-escolar (PE) através do lúdico.	<ul style="list-style-type: none">Organização do espaço educativo (salas de PE) com diferentes áreas de aprendizagem.Planificação de atividades com intencionalidade pedagógica e com base nas OCEPE.	<ul style="list-style-type: none">Desenvolver competências transversais em todas as áreas de aprendizagem de acordo com o perfil de cada criança.	<ul style="list-style-type: none">Registos de observação dos educadores.Balanco final do progresso das crianças/grupo.
	<ul style="list-style-type: none">Implementar práticas pedagógicas inovadoras¹ e diferenciadas.Promover a formação contínua dos docentes para garantir a atualização das metodologias de ensino.	<ul style="list-style-type: none">Valorização pela aprendizagem ativa, baseada na experimentação e em projetos.Formação Contínua de Professores: Implementar programas de formação contínua focados em metodologias pedagógicas inovadoras e na utilização de tecnologias educativas, visando melhorar a qualidade do ensino e as práticas educativas.	<ul style="list-style-type: none">Implementar práticas pedagógicas inovadoras em 90% das turmas até ao final do PEA.Garantir que 80% dos professores utilizem metodologias pedagógicas inovadoras até ao final do PEA.Assegurar que 100% dos docentes participem em pelo menos duas formações contínuas sobre práticas pedagógicas inovadoras	<ul style="list-style-type: none">Percentagem de turmas que aplicam metodologias diferenciadas, como aprendizagem por projetos, ensino colaborativo, ou recursos digitais.Percentagem de docentes que adotam práticas inovadoras, avaliados por questionários de autoavaliação e observação de aulas.Percentagem de docentes que participam em formações contínuas sobre metodologias inovadoras e tecnologias

¹ Consideramos práticas pedagógicas inovadoras aquelas que são desenvolvidas em contexto educativo por professores que procuram formas diferenciadas de melhorar e aperfeiçoar continuamente as suas metodologias de ensino e que pressupõe como referência nas suas práticas uma aprendizagem centrada no aluno. E para que as práticas inovadoras aconteçam, a competência e a confiança dos professores são “fatores decisivos na implementação da inovação nas práticas educativas” (Peralta e Costa, 2007, p. 78).

			<p>até ao final do PEA.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar dois workshops anuais focados na formação pedagógica e uso de tecnologias educativas até ao final do PEA. 	<p>educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de workshops anuais focados na formação pedagógica e uso de tecnologias educativas e respetiva percentagem de participação dos docentes.
<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer mecanismos de monitorização e avaliação contínua do desempenho académico. 	<ul style="list-style-type: none"> Realização conjunta das planificações/instrumentos de avaliação/ materiais, por grupo disciplinar/ano (trabalho colaborativo). Monitorização Regular do Desempenho: intervir atempadamente e de forma ajustada às necessidades dos alunos através do sistema de avaliação contínua do desempenho dos alunos (testes formativos, trabalhos de grupo, feedback formativo). 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar trabalho colaborativo por grupo disciplinar/ano. Aumentar o número de alunos que atingem os objetivos definidos nos Planos de Acompanhamento Pedagógico Individualizado (PAPI), tendo como ponto de partida os resultados finais do ano letivo anterior. Atingir ou superar a percentagem do sucesso global e do sucesso de qualidade, por disciplina e por ano letivo. O ponto 	<ul style="list-style-type: none"> Número de docentes que apresentam um grau de satisfação elevado relativamente ao trabalho colaborativo (aplicação de um questionário de satisfação). Número de intervenções pedagógicas precoces (reforço escolar, acompanhamento individualizado), realizadas para alunos com dificuldades. Percentagem de alunos que atingem os objetivos definidos nos Planos de Acompanhamento Pedagógico Individualizado (PAPI). Taxa de sucesso global e do sucesso de qualidade por disciplina, definida anualmente no relatório de autoavaliação (média dos últimos três anos 	

			<p>de partida é a média dos resultados finais dos últimos três anos letivos.</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Taxa de Sucesso da Avaliação Interna</u> 1.º Ciclo: Situar a taxa de sucesso acima de 90% em Português e Matemática.<p>2.º Ciclo: Situar a taxa de sucesso acima de 80% em Matemática.</p><p>Situar a taxa de sucesso acima de 90% em Português.</p><p>3.º Ciclo: Situar a taxa de sucesso acima de 70% em Matemática.</p><p>Situar a taxa de sucesso acima de 90% em Português.</p>• <u>Taxa de Sucesso de Qualidade</u> 1.º Ciclo: Situar a taxa global de sucesso de qualidade	<p>letivos).</p> <ul style="list-style-type: none">• Média de notas finais nas disciplinas de Português e Matemática.• Percentagem de alunos com classificações iguais ou superiores a 4 em Português e Matemática.• Percentagem de alunos que concluem o ano letivo com avaliação positiva em Matemática.
--	--	--	--	--

			<p>acima de 75%.</p> <p>2.º Ciclo: Situat a taxa global de sucesso de qualidade acima de 50%.</p> <p>Situat o número de alunos com classificações iguais ou superiores a 4 na disciplina de Português até ao final do PEA, acima de 42%.</p> <p>Situat o número de alunos com classificações iguais ou superiores a 4 na disciplina de Matemática até ao final do PEA, acima de 37%.</p> <p>3.º Ciclo: Situat a taxa global de sucesso de qualidade acima de 45%.</p> <p>Situat o número de alunos com classificações iguais ou superiores a 4 na disciplina de Português até ao final do PEA, acima de 35%.</p> <p>Situat o número de alunos com classificações iguais</p>	
--	--	--	---	--

			<p>ou superiores a 4 na disciplina de Matemática até ao final do PEA, acima de 33%.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diminuir gradualmente o desvio entre a avaliação interna e externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de variação entre a avaliação externa e a avaliação interna.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a transição inter ciclos através da implementação de estratégias/atividades facilitadoras da transição para o pré-escolar/1.º ciclo/2.º Ciclo/3.º Ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de reuniões da educação pré-escolar e inter ciclos no início/final do ano letivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar a articulação curricular vertical entre os vários níveis e ciclos de ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniões inter ciclos realizadas no início/final de ano letivo. • Balanço final das reuniões/ações implementadas (atas, Plano Anual de Atividades e documentos elaborados).

Objetivo Estratégico 2: - Fomentar a Inclusão e Equidade				
Objetivo	Ações a implementar até o final da vigência do PEA	Estratégias de implementação	Meta	Indicadores
Garantir que todos os alunos, independentemente das suas origens e necessidades, tenham acesso às mesmas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Criar e reforçar programas de apoio individualizado para alunos com necessidades educativas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de Suporte à Aprendizagem e Inclusão: desenvolver e implementar planos de apoio individualizado para alunos com necessidades educativas específicas, garantindo que cada aluno tem acesso às medidas adequadas de suporte à aprendizagem e inclusão, de modo a alcançar o seu pleno potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que todos os alunos com medidas universais, seletivas e adicionais têm acesso a medidas de suporte à aprendizagem e inclusão, de acordo com o Decreto-Lei n.º 54/2018 (no 1º ano). • Atingir progressivamente uma taxa de aprovação próxima dos 100% (ao longo dos 4 anos) para alunos abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 54/2018. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentagem de alunos com medidas universais, seletivas e adicionais abrangidos por medidas de suporte à aprendizagem e inclusão. • Grau de satisfação das famílias e alunos com medidas universais, seletivas e adicionais relativamente aos serviços de apoio. • Percentagem de alunos com medidas universais, seletivas e adicionais abrangidos por medidas de suporte à aprendizagem e inclusão aprovados. • Taxas de sucesso entre alunos com necessidades educativas específicas.

<ul style="list-style-type: none"> Fomentar o trabalho colaborativo entre os docentes e os técnicos especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação assídua entre os docentes e os técnicos: partilha de documentação e estratégias. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar trabalho colaborativo entre os docentes e os técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de docentes e técnicos que apresentam um grau de satisfação elevado, relativamente ao trabalho colaborativo (aplicação de um questionário de satisfação).
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver iniciativas que promovam a inclusão social e cultural dentro do ambiente escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitação de Professores e assistentes operacionais: Oferecer formação específica para docentes e funcionários sobre práticas inclusivas, equidade e diversidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar 90% dos professores e assistentes operacionais em práticas inclusivas até ao final do PEA (ao longo dos 4 anos). 	<ul style="list-style-type: none"> Percentagem de docentes e funcionários que completaram formação em inclusão, diversidade e equidade.
<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer parcerias com organizações comunitárias para apoiar alunos em situações de vulnerabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Parcerias Comunitárias: Estabelecer colaborações com instituições externas, como organizações de apoio social, para fornecer recursos e suporte adicional a alunos em situações de 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir uma diversidade de oferta com instituições externas para alunos em situações de vulnerabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de parcerias estabelecidas e grau de satisfação das famílias e alunos com medidas universais, seletivas e adicionais relativamente às parcerias.

		vulnerabilidade.		
	<ul style="list-style-type: none">Implementar um sistema de acolhimento e acompanhamento de alunos estrangeiros, de modo a aumentar a proficiência linguística.	<ul style="list-style-type: none">Criação de apoios e/ou atividades específicas, se possível em colaboração com entidades parceiras, especialmente para os alunos e/ou famílias cuja língua materna não é o português.	<ul style="list-style-type: none">Aumentar progressivamente o nível de proficiência linguística dos alunos cuja língua materna não é o português.	<ul style="list-style-type: none">Taxa de sucesso entre alunos com PLNM.Número de alunos com PLNM que progredem no nível de proficiência linguística.

Objetivo Estratégico 3: - Desenvolver Competências para a Cidadania Global				
Objetivo	Ações a implementar até o final da vigência do PEA	Estratégias de implementação	Meta	Indicadores
Preparar os alunos para serem cidadãos ativos, conscientes e responsáveis, capazes de participarem de forma crítica e construtiva numa sociedade globalizada.	<ul style="list-style-type: none"> Organizar projetos e atividades extracurriculares que promovam a participação ativa dos alunos na vida comunitária. 	<ul style="list-style-type: none"> Projetos de Serviço Comunitário: Incentivar os alunos a participar em projetos de voluntariado e serviço comunitário, reforçando a importância da responsabilidade social. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar projetos comunitários e de voluntariado ao longo do ano letivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de projetos comunitários e de voluntariado realizados. Número de alunos envolvidos nos projetos comunitários e de voluntariado realizados dentro e fora da escola.
	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar a compreensão e o respeito pelas diferentes culturas e perspectivas globais. 	<ul style="list-style-type: none"> Workshops e Palestras: organizar eventos com especialistas em cidadania global para sensibilizar os alunos sobre questões atuais e globais. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar o envolvimento dos alunos em atividades extracurriculares ligadas à Cidadania até o final do PEA. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de atividades extracurriculares ligadas à Cidadania realizadas. Número de alunos envolvidos atividades extracurriculares ligadas à Cidadania realizadas.
	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar à participação dos Delegados e Subdelegados das turmas em assembleias de escola pelo menos 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar assembleias de escola, pelo menos uma vez por semestre. 	<ul style="list-style-type: none"> Participar em todas as assembleias de escola realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de assembleias de escola realizadas e número de alunos presentes.

	uma vez por semestre.			
	<ul style="list-style-type: none">• Implementação de práticas que promovam o desenvolvimento de comportamentos cívicos, prevenindo a indisciplina escolar.	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver projetos de prevenção e combate à indisciplina.• Realizar pelo menos uma sessão direcionada aos alunos e/ou EE/Pais, no âmbito da gestão da indisciplina e disponibilizar informação clara sobre o estatuto do aluno e procedimentos disciplinares, no início de cada ano letivo.	<ul style="list-style-type: none">• Reduzir em 5% o número de participações disciplinares (por ano), considerando o número de participações registados no ano letivo anterior.• Consolidar a participação dos EE/Pais e alunos no âmbito da gestão da indisciplina.	<ul style="list-style-type: none">• Número de participações disciplinares.• Número de participantes nas sessões com encarregados de educação e alunos.

Objetivo Estratégico 4: - Incentivar a Inovação e Criatividade				
Objetivo	Ações a implementar até o final da vigência do PEA	Estratégias de implementação	Meta	Indicadores
Estimular a curiosidade, a reflexão crítica e a capacidade de inovação dos alunos, preparando-os para enfrentar os desafios de um mundo em constante mudança.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar programas que incentivem o pensamento crítico, a resolução de problemas e a criatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativas de Enriquecimento Curricular: promover atividades extracurriculares que complementem o currículo, como clubes de ciência, literatura, e artes, reforçando o envolvimento dos alunos com o processo educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver atividades extracurriculares que complementem o currículo. 	<ul style="list-style-type: none"> Números de atividades extracurriculares desenvolvidas. Número de alunos envolvidos nas atividades extracurriculares.
	<ul style="list-style-type: none"> Promover o uso de tecnologias emergentes e metodologias inovadoras no ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> Laboratórios de Inovação: criar/rentabilizar espaços físicos e virtuais (laboratórios) onde os alunos possam experimentar e desenvolver projetos criativos e inovadores, aplicando conhecimentos adquiridos nas aulas. 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilizar os laboratórios de inovação nas escolas do agrupamento ao longo do PEA. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de projetos inovadores desenvolvidos pelos alunos. Número de laboratórios de inovação operacionais.
	<ul style="list-style-type: none"> Estimular a 	<ul style="list-style-type: none"> Competências Tecnológicas: 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar pelo menos 	<ul style="list-style-type: none"> Número de concursos e

	participação dos alunos em projetos de investigação, ciência e tecnologia.	introduzir programas de formação em competências digitais e tecnológicas, preparando os alunos para os desafios do futuro digital.	três concursos ou exposições anuais de projetos inovadores dos alunos.	exposições de inovação realizados anualmente.
Desenvolver práticas de leitura e as diversas literacias.	<ul style="list-style-type: none"> Organizar/produzir/partilhar recursos didáticos nas várias áreas disciplinares com base nos recursos disponibilizados pela Biblioteca Escolar. Promoção/Dinamização de atividades ligadas ao livro e à leitura. 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar a leitura diária, autónoma ou orientada, dentro ou fora da sala de aula. Dinamização de atividades ligadas ao livro e à leitura. Escrita orientada e criativa com produção regular de textos (narrativos, descritivos, informativos). 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar o envolvimento de alunos em atividades ligadas à Biblioteca Escolar tendo como ponto de partida os índices registados no ano letivo anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> Estatísticas de ocupação da Biblioteca Escolar/Requisição domiciliária/número de utentes/número de atividades ligadas ao livro e à leitura.

Objetivo Estratégico 5: - Fortalecer a Colaboração e Participação da Comunidade Educativa				
Objetivo	Ações a implementar até o final da vigência do PEA	Estratégias de implementação	Meta	Indicadores
Criar um ambiente de cooperação e partilha entre todos os membros da comunidade escolar, reforçando o sentido de pertença e a coesão social.	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar a comunicação e colaboração entre professores, alunos, pais e outros membros da comunidade educativa. Desenvolver atividades que promovam a participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Fóruns de Participação Escolar: criar e fortalecer fóruns de participação, como conselhos de turma e associações de pais, para envolver mais ativamente a comunidade na tomada de decisões escolares. Eventos de Convivência Escolar: promover eventos que envolvam toda a comunidade educativa, como dias abertos, feiras escolares e encontros culturais, reforçando o sentido de pertença e coesão. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar a participação da associação de pais, dos pais/encarregados de educação em atividades escolares até ao final do PEA. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de eventos escolares com a participação da associação de pais, dos pais/encarregados de educação realizados anualmente. Percentagem de pais e encarregados de educação que participam ativamente em eventos e atividades escolares.
	<ul style="list-style-type: none"> Criar espaços de diálogo e troca 	<ul style="list-style-type: none"> Plataformas de Comunicação: otimizar plataformas de 	<ul style="list-style-type: none"> Criar e dinamizar fóruns de participação escolar para 	<ul style="list-style-type: none"> Grau de satisfação dos pais e encarregados de educação com

	de experiências entre os diferentes intervenientes na educação.	comunicação digital que facilitem a interação entre a escola e os pais, promovendo a transparência e o envolvimento.	facilitar a interação entre a escola e os pais.	a comunicação e envolvimento na escola (aplicação de um questionário de satisfação).
	<ul style="list-style-type: none"> Organizar workshops e sessões de formação anuais para todos os assistentes operacionais e técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar programas de formação para o pessoal não docente em áreas como segurança escolar, primeiros socorros, atendimento ao público e competências digitais. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar em 2% a participação do pessoal não docente em Ações de Formação, quer de âmbito externo, quer interno (por ano). 	<ul style="list-style-type: none"> Percentagem de não docentes que participam em Ações de Formação.
	<ul style="list-style-type: none"> Criar equipas multidisciplinares, incluindo docentes e não docentes, associação de pais e outros intervenientes para a organização de atividades extracurriculares e 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar a participação da comunidade educativa em atividades e eventos escolares, como feiras, projetos de inclusão e eventos culturais. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar eventos de convivência escolar em cada ano letivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de eventos escolares com a participação da comunidade educativa.

	<p>eventos escolares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar espaços de diálogo, como encontros semestrais entre pessoal docente, não docente, pais/encarregados de educação para discutir desafios e oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniões semestrais entre o Diretor e o pessoal docente, não docente, pais/encarregados de educação. • Desenvolver um plano de comunicação interna que envolva o pessoal não docente com a direção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar a participação pessoal docente, não docente, pais/encarregados de educação nas reuniões semestrais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de satisfação pessoal docente, não docente, pais/encarregados de educação (aplicação de um questionário de satisfação).
--	---	---	--	--

Objetivo Estratégico 6: - Assegurar a Sustentabilidade e Eficiência na Gestão				
Objetivo	Ações a implementar até o final da vigência do PEA	Estratégias de implementação	Meta	Indicadores
Gerir os recursos do agrupamento de forma eficiente e sustentável, garantindo a sua viabilidade e a melhoria contínua dos seus serviços.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar práticas de gestão sustentável que promovam a eficiência energética e a redução do desperdício. Otimizar a gestão dos recursos financeiros e materiais para maximizar o seu impacto na qualidade do ensino. Monitorizar e avaliar regularmente a eficácia das estratégias e práticas de gestão implementadas. Desenvolver projetos em colaboração com a autarquia para renovação e 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão Sustentável de Recursos: implementar práticas de gestão sustentável, como a reciclagem e a redução do consumo de energia, para minimizar os custos operacionais e o impacto ambiental. Auditorias Regulares: realizar auditorias financeiras e operacionais regulares para identificar áreas de melhoria e garantir a eficiência na utilização dos recursos. Parcerias para Eficiência: Estabelecer parcerias com empresas e instituições locais 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir em 15% os custos operacionais do agrupamento até o final do PEA, considerando como ponto de partida o início da implementação do projeto. Aumentar a adesão a práticas de reciclagem e sustentabilidade nas escolas até ao final do PEA. 	<ul style="list-style-type: none"> Percentagem de redução dos custos com energia, papel e outros recursos. Eficiência na gestão dos recursos financeiros e materiais. Número de atividades/ projetos que envolvam práticas de reciclagem e sustentabilidade nas escolas.

	<p>manutenção dos edifícios escolares e espaços exteriores.</p> <ul style="list-style-type: none">• Coorganizar eventos culturais e comunitários que envolvam a autarquia, o agrupamento e a comunidade local.• Implementar projetos de sensibilização ambiental nas escolas com apoio da autarquia, envolvendo alunos em ações como hortas comunitárias e projetos de energia renovável.	<p>para a implementação de soluções tecnológicas que melhorem a eficiência da gestão escolar.</p> <ul style="list-style-type: none">• Estabelecer um protocolo de cooperação para a renovação de espaços comuns (bibliotecas, salas de informática, pátios) e a criação de áreas de lazer e desporto.• Promover feiras de ciência, exposições artísticas, dias de limpeza e conservação de espaços públicos com a participação de alunos, autarquia e outros membros da comunidade.• Colaborar com a		
--	--	--	--	--

		autarquia em projetos de educação ambiental e sustentabilidade, como campanhas de reciclagem e poupança de água.		
--	--	--	--	--

Objetivo Estratégico 7: - Valorização da Autonomia e Liberdade dos Alunos				
Objetivo	Ações a implementar até o final da vigência do PEA	Estratégias de implementação	Meta	Indicadores
Incentivar a autonomia e liberdade dos alunos, proporcionando-lhes as ferramentas necessárias para se tornarem indivíduos independentes, responsáveis e conscientes.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver programas que promovam a autodisciplina, a responsabilidade pessoal e a capacidade de tomada de decisão. Encorajar os alunos a participar na definição do seu próprio percurso educativo e nas atividades extracurriculares. Promover uma cultura de respeito pela liberdade de expressão e pela diversidade de opiniões. 	<ul style="list-style-type: none"> Programas de Desenvolvimento Pessoal: incentivar a participação dos alunos em programas focados no desenvolvimento pessoal que promovam a autonomia, responsabilidade e auto expressão dos alunos. Apoio Psicológico e Orientação: fortalecer os serviços de apoio psicológico e orientação vocacional para ajudar os alunos a tomarem decisões informadas sobre o seu futuro. Projetos de Liderança Estudantil: promover projetos e clubes de 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que os alunos tomem conhecimento e possam aceder a programas de desenvolvimento de competências pessoais e sociais. Aumentar o número de alunos envolvidos em clubes e projetos de liderança estudantil, até ao final do PEA relativamente ao ano letivo anterior. Oferecer orientação psicológica e vocacional aos alunos que solicitarem apoio. 	<ul style="list-style-type: none"> Percentagem de turmas/alunos que integram programas de desenvolvimento pessoal e autonomia no seu plano anual. Percentagem de alunos que participam em clubes de liderança e projetos escolares. Percentagem de alunos atendidos pelos serviços de apoio psicológico e orientação vocacional.

		liderança estudantil que incentivem os alunos a assumirem papéis ativos na escola e na comunidade.		
--	--	--	--	--

Estes objetivos estratégicos visam criar um ambiente educativo que esteja alinhado com a missão, visão e valores do AEMCS, garantindo que todos os alunos tenham a oportunidade de se desenvolverem integralmente e de se prepararem para os desafios futuros.

Cada uma das estratégias descritas está interligada, criando uma rede de ações que se reforçam mutuamente. Por exemplo, o foco na excelência educativa e a promoção de competências para a cidadania global contribuem para a formação de alunos mais bem preparados e conscientes, enquanto a inovação e criatividade são fomentadas em um ambiente inclusivo e colaborativo. A sustentabilidade e eficiência na gestão, por sua vez, garantem que todos esses objetivos possam ser alcançados de forma responsável e eficaz, garantindo a longevidade e sucesso do agrupamento.

As metas estabelecidas foram cuidadosamente avaliadas quanto ao seu realismo, sendo ao mesmo tempo desafiadoras e viáveis dentro do contexto da escola. Diversos indicadores foram selecionados para medir o progresso, abrangendo desde o desempenho acadêmico dos alunos até à satisfação dos professores com a comunicação interna. Esta diversidade de indicadores permitirá uma avaliação abrangente do impacto do projeto em diferentes áreas da vida escolar.

Estas metas e indicadores proporcionam um quadro claro para a monitorização do progresso do AEMCS, assegurando que os objetivos estratégicos são alcançados de forma eficaz e dentro dos prazos estabelecidos.

7. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A monitorização e avaliação do projeto do AEMCS são processos cruciais para assegurar que as metas e objetivos delineados sejam alcançados de forma eficaz e sustentada ao longo do tempo. Estes processos permitem ajustar as estratégias implementadas, garantindo que o projeto se mantenha alinhado com as necessidades da comunidade educativa e as exigências de um contexto em constante mudança.

7.1. MONITORIZAÇÃO

A monitorização será um processo contínuo, envolvendo a recolha e análise sistemática de dados ao longo da implementação do projeto. Este processo permitirá acompanhar o progresso das ações previstas, identificar desvios em relação ao planeado e introduzir as correções necessárias em tempo útil. Os principais instrumentos de monitorização incluirão:

- **Relatórios periódicos:** Elaboração de relatórios por parte das equipas responsáveis por cada área de intervenção, destacando o progresso das atividades, os desafios enfrentados e as soluções propostas.
- **Reuniões de acompanhamento:** Realização de reuniões regulares com as equipas pedagógicas, direção e outros *stakeholders* para discutir o progresso do projeto e tomar decisões estratégicas.
- **Indicadores de desempenho:** Utilização de indicadores quantitativos e qualitativos, previamente definidos, para medir o sucesso das ações e o cumprimento dos objetivos. Exemplos de indicadores incluem a taxa de sucesso escolar, o nível de satisfação dos diferentes membros da comunidade educativa, entre outros.
- **Observações diretas e feedback contínuo:** Implementação de um sistema de feedback contínuo, onde professores, alunos, pais e outros membros da comunidade podem partilhar as suas observações e sugestões, contribuindo para uma visão realista e ajustada da implementação do projeto.

Este processo de Monitorização terá o acompanhamento da Equipa de Autoavaliação e procederá à elaboração do Relatório Anual.

7.2. AVALIAÇÃO

A avaliação do projeto será realizada em momentos chave ao longo do ciclo de implementação, permitindo uma análise mais profunda dos resultados alcançados e da eficácia das estratégias utilizadas. A avaliação será feita através dos seguintes mecanismos:

- **Avaliação intermédia:** Realizada a meio do período de implementação, esta avaliação permitirá uma revisão detalhada do progresso do projeto. Será uma oportunidade para ajustar as estratégias e ações em função dos resultados obtidos até então.
- **Avaliação final:** Ao término do ciclo de implementação, será conduzida uma avaliação final que analisará o impacto global do projeto em relação aos objetivos iniciais. Esta avaliação incluirá a análise dos indicadores de desempenho, a comparação entre os resultados esperados e alcançados, e a identificação de boas práticas e áreas de melhoria.
- **Avaliação externa:** Sempre que possível, será promovida a inclusão de uma avaliação externa, realizada por entidades independentes, para assegurar a objetividade e imparcialidade na análise dos resultados.
- **Relatórios de avaliação:** Elaboração de relatórios detalhados de avaliação, que serão partilhados com toda a comunidade escolar e utilizados para informar futuras intervenções e projetos - *Relatório Anual de Autoavaliação do Agrupamento*.

Os resultados da monitorização e avaliação serão comunicados de forma transparente a toda a comunidade educativa, através de relatórios anuais, reuniões com os pais, e publicações no site do agrupamento. As boas práticas identificadas durante o processo de monitorização e avaliação serão partilhadas dentro do agrupamento e com outras instituições, promovendo um ciclo de melhoria contínua.

A monitorização e avaliação são fundamentais para o sucesso do projeto de intervenção do AEMCS. Estes processos garantem que o projeto se mantenha relevante, eficaz e adaptável às mudanças, permitindo ao Agrupamento continuar a promover uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa. Através de uma avaliação rigorosa e contínua, o agrupamento estará melhor preparado para enfrentar desafios futuros e consolidar o seu papel como uma instituição de referência no concelho.

8. CONCLUSÃO

O PEA para o AEMCS reflete o compromisso em enfrentar os desafios identificados e em concretizar uma visão estratégica que valoriza a excelência acadêmica, a inclusão social e a inovação pedagógica.

Este projeto foi concebido para responder de forma eficaz aos desafios que se colocam ao AEMCS e para potenciar os aspetos positivos da comunidade, proporcionando aos alunos uma educação que não só prepare para os desafios académicos, mas também para uma cidadania ativa e consciente.

As ações propostas visam a criação de um ambiente educativo que favoreça o desenvolvimento integral de cada aluno, promovendo competências que lhes permitam ser cidadãos livres, criativos e responsáveis. A articulação entre os diferentes ciclos de ensino, a modernização das infraestruturas e a aposta na formação contínua dos docentes e no envolvimento da comunidade, são pilares fundamentais para alcançar este objetivo.

O lema "**Unidos pela excelência, transformamos o futuro**" reflete o compromisso do agrupamento com a colaboração e dedicação à excelência, visando criar um impacto positivo no futuro da comunidade educativa e dos alunos. Destaca a união de esforços e o foco na qualidade como fatores essenciais para promover mudanças significativas e alcançar resultados transformadores.

Ao longo da implementação do projeto, a monitorização e avaliação contínuas garantirão que os objetivos estratégicos sejam ajustados e cumpridos, assegurando a sustentabilidade e a eficácia das intervenções. Este processo permitirá ao agrupamento afirmar-se como uma instituição de referência, reconhecida pela sua capacidade de inovar, de incluir e de promover o sucesso educativo e social dos seus alunos.

Em síntese, o *Projeto Educativo* do AEMCS não é apenas um conjunto de ações, mas um caminho claro para a construção de uma escola onde todos têm a oportunidade de crescer, aprender e contribuir para um futuro melhor. A dedicação e o trabalho colaborativo de toda a comunidade escolar serão essenciais para transformar esta visão em realidade, garantindo que o agrupamento continue a cumprir a sua missão de formar cidadãos preparados para as exigências de um mundo em constante transformação.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agrupamento de Escolas Maria do Carmo Serrote. *Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (2023/2024)*

Agrupamento de Escolas Maria do Carmo Serrote. *Projeto Educativo (2022/2026)*

Agrupamento de Escolas Maria do Carmo Serrote. *Regulamento Interno do Agrupamento (2023)*.

Agrupamento de Escolas Maria do Carmo Serrote. *Relatório de Autoavaliação (2023/2024)*

Azevedo, R., Fernandes, E., Lourenço, H., Barbosa, J., Silva, J. M., Costa, L., & Nunes, P. S. (2011). Projectos educativos : elaboração, monitorização e avaliação : guião de apoio. In *iconline.ipleiria.pt*. Agência Nacional para a Qualificação. <http://hdl.handle.net/10400.8/494>

Barroso, J. (1992). *Fazer da Escola um Projecto*. In: Rui Canário, org. *Inovação e Projecto Educativo de Escola*. Lisboa: EDUCA, pp. 19-55.

Bilhim, J. (2000). *Ciência da administração*. Lisboa: Universidade Aberta.

Cardoso, L. (1992). *Gestão Estratégica. Enfrentar a Mudança*. IAPMEI.

Carvalho, A. Dias de (2016). *Dicionário de filosofia da educação*. Porto Editora.

Costa, F., Peralta, H. & Viseu, S. (Eds). (2007). *As TIC na Educação em Portugal. Concepções e Práticas*. Porto: Porto Editora.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Modern Asia Editions.

Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper Collins Publishers, Inc.

Giddens, A. (2004). *Sociologia (4ª Ed.)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Infoescolas - Estatísticas do Ensino Básico. (n.d.). Infoescolas.medu.pt. <https://infoescolas.medu.pt/3Ciclo/>

IGEC - *Inspecção Geral da Educação e Ciência*. (2018). Igec.mec.pt.
https://www.igec.mec.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID=&newsID=2762#content

Perfeito, C. (2007). *Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar*. Educ. bras., Brasília, v. 29, nos. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez.

Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Martins, G. d'O. et al. (2017). *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. Ministério da Educação.

Sprinthall, R.; Sprinthall, N. (1993). *Psicologia Educacional*. Lisboa: MacGraw Hill.

Stoner, J. & Freeman, R. (1985), *Administração* (5.^a ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2.^a edição). Lisboa: McGraw Hill.

Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica* (2.^a edição). Lisboa: Escolar Editora.

Oliveira, S. Luiz de (2002). *Sociologia das organizações: uma análise do Homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Legislação

Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. *Diário da República* n.º 79/2008, Série I de 2008-04-22.

Lei n.º 137/2012, de 02 de julho. *Diário da República* n.º 126/2012, Série I de 2012-07-02.

Lei n.º 54/2018, de 06 de julho. *Diário da República* n.º 129/2018, Série I de 2018-07-06

Lei n.º 55/2018, de 06 de julho. *Diário da República* n.º 129/2018, Série I de 2018-07-06