



PROJETO EDUCATIVO

DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DA LOUSÃ

2025-2028

[versão para discussão pública]

Construir a Excelência

Educação transformadora num mundo dinâmico

NOTA PRÉVIA



Esta é a primeira versão de trabalho da proposta sobre o Projeto Educativo para o período de 2025/2028. Este documento foi elaborado com base em vários indicadores relativos ao funcionamento do AEL, a maioria de acesso público (p. ex: Relatórios de Autoavaliação do AEL; dados da DGEEC; informação do *website* do AEL) e com informações da Carta Educativa do Município 2025 (em fase de aprovação).

A proposta do Projeto Educativo 25-28 destina-se à discussão pública, para recolha de opiniões e contributos da comunidade educativa.

O calendário de discussão pública e aprovação da versão final do documento é o seguinte:

- *até 15 de outubro/2025* - recolha dos contributos;
- *entre 16 e 30 de outubro/2025* - ajustes ao documento, considerando os contributos recebidos;
- *no mês de novembro/2025* – aprovação pelo Conselho Pedagógico da proposta a submeter ao Conselho Geral para aprovação final.

Aprovação

Aprovado no Conselho Pedagógico de **XX/11/2025** e pelo Conselho Geral de **XX/11/2025**.

Créditos da imagem da capa: Freepick

ÍNDICE



NOTA PRÉVIA	2
ÍNDICE	3
SIGLAS E ABREVIATURAS	4
INTRODUÇÃO	5
PARTE 1 - QUADRO DE REFERÊNCIA	7
1. Os pressupostos educacionais e organizacionais	7
2. Caracterização do Meio e do Agrupamento de Escolas da Lousã	8
2.1. Contextos físico e social	8
2.2. Dimensão e condições físicas do Agrupamento	8
2.3. Organização Escolar	9
2.4. Caracterização da população discente	12
2.5. Recursos humanos (docentes, não docentes, técnicos).....	14
2.3. Gestão Curricular / Projeto Curricular	16
2.4. Recursos financeiros	18
2.5 Parcerias	18
PARTE II - Conceção, Planificação e Avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento	19
3.1. Missão, valores e visão.....	19
3.2. Diagnóstico estratégico – Análise SWOT	20
3.3. Plano de ação estratégico	21
3.3 Plano estratégico	25
3.4. Monitorização e avaliação do Projeto Educativo	28
3.5. Divulgação do Projeto Educativo	29
BIBLIOGRAFIA	30

SIGLAS E ABREVIATURAS



AEC - Atividades de Enriquecimento Curricular
 AEL – Agrupamento de Escolas da Lousã
 AFC – Autonomia e Flexibilização Curricular
 AGSE - Agência para a Gestão do Sistema Educativo¹
 ASE – Ação Social Escolar
 ATL – Atividades de Tempos Livres
 CAA – Centro de Apoio à Aprendizagem
 CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional da Região Centro
 CD - Cidadania e Desenvolvimento
 CEL – Carta Educativa da Lousã 2025
 COJ – Centro de Ocupação Juvenil
 CP – Conselho Pedagógico
 CPCJL – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens da Lousã
 CRI – Centro de Recursos para a Inclusão
 DAC – Domínios de Autonomia Curricular
 DGEPA - Direção-Geral de Estudos, Planeamento e Avaliação¹
 DT – Diretor de Turma
 DTT – Docente Titular de Turma
 ECD – Estatuto da Carreira Docente
 EduQA - Instituto de Educação, Qualidade e Avaliação¹
 EE – Encarregado de Educação
 ECD - Estratégia para a Educação da Cidadania
 EMAEI – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Inclusão
 EQAVET – Quadro europeu de referência para a certificação da qualidade no ensino profissional
 GA – Gabinete do Aluno
 GAAL – Gabinete de Apoio ao Aluno
 GIAE – Gestão Integrada da Administração Escolar
 IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência¹

JI – Jardim de Infância
 MECI – Ministério da Educação, Ciência e Inovação
 MPCJ – Manual de Procedimentos e de Controlo Interno
 NUTS – Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos
 OCCAP – Oficina de Cinema, Comunicação e Artes de Palco
 PAA – Plano Anual de Atividades
 PADDE - Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas
 PAM – Plano de Ação de Melhoria
 PCA – Projeto Curricular de Agrupamento
 PCE - Projeto Cultural da Escola
 PEA – Projeto Educativo do Agrupamento
 PESSOAS 2030 – Programa Operacional de apoio ao emprego, as qualificações e a inclusão social
 PTT - Plano de Trabalho de Turma
 PNA - Plano Nacional das Artes
 PNC – Plano Nacional de Cinema
 PNL – Plano Nacional de Leitura
 PNPSE – Plano Nacional para a Promoção do Sucesso Educativo
 PPES – Projeto de Promoção e Educação para a Saúde
 POCH – Programa Operacional Capital Humano
 RA – Relatório de Autoavaliação
 RAA – Relatório de Atividades do Agrupamento
 SPO – Serviços de Psicologia e Orientação
 RI – Regulamento Interno
 RIAVVD - Rede de Apoio à Vítima de Violência Doméstica

(1) Entidades da Nova Orgânica do MECI, aprovada pelo Conselho de Ministros, em 31/7/2025.

INTRODUÇÃO



Num mundo global em rápida mudança, com desafios sociais, políticos, económicos e ambientais mal resolvidos, **é essencial uma educação que ajude a construir sociedades pacíficas e sustentáveis**. É vital, assim, garantir o fortalecimento das contribuições da educação para a realização dos direitos humanos, da paz e da cidadania responsável – do âmbito local ao global –, da igualdade de género, do desenvolvimento sustentável e da saúde.

No **Projeto Educativo do Agrupamento** de Escolas da Lousã (PEA) - um dos instrumentos de autonomia e de gestão escolar -, *explicitam-se os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais se propõe cumprir a sua função educativa*. Constitui este PEA um símbolo da identidade do Agrupamento, unindo a diversidade em prol de um objetivo comum: *construir uma escola de excelência*, pois a Educação deve ser transformadora num mundo dinâmico¹.

Inspirando inovação, colaboração e impacto real na comunidade educativa, o tema aglutinador para o triénio 2025-2028, é: **“Explorar, Criar, Transformar – CRESCERMOS juntos!”**

- **“Explorar”** - associado à aprendizagem ativa, à descoberta de novas formas de ensinar e aprender, com abertura à curiosidade.
- **“Criar”** – enquanto incentivo à valorização das artes e do pensamento inovador no desenvolvimento de projetos que, incluindo a IA como ferramenta criativa e pedagógica, desafiem o pensamento crítico.
- **“Transformar”** – relacionado com a aplicação do conhecimento para gerar impacto real, tanto na vida dos alunos, quanto na comunidade.
- **“Crescemos juntos”** – é o elemento de ligação que remete para o reforço da colaboração entre alunos, professores, famílias e parceiros como agentes de mudança, garantindo bem-estar e o desenvolvimento contínuo e coletivo.

O **PEA 25-28 parte dos resultados alcançados e avaliados nos PEA anteriores**, através dos Relatórios de Autoavaliação (RA)² e, também, da informação da Carta Educativa da Lousã 2025 (CEL 2025). O PEA 25-28 foi pensado considerando a realidade da requalificação de duas

¹ “Construir a excelência – Educação transformadora num mundo dinâmico” é o lema e a marca identitária dos Projetos Educativos do AEL desde o ano de 2018.

² Os Relatórios de Autoavaliação são um instrumento de gestão, com periodicidade anual, que avaliam os resultados e o desempenho do AEL. Estão divulgados na página eletrónica do AEL.

escolas no concelho (ESL e EBN2), a alteração do perfil do aluno, o aumento do número de alunos e famílias migrantes, as atuais medidas de política educativa³, a valorização dos projetos e atividades que têm mais impacto na comunidade educativa, o potencial dos trabalhadores da educação e os aspetos que podem ser melhorados no funcionamento do AEL.

Em síntese:

- 1. Consolidar os pontos fortes do AEL:** *i) Reforçar as taxas de sucesso escolar em todos os ciclos, garantindo que as melhorias recentes são sustentáveis; ii) Continuar a aposta na redução do abandono escolar; iii) Valorizar a boa taxa de colocação no ensino superior como indicador de qualidade e preparar cada vez melhor os alunos para entrarem na sua 1.ª opção; iv) Promover a competência e empenho profissional dos trabalhadores e lideranças do AEL.*
- 2. Melhorar a qualidade do sucesso:** *i) Reduzir as oscilações na percentagem de alunos sem negativas, especialmente nas transições críticas (10.º ano, 2.º e 4.º anos do 1.º CEB); ii) Melhorar a articulação vertical entre ciclos para suavizar transições e evitar quebras do aproveitamento dos alunos; iii) Monitorizar de forma contínua os resultados por disciplina e turma, apostando em estratégias de apoio precoce; iv) Envolver mais os alunos e famílias, responsabilizando-os também pelo sucesso educativo.*
- 3. Investir na inovação pedagógica:** *i) Valorizar a avaliação diagnóstica e formativa; ii) Promover metodologias pedagógicas de acordo com a avaliação diagnóstica e formativa; iii) Incentivar a formação contínua dos docentes para um aproveitamento mais eficaz das tecnologias, da IA e de práticas pedagógicas diferenciadas; iv) Expandir projetos interdisciplinares e integradores que liguem as aprendizagens ao mundo real.*
- 4. Aumentar a ligação da comunidade ao futuro profissional –** *i) Reforçar parcerias com o ensino superior e empresas; ii) Desenvolver projetos de cidadania e competências socioemocionais que preparem os alunos para desafios sociais e profissionais; iii) Potenciar atividades extracurriculares que ampliem as competências dos alunos e promovam inclusão.*
- 5. Melhorar a equidade e a inclusão:** *i) Desenvolver estratégias específicas para apoiar alunos de contextos socioeconómicos mais vulneráveis; ii) Garantir acesso universal às ferramentas digitais e à literacia tecnológica; iii) Criar mecanismos de monitorização do bem-estar e saúde mental dos alunos.*

Destaca-se neste PEA uma abordagem holística sobre a educação, com foco no desenvolvimento da inteligência cognitiva, social, emocional e prática, preparando os alunos para o sucesso, num mundo em constante mudança e, cada vez, menos previsível.

Atentos aos desafios globais defende-se neste PEA 25-28 uma educação que prepare para a vida em sociedade, dotando os jovens de competências e qualificações necessárias para o exercício de uma profissão, para a participação na vida pública e para a realização pessoal, capaz de promover mudanças nas estruturas económicas, políticas e culturais que geram desigualdades, injustiças e violências.

³ Divulgadas na reunião com os Diretores do(a) AE/ENA, em 23/7/2025.

Parte 1

QUADRO DE REFERÊNCIA



1. Os pressupostos educacionais e organizacionais

Este PEA 25-28 é uma continuidade dos dois projetos educativos anteriores, porque os pressupostos educacionais e organizacionais se mantêm válidos, porque os resultados educacionais e organizacionais mostram uma evolução positiva, porque os desafios futuros são ajustes naturais à transformação global que vivenciamos⁴.

Os **pressupostos educacionais** do PEA 25-28 assentam nos seguintes **princípios**:

- **base humanista** - sendo o conhecimento fundamental para a construção de uma sociedade centrada na pessoa e na dignidade humana como valores inestimáveis, a ação educativa tem de dotar os jovens de conhecimento para a construção de uma sociedade mais justa e para agirem sobre o mundo enquanto bem a preservar.
- **escola inclusiva** - que reconhece a mais-valia da diversidade dos seus alunos, encontrando formas de lidar com essa diferença, adequando os processos de ensino às características e condições individuais de cada aluno, mobilizando os meios de que dispõe para que todos aprendam e participem na vida da comunidade educativa.
- **escola promotora do sucesso educativo** - que desenvolve uma ação estratégica contextualizada, numa lógica de equidade de oportunidades, que confira eficácia às práticas educativas e qualidade às aprendizagens, de modo a proporcionar percursos de sucesso para todos e cada um dos alunos. Um sucesso que incorpore e transcenda o sucesso académico.
- **escola reflexiva e inovadora** - que, sustenta a sua ação nos três princípios anteriores, evolui através de uma reflexão crítica da sua ação, do desenvolvimento contínuo dos seus profissionais, da transformação dos espaços e tempos de aprendizagem, procurando respostas ajustadas aos problemas e possibilitando experiências e vivências educativas significativas.

Nesta perspetiva, sublinha-se:

- A.** a importância do **desenvolvimento multidimensional do aluno**, o conhecimento de si próprio e dos outros, o desenvolvimento das suas competências e adaptação ao meio envolvente, os valores universais do humanismo e da democracia, a abertura à alteração num mundo cada vez mais caracterizado pela incerteza, diversidade e pela mudança, para capacitar os jovens para enfrentar os desafios cada vez mais globais.
- B.** o **desenvolvimento profissional dos docentes e dos não docentes**, através da defesa da sua dignidade, do direito e promoção da formação profissional e do reconhecimento de um desempenho diferenciador, mas também de um compromisso com a sua profissionalidade, nos seus dois eixos estruturantes: sucesso dos alunos e imagem do AEL;

⁴ Esta perspetiva é sublinhada no Relatório “*Trends Shaping Education 2025*” da OCDE, in: https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en/full-report.html

que contribuem de forma inequívoca para o sucesso dos alunos e têm impacto importante na imagem organizacional do AEL.

Os **pressupostos organizacionais** deste PEA têm como **pilares** fundamentais:

- um **serviço público de qualidade** que se orienta e organiza de forma a potenciar os recursos físicos e humanos para responder, da melhor maneira possível, às necessidades formativas e educativas das suas alunas e seus alunos, concorrendo para o seu desenvolvimento integral, holístico, de forma equilibrada, harmoniosa, potenciando todas as suas capacidades, proporcionando-lhes um caminho de sucesso;
- uma **gestão participada, rigorosa e transparente** que se consubstancia: no bom funcionamento dos órgãos de gestão e administração e das estruturas de coordenação e supervisão pedagógica; na capacidade de auscultar, envolver, estimular a participação crítica e a iniciativa criativa e inovadora da comunidade escolar; na promoção do trabalho cooperativo/colaborativo; na monitorização e avaliação dos resultados e definição planos de ação de melhoria (PAM); no contributo, na exigência e no compromisso de cada ator educativo na concretização das metas definidas no PEA 25-28; no desenvolvimento dos processos de trabalho de forma clara e informada e na apresentação dos resultados à comunidade educativa e à Tutela;
- um **espaço de bem-estar** onde todos (alunos, docentes, não docentes e restante comunidade educativa) se sentem acolhidos e seguros, onde todos têm oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, em que todos sentem que o seu trabalho é reconhecido e valorizado, quer pela comunidade.

2. Caracterização do Meio e do Agrupamento de Escolas da Lousã

2.1. Contextos físico e social

Os contextos físico e social em que se integra o AEL são explicitados na Carta Educativa da Lousã (CEL 2025), com um período de vigência de 10 anos, documento no qual são apresentados: o enquadramento do Município da Lousã; a caracterização da rede escolar municipal; a síntese de um diagnóstico realizado que inclui as dinâmicas populacionais e as dinâmicas socioeconómicas; a rede educativa municipal, projetos, apoios e recursos humanos; e as propostas de intervenção em torno de 3 eixos: “Eixo 1 – Requalificar os equipamentos de educação pré-escolar e do ensino básico e secundário”; “Eixo 2 – Promover a qualidade e o sucesso educativo e formativo nas escolas do concelho”; “Eixo 3 – Incentivar a oferta de ensino profissionalizante no concelho, perseguindo as áreas prioritárias”.

Por economia de texto, remete-se para a referida CEL 2025 no que concerne à informação e dados demográficos e socioeconómicos, assim como projeções do contexto educativo e recursos a afetar à educação no concelho.

2.2. Dimensão e condições físicas do Agrupamento

O AEL integra **9 estabelecimentos de ensino**: Escola Secundária da Lousã com 3º ciclo (3º CEB), ensino secundário (cursos científico-humanísticos e ensino profissional); Escola Básica nº1 (1º, 2º e 3ºCEB); Escola Básica nº2 (1º e 2ºCEB); Escola Básica com Jardim de Infância de Santa Rita (Pré-escolar e 1ºCEB); Escola Básica Casal de Santo António (1ºCEB) e 5 jardins-de-infância (Santa Rita; Lousã; Fontainhas; Freixo e Serpins).



Fonte: Chat GPT

Figura 1 - Localização geográfica dos estabelecimentos de ensino do AEL

Os JI têm boas condições e estão bem apetrechados no que respeita ao mobiliário e material didático.

A EB nº1 da Lousã, inaugurada em 2014, é um edifício recente e bem apetrechado, necessitando de um espaço exterior coberto mais amplo e abrigado e, ainda, de algumas melhorias pontuais nos espaços e equipamentos exteriores e no ginásio.

As EB nº2 da Lousã e a ES/3 da Lousã estão em obras de requalificação e passarão a ser edifícios modernos, com novos espaços e equipamentos educativos, permitindo uma oferta formativa mais diferenciada e de maior qualidade.

Todos os estabelecimentos escolares têm computador nas salas de aula. Todas as salas dos JI têm uma SmartTV e, nos restantes ciclos, todas as salas de aula estão equipadas com videoprojector. O Município, no ano escolar de 2023, fez um investimento significativo na renovação de 90 computadores das salas de aula.

2.3. Organização Escolar

A – Governança e Gestão

O diretor do AEL, Pedro Balhau, iniciou o seu primeiro mandato, em 26/6/2018 e sendo coadjuvado por 1 subdiretora, 3 adjuntos⁵ e 3 assessores nas áreas TIC, Ofertas Formativas, Gestão dos Apoios e Comunicação. No segundo mandato, o diretor foi reconduzido nas suas funções, terminando em 4/7/2026.

Para lideranças intermédias foram eleitos docentes ou designados pelo diretor do AEL, de acordo com a lei. Os docentes eleitos entre pares desempenham os cargos de Coordenador de Departamento (5), Coordenador de Ciclo (Pré-escolar e 1º ciclo), Coordenador do Conselho de Docentes Titulares de Turma, Representantes dos Grupos Disciplinares. Os docentes designados/reconduzidos pelo Diretor do AEL são os Coordenadores de Estabelecimento⁶, os Coordenadores dos Diretores de Turma (2º ciclo, 3º ciclo, ensino secundário), a Coordenadora das Ofertas Formativas Profissionalizantes, a Coordenadora da Equipa das Bibliotecas

⁵ Cf. Despacho Normativo n.º 10-B/2018, de 6 de julho.

⁶ Despacho nº 14/2019 de 2 de janeiro.

Escolares¹⁰, a Coordenadora dos Projetos e a Representante da Secção de Formação do CFAE⁷ e todos os Diretores de Turma⁸.

O Encarregado Operacional e o Coordenador Técnico pertencem, atualmente, ao mapa de pessoal do Município.

Além das atribuições previstas na lei para o exercício dos cargos/funções acima mencionados, **o Diretor do AEL promove a delegação de competências** nos elementos da Direção⁹ e nos Coordenadores de Estabelecimento¹⁰ das duas escolas de maior dimensão do AEL, o que lhes confere autonomia, proximidade e celeridade nas suas decisões.

Anualmente, **são criados/ mantidos diversos grupos de trabalho¹¹ para a concretização de tarefas e de projetos do AEL**, que concorrem para a prossecução dos objetivos e das metas do PEA, tendo os coordenadores dessas equipas autonomia na governança do trabalho colaborativo, podendo este esforço ser reconhecido e valorizado no âmbito da avaliação de desempenho dos docentes¹².

Ao longo dos últimos anos **foram implementadas várias melhorias organizacionais, ao nível no âmbito da simplificação de alguns processos de trabalho e comunicação** interna e externa, tendo sido implementada e maximizada a utilização da plataforma INOVAR, elaborados vários guiões e manuais de suporte de procedimentos pedagógicos e administrativos, implementadas políticas de prevenção e controlo de riscos e de prevenção da corrupção, assim como melhorado o processo de autoavaliação e a informação produzida de suporte à análise do funcionamento organizacional e decisão.

B – Instrumentos de autonomia e de gestão

Os **instrumentos de autonomia, de gestão e de organização** do AEL são: *o Projeto Educativo; o Regulamento Interno; o Plano Anual de Atividades; os Relatórios de Atividades do Agrupamento; o Plano de Orçamento; a Conta de Gerência; os Relatórios de Avaliação Interna; o Relatório da Avaliação Externa; o Plano de Ação de Melhoria; o Código de Ética e de Conduta do AEL; o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas; o Plano e formação MENAC; o Manual de Procedimentos e Sistema de Controlo Interno; e o Contrato Interadministrativo de Transferência de Competências do Município no âmbito da Educação*. Estes documentos, na sua maioria, são aprovados pelo Conselho Geral e são divulgados na página eletrónica do AEL¹³, excetuando o Plano de Orçamento e a Conta de Gerência.

Existem ainda **outros instrumentos de autonomia e de gestão**, também divulgados no *website* do AEL: *o Projeto Curricular do Agrupamento*, que decorre da operacionalização do Projeto Educativo e dos referenciais legais de organização, de gestão pedagógica e dos recursos humanos existentes, incluindo as opções curriculares do AEL (matrizes curriculares), tendo por base o Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO) e as Aprendizagens Essenciais (AE); o documento *Organização do Ano Letivo (OAL)*; *o Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas (PADDE)*; e, na vertente do Plano Nacional das Artes, o *Projeto Cultural da Escola (PCE)* e *Estratégia de Educação para a Cidadania*, atualizada em função da ENEC¹⁴.

Na *intranet* do AEL são disponibilizados vários **manuais e guiões internos**, sustentados na legislação e nos documentos de referência do AEL, que têm com o objetivo apoiar e sistematizar procedimentos de atuação dos docentes, dos DT, da referenciação e apoios no âmbito da

⁷ Despacho interno de designação.

⁸ Distribuição de serviço nos termos do ECD e das orientações de Organização do Ano Letivo, aprovadas pelo Conselho Pedagógico e pelo Conselho Geral.

⁹ Despacho n.º 16/2019 de 2 de janeiro.

¹⁰ Despacho n.º 15/2019 de 2 de janeiro.

¹¹ *Por exemplo:* Eq. Cidadania, Eq. Observatório, Eq. Bibliotecas Escolares, Eq. Erasmus/Etwinning, Eq. Radio Escolar, Eq. Atividades Agregadoras do AEL, Eq. Desporto Escolar, Eq. Plano Nacional de Cinema, Eq. Plano de Desenvolvimento Digital das Escolas, Eq. Plano Nacional das Artes, Eq. Bem-estar, Eq. Promoção da Saúde na Escola, Eq. Eco-escolas, Eq. Ciência Viva, Eq. Jornal Escolar, Eq. Biblioteca Escolar, Eq. Centro de Apoio às Aprendizagens.

¹² De acordo com o modelo de Ficha de Registo de Avaliação aprovada pelo Conselho Pedagógico.

¹³ Consultar: <https://escolas.aglousa.com/instrumentos-de-gestao/>

¹⁴ A Estratégia Nacional para a Educação da Cidadania (ENEC) e as aprendizagens essenciais foram revistas pelo MECI e entram em vigor em setembro 2025.

inclusão, dos pedidos de apoios para resolução de avarias em instalações escolares e apoio TIC e, ainda, relativos aos procedimentos de requisição de bens e serviços.

Na **página eletrónica do AEL** estão disponibilizadas as matrizes curriculares, os critérios gerais e específicos de avaliação e a Estratégia para a Educação para a Cidadania.

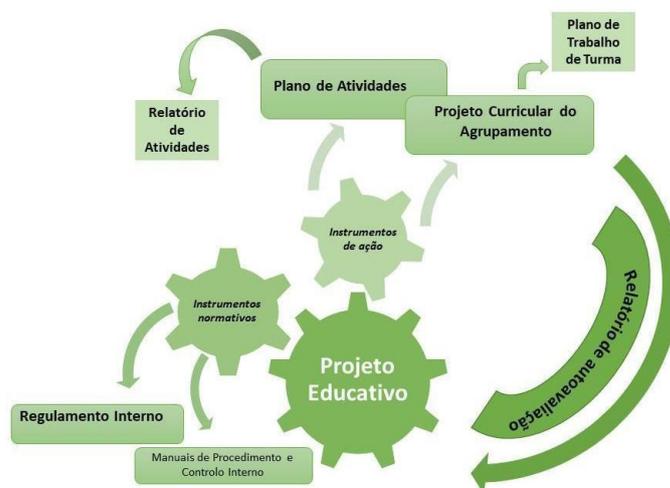


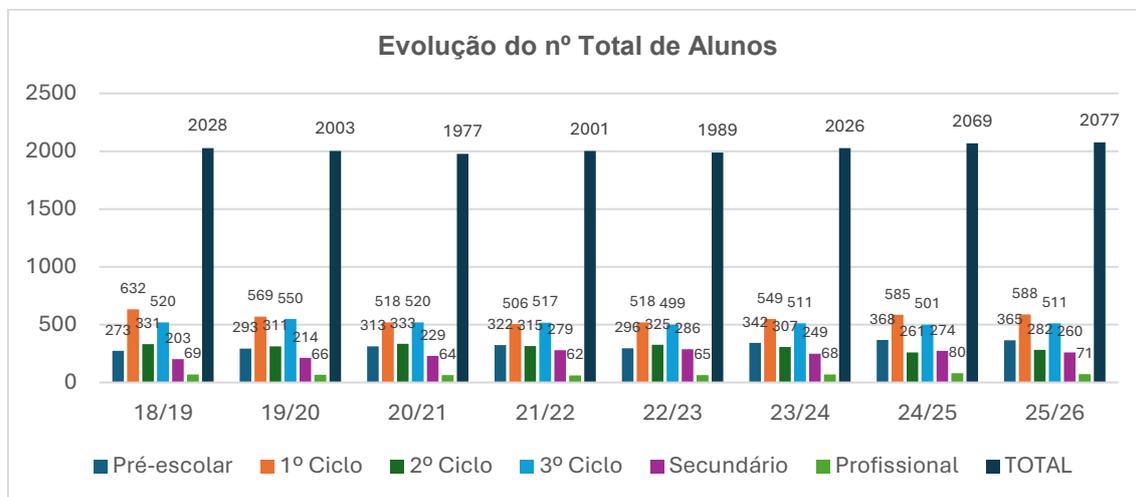
Figura 2 - Os instrumentos de autonomia

2.4. Caracterização da população discente

De acordo com os dados da DGEEC¹⁵, o número de alunos matriculados no Município da Louçã diminuiu até 2020/2021, tendo vindo a aumentar nos anos seguintes.

Alguns indicadores que caracterizam a evolução da população discente nos últimos anos:

- i. Houve um **aumento do número global de alunos no AEL**, em particular devido aos alunos migrantes e, no ano 2024/2025, à integração de parte das crianças do pré-escolar de uma IPSS para aumentar a resposta em creche no concelho.



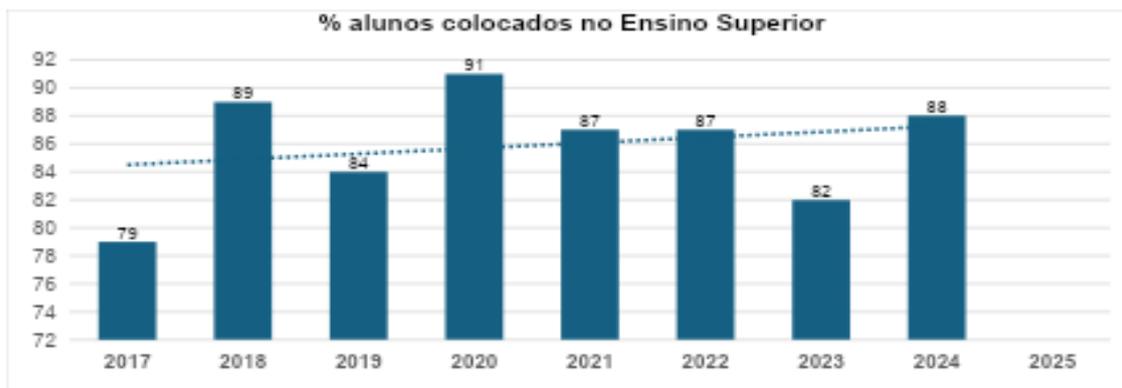
Fonte: Dados da Plataforma Inovar do AEL

- ii. Houve um **aumento da taxa de transição/conclusão em todos os ciclos e, sendo também as médias das taxas de sucesso elevadas** (1ºCEB – acima dos 95%; 2ºCEB – acima 93%; 3ºCEB – acima 91%; Sec. – 90%). A **qualidade do sucesso** tem sofrido algumas oscilações.
- iii. As situações de **desistência e abandono escolar** são residuais e estão devidamente justificadas (p. ex.: alunos provenientes de outros sistemas de ensino (SE); ingresso tardio no SE português; alunos com dificuldades de aprendizagem, problemas socioemocionais e/ou fraco acompanhamento familiar; alunos com idade próxima ou

¹⁵ De acordo com a reestruturação orgânica do MECI, a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) passa a designar-se Direção-Geral de Estudos, Planeamento e Avaliação (DGEPA).

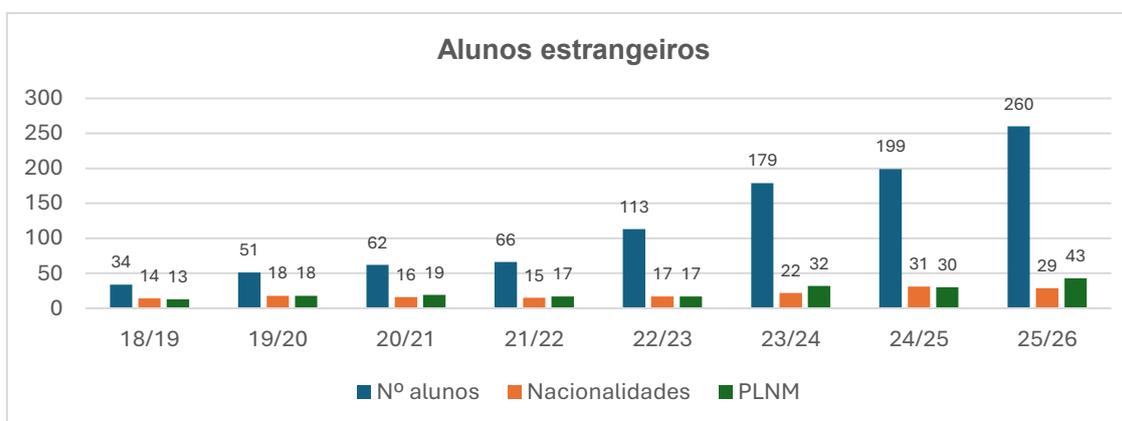
superior a 18 anos). Estas taxas de abandono são consistentemente mais baixas que a média nacional, em todos os anos observados.

- iv. As **médias das provas finais do 9º ano têm sido inferiores aos resultados nacionais** e as **médias dos exames nacionais têm sido superiores às médias nacionais**.
- v. Aumentou o **número de alunos no ensino secundário** a estudar no AEL, em particular nos CCH, diminuindo o número de alunos do 9º ano que saem para estudar noutras escolas ou fora do concelho.
- vi. **O número de alunos colocados no ensino superior**, tem vindo a aumentar nos últimos anos e está em linha com a média nacional;



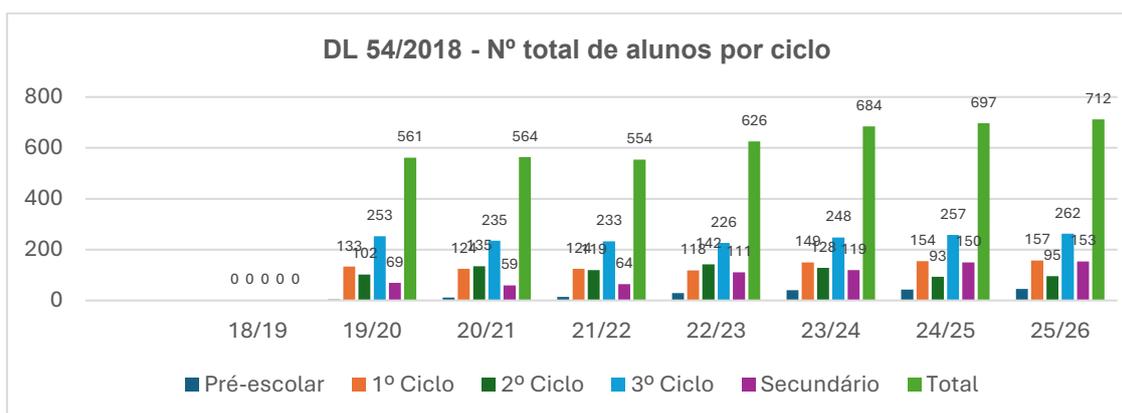
Fonte: Relatório de Autoavaliação do AEL

- vii. Houve um **aumento significativo de alunos estrangeiros** com diferentes nacionalidades;



Fonte: Dados da Plataforma Inovar do AEL

- viii. Houve um **aumento do número de alunos abrangidos pelas medidas de apoio a aprendizagem** do DL 54/2018, não sendo acompanhado de um aumento dos recursos humanos;



Fonte: Plataforma Inovar do AEL

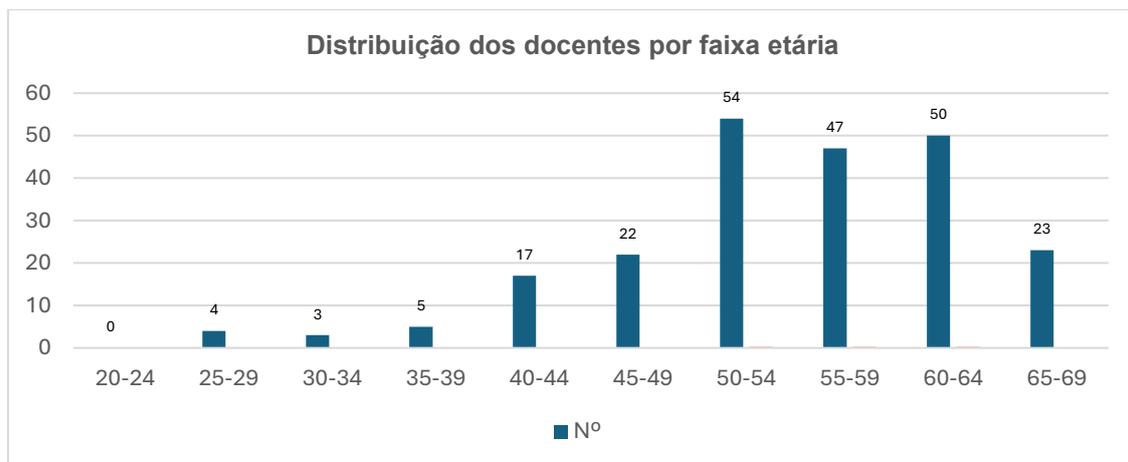
- ix. O número de **alunos com escalão ASE tem tendencialmente vindo a diminuir** desde o ano 2022/2023.
- x. A **maioria dos alunos almoça** nos respetivos estabelecimentos de ensino.
- xi. O AEL atribui **reforços alimentares**, suportados pelo orçamento de receitas próprias, aos alunos com carências económicas graves, sinalizados pelos DT. A Autarquia também assegura os programas Leite Escolar e Fruta Escolar, e, desde o ano escolar 2021/2022, implementou, no pré-escolar, os lanches da manhã e da tarde para os alunos com AAAF.
- xii. A maioria dos **alunos do pré-escolar frequenta as AAAF**.
- xiii. A maioria dos **alunos do 1º CEB frequenta as AEC**.

2.5. Recursos humanos (docentes, não docentes, técnicos)

2.5.1 Pessoal Docente

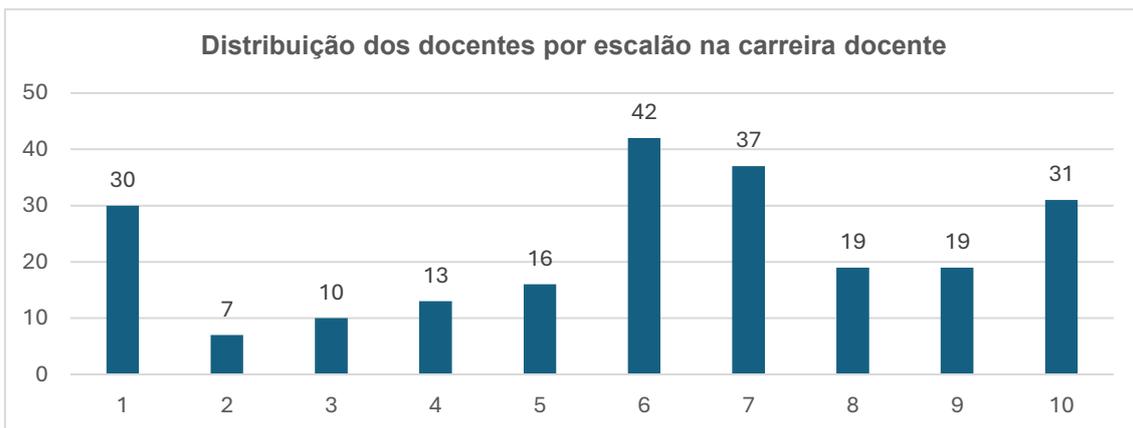
No que diz respeito aos docentes destaca-se:

- xiv. Tem vindo a **reduzir o número de docentes**, exceto no ano escolar 2022/2023 no qual aumentou devido ao número de alunos e à necessidade de substituições temporárias.
- xv. No ano de 2025, **73% dos docentes pertence ao Quadro do Agrupamento**, 11% são QZP e 16% são docentes contratados.
- xvi. Em termos etários, **53% dos docentes tem mais de 55 anos** de idade.



Fonte: Plataforma Inovar do AEL

- xvii. O **crédito horário**, que possibilita a atribuição dos apoios educativos e a concretização de cargos e outros projetos, **tem vindo a diminuir** devido ao aumento da idade dos docentes e correspondente número de horas de redução do art.º 79º do ECD.
- xviii. Apenas **31% dos docentes estão posicionados no 8º escalão ou superior**.



Fonte: Plataforma Inovar do AEL

- xix. São **necessários 203 docentes ao funcionamento do AEL**, de acordo com o número de turmas no ano 2025/2026, distribuídos por departamento do seguinte modo:

Pessoal Docente em exercício no Agrupamento					
<i>Departamento Curriculares</i>	<i>Grupos de Recrutamento</i>	<i>Quadros</i>	<i>Contratados</i>	<i>Outras situações</i>	<i>Total</i>
Educação Pré-Escolar	100	16 ^{a)}	2	2	20
1ºCiclo	110	27	5	0	32
Ciências Sociais e Humanas	200/ 290/ 400/ 410/ 420/ 430	24	3	0	27
Expressões	240/ 250/ 260/ 530/ 600/ 620	27 ^{a)}	0	0	27
Línguas	120/ 220/ 300/ 320/ 330/ 350	25	6	0	31
Matemática e Ciências Experimentais	230/ 500/ 510/ 520/ 540/ 550	38	4	3	45
Educação Especial	910	20	1	0	21
Total		177	21	5	203

Nota: a) inclui o Diretor e a Subdiretora do AEL.

- xx. A taxa de **formação do pessoal docente aumentou** nos últimos anos. No ano letivo 2024/2025 79% dos docentes frequentaram formação acreditada. Tem também havido uma aposta na formação de docentes em programa internacionais, apoiados pelo ERASMUS, nas áreas de gestão e liderança, do uso educativo das TIC e da IA, das competências socioemocionais e da inclusão.

2.5.2 Pessoal Não Docente

Relativamente ao pessoal não docente salienta-se:

- i. O AEL tem **4 psicólogos para apoiar uma população superior a 2000 alunos**.
- ii. O AEL conta com **1 mediadora sociocultural a meio tempo**, conforme rácio atribuído pela DGESTE.
- iii. O **número de assistentes técnicos reduziu** de 15 para 10, na sequência da saída de trabalhadores para outros Serviços, de aposentações e de falecimento.

- iv. O **rácio de assistentes operacionais é 93**, mas o AEL tem 108 AO¹⁶ sendo a diferença assumida pelo Município.

Pessoal Não Docente				
Categorias	Quadros	Contratos	Outras situações	Total
Técnicos Superiores				
Psicólogo	1	3	0	4
Mediador Sociocultural	0	1 ^{a)}	0	1
Assistentes Técnicos				
Coordenador Técnico	1	0	0	1
Assistentes Técnicos	10 ^{b)}	0	0	10
Assistentes Operacionais				
Encarregado Operacional	1	0	0	1
Assistentes Operacionais	100	4	4	108

Notas: a) Mediador Cultural a ½ tempo; b) 1 AT ausência longa duração não substituído

- v. O **número de AO para apoiar os alunos com necessidades específicas acentuadas é manifestamente insuficiente** (de acordo com o rácio são 6, mas são necessários 15). A gestão dos apoios aos alunos só é possível, reduzindo o número de trabalhadores nas vigilâncias e nos serviços de bufete e bibliotecas.
- vi. A **taxa de absentismo dos Assistentes Operacionais** é muito elevada (acima de 15%) o que dificulta a gestão e a qualidade dos serviços prestados. O Município solicita, com alguma frequência, trabalhadores em regime de serviço extraordinário para assegurar outras atividades e o apoio a outros serviços municipais.
- vii. A taxa de **formação do pessoal não docente aumentou** nos últimos anos, pois foram realizadas, entre 2018-2025, um total 3.685 horas de formação, em 99 temas diversos, sendo de realçar que a maioria tem formação em 1^{os} socorros, no combate a incêndios e procedimentos internos e MENAC. Relativamente aos AO, 54 têm formação no âmbito da intervenção em educação especial, 57 em DAE/SBV, 68 em transportes e visitas de estudo e 7 na área da qualidade alimentar e gestão de bufetes. O PND também tem participado em ações de formação em programas internacionais, apoiados pelo ERASMUS.

2.3. Gestão Curricular / Projeto Curricular

“O currículo torna-se projeto curricular quando a escola assume o seu conjunto de opções e prioridades de aprendizagem, enquadradas no currículo nacional, delineando e adequando os modos estratégicos específicos de as pôr em prática no seu contexto, com o objetivo de melhorar o nível e a qualidade da aprendizagem dos seus alunos”¹⁷.

No âmbito da autonomia que é conferida às Escolas, de acordo com a legislação em vigor, e tendo como quadro referencial nacional as AE e o PASEO¹⁸ -, o AEL tem desenhado a sua **matriz curricular** reforçando o Complemento à Educação Artística no 2^oCEB (com recurso às horas de crédito) e, em função dos recursos existentes, no 1^oCEB com a Oficina das Ciências Experimentais.

¹⁶ Este número não corresponde ao exercício efetivo de funções nas escolas e JI, pois a taxa de absentismo é elevada.

¹⁷ in Gestão Curricular para a Autonomia das Escolas e dos Professores - Direção Geral da Educação, 2018.

¹⁸ Abreviatura do documento “Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória”.

O **planeamento curricular** é efetuado anualmente pelos GAD que, considerando os resultados escolares, os conteúdos eventualmente não lecionados ou a necessidade de reforço das aprendizagens, propõem o número de aulas previstas por unidade curricular/módulo, informação esta que é carregada na plataforma Inovar. Os docentes associam aos sumários esta informação e podem monitorizar ao longo do ano letivo o cumprimento da planificação e avaliar o impacto nas aprendizagens. O AEL aguarda as orientações e adaptar-se-á aos ajustes anunciados pelo MECI relativos às AE para o ano de 2026.

As **matrizes curriculares e os critérios gerais e específicos de avaliação** das disciplinas são disponibilizados à comunidade educativa, no início de cada ano letivo, no *website* do AEL.

Têm sido dinamizadas algumas **atividades e projetos interdisciplinares** envolvendo algumas turmas, mas não tem havido um consenso alargado dos docentes pela opção dos DAC implicando a alteração dos horários dos alunos e docentes ou a junção de disciplinas.

Verificam-se progressos no âmbito das práticas da **avaliação formativa**, nomeadamente utilizando os recursos ao seu dispor para informação aos alunos e EE, como a plataforma INOVAR ou a Classroom. A análise dos resultados escolares é efetuada pelos GAD periodicamente, com base em notas informativas que também são divulgadas à comunidade educativa e, no final do ano, no Relatório de Autoavaliação. Os docentes orientam as suas opções pedagógicas em função das necessidades dos alunos, da melhoria dos resultados escolares e da qualidade do sucesso.

Também são divulgados pelos docentes e no *website* do AEL os **clubes e os grupos / equipas do desporto escolar**.

No pré-escolar o Município oferece **atividades de expressivas**, através do projeto “*Toque & Tom*”, desenvolvidas em regime de coadjuvação com as Educadoras, que inclui atividades de estimulação motora e de iniciação musical.

No 1º CEB a **oferta das AEC** inclui os seguintes domínios: *Desportivo* - Promoção de atividade física e desportiva, através de jogos de motricidade, movimento e cooperação, estimulando hábitos de vida saudável e o desenvolvimento motor; *Artístico/criativo* - desenvolvimento da criatividade através da música, dança, teatro, artes plásticas e outras formas de expressão; *Científico e Tecnológico* - Ciência, Robótica e Programação; e *Saúde mental* - Atividades de autoconhecimento e relacionamento interpessoal.

O **Plano de Desenvolvimento Digital das Escolas (PADDE)** inclui ações na vertente pedagógica e estimula os docentes a usar, de forma crítica e reflexiva, as TIC e a IA. O AEL, com o apoio do Município, disponibiliza a todos os alunos a licença premium da Escola Virtual, vários serviços e ferramentas Google Suite Educação e, adicionalmente, há outros projetos como Hyptiamat (Matemática), MAGOS (escrita, leitura, criatividade), Intuitivo (avaliação digital) que são dinamizados em algumas turmas.

O AEL, que foi um dos Agrupamentos pioneiros do PNA, tem um **Projeto Cultural de Escola** que abrange todos os níveis de ensino e que é construído em articulação com parceiros locais e outros projetos/programas (p.ex: PNC, Bibliotecas Escolares, Rádio Miúdos, **CCVnE**, **Etwinning**). A programação do TML é também dialogada noo AEL.

A **Educação para a Cidadania** tem sido dinamizada no AEL pelos docentes, em parceria com várias entidades, devendo ser ajustada ao novo modelo a implementar a partir de setembro/2025. Existe um GT que monitoriza o cumprimento das áreas obrigatórias e é facilitador nos contactos e na planificação das atividades com os vários parceiros envolvidos. Algumas turmas beneficiam do projeto MyPolis que estimula a participação ativa e a cidadania no âmbito local, partindo aos alunos participar na melhoria das condições e dos serviços na comunidade local.

Está implementado, há alguns anos, o **Programa de Mentorias** entre alunos, com apoio de uma equipa de docentes.

A **gestão dos apoios educativos e das tutorias** foi melhorada, mediante a clarificação de regras e é monitorizada através da plataforma Inovar.

2.4. Recursos financeiros

Os **recursos financeiros** do AEL são: i) as receitas dos “fundos de funcionamento” atribuídas pela Administração Educativa; ii) o montante previsto no contrato interadministrativo de delegação de competências no diretor do AEL, atribuído pelo Município; iii) as verbas dos projetos financiados; iv) as receitas da ASE; e v) as receitas próprias.

Os **investimentos** feitos e que se deverão manter, destinam-se essencialmente: à aquisição de materiais pedagógicos; à renovação de equipamentos e mobiliário muito desgastado; à manutenção adequada nos edifícios e equipamentos; às atividades práticas e experimentais; às visitas de estudo e apoio para a em atividades do AEL; à renovação dos fundos documentais e recursos multimédia; à formação interna; à aquisição de equipamentos educativos de robótica; e à adoção de medidas orientadas para uma maior eficiência energética e ambiental.

A Autarquia tem assumido os **custos de licenciamento e utilização da plataforma de gestão INOVAR+** (*módulos de gestão pedagógica e gestão de pessoas e gestão administrativa e financeira*), da plataforma SIGA e dos 1^{os} cartões para alunos e trabalhadores.

Ainda no âmbito financeiro, salienta-se que é manifestamente **insuficiente o apoio financeiro destinado ao Centro de Recursos para a Inclusão (CRI)**, que assegura as terapias e o acompanhamento psicopedagógico aos alunos com necessidades específicas acentuadas. O de número de alunos apoiados aumentou, assim como a gravidade dos casos, e ainda que tendo sido comunicadas à Tutela, não houve reforço de meios, houve uma redução das horas de apoio devido ao aumento dos custos sociais com os trabalhadores da IPSS parceira, pondo em causa a qualidade educativa e o bem-estar dos alunos. O Município reforçou o investimento nestes alunos mediante a colocação de assistentes operacionais para apoiar os horários pós-escolar, permitindo que as famílias possam trabalhar.

2.5 Parcerias

O AEL reconhece que o sucesso da Educação depende, cada vez mais, da existência de parcerias com outras instituições, sejam elas operadoras de educação e formação, sejam outros tipos de instituições públicas e privadas, nesse sentido estabeleceu um número significativo de parcerias que muito têm contribuído para a sua sólida sedimentação ao tecido social, cultural e económico local e nacional. Entre os parceiros contam-se: a autarquia e juntas de freguesia, IPSS, escolas, unidades de saúde, associações, clubes, fundações, instituições de ensino superior e empresas locais, nacionais e internacionais.

Nestas parcerias foram estabelecidos **protocolos de cooperação**, tendo o AEL beneficiado, entre outros, do apoio e aprofundamento dos conhecimentos escolares, em vários domínios junto dos alunos e para a formação e capacitação dos seus recursos humanos. Reconhecendo-se a relevância do trabalho em rede, é importante o aprofundamento das parcerias existentes e o investimento em novas.

Salienta-se a existência de um **manual das parcerias para a inclusão**, que constitui uma ferramenta que disponibiliza de forma organizada e sistematizada os recursos e contactos, que poderão ser mobilizados em situações de apoio à inclusão.

PARTE II

Conceção, Planificação e Avaliação do Projeto Educativo do Agrupamento



3.1. Missão, valores e visão

A missão, os valores e a visão definem a identidade das organizações. O AEL compromete-se a continuar a orientar a sua ação com base nos seguintes referenciais:

▪ Missão

Prestar à comunidade um serviço educativo de excelência na formação humana e dos saberes, contribuindo para formar cidadãos mais conscientes, responsáveis e munidos de múltiplas literacias, capazes de atuar como agentes de mudança de um mundo global.

▪ Valores

- ✚ Equidade e inclusão
- ✚ Solidariedade, cidadania e participação
- ✚ Conhecimento
- ✚ Respeito, tolerância e valores democráticos
- ✚ Excelência, exigência e reconhecimento
- ✚ Inovação e criatividade
- ✚ Sentido ético e transparência

▪ Visão

O AEL aspira a ser reconhecido como uma instituição de referência e excelência, destacando-se por um ambiente inclusivo, onde todas as barreiras à participação e à aprendizagem são superadas, promovendo o bem-estar de toda a comunidade educativa e rejeitando todas as formas de discriminação e exclusão. Sustentado por uma gestão de qualidade e pelo profissionalismo dos seus colaboradores, **o AEL compromete-se** a assegurar:

- uma **aprendizagem de sucesso**, centrada na formação de cidadãos responsáveis, autónomos e empreendedores;
- um **serviço educativo flexível, inovador e orientado para os desafios** contemporâneos;
- um **ambiente escolar onde o bem-estar físico, emocional e social é valorizado** como condição essencial para o desenvolvimento pessoal e académico.

3.2. Diagnóstico estratégico – Análise SWOT

A análise SWOT foi realizada com o contributo dos vários intervenientes do “ecossistema” do AEL (alunos, docentes, não docentes, pais e EE e entidades externas), envolvendo a qualidade do ambiente organizacional, as atividades, as condições materiais, físicas e financeiras e o grau de satisfação com os serviços prestados, o que permitiu identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, sendo este diagnóstico prévio essencial para desenhar o **plano de ação previsto no PEA 25-28**. A análise SWOT que se apresenta é sustentada no Relatório de Autoavaliação 24-25 e na Carta Educativa Municipal de 2025.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Taxas de sucesso escolar elevadas em praticamente todos os níveis de ensino; - Baixa taxa de abandono escolar; - Aumento da colocação de alunos no ensino superior; - Projetos e parcerias diversificadas que enriquecem a oferta educativa; - Envolvimento da comunidade educativa e práticas de trabalho colaborativo consolidadas; - Valorização, pelos alunos e pelos EE dos professores e das suas práticas de ensino; - Bom ambiente escolar na perceção dos docentes, alunos EE e pessoal não docente; - Reconhecimento, pela comunidade e ex-alunos, de práticas inclusivas e da qualidade do serviço educativo; - Programa ERASMUS/eTwinning e Plano de Internacionalização do AEL; - Apoio da CML nas atividades pedagógicas do AEL, na resposta à manutenção das escolas/JI e na modernização administrativa e do parque escolar; - PADDE ambicioso e com impacto nas aprendizagens, no funcionamento organizacional e na inovação e investimentos nas TIC; - Boa rede de parcerias para suporte à inclusão, atividades curriculares e extracurriculares, colocação de estágios; - Esforço dos docentes e do pessoal não docente em função dos contextos; - Melhoria do serviço prestado pelos SPO mediante o aumento dos psicólogos; - Articulação entre AEL e as associações de pais/representantes dos Pais; - Existência de um Projeto Cultural de Escola/ Plano Nacional das Artes dinâmico, transdisciplinar e aberto à comunidade; - Simplificação de vários processos internos, implementação do manual de Procedimentos e de Controlo Interno e MENAC; - Investimento no Plano de Formação Interna para docentes e não docentes, em articulação com parceiros; - Transferência de competências para o Município e delegação de competências no AEL, havendo uma 	<ul style="list-style-type: none"> - Oscilação na qualidade do sucesso, especialmente em anos de transição (2º, 4º e 10º anos); - Diferenças de desempenho entre ciclos e anos de escolaridade; - Índice de flexibilização reduzido, em particular no 1º CEB ensino básico; - Burocracia ainda percecionada pelos docentes relativamente aos normativos e orientações da Tutela; - Supervisão/Intervisão não é uma prática comum entre docentes; - Reduzida participação de alunos e encarregados de educação na autoavaliação do AEL; - Alguns dos docentes e não docentes ainda não implementam estratégias preventivas e de controlo da indisciplina, sendo o envolvimento de alguns os EE baixo; - Falta de resposta do MECI à insuficiência de computadores portáteis e à reparação de avarias.

<p>boa cooperação com Município e com as juntas de freguesia;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento da adequação e boa execução dos Projetos Educativos anteriores. 	
--	--

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Reforço da articulação vertical entre ciclos; - Requalificação das Escolas Secundária e Básica nº 2; - Melhoria da ligação ao ensino superior e às empresas; - Melhor aproveitamento dos Laboratórios Educativos Digitais existentes; - Valorização das lideranças e do seu contributo com vista à mudança para um melhor funcionamento do AEL; - Programas nacionais e Projetos Europeus para alunos, docentes e não docentes; - Dinamismo da Biblioteca Escolar no âmbito da promoção das diferentes literacias e do seu papel na Rede de Bibliotecas da Lousã; - Envolvimento em Projetos em parceria com o Município, com associações locais e com a CIM-RC; - Formação contínua dos docentes e do pessoal não docentes em áreas estratégicas. - Renovação do corpo docente e do pessoal não docente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desafios demográficos (turmas sem vaga para acolher os alunos transferidos ao longo do ano letivo; aumento dos alunos migrantes e mobilidade dos discentes ao longo do ano escolar); - Desigualdades económicas que afetam o desempenho escolar; - Aposentação de professores e dificuldades de recrutamento para substituições temporárias; - Redução das horas de crédito destinadas a apoios educativos e desenvolvimento de projetos e atividades de inovação, interdisciplinares e de reforço das literacias; - Número insuficiente de AO para acompanhar alunos com necessidades específicas acentuadas; - Insuficiência de recursos no Centro de Recursos para a Inclusão (CRI), considerado o aumento de alunos com necessidades específicas acentuadas; - Sobrecarga de tarefas administrativas para os docentes, também identificadas pelo MECI e mudanças frequentes das políticas educativas; - Exagerado número de plataformas informáticas do ME e falta de planificação nos pedidos de atualização de dados entre serviços centrais e regionais, também identificado pelo MECI; - Dificuldades de substituição do pessoal não docente; - Elevado absentismo do pessoal não docente; - Modelo de avaliação de desempenho dos docentes. - Falta de Kit escola digital para todos os alunos. - Problemas no funcionamento da <i>internet</i> nos estabelecimentos de ensino.

3.3. Plano de ação estratégico

No texto introdutório foi apresentado o horizonte do PEA 25-28, inspirando inovação, colaboração e impacto real na comunidade educativa, sob o tema aglutinador para o triénio 2025-2028, é: **“Explorar, Criar, Transformar – CRESCERMOS juntos!**

3.3.1. Objetivos estratégicos e objetivos gerais

Sendo determinante para a sua consecução o compromisso não só do AEL, mas também o envolvimento dos pais e encarregados de educação e da restante comunidade educativa, pretende-se que os objetivos gerais, assumidos no PEA 25-28, possam operacionalizar uma educação para a inclusão¹⁹, para o sucesso²⁰ e para a cidadania, capacitando os discentes para

¹⁹ Orientada para o cumprimento do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) n.º 4 das Nações Unidas: “Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, promovendo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”.

²⁰ Vide documentos da OCDE relativos aos desafios da Educação e ao impacto de políticas educativas em Portugal e noutros Estados-membro: OCDE <https://www.oecd.org/education/2030-project/contact/>

a tomada de decisões livres e fundamentadas sobre questões naturais, sociais e éticas, de saúde individual e comunitária, de sustentabilidade e para uma participação cívica, ativa, consciente e responsável.

Assim, para manter o foco e simplicidade no PEA 25-28 estabelecem-se como **objetivos estratégicos** (OE):

- # **OE.1 – Melhorar os resultados** académicos, os resultados sociais e o reconhecimento da comunidade, envolvendo também os pais e encarregados de educação.
- # **OE.2 – Adequar a oferta educativa**, o planeamento, a articulação e a monitorização no processo de aprendizagem, avaliação das aprendizagens e a gestão dos apoios educativos.
- # **OE.3 – Fomentar o bem-estar** integral da comunidade educativa, promovendo a saúde mental, a cooperação e a convivência, com inclusão, justiça social e compromisso ambiental.
- # **OE.4 - Promover uma gestão organizacional eficaz**, articulada com o planeamento estratégico, a autoavaliação e a melhoria contínua da cultura e dos procedimentos institucionais.

Quadro de Referência dos Objetivos Estratégicos

<p>OE.1 - Melhorar os resultados académicos, os resultados sociais e o reconhecimento da comunidade.</p>	<p>a) <u>Ajustar as práticas de ensino e de avaliação</u> das aprendizagens ao perfil dos alunos e aos bons resultados académicos.</p> <p>b) Favorecer o <u>desenvolvimento global e harmonioso do aluno</u>, nas dimensões individual e social, visando o exercício efetivo da cidadania.</p> <p>c) <u>Consolidar e aprofundar o domínio de competências e saberes</u>, numa perspetiva de educação global.</p> <p>d) <u>Promover o envolvimento da comunidade nas atividades</u> e o seu reconhecimento pelo valor das práticas e resultados obtidos.</p>
<p>OE.2 - Adequar a oferta educativa, o planeamento, a articulação e a monitorização no processo de aprendizagem, a avaliação das aprendizagens, a gestão dos apoios educativos e os recursos educativos tecnológicos e digitais.</p>	<p>a) <u>Articular a oferta educativa com as características do meio, com a Carta Educativa da Louçã</u>, e as exigências de um mundo em mudança, como estratégia de desenvolvimento integrado e sustentável.</p> <p>b) Promover a plena <u>inclusão de todos os alunos na comunidade educativa</u>, tendo em vista a melhoria do sucesso educativo, oportunidade no acesso à educação e a diminuição do abandono escolar.</p> <p>c) Reforçar a <u>mobilização de literacias diversas, de múltiplas competências, teóricas e práticas</u>, promovendo o conhecimento científico, a curiosidade intelectual, a criatividade e o espírito crítico e interventivo.</p> <p>d) Valorizar as <u>artes e expressões artísticas e culturais</u>.</p> <p>e) <u>Flexibilizar a gestão do currículo</u>, de acordo com o PASEO e as AE.</p>

<p>(cont.)</p> <p>OE.2 - Adequar a oferta educativa, o planeamento, a articulação e a monitorização no processo de aprendizagem, a avaliação das aprendizagens, a gestão dos apoios educativos e os recursos educativos tecnológicos e digitais.</p>	<p>f) Promover a implementação do <u>trabalho colaborativo, interdisciplinar, transdisciplinar e multidisciplinar</u>, visando os diferentes domínios da articulação curricular e a implementação progressiva nos domínios de autonomia curricular (DAC).</p> <p>g) Implementar a <u>avaliação das aprendizagens como parte integrante da gestão do currículo</u> e instrumento ao serviço do ensino e das aprendizagens.</p> <p>h) Implementar a <u>abordagem multinível como um modelo compreensivo e sistémico</u> que visa o sucesso de todos os alunos, oferecendo um conjunto integrado de medidas de suporte à aprendizagem que visem garantir uma educação inclusiva que responda às potencialidades, expectativas e necessidades de cada aluno.</p> <p>i) Promover ações que incluam objetivos de <u>internacionalização, através de atividades de cariz intercultural e de inovação</u> que contribuam para a qualidade das aprendizagens.</p> <p>j) Promover e apoiar iniciativas e estratégias orientadas para <u>aumentar a literacia dos alunos e da comunidade educativa</u> em áreas de ciências, tecnologias, engenharias, artes e matemática (STEAM- <i>Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics</i>) e da cidadania, através da oferta de atividades curriculares e extracurriculares.</p> <p>k) Promover o desenvolvimento de <u>projetos de leitura, escrita e oralidade</u> que desenvolvam o domínio da língua portuguesa, para melhorar as aprendizagens e a participação dos alunos na sociedade.</p> <p>l) Reforçar o PADDE para a <u>alfabetização digital e uso responsável das TIC e da IA</u>.</p>
<p>OE.3 - Fomentar o bem-estar integral da comunidade educativa, promovendo a saúde mental, a cooperação e a convivência, com inclusão, justiça social e compromisso ambiental.</p>	<p>a) <u>Promover a saúde mental e emocional</u> na comunidade educativa, envolvendo as famílias e os parceiros;</p> <p>b) <u>Reforçar a convivência e a empatia</u> através de práticas colaborativas e inclusivas;</p> <p>c) <u>Incentivar a escuta ativa e participação democrática</u> na Escola;</p> <p>d) <u>Promover a literacia social e digital</u> contra a desinformação e polarização política;</p> <p>e) Manter iniciativas orientadas para as <u>alterações ambientais e educação ambiental</u>;</p> <p>f) Integrar a gestão da <u>mudança nas práticas escolares com formação e reflexão</u>;</p> <p>g) Garantir a articulação com parceiros locais na <u>promoção do bem-estar</u>;</p>

	h) Desenvolver as <u>práticas de acolhimento</u> para alunos e famílias migrantes e para os novos trabalhadores.
<p>OE.4 – Promover uma gestão organizacional eficaz, articulada com o planeamento estratégico, a autoavaliação e a melhoria contínua da cultura e dos procedimentos institucionais.</p>	<p>a) <u>Rever e atualizar os instrumentos de gestão</u> (Projeto Educativo, Projeto Curricular, Regulamento Interno e Plano Anual de Atividades), em função das atuais políticas educativas e do contexto local;</p> <p>b) Manter o sistema eficaz de <u>monitorização e de autoavaliação</u> organizacional;</p> <p>c) Dinamizar <u>reuniões regulares de reflexão estratégica</u> com os diferentes órgãos de gestão e coordenação.</p> <p>d) Melhorar os canais e <u>práticas de comunicação</u> interna e externa.</p> <p>e) Promover <u>formação contínua para líderes intermédios</u> (coordenadores, departamentos, etc.) sobre liderança, gestão e cultura organizacional.</p> <p>f) Desenvolver e aplicar um <u>plano de melhoria contínua</u> baseado nos resultados da autoavaliação.</p>

De acordo com este quadro de referência, os **objetivos específicos** são definidos e operacionalizados nos planos de ação nas diferentes estruturas de coordenação e supervisão pedagógica, bem como nos vários documentos de suporte ao funcionamento do AEL, que se encontram divulgados à comunidade no site do AEL²¹.

3.3.2. Plano de ação, metas e indicadores

Para cumprimento da sua missão, concretização dos princípios da sua visão, consecução das prioridades educativas e para implementar as áreas de melhoria identificadas ao nível dos processos e dos resultados, o PEA 25-28 define um plano de ação, como metas e indicadores, em torno das 4 áreas de intervenção que constituem o referencial da avaliação externa das escolas seguido pela IGEC:

- ✚ **L.1 RESULTADOS** – *engloba os resultados académicos, os resultados sociais e o reconhecimento da comunidade.*
- ✚ **L.2 PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO** – *engloba a oferta educativa, planeamento e articulação e monitorização no processo de aprendizagem, avaliação das aprendizagens, apoios educativos e recursos educativos tecnológicos e digitais.*
- ✚ **L.3 ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR** – *engloba a gestão organizacional e dos recursos, a conceção e o planeamento e o desenvolvimento das atividades, os procedimentos internos, a informação e comunicação, as lideranças, e a cultura organizacional.*
- ✚ **L.4 AUTOAVALIAÇÃO E REGULAÇÃO** – *engloba a análise do desempenho da organização com a identificação, através de um processo de reflexão interna, dos aspetos que possam/devam ser melhorados para a qualidade educativa e de níveis de eficácia e eficiência, estimulando uma cultura de maior qualidade, maior exigência e maior responsabilidade.*

Segue-se a apresentação do Plano Estratégico do PEA 25-28, por domínios estratégicos, com as medidas a implementar, as metas e os indicadores de monitorização, tendo em consideração as áreas de melhoria mencionadas no Quadro de Referência dos Objetivos Estratégicos.

²¹ Vide: <https://escolas.aglousa.com/instrumentos-de-gestao/>

As fontes de verificação são as sínteses semestrais dos resultados escolares, os Relatórios de Autoavaliação, os Relatórios de Atividades, os Relatórios da Conta de Gerência e em relatórios anuais dos GT.

3.4. Plano estratégico

QUADRO L.1 RESULTADOS - resultados académicos, os resultados sociais e o reconhecimento da comunidade.

Medidas	Metas 2025-2028	Indicadores de Monitorização
1. Sucesso educativo	Manter taxa global de sucesso \geq 90% em todos os ciclos e aumentar em 5 pp a qualidade do sucesso (alunos sem negativas). Melhorar os resultados nas Provas finais de ciclo e Exames nacionais	- % de sucesso escolar por ciclo - % de alunos sem negativas - Taxa de retenção por ciclo - Taxa de abandono escolar - Taxa de sucesso provas finais - Taxa de sucesso nos exames nacionais
2. Qualidade das Aprendizagens	Reduzir oscilações de desempenho nas transições (4.º→5.º, 6.º→7.º, 9.º→10.º) para \leq 3 pp de variação.	- Diferença de sucesso entre anos de transição - % de alunos apoiados com plano de acompanhamento
3. Práticas de ensino e de avaliação das aprendizagens ao perfil dos alunos	Implementar tutorias e apoio personalizado Melhorar a flexibilização curricular	- Reduzir em 15% o número com 2 ou mais classificações inferiores a 3 - Índice da flexibilização curricular
4. Educação para a Cidadania	Fomentar projetos e ações de Educação para a Cidadania que estimulem literacias financeira, ambiental, digital e mediática	- Atualização da Estratégia de Educação para a Cidadania - Nº de projetos ou ações realizadas
5. Envolvimento dos pais nas atividades e no reconhecimento das práticas e resultados obtidos	Envolver EE em projetos, atividades e ações de formação/reflexão parental	- % de participação dos EE - Grau de satisfação dos EE

QUADRO L.2 PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO – engloba a oferta educativa, planeamento e articulação e monitorização no processo de aprendizagem, avaliação das aprendizagens, apoios educativos e recursos educativos tecnológicos e digitais.

Medidas	Metas 2025–2028	Indicadores de Monitorização
6. Inovação Pedagógica e Digital	Promover a utilização das TIC e da IA de forma adequada ao desenvolvimento das competências dos alunos e docentes	<ul style="list-style-type: none"> - % de docentes com formação no âmbito dos recursos digitais - % de turmas que utilizam LED - Nº de projetos no âmbito STEAM - Grau de cumprimento das metas do PADDE
7. Equidade e Inclusão	<p>Reduzir para $\leq 5\%$ a diferença de sucesso entre alunos de contextos socioeconómicos distintos.</p> <p>Reforçar a aplicação das medidas de apoio nos CT e valorizar o papel dos consultores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % taxa de sucesso dos alunos c/NE, c/ASE e migrantes com ACC e tutorias - % de alunos migrantes com ações de acompanhamento - Aumentar em 10% a taxa de sucesso dos alunos com medidas seletivas no 2º ano de escolaridade - nº de alunos acompanhados pelo mediador sociocultural - Grau de satisfação da inclusão (Relatório de Ed. Inclusiva)
8. Bem-estar e Clima Escolar	Proporcionar maior bem-estar na Escola	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de inquéritos de satisfação - Nº de ocorrências disciplinares - Nº de ações de promoção de bem-estar para trabalhadores - Nº de sessões de tutoria de turma sobre gestão emocional, <i>bullying</i>, ansiedade, etc., realizadas - Nº de ações da iniciativa ou com a cooperação das APEE e de outros parceiros educativos - Nº de alunos atendidos pelos SPO

QUADRO L.3 ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR – engloba a gestão organizacional e dos recursos, a conceção e o planeamento e o desenvolvimento das atividades, os procedimentos internos, a informação e comunicação, as lideranças, e a cultura organizacional.

Medidas	Metas 2025–2028	Indicadores de Monitorização
9. Comunicação interna e externa	Melhorar a comunicação interna e externa	- Nº de notícias do AEL - Atualização regular do <i>website</i> e da <i>intranet</i> do AEL
10. Planeamento e a execução do PAA	Melhorar o PAA centrado em atividades e projetos com impacto efetivo nas aprendizagens e na melhoria dos resultados	- % de cumprimento das atividades previstas no PAA - Redução do nº de atividades propostas após aprovação do PAA
11. Lideranças intermédias	Dinamizar reuniões de reflexão estratégica com os diferentes órgãos de gestão e coordenação Reforçar a importância do DT nos resultados e na ligação escola-família	- Nº de reuniões com as lideranças intermédias e DT - Nº ações/reuniões com EE
12. Participação dos alunos	Promover a participação dos alunos na vida escolar e na comunidade	- Realizar anualmente, no mínimo, 1 assembleia de delegados e subdelegados - Realizar anualmente, no mínimo, 1 ação “Voz dos alunos” sobre temas importantes (p.ex: uso dos telemóveis, indisciplina, sucesso, problemas juvenis, etc.) - Nº de projetos realizados (p.ex. MyPolis, ações solidárias, projetos na comunidade, Orçamento Participativo, etc.)
13. Plano de Formação	Elaborar o plano de formação para docentes e não docentes de acordo com as necessidades de formação identificadas para cumprimento do PEA Propor temas para ações de formação ao CFAE e ao Município	- Grau de cumprimento do plano de formação interno - % de docentes que realizam formação certificada - % de não docentes com formação anual - Nº de proposta de ações de formação apresentadas ao CFAE e Município

QUADRO L.4 AUTOAVALIAÇÃO E REGULAÇÃO – engloba a análise do desempenho da organização com a identificação, através de um processo de reflexão interna, dos aspetos que possam/devam ser melhorados para a qualidade educativa e de níveis de eficácia e eficiência, estimulando uma cultura de maior qualidade, maior exigência e maior responsabilidade.

Medidas	Metas 2025–2028	Indicadores de Monitorização
14. Autoavaliação	Manter os procedimentos de autoavaliação e de escuta ativa da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboração e divulgação das notas informativas semestrais -Elaboração e divulgação do relatório anual de autoavaliação -Elaboração e divulgação do relatório da educação inclusiva, a cada 2 anos - % de participação dos alunos e pais na autoavaliação -Atingir um índice de satisfação igual ou superior a 80%
14. Impacto das ações de melhoria no funcionamento do AEL	<p>Envolver mais os GAD nas ações de melhoria ajustada à realidade das áreas disciplinares</p> <p>Monitorizar o impacto das ações de melhoria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de execução dos planos de melhoria dos GAD -Impacto dos Planos de melhoria nos resultados académicos e sociais

As fontes de verificação são os planos e relatórios anuais, as atas das estruturas de gestão e administração escolar, o relatório de autoavaliação, os relatórios dos *websites* e outros dados recolhidos relativos a atividades mais específicas.

3.4. Monitorização e avaliação do Projeto Educativo

De acordo com a alínea c), do número 1, do artigo 13º do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22/4, alterado pelo Decreto-Lei nº137/2012 de 2 de julho, compete ao Conselho Geral «Aprovar o projeto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução».

A monitorização anual e a avaliação final da execução do PEA 25-28 serão realizadas através de um dispositivo de autoavaliação concebido e aplicado pela Equipa do Observatório do Agrupamento.

Os Relatórios de Autoavaliação são anuais, assim como o Relatório da Conta de Gerência e o Relatório Anual de Atividades. Estes documentos são os principais instrumentos de autonomia e de gestão que permitem uma monitorização intercalar e a avaliação final da concretização do PEA 25-28, nomeadamente sobre a qualidade do serviço educativo prestado e a execução das competências dos órgãos de gestão e administração do AEL.

Os resultados, conclusões e recomendações destes processos de autoavaliação e da avaliação externa serão apreciados pelos GAD, Conselho Pedagógico e Conselho Geral, tendo em vista a revisão do PEA dentro do ciclo de execução e para o triénio seguinte.

3.5. Divulgação do Projeto Educativo

Para a construção do PEA 25-28, a comunidade foi convidada a analisar uma proposta inicial do documento e a dar contributos. Depois de analisados esses contributos pelo Conselho Pedagógico, foi elaborada a proposta final do PEA 25-28 e colocada à aprovação pelo Conselho Geral, de acordo com os procedimentos previstos na Lei.

O PEA 25-28 aprovado é divulgado na página eletrónica do AEL, na Intranet e referido nas reuniões com os EE, no início de cada ano escolar.

A monitorização dos resultados e a avaliação durante o período de execução e vigência do PEA 25-28 é efetuada das seguintes formas:

- aos professores, ao pessoal não docente, aos alunos e aos encarregados de educação, pela Equipa do Observatório do AEL, através de inquéritos periódicos, de focus group, e de outras forma de auscultação da comunidade;
- com os dados recolhidos nas várias plataformas em uso no AEL;
- dados oficiais relativos a provas e exames nacionais;
- dados oficiais de Entidades que analisam e disponibilizam publicamente informações respeitantes ao funcionamento das escolas (p.ex: Info Escolas²²; IGEC²³);

A divulgação intercalar e final dos resultados é feita, através dos Relatórios de Autoavaliação e dos Relatórios de Atividades, nas reuniões do Conselho Geral e do Conselho Pedagógico, nas reuniões de Departamento, nas reuniões gerais com os docentes e com o pessoal não docente, nas reuniões do Conselho Municipal da Educação e na página eletrónica do AEL.

²² In: <https://infoescolas.medu.pt/>

²³ In: https://www.igec.mec.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03

BIBLIOGRAFIA



- Academia de Líderes Ubuntu (2021). In: <https://www.academialideresubuntu.org/pt/>
- Azevedo, R. (2011). *Projetos educativos: elaboração, monitorização e avaliação* - Guião de Apoio.
- Agência Nacional para a Qualificação, I.P. (s.d.). Cursos profissionais. In: <https://www.anqep.gov.pt/np4/jovens/>
- Barroso, J. (1992). *Fazer da Escola um Projeto*. In, Rui Canário, (org.). *Inovação e Projecto Educativo de Escola*. Lisboa: EDUCA.
- Braz, M.C. (2012). *O Projeto Educativo como documento orientador da vida na escola*. Dissertação de Mestrado em Administração Educacional. Escola Superior de Educação de Santarém. Disponível em <https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1057/1/Maria%20do%20Carmo%20V%20%20M%20F%20Braz.pdf>
- Casanova, M. P. (2014). *Construção do Projeto Educativo de Escola*. In: Teresa Estrela (ed.) (2014). *Educação, Economia e Território – O papel da educação no desenvolvimento*. Lisboa: EDUCA/Secção Portuguesa da AFIRSE.
- Ciência Viva (s.d.). *Clubes Ciência Viva*. In: <https://www.cienciaviva.pt/>
- Cosme, A. (2018). *Autonomia e Flexibilidade Curricular – propostas e estratégias de ação*. Porto. Porto Editora.
- Costa, J. A. (1996). *As imagens organizacionais da Escola*. 2ª Edição. Porto: Asa Editores.
- Costa, J. A. (2003). *O projecto educativo da escola e as políticas educativas locais: discursos e práticas*. 2ª Edição. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- DGE (2018). *Aprendizagens Essenciais*. In: <https://www.dge.mec.pt/aprendizagens-essenciais>
- DGE (2019). *Projeto MAIA – Projeto de Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica*. In: <https://apoioescolas.dge.mec.pt/documento/projeto-maia-projeto-de-monitorizacao-acompanhamento-e-investigacao-em-avaliacao>
- DGE (2016). *Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania*. In: https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Projetos_Curriculares/Aprendizagens_Essenciais/estrategia_cidadania_original.pdf
- DGE (2020). *Plano de Ação para a Transição Digital das Escolas*. In: <https://digital.dge.mec.pt/>
- DGE (2020). *Plano 21|23 Escola+*. In: <https://escolamais.dge.mec.pt/>
- DGE (2019). *Plano Nacional das Artes*. In: <https://www.dge.mec.pt/plano-nacional-das-artes>

- DGE (2018). *Perfil dos Alunos à saída da Escolaridade Obrigatória*. In: https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/Projeto_Autonomia_e_Flexibilidade/perfil_do_s_alunos.pdf
- Fullan, M. (2001). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto. Asa Editores.
- Fullan, M.; Hargreaves, A. (2001). “*Por que é vale a pena lutar? O trabalho de equipa na escola*”. Porto: Porto Editora.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (s.d). *Projeto PORDATA. Base de dados Portugal Contemporâneo*. In: <https://www.pordata.pt/Municipios>
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2017). *Porque melhoraram os resultados PISA em Portugal*. In: <https://www.ffms.pt/FileDownload/9857244f-4dfb-48ad-b196-0448dc444865/porque-melhoraram-os-resultados-pisa-em-portugal>
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2021). *Os Jovens em Portugal, Hoje*. In: <https://www.ffms.pt/FileDownload/50447100-67a5-4fcc-8e10-0d68875b1191/10-infografias-do-retrato-os-jovens-em-portugal-hoje>
- Grilo, M. (2002). *Desafio da Educação – Ideias para uma política Educativa no século XXI*. Lisboa. Oficina do Livro.
- ALGOESTOSCHOOL (2025). *Algoestoschool*. In: <https://algoestoschool.com/pt/inicio/>
- IGEC (2018). *Avaliação Externa das Escolas*. In: https://www.igec.mec.pt/content_01.asp?BtreeID=03/01&treeID=03/01/03/00&auxID=&newsID=2762#content
- OCDE (2021). *Futuro da Educação e Habilidades da OCDE 2030*. In: <https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/>
- ONU (2020). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. In: <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- OCDE (2025). *Relatório “Trends Shaping Education 2025”*. In: https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en.html
- MEC (s.d.). *Info escolas*. In: <https://infoescolas.mec.pt/>
- MITSLOAN (2025). *Tendências na educação para 2030*. In: <https://mitsloanreview.com.br/tendencias-na-educacao-para-2030/>
- Roldão, M. C. (1999). *Gestão Curricular, Fundamentos e Práticas*. Lisboa: ME/DEB.
- UNESCO, (2015). *Education 2030 - Incheon Declaration and Framework for action*. In: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED_new/pdf/FFA-ENG-27Oct15.pdf
- UNESCO, (2025). *Educação 2030: Declaração de Incheon e Marco de Ação para a implementação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4: Assegurar a educação inclusiva e equitativa de aprendizagem ao longo da vida para todos*. In: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_por



Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas da Lousã 2025 - 2028

Todos os direitos reservados.

MORADA: Rua Dr. Antonino Henriques, Lousã - Coimbra 3200-232 LOUSÃ - Portugal

TELF.: +351 239 990 140

URL: <https://escolas.aglousa.com>

EMAIL: agrupamento.lousa@aglousa.com