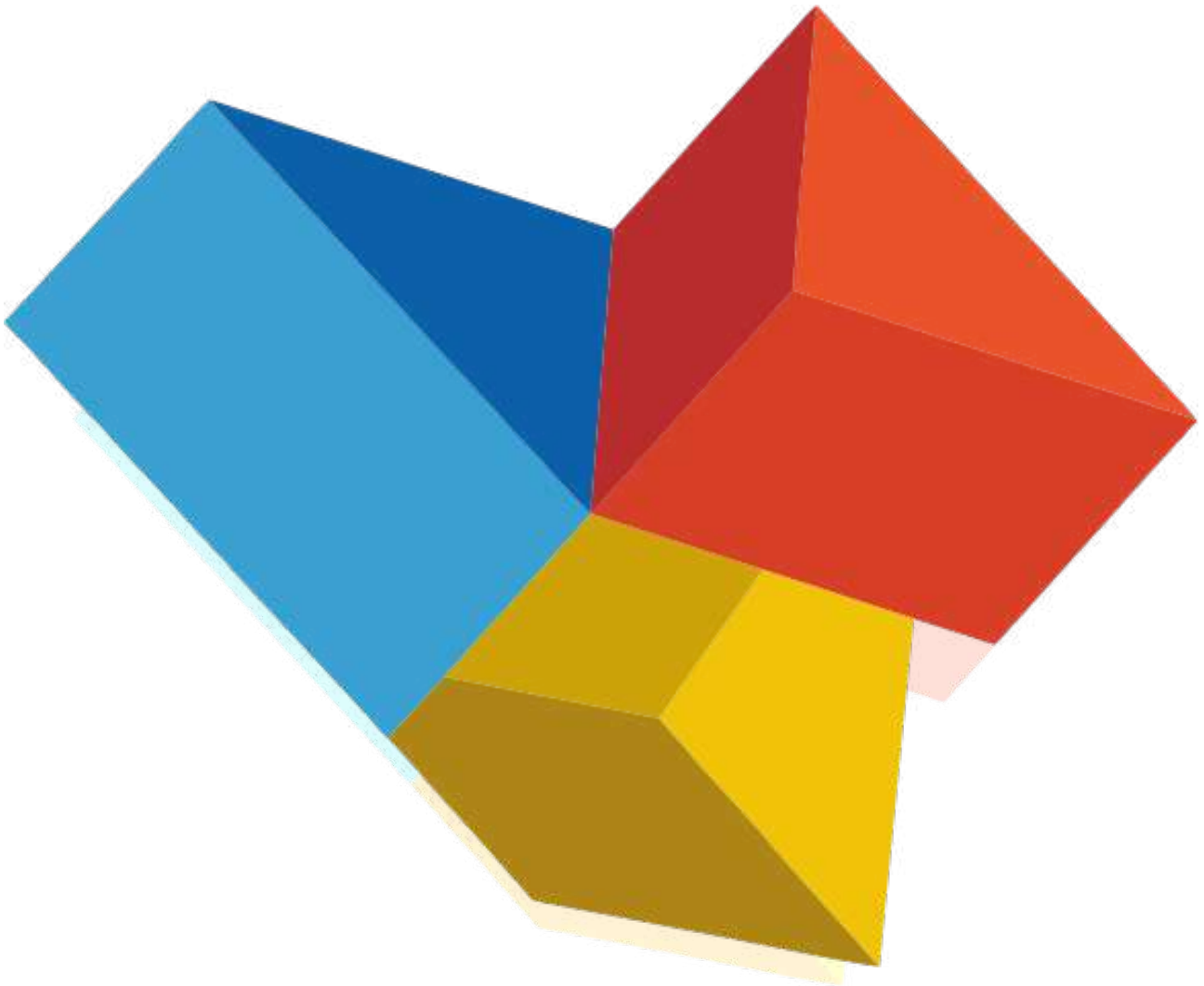


PROJETO EDUCATIVO

Agrupamento de Escolas Dr. Azevedo Neves



2025 – 2026

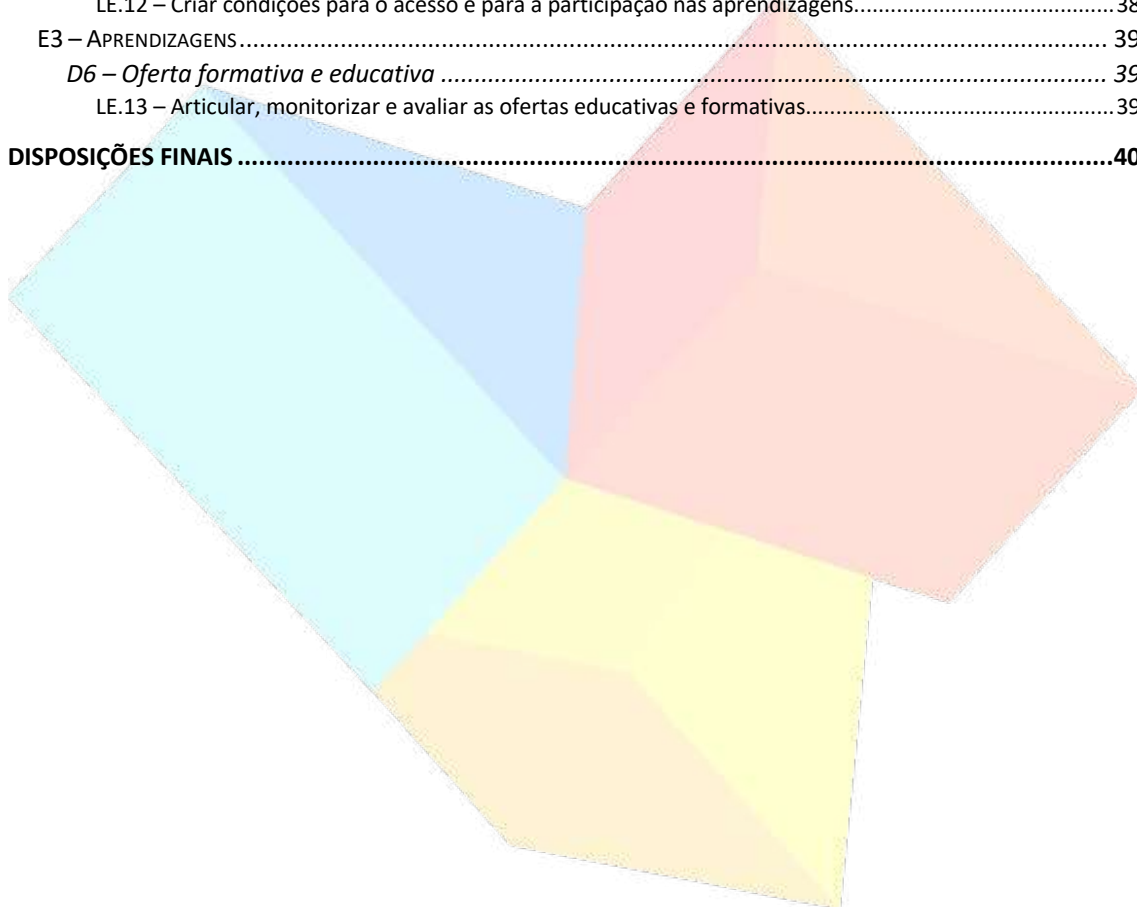
“O AGAN é um grande projeto inclusivo, onde cada um é uma história em construção.”

16 de julho de 2025

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	4
CARATERIZAÇÃO	6
CONTEXTO TERRITORIAL	6
CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	8
<i>Organograma</i>	9
CONTEXTO EDUCATIVO/ FORMATIVO.....	11
<i>Alunos com medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão</i>	12
<i>Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária 4 (TEIP4)</i>	12
CONTEXTO SOCIAL.....	14
<i>Nacionalidades (2024/2025)</i>	14
<i>Ação Social Escolar (2024/2025)</i>	15
CONTEXTO PEDAGÓGICO	16
ANÁLISE E DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	18
ORIENTAÇÕES PARA A AÇÃO	21
PRINCÍPIOS ORIENTADORES	22
ATORES EDUCATIVOS	23
MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	24
MISSÃO	24
VISÃO	24
VALORES	24
EIXOS.....	25
PESSOAS.....	25
COMUNICAÇÃO.....	25
APRENDIZAGENS	25
PLANO ESTRATÉGICO.....	26
E1. PESSOAS.....	27
<i>D1. Resultados sociais</i>	27
LE.1 – Melhorar a gestão emocional, com a regulação de comportamentos e as interações entre pares e comunidade educativa.	27
E1. PESSOAS.....	28
<i>D1. Resultados sociais</i>	28
LE.2 – Melhorar a participação e o envolvimento de todos os atores da comunidade educativa, nos procedimentos e nas decisões inerentes à vida do Agrupamento.....	28
E1. PESSOAS.....	29
<i>D1. Resultados Sociais</i>	29
LE.3 – Proporcionar um ambiente inclusivo, com um ambiente seguro e saudável, fisicamente e emocionalmente, de participação, partilha de saberes e respeito.	29
E1. PESSOAS.....	29
<i>D2. Resultados individuais</i>	29
LE.4 – Promover a construção de uma visão de futuro concreta, enquanto indivíduo, cidadão e futuro profissional	29
E1. PESSOAS.....	30
<i>D2. Resultados individuais</i>	30
LE.5 – Promover a capacitação de cada um como líder de si mesmo e história em construção.	30
E2. COMUNICAÇÃO	32
<i>D3. Comunicação organizacional</i>	32
LE6 – Potenciar os recursos existentes e explorar oportunidades para melhorar a comunicação organizacional dinâmica.....	32
E2. COMUNICAÇÃO	33
<i>D3. Comunicação organizacional</i>	33

LE7 – Projetar a identidade do Agrupamento interna e externamente.....	33
E2. COMUNICAÇÃO.....	33
D4. <i>Competências comunicacionais</i>	33
LE8 – Proporcionar fluxos comunicacionais eficazes.	33
E2. COMUNICAÇÃO.....	34
D4. <i>Competências comunicacionais</i>	34
LE9 – Melhorar a performance comunicacional, atendendo à diversidade de contextos, público, conteúdo e formatos.....	34
E3 – APRENDIZAGENS.....	35
D5 – <i>Percurso Escolar</i>	35
LE.10 – Proporcionar condições para um percurso escolar de sucesso para TODOS.....	35
E3 – APRENDIZAGENS.....	37
D6 – <i>Oferta formativa e educativa</i>	37
LE.11 – Oferecer e potenciar a qualidade e diversidade da oferta educativa e formativa.	37
E3 – APRENDIZAGENS.....	38
D6 – <i>Oferta formativa e educativa</i>	38
LE.12 – Criar condições para o acesso e para a participação nas aprendizagens.....	38
E3 – APRENDIZAGENS.....	39
D6 – <i>Oferta formativa e educativa</i>	39
LE.13 – Articular, monitorizar e avaliar as ofertas educativas e formativas.....	39
DISPOSIÇÕES FINAIS	40



Introdução

O Projeto Educativo é um dos instrumentos de autonomia e de gestão escolar, consagrados no artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 abril, alterado pelo Decreto-lei n.º 137/2012, de 2 julho, que aprovou o regime de autonomia, constituindo-se como:

- um *“documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa”* (alínea a), n.º 1, artigo 9.º, DL n.º 75/2008, de 22 abril, na sua redação em vigor).

- um *“documento objetivo, conciso e rigoroso, tendo em vista a clarificação e comunicação da missão e das metas da escola no quadro da sua autonomia pedagógica, curricular, cultural, administrativa e patrimonial, assim como a sua apropriação individual e coletiva”* (alínea a), n.º 1, artigo 9.º, DL n.º 75/2008, de 22 abril, na sua redação em vigor).

Tendo em conta estes pressupostos, o Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Dr. Azevedo Neves (PE-AGAN), é um documento com linhas orientadoras para a organização, a gestão, o funcionamento e o serviço educativo nas várias unidades orgânicas do Agrupamento, nas diferentes ofertas formativas e educativas e níveis de escolaridade, tendo em conta os pontos fortes, fracos, potencialidades, oportunidades, a diversidade das estruturas, das funções e das características dos atores educativos que integram esta comunidade e organização educativa.

A sua elaboração desenvolveu-se a partir dos contributos recolhidos junto dos vários intervenientes educativos, dos contextos e das orientações no âmbito da educação.

Apresenta-se com os princípios estruturantes que estão na sua base e que suportam as opções de natureza curricular que resultam da apropriação contextualizada do currículo. Constitui-se como um documento orientador estratégico, em conjunto com o Regulamento Interno, a partir dos quais se desenvolvem os restantes documentos operacionais, que interagem constantemente, como ilustra a imagem seguinte, numa lógica de melhoria e adaptação constantes, para o sucesso escolar dos nossos alunos.

No próximo capítulo encontra-se uma breve caracterização dos vários contextos em que o Agrupamento de Escolas Dr. Azevedo Neves (AGAN) se insere, nomeadamente o territorial, o organizacional, o educativo/formativo, o social e o pedagógico. Segue-se a análise e o diagnóstico estratégico, a partir do qual se definem as orientações para a ação, com os princípios orientadores e os atores educativos. A seguir à missão, à visão e aos valores apresentam-se os três eixos que orientam o plano estratégico: Pessoas, Comunicação e Aprendizagens. Por último, para cada eixo, apresentam-se os domínios de intervenção e as linhas de ação estratégicas, com objetivos estratégicos, metas e indicadores de medida.

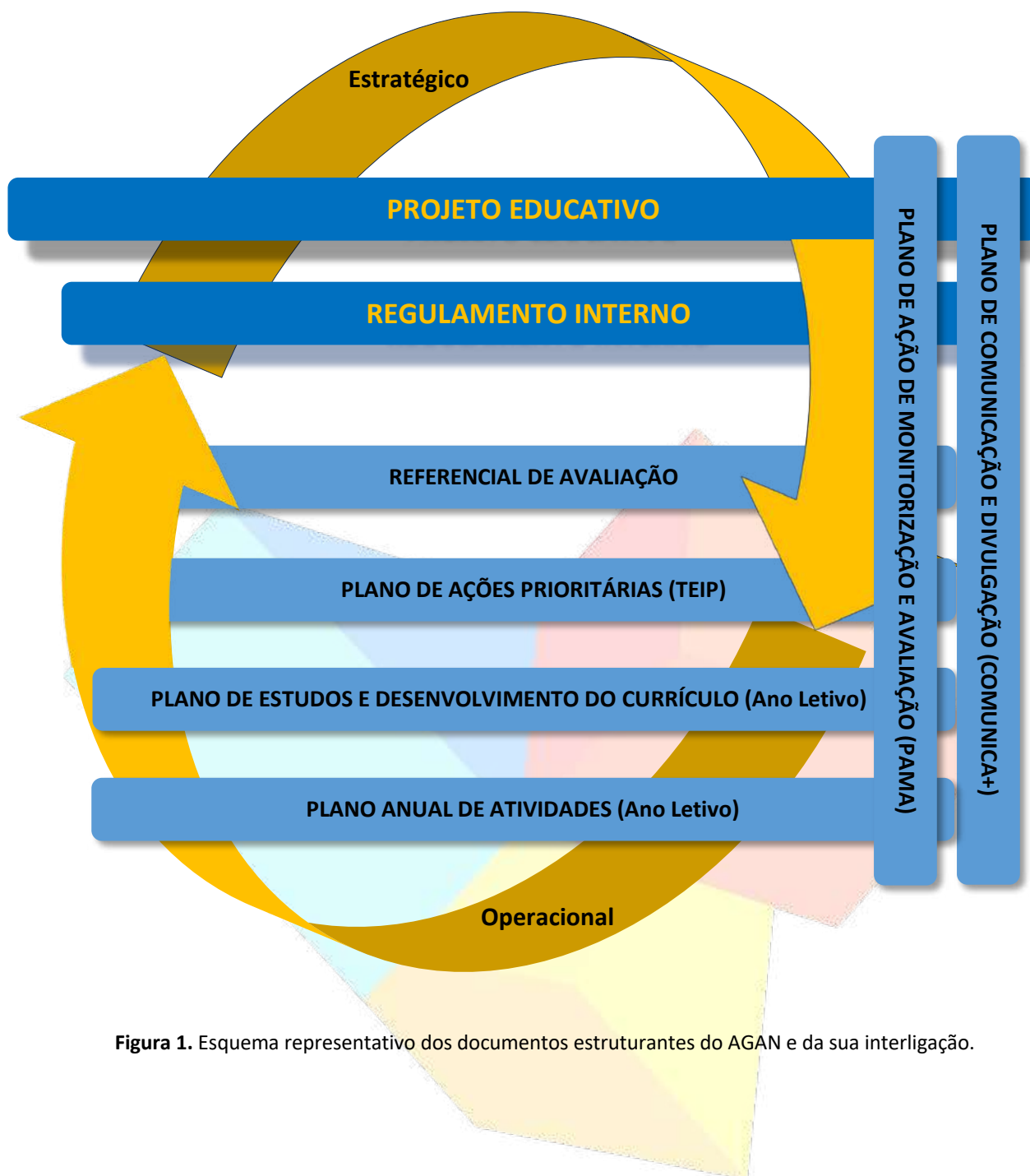


Figura 1. Esquema representativo dos documentos estruturantes do AGAN e da sua interligação.

Caraterização

Contexto Territorial

O concelho da Amadora tem cerca de 110 nacionalidades diferentes, segundo o município. É um local com grande diversidade cultural, onde convivem pessoas de diversas partes do mundo. Entre as nacionalidades presentes, destacam-se as comunidades cabo-verdiana, brasileira, angolana e guineense, além de outras como a chinesa e a indiana.

Localizado no concelho da Amadora, na recente freguesia das Águas Livres – junção da ex-freguesia da Reboleira, parte Sul e ex-freguesia da Damaia – o Agrupamento de Escolas Dr. Azevedo Neves tem como área educativa de influência a zona territorial do concelho que se localiza a Sudoeste, estando estes limites geográficos em contacto com os concelhos de Oeiras e Lisboa e com as áreas educativas de três Agrupamentos de Escolas do concelho.

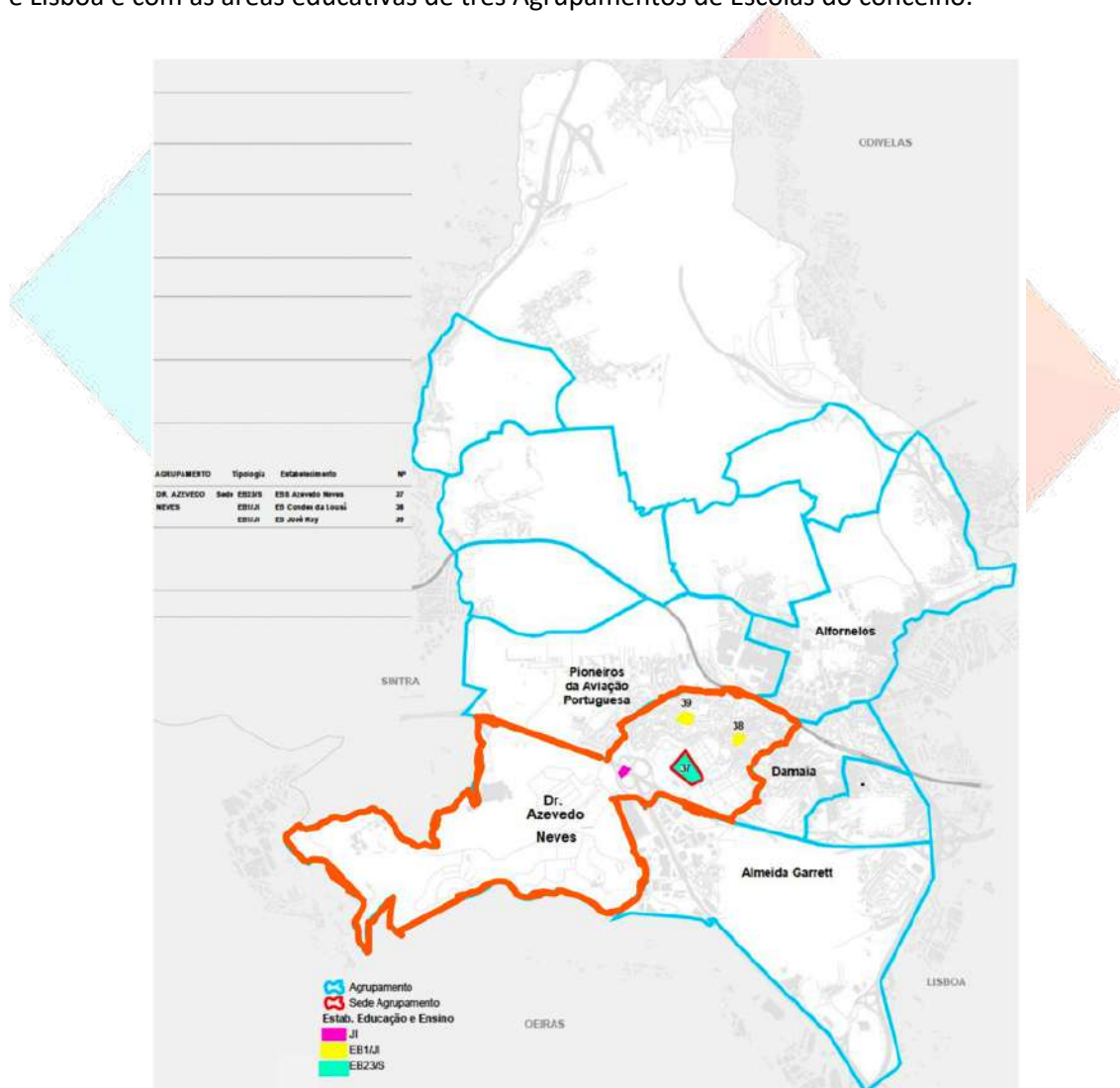


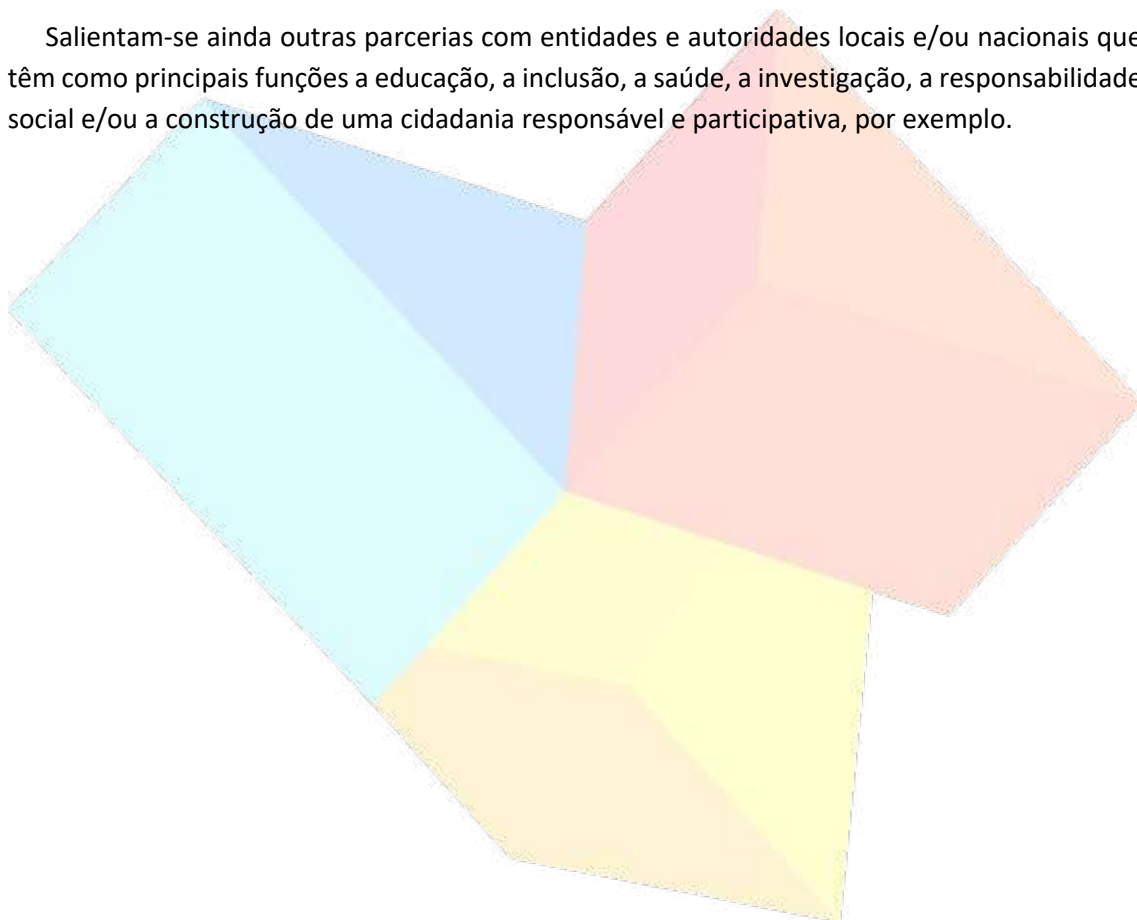
Figura 2. Imagem alterada a partir da carta educativa da Amadora.

O Agrupamento de Escolas Dr. Azevedo Neves (AGAN) é uma entidade de ensino público que se situa na cidade da Amadora, inserida na Área Metropolitana de Lisboa – Norte do Tejo. Sendo um concelho com uma área urbana de 23,79 km² e 171.500 habitantes¹, em 2021, tem uma densidade populacional elevada, de cerca de 7.195 habitantes por km², sendo a quarta maior cidade do país.

¹ Dados retirados do INE Censos 2021.

A descentralização de competências envolveu a transferência de responsabilidades da administração central para o município, com o objetivo de aproximar a tomada de decisões dos cidadãos e melhorar a eficiência dos serviços. Assim, um dos serviços primordiais do Município da Amadora é a Educação. Conscientes do papel fundamental da Educação na construção da comunidade, a Câmara Municipal da Amadora, juntamente com os Agrupamentos/Diretores dos vários Agrupamentos Escolares, tem vindo a desenvolver múltiplas ações como a centralização/coordenação das matrículas, as intervenções de melhoria dos espaços físicos, a articulação na acessibilidade e rede de transportes junto dos Agrupamentos, entre outras. Por sua vez, a câmara municipal, em conjunto com os Agrupamentos de Escolas e o Centro de Formação da Associação de Escolas do Concelho da Amadora (CFAECA), têm desenvolvido projetos em parceria com outras entidades, nomeadamente do Ensino Superior, para potenciar o trabalho formativo e educativo promovido no Agrupamento, contribuindo para o enriquecimento de atividades desenvolvidas e para o sucesso educativo.

Salientam-se ainda outras parcerias com entidades e autoridades locais e/ou nacionais que têm como principais funções a educação, a inclusão, a saúde, a investigação, a responsabilidade social e/ou a construção de uma cidadania responsável e participativa, por exemplo.



Contexto organizacional

O Agrupamento de Escolas Dr. Azevedo Neves foi criado em 2006, como resultado da reorganização da rede educativa, integrando três unidades orgânicas – Escola Básica 1/JI José Ruy, Escola Básica 1/JI Condes da Lousã e Escola Básica e Secundária Dr. Azevedo Neves (criada em 1983) – escola sede/eixo educativo.

As Escolas Básicas são unidades orgânicas do município, sendo da responsabilidade do mesmo, em parceria com o Agrupamento, a manutenção e/ou execução de obra, bem como o equipamento das infraestruturas existentes. Por sua vez, as instalações da escola sede pertencem à Construção Pública E.P.E. (anteriormente designada por “Parque Escolar”).

No que respeita aos recursos humanos, que asseguram o funcionamento do Agrupamento, verifica-se uma grande diversidade de atores educativos, que se enquadra tendo em conta a diversidade de oferta formativa e educativa existente, bem como as necessidades para o apoio à função educativa, nomeadamente apoio administrativo, mas, também, social, psicológico, linguístico ou outro. Por último, destaca-se a evolução, no último ano, na vinculação de docentes ao Quadro do Agrupamento, como se verifica no quadro seguinte.

Quadro 1 – Recursos Humanos.

	2024			2023		
	Quadro	Contrato	Total	Quadro	Contrato	Total
Docentes	113	38	151	89	63	152
Técnicos Especializados para Formação	16	0	16	0	20	20
Técnicos Superiores	5	0	5	7	0	7
Assistente Técnico	8	0	8	8	0	8
Assistente Operacional	44	14	58	37	24	61
TOTAL	186	52	238	141	107	248

De seguida, apresenta-se o organograma aprovado no Regulamento Interno do AGAN, com os órgãos e as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, e os serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos.

Organograma

Administração e Gestão - Órgãos de Coordenação Educativa e Supervisão Pedagógica

Conselho Geral

Diretor

Conselho Pedagógico

Conselho Administrativo

Organização Pedagógica - Estruturas de Coordenação Educativa e Supervisão Pedagógica

- Articulação e Gestão Curricular

Direção

Coordenações de Estabelecimento

Departamentos Curriculares

Áreas Disciplinares (2.º, 3.º ciclo e secundário)

Equipa Técnica – CEF e PIEF

Equipa Técnica – CP e OA

- Coordenação Pedagógica de cada ano, ciclo ou curso

Grupos de Coordenação de Ano (1.º ciclo)

Conselho de Diretores de Turma (2.º, 3.º ciclo e secundário)

Equipas Pedagógicas (CEF; PIEF; CP; AO – EFA e Qualifica)

- Organização, acompanhamento e avaliação das atividades da(s) turma(s)/grupo de alunos

Conselhos de Docentes (pré-escolar e 1.º ciclo)

Conselhos de Turma (2.º, 3.º ciclo e secundário)

Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI)

- Avaliação de Desempenho Docente (ADD) e Avaliação dos Técnicos Superiores (TS)

Secção de Avaliação de Desempenho Docente (SADD)

Avaliadores Internos (ADD)

Avaliadores Externos (ADD)

Comissão de Avaliação (TS)

Comissão Paritária (TS)

Serviços – Serviços Administrativos, Técnicos e Técnico-Pedagógicos

Serviços Administrativos

Equipa de serviços de administração escolar

Serviços Técnicos

Equipa Segurança

Equipa Equipamentos

Equipa Edifícios e Instalações

Serviços Técnico-Pedagógicos

Equipa Técnico – Pedagógica (ETP)

Equipa Bibliotecas

Equipa Plano Anual de Atividades (PAA)

Equipa Cidadania e Desenvolvimento (CD)

Equipa Programa Educação para a Saúde (PES)

Equipa Tutorias

Equipa Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital da Escola (PADDE)

Equipa Disciplina

Equipa TEIP

Equipa de Acolhimento

Observatório de Avaliação Interna

Contexto educativo/ formativo

Nos três estabelecimentos de ensino que compõem este Agrupamento, apresenta-se uma oferta formativa diversificada, desde o pré-escolar até ao fim da escolaridade obrigatória, bem como oferta para adultos, permitindo uma elevada amplitude de escolha e adaptação aos interesses e necessidades de cada criança, jovem e/ou adulto.

A Escola Básica e Jardim de Infância José Ruy, a aproximadamente 600 metros e a Escola Básica e Jardim de Infância Condes da Lousã, a cerca de 400 metros da escola sede – distâncias estas que, na sequência da construção recente de várias urbanizações, pode ser percorrida sem dificuldades pela comunidade escolar - são estabelecimentos com oferta formativa do pré-escolar até ao 4.º ano de escolaridade, do 1.º ciclo do Ensino Básico.

A escola sede, a Escola Básica 2,3 Ciclos/Secundária Dr. Azevedo Neves, abrange o 2.º e 3.º ciclos de escolaridade do Ensino Básico e o Ensino Secundário, destacando-se ofertas formativas que diversificam as escolhas de acordo com os interesses e/ou necessidades dos discentes. Aqui, salienta-se a diversidade de caminhos formativos no Ensino Básico: além do percurso regular, os Cursos de Educação e Formação (CEF), tipo 2 e tipo 3 e o Programa Integrado de Educação e Formação – PIEF – de 3.º ciclo.

O Ensino Secundário tem como oferta Cursos Científico-Humanísticos e diversos Cursos Profissionais, nomeadamente, o Curso Profissional de Cozinha e Pastelaria, o Curso Profissional de Gestão de Equipamentos Informáticos ou o Curso Profissional de Design de Moda, entre outros.

Em regime pós-laboral, o Agrupamento tem o curso de Educação e Formação de Adultos – Técnico de Cozinha e Pastelaria (EFA – nível secundário), constitui-se como um polo do Centro Qualifica do Município da Amadora existindo ainda a oferta formativa de turmas PLA (Português Língua de Acolhimento). A oferta formativa apresentada cruza-se, ainda, com a diversidade de respostas para ir ao encontro das necessidades, interesses ou barreiras à aprendizagem.

No quadro seguinte, apresenta-se o número de alunos e o número de turmas que o Agrupamento teve neste ano letivo e no ano letivo transato.

Quadro 2 – Número de turmas e alunos por ciclo e ano de escolaridade.

Ciclos	Anos de escolaridade	N.º Turmas		N.º Alunos	
		2024/2025	2023/2024	2024/2025	2023/2024
Pré-Escolar	---	5	5	107	107
1.º Ciclo	1.º Ano	5	5	111	110
	2.º Ano	5	6	115	128
	3.º Ano	6	5	124	112
	4.º Ano	6	5	117	111
2.º Ciclo	5.º Ano	4	4	94	77
	6.º Ano	5	4	110	87
3.º Ciclo	7.º Ano	5	5	100	98
	8.º Ano	5	4	92	77
	9.º Ano	4	4	61	89
	PIEF	1	1	16	15

Ciclos	Anos de escolaridade	N.º Turmas		N.º Alunos	
		2024/2025	2023/2024	2024/2025	2023/2024
	CEF – Tipo 2	4	4	46	65
	CEF – Tipo 3	1	-	19	-
Secundário	10.º Ano	2	2	52	51
	11.º Ano	2	2	55	41
	12.º Ano	2	2	30	40
Profissional	Ano 1 - Cursos Profissionais	5	6	74	84
	Ano 2 – Cursos Profissionais	6	7	66	57
	Ano 3 – Cursos Profissionais	7	7	54	63
TOTAL		80	78	1435	1412

Alunos com medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão

O Decreto-Lei N.º 54/2018 identifica as medidas à aprendizagem e inclusão, as áreas curriculares específicas, bem como os recursos a mobilizar para responder às necessidades educativas de todos os alunos ao longo do seu percurso escolar, nas diferentes ofertas de educação e formação.

O agrupamento tem como leme promover uma política educativa de inclusão na escola e na sociedade, nomeadamente dos alunos com necessidades educativas específicas, valorizando e responsabilizando os docentes da turma pela implementação de respostas educativas diferenciadas, adaptadas ao ritmo de aprendizagem dos alunos com necessidades educativas. Assim, um dos focos do agrupamento está projetado na perspetiva da educação inclusiva e na promoção de aprendizagens de qualidade para todos os alunos.

Quadro 3. Número de alunos com medidas seletivas e adicionais no ano letivo 2024/2025.

Níveis de escolaridade	Medidas Seletivas	Medidas Adicionais
Pré-Escolar	9	0
1.º Ciclo	30	18
2.º Ciclo	9	9
3.º Ciclo	21	12
Secundário	11	12
TOTAL	80	51

Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária 4 (TEIP4)

O Agrupamento de escolas Dr. Azevedo Neves está integrado no Grupo 1 — Escolas TEIP em desenvolvimento do Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária 4 (TEIP4). Este programa tem como principais objetivos prevenir e reduzir o abandono e o absentismo escolar, diminuir a indisciplina, promover o sucesso educativo dos alunos com maiores dificuldades económicas,

garantindo uma educação inclusiva e equitativa, fomentando a inclusão e o sucesso educativo a todos e para todos, oferecendo, desta forma, um apoio mais direcionado e eficaz aos discentes que enfrentam maiores desafios no seu percurso escolar, procurando garantir que todos tenham a oportunidade de alcançar o seu pleno potencial.

O Programa TEIP4 tem um período de vigência de seis anos letivos e foca-se numa estratégia de discriminação positiva, cuja concretização assenta num acompanhamento de maior proximidade e na atribuição de recursos e apoios diferenciados às escolas que, por se encontrarem localizadas em territórios de elevada vulnerabilidade social, enfrentam maiores desafios e dificuldades na prossecução da sua missão.

Na figura seguinte apresenta-se o quadro síntese das diversas ações previstas no AGAN, com as medidas e ações estratégicas de intervenção na escola e na comunidade, em torno dos eixos definidos no Programa TEIP4, “Ensino e Aprendizagem”, “Lideranças” e “Comunidade” e as diferentes áreas de intervenção.

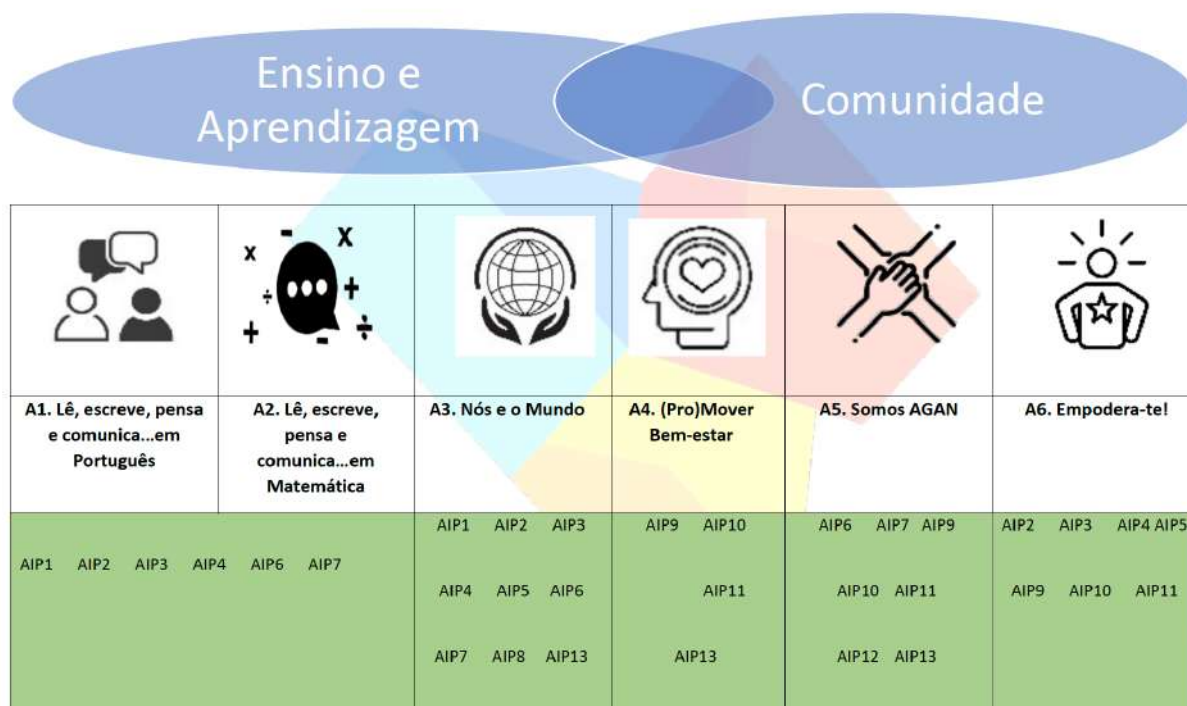


Figura 3. Esquema com as 6 ações TEIP4 no AGAN, os 3 eixos e as Áreas de Intervenção Prioritárias (AIPn).

Áreas de Intervenção Prioritárias (AIPn):

- AIP1 - Sucesso escolar
- AIP2 - Qualidade do sucesso escolar
- AIP3 - Práticas pedagógicas promotoras do desenvolvimento de competências
- AIP4 - Práticas de avaliação promotoras da melhoria das aprendizagens
- AIP5 - Articulação interdisciplinar
- AIP6 - Articulação vertical entre ciclos/níveis de ensino
- AIP7 - Práticas inclusivas
- AIP8 - Incidência de fluxos migratórios
- AIP9 - Absentismo escolar
- AIP10 - Abandono escolar
- AIP11 - Indisciplina
- AIP12 - Envolvimento dos alunos nos processos de avaliação e/ou de decisão
- AIP13 - Envolvimento da comunidade

Contexto Social

É caracterizado por uma intensa multiculturalidade que impõe dinâmicas de vivências culturais ricas em conhecimentos, tradições e experiências diversas. Também é o reflexo de constantes fluxos populacionais internos e externos de alunos e respetivas famílias e de outros elementos da comunidade educativa, como os docentes e os não docentes. Estas particularidades traduzem-se numa riqueza de culturas, tradições, perceções, vivências e impõem desempenhos contínuos de adaptação e construção de respostas que vão ao encontro dos desafios da comunidade em constante movimento.

Nacionalidades (2024/2025)

A comunidade escolar é caracterizada por uma multiculturalidade que se associa a mais de 20 nacionalidades de alunos. Em, aproximadamente, 1450 discentes, com cerca de 45% dos discentes são estrangeiros.

Quadro 4. Nacionalidades Estrangeiras no Agrupamento.

Nacionalidade	N.º de Alunos
Cabo Verde	227
Brasil	129
Angola	97
Guiné-Bissau	40 a 50 alunos de cada nacionalidade
S. Tomé e Príncipe	
Bangladesh	10 a 15 alunos de cada nacionalidade
Nepal	
Índia	
Roménia	1 a 10 alunos de cada nacionalidade
Paquistão	
Moldávia	
Venezuela	
Guiné-Conacri	
Nigéria	
Moçambique	
Itália	
Egipto	
Bielorrússia	
Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda Norte	

Nacionalidade	N.º de Alunos
Rússia	
Quirguistão	
Colômbia	
Chile	
China	

Ação Social Escolar (2024/2025)

A Escola presta apoio, a vários níveis, aos alunos mais carenciados, através da Ação Social Escolar (ASE), cuja caracterização está no Quadro 5, onde se apresenta o número de alunos por escalão e por ano de escolaridade.

Quadro 5. Alunos Beneficiários da Ação Social Escolar.

Ciclos	2024			2023		
	Escalão A	Escalão B	Escalão C	Escalão A	Escalão B	Escalão C
Pré-Escolar	51	27	8	31	26	1
1º Ciclo	131	84	19	104	95	18
2.º ciclo	35	35	2	40	21	5
3.º ciclo	74	40	5	83	37	3
Secundário	24	29	2	37	40	7
TOTAL	315	215	36	295	219	34

No universo dos alunos beneficiários da ASE são atribuídas bolsas de mérito para os alunos do ensino secundário que obtenham resultados de elevado nível do seu desempenho académico, apresentando-se no quadro 6 a evolução do número de alunos com bolsa de mérito no AGAN, nos dois últimos anos letivos.

Quadro 6. Quadro Resumo dos Alunos com Bolsa de Mérito.

Número de Alunos com Bolsa de Mérito	
2023	14
2024	11

Contexto Pedagógico

A Declaração de *Incheon* para a Educação 2030, adotada por mais de 160 países, entre os quais Portugal, estabelece uma nova visão para a educação: “assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” (Declaração de Incheon, 2016). Neste âmbito, o nosso País assume compromissos claros para a promoção de uma educação de qualidade, desenvolvendo trabalhos para a construção de um Perfil dos Alunos à saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO), para a definição de Aprendizagens Essenciais (AE), para a promoção da Educação Inclusiva (EI) e para a definição de uma Estratégia de Educação para a Cidadania (EEC).

Com base nestas orientações e no intuito de cumprir os compromissos assumidos, desenvolveram-se várias iniciativas nacionais com objetivos distintos, destacando-se de seguida as que se têm materializado em ações no AE Dr. Azevedo Neves. Tendo em conta as taxas ainda altas de retenção escolar, a expressiva taxa de abandono escolar precoce e a forte correlação entre a condição socioeconómica das famílias e os resultados/percursos escolares, foi lançado o Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE) e um sistema de tutorias. Para a promoção de oportunidades de aprendizagem ao longo da vida, é apresentado o Programa Qualifica, os Cursos de Educação e Formação de Adultos e os cursos de Português Língua de Acolhimento. O Programa de Desporto Escolar enquadra-se na promoção de um estilo de vida saudável, de valores éticos e princípios de cidadania ativa. Relativamente à garantia de acesso escolar de crianças a serviços de qualidade, foram produzidas as Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar. Desenvolveram-se, ainda, medidas que apoiam o acesso escolar de crianças e jovens em contextos sociais carenciados, como o Apoio Social Escolar (ASE), que assegura a cobertura dos custos escolares; os Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), que providenciam recursos adicionais às escolas em contextos desfavorecidos; o Programa Escolhas, que suporta projetos destinados à integração de crianças e jovens provenientes de comunidades vulneráveis, tendo como eixos prioritários a formação profissional, a inclusão digital e o empoderamento dos jovens; e o Português Língua Não Materna (PLNM), bem como a existência do Despacho n.º 2044/2022, de 16 de fevereiro, tendo em vista o acolhimento e inclusão de alunos migrantes. Por sua vez, foi lançado o Selo Escola Intercultural, que distingue as escolas que se destacam no desenvolvimento de atividades/projetos para a valorização da diversidade como oportunidade e fonte de aprendizagem para todos. O Orçamento Participativo das Escolas é outro exemplo de práticas desenvolvidas, permitindo aos estudantes participar democraticamente na gestão da sua escola e, desta forma, reforçar a sua formação para a cidadania. O Plano Nacional de Leitura, resultante da articulação entre a área da Cultura e da Educação, constitui-se como uma iniciativa que tem em vista o desenvolvimento das competências nos domínios da leitura e da escrita, O Plano Nacional de Cinema que visa formar públicos para o cinema, divulgando obras cinematográficas e promovendo a sua interpretação e apreciação, desenvolvendo o gosto pelo cinema e a capacidade de leitura e interpretação de imagens em movimento, além de tornar o cinema acessível às escolas, promovendo sessões de filmes e disponibilizando recursos como a plataforma de filmes do PNC; o Projeto de Promoção e Educação para a Saúde (PES), com um espetro de atuação na articulação entre a Saúde e Educação, para o desenvolvimento de uma literacia em saúde e com o intuito da promoção de comportamento saudáveis, atribuindo o Selo Escola Saudável ao AGAN no ano letivo 2024/2025, e a Academia de Líderes UBUNTU Escolas, enquanto programa de capacitação destinado a jovens para promover competências socio emocionais, contribuindo para a sua transformação e capacitação enquanto agentes de mudança/líderes, ao serviço da comunidade.

Devido à pandemia relativa ao COVID-19, que provocou vários constrangimentos na educação e nas escolas, como as várias interrupções de atividades letivas presenciais, outras realidades foram impostas às escolas, salientando-se a criação do Plano 21 | 23 Escola+, com o objetivo de recuperar conhecimentos e competências, num horizonte de implementação de 2 anos letivos e o Programa de digitalização para

as Escolas, uma das medidas estabelecidas no âmbito do Plano de Ação para a Transição Digital, acelerando a transformação digital com a disponibilização de equipamentos para alunos e docentes, acesso à Internet, recursos educativos digitais de qualidade e formação. Por último, o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), sob a medida Investimento RE-C06-i01, surge para desafiar as escolas a reequipar e robustecer a sua infraestrutura tecnológica com oferta de ensino profissional, através da aquisição de equipamentos, permitindo a modernização e/ou criação de Centros Tecnológicos Especializados (CTE). Neste contexto, o Agrupamento tem em desenvolvimento um CTE Industrial para os Cursos Profissionais de Técnico de Restaurante e Bar e Técnico de Cozinha e Pastelaria, em resultado da candidatura a esta medida na 2.ª fase de concurso.

Tendo em conta que os últimos anos têm sido marcados pela dificuldade de alunos de algumas zonas geográficas garantirem as suas aprendizagens, devido a períodos muito prolongados sem aulas, por ausência de colocação de docentes, foram adotadas, pela tutela, várias medidas no ano letivo de 2024/2025, para a contratação/fixação de professores nos Agrupamentos de Escolas e medidas no âmbito da organização e distribuição de serviço de forma a reduzir ao máximo o número de alunos sem aulas/professor.

A Biblioteca AGAN é composta por 3 bibliotecas residentes, que pertencem à Rede de Bibliotecas Escolares (RBE), cada uma situada em cada estabelecimento de ensino do Agrupamento. Estes espaços constituem-se como espaços onde se desenvolvem dinâmicas e ambientes enriquecedores das aprendizagens, estimulando os alunos a desenvolver competências transversais.

O AGAN tem vindo a promover as certificações de Cursos Profissionais, tendo por base o referencial europeu EQAVET (*European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training*), criado para garantir e melhorar a qualidade do Ensino e da Formação Profissional (EFP) nos países da União Europeia. Este referencial apoia as escolas e centros de formação a monitorizar, avaliar e melhorar continuamente o seu sistema de ensino profissional. No AGAN já está concluída a certificação do ciclo de formação 2017/2020, estando os dados relativos a 2018/2021 e 2019/2022 em fase de certificação.

A estes contextos associam-se as orientações centrais, expostas em diversos documentos legislativos, relativas à Autonomia e Flexibilidade curricular, à Educação Inclusiva e à Descentralização de Competências na área da educação para os poderes locais municipais, bem como os contextos locais expostos na caracterização do Agrupamento e nos problemas/constrangimentos, ameaças, mas também nas forças, desafios, oportunidades que se identificam de seguida.

Análise e diagnóstico estratégico

Tendo por base a caracterização, com os diversos contextos e a análise SWOT, realizada, com participação dos vários atores educativos do Agrupamento, no início do ano letivo 2022/2023 (Anexo 1), foram tecidas algumas considerações em torno da análise e reflexão sobre estes dados, a partir das quais se fez o desenho do plano estratégico.

Na análise SWOT, verifica-se que são elencados alguns fatores externos, mas que não demonstram a globalidade das dinâmicas com os vários parceiros/entidades, que possam contribuir para a estratégia do AGAN (oportunidades) ou que se considerem ameaças.

Após a análise dos dados, o Agrupamento considerou 3 domínios centrais para a intervenção: Pessoas, Aprendizagens e Comunicação.

Resulta, também, a definição das orientações para a ação, a missão, a visão e os valores, bem como o plano estratégico. São três os eixos que orientam o plano estratégico: Pessoas, Comunicação e Aprendizagens. Para cada eixo, apresentam-se os domínios de intervenção e as linhas de ação estratégicas, com objetivos estratégicos, metas e indicadores de medida.

Quadro 7. Análise SWOT do AGAN.

	CONTRIBUI PARA A ESTRATÉGIA DO AGAN	DIFICULTA A ESTRATÉGIA DO AGAN
ASPETOS INTERNOS	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grande apoio, disponibilidade e empenho dos professores (27); - Diversidade e adequação da Oferta Formativa (26); - Espaço físico, amplos espaços exteriores (14); - Qualidade da intervenção pedagógica (10); - Instalações desportivas (8); - Acolhimento, integração e inclusão (13); - Multiculturalidade (13); - Bons funcionários (7); - Espaço físico, instalações (7); - Segurança, controlo na saída e entrada da escola (6); - Serviço de Psicologia, Serviço Social (6); - Atividades extracurriculares e formação em contexto trabalho (6); - Condições das salas (5); - Comunicação (5); - Biblioteca (4); - Bar (4); - Papelaria (4); - Comida, Refeitório (4) 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quantidade e qualidade comida, filas no refeitório (24); - Horário reduzido, dificuldade de acesso, funcionamento da secretaria (24); - Escassez/falta de manutenção/pouca qualidade dos recursos digitais (21); - Insegurança (14); - Internet lenta (14); - Manutenção de espaços, instalações, equipamentos (11); - Ausência de espaços cobertos, sala para alunos (11); - Horário reduzido, falta de funcionários, pouca oferta no Bar (8); - Falta de professores, técnicos (8); - Horários, carga horária (8); - Falta de vigilância no espaço escolar (7); - <i>Bullying</i> (6); - Indisciplina, falta de medidas no controlo da indisciplina (6); - Falta de limpeza das instalações e de material de limpeza (6);

	CONTRIBUI PARA A ESTRATÉGIA DO AGAN	DIFICULTA A ESTRATÉGIA DO AGAN
ASPETOS INTERNOS	<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboração e entre ajuda dos professores (4) - Oferta Complementar e Reforço curricular (4) - Localização, acesso (3); - Bom relacionamento entre os pares (2); - Animais na escola (2); - Parcerias e trabalho em rede (2) - Bom atendimento por parte dos serviços administrativos (1) 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falhas na comunicação e na divulgação (7) - Falta de materiais, equipamento (5); - Instabilidade do corpo docente, descontinuidade pedagógica (5); - Cacifos (5); - Falta de funcionários (4); - Dificuldade de utilização e comunicação digital (4); - Falta de aproveitamento e limpeza dos espaços exteriores (4); - Pouco controle entradas e saídas da escola (3); - Falta de condições de espaços desportivos (3); - Aglomeração e demora na entrada e saída da escola, torniquetes (2); - Poucas visitas de estudo (2); - Horário reduzido da Papelaria (2). - Demora no serviço de Reprografia (2) - Assiduidade dos alunos (2) - Falta de acompanhamento dos alunos (2) - Falta de condições para os animais da escola (2); - Burocracia (2) - Falta de ecopontos (2) - Atualização dos horários no PBX e Blocos (1) - Falta de formação dos serviços administrativos (1) - Equipa recém-formada dos serviços administrativos (1)
	CONTRIBUI PARA A ESTRATÉGIA DO AGAN	DIFICULTA A ESTRATÉGIA DO AGAN
ASPETOS EXTERNOS	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aproveitar e reforçar a diversidade e a qualidade da oferta formativa (19); - Rentabilizar os espaços/instalações (13); - Realizar mais atividades de relação com as famílias e comunidade (8); - Consolidar e dinamizar parcerias/imagem da escola e estágios (6); - Atividades desportivas e Desporto Escolar (5); - Dinamizar mais atividades extracurriculares e clubes (3); - Riqueza multicultural (4); - Realizar mais visitas de estudo (4); - Melhorar a qualidade da alimentação na escola (4); 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insegurança (21); - Receio, ameaças, roubos dos alunos mais velhos (6); - <i>Bullying</i> (6); - Falta de supervisão, vigilância no espaço exterior (6); - Indisciplina, imagem da escola (5); - Absentismo dos alunos (4); - Falta de professores e técnicos/rotatividade de docentes (4); - Falta de espaços salas de apoio, acompanhamento a alunos sem aulas (2); - Falta de investimento, manutenção das instalações (2); - Não controle, registo do estado dos livros para empréstimo (2)

	CONTRIBUI PARA A ESTRATÉGIA DO AGAN	DIFICULTA A ESTRATÉGIA DO AGAN
ASPETOS EXTERNOS	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o número de atividades de apoio e de intercâmbio escolar (4); - Disponibilidade da direção e dos professores para projetos inovadores (3) - Recriar a horta pedagógica (3); - Promover atividades com os animais da escola (3); - Continuar e melhorar o apoio social aos alunos (2); - Melhorar a comunicação e divulgação (2) 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alunos com ligações a grupos violentos exteriores à escola (2) - Ajuntamentos, presença de elementos estranhos no exterior da escola (2); - Falta de funcionários (2) - Falta de investimento em material, equipamento e programas (2); - Falta de limpeza dos espaços verdes (2); - Falta de firmeza e uniformidade de critérios e procedimentos (2); - Fraco envolvimento dos encarregados de educação (2); - Burocracia (2); - Concorrência de outras escolas (2); - Falta de motivação, desinteresse dos alunos pela vida escolar (2) - Ameaça de Cyber-ataque (1) - Arquivo em formato de papel sujeito a extraviar-se (1) - Pessoal administrativo desconsiderado e desacreditado. (1)

Orientações para a ação

As orientações para a ação estão necessariamente enquadradas com os documentos emanados pelas entidades nacionais e internacionais, na área da educação, e com os contextos regionais, locais, de grupo e individuais.

Perante este panorama diversificado e complexo, em várias dimensões, de orientações, programas de ação, contextos e realidades, impõem-se orientações para a ação no âmbito da administração escolar, que consigam responder de forma eficaz e coerente aos desafios com que a Educação e as Organizações Educativas se confrontam atualmente. É numa lógica de sociologia da ação pública (Carvalho, 2015), com um reforço do papel de ação dos atores educativos na identificação e qualificação de problemas, mas, também, na elaboração de respostas, que se pretendem desenrolar as ações propostas, entendendo que o Agrupamento é dotado de capital humano para a produção coletiva de ações, capaz de se apropriar e reconfigurar as orientações e contextos.

Para a construção dessas práticas e evolução das mesmas, expõem-se as 3 dimensões que se compreendem como fundamentais nas mesmas (figura 1): o Conhecimento, entendendo-se como a necessidade dos atores educativos terem uma visão clara de tudo o que envolve o Agrupamento e as políticas educativas locais, nacionais e internacionais, para potenciar a ação; a Organização, no sentido de construir, reinventar e/ou reforçar o que já existe, para se adaptar às exigências atuais e a Criatividade, enquanto forma expressiva e concreta da articulação das outras 2 arestas do triângulo.



Figura 4. Esquema representativo das dimensões a ter em conta na construção das ações. Adaptado do URL: <<https://www.youtube.com/watch?v=IBxCRIZvXZI>>, disponível a 09/05/2022.

Por sua vez, é importante também um olhar sobre a estrutura organizativa, de posicionamento dos diferentes intervenientes e das ligações e sentidos do conhecimento e/ou ações, privilegiando a atuação dinâmica.

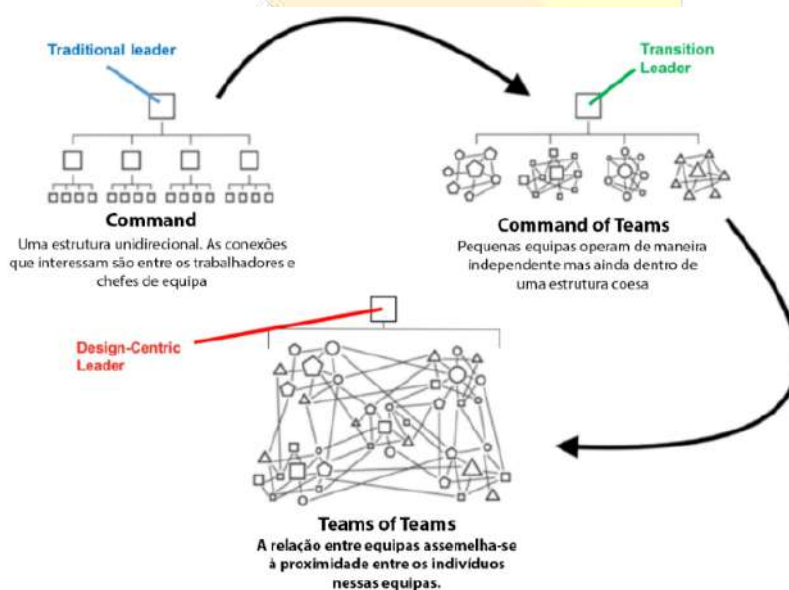


Figura 5. Esquemas representativos da evolução da estrutura organizativa de indivíduos.

Numa continuidade de lógicas de ação, impõe-se uma evolução gradual para uma estrutura organizativa mais orgânica (último esquema da figura 2), com a existência de relações/ligações bidirecionais entre as diferentes equipas, que se organizam tendo em conta diferentes áreas de conhecimento, mas também de atuação, conforme os interesses e as necessidades identificados. Consequentemente, as lideranças nesta rede de intervenientes são no sentido de mediar, orientar, apoiar as dinâmicas existentes.

Princípios orientadores

Princípio humanista: reconhecendo o ser humano como valor e preocupação central, com capacidade de se melhorar a si próprio, quer de forma individual quer de forma coletiva e, simultaneamente, com responsabilidade moral sobre a sua vida e sobre o Mundo que o rodeia.

Princípio inclusivo: destacando o direito de todas as crianças e alunos terem uma resposta educativa num ambiente regular, proporcionando o desenvolvimento máximo de competências, promovendo o acolhimento e a intervenção dos restantes intervenientes educativos, onde valores como a equidade, a ética, a partilha estejam presentes.

Princípio da qualidade: sublinhando a importância de um caminho gradual, com rigor e sustentável das ações administrativas, de gestão e pedagógicas, para a organização, rigor, transparência e inovação.

Princípio de excelência: identificando a excelência como a meta a atingir para cada um, com vista à construção de uma história de sucesso educativo para cada aluno, ao encontro das competências no perfil do aluno.

Atores Educativos

Os atores educativos são todos aqueles que desempenham um papel, direta ou indiretamente, no percurso educativo de cada criança, jovem ou adulto, influenciando o processo de aprendizagem.

Por sua vez, a interação e colaboração entre os atores educativos são fundamentais para a criação de ambientes de aprendizagem eficazes e, conseqüentemente, promover-se o sucesso educativo de todos os alunos.

Tendo por base estes pressupostos, é fundamental ressaltar o papel de cada um dos atores que se apresentam na Figura 6 e que são fundamentais para a *performance* educativa no AGAN:

- Alunos: com o papel principal no processo educativo, aprendendo e desenvolvendo-se.
- Docentes/Educadores: responsáveis pela construção de conhecimento e orientação da aprendizagem.
- Pais/Encarregados de Educação/Tutores: compartilham a responsabilidade pela educação, com apoio, suporte e colaboração.
- Pessoal não docente: apoia a ação educativa, como assistentes operacionais, técnicos especializados, etc.
- Lideranças internas: lideram e coordenam a ação educativa no AGAN.
- Município e outras organizações locais: potenciam a capacidade do AGAN, oferecendo e/ou apoiando as atividades e os ambientes de aprendizagem.
- Comunidade: famílias, empresas, instituições sociais, etc., que contribuem para o contexto educativo.
- Políticas Educativas: Leis, programas e diretrizes que moldam o sistema educativo e as decisões no AGAN.

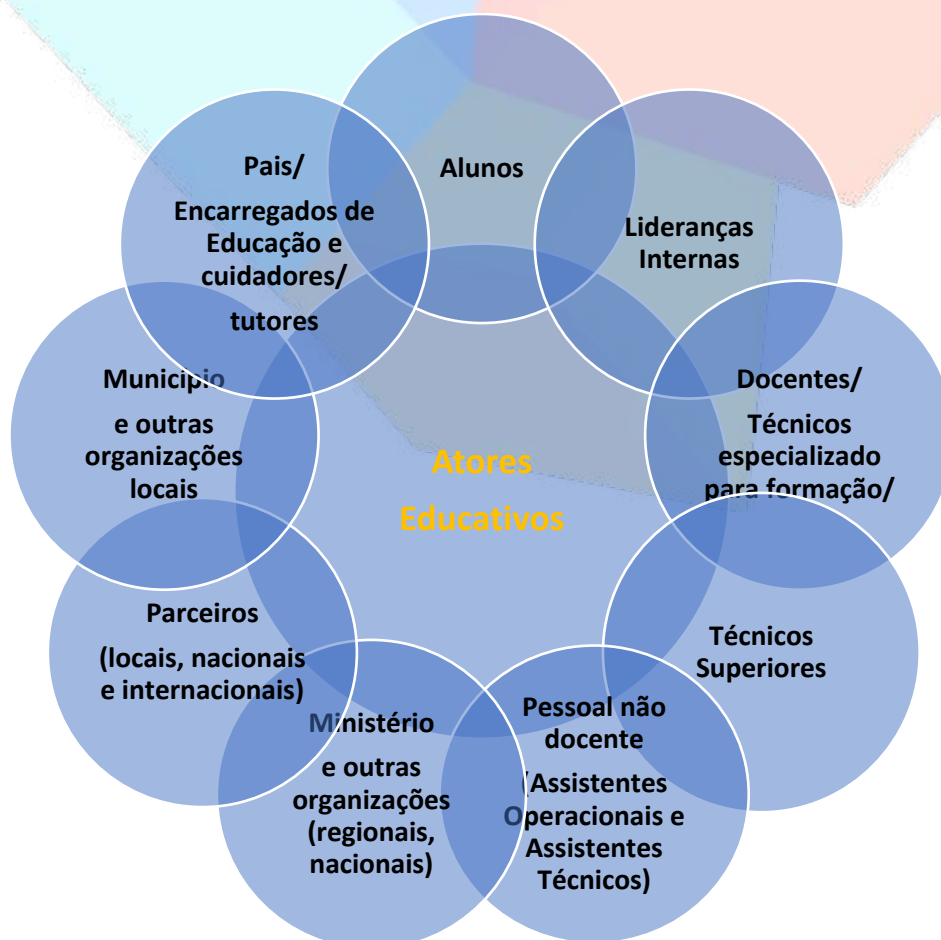


Figura 6. Esquema ilustrativo dos vários atores educativos que influenciam, direta ou indiretamente, o percurso educativo no AGAN.

Missão, Visão e Valores

Missão



Promover aprendizagens inclusivas, o desenvolvimento de competências a partir das raízes culturais, históricas e geográficas dos vários alunos, de modo que se construam individualmente e exerçam uma cidadania ativa, responsável e plena, social e profissionalmente.

Visão



Visualizam-se alunos que vivem a interculturalidade, que constroem o máximo de competências pessoais e académicas, independentemente da sua origem e/ou condição socioeconómica, cultural ou outra, e que se tornam líderes humanizados da sua vida profissional e pessoal, eficazes em termos comunicativos e disponíveis em termos emocionais.

Valores



Inclusão
Iniciativa
Integridade
Tolerância

Responsabilidade
Rigor
Interculturalismo
Verdade

Perseverança
Solidariedade
Respeito
Humildade

Eixos

O plano estratégico assenta em três eixos, tendo por base a caracterização do agrupamento e os principais problemas e necessidades identificadas. Constitui-se como uma visão macro de intervenção, onde se cruzam as características do agrupamento e os constrangimentos com as linhas de ação. Destacam-se, de seguida, os domínios de intervenção selecionados.

Pessoas



Tendo por base a multiculturalidade, riqueza de experiências, culturas, vivências, bem como a importância de gerir conflitos, da autorregulação, da construção de uma inteligência emocional e de um caráter pessoal sólido enquanto aluno, profissional ou cidadão, pretende-se contribuir para a gestão das emoções e para o bem-estar de todos os atores educativos, promovendo um ambiente seguro, saudável, física e emocionalmente, de participação, partilha de saberes e no respeito. Pretende-se, ainda, proporcionar uma visão de futuro concreta enquanto pessoas sociais e futuros profissionais.

Comunicação



Propõe-se o foco na comunicação, em **duas** vertentes: no âmbito de uma estratégia de comunicação organizacional global partilhada e na definição de estratégias que promovam o envolvimento e a capacitação dos alunos.

Esta comunicação organizacional permite um aumento da eficácia dos procedimentos na comunicação interna e externa, a partilha de ações e de saberes, entendendo a comunicação como um elemento-chave para chegar a todos os atores da comunidade educativa. Pretende-se promover a mudança, produzir um efeito positivo sobre o ambiente interno e consequentemente sobre a identidade, sentimento de pertença e imagem global do agrupamento;

Em relação à definição de estratégias de comunicação com os discentes, pretende-se eficácia e qualidade, que atenda à diversidade/público/conteúdo/forma/situação, de modo a desenvolverem-se competências globais fundamentais para o seu percurso escolar e para a sua vivência em sociedade.

Aprendizagens



Compete-nos: facilitar o acesso e a continuidade no ensino básico gratuito, diminuir a retenção, o absentismo e abandono escolar; contribuir para a qualificação de toda a comunidade, incluindo a população adulta; contribuir para aprendizagens mais significativas e integradas/articuladas, desde o pré-escolar ao 12.º ano de escolaridade, envolvendo cada um nas suas aprendizagens; proporcionar a diversidade da oferta formativa, indo ao encontro dos interesses e necessidades das crianças e jovens e dos contextos da comunidade; garantir a qualidade da oferta formativa que apresentamos.

Plano Estratégico

EIXOS (E)	DOMÍNIOS (D)	LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICAS (LE)
E1. Pessoas	D1. Resultados sociais.	<p>LE.1 – Melhorar a gestão emocional, com a regulação de comportamentos e as interações entre pares e comunidade educativa.</p> <p>LE.2 – Melhorar a participação e o envolvimento de todos os atores da comunidade educativa, nos procedimentos e nas decisões inerentes à vida do Agrupamento.</p> <p>LE.3 – Proporcionar um ambiente inclusivo, com um ambiente seguro e saudável, fisicamente e emocionalmente, de participação, partilha de saberes e respeito.</p>
	D2. Resultados individuais.	<p>LE.4 – Promover a construção de uma visão de futuro concreta, enquanto indivíduo, cidadão e futuro profissional.</p> <p>LE.5 – Promover a capacitação de cada um como líder de si mesmo e história em construção.</p>
E2. Comunicação	D3. Comunicação organizacional	<p>LE.6 – Potenciar os recursos existentes e explorar oportunidades para melhorar a comunicação organizacional dinâmica.</p> <p>LE.7 – Projetar a identidade do Agrupamento interna e externamente.</p>
	D4. Competências comunicacionais	<p>LE.8 – Proporcionar fluxos comunicacionais eficazes.</p> <p>LE.9 – Melhorar a <i>performance</i> comunicacional, atendendo à diversidade de contextos, público, conteúdo e formatos.</p>
E3. Aprendizagens	D5. Percurso escolar	LE.10 – Proporcionar condições para um percurso escolar de sucesso para TODOS.
	D6. Oferta formativa e educativa	<p>LE.11 – Oferecer e potenciar a qualidade e diversidade da oferta educativa e formativa.</p> <p>LE.12 – Criar condições para o acesso e para a participação nas aprendizagens.</p> <p>LE.13 – Articular, monitorizar e avaliar as ofertas educativas e formativas.</p>

E1. Pessoas

D1. Resultados sociais

LE.1 – Melhorar a gestão emocional, com a regulação de comportamentos e as interações entre pares e comunidade educativa.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
<p>Promover a inteligência emocional nos alunos.</p> <p>Desenvolver ações que permitam a organização de espaços diversos de integração e a promoção de bem-estar dos membros integrantes da comunidade escolar.</p> <p>Assegurar a articulação das atividades de apoio à família e das atividades de enriquecimento curricular.</p>	<p>Dinamizar iniciativas que promovam a educação para a saúde e o bem-estar.</p> <p>Dinamizar iniciativas que promovam a atividade física e desportiva.</p> <p>Assegurar a formação e implementação de mentorias, de alunos-a-alunos.</p> <p>Implementar atividades dirigidas às famílias, de mediação na acessibilidade às instituições e organismos.</p> <p>Promover a parentalidade positiva.</p>	<p>Avaliação do impacto através da aplicação de questionário (pré-questionário e pós-questionário) sobre expectativas, conhecimentos e avaliação da satisfação.</p> <p>Análise qualitativa e quantitativa de projetos.</p> <p><i>Feedback</i> dos participantes.</p> <p>Entrevista “<i>focus-group</i>”.</p> <p>Número de participantes presentes em ações e eventos.</p>
<p>Promover um clima escolar positivo e cooperante que estabeleça um ambiente de respeito e colaboração entre todos os membros da comunidade escolar.</p> <p>Fomentar a adoção de uma filosofia e uma prática orientadas para a igualdade e inclusão.</p>	<p>Dinamizar ações preventivas e/ou remediativas no âmbito da resolução de conflitos entre alunos e entre alunos e docentes e não docentes.</p> <p>Implementar ações de sensibilização sobre necessidades variadas como de saúde, apelando à tolerância, ao respeito e ao diálogo.</p>	<p>Registo de n.º e tipo de incidentes.</p> <p>Aplicação de pesquisas do ambiente escolar.</p> <p>Análise de relatos de alunos e professores.</p> <p>Número de participantes presentes em ações e eventos.</p>
<p>Fortalecer as relações interpessoais na comunidade escola.</p>	<p>Dinamizar e reforçar a participação de encarregados de educação e alunos em atividades extracurriculares e projetos colaborativos que envolvam a comunidade escola.</p>	<p>Número de participantes presentes em eventos.</p> <p>Análise de projetos.</p> <p><i>Feedback</i> dos participantes.</p>

<p>Capacitar os docentes e os não-docentes para lidar com questões emocionais nos respetivos contextos.</p>	<p>Promover a capacitação emocional, comunicacional e de adaptabilidade nos docentes e não docentes.</p> <p>Aumentar a participação em formações e ações sobre gestão emocional e bem-estar.</p>	<p>Registo de participação em atividades de formação.</p> <p>Avaliação da satisfação dos intervenientes.</p> <p>N.º de atividades do PAA com intervenção e impacto na comunidade.</p> <p>Nível de participação e grau de satisfação dos envolvidos nas atividades.</p>
--	--	--

E1. Pessoas

D1. Resultados sociais

LE.2 – Melhorar a participação e o envolvimento de todos os atores da comunidade educativa, nos procedimentos e nas decisões inerentes à vida do Agrupamento.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
<p>Incentivar a participação ativa dos alunos e encarregados de educação nos processos de decisão escolar.</p>	<p>Promover junto da comunidade educativa uma democracia participativa, tendo como princípio orientador a Declaração Universal dos Direitos Humanos.</p> <p>Promover o planeamento e execução de ações, dinâmicas ou atividades, identificadas e dinamizadas pelos alunos, envolvendo toda a comunidade escolar.</p>	<p>Quantidade de sugestões recebidas e respondidas no prazo estipulado em questionário sistema de sugestões e <i>feedback</i>.</p>
<p>Reforçar a colaboração entre docentes, não docentes e outros membros da comunidade.</p>	<p>Promover a participação dos encarregados de educação e das entidades parceiras, em todas as fases de construção dos eventos escolares.</p>	<p>Percentagem de aumento na participação em eventos escolares, comparados aos anos letivos anteriores.</p>

E1. Pessoas

D1. Resultados Sociais

LE.3 – Proporcionar um ambiente inclusivo, com um ambiente seguro e saudável, fisicamente e emocionalmente, de participação, partilha de saberes e respeito.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
Garantir um ambiente físico seguro e adaptado às necessidades de todos os alunos, bem como dos seus encarregados de educação e de todos os profissionais.	Promover atividades relacionadas com a segurança, otimizando as parcerias. Avaliar as condições de segurança e acessibilidade das instalações escolares envolvendo a comunidade educativa.	Relatório de levantamento anual com recomendações.
Fortalecer o bem-estar e o autocuidado.	Implementar ações e programas de desenvolvimento socioemocional e atenção plena. Proporcionar experiências em contextos diversificados, indo ao encontro do perfil de cada aluno.	Número de participantes nas sessões. Grau de satisfação medido por inquéritos.
Fomentar uma cultura de respeito e cooperação entre os membros da comunidade educativa.	Realizar atividades de sensibilização sobre inclusão e respeito, envolvendo a comunidade escolar nas várias fases.	Quantidade de atividades realizadas. Porcentagem de participantes por comparação com o total de membros da comunidade.

E1. Pessoas

D2. Resultados individuais.

LE.4 – Promover a construção de uma visão de futuro concreta, enquanto indivíduo, cidadão e futuro profissional.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
Capacitar para a participação cívica, incentivando cada um a ser agente de	Dinamizar ações de literacia: saúde, financeira, digital, mediática, ambiental e/ou outras.	Quantidade de atividades realizadas.

<p>mudança para uma sociedade equitativa, inclusiva e colaborativa.</p>	<p>Promover a construção de um clima de escola acolhedor, inclusivo e equitativo, com iniciativas participadas por todos os elementos da comunidade escolar.</p> <p>Incentivar a participação da comunidade escolar na construção de projetos neste âmbito.</p>	<p>Percentagem de participantes por comparação com o total de membros da comunidade.</p> <p>Grau de satisfação medido por inquéritos.</p>
<p>Aproximar a escola ao mundo do trabalho e desenvolver competências de carreira, valorizando a aprendizagem ao longo da vida.</p>	<p>Disponibilizar orientação vocacional, apoiando a tomada de decisão relativa ao prosseguimento de estudos e à inserção no mundo de trabalho.</p> <p>Proporcionar acesso a diferentes ambientes de trabalho, a dias abertos e eventos de empregabilidade e de empreendedorismo.</p> <p>Desenvolver parcerias com empresas e instituições locais para estágios e formações.</p>	<p>Número de participantes nas sessões.</p> <p>Grau de satisfação medido por inquéritos.</p>

E1. Pessoas

D2. Resultados individuais

LE.5 – Promover a capacitação de cada um como líder de si mesmo e história em construção.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
<p>Capacitar os alunos como seres autónomos, em diálogo com a sociedade, numa perspetiva construtiva e sustentável.</p>	<p>Dinamizar atividades promotoras de interculturalidade, participação cívica, voluntariado e solidariedade.</p>	<p>Número de ações realizadas.</p> <p>Grau de satisfação medido por inquéritos.</p>

	<p>Realizar oficinas e formações sobre desenvolvimento pessoal, autogestão e sustentabilidade.</p> <p>Implementar projetos sobre temas como cidadania global, ética ambiental e responsabilidade social.</p> <p>Incentivar a criação de planos de ação individualizados e ou planos conjuntos, para objetivos pessoais e objetivos sociais.</p>	
Habilitar docentes, não docentes e famílias como elementos ativos e facilitadores do desenvolvimento pessoal e social.	<p>Promover ações que privilegiem a partilha de vivências, reconhecendo os obstáculos, celebrando as superações: experiências de vida, profissionais, académicas.</p> <p>Implementar um sistema de sugestões e <i>feedback</i>.</p>	<p>Número de ações realizadas.</p> <p>Grau de satisfação medido por inquéritos/sistema de <i>feedback</i>.</p>

E2. Comunicação

D3. Comunicação organizacional

LE6 – Potenciar os recursos existentes e explorar oportunidades para melhorar a comunicação organizacional dinâmica.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
Promover uma comunicação pedagógica com foco, mais simplificada e intencional.	<p>Aumentar a utilização das plataformas do AGAN e do telefone do AGAN para a comunicação relativamente a questões pedagógicas.</p> <p>Aumentar a articulação entre os agentes educativos com partilha de ações e de saberes.</p> <p>Alinhar os documentos orientadores e as plataformas existentes, de forma a articular documentos e procedimentos.</p> <p>Reduzir o ruído na comunicação, promovendo fluxos de comunicação através das lideranças intermédias.</p>	<p>N.º de procedimentos pedagógicos efetuados diretamente nas plataformas e/ou telefone do AGAN.</p> <p>N.º de momentos de articulação com partilha de ações e de saberes.</p> <p>Análise do conteúdo/grau de articulação dos documentos orientadores e das plataformas.</p> <p>Grau de satisfação medido por inquéritos.</p>
Promover uma comunicação administrativa com foco, mais simplificada e intencional.	<p>Aumentar a utilização das plataformas do AGAN e do telefone do AGAN para a comunicação relativamente a questões administrativas.</p> <p>Produzir documentos orientadores (internos aos serviços e externos), de forma a articular e divulgar procedimentos.</p> <p>Melhorar a comunicação/atendimento ao público.</p>	<p>N.º de procedimentos pedagógicos efetuados diretamente nas plataformas e/ou telefone do AGAN.</p> <p>N.º de documentos orientadores.</p> <p>Análise do conteúdo/grau de articulação e divulgação dos documentos orientadores.</p> <p>Grau de satisfação medido por inquéritos.</p>
Fomentar a comunicação entre alunos e/ou outros atores educativos no AGAN.	<p>Aumentar os momentos intencionais de comunicação entre alunos e/ou outros atores.</p>	<p>N.º de momentos intencionais para comunicação.</p> <p>Grau de satisfação medido por inquéritos.</p>

E2. Comunicação

D3. Comunicação organizacional

LE7 – Projetar a identidade do Agrupamento interna e externamente.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
Envolver os vários atores educativos com os valores e objetivos da organização, promovendo a identidade do AGAN e uma cultura organizacional de pertença.	Assegurar que a identidade e o Projeto Educativo do AGAN são conhecidos e construídos por todos os atores educativos. Promover ações que aproximem e envolvam os vários atores educativos.	N.º de eventos/atividades/projetos que projetam a identidade do AGAN interna e externamente. N.º de intervenientes. N.º de entidades envolvidas. Perceção da comunidade escolar através de inquéritos.
Construir uma imagem positiva tanto interna como externamente.	Promover uma gestão mais proativa dos meios digitais, publicitando pelo menos 80% das atividades, “antes, durante e após”. Promover ações que difundam a imagem do AGAN.	N.º de atividades em que se divulga o “antes, durante e após”. N.º de interações. Perceção da comunidade escolar através de inquéritos.

E2. Comunicação

D4. Competências comunicacionais

LE8 – Proporcionar fluxos comunicacionais eficazes.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
Promover uma comunicação entre alunos simples e eficaz.	Aumentar os momentos intencionais de comunicação entre alunos para partilha de ações, saberes ou ideias.	N.º de momentos de articulação com partilha de ações, saberes ou ideias.

E2. Comunicação

D4. Competências comunicacionais

LE9 – Melhorar a performance comunicacional, atendendo à diversidade de contextos, público, conteúdo e formatos.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
Promover diversas formas de apresentações pelos alunos, tendo em conta os produtos, os públicos-alvo e os objetivos dessa comunicação.	<p>Promover ações que aumentem a realização de apresentações, individuais ou em grupo, para diversas audiências.</p> <p>Explorar novas combinações de iniciativas de comunicação.</p> <p>Melhorar a <i>performance</i> comunicacional.</p>	<p>N.º de alunos que fazem apresentações.</p> <p>N.º de apresentações.</p> <p>Perceção da comunidade escolar.</p> <p>N.º e tipo de iniciativas de comunicação fora do padrão (oralidade + suporte escrito informático).</p> <p>Avaliação das <i>performances</i> comunicacionais.</p>
Promover diversas atividades/ações para a comunicação entre alunos.	<p>Melhorar /diversificar a comunicação formal e informal.</p> <p>Melhorar a integração dos alunos na escola.</p>	<p>Perceção da comunidade escolar relativamente a estes projetos.</p> <p>N.º de alunos beneficiados.</p> <p>Perceção da comunidade escolar.</p>

E3 – Aprendizagens

D5 – Percurso Escolar

LE.10 – Proporcionar condições para um percurso escolar de sucesso para TODOS.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
<p>Promover a igualdade de oportunidades de acesso ao currículo.</p>	<p>Aumentar em 2% a taxa de sucesso nos anos de escolaridade cuja taxa não é de 100%, na disciplina de Português Língua Não Materna (PLNM).</p> <p>Aumentar a transição/aprovação dos alunos integrados no Apoio Tutorial Específico (ATE).</p> <p>Aumentar a taxa de sucesso dos alunos com Relatório Técnico Pedagógico (RTP).</p> <p>Diminuir o número de alunos identificados para avaliação da necessidade de implementação de medidas de apoio à aprendizagem e à inclusão - Relatórios finais da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI).</p>	<p>N.º de alunos com avaliação positiva a PLNM; (últimos dois anos em todos os ciclos).</p> <p>N.º de alunos integrados no Apoio Tutorial Específico (ATE) e que transitaram/aprovaram (últimos dois anos).</p> <p>N.º de alunos com RTP que transitam/aprovam; (últimos dois anos em todos os ciclos).</p> <p>N.º de alunos identificados para avaliação da necessidade de implementação de medidas de apoio à aprendizagem e à inclusão - Relatórios finais da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI).</p>
<p>Promover uma prática letiva orientada para o sucesso educativo, referenciada na flexibilidade curricular e visando o Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO) e as Aprendizagens Essenciais (AE).</p> <p>Fomentar metodologias ativas e experimentais e a interdisciplinaridade no processo de ensino e aprendizagem, de forma regular e transversal.</p>	<p>Diminuir o n.º de alunos que frequentam o 2.º ano sem ter adquirido o nível mínimo de proficiência de leitura/escrita/matemática.</p> <p>Aumentar em 2% as taxas de transição e aprovação dos alunos no 1.º ciclo.</p> <p>Aumentar em 2% as taxas de transição e aprovação dos alunos no 2.º ciclo.</p> <p>Aumentar em 4% as taxas de transição e aprovação dos alunos no 3.º ciclo.</p>	<p>N.º de alunos que atingiram um nível mínimo de proficiência na leitura/escrita (classificações de suficiente ou mais no final do 1.º ano).</p> <p>N.º de alunos que atingiram um nível mínimo de proficiência na matemática (no final do 2.º ano).</p> <p>N.º de alunos que atingiram um nível mínimo de proficiência na leitura/escrita/matemática (classificações de suficiente ou mais no final do 1.º ano).</p> <p>N.º de alunos que concluem o 1.º ciclo, o 2.º ciclo e o 3.º ciclo.</p>

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
	<p>Aumentar em 1% e 2%, respetivamente, as taxas de transição e/ou aprovação dos alunos no 10.º e 11.º anos de escolaridade.</p> <p>Aumentar em 2% as taxas de conclusão dos alunos no ensino secundário.</p> <p>Melhorar em 2% os resultados da classificação interna.</p> <p>Aproximar os resultados da classificação interna e da classificação externa.</p>	<p>Resultados da avaliação externa às disciplinas de Português e Matemática.</p> <p>Médias alcançadas na avaliação interna e externa no ensino básico.</p> <p>N.º de alunos que transitam no 10.º e 11.º anos.</p> <p>N.º de alunos que concluem as disciplinas bienais.</p> <p>Resultados das disciplinas bienais.</p> <p>N.º de alunos que concluem o ensino secundário.</p> <p>Médias alcançadas na avaliação interna e externa no ensino secundário</p>
Reduzir o absentismo e o abandono escolares.	Diminuir o absentismo e o abandono escolar em cada ano de escolaridade.	<p>N.º de faltas justificadas/injustificadas de cada um dos anos de escolaridade.</p> <p>N.º de casos em abandono precoce.</p>
Monitorizar as ocorrências disciplinares registadas na aplicação informática (por escola, ano de escolaridade e tipo de ocorrência).	Diminuir o número de ocorrências disciplinares dentro e fora da sala de aula.	<p>N.º de alunos com medidas disciplinares corretivas.</p> <p>N.º de alunos com medidas disciplinares sancionatórias.</p>
Aumentar a percentagem de alunos com percursos de sucesso diretos.	Aumentar em 1% a percentagem dos alunos com percurso de sucesso diretos.	N.º de alunos da escola que concluíram o ciclo/curso, no n.º de anos previsto.
Promover a excelência escolar	Aumentar em 1 % a excelência escolar.	<p>N.º de Quadros de Honra atribuídos.</p> <p>N.º de Prémios de Mérito atribuídos.</p> <p>N.º de turmas com desempenho relevante.</p>

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
Implementar a partilha de práticas pedagógicas entre os diferentes ciclos de ensino.	Criar momentos de reflexão e partilha sobre o funcionamento das práticas pedagógicas.	N.º de sessões desenvolvidas nos momentos de articulação; N.º de sessões/formações, entre os docentes, realizadas por semestre/ano.

E3 – Aprendizagens

D6 – Oferta formativa e educativa

LE.11 – Oferecer e potenciar a qualidade e diversidade da oferta educativa e formativa.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
Promover a integração curricular de atividades culturais, científicas, artísticas e desportivas.	Assegurar um currículo integrador, onde as atividades e projetos do Agrupamento se assumam como fonte de aprendizagens e de desenvolvimento de competências nos alunos.	N.º de atividades que estabelecem ligação com os objetivos e estratégias definidas no Projeto Educativo inscritas no Plano Anual de Atividades (PAA).
Equacionar ofertas educativas adaptadas às necessidades de formação da comunidade educativa servida pelo Agrupamento.	Adequar a oferta educativa à realidade regional, sustentada em rede de parcerias e protocolos. Adaptar a oferta educativa ao perfil dos alunos. Ajustar a oferta educativa aos recursos existentes no Agrupamento. Diminuir o <i>gap</i> entre educação e mercado de trabalho.	Nº de novos alunos inscritos anualmente por oferta educativa dos Cursos Científico-Humanísticos e nos Cursos Profissionalizantes e Qualificantes. Grau de satisfação das entidades parceiras em situação de acolhimento de alunos em Formação em Contexto de Trabalho (FCT) e Planos Individuais de Transição (PIT). N.º de recursos materiais e humanos. N.º de alunos inseridos no mercado de trabalho.

E3 – Aprendizagens

D6 – Oferta formativa e educativa

LE.12 – Criar condições para o acesso e para a participação nas aprendizagens.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
Promover a igualdade, a coesão social e a cidadania ativa.	<p>Adequar a oferta educativa às necessidades dos alunos do Agrupamento.</p> <p>Adequar a oferta formativa dos cursos profissionais às necessidades do mercado de trabalho.</p>	<p>N.º de alunos matriculados em cada oferta educativa e formativa.</p> <p>N.º de alunos migrantes a frequentar as ofertas educativas formativas do Agrupamento.</p> <p>N.º de alunos com Relatório Técnico- Pedagógico (RTP) matriculados em cada oferta educativa e formativa.</p>
Implementar metodologias de trabalho colaborativo, fomentando dinâmicas de grupo que visem a melhoria das aprendizagens dos alunos nas disciplinas em que revelam mais dificuldades.	<p>Realizar, pelo menos, uma reunião por semestre, de cada ano de escolaridade/área disciplinar do Agrupamento, para aferição das práticas pedagógicas.</p> <p>Garantir a articulação entre os diferentes documentos orientadores em prol da manutenção das linhas estruturantes da política educativa do Agrupamento.</p>	<p>N.º de reuniões de trabalho por ano de escolaridade/ área disciplinar.</p> <p>N.º de Domínios de Autonomia Curricular (DAC).</p>
Promover atividades que visem a divulgação da oferta educativa e formativa.	Participar em eventos (Futurália, Dia do Agrupamento e atividades da Câmara Municipal, ...).	N.º de participações nos eventos.
Aumentar as taxas de empregabilidade.	Estabelecer protocolos de parceria com várias entidades/instituições.	<p>N.º de alunos que entram no mercado de trabalho.</p> <p>N.º de alunos com PIT em formação profissional e/ou no mercado de trabalho.</p>

E3 – Aprendizagens

D6 – Oferta formativa e educativa

LE.13 – Articular, monitorizar e avaliar as ofertas educativas e formativas.

Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores de medida
Criar momentos de reflexão sobre o funcionamento da oferta educativa e formativa.	Realizar reuniões de articulação entre a Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) e o Observatório da Qualidade.	N.º de reuniões realizadas por semestre. Análise de conteúdo - atas/relatórios finais.
Articulação com diferentes entidades/instituições, fomentando a responsabilidade e o sentido cívico, através da intervenção nestas instituições.	Realizar reuniões com as diferentes entidades/instituições (locais de estágio e de FCT, Fundação AFID Diferença, Café Joyeux, ...).	N.º de reuniões realizadas por semestre/ano.
Melhorar o funcionamento das ofertas educativas e formativas.	Aplicar questionários de satisfação aos alunos e pais/encarregados de educação.	N.º de alunos que concluem o percurso escolar em 12 anos. N.º de alunos com percurso de sucesso direto em todas as ofertas educativas e formativas. N.º de alunos que entram no mercado de trabalho. N.º de alunos retidos/excluídos por faltas. N.º de alunos com abandono precoce.
Acompanhar o percurso profissional dos antigos alunos, criando uma base de dados.	Monitorizar os alunos que prosseguem os estudos e as saídas profissionais dos alunos que concluíram os cursos profissionais.	N.º de alunos que concluíram a escolaridade obrigatória e ingressaram no mercado de trabalho. N.º de alunos que ingressaram no ensino superior.
Criar uma associação de antigos alunos.	Partilhar experiências académicas de nível superior e/ou profissionais.	N.º de sessões realizadas.
Estabelecer parceria com Instituições do Ensino Superior para o tratamento da informação, no âmbito da avaliação e monitorização de dados.	Criar instrumentos de trabalho (avaliação e monitorização de dados).	N.º de protocolos estabelecidos. N.º de reuniões para partilha de dados a todo o Agrupamento.

Disposições Finais

Não obstante o facto de este Projeto Educativo ser atualizado ou revisto, de acordo com os normativos em vigor e com as necessidades do agrupamento, a sua vigência será de 2025, após aprovação em Conselho Geral, até ao fim de 2026.

Entra em vigor no dia útil seguinte ao da sua aprovação pelo Conselho Geral.

Este documento teve parecer favorável do Conselho Pedagógico do Agrupamento de Escolas Dr. Azevedo Neves a 16/07/2025.

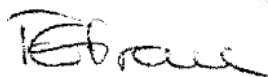
A Diretora do Agrupamento e Presidente do Conselho Pedagógico,



(Célia de Melo Bastos)

Projeto Educativo, do Agrupamento de Escolas Dr. Azevedo Neves, aprovado em Conselho Geral, a 23/07/2025.

A Presidente do Conselho Geral,



(Maria Eduarda Vieira)