



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS
MARQUÊS DE MARIALVA | CANTANHEDE

PLANO DE INTERVENÇÃO

2025 | 2029



Sumário

Introdução	3
1. Visão	4
2. Missão	4
3. Valores.....	4
4. Caracterização do Agrupamento de Escolas Marquês de Marialva	5
4.1. A Área Educativa.....	5
4.2. O Agrupamento de Escolas Marquês de Marialva.....	5
5. Problemas Diagnosticados.....	8
5.1. Análise SWOT.....	8
5.1.1. Aspetos Internos	9
5.1.2. Aspetos Externos.....	11
5.2. Problemas detetados	12
6. Linhas Orientadoras de Ação (LOA)	13
6.1. Plano de Coordenação da Ação (LOA e Problemas).....	13
6.2. Plano Estratégico (LOA, Problemas, Objetivos, Estratégias e Metas)	14
6.2.1. Pedagógica	14
6.2.1.1. Gestão Educativa/ Resultados Escolares.....	14
6.2.1.2. Gestão Educativa/Ação Pedagógica.....	15
6.2.1.3. Gestão Educativa/Ação Social.....	18
6.2.2. Recursos Humanos, Espaços e Materiais	23
6.2.2.1. Gestão de Recursos Humanos	23
6.2.2.2. Gestão de Espaços e Materiais	24
6.2.3. Administrativo-Financeiro.....	26
6.2.3.1. Gestão Administrativa.....	26
6.2.3.2. Gestão Financeira.....	27
6.2.4. Liderança	28
6.2.4.1. Gestão Política	28
6.2.4.2. Gestão Estratégica	29
7. Avaliação do Projeto de Intervenção	30
8. Divulgação do Projeto de Intervenção.....	30
Considerações finais.....	31

Introdução

A qualidade do ensino é um dos pilares fundamentais para o sucesso escolar e para a formação integral dos alunos. No entanto, as instituições educativas enfrentam múltiplos desafios que influenciam diretamente a eficácia das aprendizagens e a equidade no acesso ao conhecimento. Neste contexto, na presente candidatura a Diretor do Agrupamento de Escolas Marquês de Marialva (AEMM), Cantanhede, torna-se essencial analisar as principais dificuldades que afetam o agrupamento e delinear estratégias para a sua superação.

Este Plano de Intervenção visa identificar e compreender os problemas estruturais, pedagógicos e administrativos que influenciam a dinâmica escolar. Questões como a implementação dos princípios da Gestão Curricular e da Educação Inclusiva, a motivação do corpo docente e não docente, bem como a participação da comunidade educativa, são aspetos que merecem especial atenção.

Diante deste cenário, o presente trabalho procura não apenas diagnosticar as fragilidades existentes, mas também propor soluções que promovam um ambiente educativo mais coeso, inovador e inclusivo. A adoção de estratégias pedagógicas mais eficazes, o reforço da supervisão educativa, a dinamização de práticas inclusivas e o fortalecimento da ligação entre escola, família e comunidade são caminhos indispensáveis para garantir um ensino de qualidade, capaz de responder às exigências do presente e preparar os alunos para os desafios do futuro.

1. Visão

Fortalecer a cultura de AEMM, aberta à mudança, inovação e excelência, alinhada a princípios de cidadania ativa, empreendedora, responsável, solidária e bem-informada, visando preparar os alunos para enfrentar os desafios de um mundo global em constante transformação.

2. Missão

Promover a formação integral dos alunos com base em princípios pedagógicos e científicos, desenvolvendo competências criativas, inovadoras e empreendedoras, preparando-os para os desafios da sociedade atual, garantindo o sucesso escolar, a igualdade de oportunidades e as condições de estudo, prevenindo o abandono, com gestão ética, eficaz e participativa, fundamentada em valores democráticos de justiça, transparência e responsabilidade.

3. Valores

Uma Escola orientada por valores universais, essenciais para a formação integral dos alunos e o desenvolvimento de uma comunidade escolar inclusiva, baseada em princípios como respeito, dignidade, cooperação, ética, solidariedade e cidadania, promovendo o crescimento pessoal e académico dos alunos, incentivando a formação de cidadãos críticos e responsáveis.

4. Caracterização do Agrupamento de Escolas Marquês de Marialva

4.1. A Área Educativa

O município de Cantanhede, o maior do distrito de Coimbra, abrange uma área de 396 km², distribuída por 14 freguesias e 168 localidades. Desde 2013, integra, juntamente com outros 18 municípios, a Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra (CIM), inserida na NUTS II. A sub-região da Bairrada, onde se localiza o AEMM, engloba as freguesias de União das Freguesias de Cantanhede e Pocariça, União das Freguesias de Sepins e Bolho, União das Freguesias de Portunhos e Outil, Murte, Ourense, Cordinhã, Cadima e Ançã.

Geograficamente, Cantanhede situa-se no centro de um triângulo formado por Coimbra, Aveiro e Figueira da Foz, o que favorece boas acessibilidades. Esse posicionamento estratégico tem atraído população e investimentos nos setores económico, tecnológico e científico. A recente expansão económica reflete-se na superação da antiga dependência do setor agrícola e comercial. Um dos principais projetos é o Beira Atlântico Parque - Parque Tecnológico de Cantanhede, criado para acolher empresas de base tecnológica e com preocupações ambientais. As áreas prioritárias de desenvolvimento incluem telecomunicações, informática, biotecnologia, biomédica, químicas finas e ainda setores tradicionais, como silvicultura, vitivinicultura e ourivesaria. A relevância económica do concelho é evidenciada pela EXPOFACIC, uma feira anual de destaque nacional e internacional.

Na área educacional e social do AEMM, há forte associativismo em múltiplos domínios, abrangendo iniciativas sociais lideradas por diversas IPSS, bem como atividades culturais, recreativas e desportivas. Destacam-se as bandas filarmónicas, os grupos folclóricos e etnográficos, além de clubes de caça e desporto. A sede do concelho possui infraestruturas desportivas, como complexos de piscinas, ténis, golfe e padel, além de equipamentos culturais, como os Museus do Colecionismo, da Pedra e o Load ZX Spectrum, a Casa da Cultura e a Biblioteca Municipal.

Segundo os Censos de 2021, Cantanhede conta com 34.217 habitantes, sendo o terceiro município mais populoso do Baixo Mondego, depois de Coimbra e Figueira da Foz. Contudo, registou uma redução de 6,5% da população desde 2011. A área abrangida pelo AEMM concentra 63,9% dos habitantes do concelho. A população envelheceu significativamente, com aumento no grupo etário acima dos 65 anos, que passou de 9.096 para 10.374 pessoas. Por outro lado, verificou-se um aumento significativo do nível de escolaridade, com crescimento superior a 50% no número de residentes com ensino superior em freguesias como Ançã, Cadima e Ourense, em comparação a 2011.

4.2. O Agrupamento de Escolas Marquês de Marialva

A sede do AEMM, a Escola Básica Marquês de Marialva (EBMM), que possui uma tipologia T35 e ocupa uma área de aproximadamente 19.203 m², passou, recentemente, por uma importante intervenção, a 2ª fase das obras de requalificação, realizada entre os anos de 2022 e 2023. Desta obra (conjuntamente com a 1ª fase anterior a 2022), resultaram grandes alterações nos espaços existentes, com a escola a privilegiar uma

organização que reflete as necessidades e os desafios educacionais do futuro.

No que concerne às mudanças, destaca-se a criação de um bloco exclusivamente dedicado às artes e um outro com foco em promover o desenvolvimento das vertentes científicas e tecnológicas e do qual fazem parte uma Biblioteca, uma Rádio Escolar, uma sala de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), um Laboratório LED, além de espaços para o Serviço de Educação Especial e um Centro de Atividades de Tempos Livres. A escola também contou com a construção de dois blocos exclusivos de salas de aula, que incluem 4 laboratórios destinados à prática das Ciências e da Físico-Química. Além do mais, um pequeno auditório foi integrado na estrutura, proporcionando um espaço multifuncional para eventos e apresentações.

O bloco central da escola foi reestruturado para reunir todas as valências de serviços essenciais ao funcionamento do agrupamento, como direção, serviços administrativos, gabinetes de atendimento aos encarregados de educação, bar, refeitório, papelaria, reprografia, sala de professores, espaço de exposições e eventos, sala de técnicos não docentes e o gabinete de saúde/psicologia. Dessa forma, a Escola Básica Marquês de Marialva surge como um ambiente educacional completo e moderno, preparado para atender às necessidades pedagógicas, administrativas e de bem-estar da comunidade escolar.

O AEMM integra, ainda, 4 Jardins de Infância, localizados em Murte, Pocariça, Póvoa da Lomba e Bolho/Sepins. Além disso, conta com 4 Escolas Básicas com Jardim de Infância em Ançã, Cantanhede, Cordinhã e Ourentã, e 4 Escolas Básicas em Bolho/Sepins, Cadima, Cantanhede Sul e Murte. Ao todo, o agrupamento dispõe de 12 salas nos Jardins de Infância e de 33 salas no 1º Ciclo do Ensino Básico.

No que respeita ao pessoal docente, a lecionar no agrupamento, existem 181 professores conforme a seguinte distribuição:

	Quadro AEMM	QZP	Contrato	Quadro de outro AE	TOTAL
Pré-escolar	11	2	6	1	20
1º CEB	35	15	0	1	61
2º CEB	21	11	4	1	37
3º CEB	44	9	2	3	58
SNPI	3	0	1	1	5
TOTAL	114	37	13	7	181

Esta estabilidade do corpo docente (83,4% de professores do quadro) é fundamental para o cumprimento integral do serviço em cada ano letivo.

Já no que respeita ao pessoal não docente, este encontra-se dividido segundo as categorias de técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais, num total de 92, com a seguinte repartição:

	Jl(CMC)/Escolas do 1º CEB	EBMM	TOTAL
Assistentes Operacionais	28 + 27	25	80
Assistentes Técnicos	--	9	9
Técnico Superior	1	2	3
TOTAL	56	36	92

A gestão do pessoal não docente está a atravessar uma fase de adaptação ao modelo de pertença ao Município de Cantanhede. Todavia, caminha para uma fase de estabilização das suas valências funcionais em todo o AEMM, com uma maior flexibilização na gestão dos recursos em causa.

No que concerne à lecionação, o desenho curricular do agrupamento vai desde a educação pré-escolar até ao nono ano de escolaridade. Neste enquadramento, os discentes do AEMM distribuem-se, nos diferentes ciclos, do seguinte modo:

Pré-escolar	1º CEB	2º CEB	3º CEB	TOTAL
293	735	285	419	1732

No que se refere à ação social escolar, os alunos agrupam-se nas seguintes categorias:

	Escalão A	Escalão B	Nº de Alunos	% ASE
1º CEB	114	78	192	26,1
2º CEB	21	31	52	18,2
3º CEB	22	45	67	16,0
TOTAL	157	154	311	17,9

Analisando os dados apresentados, constata-se que cerca de 18% dos alunos dos 1º, 2º e 3º ciclos usufruem dos apoios da Ação Social Escolar, o que pressupõe uma taxa de população ainda relativamente elevada. No entanto, afasta-se de um cenário referenciado por um dos nossos Projetos Educativos anteriores, que se situava nos 36%, o que indica uma melhoria gradual da população considerada carenciada.

5. Problemas Diagnosticados

Nos últimos anos, a Escola portuguesa tem conseguido superar vários desafios, especialmente no que diz respeito à consolidação da escolaridade obrigatória e à redução significativa do abandono e insucesso escolar.

Porém, persistem ainda algumas dificuldades no processo de ensino e aprendizagem. O contexto socioeconómico continua a ser um fator determinante no desempenho dos alunos, a par de algum desinteresse pela escola e da indisciplina. Ademais, a permanência de algumas metodologias pedagógicas padronizadas na maioria das escolas do país não se afirma como uma mais-valia suficientemente motivadora para influenciar, de forma inovadora e modernizada, o processo de ensino e aprendizagem.

A definição das áreas prioritárias que necessitam de maior atenção resulta de uma estratégia fundamentada na análise de diversos fatores. Essas áreas foram identificadas com base num diagnóstico realizado e sustentado pelos resultados da autoavaliação do agrupamento - Observatório da Qualidade de Práticas (OQP) dos últimos 5 anos, num processo contínuo e colaborativo entre as partes envolvidas. Além disso, foram também considerados os desafios globais lançados pela União Europeia. Com base no citado, foi estruturada uma análise SWOT [*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)], apresentada de seguida neste documento, que orientou a definição dos compromissos estratégicos a assumir, em conjugação com todos os processos referidos anteriormente.

5.1. Análise SWOT

Para promover uma reflexão mais aprofundada sobre os desafios enfrentados pelo agrupamento, foi realizada uma análise detalhada e objetiva, em primeiro lugar, baseada na experiência pessoal do trabalho realizado no órgão de gestão do AEMM, nos últimos dezoito anos (dois de Assessor, quatro de Adjunto do/a Diretor/a e oito como Subdiretor). Em segundo lugar, através de uma análise detalhada dos relatórios do OQP dos últimos 5 anos de funcionamento do agrupamento. Finalmente, recorrendo à metodologia SWOT, que se revelou uma ferramenta eficaz, em complemento das citadas anteriormente, para compreender o ambiente escolar, permitindo identificar tanto fatores internos quanto externos que influenciam a organização. Através desta análise, foram reconhecidos aspetos positivos e negativos, destacando potencialidades e fragilidades que podem facilitar ou dificultar o processo de ensino e aprendizagem. Com o objetivo de cumprir a missão do agrupamento, utilizou-se esta abordagem estratégica para definir diretrizes claras e bem fundamentadas para a ação educativa. Foram considerados diversos fatores, como as características da instituição e do contexto em que está inserida, os recursos disponíveis e os projetos em curso ou previstos.

A análise SWOT focou-se na avaliação de aspetos internos (endógenos) e externos (exógenos) da organização, identificando pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças que podem impactar o seu funcionamento. Aplicando esta metodologia ao AEMM, obteve-se a caracterização abaixo.

5.1.1. Aspetos Internos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
▪ Foco do programa educativo na conquista de altos padrões de desempenho académico e excelência, aliado à promoção de valores essenciais para o exercício de uma cidadania consciente, ativa e solidária. ▪ Resultados superiores às médias nacionais na avaliação interna/externa. ▪ Ausência de abandono escolar nos últimos anos. ▪ Abrangência, diversificação e forte componente local do currículo. ▪ Forte abrangência da ação social do AEMM. ▪ Consistência e mérito reconhecido das práticas de autoavaliação. ▪ Distinções nas mais diversas modalidades académicas e desportivas. ▪ Reconhecimento do sucesso e de iniciativas de valor (diplomas de valor, excelência e mérito desportivo). ▪ Empreendedorismo e dinamismo dos serviços educativos (Serviço de Psicologia e Orientação, Educação Especial, Bibliotecas Marquês de Marialva, Centro de Atividade de Tempos Livres). ▪ Melhoria significativa dos espaços físicos do agrupamento através de financiamento Europeu, do Município de Cantanhede e da Rede de Bibliotecas Escolares. ▪ Distinções nacionais de projetos (Onlife.com@BEMM <i>Media</i> e Informação, eTwinning, etc.). ▪ Organização e ambição do Plano de ação e desenvolvimento digital do agrupamento em relação às metas do futuro.	▪ Insucesso elevado na avaliação interna em determinadas disciplinas (ex.: Matemática). ▪ Diminuta operacionalização de estratégias de gestão integrada do currículo, nomeadamente, na organização dos conteúdos, no sentido de favorecer a continuidade entre ciclos e a sequência das aprendizagens. ▪ Ausência de supervisão Pedagógica do trabalho de sala de aula, como estratégia de desenvolvimento profissional e da melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. ▪ Falta de mecanismos de suporte para alunos de alto desempenho, visando desenvolver o seu potencial e impulsioná-los a níveis de excelência. ▪ Ausência de práticas de partilha e reflexão sobre metodologias e estratégias pedagógicas, fundamentais para o desenvolvimento profissional e a qualidade do ensino e da aprendizagem. ▪ Ampliação da diferença entre alunos de alto desempenho e aqueles com dificuldades de aprendizagem. ▪ Insuficiente trabalho colaborativo entre alguns docentes, em particular ao nível da articulação curricular e da avaliação. ▪ Reduzida articulação e diversificação dos instrumentos de avaliação com implicação na avaliação final dos discentes. ▪ Insuficiente eficácia dos apoios educativos. ▪ Ausência de valores de cidadania e regras de conduta num número considerável de alunos. ▪ Falta de hábitos de trabalho e métodos de

▪ Inovação, dinamismo e atratividade de projetos internacionais (ERASMUS+) ▪ Diversidade linguística e cultural ampliada pelo aumento contínuo de alunos estrangeiros. ▪ Empenho do corpo docente na sua formação/atualização profissional. ▪ Apetrechamento razoável de material didático-pedagógico, tecnológico, laboratorial e fundo documental (BEMM).	estudo de grande parte dos alunos. ▪ Pouca motivação dos alunos no seu processo de ensino e aprendizagem e desvalorização do papel da escola. ▪ Necessidade de intervenção de melhoria de alguns espaços educativos, em particular: JI Sepins, JI Murtede, EB1 Murtede e a Escola Sede ao nível do espaço exterior, Pavilhão Gimnodesportivo e serviços de atendimento ao aluno (Bar, Papelaria e Reprografia) e pais e encarregados de educação (gabinetes de atendimento). ▪ Ausência de uma estrutura de suporte à Animação Social e Desportiva e gestão ineficaz dos intervalos e tempos livres, resultando em maior risco de ocorrências de indisciplina. ▪ Insuficiente desenvolvimento de atividades experimentais, essencialmente ao nível da educação pré-escolar e 1º ciclo. ▪ Reduzida articulação e transversalidade do Plano Anual de Atividades em todos os ciclos de ensino, com o currículo, a Biblioteca Escolar e outros projetos pedagógicos. ▪ Falta de uma estrutura de acompanhamento das famílias com mais dificuldades em apoio à EMAEI e à CPCJ (Gabinete de Apoio à família). ▪ Reduzida eficiência da relação entre algum pessoal não docente e os alunos. ▪ Falta de pessoal não docente habilitado para acompanhar os alunos com necessidades educativas. ▪ Falta de envolvimento das estruturas intermédias na ação estratégica do AEMM. ▪ Falta de regulação na proficiência dos vários serviços escolares.
--	--

5.1.2. Aspetos Externos

Oportunidades	Ameaças
▪ Parcerias de elevado valor com Instituições Locais (Câmara Municipal, Juntas de Freguesia, Centro de Saúde, BioCant Park, IPSS, Associação Empresarial de Cantanhede, Caixa de Crédito Agrícola, Grupo de Folclore Cancioneiro de Cantanhede, Jornal Boa Nova, Sociedade Columbófila de Cantanhede e outros Clubes Desportivos...) e outras fora do concelho (CFAE Beira Mar, Universidade de Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Escola Superior de Educação de Coimbra, APPACDM, Diário de Coimbra e Jornal Público...), bem como internacionais (Centros de formação Europeus em mais de dez países da UE, Escolas e Agrupamentos de Escola em países como Espanha, Itália, França, Bulgária, Áustria, Eslovénia, Turquia e Roménia). ▪ Elevado nível de satisfação da comunidade educativa no que respeita ao AEMM e ao serviço prestado. ▪ Elevado reconhecimento da identidade do AEMM e dos méritos da sua ação educativa. ▪ Elevada participação em concursos para projetos nacionais e internacionais, de natureza científica, pedagógica e cultural. ▪ Forte rede de colaboração com os agrupamentos de escolas Lima-de-Faria e Gândara-Mar, com o apoio do CFAE Beira-Mar, Rede de Bibliotecas de Cantanhede e da CMC, com vista à partilha de experiências, boas práticas pedagógicas e desenvolvimento de formação profissional dos recursos humanos da educação. ▪ Fortes vínculos de proximidade com as entidades fundamentais para a ação educativa (Associação de Pais e Encarregados de Educação, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, GNR/Escola	▪ Pouco envolvimento dos pais e encarregados de educação, no processo de ensino e aprendizagem dos seus filhos. ▪ Extensão dos programas curriculares. ▪ Desmotivação do pessoal docente e não-docente face às políticas educativas e ao contexto socioeconómico nacional. ▪ Instabilidade provocada pela indefinição das políticas educativas nacionais. ▪ Aumento significativo de plataformas tecnológicas com exigência de dados da ação educativa e administrativa do Agrupamento tornando o sistema fortemente burocrático. ▪ Pouca clareza de alguma legislação e orientações educativas. ▪ Insuficiência de pessoal não-docente para substituir funcionários em ausência prolongada. ▪ Heterogeneidade ainda significativa do nível socioeconómico das famílias. ▪ Aumento contínuo de alunos estrangeiros no agrupamento. ▪ Uso excessivo de tecnologia (exemplo: jogos e redes sociais) como um foco de instabilidade dos alunos com mais dificuldades e/ou menos recursos.

Segura, Sta. Casa da Misericórdia, Bombeiros Voluntários, Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares, Direção Geral de Educação, etc.). ▪ Forte investimento na melhoria do Parque Escolar, nomeadamente, Escola Sede (parcial), Escolas Básicas de Cantanhede, Cantanhede-sul, Ançã, Cadima e Ourentã, bem como Jardim de Infância da Pocariça.	
---	--

5.2. Problemas detetados

- 1 - Taxa elevada de insucesso na avaliação interna de determinadas disciplinas em certos anos de escolaridade (P1)
- 2 - Baixa eficácia dos apoios educativos comprometendo a aprendizagem dos alunos que necessitam de superar as dificuldades (P2)
- 3 – Reduzida operacionalização estratégica na organização e articulação dos conteúdos, dificultando a continuidade entre ciclos e a sequência das aprendizagens (P3)
- 4 - Ausência de supervisão pedagógica do trabalho em sala de aula como estratégia eficaz para a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem (P4)
- 5 - Inconsistência na implementação dos princípios da Gestão Flexível do Currículo e da Educação Inclusiva, resultando em lacunas na adaptação às necessidades dos alunos (P5)
- 6 - Reduzida articulação e transversalidade do Plano Anual de Atividades em todos os ciclos de ensino, com o currículo, a Biblioteca Escolar e outros projetos pedagógicos (P6)
- 7 - Insuficiente desenvolvimento de atividades experimentais em todos os ciclos, mas com maior ênfase na educação pré-escolar e 1º ciclo (P7)
- 8 - Baixa participação dos pais e encarregados de educação, dos alunos com mais dificuldades, no processo de ensino e aprendizagem dificultando a melhoria do desempenho académico dos seus educandos (P8)
- 9 - Aumento da diferença entre alunos de alto desempenho e aqueles com dificuldades de aprendizagem, comprometendo a equidade e a inclusão no ensino (P9)
- 10 - Falta de valores de cidadania e de regras de conduta em um número considerável de alunos, comprometendo o ambiente de aprendizagem (P10)
- 11 - Falta de hábitos de trabalho e de métodos de estudo por parte de muitos alunos, comprometendo a eficácia do processo de aprendizagem (P11)
- 12 - Uso excessivo de tecnologia, como jogos e redes sociais, como fator de instabilidade para alunos com maiores dificuldades e/ou menos recursos, prejudicando seu desempenho académico (P12)
- 13 - Falta de recursos humanos especializados para lidar com os novos desafios da Educação Especial (P13)

- 14** - Desmotivação do pessoal docente e não-docente, em decorrência das políticas educativas e do contexto socioeconómico nacional, comprometendo a qualidade do trabalho realizado nas instituições de ensino **(P14)**
- 15** - Insuficiência de espaços recreativos, sociais e desportivos para apoiar a ação educativa do AEMM **(P15)**
- 16** - Insuficientes práticas de sustentabilidade e gestão ambiental **(P16)**
- 17** - Aumento significativo de tarefas administrativas e tecnológicas tem transformado o ambiente educativo num espaço excessivamente burocrático **(P17)**
- 18** - Ineficácia na regulação dos processos logístico-financeiros, relativos à proficiência dos vários serviços escolares **(P18)**
- 19** - Falta de envolvimento da comunidade escolar em torno de um projeto comum efetivamente partilhado e participado em todas as suas dimensões **(P19)**
- 20** - Falta de corresponsabilização das estruturas intermédias pela sua ação estratégica no desenvolvimento do AEMM **(P20)**

6. Linhas Orientadoras de Ação (LOA)

Perante a problemática apresentada, foi definido um Plano de Ação com as linhas orientadoras, a seguir apresentadas, e com uma estrutura que privilegiou a definição de objetivos (gerais e específicos), as estratégias de ação e os compromissos estabelecidos (metas) em função de uma calendarização cuidada.

6.1. Plano de Coordenação da Ação (LOA e Problemas)

Linhas Orientadoras	Problemas Detetados
Pedagógicas	P1; P2; P3; P4; P5; P6; P7; P8; P9; P10; P11 e P12.
Recursos Humanos, Espaços e Materiais	P13; P14; P15 e P16.
Administrativo-Financeiro	P17 e P18.
Liderança	P19 e P20.

6.2. Plano Estratégico (LOA, Problemas, Objetivos, Estratégias e Metas)

6.2.1. Pedagógica

6.2.1.1. Gestão Educativa/ Resultados Escolares

Legenda: A – Problemas; B – Objetivos Gerais; C – Estratégias/Objetivos Específicos; D – Metas; E – Calendarização.

A	B	C	D	E
P1	- Aumentar a taxa de sucesso nas disciplinas com maior índice de reprovação. - Melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações internas por meio de acompanhamento pedagógico mais eficaz.	*Ensino Diferenciado e Agrupamento por Nível - Definir um desenho curricular “em espelho” (no mesmo dia à mesma hora), nas disciplinas com elevado insucesso, produzindo dois grupos de nível, disponibilizados, separadamente, aos dois docentes das turmas. *Diagnóstico Precoce e Monitorização - Realizar uma análise detalhada dos alunos com maior risco de insucesso, identificando as dificuldades específicas na disciplina com insucesso (diagnóstico precoce). *Intervenção Personalizada e Apoio Específico - Implementar planos de intervenção personalizados, com foco nas dificuldades específicas de cada aluno, incluindo momentos de reforço ou tutoria.	- Reduzir a taxa de insucesso nas disciplinas identificadas em 30% até o final do mandato.	Inicia no 1ºano
P2	- Aumentar a eficácia dos apoios educativos, garantindo que os alunos com dificuldades de aprendizagem recebam um acompanhamento adequado às suas necessidades. - Melhorar os métodos e as estratégias dos apoios educativos, tornando-os mais individualizados e ajustados ao perfil de cada aluno.	*Formação e Capacitação Docente - Capacitar os docentes em estratégias de ensino diferenciadas e inclusivas para melhorar a eficácia dos apoios educativos. *Personalização do Ensino e Acompanhamento Individualizado - Criar perfis de aprendizagem para cada aluno com apoio educativo, permitindo um acompanhamento mais personalizado. *Intervenção Estruturada e Ajustada - Desenvolver planos individuais de apoio educativo, com metas e estratégias ajustadas a cada aluno.	- Garantir que, pelo menos, 60% dos alunos com apoio educativo melhorem o seu desempenho escolar até ao final do mandato.	Inicia no 1ºano

6.2.1.2. Gestão Educativa/Ação Pedagógica

Legenda: A – Problemas; B – Objetivos Gerais; C – Estratégias/Objetivos Específicos; D – Metas; E – Calendarização.

A	B	C	D	E
P3	- Desenvolver estratégias operacionais para a organização dos conteúdos, garantindo a continuidade entre ciclos e a sequência das aprendizagens. - Estruturar a progressão dos conteúdos de forma integrada, promovendo maior coerência e alinhamento entre os ciclos de ensino.	*Colaboração e Trabalho em Equipa - Criar grupos de trabalho com professores de diferentes ciclos para rever e alinhar os conteúdos curriculares. *Análise e Planeamento Curricular - Identificar lacunas e sobreposições nos conteúdos entre os ciclos para garantir uma progressão lógica e coerente das aprendizagens. - Desenvolver um documento orientador que estabeleça diretrizes claras para a transição entre ciclos, indicando as competências essenciais para cada etapa. *Apoio Metodológico e Didático - Incluir sequências didáticas e sugestões de metodologias para fortalecer a conexão entre os conteúdos. *Monitorização e Ajustes Contínuos - Realizar reuniões periódicas e avaliações diagnósticas, para avaliar a aplicação do plano de organização curricular e promover ajustes, caso seja necessário.	- Até ao final do primeiro ano de mandato, elaborar e implementar um plano de organização curricular com, pelo menos, 80% dos componentes curriculares articuladas, assegurando a continuidade entre ciclos e a sequência das aprendizagens.	1ºano
P4	- Fortalecer a supervisão pedagógica como uma ferramenta de apoio e melhoria contínua do trabalho docente, promovendo práticas eficazes de ensino-aprendizagem. - Implementar um	*Acompanhamento Estruturado e Contínuo - Definir um cronograma anual de supervisões, garantindo que cada professor receba acompanhamento regular. *Critérios Claros para Observação em Sala de Aula - Estabelecer critérios claros para as observações em sala de aula, focando aspetos como metodologias de ensino,	- Em cada ano letivo, realizar, pelo menos, 80% das supervisões pedagógicas planeadas, com retornos construtivos para os professores e implementação de estratégias de melhoria baseadas nas observações realizadas.	Inicia no 1ºano

	modelo sistemático de supervisão pedagógica que favoreça o acompanhamento, a reflexão e o aperfeiçoamento das práticas em sala de aula.	avaliação dos alunos e gestão do tempo. *Feedback Individualizado e Orientação Contínua - Realizar reuniões individuais (após cada supervisão) para fornecer orientações construtivas, destacando pontos fortes e oportunidades de melhoria. * Colaboração e Partilha de Boas Práticas - Promover momentos de trabalho colaborativo, de boas práticas entre os professores, incentivando a partilha e a inovação no ensino.		
P5	- Assegurar a implementação consistente dos princípios da Gestão Flexível do Currículo e da Educação Inclusiva, garantindo a adaptação dos conteúdos às necessidades dos alunos. - Promover práticas pedagógicas diferenciadas que favoreçam a equidade no ensino, atendendo às diversas necessidades e ritmos de aprendizagem dos estudantes.	*Formação e Capacitação Contínua - Oferecer formação nacional e internacional (Erasmus+) sobre flexibilização curricular, metodologias ativas e práticas inclusivas, garantindo que os professores tenham ferramentas para adaptar o ensino às necessidades dos alunos. *Apoio e Acompanhamento Pedagógico - Criar um sistema de acompanhamento pedagógico para apoiar os docentes na implementação das estratégias inclusivas. *Disponibilização de Recursos e Materiais Adaptados - Disponibilizar materiais adaptados (textos simplificados, audiolivros, vídeos legendados, entre outros) para garantir a acessibilidade a todos os alunos. *Monitorização e Avaliação do Impacto das Estratégias - Criar indicadores para acompanhar a aplicação das estratégias de flexibilização curricular e inclusão em sala de aula.	- Até ao final do primeiro ano de mandato, apresentar e consolidar um plano de práticas de flexibilização curricular e inclusão em pelo menos 60% das turmas, por ordem de necessidade, garantindo que todos os alunos tenham acesso a estratégias adaptadas às suas necessidades.	Inicia no 1ºano

P6	- Desenvolver um Plano Anual de Atividades (PAA) mais dinâmico e atrativo, articulando-o com o currículo nacional e local, com a Biblioteca Escolar e outros projetos pedagógicos. - Promover uma abordagem mais interdisciplinar no PAA, garantindo maior articulação entre as diferentes áreas do conhecimento e incentivando a participação ativa dos alunos.	*Colaboração e Participação Ativa - Envolver professores, coordenadores pedagógicos e de projetos, bibliotecários e alunos na construção de um plano mais atrativo e interdisciplinar. *Interdisciplinaridade e Aprendizagem Ativa - Planear eventos e atividades que promovam conexões entre diferentes áreas do conhecimento, como feiras temáticas, oficinas interdisciplinares e projetos colaborativos. *Uso Estratégico da Biblioteca Escolar - Potenciar a utilização da Biblioteca Escolar como um centro ativo de aprendizagem e de apoio ao currículo, incentivando o uso de livros, pesquisas e recursos digitais e colaborações. *Monitorização e Avaliação - Criar indicadores para acompanhar o alinhamento das atividades com o currículo e a participação dos alunos.	- Até ao final do 1.º ano de mandato, reformular o PAA, garantindo que pelo menos 80% das atividades estejam alinhadas com o currículo e envolvam a Biblioteca Escolar e outros projetos pedagógicos.	1ºano
P7	- Desenvolver e implementar atividades experimentais de forma consistente em todos os ciclos de ensino, com foco na educação pré-escolar e 1º ciclo, promovendo a aprendizagem prática e a investigação. - Incentivar o uso de abordagens práticas	*Capacitação docente - Organizar formação nacional e internacional (Erasmus+) para professores, com destaque para os docentes do pré-escolar e 1º ciclo, focadas em metodologias de ensino experimental e práticas de ensino ativo. *Colaboração e partilha de boas práticas - Criar um grupo docente de planeamento pedagógico e de avaliação da atividade experimental do AEMM, para desenvolver, partilhar e avaliar atividades experimentais adaptadas às diferentes faixas etárias e conteúdos curriculares.	- Até ao final do 1.º ano de mandato, aumentar em 50% a realização de atividades experimentais, essencialmente, nas turmas do pré-escolar e 1º ciclo, garantindo a inclusão de pelo menos uma atividade experimental por mês, em cada uma dessas turmas.	1ºano

e atividades de experimentação para fortalecer o desenvolvimento cognitivo e a curiosidade científica dos alunos, especialmente nos primeiros anos de escolaridade.	*Disponibilização de recursos didáticos adequados - Garantir que as turmas do pré-escolar e 1º ciclo tenham acesso a materiais simples, mas eficazes, para atividades experimentais, como kits de ciências, materiais recicláveis ou recursos digitais interativos. *Aprendizagem baseada na experiência - Promover atividades que envolvam a observação da natureza, visitas a museus, centros de ciência ou parcerias com profissionais de áreas científicas.		
--	---	--	--

6.2.1.3. Gestão Educativa/Ação Social

Legenda: A – Problemas; B – Objetivos Gerais; C – Estratégias/Objetivos Específicos; D – Metas; E – Calendarização.

A	B	C	D	E
P8	- Aumentar a participação ativa dos pais e encarregados de educação, especialmente de alunos com mais dificuldades no processo de ensino-aprendizagem. - Desenvolver estratégias de comunicação e envolvimento que incentivem a participação dos pais e encarregados de educação no apoio ao desenvolvimento académico dos alunos com mais dificuldades.	*Melhoria da comunicação escola-família - Estabelecer canais de comunicação regulares, como aplicações tecnológicas do AEMM ou WhatsApp, para manter os pais informados sobre o progresso escolar, as atividades e as estratégias de apoio. *Capacitação dos pais para o apoio educacional - Organizar <i>workshops</i>, formações ou reuniões escolares para pais e encarregados de educação de alunos com mais dificuldades, abordando estratégias de apoio em casa. *Promoção do envolvimento ativo dos pais - Incentivar a participação dos pais em atividades escolares, como acompanhamento de projetos, para aumentar o seu envolvimento direto no processo de aprendizagem.	Até ao final do segundo ano de mandato, aumentar em 50% a participação dos pais e encarregados de educação de alunos com mais dificuldades nas reuniões escolares, atividades e estratégias de acompanhamento dos alunos, no processo de aprendizagem.	Inicia no 1ºano

P9	- Reduzir a disparidade de desempenho entre alunos de alto desempenho e aqueles com dificuldades de aprendizagem, promovendo práticas pedagógicas inclusivas que atendam às necessidades de todos os alunos. - Implementar estratégias de ensino diferenciadas que permitam a personalização da aprendizagem e ofereçam apoio específico aos alunos com dificuldades, sem comprometer o avanço dos alunos de alto desempenho.	*Criação de turmas “em espelho” - Criar turmas “em espelho” com dois grupos de nível (já referidas anteriormente para solucionar problemas de apoio mais individualizado) baseados nas necessidades e competências dos alunos, permitindo que os alunos com dificuldades recebam apoio adicional e os alunos de alto desempenho sejam desafiados com atividades mais complexas e enriquecedoras. *Adaptação de atividades às necessidades de aprendizagem - Adaptar as atividades de acordo com os níveis de aprendizagem, utilizando diferentes recursos, como materiais didáticos diversificados e tarefas de desenvolvimento, para garantir que todos os alunos avancem de acordo com as suas capacidades. *Sistema de tutoria e apoio personalizado - Fortalecer o sistema de tutoria em que alunos com dificuldades tenham sessões regulares de reforço com professores ou colegas, enquanto os alunos de alto desempenho recebam desafios e projetos adicionais. *Integração de metodologias ativas e diferenciadas - Integrar metodologias ativas, como aprendizagem baseada em projetos, jogos didáticos e aprendizagem cooperativa, promovendo a diferenciação pedagógica e inclusão, de forma a que os alunos com dificuldades recebam o apoio necessário para participar de forma eficaz e enriquecedora.	- Até ao final do mandato, diminuir em 30% a diferença de desempenho académico entre alunos de alto desempenho e os com dificuldades de aprendizagem.	Inicia no 1ºano
-----------	---	--	---	------------------------

		*Promoção de um ambiente colaborativo e inclusivo - *Promover um ambiente colaborativo onde os alunos com mais capacidades possam ajudar os colegas com mais dificuldades, promovendo um espírito de inclusão e cooperação.		
P10	- Promover a formação de valores de cidadania e o respeito das regras de conduta, criando um ambiente de aprendizagem mais harmonioso e colaborativo. - Implementar práticas pedagógicas que incentivem o desenvolvimento de atitudes cívicas de responsabilidade e convivência respeitosa entre os alunos e entre estes e a restante comunidade escolar, fortalecendo a disciplina e o respeito mútuo.	*Criação de um programa de educação para a cidadania e ética - Criar um programa de educação para a cidadania e ética, enfatizando as regras de conduta, os direitos e deveres, e a importância da convivência pacífica. *Promoção de atividades interativas e reflexivas - Realizar atividades interativas, como assembleias, debates, dinâmicas de grupo, e projetos que incentivem os alunos a refletirem sobre o impacto das suas atitudes no ambiente escolar e na sociedade. *Envolvimento em projetos de serviço comunitário e solidariedade - Organizar atividades que envolvam os alunos em projetos de serviço comunitário, campanhas de solidariedade, ações de voluntariado, ajudando-os a desenvolver sentido de responsabilidade cívica e respeito pela comunidade escolar. *Clarificação das expectativas de comportamento e consequências - Definir e comunicar claramente, nas Assembleias de Alunos, as expectativas de comportamento e as consequências de maneira positiva, enfatizando o papel de cada aluno na construção de um ambiente respeitoso.	Até ao final do mandato, diminuir em 15% ao ano o número de participações disciplinares dos alunos.	Inicia no 1ºano

		*Sistema de reconhecimento e reforço positivo - Implementar um sistema de reconhecimento e reforço positivo para comportamentos exemplares, como "aluno do mês", prémios de boa conduta ou outras formas de incentivo.		
P11	- Desenvolver e promover hábitos de trabalho e métodos de estudo eficazes entre os alunos, com foco no fortalecimento da autonomia e organização no processo de aprendizagem. - Implementar estratégias pedagógicas que incentivem a prática regular de estudo e a utilização de técnicas de aprendizagem ativas, visando a melhoria do desempenho académico e o desenvolvimento de competências para a vida.	*Desenvolvimento de habilidades metacognitivas - Organizar oficinas de formação para os alunos, com foco em estratégias de gestão do tempo, como elaboração de cronogramas de estudo, técnicas de resumo, mapas mentais e leitura ativa, ajudando-os a aplicar essas técnicas na sua rotina de aprendizagem. *Acompanhamento individualizado - Designar tutores ou mentores para apoiar alunos que apresentem dificuldades em adotar hábitos de estudo eficazes, monitorizando o seu progresso e ajustando as estratégias conforme necessário. *Promoção da autonomia e disciplina - Implementar sessões de apoio onde os alunos possam rever conteúdos, tirar dúvidas e praticar métodos de estudo em pequenos grupos, reforçando a autonomia e a responsabilidade pela sua própria aprendizagem.	- Aumentar , em cada ano letivo, em 15% o número de alunos com métodos de estudo eficazes , fazendo um acompanhamento pedagógico que resulte numa melhoria de 30% no desempenho académico médio transversal (alunos sem qualquer nível inferior a 3), no final do mandato.	Inicia no 1ºano
P12	- Reduzir o impacto negativo do uso excessivo de tecnologia no desempenho académico de alunos com maiores dificuldades e/ou menos recursos.	*Educação para o uso consciente e seguro da tecnologia - Dinamizar oficinas e palestras sobre o uso consciente da tecnologia, ensinando os alunos a gerir melhor o seu tempo e a estabelecer limites saudáveis para o uso de redes sociais e jogos.	Diminuir em 30% o tempo médio diário de uso de redes sociais e jogos entre os alunos identificados como vulneráveis, até ao final do primeiro ano de	1ºano

- Promover hábitos de uso saudável da tecnologia entre os alunos, equilibrando lazer e estudo.	*Gestão do tempo e autorregulação - Introduzir regras de controlo do tempo e de espaços para o uso de tecnologias (telemóveis e outros dispositivos...), como um método de promoção e planeamento da gestão do tempo útil disponível. *Diversificação de atividades - Desenvolver clubes de estudo, de desporto e de outras atividades extracurriculares para oferecer alternativas ao uso excessivo de tecnologia. *Apoio pedagógico e uso produtivo da tecnologia - Disponibilizar espaços nas escolas com suporte pedagógico para incentivar os alunos a utilizarem a tecnologia de forma produtiva. *Envolvimento da família no processo - Promover encontros com os pais para a consciencialização de boas práticas de uso da tecnologia em casa e incentivar um ambiente de estudo mais equilibrado.	mandato.	
---	--	-----------------	--

6.2.2. Recursos Humanos, Espaços e Materiais

6.2.2.1. Gestão de Recursos Humanos

Legenda: A – Problemas; B – Objetivos Gerais; C – Estratégias/Objetivos Específicos; D – Metas; E – Calendarização.

A	B	C	D	E
P13	- Aumentar a formação e capacitação dos profissionais de educação, para atender às novas necessidades da Educação Especial (aumento do número de alunos com patologias diferenciadas com destaque para o autismo). - Aumentar o número de especialistas qualificados disponíveis nas instituições do AEMM para melhorar o apoio aos alunos com necessidades educativas especiais.	*Capacitação contínua dos profissionais - Implementar cursos, <i>workshops</i> e seminários periódicos sobre Educação Especial, com ênfase no autismo e outras patologias diferenciadas. *Colaboração interinstitucional e internacionalização - Estabelecer parcerias com universidades, centros de pesquisa e especialistas nacionais e internacionais (ERAMUS +) para garantir formações de qualidade e baseadas em evidências científicas. *Atuação multidisciplinar - Desenvolver equipas multidisciplinares dentro das instituições do AEMM, compostas por psicólogos, terapeutas e especialistas em Educação Especial. *Apoio e acompanhamento aos profissionais da Educação - Garantir apoio aos profissionais da educação, fornecendo materiais, mentorias e momentos de troca de experiências nacionais e internacionais (ERASMUS +) para fortalecer a aplicação das estratégias inclusivas.	- Capacitar, pelo menos, 80% dos professores e assistentes operacionais do serviço de Educação Especial em estratégias e práticas inclusivas para a nova realidade da Educação Especial, por meio de formações contínuas até o final do segundo ano de mandato.	Inicia no 1ºano
14	- Melhorar as condições de trabalho e bem-estar dos profissionais da educação para aumentar a motivação e o compromisso com as	*Promoção do bem-estar psicológico e emocional - Disponibilizar atendimento psicológico e sessões de apoio emocional para os profissionais da educação, ajudando a lidar com a ansiedade e a sobrecarga de trabalho. *Incentivo a hábitos saudáveis e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	- Implementar, até o final do segundo ano de mandato, um programa de valorização profissional que inclua ações de apoio psicológico, incentivos ao desen-	Inicia no 1ºano

	atividades escolares. - Desenvolver políticas institucionais de valorização e reconhecimento do trabalho docente e não-docente, promovendo um ambiente mais positivo e produtivo.	- Implementar pausas ativas, atividades de lazer e atividades de relaxamento e incentivo à prática de hábitos saudáveis dentro das escolas do AEMM. *Desenvolvimento profissional contínuo - Oferecer oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional nacionais e internacionais (Erasmus+), como cursos, <i>job shadowing</i>, <i>workshops</i> e parcerias com universidades. *Valorização e reconhecimento do desempenho - Criar um plano de reconhecimento do desempenho, premiando boas práticas e incentivando o crescimento na carreira. *Otimização da carga de trabalho - Reavaliar a distribuição de serviço e a carga horária para garantir um ambiente mais equilibrado e produtivo.	volvimento profissional e melhorias nas condições de trabalho, alcançando, pelo menos, 70% dos docentes e não-docentes da instituição.	
--	---	--	---	--

6.2.2.2. Gestão de Espaços e Materiais

Legenda: A – Problemas; B – Objetivos Gerais; C – Estratégias/Objetivos Específicos; D – Metas; E – Calendarização.

A	B	C	D	E
P15	- Ampliar e melhorar a infraestrutura de espaços recreativos, sociais e desportivos para apoiar o desenvolvimento integral dos alunos. - Promover a utilização adequada e otimizada dos espaços existentes, garantindo acessi-	*Captação de recursos e parcerias estratégicas - Estabelecer parcerias com empresas, organizações locais e nacionais para obter financiamento e apoio técnico para a construção e requalificação dos espaços. *Otimização do uso do espaço físico - Realizar o levantamento das áreas subutilizadas dentro do AEMM e transformá-las em espaços recreativos ou desportivos funcionais.	- Construir ou requalificar, pelo menos, 3 novos espaços recreativos, sociais ou desportivos até o final do 2.º ano de mandato, beneficiando 100% dos alunos do AEMM com melhores condições para atividades extra-curriculares e de lazer.	Inicia no 1ºano

	bilidade e diversidade de atividades.	*Manutenção e segurança dos espaços - Implementar um plano de manutenção periódica para garantir a conservação e segurança dos espaços já disponíveis. *Gestão eficiente dos espaços - Desenvolver um cronograma de utilização dos espaços para garantir que todas as turmas e grupos tenham acesso equilibrado às áreas recreativas e desportivas. *Participação ativa da comunidade escolar - Envolver alunos e professores na definição de atividades que promovam o uso eficiente dos espaços, incentivando a participação ativa da comunidade escolar.		
P16	- Implementar e fortalecer práticas de sustentabilidade e gestão ambiental no AEMM, promovendo a conscientização e a participação da comunidade escolar. - Reduzir o impacto ambiental das atividades escolares por meio da adoção de medidas ecológicas e do uso eficiente dos recursos.	*Educação e sensibilização ambiental - Realizar campanhas educativas sobre sustentabilidade, promovendo palestras, oficinas e atividades práticas para alunos, professores e funcionários. *Participação ativa da comunidade escolar - Criar um “Dia da Sustentabilidade” no AEMM, incentivando ações como plantação de árvores, equipas de limpeza e exposições sobre boas práticas ambientais. *Uso eficiente de recursos naturais - Instalar sensores de movimento para iluminação em áreas comuns e incentivar o uso racional da água por meio de torneiras temporizadoras. *Gestão responsável de resíduos - Reduzir o uso de papel com digitalização de documentos e incentivo ao uso de plataformas eletrónicas para comunicação interna e atividades escolares. - Implementar pontos de recolha seletiva em todas as áreas do AEMM e estabelecer parcerias com organizações de reciclagem. *Promoção da economia circular	- Reduzir em 30% o desperdício de recursos (água, energia e papel) e aumentar em 50% a reciclagem de resíduos dentro do AEMM até o final do segundo ano de mandato.	Inicia no 1ºano

		- Criar um projeto de compostagem para resíduos orgânicos da cantina escolar, incentivando a reutilização desses materiais na horta escolar ou em jardins.		
--	--	--	--	--

6.2.3. Administrativo-Financeiro

6.2.3.1. Gestão Administrativa

Legenda: A – Problemas; B – Objetivos Gerais; C – Estratégias/Objetivos Específicos; D – Metas; E – Calendarização.

A	B	C	D	E
P17	- Reduzir a carga burocrática no ambiente educativo, otimizando processos administrativos e tecnológicos para melhorar a eficiência e a qualidade do trabalho. - Implementar soluções digitais intuitivas e práticas que facilitem a gestão administrativa, permitindo que professores e funcionários dediquem mais tempo às atividades pedagógicas.	*Digitalização e automação de processos administrativos - Implementar <i>softwares</i> de gestão escolar para automatizar processos de registo, agendamento, arquivo e comunicação interna. *Padronização e simplificação documental - Criar formulários eletrônicos padronizados para reduzir a necessidade de documentação em papel e otimizar a tramitação de processos. *Capacitação e adaptação tecnológica - Oferecer formações para docentes e funcionários sobre o uso eficiente das novas ferramentas tecnológicas, garantindo uma transição equilibrada e sem resistência. *Suporte contínuo e assistência técnica - Criar um núcleo de suporte tecnológico para auxiliar na resolução de dúvidas e problemas técnicos, facilitando a adaptação ao novo sistema. *Otimização e reestruturação de processos - Analisar os processos administrativos existentes para identificar redundâncias e eliminar etapas desnecessárias.	- Automatizar e simplificar, pelo menos, 50% dos processos administrativos até o final do segundo ano de mandato, reduzindo o tempo gasto com burocracia e aumentando a eficiência das atividades escolares.	Inicia no 1ºano

6.2.3.2. Gestão Financeira

Legenda: A – Problemas; B – Objetivos Gerais; C – Estratégias/Objetivos Específicos; D – Metas; E – Calendarização.

A	B	C	D	E
P18	- Fortalecer a regulação e avaliação dos processos logístico-financeiros para melhorar a eficiência e a transparência na gestão escolar. - Implementar um sistema de monitorização contínuo que garanta a proficiência dos serviços escolares por meio da análise de desempenho financeiro e logístico.	* Implementação de um Sistema Digital de Gestão e Monitorização - Adotar um <i>software</i> de gestão escolar que permita registar, monitorizar e analisar os processos logístico-financeiros em tempo real. - Criar indicadores de desempenho para acompanhar a eficiência e transparência das operações, gerando relatórios periódicos para tomada de decisões. * Realização de Auditorias e Avaliações Periódicas - Estabelecer um cronograma fixo de auditorias semestrais para verificar a conformidade dos processos logístico-financeiros com as normas regulatórias. - Criar uma comissão de avaliação interna para identificar falhas, propor melhorias e garantir a implementação das recomendações. * Capacitação e Treino da Equipe Gestora - Promover formações periódicas para diretores, coordenadores e responsáveis financeiros sobre boas práticas de gestão, regulação e avaliação de processos logístico-financeiros. - Desenvolver um manual padronizado com diretrizes para execução e controle dos procedimentos administrativos, garantindo maior eficiência e transparência.	- Realizar auditorias semestrais e aumentar em 50% a eficácia dos processos logístico-financeiros, com normas regulatórias, em 24 meses, por meio da adoção de um sistema padronizado de avaliação e correção de falhas.	Inicia no 1ºano

6.2.4. Liderança

6.2.4.1. Gestão Política

Legenda: A – Problemas; B – Objetivos Gerais; C – Estratégias/Objetivos Específicos; D – Metas; E – Calendarização.

A	B	C	D	E
P19	- Promover a participação ativa da comunidade escolar na construção e execução de um projeto comum, fortalecendo o sentimento de pertença e colaboração. - Estabelecer canais de comunicação e estratégias de compromisso que incentivem a partilha de responsabilidades e a cooperação entre alunos, professores, pais e funcionários.	* Promoção da Participação Ativa e da Tomada de Decisão Coletiva - Estabelecer reuniões periódicas com representantes de alunos, pais, professores e funcionários para discutir propostas e decisões sobre o projeto comum. - Implementar assembleias escolares abertas para que toda a comunidade possa sugerir e votar em iniciativas relevantes. * Fortalecimento da Comunicação e Transparência - Criar canais de comunicação eficazes, como <i>newsletters</i>, plataformas digitais, redes sociais e murais informativos, para divulgar eventos, decisões e oportunidades de participação. - Desenvolver um portal digital interativo onde a comunidade escolar possa acompanhar o progresso do projeto e enviar sugestões. * Comprometimento Comunitário Através de Eventos e Reconhecimento - Organizar atividades como feiras escolares, debates, <i>workshops</i> e eventos culturais comunitários para fortalecer os laços entre os membros da comunidade escolar. - Criar campanhas de incentivo à participação, reconhecendo e premiando a colaboração ativa de alunos, pais e professores.	- Aumentar em 40% a participação da comunidade escolar em reuniões, eventos e tomadas de decisão até ao final do segundo ano de mandato, por meio da implementação de fóruns participativos e de um plano de comunicação eficaz.	Inicia no 1ºano

6.2.4.2. Gestão Estratégica

Legenda: A – Problemas; B – Objetivos Gerais; C – Estratégias/Objetivos Específicos; D – Metas; E – Calendarização.

A	B	C	D	E
P20	- Reforçar o compromisso e a responsabilização das estruturas intermédias na definição e implementação de ações estratégicas para o desenvolvimento do AEMM. - Promover mecanismos de acompanhamento e avaliação contínua do desempenho das estruturas intermédias, garantindo o alinhamento com os objetivos institucionais.	*Definição de Indicadores de Desempenho e Planos de Ação - Estabelecer critérios claros para avaliar a participação e o impacto das estruturas intermédias no desenvolvimento do AEMM. - Criar planos de ação específicos para cada estrutura intermédia, alinhados com os objetivos estratégicos do AEMM. *Implementação de Reuniões de Monitorização e Feedback Contínuo - Realizar reuniões trimestrais para acompanhar o progresso das ações estratégicas e ajustar intervenções conforme necessário. - Criar um sistema de <i>feedback</i> entre as estruturas intermédias e a gestão escolar para garantir maior envolvimento e corresponsabilização. *Formação e Sensibilização para o Exercício da Liderança Intermédia - Desenvolver programas de capacitação, nacionais e internacionais (ERASMUS+), para as estruturas intermédias, focados em liderança, gestão estratégica e boas práticas educacionais.	- Aumentar em 80% a participação ativa das estruturas intermédias na elaboração e execução do Projeto Educativo do AEMM até ao final do primeiro ano de mandato, por meio da definição de indicadores de desempenho e reuniões trimestrais de monitorização.	Inicia no 1ºano

7. Avaliação do Projeto de Intervenção

A avaliação deste projeto será incorporada nos mecanismos de autoavaliação do AEMM, em particular, no Observatório de Qualidade das Práticas (OQP). No que se refere à gestão executiva, o processo avaliativo ocorrerá de forma contínua ao longo de todos os períodos letivos, com o propósito de ajustar estratégias e assegurar o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

De forma abrangente, será conduzida uma avaliação anual no âmbito do Conselho Geral e das Jornadas de Autoavaliação do AEMM, contemplando as seguintes dimensões:

- a implementação das estratégias adotadas;
- o impacto potencial do projeto.

No final do mandato, proceder-se-á a uma avaliação global da execução do projeto de intervenção em apreço.

8. Divulgação do Projeto de Intervenção

O Projeto de Intervenção constitui um documento elaborado pelo Diretor e submetido à aprovação do Conselho Geral do AEMM. No entanto, o seu propósito fundamental é servir a comunidade educativa. Deste modo, deve ser amplamente discutido, divulgado e utilizado como referência para a estruturação do **Projeto Educativo do AEMM**, no quadriénio **2025-2029**.

A Estratégia de Divulgação do Projeto de Intervenção preconiza as seguintes ações:

- Grupos disciplinares do AEMM;
- Assembleias de Alunos no início do ano letivo 2025/2026.
- Reunião Geral dirigida aos Assistentes Técnicos e Operacionais;
- Assembleia Geral das Associações de Pais;
- Jornadas de Autoavaliação do AEMM;
- Página e redes sociais do AEMM;
- Jornal Escolar Novidades do Marquês;
- Jornal local.

Este plano visa garantir a ampla disseminação do Projeto de Intervenção, promovendo o envolvimento e a participação ativa de toda a comunidade educativa.

Considerações finais

Este projeto de intervenção destacou oportunidades de melhoria que podem elevar a qualidade do ensino e da aprendizagem no AEMM. A melhoria das estratégias operacionais, a continuidade entre ciclos e o fortalecimento da supervisão pedagógica contribuirão para tornar as práticas educativas mais coesas e alinhadas com as necessidades dos alunos e as metas a alcançar.

A implementação mais consistente dos princípios da Gestão Flexível do Currículo e da Educação Inclusiva permitirá uma melhor adaptação às especificidades dos estudantes, promovendo equidade e sucesso educativo. Além disso, um Plano Anual de Atividades mais dinâmico e articulado com os projetos pedagógicos poderá estimular o envolvimento dos alunos e favorecer uma abordagem interdisciplinar.

O fortalecimento da participação da comunidade escolar e o incentivo à colaboração das famílias no processo educativo são essenciais para a construção de um projeto educativo sólido e partilhado. O aumento do sucesso escolar pode ser impulsionado com a diversificação das metodologias, a valorização das atividades experimentais e a reconfiguração dos apoios educativos, garantindo respostas mais estruturadas às diferentes necessidades dos alunos.

No âmbito administrativo e infraestrutural, investimentos em espaços recreativos e desportivos, o reforço de recursos humanos especializados para a Educação Especial e a simplificação de processos burocráticos contribuirão para um ambiente escolar mais funcional e acolhedor. A motivação do corpo docente e não docente, a promoção de hábitos de estudo entre os alunos e o equilíbrio no uso da tecnologia são fatores-chave para o bem-estar da comunidade educativa e para um desempenho académico mais sólido.

Diante deste panorama, a implementação de medidas estruturadas e colaborativas, que envolvam todos os intervenientes da comunidade escolar, serão determinantes para a qualidade do ensino e da aprendizagem. O desenvolvimento de estratégias pedagógicas inovadoras, a aposta na supervisão pedagógica, a promoção de práticas inclusivas e o reconhecimento do papel dos docentes e não docentes são ações fundamentais para consolidar um ambiente educativo mais harmonioso e estimulante.

Sendo assim, a melhoria contínua da qualidade do ensino passa por um compromisso coletivo, baseado numa visão estratégica que valorize a inovação, a cooperação e o desenvolvimento de uma escola mais inclusiva, sustentável e inspiradora para todos, ou seja, “+AEMM, para Ti...”

Cantanhede, 20 de março 2025