



Projeto de Intervenção

Candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento
de Escolas da Lousã **2026-2030**

Candidato: **PEDRO FILIPE DA SILVA FOLHAS BALHAU**

“Construir a Excelência – Educação transformadora num mundo dinâmico”

“O processo de desenvolvimento de uma escola enquanto organização implica potenciar a sua capacidade de mudança, por meio de um conjunto de estratégias externas e internas de melhoria escolar.” (Bolívar, 2023)

1. INTRODUÇÃO

O presente Projeto de Intervenção Estratégica é apresentado no âmbito do procedimento concursal para o cargo de Diretor do **Agrupamento de Escolas da Lousã (AEL)**, para o quadriénio 2026-2030 (Aviso n.º 9527/2026/2). O documento cumpre o disposto nos artigos 21.º e 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, na atual redação, materializando a visão e o plano de ação para o novo mandato no período 2026-2030.

Esta candidatura assume-se como um **compromisso renovado** com o futuro do AEL, alicerçado na **experiência e no trabalho consolidado** ao longo dos **últimos 8 anos**. Mais do que um plano de intenções, este projeto reflete uma liderança com resultados comprovados no desempenho escolar, organização interna, reforço da identidade institucional, capacidade de resposta a desafios complexos (pagamento de dívida POCH, pandemia, intempéries), transferência de competências na área da educação, preparação e realização de obras nos estabelecimentos escolares, plano de desenvolvimento da transição digital, plano de internacionalização, entre outros projetos em que o AEL obteve reconhecimento e são, também, expressão da transformação operada desde 2018.

A nossa visão define a escola como um **ecossistema dinâmico, inclusivo e humanista**. Num mundo em constante mutação, urge consolidar uma instituição que não se limite a instruir, mas que **capacite os alunos com competências críticas** para o século XXI, promovendo a **participação**, a **cidadania ativa** e o **bem-estar integral**. A nossa liderança continuará a privilegiar a **valorização do capital humano** e a **inovação das práticas pedagógicas**, garantindo que o sucesso escolar seja o reflexo direto do pleno desenvolvimento de cada criança e jovem.

Dirigir uma organização escolar, e concretamente o AEL exige, hoje, competência, conhecimentos técnicos e uma capacidade de gestão que harmonize a **sensibilidade pedagógica com o rigor administrativo**. Tal como tem acontecido, propomos uma governança transparente, próxima e participada, focada no desenvolvimento holístico

de discentes e dos trabalhadores. Reafirmamos a aposta numa **"escola de portas abertas"** à comunidade, capaz de potenciar parcerias estratégicas com as famílias e as forças vivas da comunidade, tornando o AEL um polo de referência, de valorização e coesão territorial.

A decisão de recandidatar-se ao cargo de diretor é motivada pelo incentivo de numerosos membros da comunidade educativa, que reconhecem a melhoria no funcionamento do AEL e apreciam a capacidade, competência e eficácia demonstradas pelo diretor e pelas equipas que o acompanharam. A recandidatura é igualmente sustentada por apoio familiar, apesar das exigências inerentes ao exercício do cargo. O nosso desígnio é claro: - *capitalizar a experiência adquirida para transformar o potencial do AEL numa realidade de sucesso partilhado, assegurando uma escola resiliente, tecnologicamente avançada e profundamente centrada nas pessoas*. Mantemos o lema que propusemos há 8 anos: *"Construir a Excelência – Educação transformadora num mundo dinâmico"*, pois além de continuar atual, tem sido inspiração para a mudança e para a melhoria do AEL.

2. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

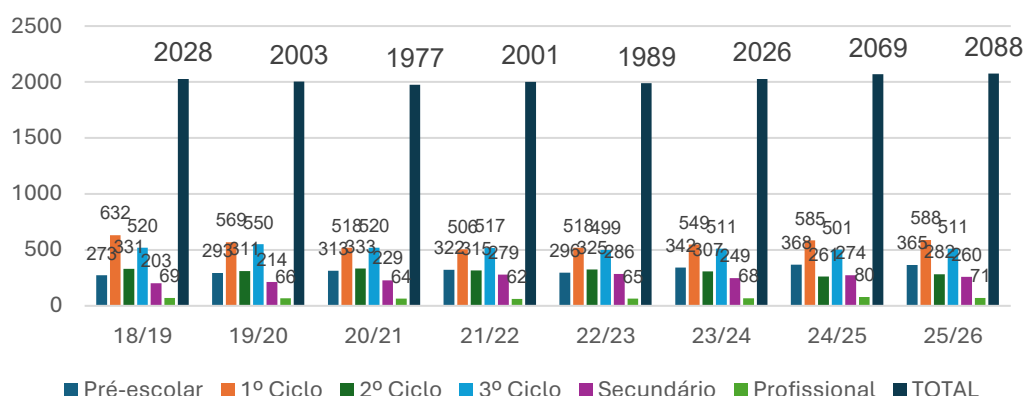
A identificação dos problemas assenta nos documentos e instrumentos de gestão¹ do AEL. Relatórios de Contas, o Contrato de delegação de competências do Município no diretor do AEL e a Carta Educativa da Lousã recentemente aprovada.

O AEL é composto por 9 estabelecimentos de ensino (ESL, EBn1, EBn2, EB1/JI Santa Rita, EB1 Casal St.º António, JI Lousã, JI Freixo, JI Fontainhas, JI Serpins), que abrangem desde o pré-escolar ao 12.º ano, incluindo o ensino profissional, cada um com características distintas, sendo fundamental garantir um funcionamento articulado que reflita um funcionamento coeso e uma identidade única do AEL.

Apesar da redução da natalidade no concelho, a população discente do AEL tem aumentado fruto da fixação de novas famílias na Lousã e, também, de menor saída de alunos no ensino secundário para outros estabelecimentos de ensino.

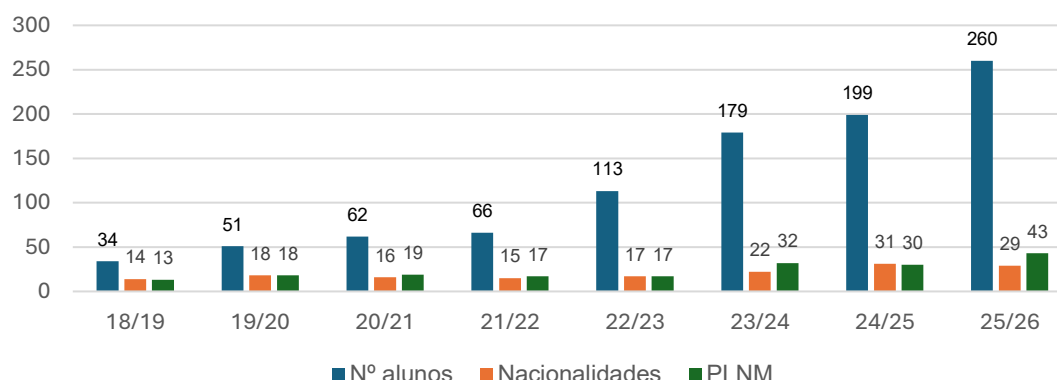
¹ Relatórios de autoavaliação do AEL, Monitorização dos resultados escolares, Relatório de avaliação externa do 3º ciclo de avaliação da IGEC, Auditorias de organização do ano letivo e do sistema de controlo interno realizadas também pela IGEC, Resultados da avaliação de satisfação no ano 2025/26, Relatórios de Contas, Contrato de delegação de competências do Município no diretor do AEL e a Carta Educativa da Lousã.

Evolução do Número Total de Alunos

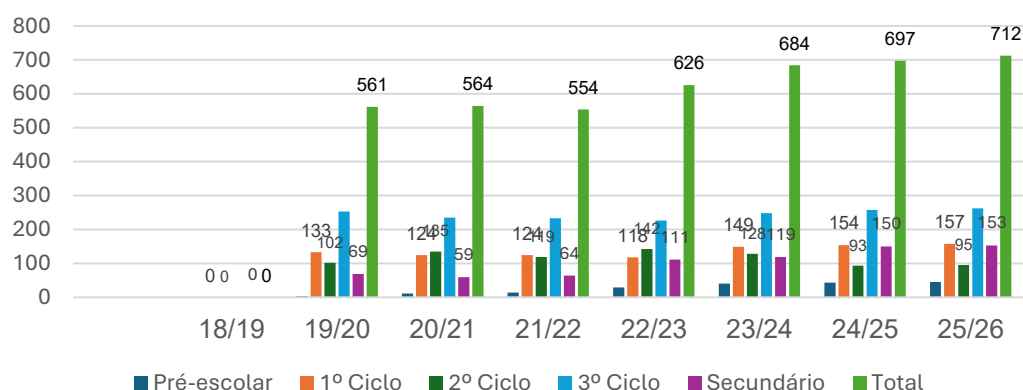


Esta variação determinou um aumento de alunos estrangeiros e de alunos com necessidades específicas, que configuram novos desafios para o AEL, pois os recursos humanos (docentes e técnicos especializados) não aumentaram.

Alunos estrangeiros



DL 54/2018 - Nº total de alunos por ciclo



Com base na análise SWOT nos Relatórios de Autoavaliação (RAA) de 2021 a 2025, identificam-se os seguintes problemas e desafios:

- **Alteração do Perfil dos Discentes e Inclusão:** O aumento significativo de alunos migrantes (265 alunos estrangeiros, 25 nacionalidades, 38 alunos PLNM, no ano 2025/26) coloca desafios na proficiência da língua portuguesa (PLNM) e na plena integração cultural e académica. Verifica-se igualmente um aumento do número de alunos com necessidades específicas (180 com medidas seletivas e 50 com medidas adicionais, no ano 2025/26). O aumento das desigualdades socioeconómicas afeta o desempenho escolar e a equidade.
- **Instabilidade e alteração do perfil do Corpo Docente:** O AEL passou de um corpo docente estável para rotação média anual de 30% de docentes (34 mobilidade interna, 21 contratação inicial e reservas de recrutamento, 20 contratação de escola, no ano 2025/26), devido a situações de aposentação, doença ou a mudança de escola em resultado do concurso nacional, num universo de 204 efetivos necessários ao funcionamento do AEL, coloca desafios à estabilidade pedagógica e à continuidade das atividades letivas), na integração e no funcionamento equilibrado das equipas educativas e dos grupos de trabalho.
- **Alteração do perfil e insuficiência do Pessoal não docente:** a saída voluntária de trabalhadores não docentes para outros serviços e o absentismo elevado, conjugados com a alteração do perfil dos alunos, aumento de alunos com NE e problemas de bem-estar emocional e psicológico, têm sido um desafio crescente na gestão equilibrada dos recursos e no funcionamento do AEL, respondendo às situações que necessitam de um acompanhamento prioritário. A substituição demorada de trabalhadores ausentes é um problema que persiste.
- **Qualidade do sucesso e combate ao abandono:** Embora as taxas de sucesso sejam elevadas e robustas (>90%), na maioria dos anos de escolaridade, registam-se oscilações na "qualidade do sucesso" (alunos sem níveis negativos), particularmente em anos de transição como o 2.º, 4.º e 10.º anos. Apesar do investimento e melhoria na gestão dos apoios educativos e apoios de complemento curricular, abrangendo mais de 450 alunos numa ou mais disciplinas, é necessário reforçar a autonomia no estudo e na

aprendizagem e reduzir a indisciplina que, não assumindo formas graves, perturba os ambientes de aprendizagem e tem vindo a aumentar no 1º CEB.

- **Literacias transversais:** Observam-se dificuldades significativas ao nível das competências de leitura, escrita e oralidade, o que afeta transversalmente todas as aprendizagens. O uso adequado da IA pelos alunos e docentes é um outro desafio que está a emergir. A literacia financeira e o empreendedorismo são cada vez mais importantes na formação das novas gerações.
- **Bem-estar e saúde mental:** Existe uma necessidade crescente de monitorizar e apoiar a saúde mental, de cooperar no bem-estar emocional dos alunos, famílias e trabalhadores no pós-pandemia, assim como de reforçar o papel e o estatuto dos docentes e dos não docentes, na comunidade e na sociedade.
- **Recursos e Infraestruturas:** A obsolescência de equipamentos informáticos, as falhas na largura de banda de internet e o défice de kits digitais no 1º e 2º ciclos comprometem a transição digital desejada. Importa continuar a lutar pela requalificação da Escola Básica nº 2, acompanhar a requalificação da Escola Secundária e do JI de Serpins e diligenciar a melhoria de outros equipamentos escolares, nomeadamente do JI de Fontainhas. Reiterar junto da CML a importância de melhorar a segurança e acessibilidade pedonal entre a estação do Metro Mondego e as escolas Escola Básica nº 2 e Escola Secundária.
- **Excesso de carga administrativa:** Apesar do esforço de estruturação de guões e de simplificação de procedimentos internos, o excesso de burocracia legal e algumas plataformas informáticas (MECI e CML) sem interoperabilidade desviam recursos e tempo cruciais da liderança e gestão pedagógica. A reestruturação do MECI tem gerado dificuldades no apoio ao funcionamento das escolas. A recente delegação de mais competências nos diretores escolares, sem orientações técnicas, plataformas de suporte e mais meios humanos, aumentou a responsabilidade e a carga burocrática dos Serviços e da Direção o que tem condicionado o apoio e uma atenção mais personalizada. Verifica-se a necessidade de ajustar o funcionamento dos Serviços Administrativos à realidade da redução de pessoal operada nos últimos anos. A ausência de um uso plenamente otimizado dos recursos humanos e digitais existentes, assim como da formação disponível, tem resultado na sobrecarga

da Direção com tarefas administrativas de natureza técnica, prejudicando o seu papel de supervisão e orientação pedagógica e estratégica.

- **Revisão e atualização de documentos orientadores:** Os critérios de avaliação devem ser atualizados de forma ajustada aos resultados escolares de cada ano escolar. Afigura-se necessária a atualização do Regulamento Interno, na sequência das alterações legislativas, de situações de funcionamento do AEL que devem ser atualizadas ouvida a comunidade e, ainda, integrando regulamentos dispersos, entretanto aprovados. O Plano de Prevenção para a Corrupção também deve ser atualizado, mediante a delegação de transferências nos diretores, reforçando uma cultura de integridade, isenção e rigor. O Manual de Procedimentos e Sistema de Controlo Interno pode ser melhorado com os inputs da Auditoria realizada pela IGEC, em março/26. O manual de acolhimento de alunos migrantes deve ser reformulado para garantir clareza, funcionalidade e acessibilidade, facilitando a integração efetiva de novos membros na comunidade do AEL.
- **Comunicação interna e externa:** O website do AEL pode ser renovado, para melhorar a experiência do utilizador e otimizar a identidade visual do AEL. Afigura-se importante desenvolver suportes comunicacionais e guias de orientação rápidos, especificamente desenhados para novos pais no AEL e para o acolhimento de alunos e famílias migrantes, removendo barreiras linguísticas e burocráticas. Deve ser otimizado o fluxo de comunicação interna entre os diversos órgãos de gestão e a comunidade docente e não docente, garantindo a celeridade e transparência nos processos informativos.

3. MISSÃO

A missão primordial da escola pública consiste em assegurar a **democratização do acesso ao saber e o sucesso educativo** de todos os alunos, independentemente das suas capacidades, origens socioeconómicas, culturais ou religiosas. Mais do que uma instituição de ensino, a escola pública afirma-se como o principal pilar da **equidade social**, garantindo o direito universal a uma educação de excelência.

No AEL, a nossa ação não tem sido ditada pela lógica restritiva dos *rankings*, mas sim por **indicadores de sucesso verdadeiramente significativos e multidimensionais**: as elevadas taxas de acesso ao ensino superior e de empregabilidade, os níveis de

satisfação de alunos, famílias, docentes e não docentes, e o reconhecimento sólido dos nossos parceiros. Na nossa visão, o **sucesso mede-se pelo impacto real na vida** de cada indivíduo e pela **qualidade do serviço** educativo prestado à comunidade.

A **missão** do AEL, que deve nortear a ação do Diretor, é: *«Prestar à comunidade um serviço educativo de excelência na formação humana e dos saberes, contribuindo para **formar cidadãos mais conscientes, responsáveis e unidos de múltiplas literacias**, capazes de atuar como agentes de mudança de um mundo global»*. Esta definição foi proposta pelo candidato na sua Carta de missão, em 2018, tendo sido atualizada no PEA 25-28, acrescentando “*unidos de múltiplas literacias*”, uma atualização estratégica que alinha a Lousã com as exigências internacionais (OCDE, UNESCO) e nacionais (Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e as Aprendizagens Essenciais e o DL 54/2018 que estão a ser revistas pela Tutela).

O diretor, agora candidato, foi autor da **visão** do AEL que se encontra inscrita no PEA desde 2018, com o **compromisso de assegurar**: i) *uma **aprendizagem de sucesso**, centrada na formação de cidadãos responsáveis, autónomos e empreendedores*; ii) *um **serviço educativo flexível, inovador e orientado para os desafios contemporâneos***; iii) *um **ambiente escolar onde o bem-estar físico, emocional e social é valorizado** como condição essencial para o desenvolvimento pessoal e académico*; iv) *uma **escola aberta à comunidade***».

Esta visão não é apenas um enunciado de princípios, mas um **imperativo de ação** estratégica que mantém uma atualidade inquestionável perante os desafios da educação contemporânea de relevância imediata:

- **A Inclusão como valor absoluto:** num contexto social cada vez mais heterogéneo, a superação das barreiras à aprendizagem e a rejeição de qualquer forma de exclusão;
- **O Bem-estar como premissa de sucesso:** o sucesso académico é indissociável do equilíbrio emocional e social. Esta abordagem holística é a resposta direta ao desgaste pós-pandémico, mais recentemente da guerra às portas da Europa, às exigências de saúde mental que as escolas hoje enfrentam;

- **Agilidade e abertura ao diálogo:** a aposta num "serviço educativo flexível e inovador" e numa "escola aberta" valida a necessidade do AEL que não se fechar em si mesmo, mas deve posicionar-se como um centro de recursos e inovação para o território e na comunidade.

Representa, assim, a **expressão de um caminho que se prolonga com raízes firmes no conhecimento do território e comunidade**, renovado por uma **ambição que projeta o futuro**, valorizando o potencial e as pessoas da Lousã como motor de transformação. Os valores do AEL são os que **defendemos e praticamos diariamente** em cada sala de aula, em cada decisão de gestão e na interação com a comunidade. É nesta prática quotidiana, pautada pelo rigor e pela humanidade, que **transformamos princípios em vivências**, garantindo que o AEL seja um espaço onde o **compromisso ético** e a **busca pela excelência** caminham lado a lado, na construção de uma escola verdadeiramente de todos e para todos.

4. LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA AÇÃO E METAS

As linhas de orientação da ação são quatro, estão harmonizadas com os domínios da avaliação externa das escolas e incluem as áreas de intervenção:

- **L.1 - Melhoria dos resultados das aprendizagens:** prioriza a "qualidade do sucesso" (redução de níveis negativos), com especial incidência nos anos de transição (2.º, 4.º e 10.º) e na melhoria dos indicadores da avaliação externa. Foca-se na monitorização anual dos critérios de avaliação, na promoção da autonomia de estudo e no reforço das literacias transversais (leitura, escrita e digital/IA). Integra estratégias preventivas contra o abandono escolar e a promoção de uma cultura de disciplina e cidadania ativa, com intervenção direcionada aos anos de escolaridade onde se verifique uma maior incidência de ocorrências disciplinares.
- **L.2 - Melhoria da prestação do serviço educativo:** centra-se na operacionalização das Aprendizagens Essenciais (em revisão pelo MECI), adaptando-as à realidade demográfica do AEL através do reforço do ensino de PLN e de estratégias eficazes de integração de alunos migrantes. Valoriza a prática pedagógica em sala de aula — e em novos ambientes de aprendizagem — e a articulação vertical entre ciclos. Prioriza a diferenciação pedagógica e a otimização dos apoios educativos (específicos e de complemento curricular),

garantindo que as medidas de suporte e inclusão respondam ao aumento de alunos com necessidades específicas. Enquadra, ainda, a preparação da comunidade para o uso educativo, ético e responsável da IA.

- **L.3 | Melhoria do ambiente educativo e do clima organizacional** – engloba a requalificação dos espaços, a modernização dos equipamentos e a valorização dos recursos didáticos. Assume o bem-estar e a saúde mental da comunidade (alunos, famílias e profissionais) como pilares do sucesso educativo. Implementa estratégias de acolhimento e integração para mitigar os impactos da rotatividade do corpo docente e da carência de pessoal não docente. Aposta na renovação da comunicação interna e externa como ferramenta de transparência e desburocratização. Promove a valorização das lideranças intermédias e o reforço da cultura organizacional, pautando-se por princípios de equidade e pelo reconhecimento do mérito e do empenho profissional.
- **L.4 | Melhoria da organização e da gestão escolar** – foca-se na simplificação administrativa e na atualização sistemática dos instrumentos de gestão (Regulamento Interno, Plano de Prevenção da Corrupção, Manuais de Procedimentos). Visa a otimização dos Serviços Administrativos face à redução de pessoal, recorrendo à integração de plataformas digitais para reduzir a carga técnica da Direção. Consolida o sistema de autoavaliação e os mecanismos de autorregulação, incorporando as recomendações da IGEC para assegurar uma gestão de recursos eficiente, ética e orientada para resultados que acrescentem valor ao serviço público de educação.

Para uma maior facilidade de leitura e compreensão e, também, economia de texto considerando o limite de páginas deste documento, as metas são apresentadas nos quadros que se seguem para a apresentação do Plano Estratégico.

5. PLANO ESTRATÉGICO

L.1 – MELHORIA DOS RESULTADOS DAS APRENDIZAGENS

Áreas de intervenção	Ações a implementar	Metas
Qualidade do sucesso escolar	- Monitorizar regularmente, nos CT, GAD e CP, o desempenho escolar dos alunos e adotar medidas de promoção do sucesso; - Implementar maior diversidade de instrumentos de avaliação, privilegiando o feedback formativo e contínuo; - Envolver ativamente os alunos no processo de autoavaliação e nos percursos de aprendizagem; - Uniformizar práticas de informação aos alunos e EE sobre a avaliação formativa contínua, usando a plataforma Inovar+; - Promover a valorização da avaliação externa enquanto instrumento de regulação pedagógica; - Monitorizar de forma sistemática os resultados dos alunos com ASE e famílias disfuncionais.	- Manter a taxa global de sucesso nos 90% em todos os ciclos e aumentar em 5 pp a qualidade do sucesso (alunos c/classificações inferiores a 3 ou 10); - Melhorar as taxas de sucesso educativo nos anos de transição (2.º, 4.º e 10.º anos); - Reduzir para 5% o hiato de sucesso entre alunos de diferentes contextos socioeconómicos; - Atualizar, anualmente, os critérios de avaliação gerais e específicos; - Superar as médias nacionais, Provas de Ciclo e Exames Nacionais; Usar as provas MODA para melhorar as estratégias e o foco nas aprendizagens; - Manter a taxa de abandono escolar nula ou abaixo da média nacional e otimizar os percursos escolares diretos.
Qualidade das Aprendizagens e Literacias	- Incentivar as crianças e alunos para o pensamento crítico, leitura, escrita e oralidade, o debate em grupo;	- Assegurar, anualmente, a participação de todas as turmas do pré-escolar e dos ensinos básico e secundário em atividades de cidadania, de leitura;

	- Priorizar o domínio do Português (leitura, escrita e oralidade) através de projetos transversais (PNL, PNA, RBE, etc.); - Dinamizar atividades para o uso crítico, ético e responsável da IA em contexto escolar; - Implementar tutorias e planos de apoio personalizados, com foco na redução de alunos com duas ou mais negativas e na melhoria das médias em exames nacionais.	- Realizar, anualmente, no mínimo uma ação para alunos sobre o uso da IA;
Comportamento e disciplina	- Implementar o projeto "<i>Eu respeito, tu respeitas</i>" no ensino básico, com foco prioritário no 1.º CEB para estabilizar precocemente o clima de aprendizagem; - Uniformizar a atuação dos docentes na prevenção, aplicação de medidas disciplinares e no registo das ocorrências; - Modificar a cultura de reconhecimento, valorizando mais os comportamentos de mérito, não apenas o desempenho académico, mas também o civismo e o esforço individual; - Envolver as famílias com alunos mais problemáticos em sessões de mediação prévia;	- Reduzir gradualmente, em 15%, o número total de ocorrências disciplinares em relação à média do triénio anterior; - Harmonizar, no prazo de um ano, a atuação de docentes e não docentes no registo e aplicação de medidas disciplinares; - Registar as ocorrências no próprio dia ou no dia seguinte; - Assegurar o acompanhamento dos SPO, ao longo do ano escolar, aos docentes que têm maior índice de indisciplina; - Garantir que 85% das situações de conflito passem por uma fase de mediação interna (diretor

	- Reduzir o tempo e desgaste administrativo com processos disciplinares evitáveis, agilizando e melhorando a comunicação da Escola com os EE em situações de indisciplina.	de turma e coordenador de escola) com alunos e EE, antes de qualquer processo disciplinar ou litigância externa.
Participação e envolvimento	- Aumentar o envolvimento das crianças e alunos no processo de ensino-aprendizagem, no funcionamento da Escola e na concretização do Projeto Educativo; - Melhorar o envolvimento e a participação dos pais e EE nas atividades do AEL; - Potenciar a imagem institucional do AEL através da divulgação de projetos de excelência e projetos para a comunidade.	- Realizar, anualmente, assembleias de alunos e fóruns com os representantes de turma; - Realizar seminários, tertúlias ou workshops, no mínimo uma vez por ano, para pais e educadores, preferencialmente em colaboração com as APEE e parceiros educativos; - Realizar, anualmente, uma atividade que envolva os pais e EE.

L.2 - MELHORIA DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

Áreas de intervenção	Ações a implementar	Metas
Aprendizagens essenciais e inovação	- Implementar as novas aprendizagens essenciais, selecionando aquelas que se afiguram mais importantes para os alunos; - Integrar o uso ético e responsável da IA em sala de aula;	- Atualizar 100% dos documentos orientadores face às novas Aprendizagens Essenciais no prazo de 3 meses após a sua entrada em vigor; - Garantir que 100% das turmas do 1º ao 12º ano utilizam os LED;

	- Dinamizar o uso dos LED e otimizar a gestão dos kits digitais existentes para mitigar o défice de equipamentos; - Assegurar a inclusão de migrantes ao nível da aprendizagem da língua portuguesa para lhe permitir aceder às outras aprendizagens essenciais; - Adequar a oferta formativa no ensino secundário;	- Assegurar apoio de PLNM (em aula e com docente de apoio) a 100% dos alunos migrantes não CPLP; - Realizar formação para 90% dos docentes, em 4 anos, no âmbito da IA na Educação; - Anualmente, propor e divulgar a oferta formativa, e realizar o Dia das Ofertas Formativas; - Retomar e concluir a certificação EQAVET, no prazo de 2 anos.
Articulação e sequencialidade	- Promover a sequencialidade entre ciclos e os Domínios de Articulação Curricular (DAC), incentivando a experimentação, pesquisa e trabalho colaborativo; - Sistematizar o Plano Anual de Atividades, em cada ciclo, para que cada aluno tenha a oportunidade de visitar locais de referência cultural e tecnológica, independentemente de recursos financeiros individuais;	- Aumentar a taxa de flexibilização curricular 2% por ano; - Melhorar o Planeamento das Atividades, reduzindo atividade no 3º período e aumentando a rentabilização das visitas de estudo nas diferentes áreas disciplinares.
Educação Inclusiva e Apoios Multinível	- Fortalecer o papel da EMAEI e dos SPO na aplicação da abordagem multinível (DL 54/2018), focando na identificação precoce de fragilidades emocionais e na saúde mental.	- Monitorização regular dos conselhos de turma na aplicação efetiva das medidas de suporte à aprendizagem aprovadas para os alunos;

	- Aumentar o rigor na sinalização de medidas de suporte, garantindo que o apoio educativo e as ACC sejam monitorizados quanto ao seu impacto real; - Manter e expandir o Programa de Mentorias; - Melhorar o acolhimento e orientação de alunos e famílias migrantes; - Criação do Gabinete do Aluno.	- Melhorar o tempo de resposta na sinalização, análise e encaminhamento de alunos; - Aumentar o número de alunos no Programa de Mentorias entre alunos; - Solicitar o aumento de recursos humanos para o apoio direto a alunos c/NE; - Criar a Equipa de Inclusão, Acolhimento e Integração de Migrantes (EIAM); - Criar folhetos informativos multilingue.
Projetos e atividades	- Consolidar projetos transversais², de âmbito local, regional, nacional e internacional, que promovam estilos de vida saudáveis e sustentáveis e solidários; - Pesquisar novas oportunidades de parcerias em projetos que acrescentem valor.	- Conseguir a renovação anual dos selos e dos reconhecimentos já alcançados; - Aumentar o número de projetos para os alunos poderem ampliar as suas aprendizagens e competências (p.ex.: Cansat, TuMO, Rede de Escolas UNESCO, etc.)

L.3 - Melhoria do ambiente educativo e do clima organizacional

Áreas de intervenção	Ações a implementar	Metas
Infraestruturas e equipamentos escolares	- Valorizar os espaços de aprendizagem formais e informais, o mobiliário escolar e melhorar os recursos didáticos;	- Concluir a requalificação da ESL (final de 2026), da EB2 e do JI Serpins (até 2028);

² PES, PNA, ERASMUS; eTwinning, Escola Saudavelmente; Escola Amiga da Criança; Projeto da CIMRC; Agenda educativa do TML; RIMED – FMS; Escola Sem Bullying; Selo Digital; Selo Escola Saudável; Eco escolas; PNE; Lousã recicla+, etc.

- Manter uma articulação com o Município e Juntas de Freguesia;
- Melhorar o controlo dos acessos nas portarias.

- Assegurar uma comunicação imediata de avaria e problemas à CML e JF;
- Implementar novos equipamentos de controlo nas portarias.

Bem-estar e a saúde mental

- Expandir a Academia Ubuntu e *Mindfulness*, fortalecendo a saúde emocional face aos desafios sociais atuais;
- Criar iniciativas de visibilidade pública para o trabalho de docentes e não docentes (ex: Dia do Agrupamento), reforçando o sentimento de pertença e o prestígio da profissão;
- Dinamizar atividades orientadas para o bem-estar e saúde mental da comunidade escolar;
- Efetivar parcerias que permitam o acompanhamento de alunos e famílias em situação de risco;
- Apoiar a ação dos docentes na gestão de casos de indisciplina;
- Mitigar a rotatividade dos cerca 30% do corpo docente, através de um programa de integração que inclua partilha de recursos *online* e imersão na cultura do AEL;

- Realizar, anualmente, a Semana Ubuntu e assegurar o funcionamento do Clube Ubuntu;
 - Incluir na Gala da Educação um momento de reconhecimento a docentes e não docentes aposentados, de acordo com critérios a definir pelo CP e CG;
 - Realizar, ao longo do ano, atividades dinamizadas pelos docentes, SPO, parceiros educativos;
 - Formar 90% dos docentes e assistentes operacionais em Inteligência Emocional e Gestão de Conflitos até 2030;
 - Reduzir em 15% os incidentes disciplinares através de programas de mediação e apoio emocional;
 - Garantir que 100% dos novos docentes têm um plano de acolhimento e integração eficaz;
-

	- Realizar um passeio ou convívio anual para docentes e não docentes;	
Comunicação e simplificação administrativa	- Reestruturar o ecossistema digital (site e intranet), os circuitos de comunicação interna e a divulgação dos instrumentos de gestão; - Continuar a desburocratização e a otimização do uso da plataforma Inovar+; - Manter a política de comunicação e de informação aos alunos, pais e EE; - Melhorar os guiões de apoio para docentes e os circuitos de comunicação interna; - Melhorar a divulgação e o conhecimento dos instrumentos de gestão (PEA, RI e PAA);	- Renovar o <i>website</i> institucional em 1 ano; - Assegurar a comunicação atempada de informações à comunidade, através do website, SMS, Classroom e Inovar; - Rever, anualmente, os guiões existentes de acordo com a legislação e parametrização do Inovar; - Manter os dados atualizados nos sistemas Inovar+, SIGE, SIGA e Suite Google Educação;
Ligação ao Território	- Manter uma participação seletiva em atividades externas para evitar o cansaço das equipas, focando em parcerias que tragam valor real à comunidade educativa; - Manter uma boa articulação com o Município e outros parceiros educativos; - Aumentar a participação e o envolvimento dos pais e de outros elementos da comunidade na vida do AEL;	- Assegurar a colaboração nos projetos e parcerias assumidos; - Valorizar o trabalho e representar o AEL em iniciativas dos parceiros; - Conseguir maior envolvimento dos pais e EE em atividades e nas estruturas de representação (CT, APEE, CG); - Apelar à responsabilidade social das empresas;

	- Ouvir as empresas locais e envolvê-las mais nas atividades do AEL;	- Celebrar protocolos e parcerias com interesse para o AEL e a comunidade escolar.
<i>Dinâmicas de trabalho e de liderança</i>	- Criar condições logísticas e de tempo para a cooperação entre docentes e não docentes; - Escolher lideranças assertivas para a coordenação das estruturas intermédias de gestão; - Consolidar uma cultura de pertença fundada na responsabilidade partilhada, na equidade e no respeito estrito pelos estatutos profissionais e do aluno;	- Rever anualmente o documento “Organização do Ano Letivo”, envolvendo os docentes; - Promover formação sobre procedimentos e dúvidas frequentes dos docentes; - Promover sessões de reflexão e partilha de problemas do AEL; - Atingir um índice de satisfação >85% junto das famílias quanto à perceção na resolução de situações de indisciplina.
<i>Cultura organizacional, Equidade e justiça</i>	- Continuar a consolidar a cultura organizacional fundada na missão, visão e valores do AEL;	- Realizar regularmente o reconhecimento do trabalho e empenho dos trabalhadores e alunos; - Aplicação dos sistemas de avaliação de forma correta e justa, de acordo com a legislação em vigor;

L.4 | Melhoria da organização e da gestão escolar

Áreas de intervenção	Ações a implementar	Metas
<i>Instrumentos de gestão</i>	- Revisão dos instrumentos de gestão organizacional (PEA, PCA, PAA, RAA, RI, Regimentos) de acordo com as alterações legislativas e recomendações da IGEC;	- Rever e atualizar os instrumentos de gestão (PEA, RI, Regimentos) no 1.º ano do mandato. - Aprovar o PAA até final do mês de outubro de cada ano escolar;

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Monitorização anual das atividades e dos resultados; - Elaboração anual do orçamento e do relatório de contas; - Melhorar o envolvimento dos alunos, do pessoal não docente e dos pais e encarregados de educação na reflexão e elaboração de documentos estruturantes do trabalho do AEL; - Elaborar o Plano de Formação Interno com foco nas necessidades diagnosticadas; | <ul style="list-style-type: none"> - Avaliar as atividades do RAA até ao final de julho de cada ano escolar; - Divulgar, semestralmente, os resultados escolares e da indisciplina; - Elaborar, aprovar e submeter, anualmente, o Projeto de Orçamento e Relatório de Contas; - Diligenciar, anualmente, formação nas áreas identificadas; - Assegurar regularmente a representação e articulação com o CFAE; - Promover formação com o Município; |
|--|--|

Conceção, Planeamento e desenvolvimento da atividade

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniões periódicas com os Órgãos e Estruturas de Gestão Pedagógica; - Articular com o Município atividades, recursos humanos e financeiros, competências delegadas no diretor do AE e correspondente valor financeiro; - Melhorar guiões e procedimentos de suporte dos processos educativos, administrativos e de gestão; - Manter, sempre, atualizadas as plataformas Inovar Alunos e Inovar Pessoal; | <ul style="list-style-type: none"> - Cumprir mensalmente as reuniões dos Órgãos de Gestão e Administração; das Estruturas de Gestão Pedagógica e grupos de trabalho; - Realizar reuniões periódicas com o Município para planeamento e avaliação de serviços e das competências delegadas; - Implementar, no prazo de 5 meses, as recomendações da Auditoria e sistema de controlo interno da IGEC; - Manter, e se possível melhorar, os indicadores de funcionamento e de atendimento do AEL; |
|--|--|

	- Reforçar e reestruturar a equipa dos SA, equilibrando as tarefas asseguradas pelos AT	- Atingir $\geq 85\%$ de satisfação da comunidade com o atendimento dos SPO e dos SA;
Autoavaliação e autorregulação	- Consolidar o processo de autoavaliação e os mecanismos de autorregulação do AEL; - Potenciar os resultados da autoavaliação para implementar planos de melhoria e medidas corretivas do funcionamento do AEL; - Incluir nas tarefas da equipa do Observatório a verificação e auditoria do Plano MENAC;	- Dinamizar o processo de autoavaliação, elaborar as notas informativas semestrais e relatório de autoavaliação; - Monitorizar, semestralmente, os planos de melhoria; - Realizar até fevereiro de cada ano uma verificação da conformidade MENAC;

Este plano estratégico reafirma o Agrupamento de Escolas da Lousã como uma organização reflexiva, capaz de transformar desafios em oportunidades de crescimento coletivo, sempre focada no sucesso integral de cada aluno, garantindo que, apesar da rotatividade e dos desafios demográficos, a Lousã continua a ser um território de educação de referência.

A monitorização do Plano de Ação será efetuada pela Direção, pelo Conselho Pedagógico e o Conselho Geral.

ANEXO

SIGLAS E ACRÓNIMOS

ACC – Atividades de complemento curricular

AEL – Agrupamento de Escolas da Lousã

AE – Aprendizagens essenciais

AGSE – Agência para a Gestão do Sistema Educativo

AO – Assistentes operacionais

AT – Assistentes técnicos

CFAE – Centro de Formação da Associação de Escolas

CML – Câmara Municipal da Lousã

CT – Conselho de turma

DAC – Domínios de articulação curricular

EE – Encarregados de educação

EMAEI – Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva

GAD – Grupo de Área Disciplinar

IGEC – Inspeção-Geral da Educação e Ciência

Inovar+ - Plataforma Integrada de gestão escolar

JF – Juntas de Freguesia

LED – Laboratórios de Educação Digital

MECI – Ministério da Educação, Ciência e Inovação

MENAC – Mecanismo Nacional de Anticorrupção

MPSCI – Manual de Procedimentos e Sistema de Controlo Interno

PAA – Plano Anual de Atividades

PCA – Plano Curricular de Agrupamento

PCT – Plano Curricular de Turma

PEA – Projeto Educativo do Agrupamento

PLNM – Português Língua Não Materna

PNL – Plano Nacional de Leitura

PNA – Plano Nacional das Artes

RAA – Relatório de Autoavaliação do Agrupamento

RBE – Rede de Bibliotecas Escolares

RCA – Repositório central de alunos (base de dados centralizada do MECI)

RI – Regulamento Interno

SA – Serviços Administrativos

SIGA - Sistema Integrado de Gestão de Alunos

SIGE – Sistema Integrado de Gestão Escolar

SPO – Serviços de Psicologia e Orientação

TML – Teatro Municipal da Lousã