
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS PADRE ANTÓNIO MARTINS DE
OLIVEIRA – LAGOA

PROJETO EDUCATIVO DO AGRUPAMENTO



Julho 2024

1. Índice

2.	Introdução	3
3.	Metodologia.....	5
3.1.	Fases de aprovação do Projeto Educativo do Agrupamento	7
4.	Diagnóstico Estratégico.....	7
4.1.	Enquadramento Geral.....	7
4.1.1.	Município de Lagoa.....	7
4.1.2.	Política Educativa.....	8
4.1.2.1.	Conselho Municipal de Educação de Lagoa.....	8
4.2.	Funcionamento da Organização - Agrupamento ESPAMOL	9
4.2.1.	A origem do Agrupamento	9
4.2.2.	Unidades Educativas do Agrupamento ESPAMOL.....	9
4.2.3.	Orgânica do Agrupamento	13
4.2.4.	Pessoal Não Docente	14
4.2.5.	Pessoal Docente	14
4.2.6.	Alunos	14
4.2.6.1.	Alunos Apoiados pelo ASE	15
4.2.6.2.	Alunos Estrangeiros.....	15
4.2.7.	Sucesso académico.....	15
4.2.8.	Avaliação Externa	16
4.2.9.	Indisciplina.....	17
4.2.10.	Educação Inclusiva	17
4.2.11.	Serviços de Psicologia e Orientação.....	17
4.2.12.	Bibliotecas escolares	18
4.2.13.	Associação de Pais e Encarregados de Educação.....	18
4.2.14.	Oferta formativa	19
4.2.15.	Recomendações para a operacionalização das Atividades Letivas	21
4.2.15.1.	Critérios de Distribuição de Serviço.....	21
4.2.15.2.	Critérios de Elaboração de Horários.....	22
4.2.16.	Relação com a Comunidade	23
4.3.	Análise SWOT	26
4.4.	Análise de Stakeholders	27
5.	Posicionamento Estratégico do Agrupamento	29
5.1.	Missão	29
5.2.	Visão.....	29
5.3.	Valores.....	30
5.4.	Eixos de Orientação Estratégica	30
6.	Planear a Estratégia	32
6.1.	Balanced Scorecard	32
6.2.	Enquadramento das perspetivas do BSC	32
6.3.	Definição de Objetivos Estratégicos.....	33
6.4.	Mapa da Estratégia.....	34
7.	Delinear as operações.....	37

8	Avaliar e aprender	37
8.1	Metodologia e Critérios de Aferição da Performance	37
9	Considerações Finais	39
10	Bibliografia	40

2. Introdução

A Escola, enquanto instituição, assume um papel fundamental na condução das crianças e jovens num rumo que se pretende enriquecedor e capacitador.

No setor público, este é o maior desafio que está na ordem do dia: encontrar soluções para os problemas do presente que assegurem novos ciclos de gestão envolvendo a comunidade educativa em torno de processos que conduzam ao sucesso das aprendizagens.

Para fazer face a esta realidade, os agrupamentos de escolas têm de desencadear um conjunto de procedimentos com vista a conceptualizarem a melhor forma de alinharem os seus serviços de acordo com aquilo que se espera deles. Neste contexto, os sistemas de medição de desempenho são essenciais para nortear as ações das organizações, onde os indicadores devem traduzir as mudanças e adaptações exigidas pelo ambiente (interno/externo).

A construção do Projeto Educativo do Agrupamento EPAMOL assenta no Projeto de Intervenção da Diretora e procura, em primeira análise, reforçar a identidade do nosso agrupamento enquanto importante polo educativo do concelho de Lagoa e estruturar, de modo concertado, as grandes linhas orientadoras da autonomia da nossa gestão educativa.

Na construção deste documento procurámos envolver, numa lógica de cooperação coletiva, diferentes agentes internos e externos ao agrupamento no sentido de “colher” contributos que possam ser enquadrados num plano conceptual estratégico a três anos, operacionalizado anualmente através da concretização do Plano Anual de Atividades e do Plano de Estudos e Desenvolvimento do Currículo.

Neste sentido, é nossa intenção adoptar mecanismos de gestão flexíveis e inovadores, cujos resultados sejam orientados sobretudo para a concretização de metas reveladoras de um agrupamento de escolas bem orientado e regulado por um sistema de gestão por objetivos, assente no modelo *Balanced Scorecard* (BSC). Esta metodologia permitirá:

- a definição e acompanhamento dos objetivos
- a avaliação do desempenho organizacional
- a clarificação e comunicação da estratégia do agrupamento

A adoção da metodologia *Balanced Scorecard* enquanto sistema de gestão estratégica permite, não apenas a definição e acompanhamento dos objetivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia, missão e visão da organização. Para o efeito, são desenhados anualmente o Mapa da Estratégia e os respetivos *Scorecards*.

A aplicação do BSC permite controlar os níveis de desempenho e prescrever com maior exatidão as ações corretivas da performance garantindo, deste modo, uma eficaz pilotagem estratégica nas monitorizações semestrais do PEA.

Este princípio de gestão está muito ligado às noções de performance organizacional que se traduzem no princípio de que só se consegue gerir aquilo que se consegue medir, estimulando assim, a implementação dos ciclos de melhoria contínua ou ciclos PDCA (*Plan, Do, Check e Act*).

3. Metodologia

Para a realização deste Projeto Educativo foi elaborado um esquema conceptual de modo a facilitar a visualização do encadeamento das várias etapas deste processo e os respetivos procedimentos a adotar (vd fig1).

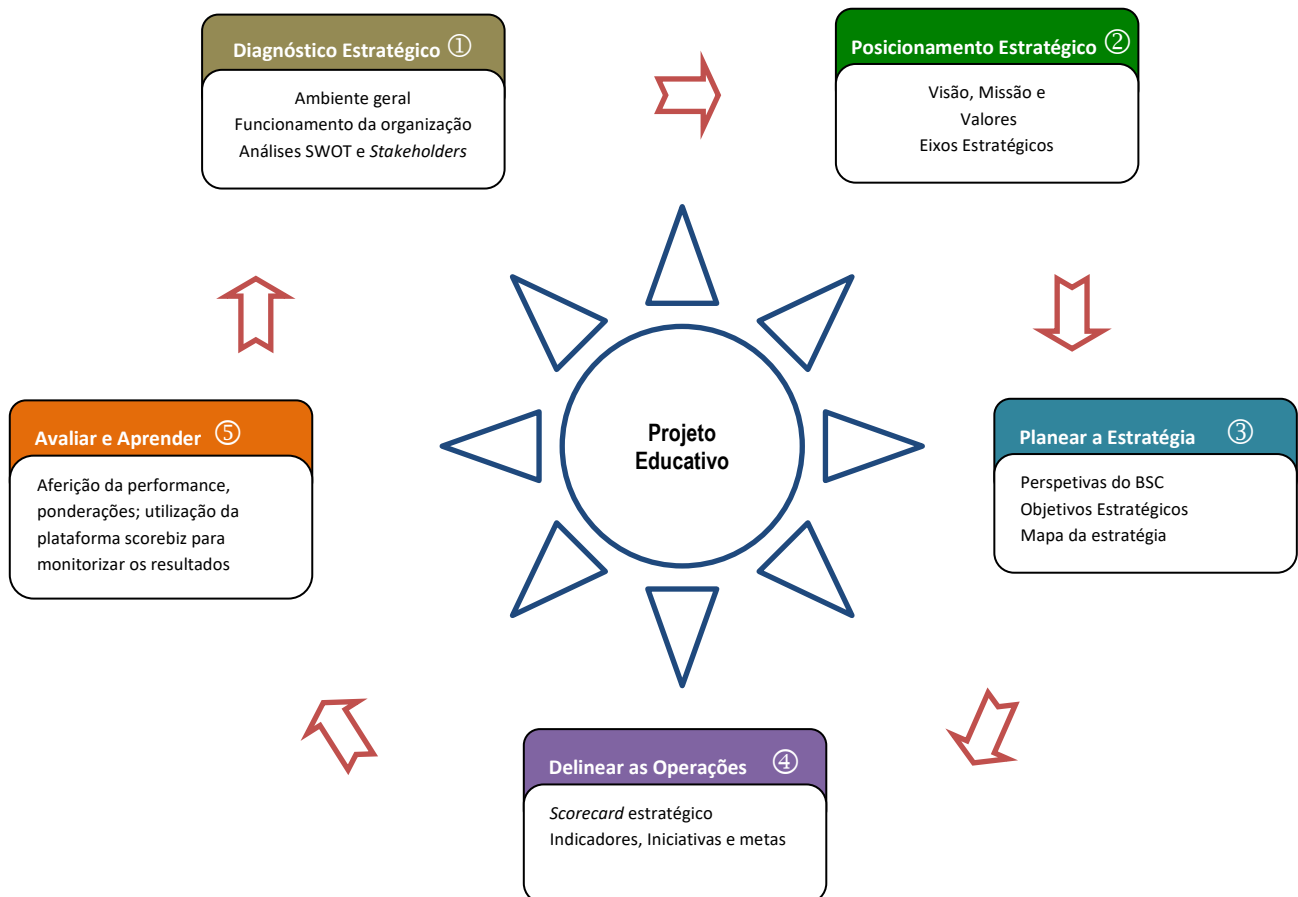


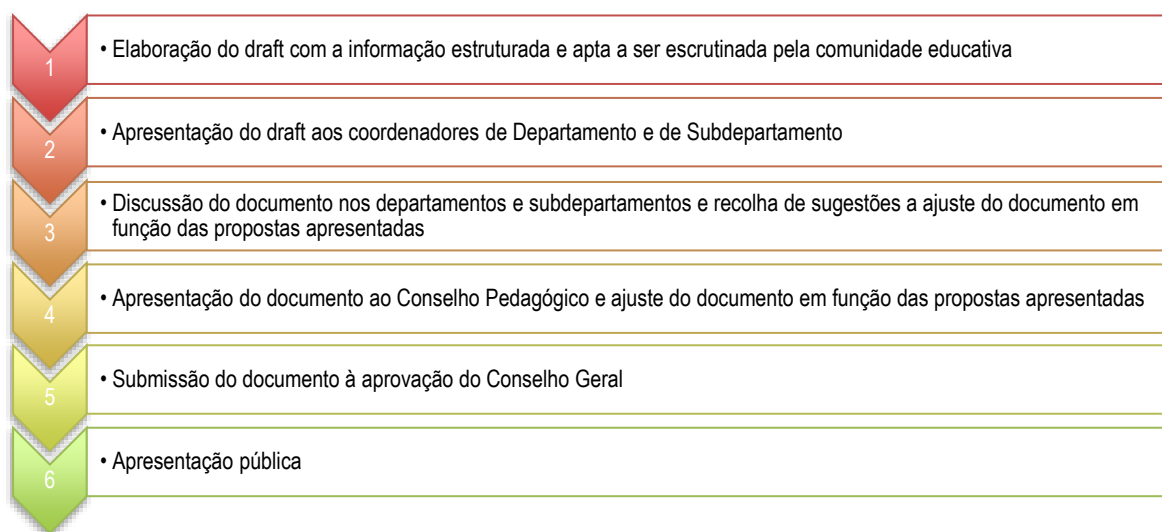
Fig. 1: (Fonte: Elaborado pela equipa de elaboração do PEA)

O quadro seguinte explica detalhadamente o exposto nesta figura e descreve quais os objetivos e metodologias seguidas no decurso de cada etapa deste processo.

PROJETO EDUCATIVO - EPAMOL				
Etapa	Objetivos	Procedimentos/Instrumentos	Intervenientes	Metodologia
1	Diagnóstico Estratégico	Elaborar uma análise da realidade existente da estrutura de funcionamento do Agrupamento. • Ambiente geral • Funcionamento da Organização • Análise SWOT • Análise dos <i>Stakeholders</i> • Análise do grau de consecução do PEA anterior	Equipa do PEA Conselho Pedagógico Diretora Pessoal docente e Não docente	Dinâmicas de Grupo Reuniões de trabalho Pesquisa documental Questionários on-line
2	Posicionamento Estratégico	Enquadrar e redefinir as linhas mestras de orientação da organização. • Redefinição da missão, valores, visão e eixos estratégicos	Diretor/a Equipa do PEA	Reuniões de trabalho Pesquisa documental
3	Planear a Estratégia	Traduzir as perspetivas do BSC, definindo objetivos estratégicos para cada uma delas e posicionando-as no mapa da estratégia • Enquadramento das perspetivas do BSC • Objetivos • Mapa da Estratégia	Diretor/a Equipa do PEA Subdepartamentos	Reuniões de trabalho Pesquisa documental
4	Planear as Operações	Construção do <i>scorecard</i> estratégico plurianual • <i>Scorecard</i> Estratégico • Indicadores, • Iniciativas • Metas	Diretor/a Equipa do PEA	Reuniões de trabalho Pesquisa documental
5	Avaliar e Aprender	Criar mecanismos de monitorização dos resultados e agir para corrigir obstáculos e potenciar os progressos • Critérios de aferição da performance • Ponderações • Excel como instrumento de acompanhamento da estratégia	Diretor/a Equipa do PEA	Reuniões de trabalho Pesquisa documental

Quadro 1 (Fonte: Elaborado pela equipa de elaboração do PEA)

3.1. Fases de aprovação do Projeto Educativo do Agrupamento



Quadro 2: (Fonte: Elaborado pela equipa de elaboração do PEA)

4. Diagnóstico Estratégico

4.1. Enquadramento Geral

4.1.1. Município de Lagoa

Situado no coração do Barlavento Algarvio, compreendido entre os concelhos de Portimão e Silves, o concelho de Lagoa é atravessado pelas principais vias de comunicação do Algarve (EN 125 e Via do Infante – A 22) e ocupa, hoje em dia, uma área de 89 Km², na qual se inscrevem 4 Freguesias, com cinco vilas (Carvoeiro, Porches, Estombar, Parchal, Ferragudo) e uma cidade (Lagoa).

Pensa-se que o nome “Lagoa” terá tido origem na existência de uma ou mais lagoas nesta zona, as quais terão servido de abrigo aos pescadores de Carvoeiro em tempo de vendavais. É um Concelho de contrastes e de grande diversidade paisagística, cuja área territorial em que se inscreve abrange uma ligeira parcela barrocal e uma faixa litoral com cerca de 17 Km, pelo que as potencialidades naturais desta região contribuíram decisivamente para a atual estrutura económica.



Fig. 2 - (Fonte: pinterest)

De acordo com os Censos 2021, o concelho de Lagoa é composto por 4 freguesias, com a seguinte população:

Município de Lagoa	
Freguesias	Habitantes
Ferragudo	1969
Estômbar e Parchal	9354
Lagoa e Carvoeiro	10146
Porches	2249
Total	23718

Quadro 3 – (Fonte: página web do Município de Lagoa – maio 2024)

4.1.2. Política Educativa

4.1.2.1. Conselho Municipal de Educação de Lagoa

A carta educativa visa “assegurar a adequação da rede de estabelecimentos de educação pré-escolar e de ensino básico e secundário, para que, em cada momento, as ofertas educativas disponíveis a nível municipal respondam à procura efetiva existente” (Artigo 6º, nº 1 do Decreto-Lei nº 21/2019, de 30 de janeiro), tendo por objeto “a identificação, a nível municipal, dos edifícios e equipamentos educativos, e respetiva localização geográfica, bem como das ofertas educativas da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário da educação escolar, incluindo as suas modalidades especiais de educação, e da educação extraescolar” (Artigo 7º, nº 1 do Decreto-Lei nº 21/2019, de 30 de janeiro).

É um documento relevante, nomeadamente, na área da realização de investimentos por parte dos Municípios, nos domínios da construção, apetrechamento, manutenção e gestão do pessoal dos estabelecimentos de educação.

A carta educativa deverá contribuir para o contínuo ordenamento da rede nacional de ofertas de educação e formação, visando a racionalização e complementaridade dessas ofertas e seu desenvolvimento qualitativo. Nomeadamente, deverá promover o desenvolvimento do processo de agrupamento de escolas. Deverá, por outro lado, assegurar que as necessidades futuras do território em análise são acauteladas, incorporando uma análise prospetiva da evolução das necessidades. Deverá, por último, garantir a coerência da rede educativa com a política urbana do município em questão, pelo que é parte integrante do Plano Diretor Municipal e a sua elaboração da competência da Câmara Municipal, com o apoio técnico do Ministério da Educação (Artigo 14º do Decreto-Lei nº 21/2019, de 30 de janeiro).

4.2. Funcionamento da Organização - Agrupamento ESPAMOL

4.2.1. A origem do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas Padre António Martins de Oliveira constituiu-se no ano letivo de 2010/2011 por despacho do Senhor Secretário de Estado da Educação, proferido em 25 de junho de 2010, e deve o seu nome ao Padre António Martins de Oliveira, patrono deste agrupamento. Nascido em Paderne, concelho de Albufeira, em 27 de novembro de 1916, veio a falecer, em Lagoa, em 28 de abril de 1991. Em 25 de setembro de 1990, foi agraciado com a medalha de Mérito Municipal e, em 1992, foi escolhido como patrono para a escola secundária desta cidade.

O Agrupamento inclui a Escola Secundária Padre António Martins de Oliveira (escola Sede); a Escola do Ensino Básico Jacinto Correia; a Escola EB/JI de Lagoa; Escola EB/JI de Porches; JI do Carvoeiro e EB de Carvoeiro, num total de, aproximadamente, 1856 alunos (maio de 2024).

4.2.2. Unidades Educativas do Agrupamento ESPAMOL

- Unidade Educativa - Escola EB/JI de Lagoa



A Escola EB de Lagoa está localizada na cidade de Lagoa, mesmo no meio do centro urbano, junto ao antigo Convento de S. José. É formada por 2 edifícios de tipos de construção diferentes: um foi construído em 1969 pelo Ministério da Educação e é do Plano Centenário Urbano e o outro é um projeto elaborado pela Câmara Municipal. No total, a escola tem 16 salas de aula distribuídas pelos dois edifícios e por dois pisos, reprografias, biblioteca, refeitório escolar, arrecadações e três amplos *halls* de entrada. Uma das salas de aula funciona como sala de informática. Conta ainda com uma sala multidisciplinar

O Jardim-de-infância situa-se no mesmo recinto da Escola Básica. Tem apenas um piso com 4 Salas de aula, uma sala para as educadoras, arrecadação e um espaço polivalente comum.

A EB/JI de Lagoa tem um pavilhão desportivo, um campo de jogos exterior, dois parques infantis com aparelhos recreativos, e funciona em regime normal.

- **Unidade Educativa - EB/JI de Porches**



A Escola EB de Porches é do Plano Centenário Rural, é constituída por 4 salas de aula, distribuídas por dois pisos, uma biblioteca escolar, um gabinete de trabalho e uma sala onde são servidas as refeições que são confeccionadas no refeitório da escola sede. A biblioteca funciona, também, como sala de informática. Tem recreio com parque infantil e um campo de jogos. Funciona em regime normal.

O Jardim-de-infância está agregado à Escola Básica. É constituído por uma sala de aula, um espaço para as áreas de expressão plástica, arrecadação e recreio com parque infantil.

- **Unidade Educativa - Escola EB de Carvoeiro**



A construção deste edifício é do Plano Centenário e está implementado no cimo da arribas, na zona mais alta da localidade. A Escola EB de Carvoeiro é constituída por quatro salas de aula distribuídas por dois pisos, uma sala onde são servidas as refeições que são confeccionadas no refeitório da escola sede. Existe também uma sala de reduzidas dimensões que funciona como sala de informática. Tem um campo polidesportivo e um parque infantil no recreio. Funciona em regime normal.

- **Unidade Educativa - Jardim de Infância de Carvoeiro**



O Jardim-de-infância de Carvoeiro situa-se na vila de Carvoeiro e é um edifício novo, construído através de um projeto especial camarário. Está implantado num aldeamento turístico e é frequentado por crianças de

várias nacionalidades. É constituído por uma sala de aula, um espaço para atividades de expressão plástica, arrecadação e um recreio com parque infantil.

- **Unidade Educativa - Escola EB Jacinto Correia de Lagoa**



O nome da escola deve-se a Jacinto Manuel Sousa Lopes Correia, que nasceu a 29 de dezembro de 1948 e foi Presidente da Câmara de Lagoa, de 1986 a 5 de março de 1995, data em que faleceu no exercício das suas funções. Durante o seu mandato, manifestou grande empenho na defesa do concelho, nomeadamente na área da Educação. A Escola EB Jacinto Correia de Lagoa foi construída em 2003, substituindo a Escola Preparatória D. Sancho I, construída em 1972. A escola atual é uma construção “Tipo 30” e está implantada na parte nova da cidade de Lagoa. Para além das salas de aulas, comporta várias salas específicas: sala do aluno, auditório, biblioteca, sala de professores, gabinete de trabalho, sala de atendimento aos Encarregados de Educação, sala de pessoal não docente, os serviços administrativos, a coordenação de estabelecimento, pavilhão desportivo, refeitório, Centro de Apoio à aprendizagem (CAA) e uma grande área descoberta.

- **Unidade Educativa - Escola Secundária Padre António Martins de Oliveira**



Esta escola está enquadrada geograficamente numa zona periférica da cidade, rodeada de espaços verdes e área habitacional. Foi inaugurada no dia 12 de Novembro de 1989, segundo a tipologia de construção T 33 com cinco blocos.

Para além das salas de aulas, comporta várias salas específicas: auditório, biblioteca, sala de professores, gabinete de trabalho, sala de atendimento aos Encarregados de Educação, sala de pessoal não docente, serviços administrativos, órgão de direção, refeitório, Sala Estudo Aprender+ (SEAM), Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA), pavilhão gimnodesportivo, sala de ginástica, campo relvado sintético e parque desportivo.

4.2.3. Orgânica do Agrupamento

Na figura seguinte está espelhada a orgânica do Agrupamento esquematizada em:

- Estruturas de Gestão e Unidades Educativas
- Estruturas de Coordenação Educativa e Supervisão Pedagógica
- Outras estruturas
- Equipas e comissões
- Estruturas de pessoal não docente

4.2.4. Pessoal Não Docente

O quadro do pessoal não docente é constituído por 97 elementos, de acordo com os dados que se seguem:

Pessoal Não Docente	
Categoria	Número
Assistentes Operacionais	84
Assistentes Técnicos	12
Técnico Superior	1
TOTAL	97

Quadro 4 – (Fonte: ESPAMOL) – maio 2024

4.2.5. Pessoal Docente

O corpo docente do Agrupamento EPAMOL é composto por 214 professores com cerca de 53% dos docentes pertencentes ao quadro do agrupamento.

Pessoal Docente			
	QA	QZ	Contratados
Pré-escolar	7	3	--
1º Ciclo	22	8	9
2º Ciclo	18	9	5
3º Ciclo/secundário	60	32	20
Educação Especial	6	--	3
Técnicos	--	--	12
Total	113	52	49
Percentagem	53%	24%	23%

Quadro 5 – (Fonte: ESPAMOL) – maio 2024

4.2.6. Alunos

Nos últimos três anos letivos frequentaram o agrupamento os alunos, segundo a seguinte distribuição:

Alunos					
Ano letivo	Total	Pré-escolar	Básico	Secundário	Total Turmas
2021/2022	1763	182	1166	400	92
2022/2023	1817	172	1216	425	91
2023/2024	1856	173	1283	400	98

Quadro 6 – (Fonte: ESPAMOL) – maio 2024

4.2.6.1. Alunos Apoiados pelo ASE

Ao longo do último triénio, beneficiaram de auxílios económicos, no âmbito da Ação Social Escolar, quase metade dos alunos matriculados no agrupamento.

Alunos Apoiados pelo ASE			
	2021/22	2022/23	2023/24
Ensino Pré-Escolar	95	96	122
1º Ciclo do Ensino Básico	227	240	338
2º Ciclo do Ensino Básico	116	117	146
3º Ciclo do Ensino Básico	137	135	205
Ensino Secundário	24	46	53
CEF	8	11	15
PIEF 2º 3º ciclos	9	4	7
Ensino Profissional	67	56	89
Total	683	725	975

Quadro 7 – (Fonte: ESPAMOL) - maio 2024

4.2.6.2. Alunos Estrangeiros

Alunos Estrangeiros	
	2023/24
Ensino Pré-Escolar	27
1º Ciclo do Ensino Básico	105
2º Ciclo do Ensino Básico	53
3º Ciclo do Ensino Básico	93
Ensino Secundário	55
Total	333

Quadro 8 – (Fonte: Equipa PEA) – maio 2024

Verificamos uma percentagem significativa (18%) de alunos estrangeiros a frequentar o Agrupamento.

4.2.7 Sucesso académico

O sucesso académico do agrupamento regista valores bastante satisfatórios.

Sucesso Académico			
	2021/2022	2022/2023	2023/2024
1.º	95,25%	96,76%	96,59%
2.º	95,83%	95,23%	91,18%
3.º	95,98%	95,77%	94,24%
4.º	96,46%	97,82%	96,42%
5.º	94,98%	95,35%	96,73%
6.º	98,13%	94,88%	92,43%
7.º	94,78%	93,52%	89,38%
8.º	92,13%	91,63%	92,82%
9.º	94,88%	88,83%	89,67%
10.º	81,87%	77,42%	80,04%
11.º	92,63%	86,48%	79,83%
12.º	94,67%	98,11%	92,68%

Quadro 9 – (Fonte: ESPAMOL) – julho 2024

4.2.8 Avaliação Externa

No que se refere às Provas Finais de Ciclo, os resultados obtidos podem ser considerados pouco satisfatórios, essencialmente no que se refere à disciplina de Matemática.

	2022		2023		2024	
	CIF	CE	CIF	CE	CIF	CE
Português	3,33	2,62	3,02	2,83	2,94	2,67
Matemática	2,06	1,98	2,94	2,43	2,91	2,55

Quadro 10 – (Fonte: Equipa de avaliação interna)

Relativamente ao ensino secundário, os resultados obtidos pelos alunos são na generalidade satisfatórios, no entanto, em algumas disciplinas estes têm-se verificado aquém do desejável.

Registamos ainda que, na generalidade, tem-se verificado um desvio negativo entre a avaliação externa e interna.

	2022		2023		2024	
	CIF	CE	CIF	CE	CIF	CE
Biologia e Geologia 11º	14,08	11,00	12,89	10,23	13,81	7,92
Geometria Descritiva A 11º	15,10	16,00	10,80	4,83	10,80	4,67
Filosofia 11º	13,20	12,00	12,20	12,33	11,55	12,50
Física e Química A 11º	12,48	10,22	11,50	9,33	12,47	10,71
Geografia A 11º	14,52	9,22	14,04	9,22	12,81	9,58
História da Cultura e das Artes 11º	13,67	13,60	13,63	10,25	11,11	9,40
Matemática B 11º		Externos	...	9,00	...	Externos
MACS 11º	10,65	9,38	11,63	12,71	...	Externos
Inglês 11º	14,91	14,75	14,30	14,00	...	Externos
Economia A 11º	14,63	12,43	14,67	13,37	14,55	7,92
Espanhol Iniciação 11ºano	...	...	...	...	12,47	14,40

Quadro 11 – (Fonte: Equipa de avaliação interna)

Nota: Os valores dos exames do secundário referem-se exclusivamente à 1ª fase

	2022		2023		2024	
	CIF	CE	CIF	CE	CIF	CE
História A 12º	13,63	15,00	12,50	13,00	13,24	13,50
Matemática A 12º	12,13	8,43	15,91	12,86	13,23	10,62
Português 12º	12,63	12,10	13,28	13,45	13,34	10,85
Desenho A 12º	SD	SD	15,10	11,85	14,50	17,17

Quadro 12 – (Fonte: Equipa de avaliação interna)

Nota: Os valores dos exames do secundário referem-se exclusivamente à 1ª fase

4.2.9 Indisciplina

Relativamente à indisciplina esta tem vindo a acentuar-se, verificando-se um incumprimento dos deveres dos alunos quer em sala de aula, quer no recinto escolar.

Indisciplina						
	2021/2022		2022/2023		2023/2024	
	Sancionatórias	Corretivas	Sancionatórias	Corretivas	Sancionatórias	Corretivas
Escolas Básicas do 1º ciclo	---	----	---	----	9	---
EB Jacinto Correia	49	17	58	47	43	29
ESPAMOL	5	1	7	9	12	45

Quadro 13– (Fonte: Equipa de avaliação interna) – julho 2024

4.2.10 Educação Inclusiva

Alunos NE			
	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Pré-Escolar	1	0	0
1º Ciclo	29	39	31
2º Ciclo	20	32	33
3º Ciclo	67	50	55
Secundário	33	56	66
Total	150	177	185

Quadro 14– (Fonte: Equipa de avaliação interna) – maio 2024

“A equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva, de composição diversificada, constitui um recurso organizacional específico de apoio à aprendizagem, tendo em vista uma leitura alargada, integrada e participada de todos os intervenientes no processo educativo.” (DGE. 2018. *Para uma Educação Inclusiva* – Manual de Apoio à Prática p.48)

“A intervenção do docente de educação especial realiza-se de acordo com duas vertentes: uma relativa ao trabalho colaborativo com os diferentes intervenientes no processo educativo dos alunos e outra relativa ao apoio direto prestado aos alunos que terá, sempre, um carácter complementar ao trabalho desenvolvido em sala de aula ou em outros contextos educativos.” (DGE. 2018. *Para uma Educação Inclusiva* – Manual de Apoio à Prática p.36)

4.2.11 Serviços de Psicologia e Orientação

O Serviço de Psicologia e Orientação é assegurado por uma técnica superior que desenvolve a sua atividade na ESPAMOL e na E.B. Jacinto Correia, tendo por base o Decreto-Lei 190/91, de 17 de maio, que configura como principais atribuições do serviço:

- O desenvolvimento das atividades de orientação escolar e profissional;
- A avaliação psicopedagógica;

Em relação ao pré-escolar e ao 1º ciclo, este serviço é garantido por técnicas especializadas em psicologia, disponibilizada pela Autarquia apoiando os dois agrupamentos do concelho, e que tem por função proceder à avaliação psicopedagógica dos alunos destes níveis de ensino.

Este serviço possui sala própria de atendimento nos seguintes estabelecimentos: EB/JI de Lagoa, EB Jacinto Correia e ESPAMOL. Na escola E.B. Jacinto Correia existe articulação com o Gabinete de Apoio e Informação ao Aluno (GAIA).

O Agrupamento conta ainda com a intervenção de 3 técnicas na área da Psicologia no âmbito do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE), do projeto Unidades de Apoio ao Alto Rendimento na escola (UAARE) e ainda do projeto Empresários para a Inclusão Social (EPIS), este último promovido pelo Município de Lagoa.

4.2.12 Bibliotecas escolares

O Agrupamento dispõe de quatro Bibliotecas Escolares (Escola Básica Jacinto Correia, Escola E.B.1/JI de Lagoa, Escola Secundária Padre António Martins de Oliveira e Escola EB1/JI de Porches) integradas na Rede de Bibliotecas Escolares. A integração das duas primeiras deu-se no ano 2000 e das duas últimas em 2008 e 2009, respetivamente.

As Bibliotecas das diferentes Unidades Orgânicas do Agrupamento, embora possuam características próprias, constituem uma unidade orgânica e funcional com uma gestão e organização comuns e de acordo com os protocolos estabelecidos.

A Biblioteca é uma estrutura transversal à Escola e ao currículo, constituindo-se um espaço privilegiado de acesso à informação em diversos suportes, atualizados anualmente, de acordo com uma política documental predefinida, de forma a dar resposta às necessidades dos utilizadores. O seu fundo documental é variado, incluindo diferentes suportes, e a sua atualização tem sido alvo de investimento. O tratamento técnico documental é feito segundo as regras biblioteconómicas. Está em curso a implementação de um catálogo coletivo que contempla todas as Bibliotecas da rede concelhia.

A Biblioteca Escolar oferece serviços que visam estimular o desenvolvimento de competências que permitam transformar a informação em conhecimento, bem como promover hábitos de leitura. É um espaço educativo que fornece recursos curriculares e não curriculares, facilitadores da aprendizagem, do enriquecimento pessoal, da cidadania, da criatividade e do lazer.

A colaboração dos Departamentos, dos professores, das turmas e dos Órgãos de Administração e Gestão é fundamental para que a Biblioteca possa cumprir a sua missão. Da mesma forma, a Biblioteca assume-se como um parceiro permanentemente disponível para apoiar as atividades letivas e extracurriculares, de modo a contribuir para que os objetivos do Projeto Educativo sejam atingidos.

4.2.13 Associação de Pais e Encarregados de Educação

No agrupamento existe uma associação denominada APELA XXI que tem procurado colaborar com o Agrupamento.

4.2.14 Oferta formativa

Tal como tem vindo a ser prática, o Agrupamento preocupa-se em adequar a oferta formativa às necessidades e potencialidades dos alunos por forma a garantir a igualdade de oportunidades de aprendizagem e o sucesso escolar, para todos os alunos numa escolaridade obrigatória de doze anos. Procura-se responder às solicitações da comunidade envolvente proporcionando aos alunos uma formação qualificada que facilmente possa ser absorvida pelo mercado de trabalho.

Os documentos curriculares e o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, assim como o Plano de Inovação (2024/27), apresentam-se como referenciais importantes, expressando os conhecimentos e capacidades a desenvolver nos alunos, operacionalizados através das matrizes curriculares. A gestão dos tempos letivos, a organização curricular que daí decorre, assim como as Ofertas disponíveis no Agrupamento, pretendem favorecer os alunos e a atividade educativa, numa abordagem multinível, promovendo dinâmicas de ensino-aprendizagem conducentes a melhores resultados escolares.

O Plano de Inovação do Agrupamento ESPAMOL pretende contribuir para o sucesso pleno de todos os alunos, pelo que se estabelecem os seguintes objetivos:

- Combater o abandono e a retenção escolares;
- Promover melhores práticas pedagógicas em sala de aula e, por consequência, a melhoria do processo ensino-aprendizagem-avaliação;
- Aumentar a qualidade de sucesso geral;
- Melhorar as aprendizagens no domínio da Língua Portuguesa e da Matemática nos diferentes ciclos;
- Potenciar o desenvolvimento de todas as áreas de competência previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória;
- Envolver mais ativamente os alunos no processo de ensino-aprendizagem e nas práticas de avaliação;
- Promover a participação ativa da comunidade escolar na melhoria da escola e da comunidade local, de acordo com o preconizado na Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania (ENEC).

É ainda parte integrante deste Projeto Educativo a opção pela integração do ensino bilingue no agrupamento apenas na EB/JI de Porches. Esta enquadra nas premissas da sua criação a necessidade de aprendizagem/domínio de uma segunda língua (Inglês, no caso), como fator determinante na formação do cidadão e também como resposta a uma necessidade primordial do profissional do século XXI, particularmente na região em que nos encontramos. A experiência iniciou-se em 2017/18 para o ensino pré-escolar e 1º ano, alargando-se progressivamente a todo o 1º ciclo daquele estabelecimento de ensino.

O Agrupamento encontra-se integrado na rede de escolas Unidade de Apoio ao Alto Rendimento na Escola (UAARE), atualmente com 82 alunos integrados no mesmo.

O nosso Agrupamento de Escolas oferece um percurso que se desenvolve do pré-escolar até ao 12º ano dispondo, atualmente, da seguinte oferta formativa:

Ensino Básico			
Pré-escolar			
Anos de escolaridade	Disciplina/s de oferta Específica do Agrupamento		Estabelecimentos
-----	-----		Jl de Lagoa, Carvoeiro e Porches
	Ensino Bilingue		Jl de Porches
1º ciclo			
Anos de escolaridade	Disciplina/s de oferta Específica do Agrupamento		Estabelecimentos
1º ano	Ler para Crescer		E.B.de Lagoa, Carvoeiro e Porches
2º ano			
3º ano			
4º ano			
	Probótica		
1º ao 4º ano	Ingles		EB de Porches
2º ciclo			
Anos de escolaridade	Disciplina/s de oferta Específica do Agrupamento		Estabelecimentos
5º ano	Portugues Social e Digital / Laboratório de Campo / EVT		E.B. Jacinto Correia
6º ano	História com Letras / Laboratório de Geometria		
3º ciclo			
Anos de escolaridade	opção língua estrangeira	Disciplina/s de oferta Específica do Agrupamento	Estabelecimentos
7º ano	francês alemão espanhol	Atelier das Expressoes	E.B. Jacinto Correia
8ºano		Atelier das Profissoes / Ciencia, Cidadania e Sustentabilidade	
9º ano		Laboratório de Cálculo / Património e Cidadania / Educação Visual e Artística	ESPAMOL
Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF)			
2º e 3º Ciclo			ESPAMOL
Cursos de Educação e Formação (CEF)			
Empregado de Restaurante / Bar – Tipo 1 e Tipo 2			ESPAMOL

Quadro 15 – (Fonte: ESPAMOL) Nota: O Agrupamento tem oferta de Ensino Articulado do 5º ao 9º ano.

Ensino secundario		
CURSOS CIENTÍFICO-HUMANÍSTICOS		
Ciências e Tecnologias	ESPAMOL	
Línguas e Humanidades		
Artes Visuais		
Ciências Socioeconómicas		
CURSOS PROFISSIONAIS		
Técnico de Cozinha/Pastelaria		
Técnico de Informação e Animação Turística		
Técnico de Informática- Sistemas		
Técnico de Desporto		
Técnico de Restaurante/Bar		
Técnico de Esteticista		
Técnico de Turismo		
Técnico de Gestão e Programação de Sistemas Informáticos		
Técnico de Ação Educativa		

Quadro 16 – (Fonte: ESPAMOL)

PROJETOS DESENVOLVIDOS NO AGRUPAMENTO
Desporto Escolar
Projeto GAPAAF vai à Escola
Programa de Educação para a Saúde (PES)
GAIA – Gabinete de Apoio e Informação ao Aluno
Programa Eco Escolas
Projeto UAARE – Unidades de Apoio ao Alto Rendimento na Escola

Projeto EPIS – Empresários para a Inclusão Social
Projeto Horta Pedagógica
Projeto PEPA – Escolas-Piloto Alemão
Erasmus+ - Intercâmbios Escolares, Estágios e Formação de Professores e de Pessoal Não Docente
Projeto “Parlamento dos Jovens”
Programa de Escolas Bilingues
Plano Nacional de Leitura
Plano Nacional das Artes
Plano Nacional do Cinema
Orçamento Participativo das Escolas
Atividades de Enriquecimento Curricular – 1ºciclo
Componente de Apoio à Família na Educação Pré-Escolar (AAAF) e no 1º Ciclo (CAF)
Projeto Prime Skills
Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar
Projeto MyPolis – Cidadania em ação
Portal Bullying
Programa de Mentorias
CCVnE – Clube de Ciência Viva

Quadro 17 – (Fonte: ESPAMOL)

CLUBES
Clube Rádio
Clube das Línguas Vivas
Clube de História e Geografia
Clube das Artes
Clube CriArt(e) e Eco-Design
Viver a Música

Quadro 18 – (Fonte: ESPAMOL)

4.2.15 Recomendações para a operacionalização das Atividades Letivas

4.2.15.1 Critérios de Distribuição de Serviço

A distribuição do serviço docente deve ter como princípio orientador a defesa da qualidade do ensino e os interesses dos alunos. Desta forma, a distribuição do serviço por grupo de recrutamento deve ter em atenção as seguintes prioridades:

- 1 – Necessidades e interesses do Agrupamento;
- 2 – Continuidade Pedagógica;
- 3 – Experiência Profissional;
- 4 – Capacidade Relacional;
- 5 – Graduação profissional;
- 6 – Preferência do professor.

Na distribuição do serviço deverá ser tida em conta a distribuição equilibrada de níveis pelos professores do grupo/ disciplina.

As áreas profissionalizantes, Cursos Profissionais e de Educação e Formação, deverão ser, sempre que possível, asseguradas por professores pertencentes ao quadro de escola, dada a sua maior experiência. Os docentes podem, independentemente do grupo de recrutamento, lecionar toda e qualquer disciplina para a qual tenham formação adequada.

A Direção de Turma deve ser atribuída, preferencialmente, a um professor que tenha todos os alunos da turma e, sempre que possível, deve assegurar-se a continuidade ao longo do ciclo.

A distribuição de serviço é da responsabilidade da Diretora. Desta forma, as indicações dos grupos de recrutamento são sugestões.

4.2.15.2 Critérios de Elaboração de Horários

Os horários são da responsabilidade do órgão de gestão, existindo uma comissão de horários para a sua elaboração.

Os tempos letivos são de 50 minutos, à exceção do 1º ciclo, que são de 60 minutos. O intervalo de almoço não pode ser inferior a uma hora.

DOS ALUNOS:

- As aulas de cada turma devem concentrar-se na mesma sala, exceto nas disciplinas que exigem uma sala específica ou nas situações em que funcionam disciplinas de opção em simultâneo;
- Os tempos letivos de cada uma das disciplinas devem ser distribuídos criteriosamente, evitando-se o lançamento de tempos letivos em dias consecutivos de disciplinas com dois tempos semanais;
- No período da tarde, as aulas de Educação Física só podem iniciar-se uma hora depois do período de almoço;
- As disciplinas de Português e Matemática devem ser lecionadas, preferencialmente, no turno da manhã, e o mesmo se aplica, sempre que possível, às disciplinas de carácter mais teórico.
- As disciplinas de Línguas Estrangeiras e Educação Física não devem ser lecionadas em dias seguidos;
- As disciplinas de Línguas Estrangeiras não devem ser lecionadas em tempos consecutivos;
- No turno da manhã só podem ser marcadas 5 unidades letivas de 50 minutos, e no da tarde, poderão ser marcadas 6;
- No 2º e 3º ciclos regular e no ensino secundário - Cursos Científico-Humanísticos - no mesmo dia, o número de aulas curriculares não deve ultrapassar 8 unidades letivas, nos Cursos Profissionais não pode ultrapassar as 7 horas;
- Nos dias com maior número de aulas, os horários deverão ter uma distribuição onde se integrem disciplinas de carácter teórico e disciplinas de carácter prático;
- Na distribuição da carga letiva semanal deve evitar-se a existência de aulas isoladas e de “furos”;
- A tarde de 4ª feira será, sempre que possível, livre para os alunos do 2º e 3º ciclos;

- No 9º ano e no ensino secundário as disciplinas com exame nacional funcionarão prioritariamente no turno da manhã.

DOS PROFESSORES:

- A cada docente do 2º, 3º ciclos e secundário serão atribuídos três tempos de componente não letiva de estabelecimento. Para os docentes do Pré-escolar e do 1º ciclo, serão atribuídas duas horas.
- Os tempos relativos a componente letiva, componente não letiva de estabelecimento e redução do artigo 79 do Estatuto da Carreira Docente são marcados no horário na totalidade;
- Cada docente não pode ter mais de 8 tempos, nem mais de dois turnos por dia;
- No turno da manhã só podem ser marcadas 5 unidades letivas de 50m, e no da tarde, poderão ser marcadas 6;
- Os membros do Conselho Pedagógico não terão serviço letivo distribuído numa das tardes ou manhãs da semana.

2.2.16 Relação com a Comunidade

A boa relação do Agrupamento com os parceiros da comunidade, nomeadamente as forças vivas locais, a autarquia e as instituições sociais e culturais, é visível nas diferentes parcerias que se têm estabelecido na articulação/desenvolvimento de várias atividades.

• Para o desenvolvimento dos cursos profissionalizantes:

- Câmara Municipal de Lagoa
- Associação Académica da Bela Vista
- Associação Desportiva e Recreativa - Centro Cultural e Social da Quinta de S. Pedro
- Portimonense Sporting Clube
- Silves Futebol Club
- ACD Che Lagoense – Parchal
- Associação dos Amigos da Mexilhoeira da Carregação
- Grupo Desportivo de Lagoa
- Associação Cultural e Desportiva de Lagoa
- Carvoeiro Clube de Ténis
- Carvoeiro Golf Club
- Lagoa Académico Clube
- Lagoa Futebol Clube
- ACD Ferragudo
- Ginásio Move
- Grupo EkoSpirit
- Ginásio Just Body Fitness
- Ginásio Muv Gym
- Slide & Splash
- Radical Bike
- Hotel Monte Santo Resort
- Lagoa Hotel
- Vale del Rei Suite e Villas Hotel
- Grupo Pestana
- Vila Vita

- Hotel Colina da Lapa
 - Nicola Cafés
 - Strong Answer
 - T-Informática
 - Montaredes- Unipessoal Lda
 - GESTBIT Sistemas Informáticos Unipessoal, Lda.
 - Count & Care – Darmstadt – Alemanha
 - Merk - Darmstadt – Alemanha
 - Deutsche telekom ag
 - PubliLagoa
 - Joaquim Águas, Lda.
 - João Raposo, Comunicação Visual Lda
 - Zennonline, Comunicação e Design, Lda
 - Apolónia Supermercados
 - Auchan de Lagoa
 - Amigos dos Pequenininos
 - Jardim de Infância A Gaivota
 - Jardim de Infância de Lagoa
 - Jardim de Infância de Porches
 - Jardim de Infância do Parchal
 - Centro de estudos Mentis Brilhantes – Bela Vista
 - Creche O Moinho de Ferragudo
 - Centro Popular de Lagoa
 - Centro de Apoio Social de Lagoa
 - NOBEL International School Algarve
 - ARTIS 21
 - Centro Popular da Mexilhoeira da Carregação
 - ADR – Mexilhoeira da Carregação
 - Verão Garantido LDA - Be Live Palmeiras – Porches
 - Rio Laranja – Empreendimentos turísticos LDA
 - Vale d'Oliveiras Quinta Resort & SPA
 - Sociedade de Investimentos Hoteleiros D.Sancho SA
 - Hotel Carvoeiro Plaza
 - BraviRocha SA
 - Rocha Brava Village Resort
 - RR Alvor Baía Resort
 - Mundo Aquático
 - RR Alvor Baía Resort
 - Mundo Aquático
 - Zoomarine
 - SGEHR SA
 - NAU Hotels
 - Terra da Perfeição LDA
 - Vilalara Thalassa Resort
 - Krazy World LDA
 - Sotal
 - Soc Gestão Hoteleira SA
 - Tivoli Carvoeiro Algarve Resort
- **Município de Lagoa:**
 - Protocolo com as IPSS (Centro de Apoio Social de Carvoeiro e Centro de Apoio Social de Porches) e a Associação de Pais e Encarregados de Educação nas Atividades de Animação e Apoio à Família (AAAF) do pré-escolar.
 - Disponibilização de verbas para que o Agrupamento possa fazer a contratação de serviços para acompanhamento das crianças durante o período das AAAF, AEC e refeições.

- Programa de refeições escolares.
 - Projeto “Viver a Música”
 - Projeto “Brincar com as Palavras”
 - Projeto “Empreendedorismo nas Escolas”
 - Projeto GIS
 - Projeto EPIS – Empresários para a inclusão social
 - Projeto “Crescer a Ler”
 - Projeto GAAPAF vai à Escola
 - Projeto UAARE (em articulação com os clubes afetos aos alunos do projeto)
 - Psicomotricidade no 1º ciclo
 - Projeto Artista Residente I Protocolo I Comissão Consultiva.
 - Psicomotricidade e Adaptação ao meio aquático na educação pré-escolar
 - Apoio ao equipamento informático do Pré-escolar e Primeiro Ciclo
 - Apoio psicopedagógico com uma psicóloga às crianças do Pré-escolar e Primeiro Ciclo
 - Apoio à realização de atividades/projetos do Agrupamento sempre que solicitadas
 - Apoio nas visitas de estudo, sempre que possível, a nível de transporte
 - Cedências de instalações e transporte
- **Gabinete de Apoio a Jovens e Envoltentes – GAJE**
 - Apoio aos jovens com consumos
- **Centro de Saúde de Lagoa/UCCD’Alagoa:**
 - Apoio a atividades ligadas ao Programa de Educação para a Saúde.
 - Apoio às atividades relacionadas com a Educação Sexual.
 - Ações de informação sobre temáticas ligadas à saúde.
 - Apoio à formação de docentes e assistentes operacionais, em temáticas ligadas à Saúde
 - Apoio a alunos identificados com necessidades de saúde primárias.
- **Associações Culturais:**
 - BOIA;
 - Artis XXI;
 - Escola de Artes de Lagoa;
 - Museu O.
- **Associação de Pais e Encarregados de Educação - APELA XXI**
- **Junta de Freguesia Lagoa e Carvoeiro**
 - Articulação em diversas atividades que constam no PAA, como feira de natal, desfile de carnaval, magusto etc.
- **Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Lagoa (CPCJ)**
 - Reuniões de articulação entre o representante do Ministério da Educação na CPCJ e os docentes deste Agrupamento;
 - Acompanhamento de jovens em risco e mediação com as famílias destes.
- **Centro de Formação de Albufeira, Lagoa e Silves**
 - Desenvolvimento de ações de formação contínua de pessoal do docente e não docente.
- **Associação Ensinar a Sorrir**
 - Entidade Promotora das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC), prolongamento de horário (CAF), férias e Atividades de Animação e Apoio à Família (AAAF) do pré-escolar.
 - Financiamento na contratação de tarefas

4.3 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas organizações como parte do planeamento da sua estratégia. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos). O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que este resulta das estratégias de atuação definidas. Desta forma, quando identificamos um ponto forte na nossa análise, devemos reforçá-lo ainda mais; quando detetamos um ponto fraco, devemos agir para o controlar ou, pelo menos, minimizar o seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não podermos controlá-lo, podemos caracterizá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar, tanto quanto possível, as ameaças.

Os dados apurados neste domínio são fruto do contributo de toda a comunidade educativa, tendo como base uma dinâmica de grupo, envolvendo elementos do Conselho Pedagógico, do Conselho Geral e da Equipa de Elaboração deste documento.

Aqui as questões levantadas foram as seguintes:

- Do ponto de vista interno da nossa organização, quais são:
 - Os nossos pontos fortes?
 - Os nossos pontos fracos?
- Do ponto de vista externo à nossa organização, o que podemos caracterizar como:
 - Ameaças?
 - Oportunidades?

	Forças	Fraquezas
Plano Interno	• Agrupamento inclusivo e protector dos direitos das crianças e dos jovens • Corpo docente estável • Imagem do Agrupamento • Oferta formativa diversificada de acordo com as necessidades do concelho • Bom ambiente de trabalho no agrupamento • Bibliotecas escolares ativas • Participação ativa do agrupamento em projetos internos e institucionais, projetos nacionais e internacionais. • Plataformas informáticas de partilha de dados/informações com valências interativas • Parcerias consistentes com entidades exteriores ao agrupamento • Plano de Inovação em vigor • Aumento gradual do número de alunos • Espaços exteriores apelativos • Projeto de Apoio ao Alto Rendimento na Escola • Projeto Bilingue – EB/JI Porches e JI Carvoeiro	• Necessidade de requalificação de infraestruturas e equipamentos na Escola Básica Jacinto Correia • Necessidade de requalificação de infraestruturas e equipamentos desportivos nas Escolas Básicas de Lagoa, Carvoeiro e Porches; • Alunos desmotivados ou com interesses divergentes dos escolares • Alguns focos de indisciplina no espaço escolar. • Existência de um elevado número de alunos sinalizados na CPCJ • Lotação das escolas • Dificuldade de resposta ao crescente número de alunos estrangeiros e às suas necessidades • Falta de recursos humanos qualificados para o acompanhamento de alunos com determinadas necessidades educativas • Número significativo de alunos com absentismo escolar

	Oportunidades	Ameaças
Plano Externo	- Boas infraestruturas do concelho - Boas relações com a Autarquia - Centralidade geográfica do concelho - Boas sinergias entre o agrupamento e o movimento associativo concelhio - Boa relação com os agrupamentos escolares vizinhos - Receptividade do tecido empresarial para ações de parceria - Políticas e projetos de desenvolvimento sustentável	- Crescente carga burocrática associada às funções docentes - Desvalorização social do papel do professor - Restrições Orçamentais por força das transferências do Estado - Debilidade socioeconómica da população escolar - Carreiras profissionais com poucas perspetivas de progressão - Rankings

Quadro 19 – (Fonte: Equipa de elaboração do PEA)

4.4 Análise de Stakeholders

O termo "stakeholders" foi criado para designar todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização.

Caldeira (2009) entende que "o sucesso estratégico de qualquer organização depende também da satisfação de quem tem interesses na organização". O funcionamento das organizações depende, em muito, da sua habilidade para desenvolver e manter um equilíbrio - relacionamento estável e sustentável que satisfaz ambas as partes - com as partes interessadas no seu desempenho, em particular com os que podem influenciar mais significativamente a sua performance.

Este processo de caracterização visa identificar e qualificar claramente os principais *Stakeholders* do Agrupamento ESPAMOL com o objetivo de ampliar a capacidade de antecipação e de reação a eventos, comportamentos e ações por parte destes.

Os dados apurados estão descritos no quadro seguinte:

		Nível de interesse no desempenho do Agrupamento		Nível de influência nos processos de decisão		O que esperam de nós? KPI (Critérios para avaliar o agrupamento)
		Baixo	Alto	Pouco	Muito	
Internos	Direção		x		x	Sucesso escolar, boa reputação, envolvimento da comunidade educativa, motivação dos colaboradores, parcerias, impacto positivo na sua intervenção, Boa capacidade de liderança e de resolução de problemas
	Conselho Geral		x		x	Sucesso escolar; Bom desempenho de todos os profissionais; Bom funcionamento do agrupamento; Acesso a informação credível; Operacionalização com rigor e eficiência das linhas estratégicas do agrupamento, capacidade crítica/reflexiva
	Conselho Administrativo		x		x	Cumprimento das regras de controlo administrativo e financeiro. Maior eficiência financeira. Capacidade de gerar receitas próprias
	Conselho Pedagógico		x		x	Sucesso escolar. Articulação pedagógica vertical; Articulação pedagógica interdisciplinar; Planos de atividades conducentes com o PEA; Acesso a informação de modo atempado; capacidade crítica/reflexiva
	Professores		x		x	Boas condições de trabalho, menos indisciplina, Liderança positiva; Reconhecimento do mérito; boa reputação do agrupamento; Bom clima organizacional
	Pessoal não docente		x	x		Liderança positiva; boas condições para exercer as suas tarefas; Possibilidade de participar nos processos de orientação da decisão; reconhecimento do mérito; bom ambiente escolar

Externos	Alunos/AE		x		x	Boas condições de trabalho; Bom ambiente escolar; bom ensino; capacidade de se fazerem ouvir; participação na vida escolar, espaços próprios para desenvolverem as suas atividades; reconhecimento de mérito; Tratamento eficaz e igualitário; Respostas adequadas aos seus interesses; motivações e necessidades.
	Encarregados de Educação/ Apela		x	x		Boas condições do agrupamento; boa reputação da escola, bom ensino. sucesso escolar, possibilidade de participar nos processos de orientação da decisão; Boa capacidade de liderança e de resolução de problemas
	Câmara Municipal de Lagoa		x	x		Parcerias no desenvolvimento de projetos e atividades; Responsabilidade social; Reputação do agrupamento; Capacidade para gerir em proximidade equipamentos e instalações;
	Juntas de Freguesia		x	x		Parcerias no desenvolvimento de projetos e atividades Reputação do agrupamento
	Clubes, Associações e Instituições	x		x		Parcerias no desenvolvimento de projetos e atividades que potenciem a sua ação; Promoção interna e externa
	Fornecedores	x		x		Rigor e transparência nos procedimentos de consulta; Compromissos financeiros regularizados atempadamente.
	Centro de Saúde	x		x		Sensibilização para as questões relacionadas com a saúde e comportamentos de risco; Parcerias em projetos
	CPCJ		x	x		Trabalho em proximidade; Capacidade de sinalização de casos; Cooperação nas respostas sociais a dar a alunos/jovens em risco.
	Direção Regional de Educação		x		x	Trabalho em parceria e boa relação interinstitucional; Capacidade de operacionalizar as políticas nacionais
	Outros agrupamentos escolares	x		x		Boas práticas
	Tecido empresarial local	x		x		Rapidez na resposta a solicitações; Qualificação profissional para dar resposta às suas necessidades

Quadro 20 – (Fonte: Equipa de elaboração do PEA)

		Nível de interesse no desempenho do Agrupamento	
		Baixo	Alto
Nível de influência nos processos de decisão no Agrupamento	Pouco	Esforço Mínimo Fornecedores Centro de Saúde Lagoa Outros Agrupamentos Tecido Empresarial Local Clubes/Associações e Instituições	Manter informado Pessoal Não Docente Encarregados de Educação Câmara Municipal de Lagoa Juntas de Freguesia CPCJ APELA XXI
	Muito	Manter atualizado	Gerir em Proximidade Alunos - AE Direção Conselho Geral Conselho Pedagógico Conselho Administrativo Professores Delegação Regional de Educação

Quadro 21 – (Fonte: Equipa de elaboração do PEA)

5 Posicionamento Estratégico do Agrupamento

A segunda fase consiste na análise dos dados recolhidos na primeira etapa para que, de uma forma concertada, seja definido o posicionamento estratégico do Agrupamento, procurando formular a missão, visão e valores do mesmo.

Kaplan e Norton (2009) consideram que “...antes de formular a estratégia é necessário posicionar a organização sobre o seu propósito (missão), sobre a bússola interna que norteará as suas ações (valores) e sobre as aspirações quanto aos resultados futuros (visão)”.

Para levar a cabo esta etapa, foram analisados e discutidos os seguintes pontos:

- Porque existimos? (Declaração de missão)
- O que é importante para nós? (Valores)
- O que queremos ser? (Visão)
- Tendo em conta os dados apurados na análise ao ambiente geral, da análise à estrutura de funcionamento do agrupamento, das matrizes SWOT e de *Stakeholders*, quais devem ser os nossos temas chave de intervenção?

5.1 Missão

Prestar à comunidade um serviço educativo de elevada qualidade, dando uma resposta eficaz às diferentes necessidades, tendo em conta o carácter único da ESCOLA e promovendo uma atitude positiva e cooperante, numa perspetiva de agrupamento dinâmico e inovador onde todos os intervenientes participem ativamente na vida da comunidade educativa.

Pretende-se contribuir para a formação de cidadãos autónomos, responsáveis, conscientes de si e do mundo que os rodeia, empreendedores, com espírito crítico e capazes de enfrentar os desafios do quotidiano.

5.2 Visão

Uma escola de referência pela humanização, aberta à comunidade, à inovação e qualidade do serviço educativo prestado, deste modo, a delineação de uma Estratégia de Educação para a Cidadania de Escola (EECE) encontra as suas bases na cultura da própria escola, de acordo com o contexto geográfico e socioeconómico, as quais se encontram traduzidas nos objetivos estratégicos do projeto educativo:

- Valorizar a diversidade e a multiculturalidade;
- Veicular valores pessoais e cívicos;
- Promover a sustentabilidade ambiental, a educação para a saúde e responsabilidade social;
- Apostar na cooperação com as famílias;
- Cooperar e envolver a comunidade.

Deste modo, o Agrupamento de Escolas Padre António Martins de Oliveira pretende prestar um serviço educativo de excelência, assente na formação integral das crianças e jovens, ensinando-os a enquadrarem-se na vida ativa e no exercício da cidadania; a procurarem um desenvolvimento cultural, social e económico, marcado pelos valores de ética, responsabilidade, equidade, excelência, solidariedade, respeito, liberdade, humanismo, transparência, inovação e sustentabilidade.

A Estratégia de Educação para a Cidadania expressa a cultura escolar do Agrupamento, devendo as práticas quotidianas de toda a comunidade educativa assentar nos valores, atitudes, regras, procedimentos e princípios de cidadania aqui elencados. O sucesso da EEC irá sempre depender do envolvimento de todos os intervenientes no processo educativo, através de metodologias ativas com vista a dotar os alunos de conhecimentos, capacidades e atitudes que favoreçam o desenvolvimento de competências sociais, ambientais e de participação ativa na comunidade, a par de outras consideradas fundamentais. A educação para a Cidadania é uma missão de todo o Agrupamento.

Deste modo a EEC assenta em três dimensões:

- **“SER SOCIAL”** - desenvolvimento de competências promotoras da sociabilização e aquisição de valores.
- **“SER AMBIENTAL/SUSTENTÁVEL”** - desenvolvimento de competências promotoras da sustentabilidade e preservação do ambiente.
- **“SER EMPREENDEDOR”** - desenvolvimento de competências promotoras de uma Cidadania ativa e participativa.

5.3 Valores

Respeito, Partilha, Solidariedade, Transparência, Rigor, Responsabilização, Reconhecimento e Humanização, Equidade, Inclusão

5.4 Eixos de Orientação Estratégica

Neste ponto, e tendo por base todo o diagnóstico estratégico elaborado na fase anterior, é sistematizada a estratégia em três eixos de intervenção, esclarecendo o que ambicionamos em cada um deles. A definição destes temas procura, sobretudo, identificar propostas de valor público nas quais assentam os processos fundamentais de atuação e de diferenciação da organização.

Eixos Estratégicos	Pretendemos ser um Agrupamento que:
Sucesso Educativo	• Adeque os sistemas e metodologias de ensino às necessidades das aprendizagens; • Promova uma cultura de rigor, de exigência e de responsabilidade; • Assegure a qualidade das práticas educativas; • Reconheça o mérito e valorize o empenho.
Liderança e Gestão	• Estabeleça processos de funcionamento rigorosos e assentes numa estratégia clara e motivadora; • Promova os valores do Agrupamento envolvendo as equipas de trabalho numa cultura de compromisso organizacional; • Aplique processos de gestão que facilitem a tomada de decisão; • Aposte na formação contínua dos seus profissionais; • Otimize a eficiência e eficácia na gestão de processos e instalações; • Valorize a partilha e a inovação entre pares.
Serviço Educativo	• Valorize a diversidade e a multiculturalidade • Veicule valores pessoais e cívicos • Promova a sustentabilidade ambiental, a educação para a saúde e responsabilidade social • Aposte na cooperação com as famílias; • Coopere e envolva a comunidade.

Quadro 22 – (Fonte: Equipa de elaboração do PEA)

6 Planear a Estratégia

Definidos que foram todos os pilares de suporte à estratégia, é importante traduzir os respetivos princípios fundamentais em termos de planeamento plurianual. Nesse sentido recorreremos à metodologia *Balanced Scorecard*.

6.1 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão que surgiu na primeira metade da década de 90, que foca a organização na execução da sua estratégia, identificando as prioridades de maior relevância e assegurando que estas são, de facto, implementadas.

Kaplan e Norton (2001) entendem que o BSC tem como principais funções:

- Comunicar a estratégia a toda a organização
- Alinhar as ações com os objetivos estratégicos
- Medir o desempenho organizacional

Neste ponto, as questões que se colocam são:

- Tendo por base de raciocínio o enquadramento das análises feitas anteriormente, e em conformidade com os princípios do BSC, como deve ser feita a estruturação e o encadeamento das perspetivas da estratégia?
- Quais devem ser os objectivos estratégicos definidos em cada perspetiva e o que pretendemos com cada qual?
- Tendo em conta as relações causa-efeito, como deve ser estruturado o mapa da estratégia?
- A partir de cada um dos objectivos definidos, como podemos elaborar o *Scorecard* Estratégico?
 - Como vamos medir o nosso plano?
 - Quais as iniciativas que necessitamos implementar?
 - Quais as metas que queremos atingir durante o ciclo do projeto educativo?
 -

6.2 Enquadramento das perspetivas do BSC

Na estruturação desta etapa, e no sentido de responder às questões atrás enunciadas, começa-se por traduzir a estratégia através das perspetivas do BSC.

Assim, dadas as características do Agrupamento ESPAMOL, optou-se por gerir a relação causa-efeito entre as perspetivas do seguinte modo:

CLIENTES E STAKEHOLDERS	
O valor da nossa ação é cada vez mais escrutinado pela sociedade civil, pelo que, a nossa atuação deve assentar na competitividade e capacidade de inter-relacionamento com a comunidade, no sentido de traduzir as nossas ações em iniciativas geradoras de valor educativo.	
PROCESSOS INTERNOS	
Os processos de gestão e decisão devem resultar do envolvimento das várias equipas de trabalho nos seus diferentes domínios de intervenção, de modo a potenciar a implementação da nossa estratégia criando, para o efeito, procedimentos de trabalhos que promovam a eficiência de recursos e fiabilidade dos dados.	
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	EQUILÍBRIO FINANCEIRO
Os nossos colaboradores são o nosso melhor ativo e o seu desenvolvimento e motivação são fundamentais para o nosso sucesso. A nossa cultura, valores e liderança têm uma grande influência sobre os níveis de desempenho dos colaboradores e consequentemente na obtenção das metas preconizadas pelo Agrupamento ESPAMOL	Os nossos recursos financeiros devem ser geridos com rigor, assegurando o cumprimento do Plano de Atividades e Orçamento, criando lógicas de funcionamento perspicazes e flexíveis de modo a sustentar a nossa visão.

Quadro 23 – (Fonte: Equipa de elaboração do PEA)

6.3 Definição de Objetivos Estratégicos

Posto isto, é chegado o momento de definir os objetivos no seio de cada perspectiva. Os objetivos estão codificados com a letra correspondente a cada eixo estratégico definidos.



Agrupamento de Escolas Padre António Martins de Oliveira

Matriz de Integração			
Projeto Educativo do Agrupamento ESPAMOL 2024-2027			
	EIXOS ESTRATÉGICOS		
Perspetiva Clientes/Stakeholders	A Sucesso Educativo	B Liderança e Gestão	C Serviço Educativo
Melhorar os resultados escolares	A01		
Dinamizar ofertas de complemento educativo	A02		
Dinamizar as bibliotecas escolares	A03		
Promover hábitos de preservação do meio ambiente e responsabilidade social			C01
Fomentar a dinamização de atividades promotoras de saúde			C02
Perspetiva Processos Internos	A Sucesso Educativo	B Liderança e Gestão	C Serviço Educativo
Implementar processos de gestão de apoio à tomada de decisão		B01	
Garantir os procedimentos de segurança no agrupamento			C04
Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	A Sucesso Educativo	B Liderança e Gestão	C Serviço Educativo
Garantir a satisfação dos nossos stakeholders (externos) e Colaboradores			C03
Perspetiva Equilíbrio Financeiro	A Sucesso Educativo	B Liderança e Gestão	C Serviço Educativo
Aumentar a dotação orçamental do orçamento privativo do Agrupamento		B02	

Quadro 24 – (Fonte: Equipa de elaboração do PEA)

6.4 Mapa da Estratégia

Depois da definição dos objetivos em cada uma das perspetivas, passa-se à construção do mapa da estratégia, com o intuito de transmitir toda a arquitetura inerente à definição da mesma.

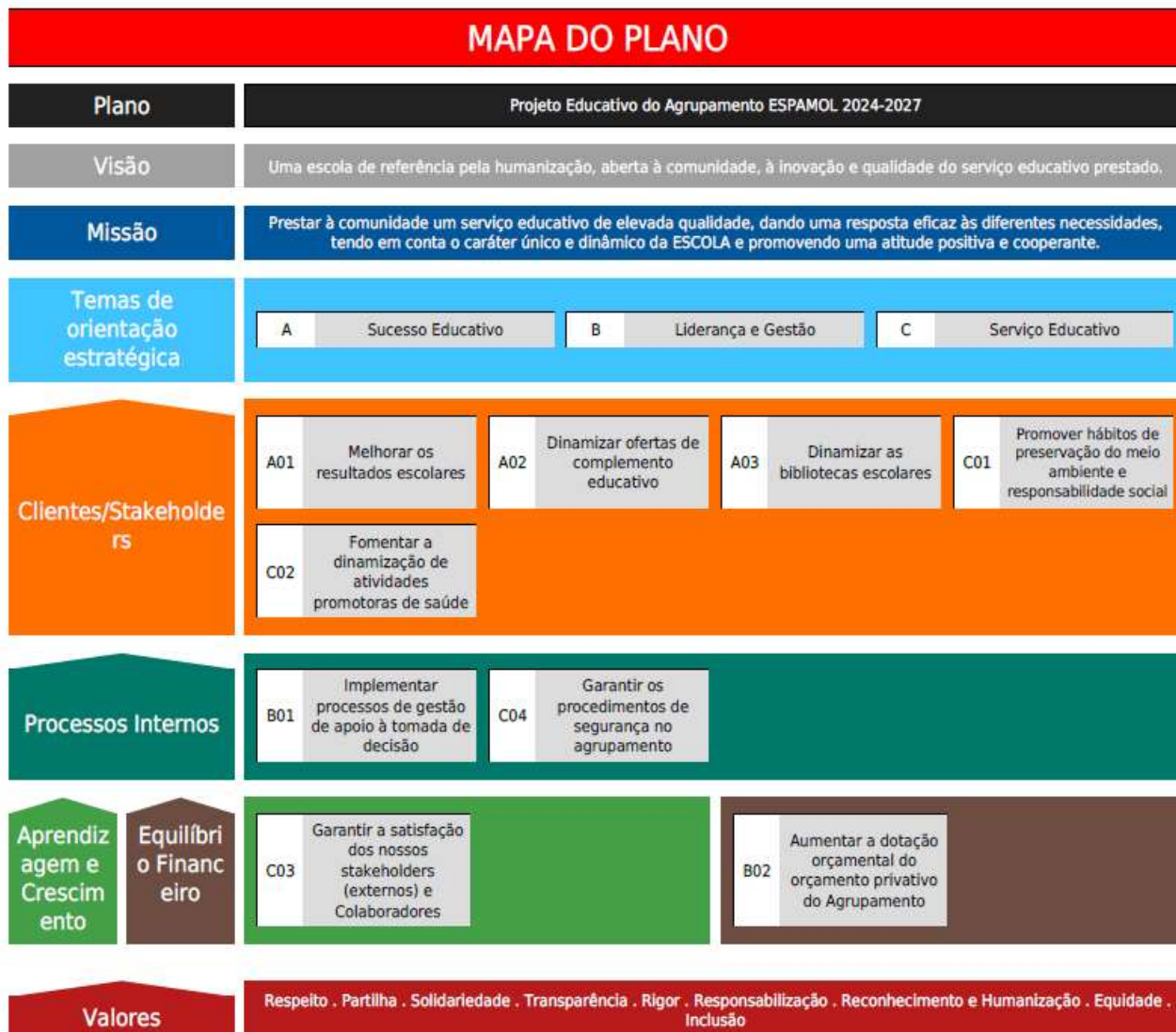
O Mapa da Estratégia foi desenhado na premissa de que a sua leitura deve ser vertical, no sentido ascendente, contendo na sua base os valores que sustentam a filosofia de trabalho da organização. Conforme proposto por Kaplan e Norton (2009), as melhores e mais recentes práticas formulam os seus mapas em temas estratégicos que dão, sobretudo, corpo a combinações verticais de objectivos.

O mapa da estratégia proposto assenta na articulação de três grandes blocos estruturais:

- Os valores sustentam a filosofia de trabalho a implementar no Agrupamento ESPAMOL;
- Os objetivos estão agrupados pelas perspetivas do BSC e codificados tendo em conta o eixo estratégico predominante;
- Os objetivos dentro de cada perspetiva estão ligados numa relação causa-efeito no sentido de se dar corpo à missão e visão do Agrupamento ESPAMOL.



Agrupamento de Escolas Padre António Martins de Oliveira



Quadro 25 – (Fonte: Equipa de elaboração do PEA)

7 Delinear as operações

Esta fase assume-se como uma etapa crucial de tradução da estratégia corporativa aos níveis mais operacionais do Agrupamento ESPAMOL.

Deste modo, é fundamental que se garanta que todas as unidades orgânicas do agrupamento estejam em sintonia, pelo que as questões que se agora se colocam são:

- Quais são os indicadores que nos ajudam a aferir cada objetivo estratégico?
- Quais são as iniciativas que temos de implementar?
- Qual o nosso ponto de partida e quais as metas anuais que queremos atingir?
- Como podemos construir o Scorecard estratégico?

Nota: Os *Scorecards Estratégicos* encontram-se em anexo a este documento – Anexo 1

8 Avaliar e aprender

Chegados a esta etapa, as questões que se impõem são:

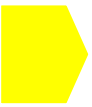
- Qual a metodologia e instrumentos a adoptar de modo a permitir monitorizar a implementação da estratégia?
- Quais os critérios de aferição da performance?
- Como operacionalizar todo este processo?

8.1 Metodologia e Critérios de Aferição da Performance

Os critérios definidos para monitorizar a performance obtida através da análise dos indicadores de resultados, referentes a cada indicador, seguem um sistema de pontuação que pode oscilar entre os 0 e os 100 pontos, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de performance entre objectivos, iniciativas e indicadores. Deste modo, a performance de todos os objectivos, independentemente da unidade de medida dos vários indicadores (percentagem, horas, nº de ocorrências,..., etc) é aferida com base num sistema de pontuação automática, em que:

- São atribuídos 50 pontos quando a performance verificada é igual à meta fixada;
- São atribuídos mais de 50 pontos quando a performance verificada é superior à meta fixada. A pontuação atribuída será determinada na proporção exata do resultado atingido com o resultado que se pretendia atingir, porém o valor nunca será maior do que 100.
- São atribuídos menos de 50 pontos quando a performance verificada é inferior à meta fixada. A pontuação atribuída será determinada na proporção exata do resultado atingido com o resultado que se pretendia atingir, porém o valor nunca será menor do que zero.

Assim, a nossa parametrização permite classificar uniformemente o desempenho relativamente a cada indicador, imprimindo a todos, o mesmo nível de exigência, através da escala que abaixo se apresenta (vd quadro 30):

Não atingido	Até 90% da meta		Não Cumprido (0 pts – 45 pts)
Alerta	Entre 91% e 99% da meta		Não Cumprido (46 pts – 49 pts)
Atingido	100% da meta		Cumprido (50 pts)
Superado	Mais de 100% da meta		Superado (51 pts – 100pts)

Quadro 26 – (Fonte: Equipa de elaboração do PEA)

Por outro lado, para além deste sistema de pontuação em que a eficácia é medida através do “posicionamento” do valor da performance no intervalo entre os valores mínimos e máximos de cada indicador, existe outro sistema de medição paralelo que “transfere” de forma ponderada o peso de cada indicador para a concretização da iniciativa.

Por sua vez, cada objetivo pode ser operacionalizado por várias iniciativas, sendo que a cada uma é atribuída uma determinada ponderação tendo em consideração os diferentes graus de importância das ações adoptadas para se atingir o propósito em causa. A soma ponderada de todas as iniciativas traduz a concretização do objetivo estratégico.

O sistema de avaliação do desempenho assim parametrizado permite assegurar que as decisões são cada vez mais baseadas em *outputs* objetivos e devidamente quantificados provenientes do próprio sistema.

Quanto ao procedimento de aferição e recolha dos dados este modelo, gerido através da plataforma Scorebiz, este implica a introdução dos respetivos dados de desempenho no final de cada período escolar levando, deste modo, à validação dos respetivos *scorecards* pela direção do agrupamento.

9 Considerações Finais

A construção do Projeto Educativo para um agrupamento de escolas encerra, em si mesmo, um conjunto de desafios que passam sobretudo pela capacidade de envolver a comunidade educativa num processo de reflexão sobre:

- Qual o nosso ponto de partida?
- Para onde queremos ir?
- Como vamos lá chegar?

Porém, o verdadeiro desafio que aqui se coloca é o de conseguirmos traduzir, no nosso funcionamento diário, um conjunto de iniciativas que acreditamos serem as melhores para nos levarem à concretização dos nossos objetivos, promovendo uma cultura de envolvimento das equipas de trabalho, na procura de boas práticas de comportamento organizacional e dos respetivos processos de tomada de decisão.

Estamos certos que encontraremos algumas barreiras e outros tantos constrangimentos provocados pela normal instabilidade dos tempos que correm, por isso pensamos que este modelo deve, na sua essência, permanecer flexível de modo a que, depois de devidamente implementado, possa ser moldado e reajustada sempre que necessário.

Como nota final, pensamos, que tão importante como enumerar caminhos e estratégias para obter sucesso, é dispor de uma atitude empreendedora e corajosa que consiga criar sinergias e promova, junto de todos os intervenientes, a união em torno de um projeto educativo que se quer de toda a comunidade educativa de Lagoa.

10 Bibliografia

- **Caldeira, J.** (2005). O documento de report na metodologia Balanced Scorecard. Não publicado. Disponível em <http://www.pdf-search-engine.com/balanced-scorecard-documento-pdf.html> em 2009-11-12
- **Caldeira, J.** (2009). Implementação do Balanced Scorecard no Estado. Coimbra. Edições Almedina.
- **Drucker, P.** (1986). Inovação e Gestão, Lisboa. Editorial Presença
- **Kaplan, R., Norton, D.** (1996). The Balanced Scorecard. Translating strategy into actino. Harvard Business School press. Boston. Massachusetts
- **Kaplan R., Norton, D.** (2009). A Execução Premium, Campos / Elsiever Editora.
- **Neves, A.** (2002). Gestão na Administração Pública. 1ª Edição. Cascais. Pergaminho.
- **Pinto, F.** (2007). Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos, Edições Sílabo.
- **Porter, M.**, (1980). Estratégia Competitiva -Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Campus.

Documentos institucionais consultados

- Projeto Educativo ESPAMOL 2021-2024
- Projeto de Intervenção da Diretora
- Relatórios de Monitorização do PEA 2022, 2023 e 2024
- Plano de Inovação do Agrupamento
- Plano de Estudos e Desenvolvimento do Currículo
- Carta Educativa do Concelho de Lagoa
- Relatório de avaliação interna 2022, 2023 e 2024

Sítios na Internet

<http://www.cm-lagoa.pt> – Página oficial da Câmara Municipal de Lagoa

<http://www.espamol.pt> – Página oficial do Agrupamento de Escolas ESPAMOL

Aprovado em reunião de Conselho geral no dia 17/12/2024