REPÚBLICA PORTUGUESA
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E INOVAÇÃO

aePJM
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS
Pedro Jacques de Magalhães

PROJETO EDUCATIVO

2026-2029

PROJETO EDUCATIVO



Crescer juntos na mudança
para um mundo que avança.

setembro de 2026

"Só o que sonhamos é o que verdadeiramente somos,

porque o mais, por estar realizado,

pertence ao mundo e a toda a gente."

Fernando Pessoa

Siglas e Acrónimos

AAAF – Atividades de Animação e Apoio à Família

AE – Agrupamento de Escolas

AEC – Atividades de Enriquecimento Curricular

AIMA – Agência para a Integração, Migrações e Asilo

AIPNE – Associação para a Integração de Pessoas com Necessidades Especiais

AO – Assistentes operacionais

APEE – Associações de Pais e Encarregados de Educação

AT - Assistentes técnicas

BE/CRE – Biblioteca escolar/Centro de Recursos Educativos

BVA – Bombeiros Voluntários de Alverca

CAA – Centro de Apoio à Aprendizagem

CEI – Currículo Específico Individual

CFIDP – Centro de Formação Infante Dom Pedro

CMVFX – Câmara Municipal de Vila Franca de Xira

CNPDPCJ – Comissão Nacional de Promoção dos Direitos e Proteção das Crianças e Jovens

CRSM – Conservatório Regional Silva Marques

CSH – Ciências Sociais e Humanas

CT – Conselho de Turma

DT – Diretor de Turma

EB – Escola Básica

EE – Encarregados de Educação

EMAEI – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva

EPE – Educação Pré-Escolar

ESFC – Escola Secundária do Forte da Casa

ESGC – Escola Secundária Gago Coutinho

JI – Jardim de Infância

MCE – Matemática e Ciências Experimentais

MPSE – Medidas de Promoção do Sucesso Educativo

PA – Perfil do Aluno

PAA – Plano Anual de Atividades

PADDE – Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PASEO – Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória

PD – Pessoal Docente

PEST - Política, Económica, Social e Tecnológica

PLNM – Português Língua Não Materna

PND – Pessoal não Docente

PORDATA – Base de estatísticas certificadas sobre Portugal e a Europa

PSP – Polícia de Segurança Pública

QA – Quadro do Agrupamento

QZP – Quadro de Zona Pedagógica

RTP – Relatório Técnico-Pedagógico

SFRA – Sociedade Filarmónica Recreio Alverquense

SPO – Serviços de Psicologia e Orientação

SWOT – Forças, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Índice

Introdução 7

Parte I - ENQUADRAMENTO 9

1. Contexto e Caracterização Geral do Agrupamento 9

1.1. Contexto Físico e Social 9

1.2. Memória Coletiva 11

1.3. Oferta Educativa 13

1.4. Caracterização da Comunidade Escolar 15

1.5. Resultados Escolares 23

1.6. Parcerias e Protocolos 26

1.7. Estrutura Orgânica 27

Parte II – PLANO DE INTERVENÇÃO 28

1. Missão, Visão e Valores 28

2. Diagnóstico Organizacional 29

2.1. *Stakeholders* 30

2.2. Análise PEST 32

2.3. Análise SWOT 34

2.4. Matriz de Cruzamento SWOT 36

2.5. Prioridades Estratégicas 38

3. Plano de Ação Estratégico 38

3.1. Domínios e Eixos de Intervenção 40

3.2. Objetivos Estratégicos, Ações Estratégicas, Metas e Indicadores 41

A. Domínio Organizacional 41

B. Domínio Pedagógico 44

C. Domínio Sociocultural 50

D. Domínio Inovador e Tecnológico 56

4. Monitorização e Avaliação do Projeto Educativo 60

4.1. Periodicidade da Avaliação 60

4.2. Responsáveis pela Monitorização 61

4.3. Estratégias de Melhoria Contínua 61

5. Divulgação 62

6. Considerações Finais 62

7. Bibliografia 63

8. Anexos 63

Introdução

Num mundo marcado por rápidas transformações científicas, tecnológicas, sociais, culturais e ambientais, a educação assume um papel determinante na construção de sociedades mais justas, inclusivas e sustentáveis. Neste contexto, a Escola é chamada a responder a desafios cada vez mais complexos, promovendo não apenas a aquisição de conhecimentos, mas também o desenvolvimento de competências, valores e atitudes que permitem aos alunos exercer uma cidadania ativa, responsável e esclarecida.

O Agrupamento de Escolas Pedro Jacques de Magalhães reconhece a educação como a base para o desenvolvimento integral do ser humano e para a coesão social, assumindo o compromisso de proporcionar uma formação plena que valorize o sucesso educativo, a inclusão, a equidade e a excelência. A Escola afirma-se, assim, como uma organização aprendente, aberta à inovação, à participação e à melhoria contínua, capaz de responder às necessidades dos seus alunos e às exigências de uma sociedade em permanente mudança.

O Projeto Educativo, referente ao triénio 2026–2029, constitui o principal instrumento de orientação estratégica do Agrupamento, nos termos do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na sua redação atual. Enquanto documento estruturante da ação educativa e organizacional, traduz uma visão partilhada do futuro, assente na missão de garantir uma educação de qualidade para todos, promovendo aprendizagens significativas, o desenvolvimento pessoal e social dos alunos e a valorização da comunidade educativa.

Neste contexto, assumem particular relevância o Projeto de Intervenção e a Carta de Missão do Diretor, enquanto documentos orientadores da visão estratégica do Agrupamento nos quais se definem linhas de ação centradas na melhoria dos resultados escolares, na qualidade do sucesso das aprendizagens, no desenvolvimento de uma cultura de inclusão e de cidadania, na valorização dos recursos humanos, no reforço da participação das famílias e da comunidade, na inovação pedagógica e na transformação digital, constituindo pilares fundamentais para a construção de uma escola mais eficaz, inclusiva, humanista e preparada para os desafios do futuro.

Neste âmbito, são compromissos do Agrupamento:

- a promoção de uma liderança participada, mobilizadora e orientada para a qualidade;
- a consolidação de uma cultura de autoavaliação e autorregulação, sustentando processos de melhoria contínua;
- o reforço de práticas pedagógicas inclusivas, diferenciadas e centradas no aluno;
- a inovação pedagógica, a utilização crítica, ética e responsável das tecnologias digitais;
- a promoção do bem-estar digital da comunidade educativa;
- o fortalecimento da articulação curricular e a cooperação entre estruturas educativas;
- a promoção do bem-estar, da disciplina, da segurança e da convivência democrática;
- a valorização do mérito, do esforço e dos resultados académicos e sociais dos alunos;

- o fortalecimento da relação com as famílias, com os parceiros e com a comunidade local.

Alinhado com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PA/PASEO), o Projeto Educativo orienta a ação pedagógica do Agrupamento para o desenvolvimento de competências que promovam cidadãos autónomos, críticos, criativos e responsáveis, capazes de intervir de forma consciente na sociedade. Assume-se como um instrumento fundamental para o desenvolvimento gradual de cidadãos socialmente responsáveis e cívicos, assente na articulação entre conhecimentos, capacidades e atitudes, garantindo, assim, a formação integral dos alunos, preparando-os para enfrentar os desafios de uma sociedade em constante mudança e agir como cidadãos plenos.

Para tal, há que priorizar a integração e a operacionalização de uma Estratégia de Educação para a Cidadania do Agrupamento, que, em consonância com a Estratégia Nacional, promove de forma intencional e transversal o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e cívicas, como:

- o respeito pela diversidade e pela interculturalidade;
- a valorização dos direitos humanos e da dignidade da pessoa;
- a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade ecológica;
- o bem-estar individual e coletivo;
- a responsabilidade social e a participação ativa na comunidade.

Deste modo, o Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Pedro Jacques de Magalhães constitui um compromisso coletivo com a construção de uma escola de qualidade, inclusiva e inovadora, capaz de responder aos desafios do presente e de preparar os alunos para o futuro. Com ambição, responsabilidade e elevado sentido de missão, o Agrupamento reafirma o propósito de formar cidadãos conscientes, preparados para construir o seu projeto de vida e contribuir ativamente para o desenvolvimento de uma sociedade mais democrática, sustentável e humanista.

A elaboração deste documento resulta de um processo participado e reflexivo, sustentado nos dados recolhidos pela equipa do Observatório de Qualidade, nas conclusões do relatório de Autoavaliação e, ainda, na articulação com o Plano Anual de Atividades e com o Documento de Organização e Planeamento Curricular.

A par dos normativos legais que enquadram a realização do Projeto Educativo, o presente documento encontra-se igualmente alinhado com os referenciais da Avaliação Externa das Escolas da Inspeção-Geral da Educação e Ciência, que contemplam os domínios da Liderança e da Gestão, da Prestação do Serviço Educativo, dos Resultados e da Autoavaliação. Através desta convergência de referenciais, pretende-se consolidar uma cultura organizacional orientada para a qualidade, a eficácia, a inovação e a melhoria contínua, reforçando a capacidade do Agrupamento de responder de forma sustentada aos desafios educativos atuais e futuros.

Em suma, a concretização deste Projeto Educativo exige o compromisso ativo de toda a comunidade escolar para um bem comum. A liderança do Diretor, em estreita articulação com o Conselho Geral, constitui o eixo estruturante deste processo, complementado pela ação das lideranças intermédias e pelo trabalho concertado com

o Conselho Pedagógico. A par disso, a eficácia e o impacto das medidas delineadas só serão possíveis com o envolvimento responsável de todos os profissionais da educação, docentes e não docentes, com o empenho dos alunos, das suas famílias e dos parceiros da comunidade.

Parte I - ENQUADRAMENTO

1. Contexto e Caracterização Geral do Agrupamento

1.1. Contexto Físico e Social

Alverca do Ribatejo é uma cidade do concelho de Vila Franca de Xira, atualmente integrada na União das Freguesias de Alverca do Ribatejo e Sobralinho. Com uma área de 17,89 km², apresenta uma localização estratégica, confinando com as localidades do Sobralinho, Calhandriz, Bucelas (concelho de Loures), Vialonga e Forte da Casa, sendo ainda delimitada a leste pelo rio Tejo.

Com uma forte ligação à História da Aviação Portuguesa, Alverca do Ribatejo é, por isso, considerada o *berço* da aviação em Portugal. Aqui se instalaram, em 1919, o aeródromo militar e as Oficinas Gerais de Material Aeronáutico. Também nesta localidade funcionou o primeiro aeroporto internacional português, denominado Campo Internacional de Aterragem, que serviu Lisboa até à inauguração do Aeroporto Humberto Delgado, em 1940.



Alverca do Ribatejo assume-se como um ponto estratégico no Vale do Tejo, beneficiando de uma localização privilegiada no principal corredor de mobilidade entre Lisboa e o norte do país. A sua proximidade com a capital e os acessos ferroviários e rodoviários moldaram o seu desenvolvimento económico e urbano, tornando-a um território dinâmico, diverso e marcado pela circulação de pessoas, bens e saberes. Os grandes atrativos da cidade são o Museu do Ar, o Núcleo Museológico de Alverca, o Pelourinho manuelino no Largo João Mantas, no centro de Alverca, a Igreja de São Pedro, a antiga Misericórdia e a Igreja dos Pastorinhos que integra o segundo maior carrilhão da Europa e o terceiro maior do mundo. Há também a assinalar o Jardim Álvaro Vidal e as vistas sobre o Tejo e a Lezíria, raras na área da Grande Lisboa.

Do **ponto de vista demográfico**, Alverca do Ribatejo acolhe uma população residente de 36 470 habitantes (Censos 2021), distribuída por 15 066 famílias e 17 394 alojamentos. Este contexto populacional caracteriza-se por uma diversidade sociocultural significativa, refletindo dinâmicas urbanas próprias de um território em crescimento e com fortes ligações à Área Metropolitana de Lisboa.

A realidade local constitui, assim, um fator determinante na definição das respostas educativas do Agrupamento, exigindo uma ação pedagógica ajustada às características da comunidade.

A análise dos indicadores mais recentes na área da educação e formação, com referência ao período 2024/2025 e com base em dados da PORDATA e da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, evidencia uma evolução consolidada e positiva do sistema educativo, marcada por elevados níveis de escolarização e pela melhoria contínua dos resultados. Verifica-se a consolidação da universalização do Ensino Básico e níveis muito elevados de frequência na Educação Pré-Escolar. No Ensino Secundário, em linha com a obrigatoriedade da escolaridade até aos 18 anos, a taxa de escolarização apresenta valores significativos. Em termos gerais, confirma-se uma redução considerável nas taxas de retenção, que, atualmente, se situam em valores residuais, o que evidencia o impacto de práticas pedagógicas mais diferenciadas e de medidas de apoio à aprendizagem e à inclusão.

Embora estas tendências revelem uma evolução positiva do sistema educativo nacional, persistem desafios relacionados com a qualidade das aprendizagens, a inclusão, a diversidade linguística e a equidade educativa, que assumem particular relevância no contexto do Agrupamento.

Indicadores de Educação, 2024

	Município	NUTS III	NUTS II	Portugal
Taxa bruta de pré-escolarização (%)	99,9	96,4	96,4	100,6
Taxa bruta de escolarização no ensino básico (%)	103,5	114,9	114,9	113,2
Taxa bruta de escolarização no ensino secundário (%)	120,1	130,1	130,1	124,9
Taxa de retenção e desistência no ensino básico (%)	5,5	5,0	5,0	3,9
Taxa de transição/ conclusão no ensino secundário (%)	85,4	87,1	87,1	90,4

Fonte: Ministério da Educação e Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência.

Paralelamente, a evolução demográfica do território coloca novos desafios às organizações escolares.

No concelho de Vila Franca de Xira, os indicadores acompanham globalmente a tendência nacional, refletindo uma realidade educativa marcada pela diversidade sociocultural e pelo crescimento significativo da população estrangeira, que ultrapassa os 21000 residentes, segundo dados da Agência para a Integração, Migrações e Asilo (AIMA). Esta realidade reforça os desafios associados à inclusão, à interculturalidade, ao acolhimento de alunos migrantes, ao desenvolvimento de competências linguísticas e à equidade, exigindo respostas ajustadas por parte das escolas.

1.2. Memória Coletiva

História do Agrupamento

O atual Agrupamento de Escolas Pedro Jacques de Magalhães teve origem na antiga Escola Preparatória de Alverca, inaugurada no ano letivo de 1973/1974, constituindo-se, desde então, como referência educativa no território. Em 1995, no âmbito da reorganização do sistema educativo, a Escola Preparatória deu lugar à Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos, através da Portaria n.º 495/95, de 24 de maio, consolidando a sua resposta formativa nestes níveis de ensino.

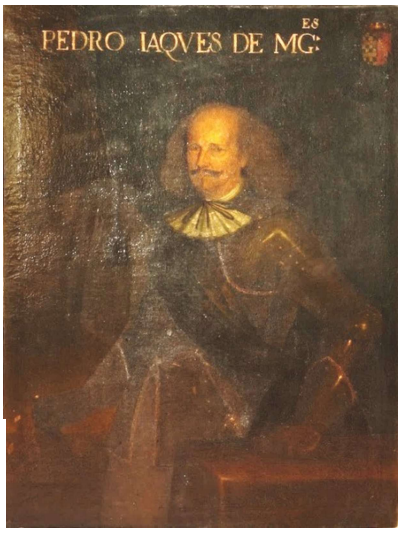
O Agrupamento de Escolas Pedro Jacques de Magalhães foi, formalmente, constituído em 2003, integrando progressivamente diferentes estabelecimentos de educação e ensino e assumindo a Escola Básica Pedro Jacques de Magalhães como escola-sede. Esta evolução organizacional traduziu-se na construção de uma identidade educativa própria, assente na articulação entre os diferentes níveis de ensino e na promoção da continuidade pedagógica.

Neste percurso de desenvolvimento, destaca-se a intervenção realizada entre 2010 e 2011, período em que a escola-sede foi alvo de uma profunda requalificação, permitindo a modernização significativa das suas infraestruturas e dando origem ao espaço escolar que hoje acolhe a comunidade educativa.

A construção da identidade do Agrupamento encontra igualmente expressão na escolha do seu patrono, cuja trajetória pessoal e legado histórico constituem referências simbólicas dos valores e princípios que orientam a ação educativa.

O patrono

Pedro Jaques (ou Jacques) de Magalhães (c. 1620 –1688) foi um militar e nobre português que teve um papel importante na Guerra da Restauração (1640–1668), conflito que garantiu a independência de Portugal após o domínio filipino. Destacou-se especialmente na defesa da fronteira portuguesa e em operações militares no Atlântico e no Brasil. Pelos serviços prestados à Coroa, recebeu por carta de El Rei D. Afonso VI, datada de 6 de fevereiro de 1671, o título de 1.º Visconde de Fonte Arcada, tornando-se o primeiro titular desta casa nobiliárquica.



Pintura de Feliciano de Almeida, Pedro Jacques de Magalhães (1600-1688), 1673-1675. (Gallerie degli Uffizi, Florence)

Embora seja frequentemente associado a Castelo Rodrigo devido aos seus feitos militares, Pedro Jaques de Magalhães nasceu, por volta de 1620, no Sobral de Alverca, lugar de bosque ou mata abundante em sobreiros, perto de Alverca do Ribatejo, área que correspondia à localidade atual do Sobralinho. Sobretudo a partir do século XVII, a região de Vila Franca atraía a fixação de grande número de quintas, cuja posse pertencia à alta nobreza, a quem estas quintas serviam de abastecimento e garantiam um local refrescante no verão,

fora de Lisboa. A Quinta Municipal do Sobralinho, antes denominada por Quinta do Sobral de Alverca, foi ao longo de sucessivas gerações residência de campo dos Condes de Vila Flor, servindo o Palácio e a Quinta de zona de recreio da alta nobreza da época.

Filho de Henrique Jaques de Magalhães e de D. Violante de Vilhena, descendia, pela linha paterna, da antiga família Jaques de Magalhães, estabelecida em Portugal desde a Baixa Idade Média e, genealogicamente, associada à linhagem a Guillen (ou Gillen) Jacques, um fidalgo aragonês que se fixou no Algarve no século XV.

Por linhagem materna, estava ligado aos Tovar, uma família de origem castelhana que se estabeleceu em Portugal após a Batalha de Toro, sendo o seu avô materno, Sancho de Tovar, vice-almirante da armada de Pedro Álvares Cabral na viagem que chegou ao Brasil em 1500. Faleceu a 8 de dezembro de 1688, com 69 anos.

Pedro Jaques de Magalhães constitui uma figura histórica relevante por reunir três dimensões significativas da história portuguesa do século XVII: a nobreza de fronteira, a carreira militar na Guerra da Restauração e a ligação a antigas famílias que participaram nos primórdios da expansão portuguesa.

Combateu contra o domínio espanhol após a Restauração de 1640 e tornou-se célebre pelo relevo que assumiu na Batalha de Castelo Rodrigo (1664), uma das vitórias portuguesas mais importantes da Guerra da Restauração. As tropas espanholas invadiram a região de Castelo Rodrigo com um exército numericamente superior e Pedro Jaques, em coordenação com João da Fonseca Tavares, participou na organização da defesa portuguesa, contribuindo para uma vitória decisiva de Portugal, consolidando a independência restaurada. Em memória dessa vitória foi erguido o monumento conhecido como “Cruz de Pedro Jacques”, perto de Mata de Lobos, no concelho de Figueira de Castelo Rodrigo.

Ser proveniente de uma família que possuía propriedades e influência local, torna-o uma figura histórica relevante associada à área de Alverca e do Sobralinho. Há fortes indícios históricos de que a escolha de Pedro Jacques para patrono da Escola/Agrupamento se deve à sua ligação à região de Alverca e do Sobralinho, bem como ao seu relevo nacional como militar e nobre do século XVII.

Com um legado histórico de destaque, Pedro Jacques de Magalhães constitui uma referência histórica de coragem, estratégia e serviço público. A sua ação na defesa da soberania portuguesa durante a Guerra da Restauração, a sua liderança militar e a sua resiliência perante a adversidade traduzem valores que continuam a inspirar e a projetar-se na missão educativa do Agrupamento. Enquanto patrono, simboliza o compromisso com a responsabilidade, a integridade e a dedicação ao bem comum, reforçando a ligação entre a memória histórica e a identidade territorial.

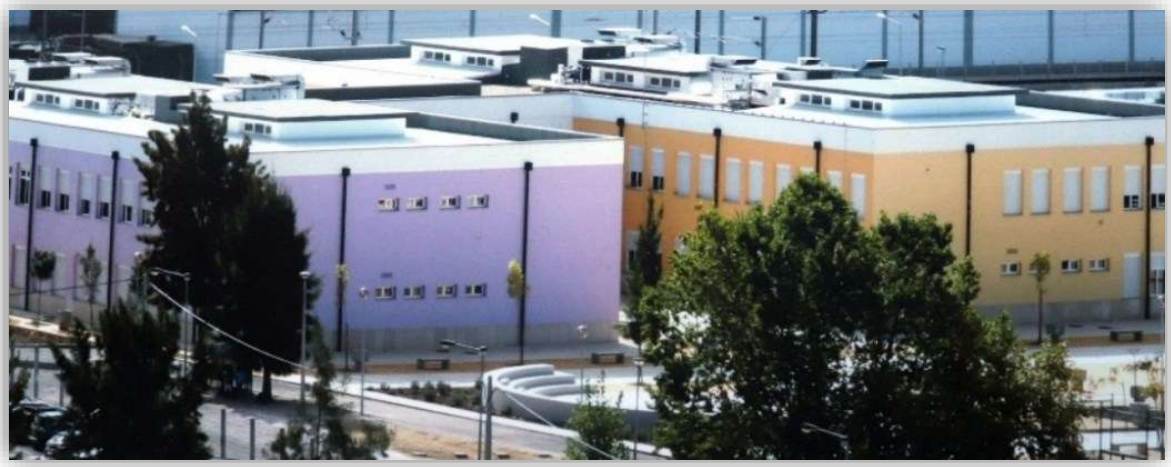
1.3. Oferta Educativa

A oferta educativa e curricular do Agrupamento de Escolas Pedro Jacques de Magalhães abrange a Educação Pré-Escolar, os 1.º, 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico e serve uma população escolar de cerca de 2200 crianças/alunos distribuídas por sete estabelecimentos de educação e de ensino. Cada um destes estabelecimentos de ensino, com exceção da escola-sede, dispõe de coordenação própria, assegurada por responsáveis de estabelecimento, garantindo uma gestão de proximidade e ajustada às especificidades de cada contexto educativo.

A Escola Básica Pedro Jacques de Magalhães disponibiliza ainda o Ensino Artístico Especializado da Dança, da Música e do Teatro, em Regime Articulado, em parceria com o Conservatório Regional Silva Marques (CRSM). Esta oferta constitui uma mais-valia educativa diferenciadora, permitindo aos alunos conciliar a formação geral com o desenvolvimento de competências artísticas, criativas e expressivas, desde o 5.º até ao 9.º ano de escolaridade.

A diversidade da oferta educativa do Agrupamento procura responder às características e necessidades da comunidade educativa, promovendo percursos de aprendizagem inclusivos, diferenciados e potenciadores do desenvolvimento integral das crianças e dos alunos. Neste contexto, assume particular relevância a valorização das dimensões artística, cultural, científica, tecnológica e de cidadania, contribuindo para a concretização dos princípios consagrados no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

Estabelecimentos de Ensino



EB Pedro Jacques de Magalhães - 2.º e 3.º Ciclos



EB n.º 1 de Alverca – 1.º CEB e JI



EB da Malva Rosa – 1.º CEB e JI



EB N.º 4 de Alverca – 1.º CEB e JI



EB da Quinta da Vala (1.º CEB e JI)



Jardim de Infância N.º 2 – Alverca



Jardim de Infância da Calhandriz

O Agrupamento disponibiliza uma oferta educativa complementar e extracurricular diversificada, abrangendo diferentes áreas de interesse e desenvolvimento.

Para as crianças que frequentam a Educação Pré-Escolar, existe um serviço de prolongamento de horário através das Atividades de Animação e Apoio à Família (AAAF), proporcionando uma oferta lúdico-pedagógica com atividades centradas nas expressões físicas e artísticas e no apoio às famílias, através do acolhimento antes e depois do horário letivo, assim como nas interrupções letivas. No 1.º Ciclo do Ensino Básico, esta componente é assegurada através das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC), incidindo nos domínios desportivo, artístico, da cidadania e da língua inglesa.

Paralelamente, são dinamizados diversos projetos e clubes educativos, iniciativas que constituem espaços privilegiados de aprendizagem e enriquecimento, complementares ao trabalho desenvolvido em sala de aula, contribuindo para a promoção do sucesso escolar e favorecendo o desenvolvimento pessoal, social, artístico e cívico dos alunos, através do reforço das relações interpessoais, da participação ativa e do sentido de pertença à comunidade educativa.



1.4. Caracterização da Comunidade Escolar

Alunos

O Agrupamento de escolas Pedro Jacques de Magalhães apresenta uma população escolar de 2180 alunos, no ano letivo de 2025/2026, evidenciando uma tendência de crescimento face ao ano anterior – 2090 alunos –, o que confirma a sua relevância no contexto educativo envolvente.

A oferta educativa do Agrupamento está organizada em 95 turmas/grupos. A distribuição dos alunos revela maior expressão no 1.º Ciclo (788 alunos), seguido pelo 3.º Ciclo (607), pelo 2.º Ciclo (410) e pela Educação Pré-Escolar (375), o que configura uma estrutura equilibrada, ainda que com maior concentração nos níveis iniciais de escolaridade.

Unidade orgânica

Escolas	Turmas	Docentes	Currículos	Creche/Pré	1.º Ciclo	2.º Ciclo	3.º Ciclo
7	95	167	4	0 / 375	788	410	607

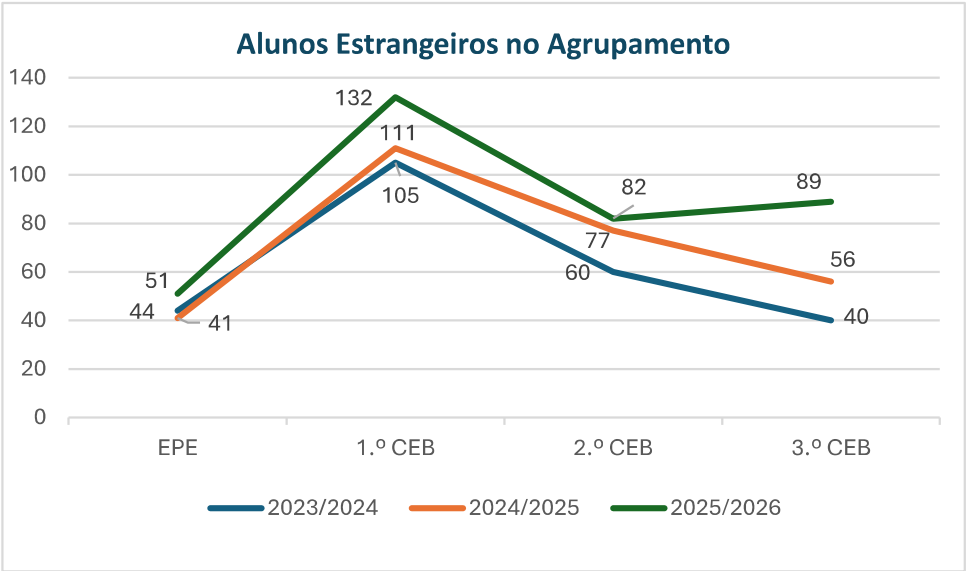
Fonte: Inovar Alunos/set 2025

Os alunos do Agrupamento encontram-se distribuídos pelos estabelecimentos de educação e de ensino da seguinte forma.

Ano de Escolaridade/ Estabelecimento		EB Pedro Jacques de Magalhães	EB n.º 1	EB n.º4	EB Quinta da Vala	EB Malva Rosa	JI n.º2	JI Calhandriz	TOTAL
Pré-Escolar		———	65	65	85	95	45	20	375
1.º CEB	1.º ano	———	48	21	63	67	———	———	199
	2.º ano	———	46	20	59	66	———	———	191
	3.º ano	———	47	26	63	47	———	———	183
	4.º ano	———	48	48	47	72	———	———	215
2.º CEB	5.º ano	206	———	———	———	———	———	———	206
	6.º ano	204	———	———	———	———	———	———	204
3.º CEB	7.º ano	215	———	———	———	———	———	———	215
	8.º ano	193	———	———	———	———	———	———	193
	9.º ano	199	———	———	———	———	———	———	199
TOTAL		1017	254	180	317	347	45	20	2180

Fonte: Inovar Alunos/set 2025

Quando analisada a composição da população escolar, podemos constatar que a maioria dos alunos é de origem portuguesa, cerca de 83%. Ainda assim, pode afirmar-se que o contexto escolar é marcado pela diversidade sociocultural, com 354 alunos de naturalidade não portuguesa, de 30 nacionalidades distintas. Este indicador traduz um contexto multicultural relevante, com implicações na gestão curricular e nas práticas pedagógicas diferenciadas.



Fonte: Inovar Alunos

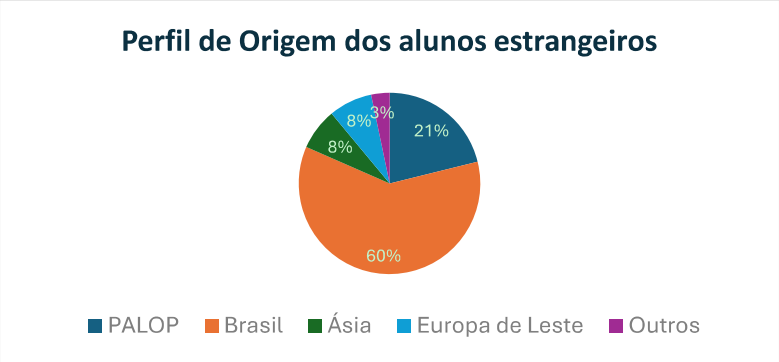
Importa, ainda, mencionar que entre os anos letivos 2023/2024 e 2025/2026, o Agrupamento registou um crescimento contínuo e significativo do número de alunos de naturalidades estrangeiras, passando de 249 para 354, o que corresponde a um aumento global de 42%. Esta tendência confirma a consolidação de um contexto escolar marcadamente multicultural, que exige políticas consistentes de inclusão linguística.

Na Educação Pré-Escolar verifica-se uma oscilação inicial, mas, no presente ano letivo, apresenta um aumento relevante (44 → 41 → 51), refletindo uma maior procura por respostas educativas precoces por parte de famílias imigrantes. No 1.º Ciclo, o crescimento é contínuo (105 → 111 → 132), reforçando a sua posição como o nível de ensino que acolhe o maior número absoluto de alunos estrangeiros, com impacto direto na necessidade de diferenciação pedagógica e de acompanhamento das aprendizagens.

O 2.º Ciclo evidencia um aumento consistente (60 → 77 → 82), reforçando a importância de respostas estruturadas neste âmbito. Já o 3.º Ciclo regista o crescimento mais acentuado (40 → 56 → 89), traduzindo a chegada de alunos em fases mais avançadas da escolaridade obrigatória, frequentemente com percursos educativos descontínuos, exigindo, por vezes, planos de integração individualizados.

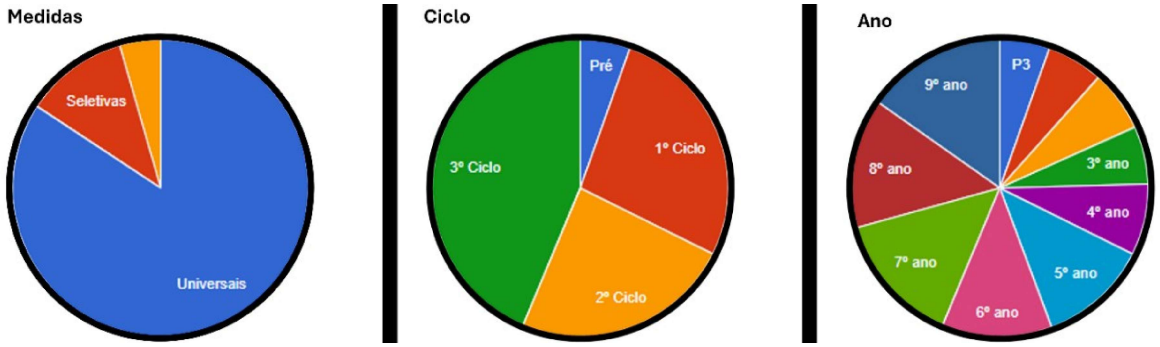
O forte aumento da multiculturalidade, especialmente visível no crescimento exponencial do 3.º CEB e na robustez do 1.º CEB, reforça a necessidade de respostas educativas intencionais e estruturadas. Este cenário confirma uma transformação estrutural do Agrupamento, marcada por uma crescente diversidade cultural. Esta realidade reforça a necessidade de estratégias integradas de acolhimento, apoio linguístico, formação docente e envolvimento das famílias, consolidando uma escola inclusiva e culturalmente responsiva.

Efetivamente, a maioria dos alunos estrangeiros é oriunda do Brasil e dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), o que, em parte, condiciona, ainda mais, as aprendizagens destes alunos, visto que não beneficiam de forma ideal do currículo de Português Língua Não Materna, não obstante as fragilidades significativas que apresentam no domínio da língua portuguesa, na sua variedade europeia.



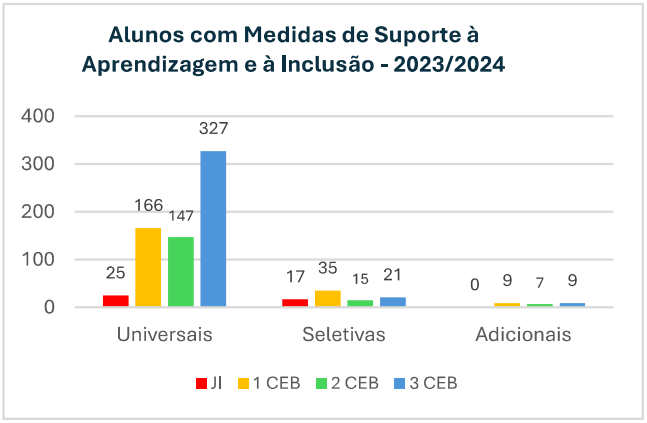
Fonte: Inovar Alunos

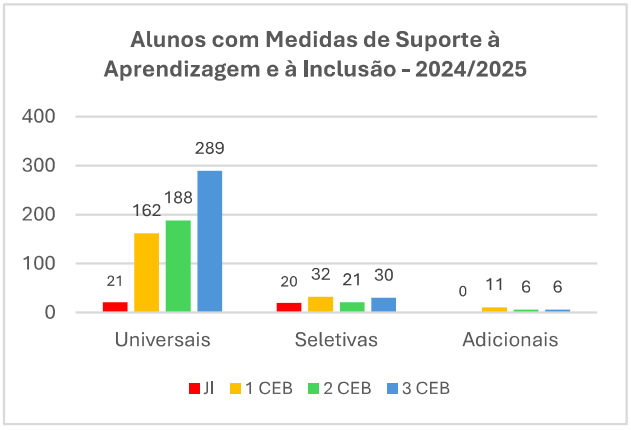
No âmbito da Educação Inclusiva e ao abrigo do Decreto-Lei n.º 54/2018, destaca-se o número de alunos abrangidos por medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão (826), distribuídos por todos os níveis de ensino, com maior incidência no 3.º Ciclo. Numa análise por anos de escolaridade, verifica-se um ligeiro acréscimo na aplicação de medidas nos anos terminais de ciclo – 7,7% (4.º ano), 12% (6.º ano) e 15,3% (9.º ano), dados consistentes com o aumento da complexidade inerente ao ano/ciclo de ensino. Relativamente ao nível das medidas aplicadas, observa-se um predomínio de alunos com Medidas Universais (696 alunos), não obstante o número de alunos com Medidas Seletivas (111) e Adicionais (19), o que evidencia uma abordagem multinível coerente com os princípios da escola inclusiva.

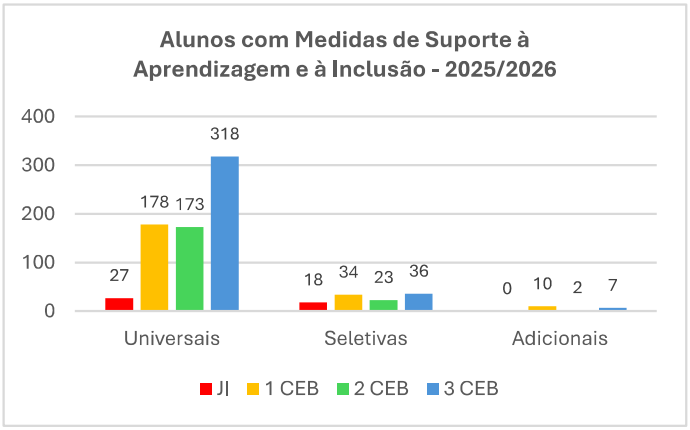


A análise comparativa do último triénio evidencia que o crescimento na aplicação de medidas universais, de 665 para 696, demonstra que a diferenciação pedagógica e as práticas de base continuam a ser o principal instrumento de resposta às necessidades dos alunos.

O crescimento de cerca de 26% no número de alunos que beneficiam de medidas seletivas (88→103→111) revela um aumento consistente e evidencia que uma parte significativa dos alunos necessita de apoios intermédios, estruturados e dirigidos.





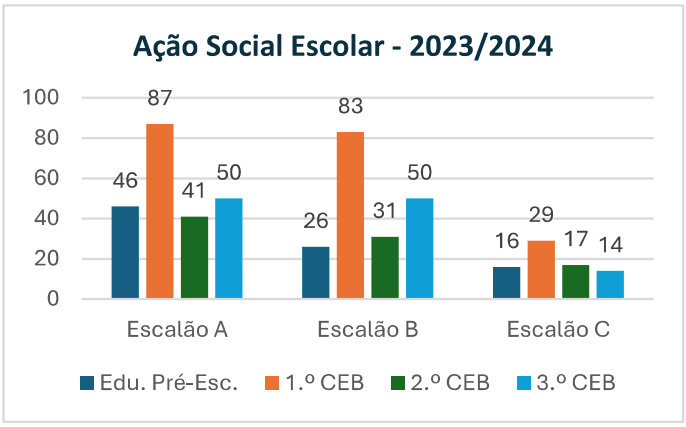


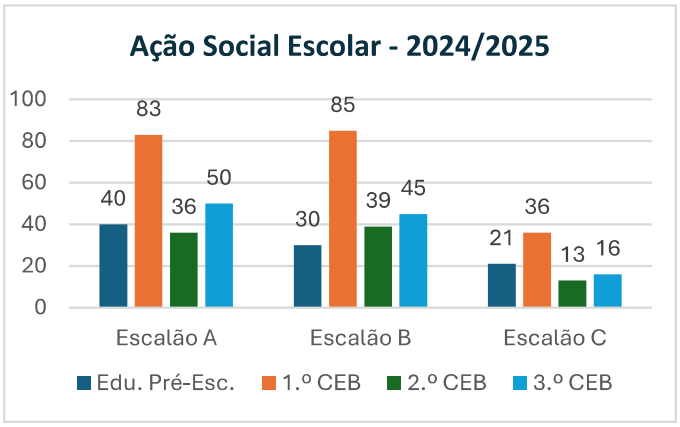
Fonte: Inovar Alunos/set 2025

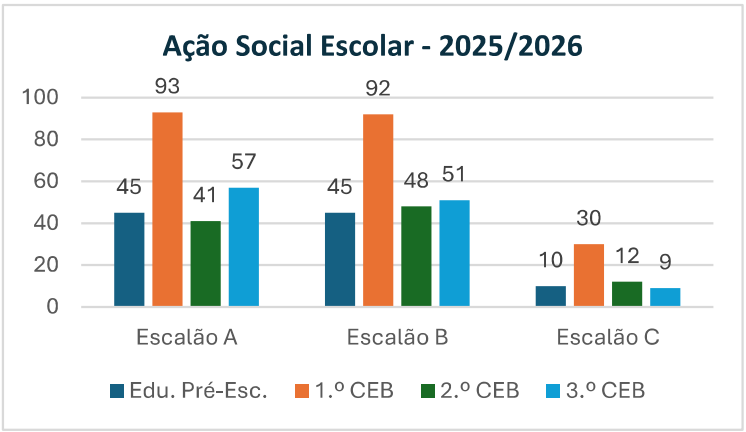
O total de medidas aplicadas no Agrupamento aumenta de 778 em 2023/2024 para 786 em 2024/2025 e 826 em 2025/2026, correspondendo a um crescimento global de 6,1%. Este aumento não traduz um agravamento das situações, mas sim um reforço no nível das medidas universais e seletivas, mobilizando intervenções de caráter preventivo e precoce, mais ajustado às necessidades reais dos alunos.

Face à dimensão e diversidade das necessidades identificadas, o Agrupamento assume como prioridade estratégica o reforço das práticas pedagógicas inclusivas, da diferenciação pedagógica, do trabalho colaborativo entre docentes e técnicos especializados e da monitorização da eficácia das medidas implementadas, garantindo respostas educativas ajustadas às necessidades de cada aluno.

A análise da Ação Social Escolar ao longo dos anos letivos de 2023/2024, 2024/2025 e 2025/2026 evidencia uma tendência crescente de vulnerabilidade socioeconómica no Agrupamento.







Fonte: Inovar Alunos/set 2025

Os dados demonstram um aumento expressivo do número de alunos abrangidos pelos Escalões A e B, ao longo do triénio. Em 2025/2026, verificam-se os valores mais elevados (236 alunos em cada escalão), o que corresponde a 21,6% dos alunos do Agrupamento. Destaca-se, ainda, a diminuição significativa de alunos que beneficiam do Escalão C – de 86 para 61 alunos.

A leitura por níveis de ensino confirma esta tendência. Na Educação Pré-Escolar, observa-se um aumento progressivo de alunos beneficiários dos Escalões A e B e uma redução acentuada no Escalão C, evidenciando que a

vulnerabilidade se manifesta desde os primeiros anos de escolaridade. No 1.º Ciclo, que concentra o maior número de alunos, os escalões mais baixos crescem de forma contínua ao longo dos três anos, reforçando a necessidade de medidas de apoio pedagógico e sociofamiliar. No 2.º Ciclo, embora se verifiquem oscilações, mantém-se a predominância nos escalões A e B, enquanto no Escalão C diminui. Já no 3.º Ciclo, o aumento consistente dos escalões mais vulneráveis e a redução do Escalão C sugerem que os alunos mais velhos permanecem expostos a condições económicas desfavoráveis, podendo refletir trajetórias familiares marcadas por dificuldades persistentes ou fenómenos de mobilidade escolar.

Esta evolução indica uma redução da heterogeneidade socioeconómica e um reforço da dependência dos apoios sociais, traduzindo um contexto que exige respostas educativas consistentes, articuladas e orientadas para a equidade.

Perante este cenário, torna-se fundamental reforçar medidas de apoio educativo, acompanhamento socioemocional e articulação com famílias e parceiros da comunidade, promovendo condições que favoreçam a igualdade de oportunidades e o sucesso educativo de todos os alunos.

Em síntese, a população escolar do Agrupamento caracteriza-se por uma crescente diversidade cultural e linguística, pela presença significativa de alunos abrangidos por medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão e por níveis relevantes de vulnerabilidade socioeconómica. Esta realidade constitui simultaneamente um desafio e uma oportunidade para o Agrupamento, exigindo respostas educativas inclusivas, diferenciadas e sustentadas, orientadas para a promoção da equidade, da participação e do sucesso educativo de todos os alunos.

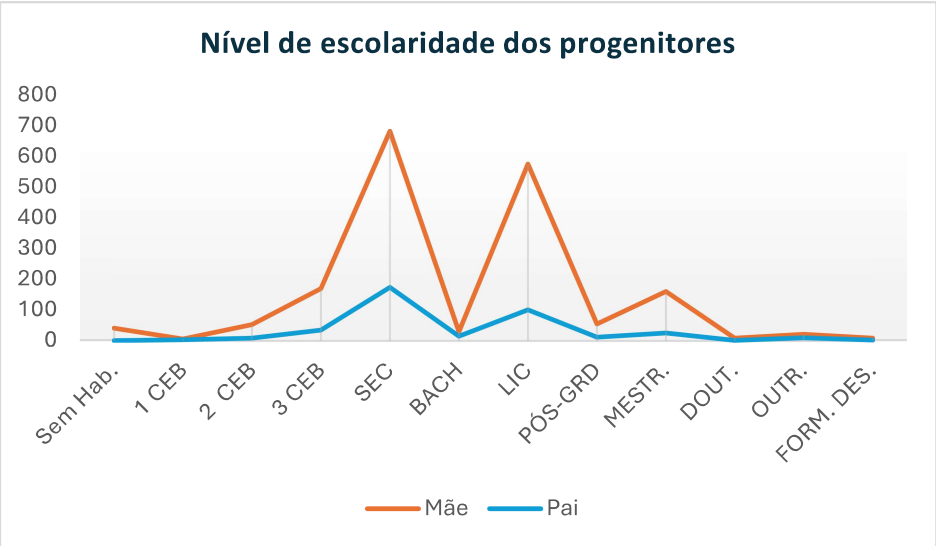
Encarregados de Educação

Apesar da responsabilidade de encarregado de educação ser assumida maioritariamente pelas mães (80%), há uma percentagem de 19% assumida pelo pai e 1% por outros familiares ou representantes legais (1%).

A maioria dos encarregados de educação encontra-se numa faixa etária entre os 40 e os 49 anos (55%), seguida dos que se encontram entre os 30 e os 39 anos (30%).

No que respeita à formação académica, 45% dos encarregados de educação têm formação superior, havendo 35% que têm o Ensino Secundário como grau de escolaridade. Verifica-se que a formação académica das encarregadas de educação é consideravelmente superior à dos encarregados de educação", sendo que 48% concluiu o Ensino Superior, 39% o Ensino secundário e 3% o Ensino Básico.

O nível de qualificação académica dos encarregados de educação constitui um fator potenciador do acompanhamento do percurso escolar dos alunos e representa uma oportunidade para reforçar o envolvimento parental nos processos educativos, na corresponsabilização pelo sucesso escolar e na participação ativa na vida do Agrupamento.

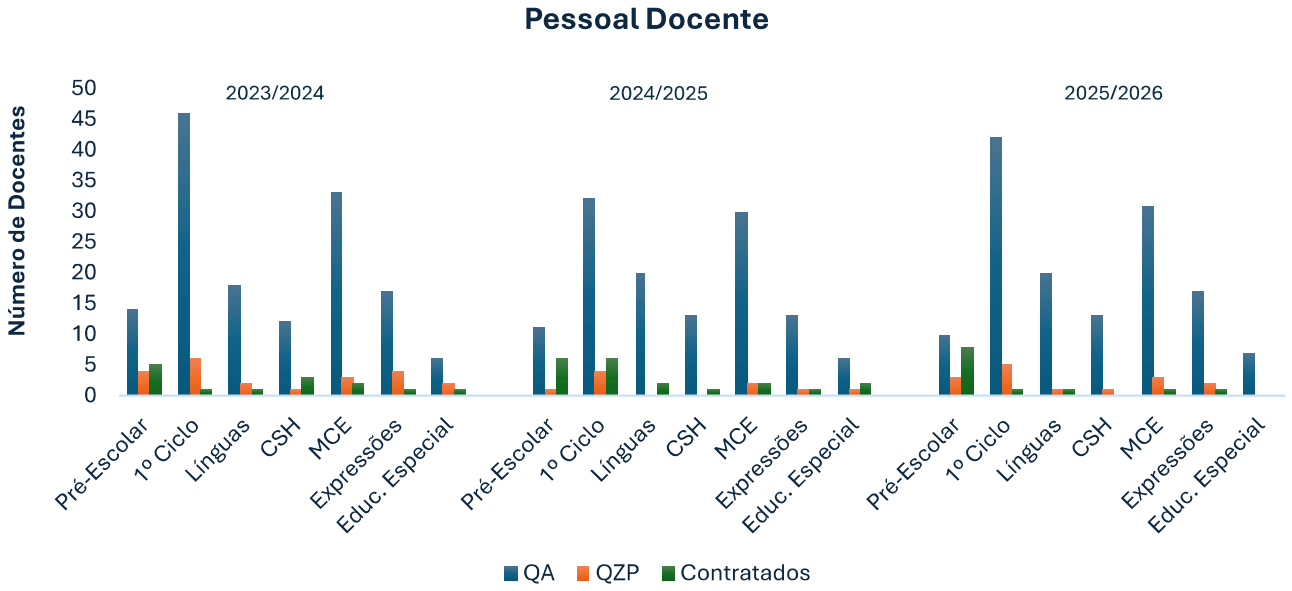


Fonte: Inovar Alunos

Pessoal Docente

No ano letivo 2025-2026, exercem funções 167 docentes no Agrupamento, 93% dos quais são docentes de carreira – QA 140/ QZP 15 – e 79% apresentam experiência profissional de 10 ou mais anos de serviço docente. Considera-se, assim, que o Agrupamento tem um quadro de pessoal docente estável e experiente, permitindo assegurar a estabilidade do serviço educativo e minimizar constrangimentos na organização das atividades letivas.

Os docentes com menos de 5 anos de serviço eram, em 2023, 9,8% e, em 2026, são 15% de um universo de 167. Os docentes que exercem funções no Agrupamento enquadram-se, maioritariamente, na faixa etária superior a 49 anos – 62,2%.



Fonte: Inovar Alunos

Pessoal Não Docente

No que respeita ao pessoal não docente (PND), exercem funções no Agrupamento, no presente ano letivo, 69 Assistentes Operacionais (AO), uma com funções de Encarregada Operacional, uma Coordenadora Técnica, 9 Assistentes Técnicas (AT), uma Técnica Superior e 3 Técnicas Especializadas. Do ano letivo 2023/2024 para o 2024/2025, registou-se uma diminuição do número de assistentes operacionais de 69 para 62, no entanto, no presente ano letivo verificou-se, novamente, um aumento.

Estabelecimentos	Assistentes Operacionais	
	Quadro	Contratado
EBPJM	23	2
EB n. °1	7	0
EB n. °4	7	1
EB. Quinta da Vala	12	1
EB. Malva Rosa	12	1
JI n.° 2	2	0
JI Calhandriz	1	0
TOTAL	**64**	**5**

Pessoal Não Docente - Técnicos		
Função	**Quadro**	**Contratado**
Coordenadora Técnica	1	0
Assistentes Técnicas	9	0
Técnicos Superiores	1	0
Técnicos Especializados	0	3
TOTAL	**11**	**3**

Fonte: Inovar Alunos

O pessoal não docente do Agrupamento é, na totalidade, do género feminino e uma análise mais detalhada da distribuição etária demonstra um quadro marcadamente envelhecido. Há uma maior concentração nas faixas etárias superiores, sobretudo nas AO. 68% das AO encontram-se numa faixa etária entre os 50 e os 69 anos – 36% na faixa 50-59 anos e 32% na faixa 60-69 anos. As AT encontram-se maioritariamente na faixa etária entre os 40 e os 59 anos – 60% distribuídos equitativamente.

O envelhecimento do pessoal não docente, particularmente entre as Assistentes Operacionais, constitui um desafio relevante para o Agrupamento, podendo ter impacto na capacidade de resposta operacional e na prestação de apoio aos alunos e às atividades escolares nos próximos anos.

No Agrupamento existem, ainda, uma Técnica Superior na área da Psicologia (QA) e três Técnicas Especializadas contratadas, duas Psicólogas e uma Psicomotricista. Estes profissionais desempenham um papel fundamental na promoção da inclusão, do bem-estar e do acompanhamento psicopedagógico dos alunos, contribuindo para o desenvolvimento de respostas educativas diferenciadas e ajustadas às necessidades identificadas.

Em síntese, a comunidade educativa do Agrupamento caracteriza-se pela sua dimensão, diversidade e complexidade, integrando uma população escolar cada vez mais multicultural, um número significativo de alunos abrangidos por medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão e uma percentagem relevante de alunos beneficiários de apoios da Ação Social Escolar.

Simultaneamente, dispõe de um corpo docente experiente e estável, de profissionais não docentes com um papel determinante no funcionamento dos estabelecimentos de ensino e de técnicos especializados que constituem recursos fundamentais para a concretização dos princípios da educação inclusiva.

Este conjunto de características evidencia a necessidade de respostas educativas inclusivas, diferenciadas e sustentadas, orientadas para a promoção da equidade, do bem-estar, da participação e do sucesso educativo de todos os alunos.

A análise conjunta destes dados permite identificar um conjunto de desafios estruturantes que orientam a ação do Agrupamento:

- consolidar o sucesso educativo nos primeiros anos de escolaridade, prevenindo dificuldades futuras;
- reforçar uma educação inclusiva efetiva, face ao elevado número de alunos abrangidos por medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão;
- promover estratégias de integração linguística e cultural, num contexto de crescente diversidade e multiculturalidade;
- intensificar medidas de equidade educativa, atendendo ao número significativo de alunos apoiados pela Ação Social Escolar;
- fortalecer a articulação curricular e organizacional entre Ciclos, garantindo coerência e continuidade nos percursos educativos;
- valorizar e reforçar o envolvimento das famílias no acompanhamento do percurso escolar dos alunos;
- preparar a renovação geracional dos recursos humanos, garantindo a sustentabilidade e a qualidade do serviço educativo prestado.

1.5. Resultados Escolares

A análise da evolução da taxa de sucesso e da qualidade do sucesso nos quatro anos de escolaridade do 1.º Ciclo revela um quadro globalmente positivo, marcado por níveis muito elevados de aprovação e por pequenas oscilações na qualidade das aprendizagens, sem comprometer a consistência dos resultados do Agrupamento. A taxa de sucesso mantém-se sistematicamente acima dos 96% em todos os anos de escolaridade analisados, evidenciando um percurso de sucesso sustentado e a eficácia das estratégias pedagógicas implementadas.

No que respeita à qualidade do sucesso, os resultados apresentam-se igualmente positivos, registando-se valores superiores a 75% em todos os anos e uma tendência de melhoria no 3.º e 4.º anos de escolaridade. Estes indicadores sugerem uma consolidação das aprendizagens e uma boa preparação dos alunos para a transição para os ciclos subsequentes.

ANOS DE ESCOLARIDADE	TAXA DE SUCESSO			QUALIDADE DO SUCESSO		
	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2023/2024	2024/2025	2025/2026
1.º ANO	98,50%	99,45%	97,90%	82,88%	78,17%	84,99%
2.º ANO	99,38%	96,81%	98,79%	81,19%	81,40%	75,83%
3.º ANO	99,34%	99,45%	99,17%	81,66%	78,99%	79,41%
4.º ANO	98,70%	98,37%	97,90%	85,19%	79,73%	81,32%

Fonte: Inovar Alunos

A comparação dos resultados escolares nos 5.º e 6.º anos revela, ao longo do triénio, um padrão de sucesso elevado, apesar de se verificarem oscilações significativas na qualidade do sucesso, que denotam alguma diferenciação nos anos de escolaridade. Em ambos os anos, as taxas de sucesso mantêm-se muito elevadas e estáveis (a menor, 97,16%, e a mais elevada 98,50%), demonstrando a eficácia na adaptação dos alunos às novas exigências organizacionais e curriculares. Contudo, a qualidade do sucesso apresenta valores significativamente inferiores aos observados no 1.º Ciclo, embora se verifique uma evolução positiva no 5.º ano, cuja qualidade do sucesso aumentou de 53,75% para 64,69%. Já o 6.º ano evidencia alguma instabilidade, mantendo-se, ainda assim, acima dos 60% no último ano analisado.

Estes resultados sugerem a necessidade de continuar a investir em práticas pedagógicas que promovam aprendizagens mais consolidadas, reforçando a avaliação formativa, a autorregulação das aprendizagens e o acompanhamento dos alunos nas transições entre ciclos.

ANOS DE ESCOLARIDADE	TAXA DE SUCESSO			QUALIDADE DO SUCESSO		
	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2023/2024	2024/2025	2025/2026
5.º ANO	97,16%	98,35%	97,60%	53,75%	58,80%	64,69%
6.º ANO	98,50%	97,21%	97,91%	64,06%	55,20%	62,42%

Fonte: Inovar Alunos

A análise dos resultados do 3.º Ciclo revela taxas de sucesso consistentemente elevadas, superiores a 95% em todos os anos de escolaridade e ao longo de todo o triénio, evidenciando a capacidade do Agrupamento para assegurar percursos escolares bem-sucedidos.

Todavia, a qualidade do sucesso apresenta valores substancialmente inferiores aos registados no 1.º Ciclo e inferiores aos observados no 2.º Ciclo, situando-se entre os 54% e os 59%. Embora se observe uma evolução positiva no 7.º e 8.º anos, o 9.º ano mantém resultados estáveis e mais reduzidos, revelando uma área prioritária de intervenção.

Estes indicadores evidenciam que o principal desafio do Agrupamento não reside na melhoria das taxas de sucesso, mas da qualidade das aprendizagens e dos níveis de desempenho académico, através da consolidação de práticas pedagógicas diferenciadas, da promoção da autonomia dos alunos e do reforço da exigência e rigor académicos.

ANOS DE ESCOLARIDADE	TAXA DE SUCESSO			QUALIDADE DO SUCESSO		
	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2023/2024	2024/2025	2025/2026
7.º ANO	95,20%	95,38%	96,57%	56,27%	59,40%	57,94%
8.º ANO	95,33%	94,65%	95,44%	54,38%	57,38%	58,88%
9.º ANO	96,89%	96,21%	96,35%	55,31%	55%	54,75%

Fonte: Inovar Alunos

Em síntese, os resultados escolares do Agrupamento evidenciam níveis muito elevados de sucesso educativo em todos os ciclos de ensino, constituindo um indicador de estabilidade e eficácia da ação pedagógica desenvolvida. Contudo, a análise da qualidade do sucesso revela diferenças significativas entre ciclos, particularmente no 2.º e 3.º Ciclos, justificando a definição de estratégias orientadas para a consolidação das aprendizagens, o reforço da avaliação formativa e a melhoria dos níveis de desempenho académico.

Particularmente no 9.º ano, a comparação dos resultados das Provas Finais de Ciclo com os obtidos na avaliação interna reforça a necessidade de aplicação de estratégias orientadas para a melhoria na qualidade de sucesso.

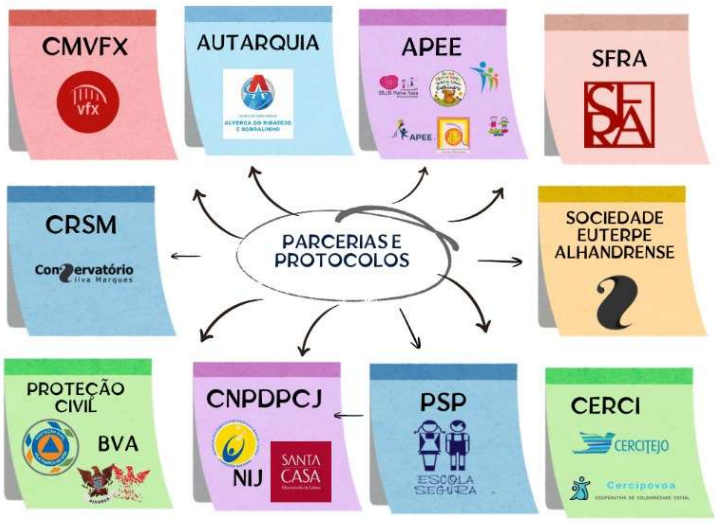
Disciplina	Nível de frequência interna	Nível de frequência nacional	Média interna Prova Final	Média nacional Prova Final	Nível da Prova Final
Português	3,45	3,50	57,07%	55,00%	2,98
Matemática	3,09	3,30	56,41%	49,00%	2,96
PLNM	5	3,6	53,00%	54,00%	3

Fonte: Relatório de Avaliação Interna 2025-2026

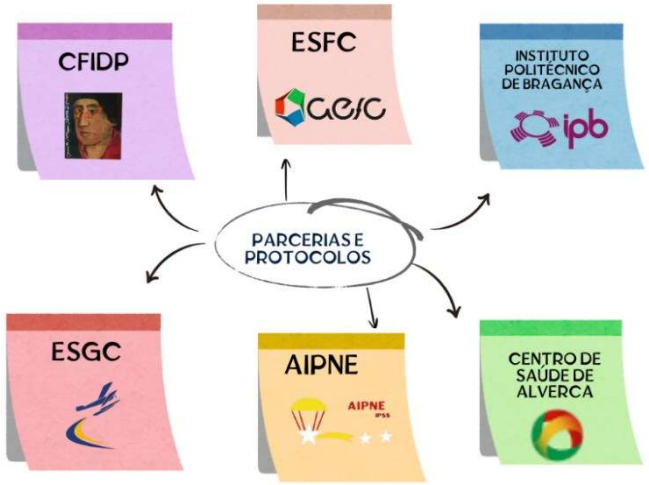
Neste contexto, o Agrupamento assume como prioridade estratégica não apenas a manutenção de elevadas taxas de sucesso, mas também a promoção de aprendizagens mais exigentes, consistentes e sustentáveis, capazes de garantir a qualidade do percurso educativo dos alunos.

1.6. Parcerias e Protocolos

O Agrupamento desenvolve, de forma regular, um trabalho de articulação e cooperação com um conjunto de entidades externas locais, regionais e nacionais.



A interação com os diferentes parceiros constitui uma oportunidade de valorização do contexto educativo, potenciando o desenvolvimento de projetos, atividades e iniciativas nos domínios pedagógico, cultural, artístico, desportivo, científico, tecnológico, social e da cidadania.



As parcerias estabelecidas abrangem entidades da administração local, associações de pais, instituições educativas e culturais, organismos de proteção e apoio à infância e juventude, forças de segurança, instituições de Ensino Superior, estruturas de saúde e organizações de solidariedade social, promovendo uma intervenção integrada e articulada em benefício das crianças e dos alunos.

Através desta rede de colaboração, o Agrupamento reforça a sua ligação ao território, promove a partilha de recursos e conhecimentos, amplia as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento dos alunos e fortalece o envolvimento das famílias e da comunidade na vida escolar.

Neste contexto, as parcerias e protocolos assumem-se como instrumentos estratégicos para a concretização dos objetivos do Projeto Educativo, contribuindo para a promoção da inclusão, da equidade, do sucesso educativo, da cidadania ativa e do desenvolvimento integral das crianças e dos alunos.

As entidades parceiras do Agrupamento colaboram em diferentes áreas de intervenção, designadamente educação, cultura, saúde, inclusão, proteção de crianças e jovens, segurança, formação, ensino artístico especializado e desenvolvimento comunitário, constituindo um importante fator de enriquecimento e diversificação das respostas educativas disponibilizadas à comunidade escolar.

1.7. Estrutura Orgânica

O Agrupamento de Escolas Pedro Jacques de Magalhães dispõe de uma estrutura orgânica assente nos princípios da participação, da articulação, da responsabilidade e da melhoria contínua, assegurando uma gestão integrada e orientada para a qualidade do serviço educativo.

A organização interna do Agrupamento estrutura-se em órgãos de administração e gestão, estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e serviços especializados de apoio educativo, que, de forma articulada, asseguram a concretização das orientações definidas no Projeto Educativo.

O Conselho Geral assume funções de direção estratégica e de representação da comunidade educativa, enquanto o Diretor, coadjuvado pela Subdiretora e pelas Adjuntas, assegura a administração e gestão do Agrupamento. O Conselho Pedagógico desempenha um papel central na coordenação pedagógica, na supervisão das práticas educativas e na definição das orientações curriculares.

Os Departamentos Curriculares, as estruturas de Coordenação e Supervisão Pedagógica, os Serviços Especializados de Apoio Educativo e o Observatório contribuem para a promoção da articulação curricular, da avaliação e monitorização das práticas educativas e da implementação de medidas orientadas para a melhoria das aprendizagens e dos resultados escolares.

Esta estrutura orgânica favorece o trabalho colaborativo, a participação dos diferentes intervenientes e a articulação entre os vários níveis de educação e ensino, contribuindo para a concretização dos objetivos estratégicos do Agrupamento e para a promoção do sucesso educativo de todos os alunos.



Parte II – PLANO DE INTERVENÇÃO

A definição da missão, da visão e dos valores constitui um momento estruturante do Projeto Educativo e permite estabelecer um quadro estratégico para projetar o futuro, dar coerência às decisões e mobilizar a comunidade educativa em torno de objetivos comuns. Entende-se promover uma cultura institucional baseada na ética, na qualidade, na participação e na valorização da diversidade, contribuindo para o desenvolvimento de uma escola inclusiva, exigente e orientada para a melhoria contínua.

1. Missão, Visão e Valores

MISSÃO

Assegurar uma educação de qualidade, inclusiva, equitativa e inovadora, promotora do sucesso educativo, do bem-estar e do desenvolvimento integral de todos os alunos, formando cidadãos críticos, responsáveis, autónomos e solidários, preparados para enfrentar os desafios de uma sociedade em permanente transformação.

VISÃO

Afirmar-se como um Agrupamento de referência, reconhecido pelos seus elevados padrões de exigência, responsabilidade, inovação e humanismo, valorizando o conhecimento, o bem-estar e o desenvolvimento integral dos alunos, preparando-os para serem cidadãos ativos e intervenientes numa sociedade cada vez mais exigente e diversificada.

VALORES

Orientar a ação educativa do Agrupamento para um conjunto de valores estruturantes e de referência: Integridade, Respeito, Inclusão, Responsabilidade, Cooperação, Participação, Transparência, Justiça, Excelência, Inovação e Sustentabilidade.

A missão, a visão e os valores constituem, assim, os pilares fundamentais da identidade e da ação estratégica do Agrupamento para o triénio 2026–2029, refletindo de forma consistente o diagnóstico efetuado e os compromissos assumidos ao nível da liderança. Estes referenciais orientadores sustentam a definição das prioridades e opções estratégicas, conferindo coerência ao desenvolvimento e concretização do Projeto Educativo.

2. Diagnóstico Organizacional

A definição de um Projeto Educativo sólido, realista e ajustado às necessidades do Agrupamento exige um conhecimento rigoroso e fundamentado da sua realidade organizacional, pedagógica e social. Neste sentido, o diagnóstico organizacional assume-se como uma etapa fundamental do planeamento estratégico, permitindo compreender o contexto interno e externo em que o Agrupamento se insere e identificar, de forma sustentada, as áreas prioritárias de intervenção.

Com o objetivo de construir uma análise integrada e sustentada da realidade organizacional, recorreu-se a um conjunto de ferramentas de diagnóstico estratégico complementares:

- **Análise dos** stakeholders - permite identificar os principais intervenientes internos e externos do processo educativo, compreendendo as suas expectativas, interesses e níveis de influência, de modo a promover uma atuação mais participada e alinhada com as necessidades da comunidade educativa;
- **Análise PEST** (Política, Económica, Social e Tecnológica) j - possibilita compreender os fatores externos que influenciam a atividade do Agrupamento, identificando tendências, desafios, constrangimentos e oportunidades relevantes para o planeamento estratégico.
- **Análise SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) - permite identificar e organizar fatores internos (Forças e Fragilidades) e externos (Oportunidades e Ameaças) que caracterizam o Agrupamento, constituindo um instrumento fundamental para a compreensão da sua realidade organizacional e de apoio à tomada de decisão.
- **Matriz de Cruzamento SWOT** - possibilita relacionar os diferentes fatores identificados, favorecendo a definição de estratégias que potenciem as forças e oportunidades, minimizem as fragilidades e previnam os impactos das ameaças identificadas.

A articulação destas abordagens permitirá construir um diagnóstico fundamentado, coerente e orientado para a ação, constituindo a base para a definição das prioridades estratégicas e das medidas a implementar no período de vigência do presente Projeto Educativo, numa perspetiva de melhoria contínua, de promoção do sucesso educativo e de reforço da qualidade do serviço público de educação prestado pelo Agrupamento.

2.1. *Stakeholders*

O Agrupamento de Escolas Pedro Jacques de Magalhães desenvolve a sua ação educativa e organizacional num contexto marcado pela interação permanente entre diversos intervenientes que influenciam e são influenciados pelas decisões, atividades e resultados alcançados.

De acordo com o *Project Management Institute* (PMI),

> "*os stakeholders correspondem a indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar, ser afetados ou considerar-se afetados pelas decisões, atividades e resultados de uma organização*." (Zandhuis, A., Wuttke 2019).

No contexto educativo, a identificação dos *stakeholders* assume particular importância, uma vez que o desenvolvimento das aprendizagens, a qualidade das respostas educativas e a concretização dos objetivos institucionais dependem, em grande medida, da qualidade das relações estabelecidas entre a escola e os seus diversos parceiros. Estes *stakeholders* desempenham um papel fundamental na concretização da missão, da visão e dos objetivos estratégicos do Agrupamento, contribuindo para a qualidade do serviço educativo, para o sucesso dos alunos e para a promoção de uma cultura de melhoria.

A identificação e análise dos principais *stakeholders*, internos e externos, considerando o respetivo nível de influência, interesse e impacto na atividade do Agrupamento, permite compreender as expectativas, necessidades e contributos dos diferentes intervenientes e reforçar a eficácia dos processos de comunicação, participação e tomada de decisão.

Importa, contudo, clarificar os conceitos de influência e interesse no contexto da presente análise. Ambos os conceitos são complementares e permitem compreender o posicionamento dos diferentes *stakeholders* relativamente à atividade do Agrupamento.

O nível de Interesse refere-se à forma como a escola impacta a vida do *stakeholder*, centrando-se em dimensões como a dependência, o grau de expectativa, o envolvimento e o impacto.

O nível de influência mede a capacidade que o *stakeholder* tem para influenciar a atividade do Agrupamento, centrando-se em aspetos como a participação na tomada de decisão, o controlo de recursos, o impacto no funcionamento, na qualidade e nos resultados da organização, bem como a legitimidade do seu papel na comunidade educativa.

Stakeholder	Nível de Interesse	Nível de Influência	Expectativas Principais	Estratégia de Comunicação
Alunos	Elevado	Médio	Sucesso escolar, bem-estar, inclusão, segurança, participação	Plataformas digitais, tutorias, assembleias de turma, contacto com docentes
Encarregados de Educação	Elevado	Médio-Alto	Qualidade educativa, acompanhamento escolar, comunicação eficaz	Reuniões, email, plataformas digitais, atendimento individual
Docentes	Elevado	Alto	Estabilidade, condições de trabalho, autonomia pedagógica	Reuniões de departamento, conselho pedagógico, comunicação interna
Pessoal Não Docente	Médio	Médio	Organização do trabalho, reconhecimento profissional	Reuniões internas, comunicação institucional
Direção	Muito elevado	Muito alto	Cumprimento de objetivos estratégicos e qualidade	Relatórios, reuniões formais, indicadores de gestão
Ministério da Educação	Muito elevado	Muito alto	Cumprimento legal e políticas educativas	Plataformas oficiais, relatórios, auditorias
Autarquia	Médio	Alto	Parcerias e gestão de recursos	Protocolos, reuniões institucionais
Comunidade Local	Médio	Médio-Baixo	Participação e abertura da escola	Eventos, comunicação pública
Parceiros Institucionais	Médio	Médio	Projetos e cooperação	Reuniões, protocolos, projetos conjuntos

A análise efetuada evidencia a centralidade dos alunos enquanto destinatários da ação educativa, bem como o papel determinante dos docentes, do pessoal não docente, das famílias, do Município de Vila Franca de Xira, do Ministério da Educação, Ciência e Inovação, das instituições parceiras e da comunidade envolvente na concretização da missão do Agrupamento.

O fortalecimento destas relações constitui um fator estratégico para a promoção do sucesso educativo, da inclusão, da equidade, da cidadania, da inovação pedagógica e da valorização da participação de todos os intervenientes na vida escolar, reforçando a capacidade do Agrupamento para responder aos desafios atuais e futuros.

A análise dos *stakeholders* permite compreender a rede de relações e influências que enquadra a atividade do Agrupamento. Complementarmente, torna-se necessário analisar os fatores externos de natureza política, económica, social e tecnológica que condicionam o seu desenvolvimento e a sua capacidade de resposta, recorrendo para tal à análise PEST.

2.2. Análise PEST

A definição da estratégia educativa do Agrupamento de Escolas Pedro Jacques de Magalhães exige uma compreensão aprofundada dos fatores externos que influenciam a sua ação e condicionam o desenvolvimento das aprendizagens, da organização escolar e das respostas educativas disponibilizadas à comunidade.

A análise PEST permite identificar e analisar os fatores de natureza Política, Económica, Social e Tecnológica suscetíveis de gerar oportunidades ou ameaças para o cumprimento da missão do Agrupamento. A presente análise encontra-se articulada com os compromissos assumidos na Carta de Missão do Diretor, com as linhas orientadoras definidas no Projeto de Intervenção 2025-2029 e com os restantes documentos estruturantes do Agrupamento. Simultaneamente, considera os desafios decorrentes das políticas públicas de educação, da evolução demográfica e social do território, da transformação digital e das crescentes exigências colocadas às organizações escolares.

Mais do que identificar fatores externos suscetíveis de influenciar a ação do Agrupamento, esta análise constitui um instrumento de suporte à tomada de decisão estratégica, permitindo antecipar desafios, identificar oportunidades e sustentar a definição de prioridades educativas e organizacionais.

A matriz seguinte sintetiza os principais fatores externos com impacto na ação do Agrupamento e as respetivas implicações estratégicas para o período de vigência do presente Projeto Educativo.

DIMENSÃO	TENDÊNCIAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
POLÍTICA	• Reformas curriculares • Autonomia e Flexibilidade Curricular • Descentralização de competências • Avaliação Externa	• Maior autonomia pedagógica • Acesso a programas nacionais e europeus • Reforço de parcerias	• Alterações frequentes das políticas educativas	• Reforçar a ○ autoavaliação ○ liderança participativa ○ inovação pedagógica ○ monitorização dos resultados ○ a capacidade de adaptação às políticas educativas
ECONÓMICA	• Pressão sobre o financiamento público • Aumento dos custos operacionais e das necessidades sociais	• Candidaturas • Protocolos • Mecenato • Captação de financiamentos externos através de candidaturas e projetos	• Restrições orçamentais • Agravamento das desigualdades socioeconómicas	• Gestão rigorosa dos recursos • Reforço da candidatura a programas e financiamentos externos • Consolidação de apoio aos alunos e famílias mais vulneráveis

DIMENSÃO	TENDÊNCIAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
SOCIAL	• Diversidade cultural • Inclusão • Cidadania • Bem-estar e saúde mental • Envolvimento das famílias	• Projetos de inclusão, cidadania, solidariedade e envolvimento parental • Valorização da interculturalidade e da diversidade cultural	• Indisciplina • Exclusão social • Vulnerabilidade emocional • Menor participação familiar	• Promover uma escola inclusiva, multicultural, segura, participativa e centrada no sucesso e bem-estar de todos os alunos
TECNOLÓGICA	• Transformação digital • Inteligência artificial • Desmaterialização • Cibersegurança • Bem-estar digital	• Modernização dos serviços • Inovação pedagógica • Desenvolvimento das competências digitais	• Desigualdade de acesso • Resistência à mudança • Riscos de segurança • Dependência excessiva das tecnologias • Impactos no bem-estar emocional e social	• Consolidar a transformação digital do Agrupamento • Reforçar a formação e a capacitação digital • Promover a utilização ética, crítica e responsável das tecnologias digitais e da inteligência artificial

A análise PEST evidencia que o Agrupamento desenvolve a sua atividade num contexto em constante transformação, marcado pela evolução das políticas educativas, pelas mudanças demográficas e sociais, pela crescente diversidade cultural e pela aceleração da transição digital. Este enquadramento reforça a necessidade de uma organização flexível, inovadora e capaz de responder de forma estratégica aos desafios emergentes, promovendo a inclusão, a qualidade das aprendizagens e o sucesso educativo de todos os alunos.

2.3. Análise SWOT

A análise SWOT constitui um instrumento fundamental de planeamento estratégico, permitindo identificar e relacionar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho do Agrupamento. Através da identificação dos Pontos fortes e Pontos fracos, enquanto fatores internos, e das Oportunidades e Ameaças, enquanto fatores externos, torna-se possível obter uma visão integrada da realidade organizacional e apoiar a definição de prioridades estratégicas.

Sustentada na caracterização da comunidade educativa, na análise dos *stakeholders* e na análise PEST, a matriz SWOT permite evidenciar os aspetos que potenciam o desenvolvimento do Agrupamento, bem como os desafios e constrangimentos que importa enfrentar. Deste modo, constitui um referencial essencial para a definição das opções estratégicas e das medidas de intervenção previstas no presente Projeto Educativo.

Pontos fortes	Pontos fracos
Autonomia administrativa, pedagógica e cultural.	Desvalorização, por parte dos alunos, do trabalho escolar e do processo de ensino e aprendizagem.
Estabilidade do corpo docente e não docente.	Ausências de hábitos e métodos de trabalho e de estudo regulares e eficazes.
Experiência e qualificação do corpo docente.	Dificuldades no cumprimento das regras instituídas.
Supervisão pedagógica da prática letiva.	Indisciplina e comportamentos desajustados de alguns alunos.
Trabalho colaborativo entre os docentes.	Ocupação dos alunos nos tempos de recreio
Elevadas taxas de sucesso escolar.	Absentismo e o envelhecimento dos profissionais de educação.
Condições de trabalho adequadas.	Aumento crescente de alunos referenciados ao abrigo do Dec. Lei n. º54/2018, de 6 de julho.
Recursos materiais e tecnológicos globalmente adequados.	Respostas pedagógicas face ao aumento da diversidade cultural.
Recetividade dos órgãos de gestão à inovação.	Recurso generalizado a metodologias ativas de aprendizagem.
Existência de clubes, projetos, e atividades que contribuem para a formação integral das crianças/ jovens.	Práticas de formação interna.
Diversidade das medidas de apoio à aprendizagem.	Recurso generalizado a metodologias ativas de aprendizagem.
Contributo das Associações de Pais e de Estudantes para o reforço da ação educativa do Agrupamento.	Conforto térmico nas salas de aula.

Existência de Biblioteca Escolar nos diferentes estabelecimentos de ensino.	Limitações nas condições físicas de alguns estabelecimentos de ensino.
Relacionamento com os parceiros da comunidade.	Burocracia associada à gestão administrativa.
Relações institucionais consolidadas.	Receitas próprias.
Diversidade cultural da comunidade educativa.	Resultados das provas finais de Ciclo.
Capacidade de resposta educativa no âmbito da educação inclusiva.	
Rigor e transparência nos procedimentos e na relação com todos os *stakeholders*.	
Oportunidades	**Ameaças**
Reconhecimento do serviço educativo prestado.	Mudança das políticas educativas.
Valorização da diversidade cultural e da interculturalidade como fator de enriquecimento educativo.	Sobrecarga de procedimentos associados a dinâmicas de gestão e de organização externas.
Parcerias com as instituições e associações locais.	Cumprimento de agendas próprias de alguns serviços da Administração Central e Local.
Potencial significativo de desenvolvimento de novas parcerias e projetos com entidades externas.	Resistência à mudança.
Acesso a recursos digitais e plataformas educativas.	Sobrecarga de tarefas com impacto na eficiência, na gestão e na ação pedagógicas.
Condições favoráveis à adoção de metodologias de ensino inovadoras.	Fragilidades na cooperação entre escola-família.
Integração de abordagens interdisciplinares nas práticas pedagógicas.	Recrutamento dos professores.
Acesso a programas, financiamentos e candidaturas no âmbito nacional e europeu.	Número de alunos por turma.
Oferta formativa do Ensino Artístico Especializado, em Regime Articulado.	Mobilidade da população estrangeira.
Disponibilidade do Centro de Formação para colaborar com o Agrupamento.	Dependência de financiamento externo.
Desenvolvimento da Inteligência Artificial e das tecnologias digitais aplicadas à educação.	Riscos associados à utilização excessiva ou inadequada das tecnologias digitais.

2.4. Matriz de Cruzamento SWOT

A matriz de cruzamento SWOT resulta da interligação entre os fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) e os fatores externos (oportunidades e ameaças) identificados anteriormente.

Estratégias FO (Potenciar Pontos Fortes aproveitando Oportunidades)

- Reforçar e consolidar as parcerias com a comunidade local e instituições, tirando partido do reconhecimento e da confiança existentes;
- Valorizar os bons resultados escolares e os elevados níveis de satisfação da comunidade educativa para reforçar a imagem e projeção do Agrupamento;
- Potenciar a experiência, estabilidade e qualificação dos profissionais na dinamização de projetos inovadores e de melhoria pedagógica;
- Promover iniciativas que valorizem o papel do Agrupamento no contexto local e reforcem a participação dos *stakeholders*.
- Potenciar os recursos tecnológicos, a experiência dos profissionais e a abertura à inovação para promover a transformação digital, o desenvolvimento das competências digitais e o bem-estar digital da comunidade educativa;
- Valorizar a diversidade cultural da comunidade educativa como fator de enriquecimento das aprendizagens e de promoção da interculturalidade.

Estratégias FA (Utilizar Pontos Fortes para minimizar Ameaças)

- Utilizar a estabilidade organizacional e a experiência dos profissionais para responder às mudanças nas políticas educativas;
- Reforçar a liderança pedagógica e organizacional para mitigar os efeitos da dificuldade de recrutamento de docentes;
- Promover práticas colaborativas e de trabalho em equipa para superar resistências à mudança;
- Valorizar a autonomia do Agrupamento como ferramenta de adaptação face às exigências externas.
- Potenciar a experiência acumulada dos profissionais para promover processos de mentoria, partilha de conhecimento e integração de novos docentes.

Estratégias DO (Superar Pontos Fracos aproveitando Oportunidades)

- Desenvolver projetos de apoio educativo e social, em articulação com parceiros locais, para responder às dificuldades socioeconómicas dos alunos;
- Aproveitar as parcerias institucionais para melhorar infraestruturas e renovar equipamentos;

- Promover ações de formação contínua dirigidas aos profissionais, com foco na inovação pedagógica e digital;
- Implementar medidas de reforço dos hábitos de estudo e de acompanhamento dos alunos, promovendo o sucesso educativo.
- Aproveitar os recursos digitais, os projetos e as oportunidades de formação para reforçar as práticas de avaliação formativa, autorregulação das aprendizagens e metodologias ativas;
- Desenvolver projetos de interculturalidade e inclusão que favoreçam a integração linguística e cultural dos alunos provenientes de diferentes contextos;
- Potenciar a participação em projetos nacionais e internacionais para melhorar a qualidade das aprendizagens e reforçar os níveis de qualidade do sucesso escolar.

Estratégias DA (Minimizar Pontos Fracos e evitar Ameaças)

- Implementar estratégias integradas de prevenção e intervenção ao nível da indisciplina e do comportamento;
- Acelerar a simplificação, uniformização e digitalização dos processos administrativos;
- Desenvolver estratégias de gestão de recursos humanos face ao envelhecimento e à escassez de profissionais;
- Priorizar a manutenção e modernização das infraestruturas e equipamentos, reduzindo impactos de eventuais limitações de investimento;
- Reforçar o planeamento estratégico, evitando a dispersão causada por exigências externas inesperadas.
- Desenvolver medidas de promoção do bem-estar, da saúde mental e da prevenção de comportamentos de risco;
- Implementar estratégias de utilização segura, ética e equilibrada das tecnologias digitais, promovendo o bem-estar digital da comunidade educativa.

Este exercício analítico constitui um suporte fundamental para a definição das prioridades estratégicas do Agrupamento e para a construção do Plano de Ação Estratégica, numa perspetiva de coerência e eficácia.

A partir da análise das estratégias FO, FA, DO e DA, é possível identificar um conjunto de prioridades das quais emergem os eixos estratégicos que estruturam o Plano de Ação Estratégica para o triénio 2026–2029.

2.5. Prioridades Estratégicas

Neste sentido, consideram-se prioridades estratégicas aquelas que resultam da valorização dos pontos fortes e da exploração das oportunidades (FO), que mobilizam os pontos fortes para minimizar as ameaças externas (FA), que procuram superar os pontos fracos aproveitando as oportunidades identificadas (DO) e as que visam minimizar simultaneamente os pontos fracos e as ameaças (DA).

Desta forma, consideram-se as seguintes prioridades estratégicas:

- o reforço da qualidade da gestão, da eficiência dos processos e da melhoria contínua dos serviços prestados;
- a melhoria dos resultados das provas finais;
- melhoria da qualidade das aprendizagens;
- a implementação/reforço de práticas pedagógicas eficazes, diferenciadas e inovadoras;
- a modernização do Agrupamento e a adaptação aos desafios da sociedade digital;
- a implementação de respostas educativas ajustadas à diversidade;
- a formação de cidadãos ativos, responsáveis e participativos e críticos;
- o desenvolvimento profissional contínuo;
- a promoção da disciplina, abordada numa lógica educativa e preventiva e entendida como fator de regulação e de melhoria do ambiente escolar;
- o reforço das relações com a comunidade educativa e os parceiros institucionais.

3. Plano de Ação Estratégico

O Plano de Ação Estratégico do Agrupamento de Escolas Pedro Jacques de Magalhães constitui o instrumento orientador da ação educativa e organizacional para o triénio 2026–2029, traduzindo, de forma estruturada e operacional, as opções estratégicas definidas no âmbito do presente Projeto Educativo.

Importa salientar que o Plano de Ação Estratégico incorpora os compromissos assumidos pelo Diretor no seu Projeto de Intervenção, apresentado em sede de candidatura, bem como os princípios e objetivos consagrados na respetiva Carta de Missão, aprovada pelo Conselho Geral. Neste sentido, constitui a tradução operacional dessas orientações, garantindo a sua concretização ao longo do triénio 2026-2029.

A sua construção assenta num processo de reflexão sustentado no diagnóstico organizacional realizado, nas prioridades identificadas e na análise do contexto interno e externo em que o Agrupamento se insere. Este plano integra, de forma coerente, as orientações emergentes da análise SWOT, da análise PEST e da identificação dos *stakeholders*, permitindo uma resposta estratégica ajustada aos desafios e oportunidades identificados.

Paralelamente, o plano encontra-se alinhado com o quadro de referência da Avaliação Externa das Escolas da Inspeção-Geral da Educação e Ciência, assegurando a articulação entre os domínios da Liderança e Gestão, da

Prestação do Serviço Educativo, da Autoavaliação e dos Resultados. Integra, igualmente, os princípios orientadores do PA/PASEO, promovendo o desenvolvimento de competências essenciais à formação integral dos alunos.



Neste enquadramento, foram definidos, de forma clara e sucinta, quatro domínios de intervenção – Organizacional, Pedagógico, Sociocultural, Inovador e Tecnológico –, que configuram as principais áreas de intervenção estratégica do Agrupamento, estruturando a ação educativa e organizacional de forma coerente, integrada e orientada para os resultados. Destes domínios derivam os eixos/dimensões estratégicos, os objetivos e as áreas estratégicas, as metas e os indicadores de medida a desenvolver ao longo do triénio 2026-2029, período de vigência do Projeto Educativo.

3.1. Domínios e Eixos de Intervenção



3.2. Objetivos Estratégicos, Ações Estratégicas, Metas e Indicadores

A. Domínio Organizacional

Eixo 1 — Liderança e Gestão

OE1. Reforçar uma liderança estratégica, participada e orientada para os resultados.

AE1. Envolver as lideranças intermédias nas tomadas de decisão.

OE2. Garantir a eficiência e a eficácia dos serviços prestados.

AE1. Reforçar a articulação entre estruturas pedagógicas e administrativas.
AE2. Uniformizar processos administrativos.
AE3. Promover a modernização dos serviços e a desmaterialização dos processos.

OE3. Consolidar práticas de autoavaliação eficazes.

AE1. Implementar mecanismos sistemáticos de planeamento e de monitorização.

Eixo 2 – Comunicação e Participação

OE1. Garantir uma comunicação eficaz, transparente e promotora da participação ativa de toda a comunidade educativa.

AE1. Melhorar os canais de comunicação interna e externa
AE2. Melhorar a participação dos alunos nas dinâmicas do Agrupamento.

Eixo 3 – Desenvolvimento Pessoal e Valorização Profissional

OE1. Promover uma cultura organizacional positiva, baseada na valorização dos profissionais, no desenvolvimento pessoal e no trabalho colaborativo.

AE1. Definir um plano de formação anual alinhado com as necessidades e prioridades estratégicas.
AE2. Fomentar a participação ativa do PD e PND nos processos de tomada de decisão.
AE3. Criar momentos de divulgação de boas práticas e projetos.
AE4. Incentivar à participação em projetos (locais, nacionais, internacionais).

Eixo 4 – Comunidade Educativa

OE1. Reforçar o envolvimento das famílias no percurso educativo das crianças/alunos.

AE1. Aumentar a participação das famílias.
AE2. Reforçar a comunicação escola-família.
AE3. Promover a participação/contributo das famílias no percurso educativo dos alunos

OE2. Fortalecer a articulação com entidades e parceiros da comunidade.

AE1. Desenvolver atividades com entidades parceiras dirigidas aos diferentes anos de escolaridade.

A. DOMÍNIO ORGANIZACIONAL					
EIXOS/DIMENSÕES	**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**	**AÇÕES ESTRATÉGICAS**	**METAS**	**INDICADORES**	**MEIOS DE VERIFICAÇÃO**
E1. Liderança e Gestão	OE1. Reforçar uma liderança estratégica, participada e orientada para os resultados.	AE1. Envolver as lideranças intermédias nas tomadas de decisão.	M1. Realizar, pelo menos, uma reunião da Direção com as estruturas intermédias e serviços, por trimestre.	N.º de reuniões realizadas	Atas
			M2. Apresentar, pelo menos, duas propostas de melhoria, por estrutura e por ano escolar.	N.º de propostas apresentadas	Atas
			M3. Alcançar um grau de satisfação ≥ a 80% em relação ao desempenho das lideranças intermédias.	Nível de satisfação dos docentes	Inquéritos a docentes
	OE2. Garantir a eficiência e a eficácia dos serviços prestados.	AE1. Reforçar a articulação entre estruturas pedagógicas e administrativas.	M4. Construir documentos operacionais.	N.º de documentos construídos	Pastas da Intranet
		AE2. Uniformizar processos administrativos.	M5. Criar e implementar 100% dos modelos e minutas institucionais para procedimentos administrativos.	N.º de manuais de procedimentos	Manual
			M6. Criar fluxos padronizados para os processos administrativos.	N.º de fluxos definidos e implementados	Registos internos
		AE3. Promover a modernização dos serviços e a desmaterialização dos processos.	M7. Aumentar o número de funcionalidades ativas na Plataforma Digital de Gestão Escolar - Inovar	% de novas funcionalidades ativas	Plataforma Inovar
	OE3. Consolidar práticas de autoavaliação eficazes.	AE1. Implementar mecanismos sistemáticos de planeamento e de monitorização.	M8. Garantir a produção de, pelo menos, dois planos de ação, alinhados com as fragilidades identificadas no PE.	N.º de planos de ação	Observatório
			M9. Realizar um relatório reflexivo intermédio, de monitorização, por semestre e por departamento, estrutura pedagógica e serviço.	N.º de relatórios/ N.º de propostas de melhoria	Relatórios Inquéritos
			M10. Aumentar em 30% a participação dos docentes e não docentes em processos de autoavaliação e reflexão sobre práticas.	Taxa de participação	Inquéritos
			M11. Publicar um relatório síntese anual de autoavaliação com resultados, evidências e recomendações.	Relatório	Observatório
E2. Comunicação e Participação	OE1. Garantir uma comunicação eficaz, transparente e promotora da participação ativa de toda a comunidade educativa.	AE1. Melhorar os canais de comunicação interna e externa	M1. Atualizar regularmente os meios institucionais de comunicação do AE.	N.º de atualizações efetuadas	*Website* Redes e Plataformas institucionais
			M2. Aumentar em 20% a utilização dos canais digitais de comunicação.	Taxa de utilização dos canais de comunicação	Estatísticas das plataformas e relatórios de utilização

		AE2. Melhorar a participação dos alunos nas dinâmicas do Agrupamento.	M3. Realizar, pelo menos, uma Assembleia de Delegados e Subdelegados, por semestre.	N.º de Assembleias realizadas	Atas das Assembleias
			M4. Garantir que 70% das turmas têm representantes ativos.	Nº de turmas representadas	Registos Internos
			M5. Criar espaços de voz estudantil (auscultação, podcasts, caixas de sugestões)	N.º de auscultações	Inquéritos
				N.º de iniciativas	Registos Internos
			M6. Dinamizar, pelo menos 3 atividades em articulação com a Associação de Estudantes, por ano letivo.	N.º de iniciativas dirigidas aos alunos.	Registos Internos
			M7. Aumentar em 30% o número de alunos envolvidos em clubes, projetos, concursos, atividades culturais, científicas e desportivas.	N.º de alunos inscritos/participantes	Registos internos
E3. Desenvolvimento Pessoal e Valorização Profissional	OE1. Promover uma cultura organizacional positiva, baseada na valorização dos profissionais e no desenvolvimento pessoal e no trabalho colaborativo.	AE1. Definir um plano de formação anual alinhado com as necessidades e prioridades estratégicas.	M1. Garantir que 50% dos profissionais da educação frequentem, pelo menos, uma ação de formação anual.	% de profissionais da educação envolvidos em formação anual.	Relatório do Plano de Formação
		AE2. Fomentar a participação ativa do PD e PND nos processos de tomada de decisão.	M2. Assegurar que, pelo menos, 65% do PD e 45% do PND se envolve ativamente nos processos de tomada de decisão (propostas, reuniões, grupos de trabalho).	% de trabalhadores envolvidos em equipas de trabalho % de respostas a questionários	Inquéritos/Equipas de Trabalho/ Memorandos das reuniões
		AE3. Criar momentos de divulgação de boas práticas e projetos.	M3. Realizar, pelo menos, um momento de divulgação pública de boas práticas e projetos, por ano letivo.	N.º de sessões de divulgação	Registos internos
		AE4. Incentivar à participação em projetos (locais, nacionais, internacionais).	M4. Aumentar em 15%/ano o número de docentes a participar/desenvolver projetos.	% de docentes envolvidos em projetos	Relatório da Coordenação de Projetos PAA
E4. Comunidade Educativa	OE1. Reforçar o envolvimento das famílias no percurso educativo das crianças/alunos.	AE1. Aumentar a participação das famílias.	M1. Garantir que, pelo menos, 60% dos pais/encarregados de educação participa em reuniões, atividades e iniciativas promovidas pelo Agrupamento.	Taxa de participação em atividades e iniciativas % de pais/encarregados de educação que participam em reuniões	Registos de participação Folhas de presença
		AE2. Reforçar a comunicação escola-família.	M2. Garantir que 90% das famílias recebe, regularmente, informação pelos canais institucionais de comunicação.	Taxa de receção das comunicações.	Relatórios das Plataformas
		AE3. Promover a participação/contributo das famílias no percurso educativo dos alunos	M3. Garantir que, pelos menos, em 30% das turmas/grupos os pais/famílias dinamizem atividades de partilha para a turma (encontros, oficinas, palestras, entre outras).	N.º de sessões	Planos de Turma/Grupo
	OE2. Fortalecer a articulação com entidades e parceiros da comunidade.	AE1. Desenvolver atividades com entidades parceiras dirigidas aos diferentes anos de escolaridade.	M4. Realizar, pelo menos, uma atividade por ano de escolaridade/ano letivo. (rastreios, *workshops*, concursos, voluntariado).	N.º de atividades Grau de satisfação dos participantes	PAA Inquéritos

B. Domínio Pedagógico

Eixo 1 — Qualidade da Ação Pedagógica

OE1. Garantir práticas pedagógicas consistentes, alinhadas com o currículo, diferenciadas e orientadas para a melhoria contínua da qualidade das aprendizagens.

AE1. Implementar referenciais pedagógicos comuns.

AE2. Implementar estratégias pedagógicas diferenciadas.

OE2. Reforçar a Articulação Curricular para garantir a coerência pedagógica e assegurar a progressão consistente das aprendizagens.

AE1. Construir matrizes de articulação curricular.

AE2. Promover reuniões de articulação vertical e horizontal.

AE3. Reforçar práticas de supervisão pedagógica e de trabalho colaborativo.

Eixo 2 – Sucesso Educativo

OE1. Melhorar a qualidade do sucesso no AE.

AE1. Propor tarefas de enriquecimento e aprofundamento curricular dirigidas aos alunos que evidenciem potencial para alcançar níveis de excelência.

AE2. Promover a articulação entre os CT/Docentes, DT, EE, EMAEI e SPO como forma corresponsabilização de todos os agentes no processo ensino-aprendizagem.

AE3. Garantir a elaboração, implementação e avaliação de planos de intervenção individualizados.

Eixo 3 – Inovação Pedagógica

OE1. Promover a prática e a implementação de metodologias ativas como recurso para a diferenciação pedagógica.

AE1. Criar mecanismos de autonomia e de gestão das aprendizagens.

AE2. Garantir o uso regular de plataformas digitais nas práticas pedagógicas e de comunicação, potenciando a gestão das aprendizagens, a colaboração e o acompanhamento dos alunos.

OE2. Integrar de forma consistente as novas tecnologias no processo ensino e aprendizagem.

AE1. Capacitar docentes e alunos para a utilização das ferramentas digitais.

AE2. Integrar ferramentas digitais de avaliação formativa nas práticas letivas.

Eixo 4 – Acompanhamento Pedagógico

OE1. Apoiar os alunos na recuperação das aprendizagens

AE1. Incrementar as medidas de apoio e suporte à aprendizagem (apoios curriculares, desdobramentos, coadjuvações, apoio individualizado e outras medidas de promoção do sucesso).

OE2. Reforçar a avaliação das aprendizagens com caráter formativo, promovendo práticas de feedback, autorregulação e monitorização contínua das aprendizagens.

AE1. Implementar estratégias consistentes de *feedback* aos alunos e EE.

AE2. Promover a utilização sistemática de estratégias de avaliação formativa.

AE3. Corresponsabilizar os EE na autorregulação das aprendizagens das crianças/alunos.

OE3. Reduzir as taxas de absentismo e/ou de abandono escolar.

AE1. Implementar planos de acompanhamento e monitorização.

AE2. Desenvolver o Programa de Mentoria.

B. DOMÍNIO PEDAGÓGICO					
EIXOS/DIMENSÕES	**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**	**AÇÕES ESTRATÉGICAS**	**METAS**	**INDICADORES**	**MEIOS DE VERIFICAÇÃO**
E1. Qualidade da Ação Pedagógica	OE1. Garantir práticas pedagógicas consistentes, alinhadas com o currículo, diferenciadas e orientadas para a melhoria contínua da qualidade das aprendizagens.	AE1. Implementar referenciais pedagógicos comuns.	M1. Aplicar, pelo menos, um instrumento de avaliação comum (ano/disciplina), por semestre.	N.º de instrumentos de avaliação comuns.	Plataforma Teams
		AE2. Implementar estratégias pedagógicas diferenciadas.	M2. Assegurar que, pelo menos, 80% dos docentes aplicam, por ano letivo, duas propostas de diferenciação pedagógica, por ano de escolaridade/disciplina.	N.º de estratégias diferenciadas. % de alunos a trabalhar de forma diferenciada.	(Plataformas: Inovar /Teams)
		AE3. Promover a qualidade das aprendizagens em todas as áreas de conteúdo das OCEPE tendo em conta a verticalidade do Agrupamento.	M3. Garantir que, no final de cada ano letivo, as crianças se situam maioritariamente no referencial de aprendizagem "Aprendizagens em Consolidação", nomeadamente no subgrupo de Transição, pelo menos em: Formação Pessoal e Social – 60%, Expressão e Comunicação – 55%, Conhecimento do Mundo – 60%.	% de crianças situadas no referencial de aprendizagem "Aprendizagens em Consolidação"	Atas de Avaliação EPE
			M4. Acompanhar e monitorizar o sucesso das crianças do 1.º ano que frequentaram a Educação Pré-escolar no Agrupamento.	Resultados do 1.º ano e qualidade do sucesso	Atas de Articulação EPE/1.º ano
			M5. Realizar 2 atividades de articulação EPE/1.º ano.	N.º de atividades realizadas	PAA
			M6. Intervir precocemente nas aprendizagens das OCEPE tendo em conta os conteúdos deficitários do 1.º Ciclo.	Resultados dos Progressos das crianças /Monitorização da Articulação Vertical	Atas das reuniões de Articulação Vertical
			M7. Realizar, pelo menos, uma atividade de articulação EPE/1.º Ciclo.	N.º de atividades realizadas	PAA
	OE2. Reforçar a Articulação Curricular para garantir a coerência pedagógica e assegurar a progressão consistente das aprendizagens.	AE1. Construir matrizes de articulação curricular.	M8. Assegurar que 100% dos Grupos Disciplinares aplicam uma matriz de articulação curricular (inter ciclos e intra ciclo).	N.º de matrizes curriculares	Plataforma Teams
			M9. Realizar e implementar uma matriz curricular interdisciplinar por ano de escolaridade.	N.º de matrizes curriculares	Relatório - Domínios de Autonomia Curricular Planos de Turma
		AE2. Promover a articulação vertical e horizontal.	M10. Realizar, pelo menos uma, reunião de articulação entre ciclos e departamentos, por semestre.	N.º de reuniões de monitorização.	Atas das reuniões

			M11. Realizar, pelo menos, duas atividades de articulação vertical/horizontal por ano letivo.	N.º de atividades realizadas	PAA
		AE3. Reforçar práticas de supervisão pedagógica e de trabalho colaborativo.	M12. Realizar, pelo menos, uma supervisão pedagógica com foco curricular.	N.º de supervisões	Documento de planificação/supervisão
			M13. Direcionar duas reuniões de trabalho colaborativo, por semestre, para a monitorização e avaliação da ação pedagógica.	N.º de reuniões	Relatório de monitorização
	OE3. Consolidar uma cultura de monitorização, avaliação e melhoria contínua da ação pedagógica, baseada na análise de evidências e na tomada de decisões fundamentadas.	AE1. Monitorizar regularmente os resultados das aprendizagens, identificando tendências, fatores de sucesso e áreas críticas.	M14. Realizar, pelo menos, dois momentos de análise de resultados por ano letivo.	Nº de análises efetuadas	Relatórios de monitorização Observatório
		AE2. Promover a análise colaborativa de evidências pedagógicas em departamentos, conselhos de turma e estruturas intermédias.	M15. Realizar, pelo menos, duas reuniões de departamento anuais dedicadas à análise de evidências e definição de medidas de melhoria.	Nº de reuniões realizadas. Nº de planos de ação elaborados.	Atas Documentos Internos
		AE3. Avaliar a eficácia das medidas de promoção do sucesso educativo, reformulando-as sempre que necessário.	M16. Assegurar a avaliação de 100% das MPSE.	% de medidas avaliadas. % de medidas reformuladas.	Relatórios de monitorização Atas
E2. Sucesso Educativo	OE1. Melhorar a qualidade do sucesso no AE.	AE1. Propor tarefas de enriquecimento e aprofundamento curricular dirigidas aos alunos para alcançar níveis de excelência.	M1. Garantir que os alunos desenvolvem atividades de enriquecimento curricular.	% de alunos % de qualidade do sucesso	Pautas de avaliação Inovar Relatório do PAA
			M2- Aplicar, pelo menos, um plano de acompanhamento (trabalho autónomo orientado), por ano.		
			M3. Aumentar em 10% o número de classificações de nível 4/5 (Bom/ Muito Bom) até ao final do ano letivo.		
		AE2. Promover a articulação entre os CT/Docentes, DT, EE, EMAEI e SPO como forma corresponsabilização de todos os agentes no processo ensino-aprendizagem	M4. Garantir que, em pelo menos 90% das situações sinalizadas, existem evidências de articulação.	% de situações sinalizadas Registos de articulação % de reuniões/sessões de articulação	Atas Relatórios
		AE3. Garantir a elaboração, implementação e avaliação de planos de intervenção individualizados.	M5. Garantir que 100% dos alunos identificados dispõem de plano de intervenção individualizado.	% de alunos sinalizados com plano elaborado. % de planos implementados.	Relatório intermédio e final de EMAEI e Educação Especial

			M6. Monitorizar 100% dos planos pelo menos uma vez por semestre.	% de planos monitorizados nos momentos previstos.	
			M7. Garantir que, pelo menos, 70% dos alunos abrangidos evidenciam progressão nas aprendizagens.		
E3. Inovação Pedagógica	OE1. Promover a prática e a implementação de metodologias ativas como recurso para a diferenciação pedagógica.	AE1- Criar mecanismos de autonomia e de gestão das aprendizagens.	M1. Implementar uma dinâmica de laboratórios de aprendizagem em, pelo menos, 50% das turmas, por ano letivo.	N.º de dinâmicas	Atas dos Conselhos de Turma Planificações Plano de Turma
		AE2- Garantir o uso regular de plataformas digitais nas práticas pedagógicas e de comunicação, potenciando a gestão das aprendizagens, a colaboração e o acompanhamento dos alunos.	M2. Assegurar que, pelo menos, 80% dos docentes utilizam regularmente plataformas digitais no processo ensino aprendizagem	% de docentes que utilizam plataformas digitais de forma regular % de turmas que utilizam uma plataforma digital institucional. N.º médio de recursos, atividades ou tarefas disponibilizadas nas plataformas digitais.	Relatórios estatísticos de utilização das plataformas digitais Planificações e documentos pedagógicos Questionários aplicados aos alunos/docentes
	OE2. Integrar de forma consistente as novas tecnologias no processo ensino e aprendizagem.	AE1- Capacitar docentes e alunos para a utilização das ferramentas digitais.	M3. Realizar, pelo menos, 2 sessões, dirigidas a docentes, de utilização das ferramentas digitais.	N.º de sessões	Registos de realização das sessões Inovar alunos
			M4. Realizar, pelo menos, 2 sessões, dirigidas a alunos, de utilização das ferramentas digitais.		
		AE2- Integrar ferramentas digitais de avaliação formativa nas práticas letivas.	M5. Implementar o uso de ferramentas de avaliação digital formativa (mais de 40% dos docentes)	N.º de instrumentos de avaliação	Plataformas Inovar/Teams
E4. Acompanhamento Pedagógico	OE1. Apoiar os alunos na recuperação das aprendizagens.	AE1. Incrementar as medidas de apoio e suporte à aprendizagem (apoios curriculares, desdobramentos, coadjuvações, apoio individualizado e outras medidas de promoção do sucesso).	M1- Garantir que todas as turmas com maior taxa de insucesso têm, pelo menos, duas MPSE.	Taxa de implementação das MPSE Distribuição de serviço	Atas dos Conselhos de Turma Registos das medidas de apoio implementadas.
			M2. Reduzir em 10% a taxa de insucesso nas turmas intervencionadas, até ao final do ano letivo.	Taxa de sucesso nas turmas abrangidas. Variação da taxa de insucesso relativamente ao ano anterior.	Atas dos Conselhos de Turma Pautas de avaliação
	OE2. Reforçar a avaliação das aprendizagens com caráter formativo, promovendo práticas de *feedback*, autorregulação e monitorização contínua das aprendizagens.	AE1. Implementar estratégias consistentes de *feedback* aos alunos e EE.	M3. Assegurar que 100% dos docentes implementam práticas regulares de *feedback* formativo, garantindo, pelo menos, um momento formal de *feedback* por semestre.	N.º de momentos formais de feedback/aluno	Plataformas Questionários aplicados aos alunos/docentes Registos de feedback Questionários de satisfação

		AE1. Promover a utilização sistemática de estratégias de avaliação formativa.	M5. Assegurar que, pelo menos, 80% dos docentes utilizam regularmente estratégias de avaliação formativa.	N.º médio de estratégias de avaliação formativa utilizadas por docente % de departamentos /grupos disciplinares que integram práticas de avaliação formativa nas suas planificações.	Plataformas Planificações e instrumentos de avaliação dos docentes
		AE2. Corresponsabilizar os EE na autorregulação das aprendizagens das crianças/alunos.	M2. Promover a presença dos EE em reuniões de Grupo/Turma e em atendimentos individuais	% de presenças em reuniões e atendimentos individuais	Atas das reuniões de EE Registos de Atendimento a EE
	OE3. Reduzir as taxas de absentismo e/ou de abandono escolar.	AE1. Implementar planos de acompanhamento e monitorização	M2. Garantir que 100% dos alunos sinalizados em risco de insucesso ou abandono dispõem de um plano de acompanhamento e monitorização.	% alunos sinalizados com plano de acompanhamento % de planos revistos em cada semestre. % de alunos acompanhados que melhoram os resultados escolares e/ou reduzem o absentismo.	Atas dos Conselhos de Turma Registos da EMAEI e do SPO Planos Individuais de acompanhamento Pautas e registos de avaliação
		AE2. Desenvolver o Programa de Mentoria	M3. Integrar no Programa de Mentoria, pelo menos, 30% dos alunos sinalizados.	% de alunos sinalizados integrados. N.º de pares mentor/ mentorando constituídos	Listagens do programa Registos dos pares

C. Domínio Sociocultural

Eixo 1 — Desenvolvimento Pessoal, Cultural e Social

OE1. Promover o desenvolvimento pessoal e social dos alunos.

AE1. Desenvolver competências socioemocionais e de autorregulação nos alunos.

AE2. Realizar, no âmbito do SPO, sessões de promoção de competências socioemocionais com os alunos.

AE3. Facilitar a realização de iniciativas conjuntas com entidades locais para reforçar o desenvolvimento integral dos alunos.

OE2. Valorizar a dimensão cultural e artística na formação dos alunos.

AE1. Dinamizar experiências culturais diversificadas.

AE2. Reforçar a articulação com entidades culturais.

AE3. Integrar, na formação dos alunos, iniciativas no âmbito do Plano Nacional das Artes, o Plano Nacional do Cinema e Plano Nacional de Leitura.

AE4. Promover uma oferta lúdica de qualidade às crianças da Educação Pré-Escolar através das Atividades de Animação e Apoio à Família: Expressão Musical, Expressão Dramática, Expressão Plástica, Expressão Motora e Ateliê Livre.

OE3. Promover hábitos saudáveis, segurança, equilíbrio emocional e autocuidado.

AE1. Dinamizar e participar em projetos de bem-estar e saúde.

AE2. Promover comportamentos seguros e de prevenção de riscos.

Eixo 2 – Cidadania

OE1. Reforçar o desenvolvimento de competências sociais e de cidadania.

AE1. Desenvolver projetos e atividades no âmbito da Cidadania, dirigidas à Comunidade.

AE2. Dinamizar campanhas de solidariedade, voluntariado.

OE2. Promover a participação cívica dos alunos na comunidade e na vida democrática

AE1. Envolver os alunos em projetos que contribuam para uma participação cívica e democrática.

OE3. Incentivar a responsabilidade social e ambiental

AE1. Promover dinâmicas proativas na mudança de comportamentos.

OE4. Fomentar a cidadania digital.

AE1. Incentivar a utilização ética, segura e responsável das tecnologias digitais.

Eixo 3 – Inclusão

OE1. Mobilizar recursos para garantir a equidade e acompanhamento dos alunos.

AE1. Promover a afetação e a gestão dos recursos humanos especializados disponíveis.

OE2. Promover a integração e a inclusão dos alunos com Necessidades Específicas.

AE1. Implementar um desenho curricular adaptado aos perfis e especificidade dos alunos, com medidas adicionais.

AE2. Reestruturar o funcionamento dos CAA.

AE3. Disponibilizar projetos de integração e inclusão.

OE1. Reforçar a identidade pessoal, cultural e comunitária.

AE1. Promover o conhecimento e o respeito pelo património cultural, histórico e local.

AE2. Incentivar o respeito pela diversidade cultural, linguística e social.

OE2. Promover a integração plena dos alunos recém-chegados e/ou estrangeiros.

AE1. Incentivar o respeito pela diversidade cultural, linguística e social. (comum ao OE anterior)

AE2. Desenvolver um programa de acolhimento e integração para os alunos recém-chegados.

Eixo 4 – Bem-estar, Disciplina e Convivência

OE1. Promover um clima escolar seguro, positivo e inclusivo.

AE1. Refletir sobre o regulamento interno (deveres, normas de conduta, disciplina, entre outros).

AE2. Implementar estratégias preventivas de promoção da disciplina e do cumprimento das regras de convivência escolar.

AE3. Reforçar o acompanhamento dos alunos com comportamentos disruptivos recorrentes.

AE4. Reforçar a supervisão e a mediação nos espaços escolares.

OE2. Aumentar a eficácia das medidas de combate à indisciplina.

AE1. Uniformizar procedimentos de atuação perante ocorrências disciplinares.

AE2. Divulgar junto da comunidade escolar a aplicação das medidas disciplinares sancionatórias.

OE3. Reforçar a corresponsabilização de alunos, família.

AE1. Promover o envolvimento das famílias na prevenção de problemas comportamentais.

OE4. Valorizar comportamentos positivos e o mérito cívico.

AE1. Implementar sistemas de reconhecimento de boas práticas de cidadania e comportamento.

C. DOMÍNIO SOCIOCULTURAL					
EIXOS/DIMENSÕES	**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**	**AÇÕES ESTRATÉGICAS**	**METAS**	**INDICADORES**	**MEIOS DE VERIFICAÇÃO**
E1. Desenvolvimento Pessoal, Cultural e Social	OE1. Promover o desenvolvimento pessoal e social dos alunos.	AE1. Desenvolver competências socioemocionais e de autorregulação nos alunos.	M1. Aumentar o número de alunos que beneficiam de apoio tutorial.	N.º de alunos/taxa de participação	Relatório de Tutoria
		AE2. Realizar, no âmbito do SPO, sessões de promoção de competências socioemocionais com os alunos.	M2. Assegurar a realização de, pelo menos, uma sessão/ano de escolaridade/turma, ao longo do ano letivo.	N.º de sessões	Relatórios da atividade
		AE3. Facilitar a realização de iniciativas conjuntas com entidades locais para reforçar o desenvolvimento integral dos alunos.	M3. Aumentar em 30% o número de turmas participantes.	N.º de sessões	Inquéritos de satisfação
	OE2. Valorizar a dimensão cultural e artística na formação dos alunos.	AE1. Dinamizar experiências culturais diversificadas.	M4. Garantir que, pelo menos, 70% dos alunos participa, anualmente, em atividades culturais promovidas pela escola ou pelos parceiros.	N.º de atividades culturais % de alunos participantes	PAA
		AE2. Reforçar a articulação com entidades culturais.	M5. Assegurar a realização de, pelo menos, seis atividades em articulação com as entidades culturais locais, por ano letivo.	N.º de atividades	PAA
		AE3. Integrar, na formação dos alunos, iniciativas no âmbito do Plano Nacional das Artes, o Plano Nacional do Cinema e/ou Plano Nacional de Leitura.	M6. Dinamizar, pelo menos, quatro atividades/plano, por ano letivo.	N.º de atividades	Relatórios de atividade PAA
		AE4. Promover uma oferta lúdica de qualidade às crianças da Educação Pré-Escolar através das Atividades de Animação e Apoio à Família: Expressão Musical, Expressão Dramática, Expressão Plástica, Expressão Motora e Ateliê Livre.	M7. Garantir a supervisão AAAF pelos educadores, de forma equitativa, em pelo menos 12% em cada Atividade de Animação	Percentagem de supervisões em cada Atividade de Animação	Formulários de supervisão AAAF
			M8. Garantir que o grau de participação e interesse das crianças nas AAAF seja superior a 4.	Escala 1 a 5	Formulários de supervisão AAAF
			M9. Assegurar a apresentação de pelo menos duas atividades anuais, que integrem duas ou mais Atividades de Animação.	Nº de Apresentações Nº de Atividades de Animação envolvidas	PAA
			M10. Envolver os parceiros (APEE/CMVFX) no desenvolvimento e acompanhamento do processo anual, realizando, pelo menos duas reuniões	Nº de reuniões	Atas
	OE3. Promover hábitos saudáveis, segurança, equilíbrio emocional e autocuidado.	AE1. Dinamizar e participar em projetos de bem-estar e saúde.	M11. Envolver 50% das turmas na dinamização/participação em projetos de sensibilização.	% de turmas N.º de projetos	Planos de Turma PAA

			M12. Desenvolver, pelo menos, duas atividades no âmbito da alimentação saudável e da prevenção do desperdício alimentar. (brigadas, dias comemorativos).	N.º de atividades	Relatórios
		AE2. Promover comportamentos seguros e de prevenção de riscos.	M13. Envolver 100% dos alunos identificados com comportamentos de risco na dinamização de projetos de sensibilização para a comunidade escolar.	N.º de alunos/projetos	Registos internos
E2. Cidadania	OE1. Reforçar o desenvolvimento de competências sociais e de cidadania.	AE1. Desenvolver projetos e atividades no âmbito da Cidadania, dirigidas à Comunidade.	M1- Assegurar que 100% das turmas realizam, pelo menos, uma atividade por ano.	N.º de iniciativas	PAA
		AE2. Dinamizar campanhas de solidariedade, voluntariado.	M2. Assegurar que 25% das turmas desenvolvem, pelo menos, uma iniciativa por ano letivo.	N.º de iniciativas N.º de turmas participantes	PAA
	OE2. Promover a participação cívica dos alunos na comunidade e na vida democrática	AE1. Envolver os alunos em projetos que contribuam para uma participação cívica e democrática	M3. Participar, pelo menos, em três projetos/iniciativas	Nº de projetos/iniciativas	PAA
	OE3. Incentivar a responsabilidade social e ambiental	AE1. Promover dinâmicas proativas na mudança de comportamentos	M4. Envolver alunos dos diferentes anos em brigadas especiais (manutenção de espaços, horta da Jacques)	N.º de brigadas/área	PAA Relatórios Inquéritos de satisfação
	OE4. Fomentar a cidadania digital.	AE1. Incentivar a utilização ética, segura e responsável das tecnologias digitais.	M5. Assegurar que 100% das turmas participam em iniciativas neste âmbito.	N.º de iniciativas/projetos	PAA
E3. Inclusão	OE1. Mobilizar recursos para garantir a equidade e acompanhamento dos alunos.	AE1. Promover a afetação e a gestão dos recursos humanos especializados disponíveis.	M1. Estabelecer, pelo menos, três protocolos com entidades.	N.º de parcerias N.º recursos humanos	Relatórios
	OE2. Promover a integração e a inclusão dos alunos com Necessidades Específicas.	AE1. Implementar um desenho curricular adaptado aos perfis e especificidade dos alunos, com medidas adicionais.	M2. Elaborar um CEI para cada aluno.	N.º de alunos N.º de CEI	Relatório RTP
		AE2. Reestruturar o funcionamento dos CAA.	M3. Afetar ao CAA docentes por área curricular	N.º de docentes/área curricular	Distribuição de serviço
		AE3. Disponibilizar projetos de integração e inclusão	M4. Assegurar a concretização de, pelo menos, um projeto.	N.º de projetos	Relatórios
	OE1. Reforçar a identidade pessoal, cultural e comunitária.	AE1. Promover o conhecimento e o respeito pelo património cultural, histórico e local.	M5. Realizar, pelo menos, três iniciativas anuais de promoção da identidade cultural e comunitária (exposições, visitas, palestras, comemorações, entre outras).	N.º de iniciativas realizadas	PAA

		AE2. Incentivar o respeito pela diversidade cultural, linguística e social.	M6. Desenvolver, pelo menos, três atividades interculturais, por ano letivo (dias temáticos, exposições, debates, gastronomia, entre outros).	N.º de atividades	PAA
	OE2. Promover a integração plena dos alunos recém-chegados e/ou estrangeiros.		M7. Promover uma atividade anual que valorize as línguas e culturas representadas na comunidade escolar.	N.º de atividades	PAA
		AE3. Desenvolver um programa de acolhimento e integração para os alunos recém-chegados.	M8. Assegurar que 100% dos alunos recém-chegados beneficiam do programa de acolhimento e integração.	% de reuniões EE	Registo de alunos que integraram o Programa Inquérito de satisfação
				aluno tutor/padrinho	Registos
E4. Bem-estar, Disciplina e Convivência	OE1. Promover um clima escolar seguro, positivo e inclusivo.	AE1. Refletir sobre o regulamento interno (deveres, normas de conduta, disciplina, entre outros).	M1. Promover a reflexão sobre o Regulamento Interno em 100% das turmas, no início de cada ano letivo.	Sessões DTA % de turmas onde foi realizada a sessão de reflexão. - Nº de sessões realizadas.	Inovar Portal do Agrupamento
			M2. Garantir que 100% dos alunos, docentes, assistentes operacionais e encarregados de educação têm acesso ao Regulamento Interno.	- % de elementos da comunidade educativa abrangidos pela divulgação. - Nº de contributos recolhidos para revisão do RI.	
		AE2. Implementar estratégias preventivas de promoção da disciplina e do cumprimento das regras de convivência escolar.	M3. Garantir que 100% das turmas participam, anualmente, pelo menos, numa atividade de sensibilização para a promoção da disciplina, do respeito e da convivência escolar.	Nº de ações realizadas. % de turmas abrangidas. Nº de ocorrências disciplinares registadas.	PAA Relatórios de atividades
			M4. Reduzir em, pelo menos, 30% as ocorrências disciplinares até ao final do ano letivo.	Taxa de redução das ocorrências disciplinares.	Plano de Turma Inovar Doc. Participação de ocorrência
			M5. Elaborar e implementar planos de intervenção para 100% dos alunos com situações repetidas de indisciplina.	% de alunos reincidentes com plano de intervenção. Nº de planos implementados. Taxa de reincidência disciplinar.	Planos de Intervenção Observatório
			M6. Reduzir em 20% a reincidência de comportamentos disruptivos.	n.º de ocorrências disciplinares/aluno	Plataformas Inovar/Teams Registos Atas

		AE3. Reforçar o acompanhamento dos alunos com comportamentos disruptivos recorrentes.	M7. Garantir que 100% dos alunos sinalizados beneficiam de acompanhamento articulado entre Diretor de Turma, EMAEI, SPO e família.	% de alunos acompanhados. Nº de reuniões de acompanhamento realizadas. % de EE envolvidos no processo.	Relatórios Atas/memorandos
			M8. Conseguir que 80% dos alunos acompanhados apresentem melhoria do comportamento até ao final do ano letivo.	% de alunos com redução das ocorrências disciplinares.	Atas de Conselhos de Turma
		AE4. Reforçar a supervisão e a mediação nos espaços escolares.	M9. Garantir a presença de adultos supervisores nos espaços identificados como prioritários.	N.º de ocorrências	Sumários Inovar
	OE2. Aumentar a eficácia das medidas de combate à indisciplina.	AE1. Uniformizar procedimentos de atuação perante ocorrências disciplinares.	M10. Elaborar um referencial comum de atuação perante ocorrências disciplinares.	Existência do documento	Referencial
			M11. Garantir que 100% das ocorrências disciplinares são tratadas de acordo com os procedimentos definidos.	% de ocorrências	Inovar Registos de ocorrências Relatório de DT
		AE2. Divulgar junto da comunidade escolar a aplicação das medidas disciplinares sancionatórias.	M12. Garantir que 100% da comunidade escolar tem conhecimento da aplicação de medidas disciplinares sancionatórias.	N.º de comunicações internas/emails	Inovar Registos Internos
	OE3. Reforçar a corresponsabilização de alunos, família.	AE1. Promover o envolvimento das famílias na prevenção de problemas comportamentais.	M13. Garantir que, pelo menos, 60% dos pais/EE se envolvem na responsabilização dos alunos.	Contactos/reuniões pais/EE	Registos
	OE4. Valorizar comportamentos positivos e o mérito cívico.	AE1. Implementar sistemas de reconhecimento de boas práticas de cidadania e comportamento.	M14. Reconhecer, pelo menos, uma vez por semestre, alunos ou turmas que se destaquem pelo comportamento e participação cívica.	% de alunos destacados	Atas de CT

D. Domínio Inovador e Tecnológico

Eixo 1 - Capacitação e Literacia Digitais

OE1. Desenvolver as competências digitais da comunidade escolar, assegurando uma utilização crítica, ética, segura e responsável das tecnologias digitais.

AE1. Integrar no plano anual de formação, ações em competências digitais.

AE2. Implementar atividades de capacitação em Literacia Digital e Inteligência Artificial para os alunos, promovendo competências de pesquisa, avaliação crítica da informação, utilização ética da IA, segurança digital e criação de conteúdos digitais.

OE2. Desenvolver a cidadania digital, promovendo comportamentos responsáveis, seguros e conscientes no ambiente digital, incluindo a proteção de dados, a segurança online e o combate à desinformação.

AE1. Implementar um programa de educação para a cidadania digital dirigido aos alunos, integrado no currículo e nas atividades de Cidadania e Desenvolvimento.

AE2. Promover iniciativas, concursos e desafios digitais no âmbito da segurança digital.

OE3. Promover a inovação pedagógica através da integração de tecnologias digitais e do desenvolvimento de competências do século XXI.

AE1. Promover projetos interdisciplinares de base tecnológica que estimulem a criatividade, o pensamento computacional, a resolução de problemas e a inovação.

Eixo 2 - Modernização e Transformação Digital

OE1. Modernizar os processos administrativos e de gestão, promovendo a desmaterialização e a eficiência dos serviços.

AE1. Desmaterializar procedimentos administrativos internos.

AE2. Implementar fluxos digitais para pedidos, autorizações e arquivo documental.

AE3. Otimizar a gestão e a comunicação através de soluções digitais.

OE2. Reforçar as infraestruturas tecnológicas e promover uma cultura de inovação e segurança digital.

AE1. Melhorar os equipamentos e a conectividade.

OE3. Reforçar a gestão tecnológica e a qualidade dos serviços digitais do Agrupamento.

AE1. Implementar procedimentos de monitorização, manutenção e segurança dos sistemas digitais.

OE4. Promover uma gestão estratégica da transformação digital, garantindo a implementação, monitorização e melhoria contínua do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE).

AE1. Atualizar o Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE).

AE2. Monitorizar e avaliar o nível de maturidade digital do Agrupamento, implementando ações de melhoria contínua.

AE3. Promover a articulação entre as diferentes estruturas do Agrupamento na implementação da estratégia digital.

D. DOMÍNIO INOVADOR E TECNOLÓGICO					
EIXOS/DIMENSÕES	**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**	**AÇÕES ESTRATÉGICAS**	**METAS**	**INDICADORES**	**MEIOS DE VERIFICAÇÃO**
E1. Capacitação e Literacia Digitais	OE1. Desenvolver as competências digitais da comunidade escolar, assegurando uma utilização crítica, ética, segura e responsável das tecnologias digitais.	AE1. Integrar, no plano anual de formação, ações em competências digitais.	M1. Aumentar a participação dos docentes e não docentes em ações/sessões de formação em competências digitais.	% de participantes N.º de ações/sessões	Listas de presença Certificados
		AE2. Implementar atividades de capacitação em Literacia Digital e Inteligência Artificial para os alunos, promovendo competências de pesquisa, avaliação crítica da informação, utilização ética da IA, segurança digital e criação de conteúdos digitais.	M2. Garantir que, anualmente, 100% das turmas 2.º e 3.º ciclo se envolvem em, pelo menos, uma ação de capacitação em literacia digital e IA.	% de turmas envolvidas N.º de ações desenvolvidas	PAA Planos de Turma
	OE2. Desenvolver a cidadania digital, promovendo comportamentos responsáveis, seguros e conscientes no ambiente digital, incluindo a proteção de dados, a segurança *online* e o combate à desinformação.	AE1. Implementar um programa de educação para a cidadania digital dirigido aos alunos, integrado no currículo e nas atividades de Cidadania e Desenvolvimento.	M3. Promover campanhas de sensibilização sobre cidadania e segurança digitais e combate à desinformação, envolvendo alunos, docentes e famílias.	Número de campanhas Taxa de participação Grau de satisfação dos participantes	PAA Questionários de satisfação
			M4. Realizar, pelo menos, três sessões/atividades por ano letivo em cada ciclo de ensino.	Número de sessões realizadas % de turmas abrangidas N.º de alunos participantes	Relatórios de Atividades
		AE2. Promover iniciativas, concursos e desafios digitais no âmbito da segurança digital.	M5. Realizar, pelo menos, uma iniciativa anual de âmbito escolar.	N.º de atividades realizadas N.º de participantes N.º de trabalhos apresentados.	Relatórios de atividades PAA
	OE3. Promover a inovação pedagógica através da integração de tecnologias digitais e do desenvolvimento de competências do século XXI.	AE1. Promover projetos interdisciplinares de base tecnológica que estimulem a criatividade, o pensamento computacional, a resolução de problemas e a inovação.	M6. Implementar, anualmente, pelo menos um projeto interdisciplinar de base tecnológica por ciclo de ensino.	N.º de projetos desenvolvidos por ciclo de ensino	Planificações dos projetos PAA Relatórios de atividades
E2. Modernização e Transformação Digital	OE1. Modernizar os processos administrativos e de gestão, promovendo a desmaterialização e a eficiência dos serviços.	AE1. Desmaterializar procedimentos administrativos internos.	M1. Aumentar progressivamente o número de procedimentos desmaterializados.	% de processos desmaterializados. N.º de procedimentos realizados em formato digital	Sistema de gestão administrativa

		AE2. Implementar fluxos digitais para pedidos, autorizações e arquivo documental.	M2. Garantir que 100% dos serviços administrativos utilizam os fluxos digitais implementados.	% de serviços que utilizam os fluxos digitais	% de documentos classificados corretamente. Plataforma de gestão documental.
			M3. Assegurar que 100% dos documentos digitais são organizados segundo um plano de classificação e arquivo definido pelo agrupamento.	Nº de processos tratados digitalmente por serviço	
		AE3. Otimizar a gestão e a comunicação através de soluções digitais.	M4. Reduzir em 40% os procedimentos administrativos em suporte papel.	% de procedimentos	Sistema de Gestão Administrativa
	OE2. Reforçar as infraestruturas tecnológicas e promover uma cultura de inovação e segurança digital.	AE1. Melhorar os equipamentos e a conectividade.	M5. Garantir que 100% das salas de aula dispõem de acesso à Internet e equipamentos digitais funcionais.	% de salas equipadas. Nº de equipamentos renovados	Inventário
	OE3. Reforçar a gestão tecnológica e a qualidade dos serviços digitais do Agrupamento.	AE1. Implementar procedimentos de monitorização, manutenção e segurança dos sistemas digitais.	M6. Garantir que os equipamentos e sistemas digitais são alvo de monitorização periódica, de acordo com um plano anual.	% de assistências técnicas realizadas	Registos administrativos
	OE4. Promover uma gestão estratégica da transformação digital, garantindo a implementação, monitorização e melhoria contínua do Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE).	AE1. Atualizar o Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE).	M7. Garantir um PADDE atualizado.	Atualizações do PADDE	PADDE
		AE2. Monitorizar e avaliar o nível de maturidade digital do Agrupamento, implementando ações de melhoria contínua	M8. Implementar 80% das ações previstas no Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE) até ao final do triénio.	% de ações executadas. Grau de execução do PADDE	Relatório anual de monitorização do PADDE.
		AE3. Promover a articulação entre as diferentes estruturas do Agrupamento na implementação da estratégia digital.	M9. Realizar, pelo menos, uma reunião anual de articulação entre a Equipa de Desenvolvimento Digital e as diferentes estruturas do Agrupamento.	N.º de reuniões realizadas Taxa de participação das estruturas	Atas das reuniões

4. Monitorização e Avaliação do Projeto Educativo

A monitorização e a avaliação do Projeto Educativo têm como principal finalidade assegurar a eficácia das ações implementadas, promovendo a melhoria contínua da qualidade do processo educativo e o cumprimento da missão e dos objetivos estratégicos definidos.

A avaliação da implementação do Projeto Educativo será realizada com base em indicadores quantitativos e qualitativos que permitam aferir o grau de concretização dos objetivos definidos.

A monitorização será apoiada por diferentes instrumentos de recolha e análise de informação, permitindo uma avaliação abrangente e fundamentada. Entre os principais instrumentos incluem-se:

- Questionários de satisfação dirigidos a alunos, encarregados de educação, docentes e pessoal não docente;
- Entrevistas e grupos de discussão com diferentes intervenientes da comunidade educativa;
- Observação direta das atividades e práticas pedagógicas;
- Atas das reuniões dos órgãos de gestão, departamentos curriculares e equipas de trabalho;
- Relatórios de atividades e de execução dos projetos;
- Estatísticas escolares relativas ao aproveitamento, assiduidade, abandono, retenção e disciplina;
- Registos administrativos e plataformas de gestão escolar;
- Relatórios de autoavaliação e de avaliação externa da escola.

4.1. Periodicidade da Avaliação

A monitorização do Projeto Educativo decorrerá de forma contínua, através de diferentes momentos de avaliação:

- **Semestral/anual:** acompanhamento da execução das atividades e identificação de eventuais constrangimentos.; análise dos indicadores intermédios, nomeadamente resultados escolares, assiduidade, disciplina e desenvolvimento das ações previstas.
- **Final do triénio:** avaliação global da implementação do Projeto Educativo, incluindo o grau de concretização dos objetivos estratégicos, a análise dos resultados obtidos e a definição de propostas de melhoria.

Sempre que necessário, poderão ser realizadas avaliações extraordinárias para responder a necessidades específicas ou a alterações significativas no contexto educativo.

4.2. Responsáveis pela Monitorização

A monitorização e avaliação do Projeto Educativo constituem uma responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa, cabendo, em particular:

- À Direção, coordenar o processo de monitorização e assegurar a implementação das medidas de melhoria;
- Ao Conselho Pedagógico, acompanhar a execução das estratégias pedagógicas e analisar os resultados obtidos;
- À Equipa de Autoavaliação, recolher, tratar e interpretar os dados necessários à avaliação do Projeto Educativo;
- Aos Coordenadores de Departamento e Diretores de Turma, acompanhar a implementação das ações nas respetivas áreas de intervenção;
- Aos docentes, pessoal não docente, alunos, encarregados de educação e parceiros, colaborar na recolha de informação e participar nos processos de avaliação e melhoria.

4.3. Estratégias de Melhoria Contínua

Os resultados da monitorização e avaliação constituirão a base para um processo permanente de melhoria da qualidade educativa. Para esse efeito, serão desenvolvidas as seguintes estratégias:

- Análise sistemática dos indicadores de desempenho e identificação de áreas prioritárias de intervenção;
- Reformulação das ações e estratégias que revelem menor eficácia;
- Partilha de boas práticas entre docentes e equipas educativas;
- Promoção de ações de formação e desenvolvimento profissional sempre que identificadas necessidades;
- Reforço das medidas de apoio aos alunos em risco de insucesso ou abandono escolar;
- Incentivo à participação da comunidade educativa na definição de propostas de melhoria;
- Revisão periódica do Projeto Educativo, garantindo a sua atualização em função dos resultados alcançados, das necessidades identificadas e das orientações da política educativa.

A implementação destas estratégias permitirá consolidar uma cultura de qualidade, inovação, participação e responsabilidade, assegurando que o Projeto Educativo permanece um instrumento dinâmico de desenvolvimento organizacional e de promoção do sucesso educativo de todos os alunos.

5. Divulgação

O Projeto Educativo será dado a conhecer à comunidade escolar e aos parceiros através diferentes meios e momentos, nomeadamente:

- Reuniões de Conselho Pedagógico e no Conselho Geral;
- Publicação na página eletrónica do Agrupamento e nas plataformas digitais institucionais;
- Disponibilização do documento para consulta nos serviços administrativos e na biblioteca escolar;
- Apresentação aos docentes, trabalhadores não docentes e encarregados de educação no início de cada ano letivo;
- Divulgação junto dos alunos, em contexto de turma, pelos diretores de turma e professores titulares de turma, adaptando a informação ao nível etário e objetivo da divulgação;
- Apresentação aos órgãos de administração e gestão, estruturas intermédias de coordenação pedagógica e demais equipas do Agrupamento;
- Divulgação junto dos parceiros institucionais e da comunidade local, sempre que se revele pertinente;
- Dinamização de ações de sensibilização e reflexão sobre os objetivos e prioridades do Projeto Educativo, promovendo o envolvimento ativo da comunidade educativa na sua concretização.

6. Considerações Finais

O Projeto Educativo constitui um instrumento estratégico fundamental para a definição da identidade, da missão e da visão da escola, orientando a sua ação educativa de forma coerente, participativa e alinhada com os princípios de qualidade, equidade e inclusão. Mais do que um documento orientador, representa um compromisso coletivo que reflete os valores, as prioridades e as aspirações da comunidade educativa, promovendo uma cultura organizacional centrada no desenvolvimento integral dos alunos e na melhoria contínua dos processos de ensino e aprendizagem.

A concretização dos objetivos definidos neste Projeto Educativo depende do envolvimento ativo e do compromisso de todos os intervenientes da comunidade educativa, nomeadamente da Direção, dos órgãos de gestão, dos docentes, do pessoal não docente, dos alunos, dos encarregados de educação e dos parceiros institucionais. A colaboração entre estes atores é essencial para criar um ambiente educativo participativo, responsável e propício ao sucesso escolar e ao desenvolvimento pessoal e social dos alunos.

Reconhecendo que a educação se desenvolve num contexto em constante transformação, torna-se igualmente indispensável proceder à monitorização e à atualização periódica do Projeto Educativo. As mudanças sociais, culturais, tecnológicas, económicas e legislativas exigem que este documento seja regularmente revisto, de

forma a garantir a sua pertinência, eficácia e adequação às necessidades emergentes da comunidade escolar e às orientações das políticas educativas nacionais.

Por fim, este Projeto Educativo reafirma o compromisso da escola com a construção de uma instituição inclusiva, inovadora e promotora da igualdade de oportunidades. Através da valorização da diversidade, da inovação pedagógica, da participação democrática e da melhoria contínua, pretende-se assegurar uma educação de qualidade que promova o sucesso educativo, o desenvolvimento de competências para a cidadania e a formação de alunos autónomos, críticos, responsáveis e preparados para enfrentar os desafios de uma sociedade em permanente evolução.

7. Bibliografia

8. Anexos