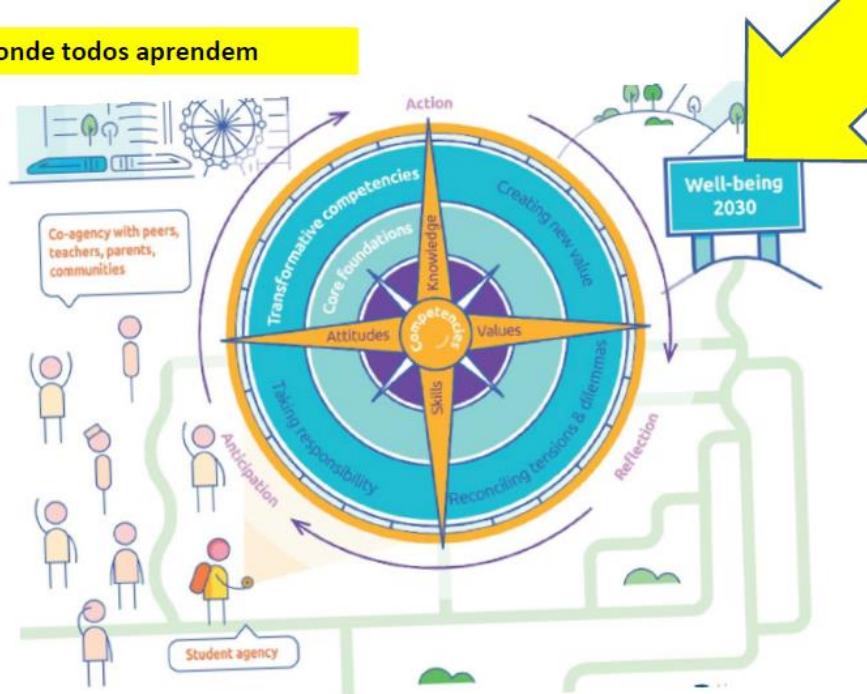


Projeto Educativo

Uma Escola onde todos aprendem



Desenvolvimento de uma cidadania ativa e esclarecida

Fonte: OCDE (2019), Learning Compass 2030 adaptado

Agrupamento de Escolas de Alcanena
Quadriénio 2019/2023

Índice

<i>Índice</i>	2
<i>Introdução</i>	4
<i>Estruturação do Projeto</i>	4
1. <i>Caracterização</i>	6
1.1. <i>Enquadramento Territorial</i>	6
1.2. <i>Caracterização do Agrupamento de Escolas de Alcanena</i>	6
1.2.1. <i>Agrupamento de Escolas de Alcanena</i>	6
1.2.2. <i>Ensino Pré-Escolar</i>	6
1.2.3. <i>Escolas Básicas do 1º Ciclo</i>	7
1.2.4. <i>Escolas Básicas do 2º, 3º Ciclos e Ensino Secundário</i>	7
1.2.5. <i>Ensino Artístico de Música</i>	8
1.2.6. <i>Centro Qualifica</i>	9
1.3. <i>A Comunidade Educativa</i>	10
1.3.1. <i>Alunos</i>	10
1.3.2. <i>Pessoal Docente</i>	12
1.3.3. <i>Pessoal não docente</i>	12
1.3.3.1. <i>Pessoal Administrativo</i>	12
1.3.3.2. <i>Pessoal Operacional</i>	12
1.3.4. <i>Pais e Encarregados de Educação</i>	13
1.3.5. <i>Parceiros comunitários</i>	14
1.4. <i>Resultados Escolares</i>	15
1.4.1. <i>Avaliação interna</i>	15
1.4.2. <i>Avaliação externa</i>	17
1.5. <i>Projetos estruturantes</i>	19
1.6. <i>O Reconhecimento do AEA</i>	22
1.6.1. <i>Os Prémios</i>	23
1.7. <i>Recursos Financeiros</i>	24
2. <i>Diagnóstico Organizacional</i>	25
2.1. <i>Grandes Números</i>	25
2.2. <i>Análise PEST</i>	26
2.3. <i>Estrutura organizacional do agrupamento – Organograma</i>	27
2.4. <i>Análise SWOT</i>	28
2.4.1. <i>Ambiente Interno</i>	28

2.4.2. Ambiente externo.....	29
2.4.3. Fatores críticos de sucesso	30
2.5. Projeto de Intervenção - Esquema Conceptual	31
2.6. Missão	32
2.7. Visão	32
2.8. Valores	33
2.9. Lema	34
2.10. Eixos estratégicos, objetivos, estratégias, ações, indicadores e cronograma	34
2.10.1. Eixos estratégicos e grandes metas.....	35
<i>Eixo 1 – Liderança, autonomia e qualidade</i>	37
<i>OE1 – Estabelecer os princípios orientadores da organização</i>	38
<i>OE2 – Gerir os recursos humanos, físicos e materiais do Agrupamento</i>	39
<i>OE3: Promover uma cultura de autonomia</i>	40
<i>OE4: Implementar um sistema de gestão de qualidade</i>	41
<i>Eixo 2 - Sucesso escolar e prestação do serviço educativo</i>	43
<i>OE5: Promover o desenvolvimento pessoal e bem-estar das pessoas</i>	44
<i>OE6: Melhorar as aprendizagens e promover a qualidade do sucesso</i>	46
<i>OE7: Promover o trabalho cooperativo e reforçar a articulação horizontal e vertical</i> ..	50
<i>OE8: Implementar práticas pedagógicas inovadoras</i>	51
<i>Eixo 3 – Comunicação, identidade e cultura</i>	54
<i>OE9: Otimizar a comunicação interna e externa</i>	55
<i>OE10: Consolidar a identidade e cultura do Agrupamento</i>	57
<i>Eixo 4 – Integração no meio e no espaço global</i>	58
<i>OE11: Melhorar a oferta educativa/formativa existente e a qualificação e formação ao longo da vida</i>	59
<i>OE12: Promover a integração no meio local, regional e global</i>	60
3. Avaliação do Projeto	61

Anexos

- Projeto Curricular do Agrupamento
- Projeto Cultural de Escola

Introdução

A gestão do Agrupamento de Escolas de Alcanena é um desafio essencialmente coletivo e, por isso, partilhado, uma vez que todos sentimos a necessidade de fazer mais e melhor pela educação do concelho que servimos.

A perseverança que temos colocado nas batalhas que diariamente enfrentamos, a paixão que colocamos em todos os desafios que traçamos, o amor que temos pela nossa profissão e pelo nosso agrupamento tem-nos sabido nortear no caminho do sucesso.

Alunos e formandos, pais e encarregados de educação, professores, funcionários e parceiros, que diariamente se empenham no sucesso que temos tido, são a razão do nosso trabalho, mas também são a força do nosso sucesso.

Neste pressuposto, a construção de um projeto desta natureza constitui-se numa oportunidade única para o exercício da reflexividade, uma vez que concede a possibilidade de repensar a organização, as relações e conexões que nela se estabelecem, no sentido da co conceção de uma estratégia, que venha a assumir-se enquanto referencial do Agrupamento, alicerçada nos valores da qualidade, traduzidos em práticas de *accountability*, melhoria contínua, exigência, respeito, igualdade, inclusão, participação democrática e responsabilidade.

Assim sendo, o projeto educativo pressupõe o envolvimento de toda a organização numa multiplicidade de relações que extravasam as suas próprias fronteiras físicas, visando a mobilização da comunidade educativa.

Estruturação do Projeto

Tal como referido anteriormente, o presente projeto não é um documento fechado, mas antes dinâmico, no pressuposto que a interação a estabelecer com os diversos *stakeholders* para a sua operacionalização levará à co construção de um referencial de ação da vida do agrupamento.

Desta forma, em conformidade com o previsto na legislação, o presente projeto educativo encontra-se dividido em quatro partes distintas, a saber:

1^a parte

- Caracterização atualizada do Agrupamento
- Diagnóstico organizacional

2^a Parte

- Plano de Intervenção:
- Identificação das áreas de intervenção prioritárias (decorrentes da sinalização dos pontos fortes e dos pontos fracos) do agrupamento;
- Clarificação dos objetivos estratégicos e operacionais a alcançar;
- Definição das metas e estratégias de intervenção;
- Programação das atividade a desenvolver;
- Calendarização do processo.

3^a Parte

- Monitorização e Avaliação do Projeto.

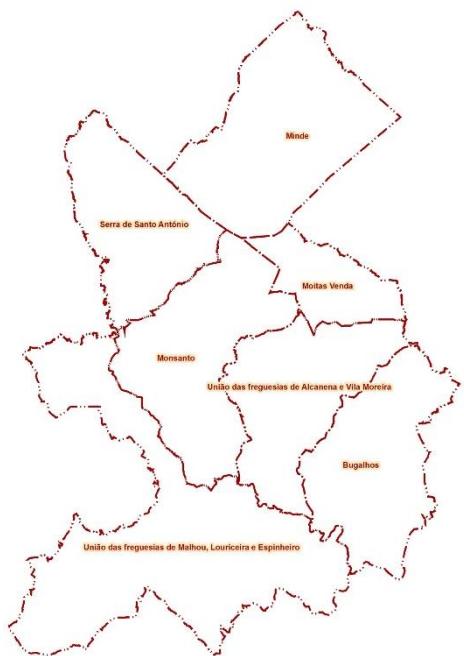


Figura 1 – Novo mapa do concelho de Alcanena

1. Caracterização

1.1. Enquadramento Territorial

O Concelho de Alcanena situa-se no extremo norte do Ribatejo, a noroeste do distrito de Santarém, numa zona de transição entre o Maciço Calcário Estremenho e a Bacia Terciária do Tejo, delimitando as suas fronteiras com os municípios de Torres Novas a este, Santarém a sul e sudoeste, Porto de Mós a noroeste e Ourém a nordeste. Alcanena integra a sub-região do Médio Tejo.

Alcanena encontra-se localizada no centro do país, sendo circundada por importantes redes viárias que permitem chegar a todos os pontos do país. É um concelho acidentado, com múltiplas elevações e numerosos vales, com aproximadamente 12.700 hectares.

O Concelho de Alcanena foi criado a 8 de maio de 1914, a partir da desanexação dos concelhos de Torres Novas e Santarém,

passando a ser constituído por dez freguesias. Em 2013, contudo, com a reforma administrativa territorial autárquica, foram agregadas três freguesias, passando o concelho a ter apenas sete freguesias, a saber: União de freguesias de Alcanena e Vila Moreira; Bugalhos; União de freguesias de Malhou, Espinheiro e Louriceira; Minde; Moitas Venda; Monsanto e Serra de Santo António.

1.2. Caracterização do Agrupamento de Escolas de Alcanena

Os dados dinâmicos da caracterização de uma organização educativa carecem de atualização anual, pelo que apesar do Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Alcanena conter um capítulo referente a este ponto, optou-se, nesta secção, por caracterizar o agrupamento, tendo como ponto de partida os dados disponíveis até 31 de agosto de 2019. Serviram de base a esta caracterização, para além do Projeto Educativo 2014-2018, os números oficiais disponíveis na MISI, Infoescolas, a carta educativa, relatórios de avaliação interna e externa, projeto estratégico educativo municipal entre outros.

1.2.1. Agrupamento de Escolas de Alcanena

O Agrupamento de Escolas de Alcanena, criado a 1 de agosto de 2010, abrange todos os níveis de ensino desde o pré escolar ao 12º ano, incluindo o ensino noturno e RVCC em articulação com o Centro Qualifica.

1.2.2. Ensino Pré-Escolar

No que diz respeito à educação pré-escolar, existem 11 Jardins de Infância, num total de 13 grupos de turma - Alcanena, Bugalhos, Covão do Coelho, Espinheiro, Gouxaria, Malhou, Minde, Moitas Venda, Monsanto, Serra de Santo António e Vila Moreira.

1.2.3. Escolas Básicas do 1º Ciclo

No ano letivo 2019/20, existem 10 escolas de 1º ciclo nas sete freguesias do concelho -- Alcanena, Bugalhos, Covão do Coelho, Gouxaria, Malhou, Minde, Moitas Venda, Monsanto, Serra de Santo António e Vila Moreira -- com 25 salas ocupadas por crianças de 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, com um único ano de escolaridade. Das restantes, três de lugar único, - Monsanto, Gouxaria e Moitas Venda - têm na mesma turma os quatro anos de escolaridade e as de dois lugares – Bugalhos, Covão do Coelho, Malhou, Serra de Santo António e Vila Moreira - têm na mesma turma alunos de dois anos de escolaridade. Esta situação não é, no entanto, estável, dado que está prevista a abertura do Centro Escolar de Alcanena, ainda durante este ano letivo.

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) Ensino do Inglês, para 1º e 2º anos de escolaridade;
- b) Atividade Física e Desportiva (anual para os 1º e 2º anos e semestral para os 3º e 4º anos);
- c) Ensino da Música;
- d) Ciência Viva (3º e 4º anos, semestral);
- e) Natação.

1.2.4. Escolas Básicas do 2º, 3º Ciclos e Ensino Secundário

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

A Escola Básica Dr. Anastácio Gonçalves dispõe, desde 2011/2012, apenas de 2º ciclo (5º e 6º anos) e funciona em regime diurno. As atividades letivas decorrem das 8h30 às 16 horas.

Este estabelecimento de ensino possui 18 salas normais, 2 salas de desenho/Trabalhos Manuais, 1 de informática e 1 ginásio.

A Escola Básica Integrada de Minde dispõe de três ciclos: 1º, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico. As atividades letivas decorrem de 2ª a 6ª feira, entre as 8h30 e as 16h45. Estas desenvolvem-se 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.

Ambas as escolas têm refeitório, Biblioteca Escolar e campo de jogos, sendo o estado de conservação dos edifícios razoável.

Na freguesia de Alcanena, a oferta é, ainda, complementada pela Escola Secundária de Alcanena com terceiro ciclo. A Escola Secundária, única no concelho, constitui a escola sede do Agrupamento que funciona em dois regimes: o regime diurno e o regime noturno.

No regime diurno funciona:

- a) O Ensino Básico, que compreende:
 - i) O 3º ciclo (7º, 8º e 9º anos);
 - ii) O Ensino Secundário, que integra:
 - (1) Cursos Científico Humanísticos – (Ciências e Tecnologias, Ciências Socioeconómicas, e Línguas e Humanidades);
 - (2) Cursos Profissionais: Técnico Multimédia; Técnico de Desporto.

No ensino noturno, funciona o curso de Educação e Formação de Adultos do ensino secundário. As atividades letivas decorrem, de 2ª a 6ª feira, nos turnos diurno, das 8h30 às 17h45 e no noturno, das 19h15 às 23h45.

Pelo exposto, verifica-se que a nossa oferta formativa procura, em cada ano, adequar-se aos diversos públicos, uma vez que o agrupamento é o único no concelho. Assim sendo, a apostila nos cursos profissionais prende-se com o facto de considerarmos que a formação profissional assume, atualmente, um papel preponderante no percurso qualitativo e académico dos jovens, designadamente no âmbito profissional. Com efeito, o ensino profissional verdadeiramente qualificado, que pretendemos desenvolver, permite ministrar uma formação adequada e estruturada, essencial para que os nossos jovens obtenham ferramentas e técnicas de trabalho necessárias à integração plena no mercado trabalho e/ ou prosseguimento de estudos e, desta forma, evidenciar um distintivo e diferenciado desempenho.

No respeitante às condições físicas, a Escola Secundária possui 35 salas de aula, 2 salas de Educação Visual, 1 Sala do Futuro, 1 Sala/ Laboratório de Criatividade, 4 Salas de Informática, 2 Laboratórios de Biologia, 2 Laboratórios de Química, 1 Laboratório de Física, Biblioteca Escolar, 1 Auditório e 1 Pavilhão Desportivo.

A EB Dr. Anastácio Gonçalves, Básica Integrada de Minde e Secundária possuem laboratórios de informática, ainda que a maioria dos computadores destes laboratórios tenham sido adquiridos em 2009, no âmbito do Plano Tecnológico para a Educação. A direção do agrupamento, no âmbito dos diversos projetos POCH, Projeto Estímulo à Melhoria das Aprendizagens da Gulbenkian, Erasmus Mais e orçamento participativo tem adquirido tablets e alguns portáteis, de modo a responder às necessidades do dia a dia. Aliás, as aulas de TIC da escola EB2 Dr. Anastácio Gonçalves desenvolvem-se com recurso aos tablets adquiridos no âmbito do projeto *Classroom on Wheels*.

1.2.5. Ensino Artístico de Música

O Agrupamento de Escolas de Alcanena tem uma parceria com o Conservatório de Música Jaime Chavinha, que pertence ao Centro de Artes e Ofícios Roque Gameiro, instituição de utilidade pública sem fins lucrativos, situado na freguesia de Minde. Neste sentido, o protocolo celebrado entre as duas entidades visa:

- Assegurar a constituição de turmas que pretendam frequentar o ensino especializado da música de nível básico e/ou secundário;
- Promover condições para a frequência da componente especializada do currículo, no todo ou em parte, lecionada nos estabelecimentos de ensino do Agrupamento;
- Desenvolver uma orquestra dos alunos do Agrupamento de Escolas de Alcanena.

No âmbito deste protocolo, o agrupamento, em 2019/2020, tem 13 turmas com alunos do ensino articulado de música. Paralelamente, o Conservatório de Música Jaime Chavinha firmou também uma parceria com a Autarquia, no âmbito das atividades de enriquecimento curricular do primeiro ciclo, assegurando as aulas de música e mais recentemente no pré escolar.

1.2.6. Centro Qualifica

O Agrupamento de Escolas de Alcanena tem ao dispor de toda a população um Centro Qualifica que tem como objetivo proporcionar resposta aos adultos que pretendem elevar os seus níveis de qualificação, seja através da frequência de formação específica, seja através da conclusão de níveis de escolaridade inacabados por saída precoce da escola.

A oferta formativa inclui RVCC (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências), enquanto vias de conclusão do 6.º, 9.º ou 12.º ano e ainda formações Modulares diversificadas, acessíveis a adultos com qualquer habilitação académica.

No intuito de se aproximar do seu público-alvo, reduzir o número de desistências e aumentar as taxas de adultos certificados através do processo de RVCC, o Centro Qualifica do Agrupamento de Escolas de Alcanena tem apostado na formação de grupos de RVCC em regime de itinerância, deslocando a sua equipa pedagógica às localidades onde existem pessoas interessadas neste processo, ao invés dos adultos se deslocarem ao Centro Qualifica.

Em 2015, foi iniciado um grupo de RVCC no Covão do Coelho, em 2016 nos Bombeiros Voluntários de Minde, em 2017 na base do Minipreço (Zibreira) e nos Bombeiros Municipais de Alcanena e em 2018 na junta de freguesia da Serra de Santo António, em 2019 no Malhou, permitindo chegar a muitos adultos que de outra forma não optariam pela aprendizagem ao longo da vida.

Ponto de Situação dos Processos existentes no Centro Qualifica:

Total de Inscritos até ao momento	50
Em Acolhimento	16
Em Diagnóstico	68
Encaminhados	267
Certificados	45
Desistentes	4
Transferidos	10
Anulados	1

Quadro 1 - Processos existentes no Centro Qualifica

1.3. A Comunidade Educativa

1.3.1. Alunos

Em 2019/20, o Agrupamento regista um total de 1637 alunos, residindo a sua maioria no concelho, distribuídos desde o pré-escolar ao ensino secundário, quer nos cursos regulares, quer nos profissionais e Ensino Noturno.

Destaca-se que apesar da diminuição da população em idade escolar no concelho, o agrupamento tem vindo a aumentar o número de alunos do ensino diurno, devido, por um lado, à fidelização dos alunos do concelho, o que contraria práticas antigas, de fuga para a cidade e/ou Fátima e, por outro, temos vindo a assistir a um número crescente de alunos de concelhos vizinhos. As diversas situações explanadas são sintomáticas da confiança depositada no trabalho desenvolvido pelo Agrupamento.

Relativamente à Ação Social Escolar, cerca de 38% dos alunos beneficia de auxílios económicos.

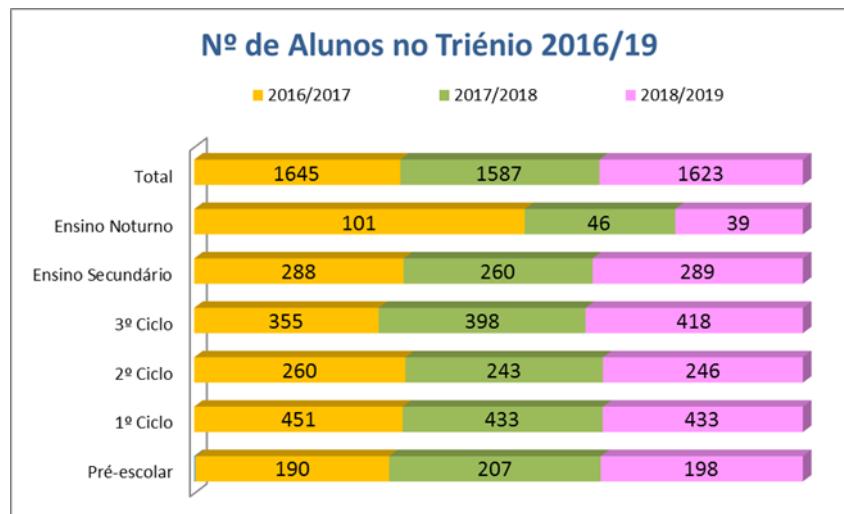


Gráfico 1 – Nº de alunos triénio

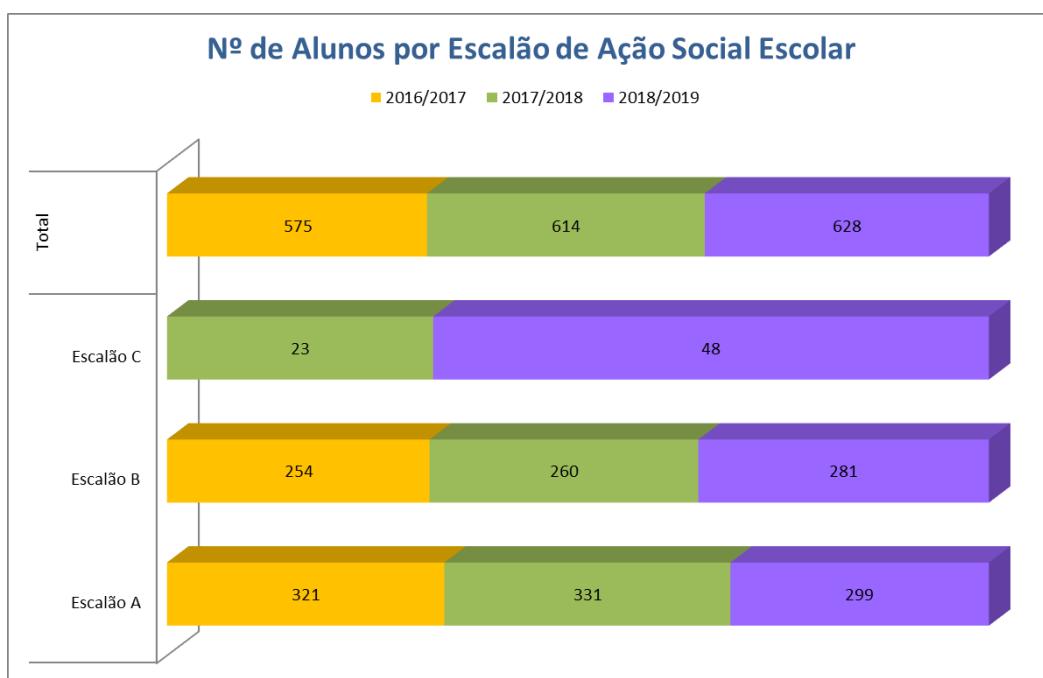


Gráfico 2 – Nº de alunos abrangidos pela Ação Social Escolar

Em 2019/2020, os alunos encontram-se distribuídos por um total de 81 turmas, sendo que apenas 27 alunos (1 turma) frequentam o ensino noturno, nomeadamente o curso de educação e formação de adultos (EFA) na escola sede do agrupamento.

Pré-escolar	3 anos	4 anos	5 anos	6 anos	198
	67	57	63	11	
1º Ciclo	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	431
	100	118	95	118	
2º Ciclo	5º ano	6º ano			255
	119	136			
3º Ciclo	7º ano	8º ano	9º ano		409
	122	144	143		
Secundário CH	10º ano	11º ano	12º ano		312
	98	70	65		
Secundário Profissional	1º ano	2º ano	3º ano		312
	25	24	30		
Ensino Noturno	EFA Secundário				27
	27				

Quadro 2 - Distribuição dos Alunos do Agrupamento

No que respeita aos alunos com necessidades específicas de aprendizagem, existem 165 alunos com Relatórios Técnico-pedagógicos ao abrigo do Decreto-Lei nº 54/2018, de 6 de julho, sendo que 21 destes têm Programa Educativo Individual (PEI). Ao longo dos últimos 3 anos, os alunos com necessidades de aprendizagem distribuíram-se da seguinte forma:

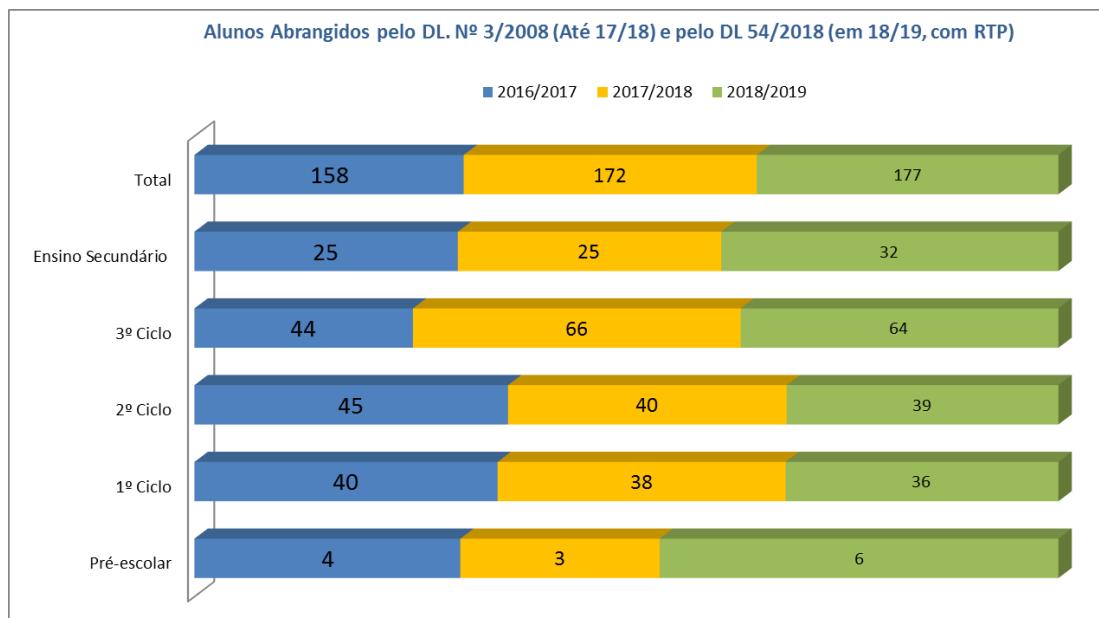


Gráfico 3 - Alunos abrangidos pelo DL. Nº 3/2008 e DL n.º 54/2018, por ciclo

Conforme registado no relatório de avaliação externa do agrupamento, a organização mobiliza parcerias que, a par da equipa de educação especial e em articulação com o serviço de psicologia e orientação, 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.

Os 36 alunos com medidas adicionais, por seu turno, beneficiam de vários projetos – transição para a vida ativa, Ateliê de Artes, Culinária, Jardinagem e bijutaria que concorrem simultaneamente para o desenvolvimento de competências e para o processo emancipatório destes alunos.

1.3.2. Pessoal Docente

Desempenham funções no Agrupamento 156 docentes, dos quais 90,85% pertencem aos Quadros do Ministério de Educação e 9,15% são contratados, o que denota a estabilidade do corpo docente, na grande maioria com mais de 20 anos de serviço. Os docentes encontram-se distribuídos da seguinte forma:

Nível de ensino	Nº docentes
Pré escolar	14
1º Ciclo	30
2º Ciclo	23
3º Ciclo e Secundário	79
Educação Especial	10
TOTAL	156

Quadro 3 - Pessoal Docente do Agrupamento

1.3.3. 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) e o Pessoal Operacional que abrange os 59 Assistentes Operacionais do Agrupamento.

1.3.3.1. Pessoal Administrativo

Como foi referido, desta categoria fazem parte 9 colaboradores, sendo que um se encontra a exercer a função de chefe dos serviços de administração escolar. Os 9 assistentes técnicos encontram-se na escola sede. Salienta-se que os assistentes técnicos têm entre 39 a 60 anos, estando a maioria há mais de 10 anos no Agrupamento.

1.3.3.2. Pessoal Operacional

Relativamente ao Pessoal Operacional, existem 59 assistentes operacionais, estando a terminar o recrutamento de mais dois assistentes operacionais. Os assistentes operacionais encontram-se distribuídos de acordo com a dimensão e tipologia de escola, serviços que o estabelecimento de ensino oferece (por ex. ensino noturno; refeitório de gestão direta, entre outros), da seguinte forma:

Escola	Assistentes Operacionais
Sede - ESA	27
E.B. I Minde	9
E.B. Dr. Anastácio Gonçalves	11
EB1 de Alcanena	3
EB1 de Bugalhos	1
EB1 de Serra de Santo António	1
EB1 Vila Moreira	1
JI Alcanena	2
JI Bugalhos	1
JI Covão coelho	1
JI Moitas Venda	1
TOTAL	59

Quadro 4 - Pessoal Operacional

Paralelamente, existem ainda funcionários da autarquia que estão afetos aos Jardins de Infância e escolas do 1º Ciclo.

O agrupamento beneficia ainda de uma psicóloga escolar, com horário de 35 horas, a par dos técnicos disponibilizados pelo Centro de Reabilitação e Inclusão Torrejano (CRIT), designadamente, uma psicóloga e uma terapeuta da fala.

1.3.4. Pais e Encarregados de Educação

De acordo com os sinópticos disponibilizados pela *Misi*, 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. Os Pais e Encarregados de Educação do Agrupamento são representados por quatro Associações de Pais e Encarregados de Educação:

- A APAL – Associação de Pais e Encarregados de Educação das crianças e alunos inicialmente das freguesias de Alcanena, Bugalhos e Moitas-Venda, sendo que em 2010 procedeu à alteração dos respetivos os seus estatutos, no sentido de poder receber sócios de outras freguesias do concelho.
- A Associação de Pais e Encarregados de Educação das Crianças e Alunos do Covão do Coelho;
- A Associação de Pais e Encarregados de Educação das Crianças e Alunos do Malhou, Paladinos do Futuro;
- A Associação de Pais e Encarregados de Educação das Crianças e Alunos de Minde.

As quatro associações têm representação no Conselho Geral do Agrupamento, através dos respetivos Presidentes que formaram uma lista conjunta e apresentaram-na a sufrágio em Assembleia Geral de Pais, convocada para o efeito. A este respeito, salienta-se o grande interesse manifestado pelas

quatro associações representativas na identificação e procura de solução para os problemas que surgem.

Paralelamente os Pais e Encarregados de Educação das crianças e alunos do concelho têm, ainda, representação nos diferentes Conselhos de Turma, tendo a direção criado em 2012, uma nova estrutura, o Conselho de Encarregados de Educação, constituído pelos representantes dos pais e encarregados de educação nos conselhos de turma, que reúne ordinariamente uma vez por mês.

1.3.5. Parceiros comunitários

Tal como é referido no Projeto Educativo 2014-2019, 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.

Desta forma e consciente da qualidade do trabalho desenvolvido em parceria com os diversos parceiros comunitários. Para coadjuvar o AEA na consecução da sua missão, estabeleceram-se parcerias chave, das quais se destacam:

- a) A Câmara Municipal de Alcanena;
- b) O Centro Tecnológico da Indústria do Couro – CTIC;
- c) Centro de Ciência Viva do Alviela;
- d) Associação Materiais Diversos;
- e) O Centro de Saúde de Alcanena;
- f) O Centro de Bem-Estar Social de Alcanena;
- g) O Centro de Bem-Estar Social de Minde;
- h) A Associação Sócio-Cultural ABC de Alcanena;
- i) As Juntas de Freguesia;
- j) Centro de Reabilitação e Integração Torrejano;
- k) Escola Segura
- l) CIDLES;
- m) Bombeiros Municipais de Alcanena;
- n) Bombeiros Voluntários de Minde;
- o) O Centro de Artes e Ofícios Roque Gameiro;
- p) O Centro de Formação de Escolas da A23;

- q) Nersant;
- r) Outras Escolas do Ensino Básico, Secundárias ou Superiores;
- s) Instituições do Ensino Superior:
Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova, Universidade da Beira Interior, Universidade de Coimbra, Institutos Politécnicos de Tomar e Santarém. Estes *stakeholders* objetivam a validação científica e técnica de ideias, colaborando na conceção e execução dos projetos a desenvolver em sala de aula, sendo que o reconhecimento e valorização do trabalho dos/as alunos/as, por parte das entidades externas, potencia ainda mais a motivação e o envolvimento dos diversos intervenientes;
- t) Outras Instituições de Solidariedade Social de concelhos limítrofes;
- u) Empresas e instituições que:
 - i. Proporcione formação em contexto de trabalho aos alunos dos cursos profissionais e cursos vocacionais;
 - ii. Contratualizem os serviços do Centro Qualifica, no sentido da (re)qualificação dos seus colaboradores.

1.4. Resultados Escolares

Tal como referido no relatório da avaliação externa efetuada em 2014 ao Agrupamento de Escolas de Alcanena, 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.

1.4.1. Avaliação interna

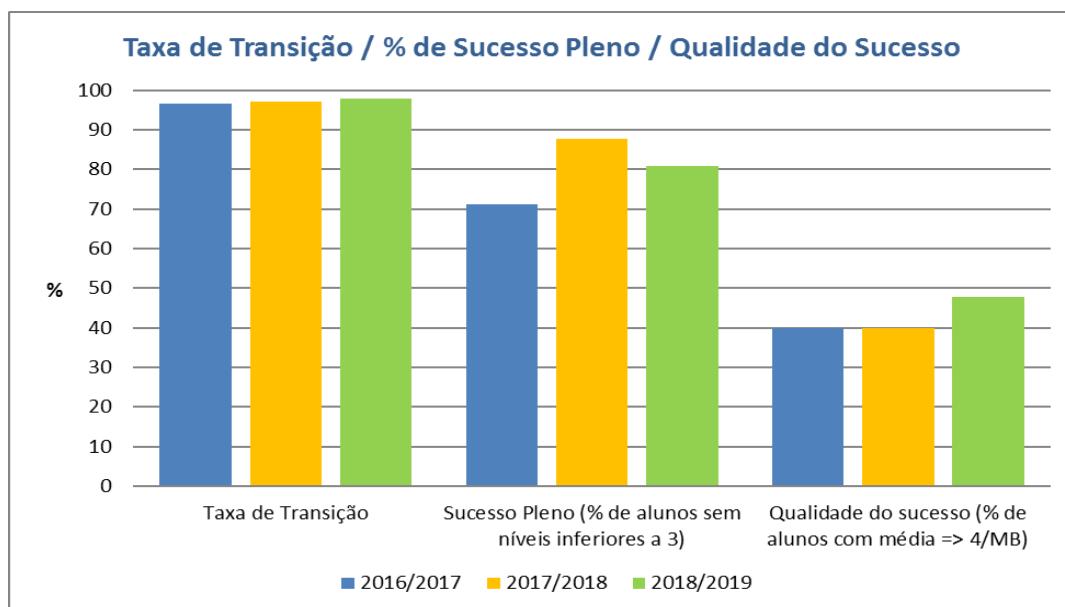


Gráfico 4 - Taxa de Transição/% Sucesso Pleno/Qualidade do Sucesso

Os resultados escolares consideram-se, na generalidade bons, na medida em que, nos últimos três anos, a taxa de transição global média situa-se nos 97% e a taxa de sucesso pleno média nos 80% e a taxa de qualidade do sucesso superou, no ano letivo transato, pela primeira vez no quadriénio os 40%.

O agrupamento e a comunidade têm um grande orgulho nos resultados em geral e nos do ensino secundário, em particular, uma vez que situam a Escola Secundária de Alcanena entre as melhores do distrito e a destacam a nível nacional, situando-se a taxa de colocação dos alunos na universidade na 1^a fase de candidatura na ordem dos 94% e maioritariamente na primeira opção.

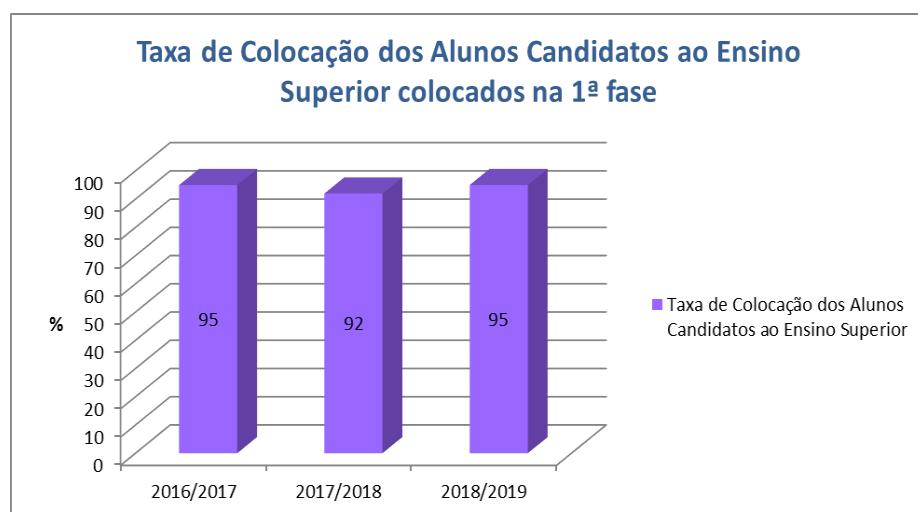


Gráfico 5 - Taxa de Colocação dos Alunos Candidatos ao Ensino Superior

Por outro lado, a percentagem de alunos que integram o quadro de excelência tem estabilizado, situando-se entre os 19 e 20 por cento.

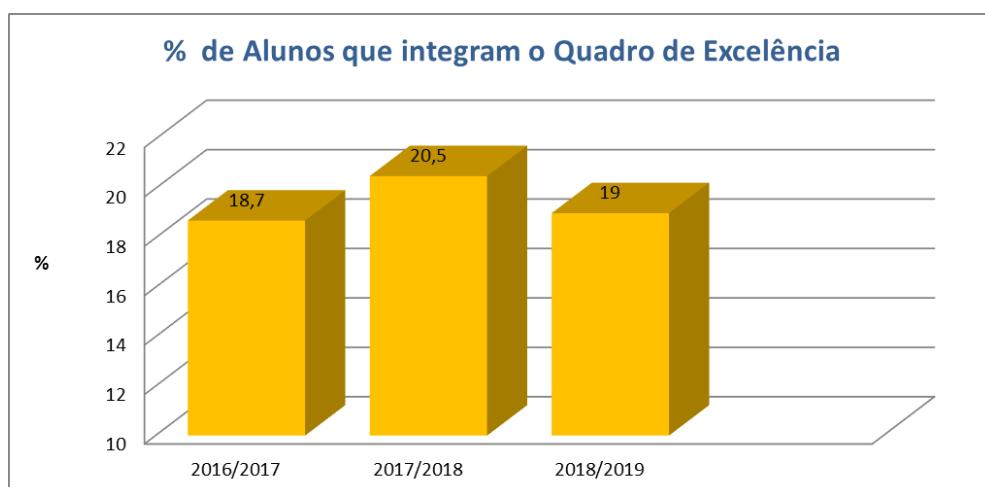


Gráfico 6 - % de Alunos que Integram o Quadro de Excelência

1.4.2. Avaliação externa

No que respeita a avaliação externa, na generalidade, os resultados obtidos nas provas finais e exames são bastante favoráveis.

Nas provas finais de 9º ano, a português e a matemática têm-se registado médias superiores à nacional, com valores superiores entre 2 e 14 pontos percentuais.

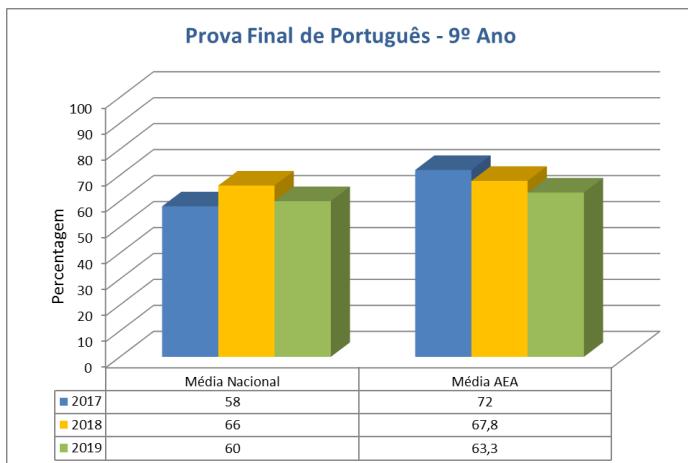


Gráfico 7 - Prova Final de Português - 9º Ano

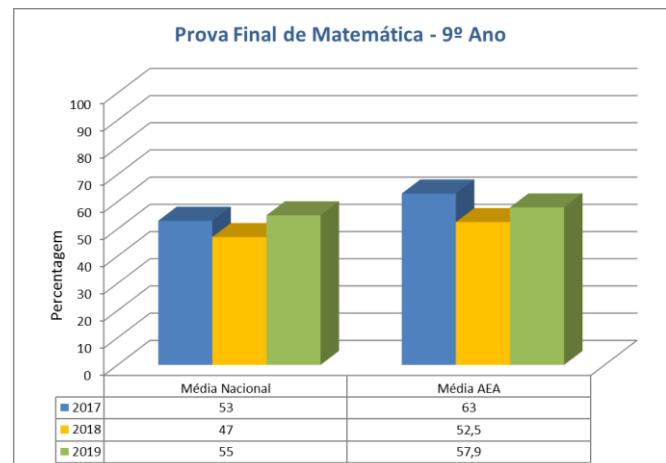


Gráfico 8 - Prova Final de Matemática - 9º Ano

Nos percursos diretos de sucesso, com dados até 2017/2018, verifica-se uma tendência de alinhamento do agrupamento com escolas em condições similares do país. No ano 2016/2017 os resultados deste parâmetro foram melhores que em 2017/2018.

Percentagem de alunos que obtêm positiva nas provas nacionais do 9.º ano após um percurso sem retenções nos 7.º e 8.º anos [i]

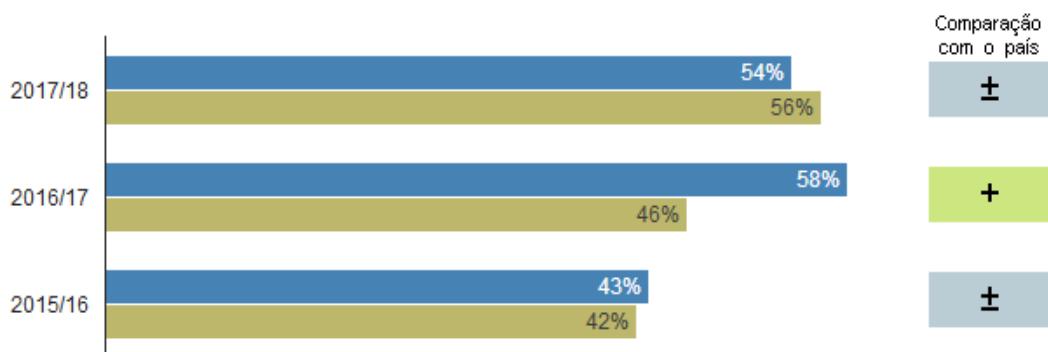


Gráfico 9 – Percursos diretos de sucesso no 3º ciclo

No ensino secundário, os resultados são globalmente superiores à média nacional, nos exames com maior número de inscritos.

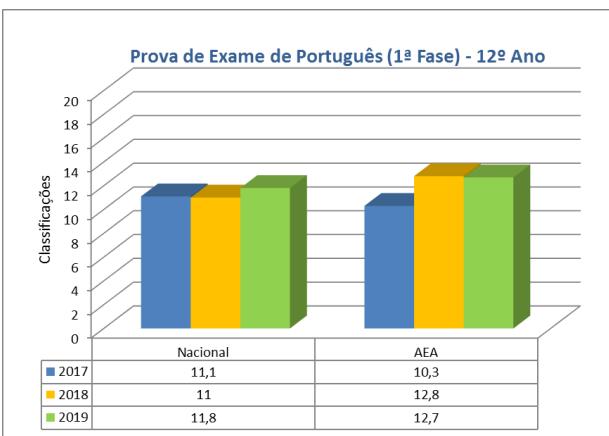


Gráfico 10 – Exame de Português

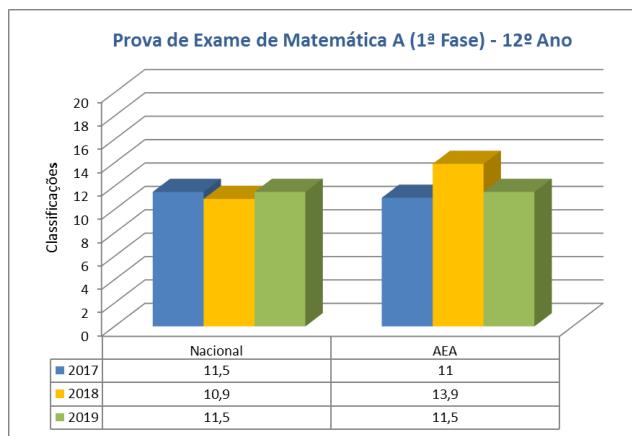


Gráfico 11 – Exame de Matemática A

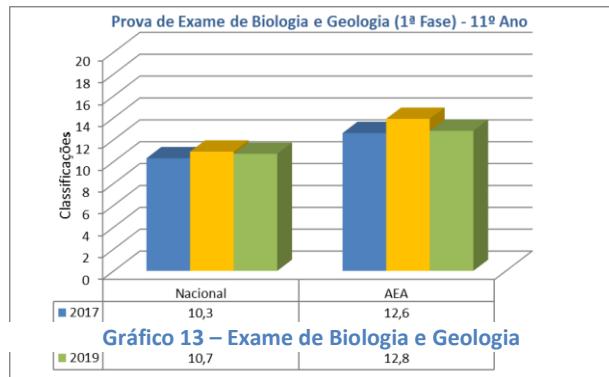


Gráfico 13 – Exame de Biologia e Geologia

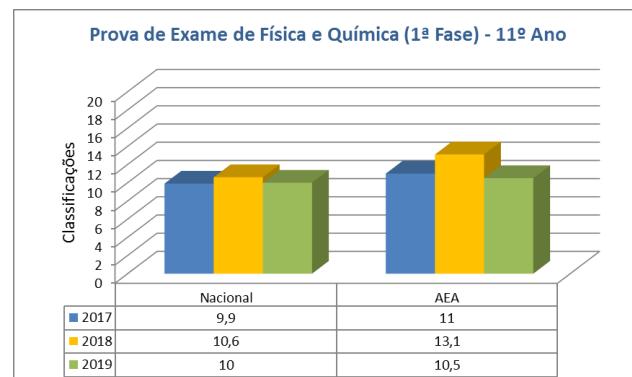


Gráfico 13 – Exame de Física e Química A

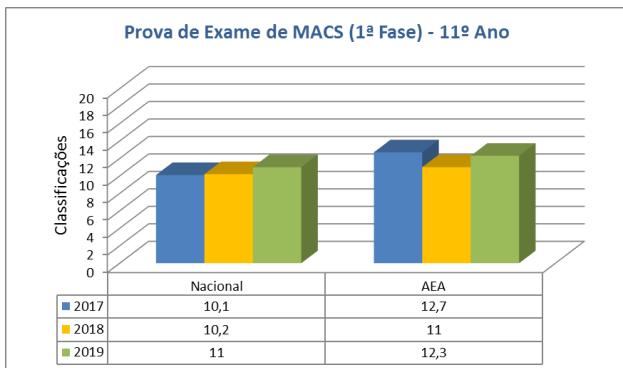


Gráfico 14 – Exame de MACS

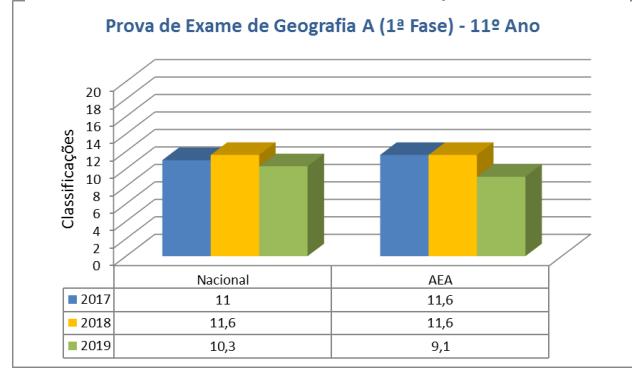


Gráfico 15 – Exame de Geografia A

Prova de Exame de Economia A (1^a Fase) - 11º Ano

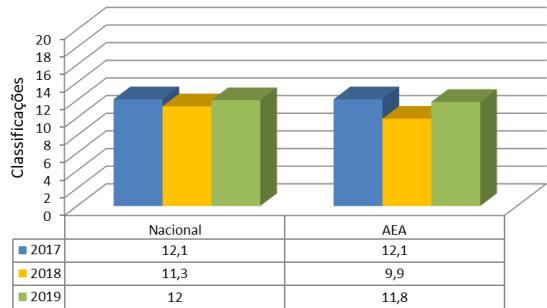


Gráfico 16 – Exame de Economia A

Prova de Exame de História A (1^a Fase) - 12º Ano



Gráfico 17 – Exame de História A

A análise dos percursos diretos de sucesso do secundário revela progressos significativos de 2015/16 a 2017/18, atingindo valores superiores aos nacionais em 2017/2018, que mereceu destaque na imprensa nacional, nomeadamente no Observador, uma vez que só houve 3 escolas a nível nacional com percursos de sucesso superiores a 60%.

Percentagem de alunos que obtêm positiva nos exames nacionais do 12.º ano após um percurso sem retenções nos 10.º e 11.º anos [\[1\]](#)

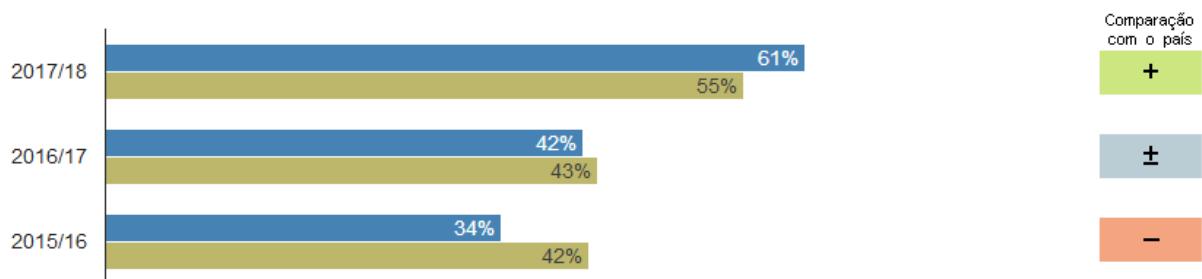


Gráfico 18 – Percursos diretos de sucesso no secundário CH

Após a análise cuidada dos resultados escolares, cada ciclo de ensino elabora um plano de melhoria, uma vez que “embora o Agrupamento não seja dos mais favorecidos do seu grupo de referência, apresenta variáveis de contexto globalmente favoráveis, pelo que há ainda um trabalho a desenvolver, tendo em vista a sustentabilidade dos bons resultados já alcançados” (IGEC, 2014).

1.5. Projetos estruturantes

O AE de Alcanena orgulha-se dos projetos que desenvolve e que se encontram distribuídos em 5 grandes áreas, destacando-se os seguintes:

Apoio ao currículo
Autonomia e Flexibilidade Curricular
Ciências Experimentais
<i>Start; Projeto 80; Switch Up; Ciência na Escola da Fundação Ilídio Pinho; FCT Nova Challenge; Cientificamente provável; OSOS; Clube Ciência Viva; Astro Pi; UAC for Learning; Leadership for change; Escola Ciência Viva; Ciência XXS.</i>
Literacia da Leitura
<i>Plano Nacional de Leitura; Leituras que unem; Ler para Ser; 10 minutos a ler</i>
Didáticas Específicas
<i>Olimpíadas da Economia, da Biologia, da Matemática, da Geografia, do Português, Canguru Matemático; Gabinete Pró Exame; Ensino Bilingue</i>
Cidadania ativa
Empreendedorismo
<i>EmpreEscola; Ideias de Negócio; Arrisca C</i>
Solidariedade
<i>Escolas Solidárias; Banco Alimentar; Maratona de Cartas – Amnistia Internacional Portugal; Campanhas solidárias diversas</i>
Cidadania Ativa, Sustentabilidade e bem-estar
<i>Clube europeu; Parlamento jovem; A voz dos alunos; Meditar para transformar; Ecoescolas; hortas biológicas; Programa Educação para a saúde; Trust for Sustainable Living (TSL); Heróis da Fruta; Vamos cuidar do planeta!; Ecossistemas de Aprendizagem e Bem Estar; TeacUp</i>
Educação para as artes
<i>Orquestra do agrupamento; Clube de teatro; Clube de dança; Atelier de Artes; Plano Nacional das Artes; residencias artísticas</i>
Educação para o Desporto
<i>Desporto Escolar; DE+</i>
Pró Digital
<i>Sala de Aula do Futuro; Makers Lab; Classroom on wheels; Clube de Robótica; Miúdos Digitais</i>

Importa, ainda, explicitar a importância de 5 grandes projetos do AEA, na consecução da sua missão:

- Sala de aula do futuro (SAF) / laboratório de aprendizagem multimédia:

inaugurada em fevereiro de 2016, onde se operacionaliza o trinómio espaço + tecnologia + pedagogia favoráveis ao desenvolvimento de aprendizagens significativas. A SAF é percecionada 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 estratégias distintas.

- Classroom on wheels (2017)

com o patrocínio da Fundação Calouste Gulbenkian, consiste na disponibilização de ambientes educativos inovadores móveis, passíveis de serem requisitados pelos professores dos 23 estabelecimentos de ensino. 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.

- Plano de Ação Estratégica de Promoção do Sucesso Escolar

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 AE de Alcanena. Como consequência dos excelentes resultados, o AE recebeu autorização para recrutar um docente para auxiliar na implementação do seu plano de ação para o biénio 2018-2020.

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

um espaço onde o engenho e criatividade podem ser alavancados enquanto competências de nível mais elevado, consubstanciando-se nas aprendizagens em CTEAM – Ciências, Tecnologias, Engenharia, Artes e Matemática, aprofundando a Resolução de Problemas, Design e Pensamento Crítico.

Os projetos executados num Espaço “Maker” decorrem 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.

- Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular (PAFC)

Percebido pelo Agrupamento de Escolas de Alcanena (AEA) 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.

Com efeito, a implementação deste projeto 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) 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 concetualização dos espaços (sala de aula sem paredes) e dos tempos escolares;
- Promover o exercício de uma cidadania ativa, responsável e inovadora.

1.6. O Reconhecimento do AEA

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) para participação em projetos piloto (CoLab, L2C, PAFC, MENTEP, BLOOM, Ecossistemas de Aprendizagens e Bem Estar; Plano Nacional das Artes; Education 2030 - OCDE), únicos a nível nacional e europeu, funcionando o AEA como Escola Farol.

A Diretora do AEA tem sido convidada para integrar grupos de trabalho e efetuar comunicações/ seminários, redigir artigos científicos, partilhando as boas práticas sobre autoavaliação do AEA, Ambientes Educativos Inovadores, Gestão Curricular, Liderança, Articulação Curricular e Avaliação das Aprendizagens, Ensino Profissional, Trabalho Cooperativo, Projetos Interdisciplinares, Autonomia e Flexibilidade Curricular, Competências Digitais e Mudança e Inovação na Escola

Inclusiva, participando em dezenas de seminários nacionais e internacionais, em escolas e em centros de formação, no país e no estrangeiro.

Esta atividade e reconhecimento tem sido acompanhada pelos media, nomeadamente pela imprensa escrita (Público, SOL, Observador, NOESIS, Expresso, Sábado, Diário de Notícias, Médio Tejo.net, O Ribatejo, Mirante), quer na televisão (RTP, SIC, TVI, TV Record), tendo recentemente a diretora estado em primeiro plano em dois programas televisivos de debate nacional, Prós e Contras e Expresso da Meia Noite.

A par da diretora que é membro do Conselho de Escolas, enquanto representante do QZP 6 e integra o painel de clientes CAF, entre outros, existe um número crescente de docentes que têm vindo a assumir alguns cargos como supervisores de professores classificadores de todo o país; Embaixadores de projetos europeus; Microsoft Experts, Membros da direção de associações nacionais de professores e formadores que valorizam o AEA nas suas diversas atividades.

A inauguração (e exploração) da Sala de Aula do Futuro e do Maker's Lab; a realização da Feira do Tempo e do Festival do Antropoceno, enquanto mostra do currículo de aprendizagens e que contou com a presença do Ministro da Educação; a organização e dinamização do evento nacional A Maior Lição do Mundo, com a presença do Presidente da República e do Ministro da Educação; a integração do AEA na rede da OCDE (com dois alunos embaixadores); a inclusão do AEA no Open Book da Educação; as diversas referências ao AEA em relatórios (incluindo o da OCDE), em estudos académicos, no Livro de Atas do Conselho Nacional da Educação; a recente obtenção do Selo Proficient School Label são, indubitavelmente, evidências do trabalho de referência e paradigmático que se tem desenvolvido no AEA.

1.6.1. 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;

- Concurso de Ideias de Negócio;
- Desporto Escolar

Estes projetos, integrados no currículo, valorizam o trabalho dos alunos enquanto construtores do seu saber e mobilizadores das suas aprendizagens.

1.7. Recursos Financeiros

Tal como referido no Projeto Educativo 2011-2014, estamos a viver uma situação nova decorrente da crise internacional, com consequências ao nível da redução da receita proveniente do orçamento de estado, uma vez que o número de alunos e por consequência de turmas tem vindo a aumentar e o orçamento de estado não tem aumentado na mesma proporção. 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, sendo que o orçamento de estado para o ano económico de 2019 é de 190.935€.

Fonte Financiamento	2016	2017	2018
OGE (Act. 192)	186.329€	189.125€	180.712€
Outras Atividades	6.848,88 €	19.826,15 €	51.064,92 €
ODCR (Act. 192)	197.586,29 €	174.527,72 €	54.925,95 €
Outras Atividades	20.246,778 €	21.891,73€	21.192,22 €
Projetos cofinanciados			
Receita POCH	160.680,06€	282.216,36€	270.818,19€
Erasmus+	29.670,00€	25.770,00€	20.595,00€

Quadro 2 - Fontes de financiamento do orçamento do agrupamento nos últimos três anos

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;
- Ilídio Pinho;
- EQAVET;
- Plano Nacional de Leitura;
- Rede de Bibliotecas Escolares;
- 10' minutos a ler;
- Erasmus Mais;
- Clube Europeu;
- Clube de Robótica.

Assim, para além de algumas parcerias desenvolvidas, o Agrupamento tem efetuado candidaturas ao POCH, nomeadamente para financiamento dos Cursos Profissionais e Centro Qualifica.

2. Diagnóstico Organizacional

2.1. 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 9 que sintetiza as características gerais, os grandes números, a 1 de setembro de 2019:

Número de colaboradores	224
Número de alunos	1632
Orçamento 2019	190,935€
Taxa de abandono escolar pós 18 anos	0,1%
Número de clubes e projetos	58
% alunos que se candidatam ao ensino superior colocados na 1 ^a fase	95%
Taxa de transição	98%
Taxa de sucesso pleno	80,8%
Taxa de qualidade do sucesso	47,9%
% alunos no quadro de excelência (2018-19)	20%

Quadro 3 - Grandes Números

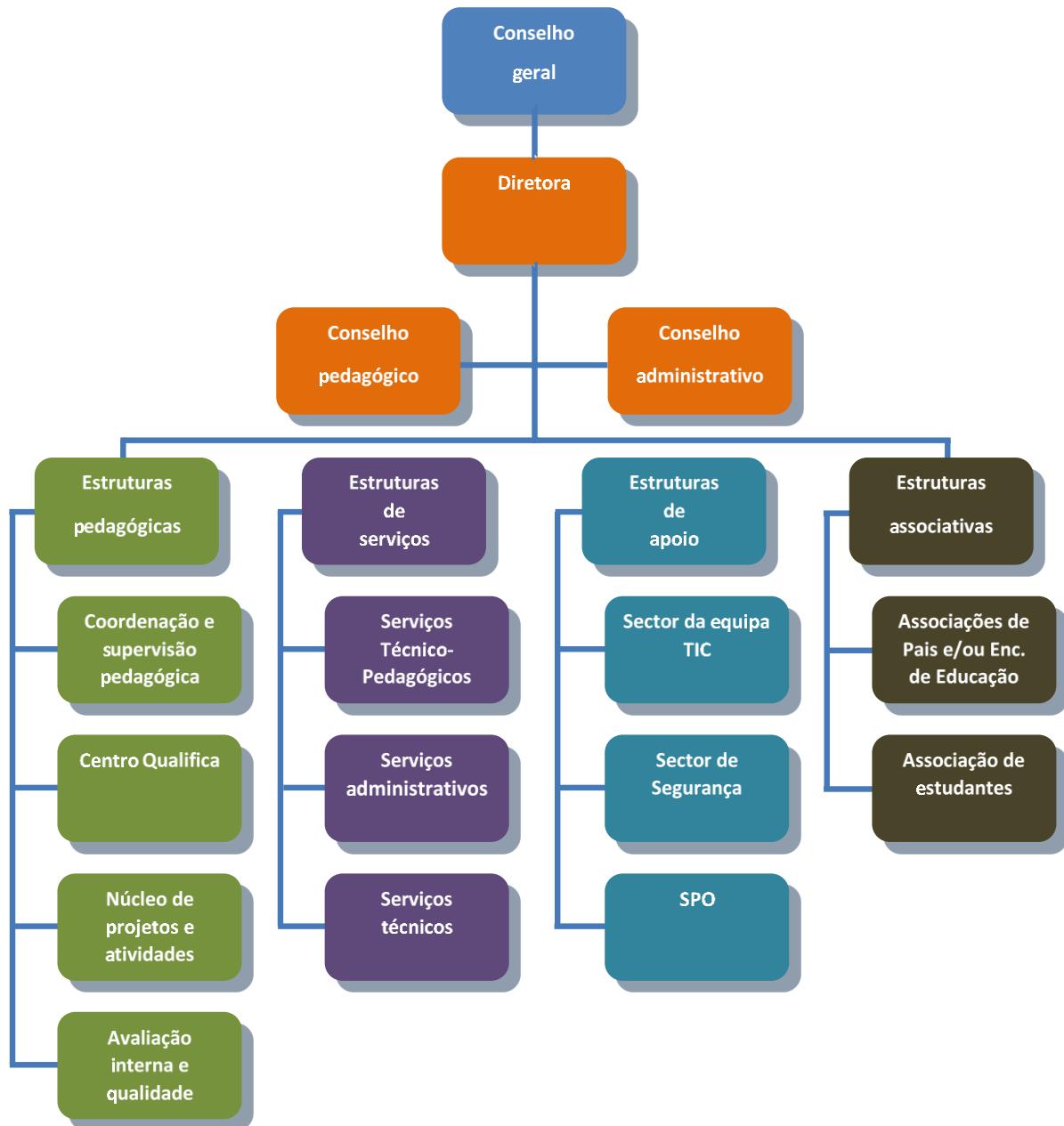
2.2. Análise PEST

A análise PEST é um acrónimo de análise Política, Económica, Social e Tecnológica e consiste num enquadramento de fatores macroambientais usados enquanto ferramenta ao serviço da gestão estratégica de uma organização. Neste caso particular, pretende-se obter uma representação dos diversos fatores macroambientais que devem ser tomados em consideração na gestão administração do AEA.

	Fatores	Relevância
Políticos	Condicionamento à autonomia vigente	<ul style="list-style-type: none"> - Insegurança face à oferta escolar a disponibilizar, à manutenção da rede escolar atual
	Impossibilidade de contratação de RH pela Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> - Deficit de PND nas escolas
Económicos	Crise económica e financeira nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Restrições orçamentais - Transferência de alunos do ensino privado para o ensino público - Implementação crescente de medidas de eficiência energética nas escolas - Procura de fontes alternativas de financiamento.
Sociais	Diminuição demográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do nº de professores - Heterogeneidade de escolas sobrelotadas e escolas aquém da lotação prevista
	Diversidade Socio cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Heterogeneidade das turmas - Necessidade de implementação de dispositivos de apoio ao currículo eficazes - Inclusão
	Crise da autoridade dos docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Casos de indisciplina - Aumento da desmotivação dos professores
	Maior interesse da comunidade educativa face à Escola	<ul style="list-style-type: none"> - Maior envolvimento dos stakeholders externos na vida da escola - Aumento do número de parcerias - Desenvolvimento de projetos em colaboração com entidades externas - Maior articulação com os Pais e Encarregados de Educação
Tecnológicos	Meios informáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de apetrechamento das Escolas com equipamento Informático - Necessidade de formação dos professores nesta área - Motivação dos alunos através da utilização das TIC - Otimização dos canais de comunicação interna das Escolas

Quadro 4 - Análise PEST

2.3. Estrutura organizacional do Agrupamento – Organograma



2.4. Análise SWOT

Em termos de análise interna, optou-se por mapear os diagnósticos organizacionais efetuados aos mais diversos níveis (relatório de avaliação externa; relatórios de autoavaliação; carta educativa; atas; relatórios anuais das diferentes estruturas e órgãos; Projeto Educativo 2011-2014), recorrendo 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:

2.4.1. Ambiente Interno

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Resultados escolares acima da média nacional nos três indicadores: Taxa de transição; Resultados em exames nacionais do ensino secundário; Abandono escolar. - Elevada taxa de alunos que ingressam no ensino superior. - Nº elevado de alunos em estágio por ano letivo. - Nº elevado de docentes com formação especializada. - Quadro de pessoal docente estável. - Qualidade dos RH (PD e PND) - Dispositivo de formação interna para PD, PND, alunos e EE. - Diminuição dos casos de indisciplina. - Instalações desportivas de excelência na escola sede. - Liderança forte. - Bom aproveitamento dos recursos humanos a nível do pessoal docente, administrativo e auxiliar. - Qualidade das parcerias do agrupamento. - Qualidade dos projetos desenvolvidos; - Bom ambiente de trabalho. - Existência de um Centro Qualifica na escola sede. - Ensino artístico de música no agrupamento. - Procedimento sistemático de avaliação interna do agrupamento com repercussões ao nível da mudança da organização. - Resultados da Avaliação externa: Muito Bom nos três domínios. - Existência de um procedimento sistemático de observação das atividades letivas. - AEA foi considerado escola farol no âmbito do projeto Autonomia e Flexibilidade Curricular . Visibilidade e dinamismo da organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispersão geográfica dos diversos estabelecimentos de ensino da escola sede. - Heterogeneidade dos perfis socioeconómico e cultural dos alunos. - Nº reduzido de pessoal não docente; - Condições físicas dos recursos, que exigem manutenção e renovação; - Desadequação de grande parte dos recursos tecnológicos; - Largura de Banda; - Falta de instalações na escola EB2,3 de Minde, nomeadamente, pavilhão desportivo, sala de alunos, sala de pessoal não docente, auditório; - Equipamentos das salas do 1º ciclo obsoleto e por vezes danificado. - Inexistência de atividades formais com técnicas nas interrupções letivas (AAF/CAF) - Fuga dos alunos do Covão do Coelho após conclusão do 1º ciclo para os concelhos vizinhos

2.4.2. Ambiente externo

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Potenciação da web e dos meios de comunicação regionais, enquanto canais de comunicação privilegiados, capazes de potenciar a imagem do Agrupamento. - Desenvolvimento de uma rede de cooperação com as empresas e instituições educativas e outras do concelho e de concelhos limítrofes. - Promoção de uma oferta educativa adequada às especificidades socioeconómicas e culturais do concelho: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ao nível do 3º ciclo ▪ Ao nível dos cursos de prosseguimento de estudos e profissionalizantes - Abertura da escola a um novo público, devido à existência do Centro Novas Oportunidades até dezembro de 2012 e a abertura de um Centro para a Qualificação e Ensino Profissional em 2014 e desde 2017, do Centro Qualifica. - Renovação dos equipamentos escolares: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construção de dois centros Escolares ▪ Reabilitação da Escola Secundária de Alcanena - Estabelecimento de parcerias, nomeadamente com instituições do ensino superior. - Estabelecimento de parcerias com instituições / associações de carácter artístico e /ou cultural. - Colaboração e abertura da autarquia. - Existência de postos de trabalho/empresas para estágios profissionais em várias áreas. - Localização estratégica do concelho em termos de acessibilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Passivo ambiental na sede do concelho; - Baixa taxa de natalidade e saldo fisiológico concelhio negativo. - Progressivo despovoamento das freguesias rurais, com implicações futuras no número de alunos a frequentar os vários ciclos de ensino. - Concorrência por parte de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Escolas secundárias e profissionais dos concelhos limítrofes. ▪ Colégios com contratos de associação. - Enquadramento legal (elevado número de alunos por turma) - Desinteresse por parte de alguns alunos relativamente à escola, decorrentes de situações socioeconómicas problemáticas. - Conjuntura nacional 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. - Descrédito da imagem e perda progressiva da autoridade do professor. - Exames finais como método de medição do sucesso escolar.

Quadro 5 - Matriz análise SWOT

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;
- Desenvolvimento de projetos cofinanciados de apoio ao currículo, de que são exemplo, o Plano Nacional de Leitura, o Desporto Escolar; Erasmus +, entre outros.

- 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.
- Expansão do Centro Qualifica, possibilitando a aproximação dos EE à Escola;
- Parcerias com diversas instituições que se traduzem em disponibilização de serviços e equipamento.

Contudo, a sustentabilidade destes pontos fortes é frequentemente posta em causa por fatores de ordem externa, designadamente, saldo fisiológico negativo do concelho.

A aposta no envolvimento de toda a comunidade educativa na vida do Agrupamento, surge, desta forma, como uma oportunidade, na medida em que através da dinamização dos projetos propiciadores da intervenção dos pais e encarregados de educação e demais parceiros se perspetiva dar continuidade à conceção de projetos capazes de elevar o nome do Agrupamento à escala regional e nacional.

2.4.3. Fatores críticos de sucesso

Tendo como base as análises anteriormente explanadas e na crença de que a participação e no envolvimento da comunidade educativa, onde todos os intervenientes trabalhem em conjunto e partilhem um projeto educativo comum são fatores essenciais para o sucesso do projeto que agora apresentamos, identificam-se 5 fatores críticos para a consecução do trabalho a realizar:

Fatores Críticos de Sucesso

- Envolvimento da comunidade docente.
- Envolvimento dos *stakeholders* externos.
- Otimização dos recursos comunicacionais internos.
- Modernização da escola sede do Agrupamento.
- Construção de dois centros escolares.

Quadro 6 - Fatores críticos de sucesso do Agrupamento

Acredita-se que estes fatores críticos de sucesso concorrerão para uma eficaz maximização dos pontos fortes existentes e terão por base, por um lado, a transformação dos constrangimentos iniciais em oportunidades futuras e, por outro, a minimização do impacto das ameaças.

2.5. Projeto de Intervenção - Esquema Conceptual

Nesta secção, optou-se por ter como ponto de partida as conceptualizações efetuadas no âmbito da ampla discussão efetuada no seio da comunidade educativa para a coconstrução do presente projeto.

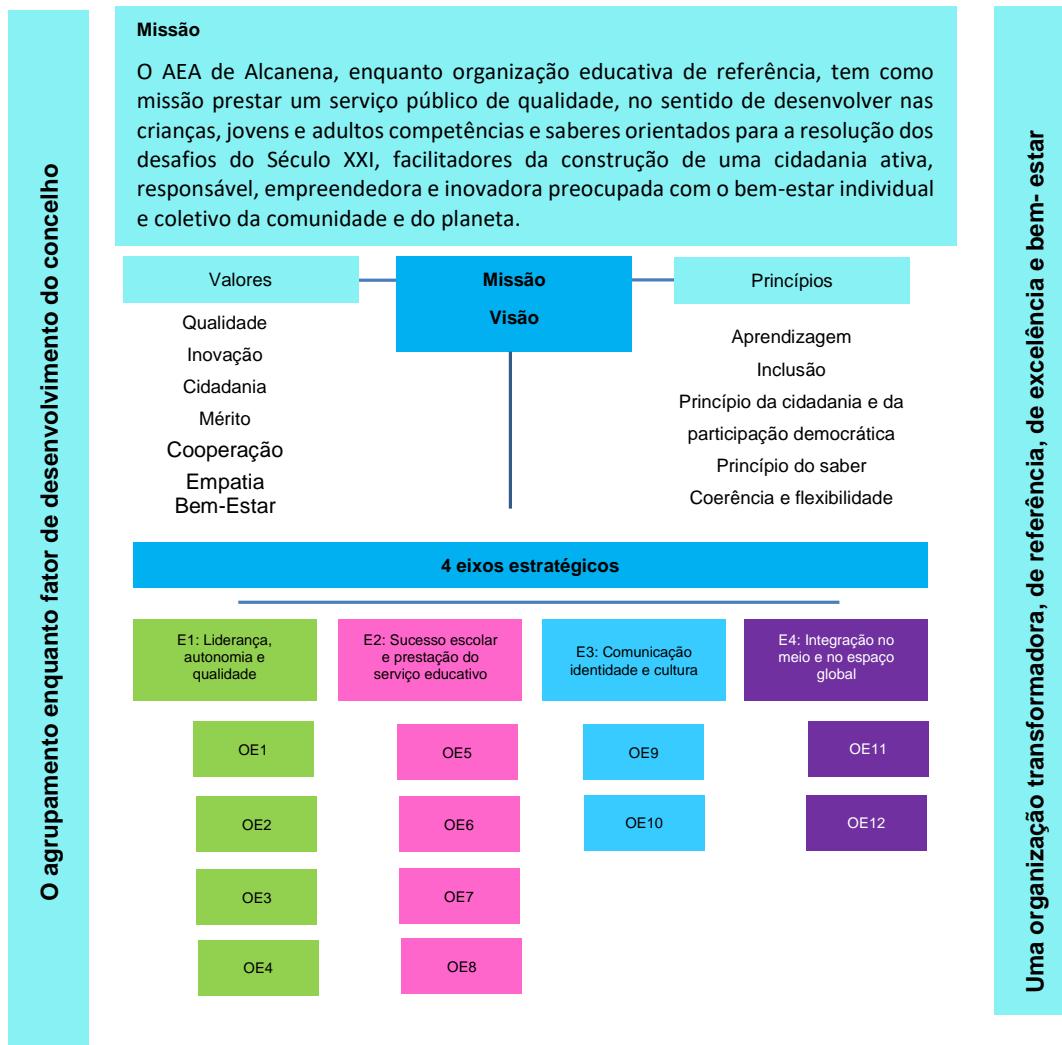


Figura 3 – Projeto de intervenção: esquema conceptual

2.6. Missão

O AEA de Alcanena, enquanto organização educativa de referência, tem como missão prestar um serviço público de qualidade, no sentido de desenvolver nas crianças, jovens e adultos competências e saberes orientados para a resolução dos desafios do Século XXI, facilitadores da construção de uma cidadania ativa, responsável, empreendedora e inovadora preocupada com o bem-estar individual e coletivo da comunidade e do planeta.

2.7. Visão

Uma organização transformadora de referência, de excelência e bem-estar

Explicação:

O Agrupamento de Escolas de Alcanena pretende ser reconhecido como uma organização de referência e de excelência, pela qualidade do nível do ensino e formação ministrados, pelo desenvolvimento de práticas educativas inovadoras, pela qualidade na formação de cidadãos responsáveis, e empreendedores com repercussões ao nível do desenvolvimento do concelho e pelo seu reconhecimento no país e na Europa.

Partindo do pressuposto de que a Educação deve procurar responder aos desafios da sociedade, nomeadamente ao desafio da inclusão, do respeito pela diversidade de cada um, o AE de Alcanena procura adequar, de forma positiva, a pedagogia a cada aluno, no sentido de:

- Assegurar a aprendizagem de todos os alunos e de cada um, permitindo que estes se assumam enquanto cidadãos ativos, empreendedores, responsáveis, preparados para construir o seu projeto de vida.
- Fomentar a participação dos alunos na construção do mundo e influenciar pessoas, cooperando e convivendo com respeito pela visão humanista da sociedade.
- Desenvolver a capacidade de resolução de problemas complexos, de integração do conhecimento emergente e a capacidade de comunicar de forma eficaz.
- Incorporar no currículo questões como identidade, segurança, sustentabilidade, interculturalidade, inovação, criatividade e bem-estar.

Com efeito, o agrupamento orgulha-se de ter uma preocupação generalizada com o aluno real e com a construção de projetos de vida consentâneos com o perfil de cada aluno, a par de uma aposta no desenvolvimento de uma cidadania informada, consubstanciada numa gestão do currículo em articulação com a realidade local e global, ou seja, o currículo local ou território é encarado como fonte de aprendizagem, de modo a suscitar aprendizagens interdisciplinares sem prejuízo da consolidação do conhecimento disciplinar.

2.8. Valores

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

qualidade - inovação - cidadania – mérito – cooperação – empatia – bem-estar

Valores organizacionais	Justificação	Impacto esperado
Qualidade	Procuramos a excelência, através da melhoria contínua.	Melhoria da eficiência do serviço prestado, da oferta educativa e do sucesso escolar e educativo.
Inovação	Pretendemos mudar o processo de ensino e aprendizagem através da mobilização das TIC e do recurso a metodologias ativas.	Melhoria das metodologias de ensino, da qualidade das aprendizagens e do desenvolvimento profissional.
Cidadania	Procuramos que as nossas crianças e jovens desenvolvam princípios de uma cidadania ativa e responsável e esclarecida.	Desenvolvimento integral dos jovens no sentido de se tornarem cidadãos autónomos, responsáveis, empreendedores e solidários.
Mérito	Pretendemos valorizar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e clientes.	Melhoria da satisfação e consequentemente do grau de envolvimento na organização.
Cooperação	Pretendemos contribuir para um bom clima da organização, mediante o espírito de entreajuda.	Sedimentação da cultura e melhoria do clima da organização
Empatia	Pretendemos que cada criança e aluno se assuma como um potencial transformador da escola, da comunidade e do mundo	Desenvolvimento de uma cidadania ativa
Bem-Estar	Pretendemos desenvolver competências socioemocionais	Alunos resilientes, auto-regulados e mais felizes; profissionais mais motivados

Quadro 7 – Valores

Sendo o único agrupamento no concelho, a responsabilidade social é sentida por todos os *stakeholders* como muito importante, pelo que se procura incutir os valores da colaboração em detrimento da divisão e da sustentabilidade e bem-estar em detrimento dos benefícios a curto prazo.

2.9. Lema

O agrupamento enquanto fator de desenvolvimento local.

Explicação:

Parte-se do pressuposto de que o contributo do agrupamento para o desenvolvimento do meio envolvente é inestimável, na medida em que o AEA se assume como organização capaz de promover a competência técnica, as qualificações e a capacidade profissional dos seus funcionários e dos seus clientes. É nesta cooperação com e para a sociedade que o agrupamento desempenha um papel fundamental e assume essa responsabilidade social de forma elevada e comprometida.

Com efeito, é no dia a dia da vida escolar que todos os *stakeholders* se comprometem no sentido de promover junto dos alunos e futuros trabalhadores as capacidades que lhes serão, posteriormente, exigidas, por um lado e a capacidade de intervenção, a procura de soluções, a autonomia, o sentido crítico e espírito empreendedor, por outro.

Da mesma forma, é importante adaptar o currículo às necessidades locais e regionais, bem como incluir no plano de atividades do agrupamento ações que privilegiem o conhecimento da região e a interação com os diversos parceiros.

2.10. Eixos estratégicos, objetivos, estratégias, ações, indicadores e cronograma

A definição de objetivos estratégicos, objetivos operacionais, ações 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 2014-2018, 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, tendo em consideração os princípios de gestão dos recursos financeiros explanados no ponto 1.6.

- 3- As linhas orientadoras do Projeto Educativo do AE assentam num quadro de referência para toda a comunidade educativa, que estabelece com clareza o ponto de partida, as metas a alcançar e os caminhos e processos a utilizar para a consecução desses objetivos.

2.10.1. Eixos estratégicos e grandes metas

Traçada a envolvente contextual do agrupamento e a sua caracterização geral, definida a visão e a missão que o norteiam e delineados os objetivos estratégicos, optou-se por construir um quadro de referência para toda a comunidade educativa, operacionalizado em quatro vetores principais, no sentido de se estabelecerem as metas a alcançar e os caminhos e processos a utilizar para a consecução desses objetivos:

Eixo 1 – Liderança, autonomia e qualidade

Este eixo abrange a visão estratégica do agrupamento, tendo como grandes metas:

- A conceção de documentos orientadores do agrupamento;
- A gestão eficaz da política de gestão dos recursos humanos, físicos e financeiros;
- A aposta na dimensão emancipatória alicerçada num contrato de autonomia e na política de qualidade do agrupamento, transversal a todos os eixos de atuação da organização, assim que a tutela o permita.

Eixo 2 - Sucesso escolar e prestação do serviço educativo

Sendo a qualidade das aprendizagens o cerne da ação pedagógica do agrupamento, este eixo tem como grandes metas:

- Promoção de bem-estar;
- Melhoria do sucesso escolar;
- Melhoria da qualidade do sucesso;
- Qualidade da prática pedagógica.

Eixo 3 - Comunicação, identidade e cultura

Este eixo tem como grandes metas:

- Comunicação externa eficaz e reconhecimento da imagem do agrupamento;
- Otimização dos processos de integração, articulação e comunicação interna;
- Reforço do trabalho cooperativo;
- Consolidação do ambiente escolar e cultura de agrupamento.

Eixo 4 – Integração no meio e no espaço global

Este eixo tem como grandes metas:

- A diversificação da oferta educativa;
- O reforço da relação com a comunidade – pais e encarregados de educação, autarquia, parceiros comunitários.
- O desenvolvimento de parcerias com outras organizações nacionais e europeias.

Eixo 1 – Liderança, autonomia e qualidade

Documentos Orientadores	A alteração legislativa e a evolução da sociedade colocam à escola o desafio da atualização dos seus documentos orientadores em conformidade. Em 2019, foi revisto o Regulamento Interno e os diversos documentos curriculares decorrentes da implementação dos Decretos -Lei nº 54 e 55/2018.
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.
Gestão de recursos humanos	Plano de formação à medida; Uniformização de critérios relativamente à distribuição de serviço e elaboração dos horários das turmas; Número insuficiente de pessoal não docente.
Gestão de recursos físicos e materiais	Construção do Centro Escolar de Alcanena; Necessidade de requalificação da escola sede; Necessidade de atualização do parque informático.
Gestão de recursos financeiros	Boa gestão financeira.
Gestão da qualidade e auto-avaliação	Implementação de Ciclos de CAF de dois em dois anos e conceção do relatório de diagnóstico organizacional Candidatura ao selo EQAVET;

Objetivos Estratégicos

- OE1 : Estabelecer os princípios orientadores da organização
- OE2: Gerir os recursos humanos, físicos e materiais do Agrupamento
- OE3: Promover uma cultura de autonomia
- OE4: Implementar um sistema de gestão de qualidade

OE1 – Estabelecer os princípios orientadores da organização

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2022	
OO1: Operacionalizar, nos documentos orientadores, a missão, a visão e os valores do Agrupamento	Ind. 1.1 Documentos orientadores produzidos /atualizados	NA	100%	100%	100%		Inic. 1.1. Elaborar (E) e atualizar (A) os documentos orientadores do Agrupamento: Projeto Educativo do Agrupamento (E); Projeto Curricular do AEA (A); Plano de Formação (E); Plano Anual de Atividades (E); Regulamento Interno (A); Documentos direção de turma (A). Referenciais curriculares (E); Código de Conduta (A).
	Ind. 1.1.1. Aferir e atualizar a documentação dos diretores de turma.	100%	100%	100%	100%		
	Ind. 1.2. % de documentos orientados para a qualidade	50%	80%	90%	100%		Inic. 1.2. Elaborar (E) / rever (R) os documentos orientados para a Qualidade e Melhoria Contínua Carta de Missão (E); Manual de acolhimento para PD e PND (R); Manual de Procedimentos dos Serviços (R); Plano de comunicação (R); PES (R); Plano de Ação das BE (R); Plano de Inovação (E); Documento de Políticas de Utilização (PUA) das TIC (E); Manual de controlo interno (E); Relatório de autoavaliação (E); CIBE (A); Plano de Ações de Melhoria (E).
	Ind. 1.3. Nº de reuniões realizadas para divulgação das linhas orientadoras	NA	6	6	6		Inic. 1.3. Divulgar os documentos de referência na página do AE, nos locais de estilo, junto da autarquia, associações de pais, EE delegados de turma e parceiros.
	Ind. 1.4. Nº de reuniões com os representantes das associações de pais e EE e conselho de EE	4	6	6	6		Inic. 1.4. Auscultar os diversos stakeholders relativamente às diretrizes e metas a integrar os documentos orientadores.

OE2 – Gerir os recursos humanos, físicos e materiais do Agrupamento

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2022	
OO2: Motivar as pessoas, desenvolvimento profissional e gestão de conflitos	Ind. 2.1 Adequação plano formação às necessidades	3	> 3	> 3	> 3		Inic. 2.1. Concepção de um plano de formação à medida dos diversos agentes.
	Ind. 2.1.1. Nº de horas de formação interna para PD	110	>25	>25	>25		Inic. 2.1.1. Dar continuidade à 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.
	Ind. 2.1.2. Nº de horas de formação interna para PND/ano	32	>20	>20	>20		Inic. 2.1.2. a 2.1.4. Conceber ações de informação / seminários para diferentes públicos (PD; PND; EE; Alunos) sobre temáticas pertinentes para o desenvolvimento do Projeto Educativo de Agrupamento.
	Ind. 2.1.3. Nº de ações de informação para EE	1	3	3	3		Inic. 2.1.5. Criar uma bolsa de formadores internos capazes de dinamizar cursos de formação no âmbito das diversas didáticas.
	Ind. 2.1.4. Nº de ações de informação para alunos	8	>8	>8	>8		Inic. 2.1.6. Recorrer a pais e encarregados de educação e parceiros enquanto potenciais formadores em áreas especializadas.
	Ind. 2.2. % adesão intervisão pedagógica	NA	6	6	6		Inic.2.2. Otimização do dispositivo de intervisão pedagógica 360º.
	Ind. 2.3. Conformidade dos horários	100%	100%	100%	100%		Inic. 2.3. Gerir o crédito global do AE para assegurar o desempenho eficaz dos cargos e funções inerentes às estruturas de administração e gestão de coordenação e orientação educativa, de promoção do sucesso e desenvolvimento de projetos.
	Ind. 2.3.1. Grau de satisfação do PD e PND relativamente à distribuição de serviço	>80%	>80%	>80%	>80%		Inic. 2.3.1. Análise do número de reclamações.

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019	2020	2021	2020	2021
							2022
OO3: Melhorar os espaços escolares e a eficácia ambiental	Ind. 3.1 % de reparações efetuadas	100%	100%	100%	100%	Inic. 3.1 Reparar e /ou substituir material danificado (pequenas reparações)	
	Ind. 3.2.1. Consumo de água	-5,9%	-5%	-5%	-5%	Inic. 3.2. Reforçar o Plano de eficiência energética e ambiental, no sentido de se continuar a apostar nas seguintes ações: <ul style="list-style-type: none"> ○ Racionalizar a utilização da água; ○ Melhorar a eficácia energética dos espaços escolares; ○ Aumentar os níveis de triagem de resíduos por parte da comunidade escolar; ○ Reabilitar os espaços verdes das escolas; ○ Diversificar o número de espécies a cultivar nos espaços destinados à agricultura biológica existentes nas escolas; ○ Desenvolver o processo de compostagem; ○ Monitorizar consumos de energia e de água. 	
	Ind. 3.2.2. Consumo de energia	-5,9%	-5%	-5%	-5%		
	Ind. 3.2.3. Níveis de triagem do lixo no refeitório	80%	85%	100%	100%		
	Ind. 3.2.4. Nº de espaços verdes recuperados	3	3	3	3		
	Ind. 3.2.5. Nº de compostores	NA	NA	+1	NA		
	Ind. 3.2.6. Nº de cópias	-20%	-5%	-5%	-5%		
	Ind. 3.3. % Medidas implementadas	NA	100%	100%	100%	Inic. 3.3. Implementação do referencial para a sustentabilidade	

OE3: Promover uma cultura de autonomia

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019	2020	2021	2020	2021
							2022
OO4: Conceber e executar o Plano de Inovação	Ind. 4.1 Concepção Plano de Inovação	NA	1	1	1	Inic. 4.1. Concepção de um Plano de Inovação, assegurando: <ul style="list-style-type: none"> • Maior flexibilidade ao nível da contratação de pessoal não docente e de um técnico especializado em psicologia escolar; • Maior número de horas de crédito; • Apresentação da candidatura ao programa de promoção do sucesso educativo para reforço do financiamento das atividades a desenvolver no âmbito do contrato de autonomia; • Financiamento para reabilitação de espaços. 	
	Ind. 4.2. Cumprimento Plano Inovação	NA	100%	100%	100%		
	Ind. 4.3. Adequação do PI às necessidades do AE	NA	100%	100%	100%		

OE4: Implementar um sistema de gestão de qualidade e segurança

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2022	
OO5: Desenvolver políticas de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira	Ind. 5.1. % de atualização de documentos de controlo interno	NA	50%	100%	100%		Inic. 5.1. e 5.1.1. Implementação de um sistema de qualidade assente em práticas de gestão documental:
	Ind. 5.1.1. % de Bens do Estado inventariados, etiquetados e lançados no CIBE	NA	100%	100%	100%		<ul style="list-style-type: none"> • Uniformizar fluxos de informação, nomeadamente através da aquisição de um programa que se constitua num workflow. • Atualizar o Manual de Procedimentos dos SAE; • Elaborar o Regulamento do Sistema de Controlo Interno; • Atualizar o inventário e cadastro dos bens móveis e imóveis do AEA.
	Ind. 5.2. % de produtos adquiridos ao abrigo do acordo quadro, (quando disponíveis) sem contabilizar os pedidos de exceção devidamente autorizados.	100%	100%	100%	100%		
	Ind. 5.3.1. % Aquisição de produtos / serviços na plataforma Vortal, sem contabilizar os concursos que ficaram desertos.	NA	100%	100%	100%		<p>Inic. 5.3. Aquisição de produtos / serviços ao abrigo do acordo quadro (ESPAP).</p> <p>Inic. 5.3.1. Aquisição de produtos / serviços na plataforma Vortal acima de 5000€</p> <p>Inic. 5.3.2. Candidatura a projetos financiados.</p> <p>Inic. 5.3.3. Celebração de novas parcerias.</p>
	Ind.5.3.2. Nº de projetos financiados	3	>6	>6	>6		
	Ind.5.3.3. Nº de parcerias novas	14	+5	+5	+5		
OO6: Promover a melhoria contínua do Agrupamento	Ind.6.1. Implementação de procedimentos sistemáticos de auto-avaliação	1	NO	1	NO		<p>Inic. 6.1. Implementar de ciclos bienais CAF</p> <p>Inic. 6.1.1. Articular a autoavaliação com os restantes processos de avaliação que ocorrem na escola, evidenciando essa integração no RAA</p>
	Ind. 6.2. Obtenção do selo CAF effective user	NA	NA	Selo	NA		Inic. 6.2. Candidatar o agrupamento ao reconhecimento de "CAF effective user".
	Ind. 6.2.1. Obtenção do reconhecimento público EFQM	NA	NA	NA	Cert		Inic. 6.2.1. Candidatar o Agrupamento ao 1º Nível EFQM de Reconhecimento Público
	Ind. 6.3. Obtenção Selo EQAVET	NA	1	NA	NA		Inic. 6.3. Candidatar o AE à obtenção do selo EQAVET

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019	2020	2021	2022	Iniciativas
			2020	2021	2022		
OO7: Implementar e monitorizar os procedimentos de segurança do Agrupamento	Ind. 6.4 Implementar um dispositivo de monitorização da execução do Planeamento Estratégico, assegurando o rigor no processo de análise de dados	90%	100%	100%	100%		<p>Inic. 6.4. Monitorizar os seguintes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projeto educativo; • Plano Anual de Atividades; • Plano de Inovação • Plano de formação; • Plano Ações de Melhoria do AEA e da BE. <p>Monitorizar:</p> <p>Evidências da autoavaliação na melhoria organizacional.</p> <p>Evidências da autoavaliação na melhoria do desenvolvimento curricular.</p> <p>Evidências da autoavaliação na melhoria do processo de ensino aprendizagem</p> <p>Evidências da autoavaliação na definição de necessidades de formação contínua e avaliação do seu impacto.</p> <p>Evidências do contributo da autoavaliação para a melhoria da educação inclusiva</p>
	Ind. 6.4.1 Grau de satisfação do PD.	80	NA	>75	>75		Inic. 6.4.1. a 6.4.4. Auscultar e estimular a participação da comunidade educativa (inquéritos de satisfação; reuniões de equipa; voz dos alunos; reuniões conselho ee)
	Ind. 6.4.2. Grau de satisfação do PND	80	NA	>75	>75		
	Ind. 6.4.3. Grau de satisfação dos alunos	80	NA	>75	>75		
	Ind. 6.4.4. Grau de satisfação dos EE	80	NA	>75	>75		
	Ind. 6.4.5 Desvio padrão das respostas	NA	<0,5	NA	<0,5		Inic. 6.4.5. Implementar, bianualmente a Framework de desenvolvimento organizacional.
	Ind. 6.4.5.1 Rácio entre expectativas / opiniões dos alunos e avaliação dos docentes	1	NA	1	NA		Inic. 6.4.5.1. Monitorização e avaliação das ações de melhoria
	Ind. 7.1. Nº de simulacros realizados	NA	3	3	3		<p>Inic. 7.1. Realizar simulacros, nos diversos estabelecimentos de ensino do Agrupamento, de forma regular.</p> <p>Inic. 7.1.1. Analisar os relatórios dos exercícios de evacuação assistida e simulacros realizados em proceder às alterações necessárias nos diversos estabelecimentos de ensino.</p>
	Ind. 7.1.1. % de alterações introduzidas	NA	1	2	3		
	Ind. 7.2. Nº h de formações segurança PND	12	12	12	12		Inic. 7.2. Promover a cooperação com os B. M. de Alcanena, Bombeiros Voluntários de Minde, Autarquia, Forças de Segurança, e outros agentes, para o desenvolvimento de ações que contribuam para a melhoria da segurança.
	Ind. 7.2.1. Nº h formações de segurança alunos	6	6	6	6		

Eixo 2 - Sucesso escolar e prestação do serviço educativo

Sucesso escolar

Médias do agrupamento (internas e externas), na generalidade, superiores às médias nacionais.

Desenvolvimento dos projetos de apoio ao currículo: PNL; Educação para a saúde; STEM, Canguru da matemática; Olimpíadas da matemática, da física e da química, do ambiente; Desporto escolar; Parlamento jovem; Gabinete Pró exame; Práticas enraizadas de mostra do currículo à comunidade.

Taxa de sucesso pleno e de qualidade do sucesso bastante positiva.

Dispositivo de apoio à aprendizagem robusto (Medidas PNPSE)

Qualidade do sucesso

Conceção de uma ação de melhoria centrada na melhoria das aprendizagens;

Valorização do mérito;

Diminuição significativa dos casos de indisciplina

Otimização da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Aprendizagem e Inclusão e respetivos parceiros

Prática pedagógica

Criação de espaços Educativos Inovadores e reconceptualização dos espaços e tempos escolares.

Criação de condições para a frequência de ações de formação por parte dos professores;

Procedimento sistemático de observação da atividade letiva;

Desenvolvimento generalizado de projetos interdisciplinares.

Objetivos Estratégicos

- OE5: Promover o desenvolvimento pessoal e bem-estar das pessoas
- OE6: Melhorar as aprendizagens e promover a qualidade do sucesso
- OE7: Promover o trabalho cooperativo e reforçar a articulação horizontal e vertical
- OE8: Implementar práticas pedagógicas inovadoras

OE5: Promover o desenvolvimento pessoal e bem-estar das pessoas

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Média 3 anos	2019	2020	2021	2022	Iniciativas
			2020	021	2022		
008 Promover o Desenvolvimento pessoal e bem-estar das pessoas	Ind.8.1. Grau de satisfação das pessoas	80%	> 80%	> 80%	> 80%	Inic.8.1. Promover um ambiente de escola socialmente acolhedor, inclusivo e cordial: - Formação PND atendimento e gestão de conflitos - Projeto ecossistemas de aprendizagem e bem estar, - Formação em Neurolinguística; Mindfulness para PD, PND e EE	
	Ind.8.1.1. Impacto da formação no clima da escola	NO	>80%	>80%	>80%		
	Ind. 8.2.1. Impacto das medidas implementadas	80%	>80%	>80%	>80%	Inic. 8.2.1 a 8.2.3 Promover a autonomia e responsabilidade individual através de: - Atividades de apoio ao bem-estar pessoal e social - Promoção de comportamentos adequados - Medidas de prevenção e proteção de comportamentos de risco - Medidas de orientação escolar e profissional - Promoção da participação e envolvimento na comunidade - Promoção de uma atitude de resiliência; - Melhoria dos espaços escolares; - Otimização da Voz dos alunos; - Incentivo à inscrição no Desporto Escolar; - Implementação do Referencial para a sustentabilidade do AE. Inic. 8.2.3. Implementação do Projeto Meditar para crescer	
	Ind. 8.2.2 Taxa de acompanhamento de alunos SPO	100%	100%	100%	100%		
	Ind. 8.2.3. Nº de turmas abrangidas pelo projeto Meditar para crescer / Mindfulness	50	60	70	80		
	Ind. 8.3.1 5.2% de documentos desmaterializados	NO	50%	75%	100%	Inic. 8.3.1 a 8.3.5. Promover o bem estar profissional através de: - Implementação de medidas de desburocratização - Limitação do tempo das reuniões	
	Ind. 8.3.2 Duração média dos conselhos de turma (não de avaliação)	NO	1h30	1h30	1h30		

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Média 3 anos	Iniciativas			
			2019 2020	2020 021	2021 2022	
	Ind. 8.3.3. Adequação da duração dos CT às OT	NO 1 1	100%	100%	100%	- Adequação dos horários às necessidades de cada um, sem prejuízo do primado dos critérios pedagógicos. - Criação de espaços estruturados para o bem-estar. - Projeto de Meditação para professores - Atividades outdoor e teambuilding
	Ind. 8.3.4. Nº atividades outdoor / teambuilding		1	1	1	
	Ind. 8.4. Manutenção / obtenção selos Escola Saudável / Escola Saudavelmente		2	NO	2	Inic. 8.4. Candidatura Selo Escola Saudável / Saudavelmente
	Ind. 8.5.1. Grau de satisfação do PD	80 %	>80%	>80%	>80%	Inic.8.5. - Aplicar questionário de satisfação (Modelo CAF)
	Ind. 8.5.2. Grau de satisfação do PND	80%	>80%	>80%	>80%	
	Ind. 8.5.3. Grau de satisfação dos alunos	80 %	>80%	>80%	>80%	
	Ind. 8.5.4. Grau de satisfação dos EE	80%	>80%	>80%	>80%	

OE6: Melhorar as aprendizagens e promover a qualidade do sucesso

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas				
		Média 3 anos	2019 2020	2020 2021	2021 2022	
009 Concretizar o PI como instrumento de melhores aprendizagens	Ind. 9.1. Taxa de sucesso do agrupamento	97%	98%	98%	98%	Inic. 9.1. Implementar a ação de melhoria "promoção de aprendizagens eficazes". Inic. 9.1.1. a 9.1.11. Monitorizar o progresso das turmas e desenvolver estratégias para ultrapassar os pontos fracos identificados. - Potenciar as novas disciplinas / matrizes ao serviço de aprendizagens mais eficazes. - Implementar metodologias tendo em vista a melhoria das aprendizagens e o desenvolvimento de competências do Perfil do Aluno (Gestão interturmas 1º ciclo e POR/MAT/ING – 5º, 7º e 9º anos) - Integrar o currículo local no currículo - Gerir o currículo prescrito de forma flexível - Organizar anualmente uma mostra do currículo aprendido - Coadjuvância POR /MAT - Oferta Complementar – 9º anos - Apoio Pedagógico - Tutorias - Realizar reuniões com os encarregados de educação dos alunos dos 2º, 8º e 9º ano, com a presença dos professores de Português e Matemática e professores titulares de turma e outros a fim de articular práticas casa / escola. - Implementar planos de ação de melhoria por disciplina. - Fornecer feedback de qualidade de alunos, de acordo com os erros e as respostas observadas, agrupando os alunos de modo a discutirem as resoluções ou o porquê da ausência delas e apresentar à turma uma proposta de resolução. 2º ciclo - Desenvolver um programa de competências de estudo, direcionado para alunos com dificuldades de aprendizagem. 3º Ciclo: - Implementar programas de: promoção cognitiva, melhoria da autoestima, de competências de comunicação /sociais, de prevenção de comportamentos desviantes, direcionado para alunos sinalizados por comportamento desafiante e agressivo. - Formular, em setembro um plano de ação decorrente da avaliação dos resultados da avaliação externa.
	Ind. 9.1.1. % de alunos que conclui o 1º ciclo em 4 anos	98%	100%	100%	100%	
	Ind. 9.1.2. % de alunos que conclui o 2º ciclo em 2 anos	99%	100%	100%	100%	
	Ind. 9.1.3. % dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no 3º ciclo	51%	>50%	>50%	>50%	
	Ind. 9.1.4. % dos alunos da escola com percursos diretos de sucesso no secundário	44%	>50	>50	>50	
	Ind. 9.1.5. Taxas de conclusão da oferta profissional dentro do número de anos previsto.	74,1 %	> 85%	> 85%	> 85%	
	Ind. 9.1.6. % de adultos certificados em Cursos de Educação e Formação de adultos face aos que iniciaram a oferta	59%	70%	80%	90%	
	Ind. 9.1.7. Taxa de sucesso pleno	80%	>75%	>75%	>75%	
	Ind. 9.1.8. Taxa de qualidade do sucesso	43%	> 40%	> 40%	> 40%	
	Ind. 9.1.9. Taxa de alunos de excelência	20%	>20%	>20%	>20%	
	Ind. 9.1.10. Taxa de sucesso dos alunos oriundos de contextos socioeconómicos desfavorecidos, de origem imigrante de grupos culturalmente diferenciados	NO	>80%	>80%	>80%	

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Média 3 anos	Iniciativas			
			2019 2020	2020 2021	2021 2022	
9.2. Taxa de sucesso dos alunos com relatório técnico pedagógico e PEI	Ind. 9.2.1 Taxa de sucesso dos alunos com relatório técnico pedagógico	97,7%	100%	100%	100%	Inic 9.2.1. Agilizar a comunicação entre a EMAI, diretores de turma, docentes de educação especial e o SPO e agilizar estratégias: - Desenvolver parcerias com os serviços locais de saúde, de segurança social, ou outros, no sentido de ser melhorada a resposta adequada a disponibilizar aos alunos. - Dinamizar o projeto transição para a Vida Adulta/Ativa. - Otimizar o Centro de Apoio à Aprendizagem.
	Ind.9.2.2. Taxa de sucesso dos alunos com relatório técnico pedagógico e PEI	100%	100%	100%	100%	
	Ind.9.2.3. Taxa de sucesso dos alunos com relatório técnico pedagógico e PIT	100%	100%	100%	100%	
	Ind. 9.3. % de alunos que recorrem ao gabinete Pro Exame.	90%	>90%	>90%	>90%	Inic. 9.3. Otimizar o gabinete pró exame, a iniciar em fevereiro de cada ano, constituído por professores das diferentes áreas disciplinares sujeitas a exame nacional.
	Ind. 9.4. Taxa de empregabilidade dos cursos profissionais	95%	> 95%	> 95%	> 95%	Inic. 9.4. Adequação das áreas profissionais ao tecido empresarial regional e interesse / perfil dos alunos. Inic. 9.4.1. Promoção de atividades de caráter prática. Inic. 9.4.2. Integração dos alunos em FCT/ PS em empresas / organizações promotoras das capacidades desenvolvidas. Inic. 9.4.3. Monitorizar a FCT/PS, de modo a assegurar o desenvolvimento de competências essenciais para a integração no mercado de trabalho. Inic. 9.4.4. Desenvolvimento de projetos integradores das áreas vocacionais / componente técnica Inic. 9.4.5.Otimizar OPPES – Observatório de Percurso Pós Escolar.
	Ind. 9.4.1. Taxa de empregabilidade na área	25%	50%	50%	50%	
	Ind. 9.5. Nº de inscritos no qualifica	160	250	300	350	
	Ind. 9.5.1. Nº de adultos encaminhados para RVCC	56	110	160	200	Inic. 9.5.1. Reforçar ações de publicidade e sensibilização, nomeadamente junto de empresas e instituições Inic. 9.5.2. Agilizar os processos de RVCC, de modo a torná-lo numa alternativa mais funcional para os adultos Inic. 9.5.3. Diversificar as ofertas formativas, sobretudo ao nível das formações modulares, de forma a atrair mais adultos. Inic. 9.5.4. Motivar a equipa de formadores para reforçarem o incentivo aos adultos, no sentido de terminarem o processo com sucesso, sem o prolongar demasiado.
	Ind. 9.5.2 Nº de encaminhados para outras ofertas	68	100	120	140	
	Ind. 9.5.3. Nº de adultos certificados	15	40	60	80	
	Ind. 9.5.4. Nº de formações modulares	4	6	8	10	

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2021/2022	2021/2022
OO10 Combater a indisciplina e abandono	Ind. 10.1.Taxa de abandono escolar (alunos escolaridade obrigatória)	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	Inic. 10.1. Otimizar aplicação informática de levantamento da informação relativa ao número de casos de abandono escolar e de desistência, causas e estratégias implementadas.	
	Ind. 10.2. % de sucesso nos casos em que o agrupamento requereu a intervenção da CPCJ	84%	>75%	>75%	>75%	Inic. 10.2. Articular com a representante do agrupamento na CPCJ, no sentido de garantir a implementação de medidas dissuasoras do abando e desistência.	
	Ind 10.3.1. N.º de participações de ocorrência de Grau I	40	< 40	< 40	< 40	Inic.10.3.1. a 10.5. Plano de ação em articulação com o SPO, GAIA: PRÉ-ESCOLAR: <ul style="list-style-type: none">Aplicar o Projeto Exploratório no Pré-Escolar a crianças entre os 5/6 anos de idade, prestes a ingressar no 1º Ciclo, para prevenir problemáticas constrangedoras do sucesso escolar. 1º Ciclo: <ul style="list-style-type: none">Fazer um estudo de investigação ação sobre Gestão emocional e pedagógica de diferentes alunos num mesmo espaço escolar, direcionado a alunos emergentes de turmas não puras, alunos com dificuldades de aprendizagem, comportamentos desviantes e portadores de necessidades educativas especiais. 2º Ciclo e 3º ciclo	
	Ind. 10.3.2. % de participações de ocorrência de Grau II	7	6	6	6		
	Ind. 10.3.3. % de participações de ocorrência de Grau III	8	6	6	5		
	Ind. 10.3.4. % de utilizações indevidas de dispositivos eletrónicos na sala de aula	15	12	10	9		
	Ind. 10.4. n.º de processos disciplinares	8	6	6	6		
	Ind. 10.5 % alunos excluídos por faltas.	7%	- 5%	- 6%	-8%		

Objetivos operacionais	Indicadores de medida						Iniciativas	
		Média 3 anos	2019 2020	2020 2021	2021 2022			
OO11. Valorizar o mérito	Ind. 11.1 % de crianças abrangidas pela expressão musical (pré-escolar)	80%	100%	100%	100%	Inic 11.1 e 11.2. Desenvolver projetos e atividades no âmbito do apoio ao currículo, da educação para a cidadania; educação para o ambiente; Educação para o desporto; Educação artística e cultural e empreendedorismo.		
	Ind. 11.2. % de alunos participantes nos projetos e clubes.	NA	80%	80%	80%			
	Ind. 11.3 % de alunos que integram o quadro de excelência	20%	> 20%	> 20%	> 20%	Inic. 11.3. Promover o incremento anual do número de alunos no quadro de excelência dos 1, 2º, 3º ciclos e secundário e cursos profissionalizantes.		
	Ind. 11.4 % de alunos que concorreram na 1ª fase e ingressam no ensino superior	95%	>95%	>95%	>95%			

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2021 2022	2021 2022
OO12 Otimizar a articulação vertical	Ind. 12.1. Nº de reuniões entre docentes do pré escolar e do 1º ciclo	3	3	3	3	Inic.12. 1 a 12.3. Criar espaços que potenciem o trabalho colaborativo: - Promover reuniões de trabalho de equipa em grupo alargado (departamento) e em pequeno grupo (equipas pedagógicas). - Melhorar a articulação do trabalho desenvolvido entre docentes do pré escolar, 1º e 2º ciclo, 2º e 3º e 3º e secundário, tendo em vista a programação de atividades e projetos conjuntos, o desenvolvimento de capacidades e a co construção de materiais. - Uniformizar estratégias de atuação ao nível das atitudes e comportamentos. - Promover visitas interciclos e interescolas.	
	Ind. 12.2. Nº de reuniões entre docentes do 1º ciclo e 2º ciclo	2	2	3	3		
	Ind. 12.3. Nº de visitas interciclo e interescolas	>3	>3	>3	>3		
OO13 Promover a articulação horizontal	Ind. 13. % docentes participantes na intervisão interdisciplinar	NA	75%	90%	100%	Inic. 13. Otimizar a ação de melhoria no âmbito da supervisão pedagógica - Desenvolver um plano de observação de atividades letivas faseado, no sentido de permitir: <ul style="list-style-type: none">○ O acompanhamento dos docentes em contexto de sala de aula;○ A partilha de experiências e articulação de conteúdos entre pares que lecionam o mesmo ano e nível, ou ciclos diferentes.○ A partilha <u>interdepartamental de boas práticas</u>.○ Contribui para a autorregulação da melhoria da prática letiva. - Criação de <i>Checklist</i> /procedimento supervisão.	
	Ind. 13.1. % de turmas abrangidas pela intervisão interdisciplinar	NA	75%	90%	100%		
	Ind. 13.2. Nº de boas práticas partilhadas	NA	6	12	12		
	Ind. 13.3. Impacto da articulação horizontal no desempenho das turmas	NO	>90	>90	>90	Inic 13.3. Reforçar o trabalho reflexivo em sede de conselho de turma: <ul style="list-style-type: none">- Análise global do desempenho dos alunos e identificação dos fatores de constrangimentos;- Análise/adequação das propostas definidas por ano/disciplina aos resultados da turma e às dificuldades específicas dos alunos da turma;- Definição de um plano de ação em função dos resultados e dos constrangimentos verificados 2. Intervenção ao nível da sala de aula: <ul style="list-style-type: none">- Contratualização de estratégias de recuperação de aprendizagens;- Reforço da articulação do trabalho interdisciplinar;- Reforço das práticas de avaliação formativa;- Divulgação de boas práticas e resultados e promoção e incentivo à participação dos alunos em projetos interdisciplinares / competições/ eventos a nível nacional.	
Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2021 2022	2021 2022

	Ind. 13.4. Eficácia das parcerias estabelecidas com a família	NO	>90	>90	>90	Inic. 13.4 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.
	Ind. 13.4.1. Eficácia das parcerias estabelecidas com os serviços técnico-pedagógicos	NO	>90	>90	>90	Inic. 13.4.1. Colaboração com a Biblioteca Escolar. - Fomento da articulação interdepartamental, propiciando as atividades promotoras do desenvolvimento integral dos alunos. - Desenvolvimento de iniciativas abrangentes a toda a comunidade educativa.

OE8: Promover práticas pedagógicas inovadoras

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas				
		Média 3 anos	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022
OO14: Potenciar os recursos tecnológicos ao serviço da melhoria do ensino e da aprendizagem	Ind. 14.1. Taxa de utilização dos equipamentos (Sala do futuro)	60%	>50%	>50%	>50%	Inic. 14.1. Rentabilizar os equipamentos existentes (SAF; Maker's lab; Lab TIC) Inic. 14.1 a 14.5Apostar em formação específica e master classes sobre os novos espaços. Inic. 14.6. Alargar o projeto miúdos digitais. Inic. 14.7. Implementar o selo de segurança digital - Revisão do documento de Políticas de Utilização Aceitável (PUA) das tecnologias de informação. - Criação de um referencial para a política de utilização de equipamentos móveis / telemóveis e sua interação construtiva no currículo. Inic. 14.7.1/2 Delineação de estratégias para lidar com o cyberbullying. - Sessões de formação sobre segurança digital para alunos, professores, PND e EE. - Criação de um líder digital por turma.
	Ind. 14.2. Taxa de utilização dos equipamentos (Maker's)	NO	50%	>50%	>50%	
	Ind. 14.3. % áreas disciplinares que utilizam os equipamentos	NA	75%	75%	100%	
	Ind. 14.4. nº de horas de formação Novos equipamentos	15	15	25	15	
	Ind. 14.5. % de adesão de representantes áreas disciplinares	100%	100%	100%	100%	
	Ind.14.6. Nº de turmas abrangido pelo projeto Miúdos Digitais	NA	3	100%	100%	
	14.7. Candidatura/obtenção do selo Digital	selo	upgrade	upgrade	upgrade	
	Ind. 14.7.1Nº de sessões de informação sobre cyberbullying	NA	6	6	6	
	Ind. 14.7.1. Nº sessões segurança digital para alunos	NA	4	5	5	
	Ind. 14.7.2. Nº sessões segurança digital EE	NA	1	1	2	
		NA	3	3	3	<u>No âmbito da literacia científica:</u>

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2022	
OO15: Promover as competências do séc. XXI (PAA) através de uma aposta nas artes, no desporto, numa vertente humanista	Ind.15.1. Nº de candidaturas a projetos de caráter científico						<p>Inic. 15.1. Promover estratégias diversificadas potenciadoras do espírito crítico e da resolução de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilizar a via investigativa e/ou económica para encontrar soluções inovadoras - Candidatura a projetos de âmbito científico - Plano vertical das ciências experimentais /STEM (Desenvolvimento de projetos – Ciência XXS (pé escolar); Escola Ciência Viva (1º ciclo); Cientificamente Provável (3º ciclo); Bloom; STEM; Ilídio Pinho...) - Formação de docentes ciências experimentais - Desenvolvimento de projetos interdisciplinares com inclusão do trabalho experimental - Dinamização do Clube Ciência Viva <p>Inic. 15.1.1. Candidatura ao Expert STEM School Label</p>
	Ind. 15.2. Nº de saídas de campo	3	3	3	3		Inic. 15.2. Realização de saídas de campo
	Ind. 15.3. Nº de atividades em articulação com o Centro de Ciência Viva	10 a 12	10 a 12	10 a 12	10 a 12		Inic. 15.3 Estabelecimento de parcerias com o Centro de Ciência Viva e instituições do ensino superior
	Ind. 15.4. Nº de espetáculos	1	3	3	3		<u>No âmbito da Literacia artística</u> Inic. 15.4. Candidatura ao Plano Nacional das Artes
	Ind. 15.4.1. Nº de concertos anuais	1	1	1	1		- Desenvolvimento das atividades no âmbito PNA
	Ind. 15.4.2. Nº de atuações grupo de dança	3	3	3	3		- Concepção Projeto Cultural do AE
	Ind. 15.4.3. Nº de ateliers de arte	2	3	3	3		- Integração do Plano Educação Artística
	Ind. 15.5 % de alunos participantes nos concursos literários	25	27	27	29		- Acolhimento de residências artísticas
	Ind. 15.5.1. Nº de workshops dinamizados pela BE	5	6	6	7		Inic. 15.4.4. Dinamização do Clube de teatro
	Ind. 15.5.2. Nº de projetos e atividades em articulação com a BM	3	4	4	5		Ind 15.4.1. Dinamização da Orquestra do agrupamento
	Ind. 16.1. Nº de projetos de solidariedade	10	> 10	> 10	> 10		Inic. 15.4.2. Clube de dança
							Inic. 15.4.3./4. Atelier de artes
							<u>No âmbito da Literacia da leitura</u>
							Inic. 15.5.1. Participação em concursos de âmbito literário
							Inic. 15.5.2. Workshops dinamizados pela BE
							Inic.15.5.3. Projetos e atividades em parceria com a Biblioteca Municipal
							Inic. 16.1 - Participação dos alunos em projetos de solidariedade de caráter regional ou nacional

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2021 2022	2021 2022
OO16: Promover uma cidadania solidária e empreendedora	Ind. 16.1.1. Gala Solidária	1	1	1	1	Inic. 16.1.1. Realização anual de uma gala solidária	
	Ind. 16.1.2 Nº de projetos de empreendedorismo	3	3	3	3	Inic. 16.1.2. Participação dos alunos em projetos no âmbito do empreendedorismo	
	Ind.16.1.3. N.º de ações de participação democrática	12	> 12	> 13	> 14	Inic.16.1.3. Voz dos alunos (Realização de assembleias de turma; interturma; interciclo; participação no parlamento Jovem; orçamento participativo; embaixadores OCDE).	
OO17: Alinhar avaliação com as metodologias utilizadas	Ind.17.1 Adequação dos critérios de avaliação às metodologias diferenciadas	100%	100%	100%	100%	Inic. 17.1. Aferição de critérios e instrumentos de avaliação em consonância com as metodologias a implementar Inic. 17.1.1. Monitorizar a qualidade e regularidade da informação devolvida às crianças, aos alunos e às famílias Inic. 17.1.2. Assegurar a diversificação dos instrumentos de avaliação.	
	Ind.17.2 Diferenciação dos instrumentos de avaliação	NO	80%	90%	95%	Inic. 17.2. Interpretar antecipadamente, em conjunto com os alunos, os instrumentos e critérios de avaliação. - Divulgar, pelo menos com uma semana de antecedência, as “matrizes” dos testes / guiões de trabalho, ou outros. - Discutir antecipadamente com os alunos os instrumentos de avaliação inerentes a cada tarefa.	

Eixo 3 – Comunicação, identidade e cultura

Imagen institucional

- Imagem institucional forte;
- Escola farol no âmbito da flexibilidade curricular;
- Lideranças fortes e esclarecidas;
- Ambientes educativos inovadores;
- N.º elevado de convites nacionais e internacionais para comunicações / seminários; entrevistas; reportagens; artigos científicos

Comunicação externa

- Informação sobre a vida do agrupamento nas redes sociais;
- Criação jornal online no agrupamento.

Comunicação interna

Revisão do plano de comunicação consubstanciado num diagnóstico de comunicação organizacional

Objetivos Estratégicos

- OE9: Otimizar a comunicação interna e externa
- OE10: Consolidar a identidade e cultura do Agrupamento

OE9: Otimizar a comunicação interna e externa

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Média 3 anos	2019	2020	2021	Iniciativas
			2020	2021	2022	
OE18: Melhorar os processos de comunicação interna e externa desenvolver novas formas de comunicação	Ind. 18.1.1. Adequação dos circuitos de comunicação	70%	80%	100%	100%	Inic.18.1. Criar circuitos de informação.
	Ind. 18.1.1. % de documentos desmaterializados	NA	25%	50%	75%	Inic. 18.1.1. Dar início à desmaterialização documentos. Inic. 18.1.1.1. Dar continuidade ao portfolio digital e alargá-lo através de uma secção para os clientes. Inic. 18.1.1.2. Dar continuidade à normalização de documentos de utilização recorrente
	Ind. 18.1.2. % documentos codificados	100%	100%	100%	100%	Inic. 18.1.2. Dar continuidade à codificação de documentos internos por parte do Agrupamento. Inic.18.1.2.1. Reforçar a utilização do email institucional;
	Ind. 18.1.4. Nº Agenda Culturais	NA	6	12	12	Inic. 18.1.5. Dinamizar agenda do agrupamento, através da divulgação mensal das atividades do PAA: - Centralizar as comunicações emitidas, criando uma base de dados alargada para a divulgação das atividades do agrupamento.
	Ind. 18.1.5. % utilizadores email-institucional	NA	3	3	3	Inic. 18.1.5. Continuar a divulgar o clipping sobre a vida do agrupamento.

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019	2020	2021	Iniciativas	
			2020	2021	2022		
Ind. 18.2. Documentos com assinatura digital	Ind. 18.2. Documentos com assinatura digital	NA	10%	30%	50%	Inic. 18.2. Produzir procedimentos normalizados para a comunicação externa e preparar a informação, em formato de press-release, para a comunicação social local e regional.	
	Ind. 18.2.1. Jornal online	NA	NA	1	1	Inic. 18.2.1. Criar um jornal do agrupamento online.	
	Ind. 18.2.2. Revista do Agrupamento	2	3	3	3	Inic. 18.2.2. Criar revista do AE.	
	Ind. 18.2.3. Grau de atualização da página	60%	100%	100%	100%	Inic. 18.2.3. Atualizar página do AE.	
	Ind. 18.2.4. Grau de atualização das redes sociais	90%	100%	100%	100%	Inic. 18.2.4. Atualizar redes sociais.	
	Ind. 18.2.5. Grau de visibilidade do AEA nos media regionais	6	> 6	> 6	> 6	Inic. 18.2.5 a 18.2.7. Fortalecer canais de comunicação com os media para manter a visibilidade do Agrupamento.	
	Ind. 18.2.6. Grau de visibilidade do AEA nos media nacionais	15	> 15	>15	>15		
	Ind. 18.2.7. Grau de visibilidade do AEA nos media internacionais	3	> 3	> 3	> 3		

OE10: Consolidar a identidade e cultura do Agrupamento

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Iniciativas					
		Média 3 anos	2019 2020	2020 2021	2021 2022	2022	
OO19: Otimizar plano de ação promotor da consolidação da cultura e identidade do AE	Ind. 19. Filme apresentação c/ os valores, princípios e projetos do agrupamento	NA	NA	1	NA	Inic. 19.1. Conceber um filme de apresentação do agrupamento.	
	Ind. 19.1. Nº de espetáculos	1	>3	>3	>3		
	Ind. 19.1.2. Nº de reuniões com PND	3	>3	>3	>3		
	Ind. 19.1.3. Nº de reuniões com EE	6	>3	>3	>3		
	Ind. 19.1.4. Nº de convívios com a participação da comunidade	2	2	2	1		
	Ind. 19.1.5. % de prémios publicitados interna e externamente	100%	100%	100%	100%	Inic. 19.1.1. a 19.1.7. ações que transmitam interna e externamente os princípios e valores do agrupamento (concerto da orquestra do agrupamento; entrega de certificados de mérito inserida num espetáculo musical dos alunos do agrupamento, reuniões com o PND, com EE, convívios com a comunidade; divulgação de prémios; homenagem reformados, almoço de outono, jantar de natal, mostra (festival dos projetos dos alunos).	
	Ind. 19.1.6. Realização de encontros para valorização dos projetos, alunos premiados	2	2	2	2		
	Ind. 19.1.7. % de reformados homenageados / ano	NA	NA	100%	NA		
	Ind. 19.2. % de divulgação das atividades do AEA nas redes sociais	NA	60%	75%	80%	19.2. Divulgação das atividades do AEA nas redes sociais	

Eixo 4 – Integração no meio e no espaço global

Oferta educativa

Oferta educativa diversificada: ensino regular, ensino artístico especializado da música; ensino secundário regular; ensino profissional; educação e formação de adultos; RVCC

Relação com a comunidade

Existência de quatro associações de pais e encarregados de educação;
Número elevado de parcerias estruturantes.

Participação dos representantes dos pais e encarregados de educação nos diversos conselhos de turma;

Integração do AE na OCDE

Realização de sessões de capacitação parental;

Desenvolvimento de projetos de apoio ao currículo e/ou de apoio à cidadania escolar, nomeadamente através das seguintes parcerias: Biblioteca Municipal; CPCJ; CTIC; centro de saúde; CTIC; IPSS's do concelho; empresas diversificadas; escolas públicas portuguesas e europeias;

Colaboração ativa com a autarquia, nomeadamente no que se refere a: apoio ao pré-escolar e 1º ciclo; apoio no apetrechamento e manutenção de equipamento informático no 1º ciclo; serviços de almoços do pré-escolar e 1º ciclo; programa de AAAF no pré-escolar AEC's do 1º ciclo; transportes escolares; apoio ao desenvolvimento do PAA do agrupamento; apoio no despiste de situações problemáticas, através da estreita colaboração com a CPCJ; apoio na tomada de decisão no que respeita à rede escolar e parque escolar, nomeadamente em sede do conselho municipal de educação; apoio na atualização do plano de emergência dos estabelecimentos de ensino existentes; gestão partilhada do pavilhão desportivo de Alcanena;

Objetivos Estratégicos

- OE11: Melhorar a oferta educativa/formativa existente e a qualificação e formação ao longo da vida
- OE12: Promover a integração no meio local, regional e global

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

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Média 3 anos	2019	2020	2021	Iniciativas	
			2020	2021	2022		
OE20: Melhorar a oferta educativa/formativa existente	Ind. 20. Adequação da oferta formativa	90%	100%	100%	100%	Inic. 20. Manter a oferta educativa/formativa existente e criar outros cursos/formação decorrente das necessidades da comunidade educativa	
	Ind. 20.1. nº de candidaturas	4	5	6	6	Inic. 20.1. Realizar candidaturas a cursos que se revelem pertinentes para responder à educação e formação académica e profissional dos alunos/formandos, no âmbito local, nacional e europeu. Inic. 20.1.2 Inserir, no currículo, no âmbito de oferta de escola, disciplinas ou áreas disciplinares que enriqueçam a formação e promovam a equidade de oportunidades, no contexto global em que nos inserimos.	
	Ind. 20.2. Dispositivos de divulgação da oferta formativa do agrupamento	3	5	6	6	Inic.20.2. Elaborar folhetos promocionais e outra forma de publicidade sobre a oferta educativa/formativa do agrupamento.	
	Ind.20.3. Grau de satisfação dos clientes.	>80%	>80%	>80%	>80%	Ind. 20.3. Promover o bom funcionamento do CQEP nas seguintes atividades: • Informar, orientar e encaminhar jovens e adultos, prestando 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. Ind. 20.3.1. Implementar dispositivos de informação, orientação e divulgação. Ind. 20.3.2. Atualizar o portfolio vocacional.	
	Ind.20.3.1. Adequação do dispositivo de informação, orientação e divulgação	NA	80%	100%	100%		

OE11: Promover a integração no meio local, regional e global

Objetivos operacionais	Indicadores de medida	Média 3 anos	Iniciativas			
			2019 2020	2020 2021	2021 2022	2022
0021: Promover a integração no meio local, regional e global	Ind. 21. Nº de parcerias celebradas	NA	NA	3	3	Inic. 21. Promover parcerias com agrupamentos de concelhos limítrofes no sentido de delinear estratégias comuns de trabalho colaborativo.
	Ind. 21.1. % integração de representantes do AEA nas diversas comissões da área social	100%	100%	100%	100%	Inic. 21.1. Cooperar com o Município e com as juntas de freguesia ao nível da rede social, CLAS, BM, EMIVA, Carta Educativa, Conselho Municipal de Educação.
	Ind. 21.2. Candidatura Erasmus +	NA	NA	1	1	Ind.21.2. Formalizar candidaturas ao Erasmus+
	Ind. 21.3. Integração do AE na comitiva portuguesa da OCDE Education 2030	2	2	2	2	Inic. 21.3. Participar ativamente nos trabalhos da Education 2030 da OCDE
	Ind. 21.4. Participação do AE em seminários nacionais e internacionais	45	>20	>20	>20	Inic. 21.4. AE enquanto Escola Farol: - Participação em seminários, colóquios nacionais - Participação em seminários, colóquios internacionais

3. Avaliação do Projeto

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 três modalidades de avaliação complementares entre si:

- **Avaliação contínua** – A realizar ao longo do desenvolvimento do processo, de modo a que seja possível proceder a alterações/reformulações pontuais, se necessárias.
- **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 a que o processo seja dinâmico e envolva, de modo empenhado todos os intervenientes/atores do processo educativo e formativo.

Bibliografia

Carta Educativa do Concelho de Alcanena – 1^ª revisão.

InfoEscolas

Plano de Ações de Melhoria do AEA – 2019.

Plano Estratégico Educativo Municipal de Alcanena.

Projeto de Intervenção da diretora.

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Alcanena (2014-18)

Relatório de auto avaliação do AEA.

Relatório de avaliação externa do AEA.

Sinópticos retirados da MISI – Gabinete Coordenador do Sistema de Informação do Ministério de Educação - em setembro de 2019.

Parecer favorável do Conselho Pedagógico, em 13 de novembro de 2019

Aprovado pelo Conselho Geral, em 4 de dezembro de 2019