

# PROJETO EDUCATIVO 2021-24



**Agrupamento de Escolas  
IBN MUCANA**



**MELHORAR O DESEMPENHO, PROMOVER O SUCESSO:  
APRENDER MAIS E APRENDER MELHOR**

# ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
ESTRUTURA DO PROJETO	6
1. Caracterização do Agrupamento de Escolas Ibn Mucana	7
1.1 Território	7
1.2. O Agrupamento de Escolas Ibn Mucana	11
1.3 Memória do Agrupamento	11
1.3.1. O Patrono do Agrupamento	12
1.3.2. Símbolos identificadores	13
1.4 Oferta formativa	14
1.5 A Comunidade Educativa	15
1.5.1 Alunos	15
1.5.2 Pessoal Docente	16
1.5.3 Pessoal não docente	17
1.5.4. Pais e Encarregados de Educação	17
1.5.5 Projetos "Âncora" estruturantes	18
1.5.6 Parcerias	18
1.6. Resultados Escolares	22
2. Diagnóstico Organizacional	28
2.1. Análise SWOT	28
2.2. Análise PEST	30
3. Estrutura Organizacional do Agrupamento - Organograma	32
4. Plano de Intervenção Estratégica	33
4.1 Missão	33
4.2 Visão	33
4.3 Princípios	34
4.4 Valores	34
4.5 Lema	35
5. Áreas de implementação	36
5.1 Desafios organizacionais estratégicos	36
5.2 Eixos estratégicos	36
5.3 Objetivos estratégicos	37
6. Modelo de Avaliação do PEA	47



Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Ibn Mucana 2021-2024

Realizado pela equipa de Professoras:

Ana Barreiros, Luísa Correia, Manuela Salgueiro

Coordenação:

Maria Teresa de Matos Lopes

Consultor Externo:

Magis Qualis (Miguel Domingos)

Conceção, organização e coordenação gráfica:

Ana Barreiros

Elaborado em 2021

---



*Pelo sonho é que vamos,  
comovidos e mudos.  
Chegamos? Não chegamos?  
Haja ou não haja frutos,  
pelo sonho é que vamos.  
(...)  
Chegamos? Não chegamos?  
- Partimos. Vamos. Somos.*

*Sebastião da Gama*



## INTRODUÇÃO

O Projeto Educativo é o documento estratégico de autonomia da Escola, previsto na alínea a) do número 1 do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, que procedeu à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, sendo definido como “o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa”.

O Projeto Educativo é o documento estratégico de referência do serviço e da ação educativa a desenvolver no Agrupamento, fundamental para a inovação e para a melhoria contínua sustentada a perseguir, bem como para a construção da mudança, para a definição dos propósitos educativos e para as metas a atingir, criando uma identidade partilhada através do envolvimento e participação ativa de toda a comunidade educativa no Projeto.

O Projeto Educativo do Agrupamento (PEA) pretende reforçar e estruturar a dinâmica do Agrupamento numa perspetiva de construção de resultados mensuráveis no enfoque no sucesso da educação integral.

A sua lógica transversal é a de que o sucesso seja o fio condutor que define a mudança e as opções ao nível organizacional, profissional e institucional.

De relevar que cada escola é única porque em cada uma há uma organização e dinâmica, um modo de interpretação e aplicação dos normativos, uma componente humana, entre muitos outros aspetos (clima de escola, rituais, modo de participação e intervenção dos diversos membros da comunidade educativa) que lhe atribui uma identidade singular.

Partindo dos pressupostos acima enunciados, o presente Projeto Educativo pretende dar resposta ao desafio de cumprir o propósito do Agrupamento que é o de “Fazer com que todos os alunos aprendam sem deixar nenhum para trás” num contexto de grandes dilemas/reptos que se colocam à sociedade do século XXI e que obrigam a escola à mudança e à inovação no sentido de formar os jovens e de os tornar capazes de enfrentar esses desafios.

Na realidade, a ação do Agrupamento está alicerçada, não só, na ideia fundamental de que a escola se constitui como espaço social privilegiado para a promoção do sucesso no que respeita às aprendizagens, mas também (e cada vez mais) para o sucesso de uma educação integral. Neste sentido, é também fundamental a educação para os valores da cidadania, com vista à formação de



cidadãos atentos, ativos e participativos no sentido da construção de uma sociedade mais livre e justa.

Esta ação do Agrupamento tem subjacente a convicção de que todo o processo educativo tem necessariamente de estar centrado no aluno na aquisição de conhecimentos, mas também, no desenvolvimento de valores e competências que passam pela sua autonomia, criatividade, espírito crítico e respeito pelo outro.

O PEA deve dar resposta a este desiderato, não esquecendo a sua identidade como agrupamento, respeitando a especificidade de cada escola que o compõe e na multiplicidade de relações e conexões que estabelece a nível europeu e de outras geografias, a nível nacional e com a comunidade local mais alargada que é o concelho de Cascais, o que justifica a sua articulação com o Projeto Estratégico Educativo Municipal (PEEM).

Pretende-se que o PEA seja um documento aberto, flexível, dinâmico, constituindo-se como o referencial da ação do Agrupamento, pressupondo a vinculação e o compromisso coletivo de e entre todos os atores escolares e os diversos *stakeholders* que interagem com a escola.

## ESTRUTURA DO PROJETO

Em conformidade com o quadro legislativo em vigor, o presente projeto desenvolve-se em três partes, a saber:



1

Caracterização do Agrupamento de Escolas Ibn Mucana  
Diagnóstico Organizacional

2

Projeto de Intervenção Estratégica  
Áreas de Implementação do Projeto

3

Monitorização e Avaliação do PEA



# 1. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS IBN MUCANA

## 1.1 TERRITÓRIO

As escolas que constituem o Agrupamento de Escolas Ibn Mucana (AEIM) situam-se nas freguesias de Cascais-Estoril (Escola Básica Fausto Cardoso Figueiredo e Escola Básica Raúl Lino) e de Alcabideche (Escola Básica Fernando José dos Santos, Escola Básica Fernando Teixeira Lopes, Escola Básica e Secundária de Alcabideche e a Escola Básica e Secundária Ibn Mucana), no concelho de Cascais.



 Área de influência do Agrupamento

Mapa 1 - Concelho de Cascais - Fonte: <https://portugal-hotels.net/com/mapas/mapa3175.gif>, consultado a 8 de março de 2021

### População residente por Freguesia

INE, Censos 2011

Distribuição equilibrada da população por freguesia

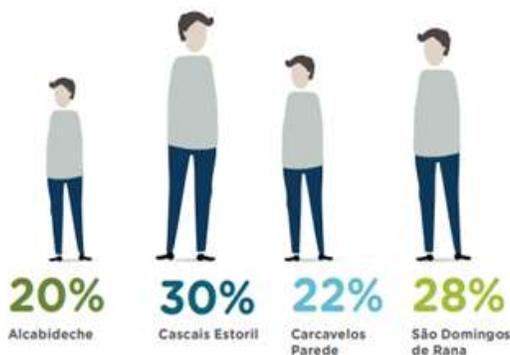


Figura 1 - População residente por freguesia (Concelho de Cascais)

O concelho de Cascais, pertence ao distrito de Lisboa e localiza-se a cerca de 25 quilómetros a oeste da capital, é um dos 18 municípios da Área Metropolitana de Lisboa (AML). A AML é a mais populosa do país (NUTSIII), com 2 884 milhões de habitantes (2015) e a segunda região mais populosa (NUTII), a seguir à Região do Norte. Os municípios que compõem a AML estão agrupados em duas sub-regiões: Grande Lisboa (onde se inclui Cascais) e a Península de Setúbal.

O concelho de Cascais encontra-se atualmente dividido em 4 freguesias (Alcabideche, São Domingos de Rana, União das Freguesias de Cascais e Estoril e União das Freguesias de



Carcavelos e Parede) ao invés das 6 que vigoravam até à alteração regulamentar decorrente do Decreto-lei nº 22/2012 de 30 de maio.

Existe uma forte assimetria territorial no crescimento populacional mais recente: Alcabideche e São Domingos de Rana com maior aumento populacional que Carcavelos/ Parede e Cascais/Estoril. Há uma distribuição relativamente equilibrada da população pelas 4 freguesias, sendo que Cascais/Estoril é a freguesia mais populosa (61.808 habitantes; 30% da população do concelho) e Alcabideche a menos populosa (42.162 habitantes), segundo dados do INE, censos 2011.

Em termos económicos e, tendo em conta as características naturais do concelho, o turismo e os serviços são as principais atividades económicas. Ao turismo estão muito associados, o comércio e a indústria hoteleira.

Atualmente, Alcabideche é uma das quatro unidades administrativas do concelho de Cascais, localiza-se a Norte deste concelho, confrontando a Norte com a Serra de Sintra, a Oeste com o Oceano Atlântico, a Sul com a freguesia Cascais/Estoril e a Este com a freguesia de São Domingos de Rana, partilhando com a primeira a localidade - Alvide - e com as últimas três localidades - Atibá, Bairro da Martinha e Quinta do Patino.

Das localidades que constituem a freguesia de Alcabideche, são áreas de influência direta das escolas do Agrupamento as seguintes: Alcabideche, Alcoitão, Amoreira, Atrozela, Bairro da Cadeia do Linhó, Bairro da Cruz Vermelha, Cabreiro, Manique, Monte Estoril e Pai do Vento.

Face a um posicionamento geográfico tão abrangente e multifacetado, esta freguesia apresenta um conjunto de fatores que a levam a constituir-se num cenário morfológico de alguma ambivalência.

Neste contexto importa referir os seguintes aspetos:

- É a maior freguesia do concelho, em termos de área territorial (39,8 km<sup>2</sup>), registando, por conseguinte, uma maior dispersão das suas localidades, bem como a menor densidade populacional (1054 habitantes/km<sup>2</sup>, em 2011).
- Segundo os Censos 2011, a população residente era de 42 160 habitantes, mais 6 414 habitantes em relação aos censos de 2001.
- Alcabideche é uma das freguesias do concelho cuja percentagem de crianças e jovens até aos 19 anos na população total da freguesia é mais elevada: 22,3% (N = 9.418). Por cada 100 pessoas em idade ativa, a freguesia de Alcabideche tem 24,7 crianças e jovens até aos 15 anos (índice de dependência de jovens).
- Embora as tendências de envelhecimento populacional se verifiquem em todas as freguesias do concelho, Alcabideche regista contudo valores menos acentuados do que as freguesias costeiras: a idade média da população de Alcabideche (39,8 anos) é uma das



mais baixas do concelho; o índice de envelhecimento em Alcabideche aumentou menos do que nas restantes freguesias entre 2001 e 2011, atingindo neste ano 94,6% (o que significa que, para cada 100 crianças até aos 15 anos, existiam 94,6 idosos, valor que a nível nacional, no mesmo ano, se situava em 127,8); 15,8% da população da freguesia de Alcabideche é composta por pessoas com 65 ou mais anos.

- Relativamente à população estrangeira, Alcabideche tinha um dos valores mais elevados de população estrangeira face ao total da população residente (8,7%), na sua maioria provenientes do Brasil (37%) e de países africanos (31%). Em 2011, 20% dos estrangeiros residentes em Alcabideche, eram crianças e jovens até aos 19 anos.
- A paisagem apresenta uma profunda descaracterização, coexistindo traços periurbanos (zonas anteriormente ruralizadas), com núcleos urbanos em grande expansão.
- Paralelamente, desenvolveram-se núcleos urbanos onde as questões da pobreza e da marginalização sociocultural são visíveis.

Esta freguesia é afetada por indícios de interioridade e periferização em relação ao centro administrativo, contudo, as sinergias geradas quer, com o funcionamento do Hospital de Cascais Dr. José de Almeida, quer com a rede de acessibilidades emergentes, ligação do IC 30 à A5 e a variante de Manique, alteraram esta realidade, potenciando o seu crescimento económico-urbanístico.

Alcabideche é uma freguesia caracterizada por intensos trânsitos, mais acentuados a partir da construção da autoestrada - A5, do hospital de Cascais e da criação de polos de “shopping” e serviços, polarizadores de interesses, de espaços de sociabilidade e de criação de emprego.

É uma freguesia marcada pela multifuncionalidade, com o predomínio do setor terciário (emprega 73,6% da população ativa), emergindo novos polos de atração, como sejam os serviços, o armazenamento e ainda a distribuição. São as “Grandes Superfícies” da “Sociedade de Consumo”. Ao nível da educação formal (INE 2011) a freguesia revela baixos níveis de escolaridade. Em 2011, apenas 18% da população tinha o ensino superior completo, o valor mais baixo do concelho, mas ainda assim superior ao valor nacional (15%).

A este fraco nível de instrução alia-se a fragilidade de equipamentos e recursos de qualidade a vários níveis: ambiental, desportivo, cultural, educativo e social.

No que respeita à origem da freguesia de Alcabideche os toponimistas defendem que a palavra Alcabideche deriva de “Alcabideque”, que significa “fonte de água”, “arca de água”.

Segundo o Professor J. Diogo Correia, no seu livro *Toponímia de Cascais*, (1964) Alcabideche é “povoação muito antiga, decerto anterior à nacionalidade”, aparecendo ligada ao mundo árabe (séc. IX/XII) antes da reconquista cristã a ocidente de Lisboa.



No período medieval a comunidade de Alcabideche afirmou uma individualidade muito própria, nomeadamente, através das influências islâmicas e da sua dinâmica rural, principal atividade económica desta freguesia até meados do séc. XX.

*“Alcabideche aparece ligada ao mundo árabe, enveredando numa noite há muito esquecida e distante.*

*Dos Árabes, resta a raiz da atual palavra e a referência de um poeta aos moinhos do vento. É uma das terras mais antigas, sede de um território ainda menos conhecido. Essa comunidade ligada entre si desde os montes da Malveira à Várzea de Manique, abrigou sempre os mesmos homens, gentes do campo, dadas à agricultura e à pastorícia.*

*Esta terra saloia não olha ao mar que só lhes trás perigos e males para as culturas. A serra, essa sim, uma mãe natureza, portadora de bens tão necessários, os pastos, as lenhas, a água. É aí também que se encontram os da banda de cá e os de lá, em honra de Nossa Senhora, lembrando o que têm em comum.*

*À sombra da matriz de S. Vicente, albergam-se os romeiros do Espírito Santo, os peregrinos de Nossa Senhora do Cabo, na sua posição de cabeça de freguesia, concorrendo todo o povo dos arredores.*

*Resiste-se enquanto se pode às gentes que se acolhem, vindas de Lisboa. Esses procuram as caudas e depois as praias. E o veraneio nos Estoris, torna-se habitual. Então os serranos, os saloios, tornam-se fornecedores dos burgueses lisboetas, alimentando uma terra inculta, só sulcada de requintados chalés de gente perdida na azáfama do repouso da Riviera.*

*Cada vez mais o campo se aproxima da cidade, rasgam-se as estradas que permitem a passagem de mensagens desconhecidas até então.*

*Pouco falta para que as grandes avenidas que partem da linha férrea alcancem as extremas do concelho, uniformizando a paisagem e levando o sol, a beleza e a alegria de viver.*

*Esperamos que estes textos deixem perceber a diferença, que se torna já escassa entre as povoações rurais e os aglomerados urbanos. Contamos que outros se queiram associar a esta difícil tarefa de descobrir e conservar uma memória tão importante das terras de Alcabideche.”*

João Cabral (Al - Qabdaq)

## 1.2. O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS IBN MUCANA

O Agrupamento Vertical de Escolas Ibn Mucana, com sede na Escola Básica e Secundária do mesmo nome, abrange todos os níveis de ensino desde a educação pré-escolar até ao 12º ano de escolaridade e integra os seguintes estabelecimentos de ensino: Escola Básica Fausto Cardoso Figueiredo, Escola Básica Fernando José dos Santos, Escola Básica Fernando Teixeira Lopes, Escola Básica Raúl Lino, Escola Básica e Secundária de Alcabideche e a Escola Básica e Secundária Ibn Mucana (ver mapa 2).



Mapa 2 - Localização e fichas técnicas das escolas do agrupamento (clique nos números)



## 1.3. MEMÓRIA DO AGRUPAMENTO

A Escola Básica e Secundária Ibn Mucana, sede do Agrupamento com o mesmo nome, foi criada pela portaria n.º 136/88, de 29 de fevereiro.

A criação da escola inseriu-se no âmbito do Programa Especial de Execução de Escolas Preparatórias e Secundárias, criada pelo Decreto-Lei nº 76/80.

Segundo o preâmbulo da portaria “a expansão do sistema educativo impõe um progressivo alargamento das estruturas físicas de acolhimento dos alunos”. Havia a necessidade de introduzir no parque escolar novos equipamentos que permitiriam uma gestão mais equilibrada e uma melhor distribuição e alojamento dos alunos.

Neste contexto, a criação da escola resultou da necessidade de descongestionar as escolas do litoral do concelho de Cascais, nomeadamente as Escolas Secundárias de S. João do Estoril, de Cascais e de



Alvide, da pressão da população escolar resultante do crescimento urbanístico do interior do concelho e especificamente da freguesia de Alcabideche.

Inicialmente, a localização da construção da nova escola foi prevista na Amoreira, nome com que a escola surge nos documentos oficiais e pelo qual ficou conhecida durante muito tempo - Escola Secundária da Amoreira.

Dificuldades na expropriação dos terrenos para a construção prevista na Amoreira, levaram a Câmara Municipal de Cascais a disponibilizar, à Direção Regional de Lisboa, terrenos em Alcabideche, local onde ficou definitivamente situada a Escola Secundária da Amoreira.

Pelo Despacho 100/SEAM/91, de 15 de outubro de 1991 a Escola Secundária da Amoreira passou a denominar-se Escola Secundária Ibn Mucana.

O Agrupamento Vertical de Escolas Ibn Mucana, com sede na Escola Secundária do mesmo nome, constituiu-se no ano letivo de 2010/11, em 1 de julho de 2010, por Despacho do Secretário de Estado da Educação, na sequência da agregação com o Agrupamento de Escolas João de Deus, abrangendo todos os níveis de ensino desde a educação pré-escolar até ao 12º ano de escolaridade, passando a integrar cinco unidades orgânicas, a saber: a Escola Básica Fausto Cardoso Figueiredo, a Escola Básica Fernando José dos Santos, a Escola Básica Fernando Teixeira Lopes, a Escola Básica Raúl Lino e a Escola Básica e Secundária Ibn Mucana.

Em agosto de 2019, no âmbito da reestruturação da rede escolar da freguesia de Alcabideche foi agregada ao Agrupamento, a Escola Básica dos 2º e 3º ciclos de Alcabideche.

### **1.3.1- Patrono do Agrupamento**

Designada Escola Secundária da Amoreira, por inicialmente estar prevista a sua construção nesta localidade da freguesia de Alcabideche, a Escola acabou por se situar na localidade de Alcabideche. A Direção dos Serviços dos Equipamentos Educativos solicitou, em novembro de 1988, à Comissão Instaladora que procedesse à escolha do patrono da escola, conforme o estipulado no D.L. n.º 93/86, de 10 de maio.

Depois de se ter estudado a história local do concelho, particularmente, da freguesia de Alcabideche, de se ter consultado os professores da Escola e tendo presente a filosofia subjacente ao referido decreto, propôs-se à Câmara Municipal de Cascais (C.M.C.), em novembro de 1988, o nome de Ibn Mucana.

A escolha fundamentou-se nos seguintes pressupostos:



- ✓ Ibn Mucana foi um importante poeta de origem árabe que cantou os moinhos de vento, relevante património histórico-cultural local, elogiando a atividade económica fundamental de Alcabideche - a agricultura;
- ✓ Ibn Mucana foi autóctone de Alcabideche;
- ✓ Alcabideche está ligada à presença dos árabes na região a ocidente de Lisboa, antes da Reconquista Cristã desta área.

Em janeiro de 1989, a C.M.C. felicitou a escola pela escolha. Face ao parecer positivo da autarquia indicou-se à Direção dos Serviços dos Equipamentos Educativos o nome de Ibn Mucana para Patrono da Escola.

Pelo Despacho 100/SEAM/91, de 15 de outubro de 1991 a Escola Secundária da Amoreira passou a denominar-se Escola Secundária Ibn Mucana.

O Agrupamento manteve como Patrono, o poeta árabe, Ibn Mucana de origem berbere, que nasceu, viveu e morreu em Alcabideche (Al-Qabdãq), entre os séculos X e XI que na sua poesia exorta "O amor da liberdade é o sinal de um carácter nobre..."

A divulgação e o maior e melhor conhecimento do Patrono da Escola, junto da Comunidade Escolar e da Comunidade onde a escola está inserida, têm sido um dos desafios dos órgãos de gestão, nomeadamente, através de manifestações de cunho artístico, desportivo ou outras que evocam a memória do Patrono.

Os biógrafos árabes de Ibn Muqāna, são muito parcos em dados concretos sobre o poeta. O seu sobrenome, Muqāna, não parece árabe, possivelmente seria de origem muladi, quer dizer, que as suas origens seriam autóctones e os seus antepassados dos muitos que, na Península Ibérica, se converteram ao Islão e se arabizaram (moçárabes). Do seu aspeto físico também não se sabe nada, exceto que era surdo, como ele próprio disse nos seus poemas em duas ocasiões. Numa delas diz: *Ouvi a alcâncara que gritava na Primavera, apesar de ser surdo por natureza*, verso no qual se destaca que a alcâncara era uma espécie de tambor conhecido com esse nome em língua portuguesa antiga e que se deve referir a alguma festa da Primavera celebrada em Alcabideche.

### 1.3.2 - Símbolos Identificadores

- A Escola tem como cores oficiais o Verde, o Amarelo, o Vermelho e o Azul;
- A Bandeira da Escola;
- O Hino, a utilizar em atos oficiais.



## LOGÓTIPO



Figura 2 - Logótipo do AEIM

<b>Nome</b>	<b>Agrupamento de Escolas Ibn Mucana (1 julho de 2010)</b>
<b>Design</b>	Velas de um moinho
<b>Cores</b>	Representam cada ciclo de ensino: verde-claro (Pré-escolar), verde-escuro (1º ciclo), amarelo (2º ciclo), vermelho (3º ciclo) e azul (ensino secundário).
<b>Simbologia</b>	Moinhos de vento, relevantes na paisagem de Alcabideche, cuja primeira referência literária chegou até ao presente pela obra de Ibn Mucana, que nasceu e viveu nesta região (ver figura 2).

## 1.4 OFERTA FORMATIVA

A oferta educativa/formativa é um fator de diferenciação estratégica determinante para o Agrupamento de Escolas Ibn Mucana.

As prioridades para a definição da oferta educativa/formativa incidem na múltipla perspetiva das competências e valências dos alunos, das necessidades e expectativas do meio/comunidade onde está inserida e das oportunidades estratégicas de empregabilidade.

A estruturação da oferta formativa de acordo com as necessidades identificadas e estratégia de gestão são essenciais para a afirmação da especificidade e virtualidades do Agrupamento na concretização da sua missão. (ver diagrama abaixo - figura 3)



Figura 3 - Oferta formativa do AEIM



## 1.5 A COMUNIDADE EDUCATIVA

O desenvolvimento do Projeto Educativo tem implícito o conhecimento das escolas do Agrupamento, dos alunos que as frequentam e, ainda, a comunidade em que está inserido.

Neste contexto, caracteriza-se o Agrupamento relativamente aos seus atores no ano letivo 2020-21, a fim de otimizar a Educação Integral dos alunos.

### 1.5.1 ALUNOS

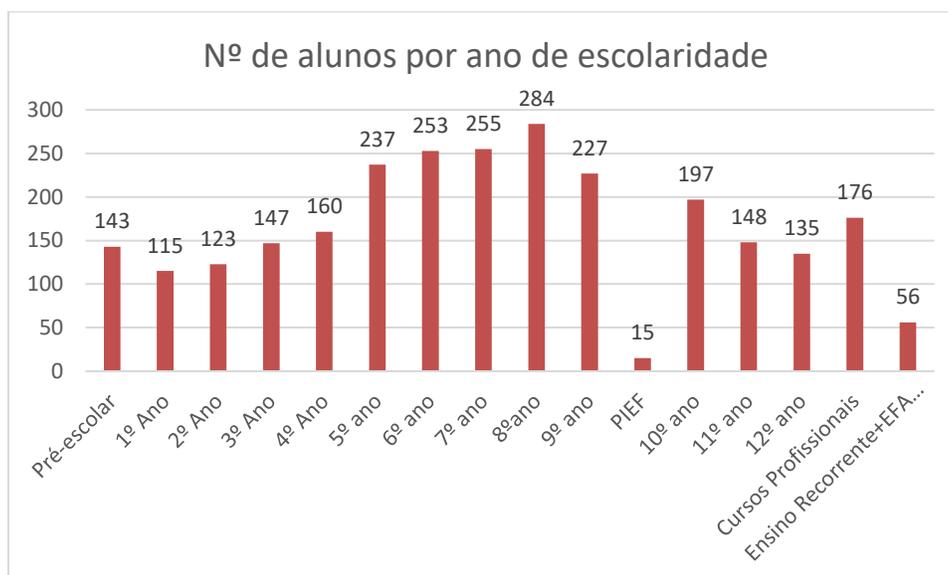


Gráfico 1 - Distribuição de alunos por ano de escolaridade (2020/21)

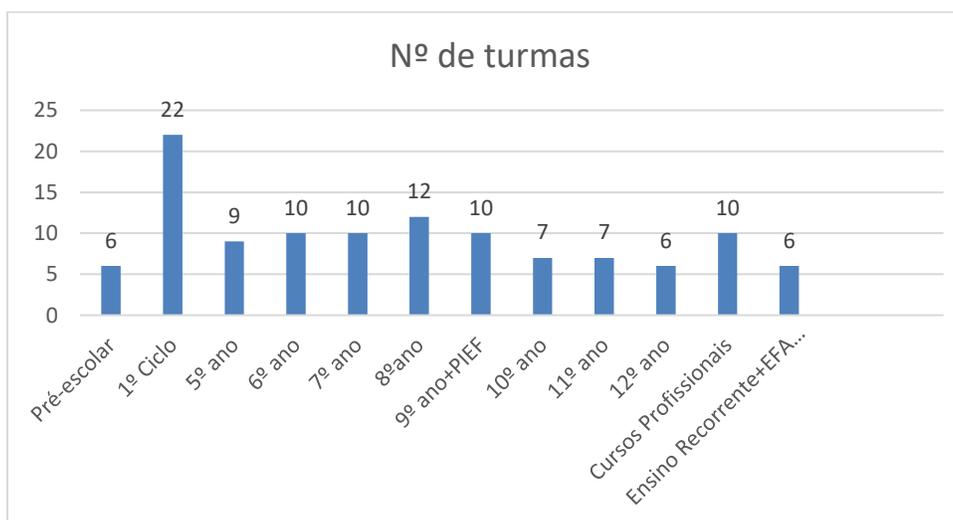


Gráfico 2 - Nº de turmas por ciclo/ ano de escolaridade (2020/21)

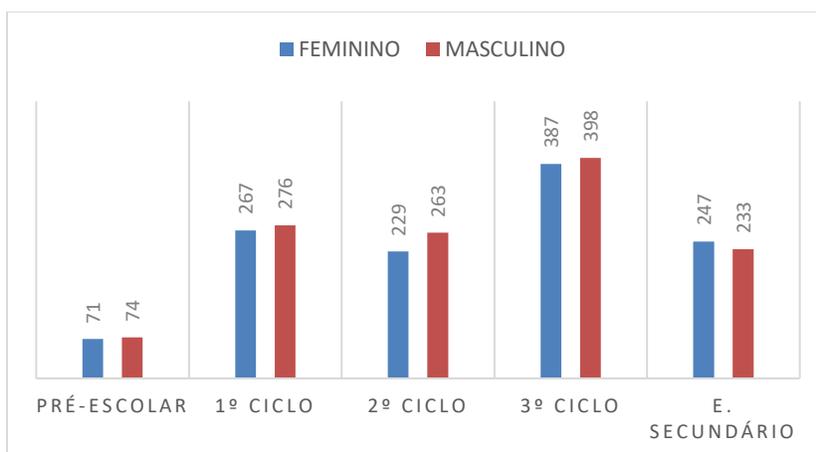


Gráfico 3 - Nº de alunos por género / ciclo de ensino

ALUNOS	%
<b>N.S.E</b>	<b>8,51</b>
A.S.E. Escalão - A	19,2
A.S.E. Escalão - B	14,4
Nacionalidade Estrangeira	11,65
Alunos Estrangeiros cuja Língua materna não é Português	0,73
Alunos Estrangeiros cuja Língua materna é Português	10,92

Quadro 1 - Percentagem de alunos abrangidos pelo decreto-Lei nº 54/2018, por escalão da Ação Social Escolar, por nacionalidade estrangeira e por língua materna

### 1.5.2 PESSOAL DOCENTE

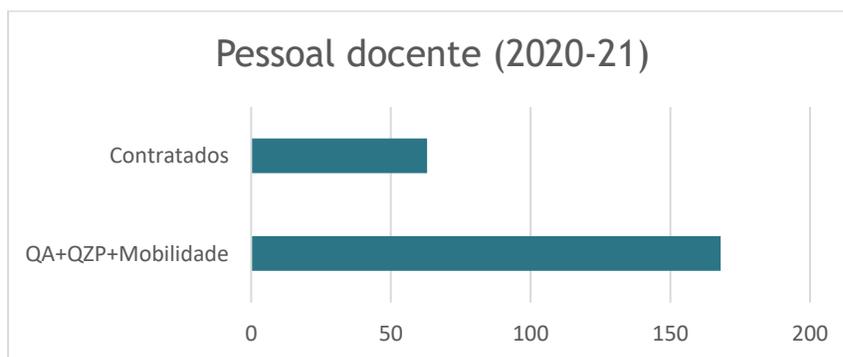


Gráfico 4 - Distribuição de professores por categoria profissional



### 1.5.3 PESSOAL NÃO DOCENTE



Gráfico 5 - Distribuição do pessoal não docente por categoria profissional

### 1.5.4 PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

Percentagem aproximada de famílias de alunos que se encontra em cada um dos seguintes níveis de habilitações (%):

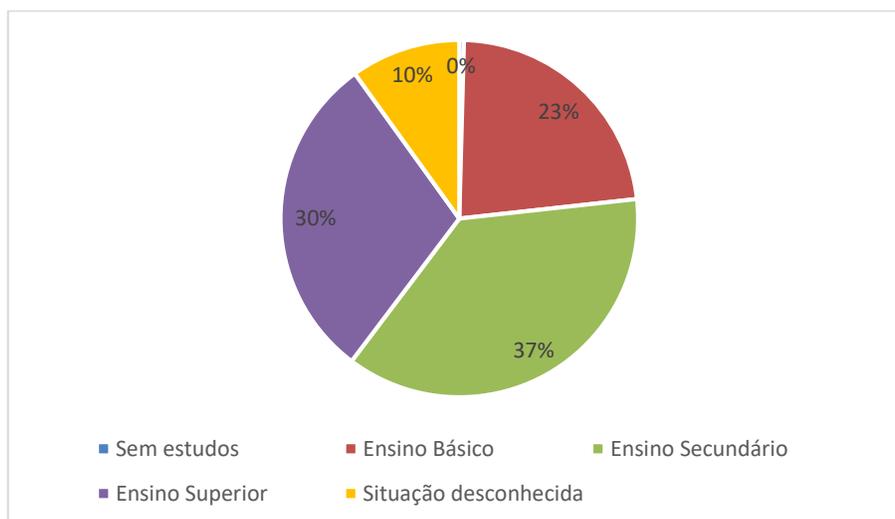


Gráfico 6 - Percentagem das habilitações literárias dos Encarregados de Educação



### 1.5.5 PROJETOS “ÂNCORA” ESTRUTURANTES

A cultura de Projeto tem sido uma das marcas distintivas do Agrupamento, desenvolvendo-se em cinco áreas, destacando-se as seguintes:



Diagrama 1 - Projetos Âncora do AEIM

### 1.5.6 PARCERIAS

O Agrupamento de Escolas Ibn Mucana estabelece um conjunto de ligações e interações institucionais com parceiros nacionais e internacionais (*Stakeholders*) com quem vem desenvolvendo ações/atividades em diferentes graus de envolvimento e formalização. Esta cultura de parceria é um ponto forte da cultura institucional do Agrupamento que convém reforçar e consolidar no Projeto Educativo, potenciando uma escola em rede aberta à comunidade local, nacional e/ou a outras geografias, dando visibilidade às práticas e às atividades desenvolvidas.

Para tal é fundamental gerar eficiência na rede de recurso e parceiros coordenando as suas propostas, gerando novos projetos focados na estratégia do Agrupamento e criando as interações colaborativas e de decisão partilhada que possam sustentar uma autêntica rede de parceiros para o sucesso educativo e o desenvolvimento integral da comunidade escolar do Agrupamento.



As parcerias estabelecidas e/ou a estabelecer perseguem os seguintes princípios orientadores:

### **1 - Orientação para a formação integral e para o sucesso educativo**

A colaboração em projetos e iniciativas de múltiplas características em várias vertentes educativas: cidadania, saúde, processo de aprendizagem, comportamentos de risco, integração social e profissional, capacitação artística, literacia ambiental e outras, para as quais o Agrupamento é convidado, participa ou promove devendo estar focalizadas na formação integral e no sucesso educativo dos alunos, funcionando como recurso para as estratégias curriculares ou pedagógicas definidas no Agrupamento.

### **2 - Integração e organização da rede de parceiros na estratégia do Agrupamento**

Os parceiros devem ser encarados como um recurso estratégico na criação de condições e oportunidades de otimização para a formação integral e do sucesso educativo. As ligações de parceria que estão estabelecidas ou que o venham a ser, serão alvo de um processo de organização, de vinculação e estruturação numa rede de trabalho em cooperação, colaboração e informação partilhada. O Agrupamento deverá criar os canais de articulação institucional dessa rede, integrando-a nos vários níveis de decisão e planeamento das estratégias de sucesso educativo.

### **3 - Coordenação e integração pedagógica das parcerias**

A rede de parceiros e os respetivos recursos deverão ser perspetivados como ferramenta de enriquecimento das aprendizagens e desenvolvimento de competências em contexto real ou em ambiente diferenciado. A análise das propostas e projetos a desenvolver no âmbito das parcerias deverá equacionar o seu contributo pedagógico enquadrado no trabalho curricular do Agrupamento.

### **4 - Trabalho colaborativo em rede**

A colaboração a estabelecer com entidades externas deverá assentar no trabalho colaborativo em rede que implica a comunicação, avaliação e planeamento de resultados, decisão partilhada e níveis de integração institucional.

Com base nos princípios orientadores enunciados estabeleceram-se parcerias chaves (Stakeholders), no desenvolvimento do trabalho em rede com o AEIM na consecução da sua missão, das quais se destacam:



## Identificação das instituições exteriores à Escola Parceiros/Stakeholders

### A. Parcerias estabelecidas com a Autarquia

Programa /Projeto	Área de Intervenção	Tipo de Recursos*
Escola iNOVA20@25	Pedagógica e Capacitação	H-M
Programa Crescer a Tempo Inteiro	Enriquecimento Curricular	H-M-F
Plataforma Saúde na Escola	Saúde e Capacitação	H-M-F
Entre Nós	Social e comunitário	H-F
Cidades Amigas das Crianças	Cidadania, Bem Estar e capacitação	H-M
A Voz dos Jovens	Cidadania e Capacitação	H-M
Cascais Participa- OP Jovem e Voluntariado	Cidadania, Capacitação e Voluntariado	H-M
Cascais Ambiente	Ambiente e Capacitação	H-M
Desporto na Escola	Desporto	H-M-F
HabitatDigital	Capacitação	H-M
Curso Profissional de Técnico de Gestão de Transportes	Consultadoria	M-F

### B. Parcerias estabelecidas com Instituições / Entidades Comunitárias

Instituição / Entidade Comunitária	Entidade Natureza	Área de Intervenção	Tipo de Recursos*
Rede Solidária Ibn Mucana	IPSS	Cidadania e Social	H-M-F
Junta de Freguesia de Alcabideche	Pública	Cidadania e socio-emocional	H-M
Junta de Freguesia de Cascais -Estoril	Pública	Cidadania e socio-emocional	H-M
Amnistia Internacional	ONG	Cidadania	H-M
Associação São Francisco de Assis	Privada	Voluntariado, bem-estar animal.	H
Bombeiros Voluntários de Alcabideche	Privada	Cidadania e capacitação	H
Casa das Histórias Paula Rego	Privada	Pedagógica e capacitação	H-M
Centro de Formação de Professores de Cascais	Pública	Capacitação	H-M
Centro de Saúde de Alcabideche	Pública	Saúde e bem-estar	H-M
CPCJC (Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Cascais)	Pública	Segurança e bem-estar	H
CRID Cascais (Centro de Reabilitação e Integração de Deficientes)	IPSS	Pedagógica, capacitação e social.	H-M



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	Pública	Capacitação	H
GNR “Escola Segura”	Pública	Segurança e capacitação	H
Ministério da Justiça (Estabelecimento Prisional do Linhó)	Pública	Pedagógica e formativa.	H
Centro de Medicina e de Reabilitação de Alcoitão	Pública	Capacitação	H
Museu de Música Portuguesa-Casa Museu Verdades Faria	Pública	Pedagógica e capacitação	H-M
Proteção Civil	Pública	Pedagógica e Cívica	H-M
PSP – Estoril “Escola Segura”	Pública	Segurança	H
Rota Jovem	Associação	Social e comunitário	H
Santa Casa da Misericórdia de Cascais	IPSS	Social e comunitário	H

### C. Parcerias estabelecidas com Instituições / Projetos

Instituição/Projetos	Área de Intervenção	Tipo de Recursos*
ABAE - Eco-escolas	Ambiente, capacitação e cidadania.	H-M
APAV	Cidadania	H
Associação “Sailors for de Sea”	Pedagógica e Ambiental	H-M
Arisco	Socio-emocional	H-M
Associação HELPO	Social e comunitário	H-M
Associação Prevenir	Comportamental e socio-emocional.	H-M
Companhia de Teatro – Ar de Filmes e Arte d’Encantar.	Pedagógica	H-M
Erasmus + (Agência Nacional Erasmus)	Capacitação e social.	M-F
Fator C – programa de desenvolvimento local com bases comunitárias	Pedagógica	M-F
Fórum dos Cidadãos	Capacitação e cidadania	H
Fundação “Make a wish” – Portugal	Cidadania e Solidariedade	H-M
Fundação Portuguesa de Cardiologia	Saúde e bem-estar.	H-M
Fundação Salvador	Cidadania e Solidariedade	H
IPAV (Academia de Líderes Ubuntu)	Pedagógica, socio-emocional e capacitação	H-M
MARE – Centro de Ciências do Mar e do Ambiente	Pedagógica e ambiental	H-M
Ministério da Educação - Ciência Viva	Pedagógica e capacitação	H-M-F
Ministério da Educação - Plano Nacional das Artes – Programa Cultural das Artes	Pedagógica e capacitação	H-M
Ministério da Educação - Rede de Bibliotecas Escolares	Pedagógica e capacitação	H-M
Ministério da Educação - Rede de Escolas Magalhânicas	Pedagógica	H-M
Oceanário de Lisboa	Pedagógica e ambiental	H-M
Projeto Ser	Pedagógico e social	H



Reset & Be You	Bem-estar	H-M
Semear Valores On-Air (Semear Valores)	Socio-emocional, cidadania e bem-estar	H-M

#### D. Parcerias estabelecidas com Instituições Académicas

Instituição Académica	Área de Intervenção	Tipo de Recursos*
Universidade Nova (FCSH)	Pedagógica e capacitação	H
Universidade Católica de Lisboa	Pedagógica e capacitação	H-M
Universidade de Lisboa (Faculdade de Letras)	Pedagógica e capacitação	H

#### E. Parcerias estabelecidas com Instituições / Formação em Contexto de Trabalho

Instituição/ Formação em Contexto de Trabalho	Entidade Natureza	Área de Intervenção	Tipo de Recursos*
Associação Palco da Tua Arte	Privada	Formação	H-M
Cascais Padel Academy	Clube	Formação	H-M
Federação Portuguesa de Surf	Associação	Formação	H-M
Grupo Desportivo Estoril Praia	Clube	Formação	H-M
Grupo Desportivo e Recreativo	Clube	Formação	H-M
Grupo Dramático e Sportivo de Cascais	Clube	Formação	H-M
Holmes Place – Beloura, Cascais, Quinta da Marinha	Privada	Formação	H-M
Projeto ATL - Adroana	Pública	Formação	H-M
APAV – Projeto SER	Privada	Formação	H-M
Salesianos Estoril	Privada	Formação	H-M
Voley4All	Clube	Formação	H-M
Fernave	Privado	Formação	H
Fundação D. Luís I	Privada	Formação	H-M
CMC – Divisão de Arquivos, Bibliotecas e Património Histórico	Pública	Formação	H-M

\* H – Humanos

M – Materiais

F - Financeiros



## 1.6 RESULTADOS ESCOLARES

Os resultados académicos que, de seguida, se apresentam resultam de um processo de monitorização, análise e reflexão sobre os mesmos, prática há muito implementada no Agrupamento. A análise e reflexão são feitas pelos órgãos de gestão e pelas estruturas de coordenação pedagógica.

Os quadros que se seguem referem-se à monitorização da avaliação interna e externa nos três últimos anos letivos.



Gráfico 7 - Total de alunos avaliados no triénio 2017-2020

## RESULTADOS ACADÉMICOS

### AVALIAÇÃO INTERNA

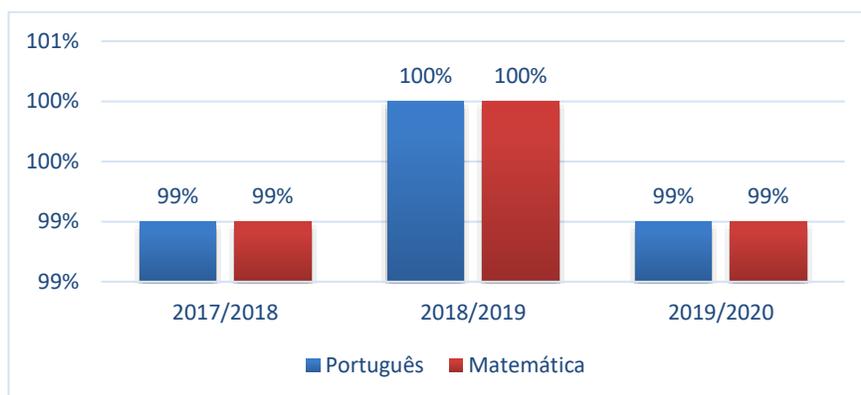


Gráfico 8 - Taxa de aprovação do 4º ano de escolaridade no triénio 2017-2020

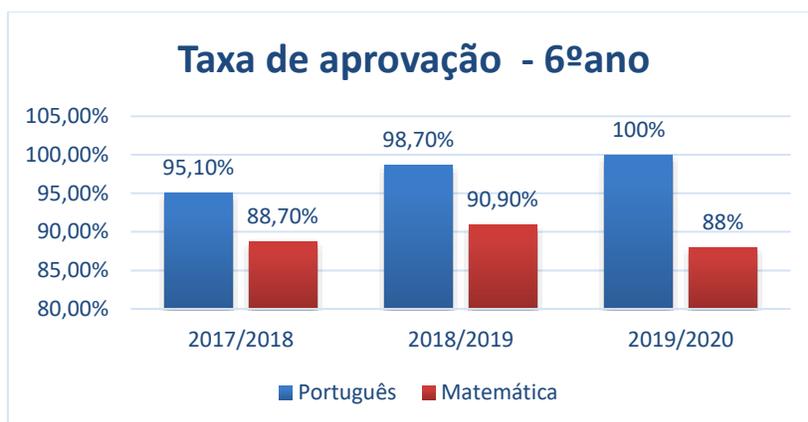


Gráfico 9 - Taxa de aprovação do 6º ano de escolaridade no triénio 2017-2020

	2017/2018	2018/2019	2019/2020
5º ano	99%	99,6%	98%
6º ano	98%	99,6%	100%
7º ano	96%	99%	99,3%
8º ano	96%	96,3%	97,8%
9º ano	94%	94,8%	99,3%
10º ano	83%	77%	88%
11º ano	93%	95%	98%
12º ano	51%	61,5%	72,6%

Quadro 2 - Alunos transitados/aprovados no triénio 2017-2020

	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1º ciclo	86,6%	98%	97,5%
2º ciclo	73 %	80%	89%
3º ciclo	54 %	55%	63%
Secundário	56 %	64%	73%
Total	60,1%	65%	73%

Quadro 3 - Sucesso pleno no triénio 2017-2020  
(% de alunos sem níveis inferiores a 3 e a 10 valores)



## Projeto Educativo 2021-24

	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1º ciclo	17,5	21%	24 %
2º ciclo	22,7%	18,9%	17,7%
3º ciclo	10%	13%	14%
Ensino Secundário	5%	7%	8%

Quadro 4 - Quadro de valor e excelência no triénio 2017-2020

### AVALIAÇÃO EXTERNA

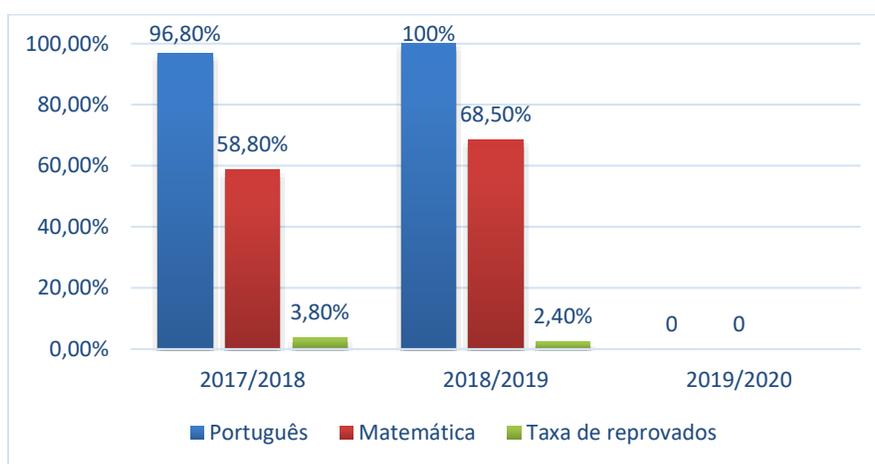


Gráfico 10 - Avaliação externa 9º ano no triénio 2017-2020

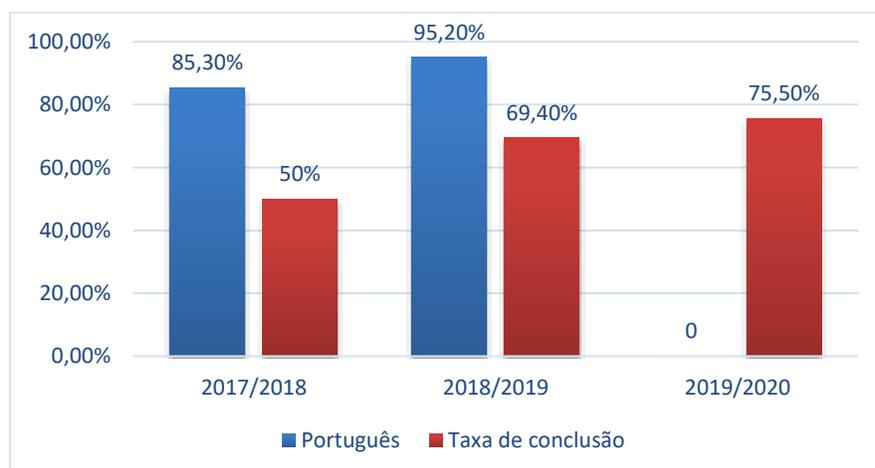


Gráfico 11 - Avaliação externa 12º ano no triénio 2017-2020



## Projeto Educativo 2021-24

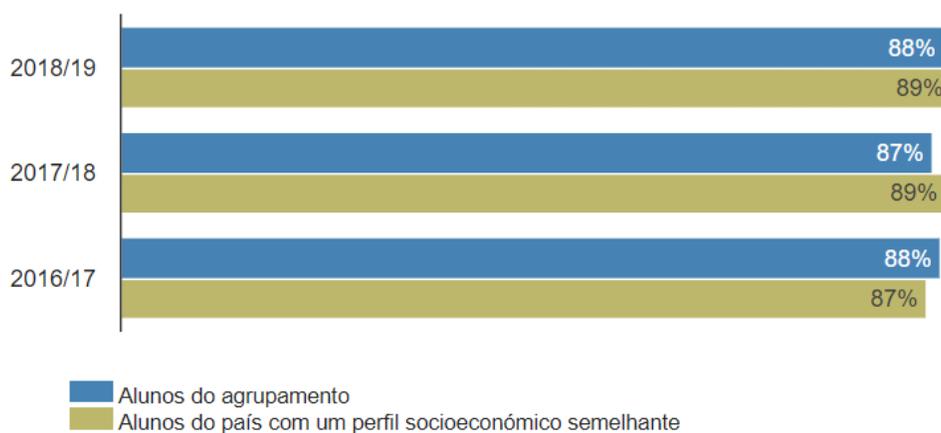


Gráfico 12 - Percentagem de alunos que concluíram o 1º ciclo em 4 anos (triénio 2016-2018)

Fonte: <https://infoescolas.mec.pt/1Ciclo/#.YJZok9KjIU> [5 maio 2021]

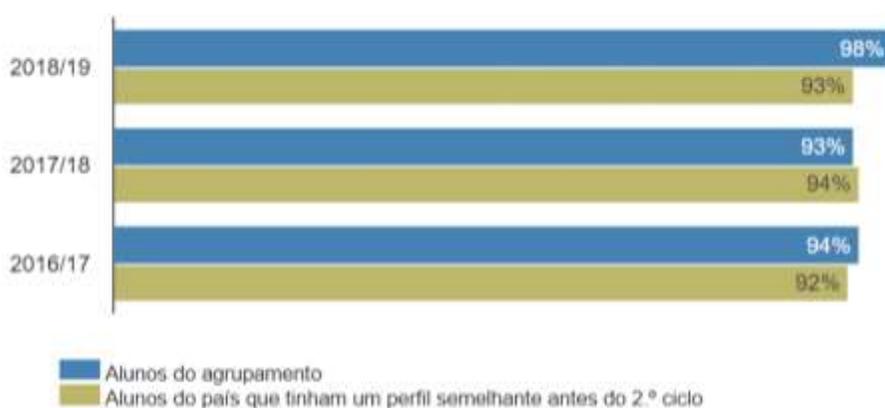


Gráfico 13 - Percentagem de alunos que concluíram o 2º ciclo em 2 anos (triénio 2016-2018)

Fonte: <https://infoescolas.mec.pt/2Ciclo/#.YJJ1Gq9KjIU> [5 maio 2021]

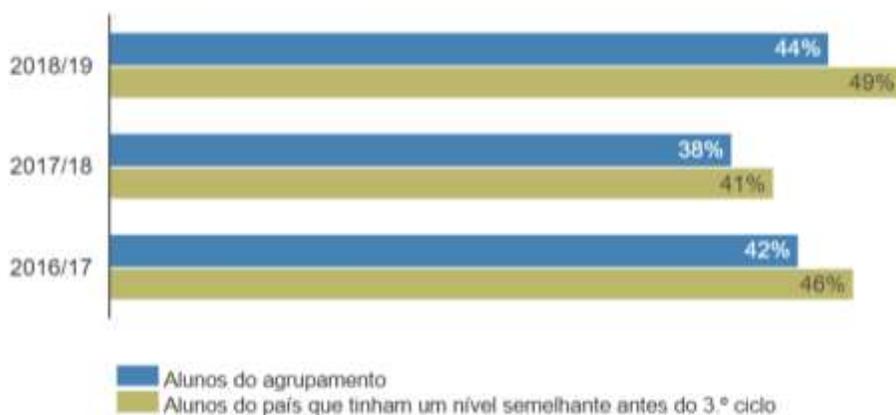


Gráfico 14 - Percentagem de alunos que concluíram o 3º ciclo em 3 anos (triénio 2016-2018)

Fonte: <https://infoescolas.mec.pt/3Ciclo/#.YJJ1na9KjIU> [5 maio 2021]



## Projeto Educativo 2021-24

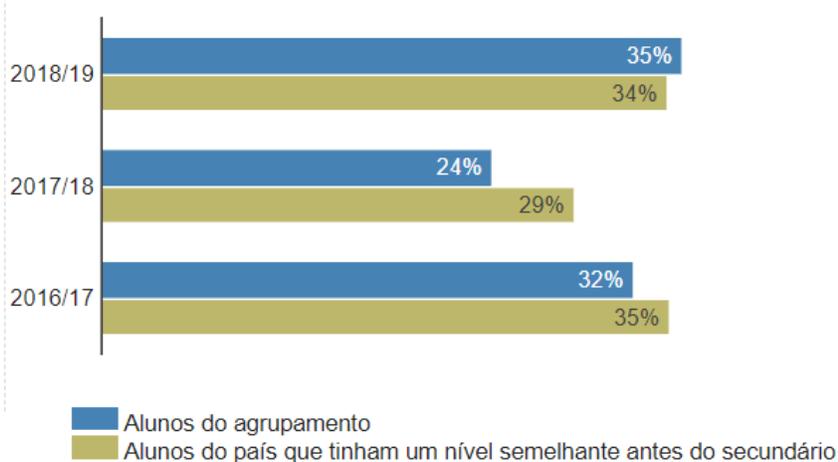


Gráfico 15 - Percentagem de alunos que obtiveram classificação positiva nos exames nacionais do 12º ano após um percurso sem retenções no 10º e 11º anos de escolaridade (triénio 2016-2018)

Fonte: <https://infoescolas.mec.pt/secundario/#.YJJ2Da9KjIU> [5 maio 2021]

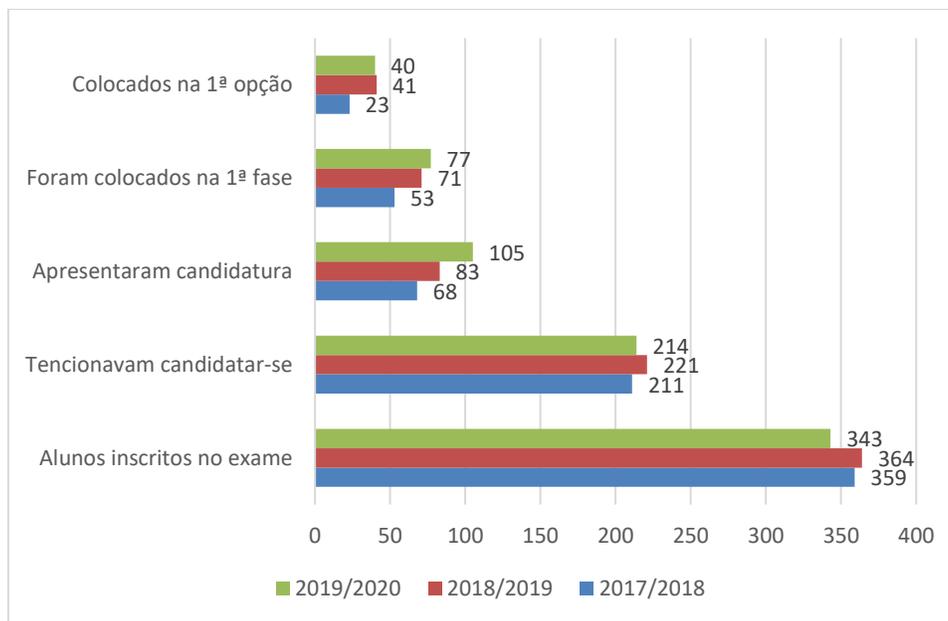


Gráfico 16 - Ingresso no Ensino Superior no triénio 2017-2020



## 2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O PEA tem por base o diagnóstico realizado a partir de documentação relevante, nomeadamente relatório da avaliação externa de 2014 (IGEG), relatórios da avaliação interna relativos à ação desenvolvida pelo Agrupamento 2016/2017, Plano Estratégico Educativo de Cascais, a Carta Educativa de Cascais, o Projeto Educativo 2012/2015, utilizando a ferramenta da análise SWOT, de forma a identificar os principais pontos fortes (Strengths), pontos fracos (Weaknesses), no que respeita ao ambiente interno, às principais oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), em termos do ambiente externo, identificando/definindo as áreas de intervenção a incorporar nos eixos estratégicos do agrupamento para o triénio 2021/2024.

### 2.1. ANÁLISE SWOT

A partir da monitorização realizada pelo Agrupamento e dos processos de avaliação institucional (Relatório da avaliação externa (IGEG); Avaliação interna/autoavaliação; resultados escolares) interna e externa a que o Agrupamento tem sido sujeito, foi possível identificar, através da análise SWOT, pontos fortes, áreas de melhoria, fatores críticos de sucesso e constrangimentos:

IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS FORTES, ÁREAS DE MELHORIA E CONSTRANGIMENTOS Análise SWOT do AEIM	
PONTOS FORTES	ÁREAS DE MELHORIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lideranças intermédias fortes e assertivas.</li> <li>▪ Explicitação clara por parte da Direção das linhas orientadoras da política e estratégia do AEIM.</li> <li>▪ Elaboração do PAAA em função do PE.</li> <li>▪ Inclusão no PAAA de um conjunto coerente e viável de atividades de enriquecimento e complemento curricular.</li> <li>▪ Formulação coerente, clara e objetiva do planeamento das estratégias da atividade educativa constante do Projeto Educativo do Agrupamento, do Projeto Curricular do Agrupamento e do Plano Anual de Atividades.</li> <li>▪ Pertinência da qualidade dos Projetos implementados.</li> <li>▪ Valorização da Educação para a Cidadania.</li> <li>▪ Diversidade de projetos que proporcionam situações estimulantes das aprendizagens dos alunos.</li> <li>▪ Prática instituída de trabalho em parceria entre as escolas do AEIM.</li> <li>▪ Boa imagem do AEIM na comunidade em que está inserida.</li> <li>▪ Confiança dos pais e alunos no serviço educativo prestado pelo Agrupamento.</li> <li>▪ Práticas de inclusão.</li> <li>▪ Valorização da Equipa EMAEI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento pelos atores escolares da Missão, Visão e Valores do AEIM, revendo-se nos mesmos.</li> <li>• Interiorização por parte da comunidade escolar do Perfil dos Alunos para o século XXI.</li> <li>• Coordenação e Supervisão das Estruturas de Orientação Educativa.</li> <li>• Articulação entre as várias áreas curriculares, em sede de departamentos curriculares.</li> <li>• Coordenação e supervisão, por parte do Conselho Pedagógico, da realização das atividades de animação socioeducativa.</li> <li>• Eficácia dos planos de comunicação, desenvolvidos pelo AEIM, com a comunidade educativa.</li> <li>• Circulação da informação entre a Direção e os seus colaboradores.</li> <li>• Clima e ambiente de trabalho proporcionado pelo AEIM.</li> <li>• Responsabilização dos alunos para os seus deveres cívicos.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinâmica/eficácia dos serviços especializados de apoio educativo na referência/encaminhamento e acompanhamento dos alunos com NE.</li> <li>▪ Boa relação pedagógica e afetiva professor/aluno.</li> <li>▪ Apoio socioeconómico a alunos mais carenciados.</li> <li>▪ Cuidado pelo bem-estar e segurança da comunidade escolar.</li> <li>▪ Definição pela Direção de critérios específicos para distribuição do serviço docente tendo em conta um melhor desempenho.</li> <li>▪ Apoio por parte da Direção a todos os que têm iniciativas de inovação e melhoria.</li> <li>▪ Preocupação com a satisfação do utente.</li> <li>▪ Cooperação sistemática e contínua com as diversas instituições e organismos da comunidade (Associações de Pais, Juntas de Freguesia, Câmara Municipal e outras...).</li> <li>▪ Rede de parcerias com a comunidade.</li> <li>▪ Valorização das Equipas Educativas.</li> <li>▪ Dinâmica da Direção de Turma e do Conselho de Diretores de Turma.</li> <li>▪ Interfaces personalizados da escola (Serviços Administrativos e Diretores de Turma).</li> <li>▪ Boa gestão dos espaços e dos recursos humanos do AEIM, por parte da Direção.</li> <li>▪ Operacionalização do Programa de Orientação e Informação Vocacional.</li> <li>▪ Interação na comunidade escolar dos mediadores sociais.</li> <li>▪ Reflexão sistemática do Conselho Pedagógico e da Direção sobre os resultados escolares, tendo em vista a melhoria do desempenho dos alunos.</li> <li>▪ Plano Digital.</li> <li>▪ Plano de Formação do AEIM.</li> <li>▪ Desenvolvimento/implementação sistemática e coerente de processos de autoavaliação, por parte do Agrupamento, para melhorar os seus desempenhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior envolvimento, acompanhamento e apoio na ação dos docentes pelos Pais/Encarregados de Educação</li> <li>• Participação dos pais e encarregados de educação nas atividades do AEIM.</li> <li>• Qualidade de alguns espaços físicos da escola sede (necessitando de requalificação).</li> <li>• Conservação, preservação e manutenção dos espaços e instalações em estado de higiene e segurança, em particular na escola-sede.</li> <li>• Promoção e incentivo do pessoal não docente para frequentar ações de formação, estimulando-o a práticas de desempenho inovadoras.</li> <li>• Reconhecimento do esforço e do sucesso do pessoal não docente como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade.</li> <li>• Maior visibilidade e intervenção na vida do Agrupamento por parte da Associação de Estudantes.</li> <li>• Bibliotecas Escolares como estrutura pedagógica integrada no processo educativo ao serviço de toda a comunidade que orienta a sua ação para o desenvolvimento do currículo.</li> <li>• Processo de autoavaliação consistente, sistemático e abrangente.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b> (Condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONSTRANGIMENTOS</b> (Condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empenho e motivação da maioria de docentes.</li> <li>▪ Plano de Inovação Pedagógica.</li> <li>▪ Associações de Pais e Encarregados de Educação empenhadas e interventivas.</li> <li>▪ Equipa multidisciplinar - "Segurança e Bem Estar".</li> <li>▪ Projeto de Mentoria.</li> <li>▪ Plano de Tutorias.</li> <li>▪ Parcerias e protocolos com diversas instituições e entidades com impacto na valorização das aprendizagens.</li> <li>▪ Reconhecimento público do trabalho desenvolvido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidade insuficiente de equipamentos informáticos ligados em rede com acesso à internet.</li> <li>▪ Instabilidade e insuficiência na colocação de docentes.</li> <li>▪ Envelhecimento da classe docente.</li> <li>▪ Instabilidade e rotatividade na colocação do pessoal não docente - assistentes operacionais.</li> <li>▪ Precariedade ao nível sociocultural e económico.</li> <li>▪ Falta de acompanhamento de algumas franjas de Pais/Encarregados de Educação na vida escolar dos seus educandos.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baixas expectativas de algumas franjas de Pais/Encarregados de Educação em relação à Escola e à necessidade de valorização académica e cultural.</li> <li>▪ Requalificação do edifício da escola sede.</li> </ul>
--	--

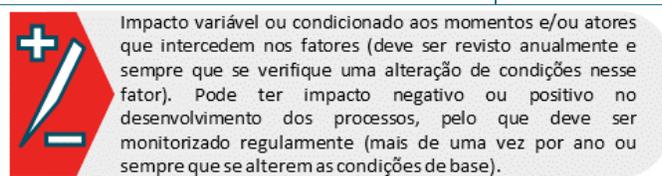
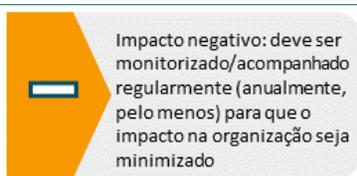
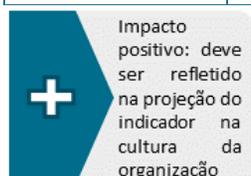
## 2.2. ANÁLISE PEST

A análise PEST é um método que permite o estudo qualitativo de um determinado cenário com base em fatores **políticos (P)**, **económicos (E)**, **sociais (S)** e **tecnológicos (T)**. A análise destas dimensões, dificilmente quantificáveis, possibilita a compreensão de ambientes complexos e em permanente mudança. Neste caso particular, interessa ter em conta todos esses fatores macro ambientais que contribuirão para uma melhor gestão do AEIM.

Fatores	Relevância	Impactos
<b>Políticos</b>	Autonomia entre poderes (políticas públicas e municipais e escola) Estabilidade política (local e nacional) Importância política da educação (nacional e local) Gestão partilhada de recursos (humanos, económicos ...), nomeadamente ao nível do cumprimento da matriz de responsabilidades Planos estratégicos a desenvolver em conjunto (escola-poder político local e nacional)	+/- + - + +
<b>Ambientais</b>	Procedimentos de reciclagem Projetos Ambientais Internos, concelhios, nacionais e internacionais Valorização comunitária dos esforços ambientais Pegada de carbono Sustentabilidade	+ + + - +/-
<b>Sociais</b>	Apoio escolar aos alunos através da IPSS Ibn Mucana Nível formação de pais/EE (especialmente mães) Indicadores sociais concelhios (desenvolvimento dos movimentos associativos, IPSS, demografia, espaços de fruição coletiva, equipamento sociais e culturais, etc.) - IPSS na Escola (freguesia com forte movimento associativo, comparativamente às freguesias mais litorais) relevante Confiança na gestão da crise pandémica Importância da escola na sociedade	+ + + + +



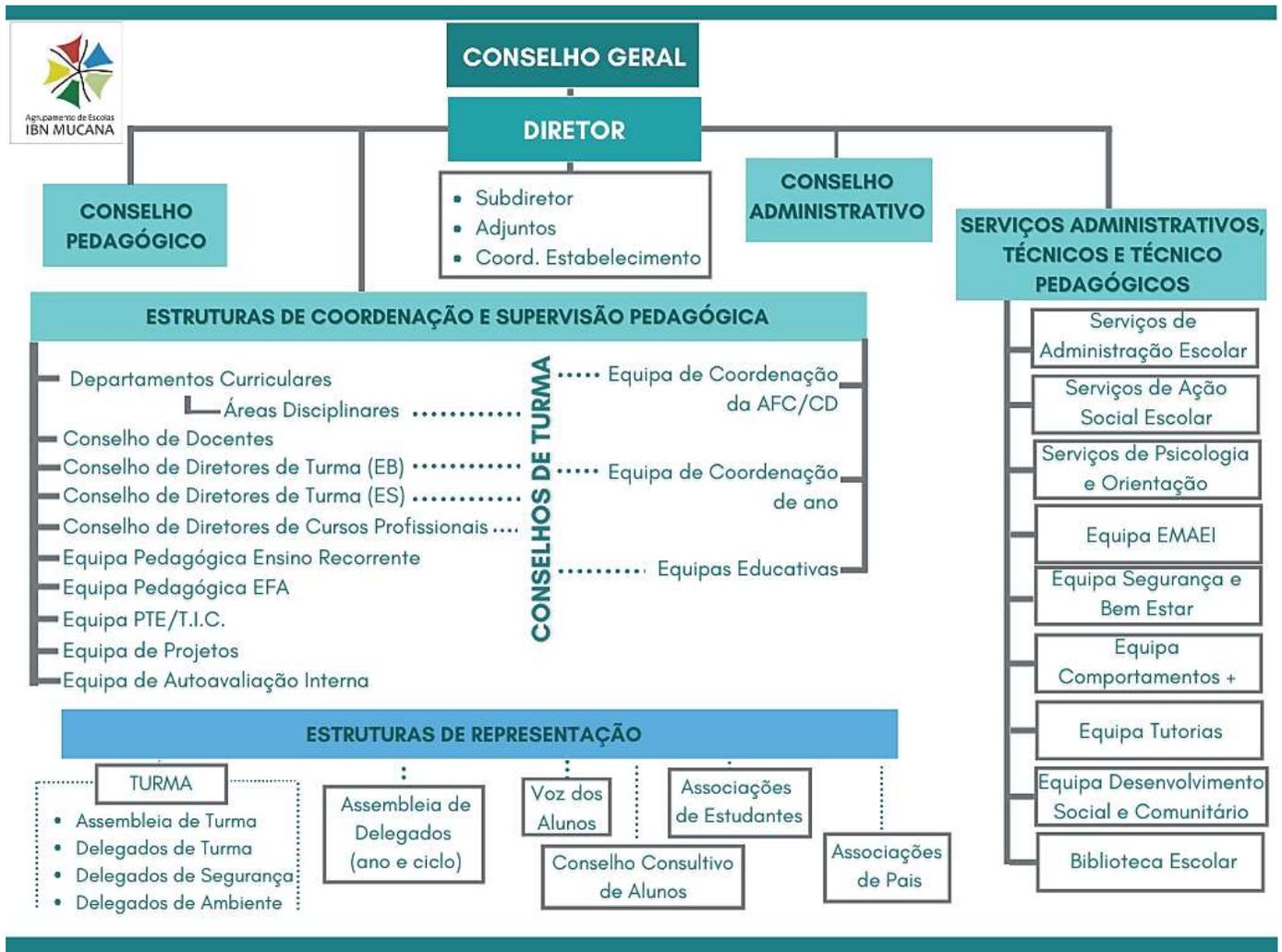
		+
<b>Tecnológicos</b>	<p>Obsolescência do parque informático escolar</p> <p>Disponibilidade central e local de plataformas de comunicação e gestão da informação</p> <p>Tendência tecnológica da comunidade</p> <p>Portabilidade tecnológica da comunidade escolar (alunos, pais/EE, docentes) - se tem bons equipamentos (smartphones, tablets, notebooks, entre outros)</p> <p>Rede de disponibilidade de acesso à internet</p>	<p>-</p> <p>+/-</p> <p>+</p> <p>+/-</p> <p>-</p>
<b>Económicos</b>	<p>Escalões de apoio (distribuição no universo da escola: 33% em escalões A e B)</p> <p>Orçamento, disponível ao longo dos anos, limitado e financeiramente proveniente da rentabilização dos projetos em que o Agrupamento participa</p> <p>Indicadores económicos do concelho (rendimento das famílias, desemprego, etc.)</p> <p>Crise económica emergente (afetando o Turismo e atividades adjacentes e levando ao acréscimo do trabalho precário e não-qualificado)</p> <p>Desenvolvimento económico local (dependente, em grande parte, da resposta do setor turístico)</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+/-</p> <p>-</p> <p>+/-</p>
<b>Legais</b>	<p>Grau de atenção interna às alterações legais (nomeadamente nas dificuldades em termos de recursos humanos e temporais)</p> <p>Capacidade de resposta às necessidades legais</p> <p>Regulamentos e leis sobre gestão de pessoas (SAD)</p> <p>Preveem-se mudanças legais com impacto na gestão diária do Agrupamento</p> <p>Prazo provável das mudanças legislativas propostas</p> <p>Outros fatores legais que poderão ser alvo de mudança, nomeadamente ao nível da Organização do Ano Letivo pela criação dos planos A, B e C... e Z - tomada de decisão no funcionamento e organização da escola, projeto curricular da escola e na promoção do desenvolvimento integral do aluno</p>	<p>-</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+/-</p>





### 3 - Estrutura organizacional do Agrupamento

## Organograma





## 4 - PLANO DE INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA

A definição e clarificação dos pressupostos estratégicos do Agrupamento são pilares fundamentais para a tomada das decisões no âmbito das opções gestionárias e organizacionais. Permitem-lhe definir o horizonte, os princípios orientadores e as linhas de ação estratégica que irão pautar as prioridades do Agrupamento de Escolas Ibn Mucana (AEIM) no triénio 2021-2024.

Para responder às fragilidades identificadas, são delineados os desafios organizacionais, os eixos de intervenção e os objetivos estratégicos, a partir dos quais se deverá desenrolar a ação do AEIM e, com eles, os objetivos operacionais, as ações a desenvolver, os indicadores de impacto, as metas a atingir e o cronograma de execução, tendo subjacente o projetar do futuro a partir da reflexão, do desafio e da exigência do presente do Agrupamento.

### 4.1 MISSÃO

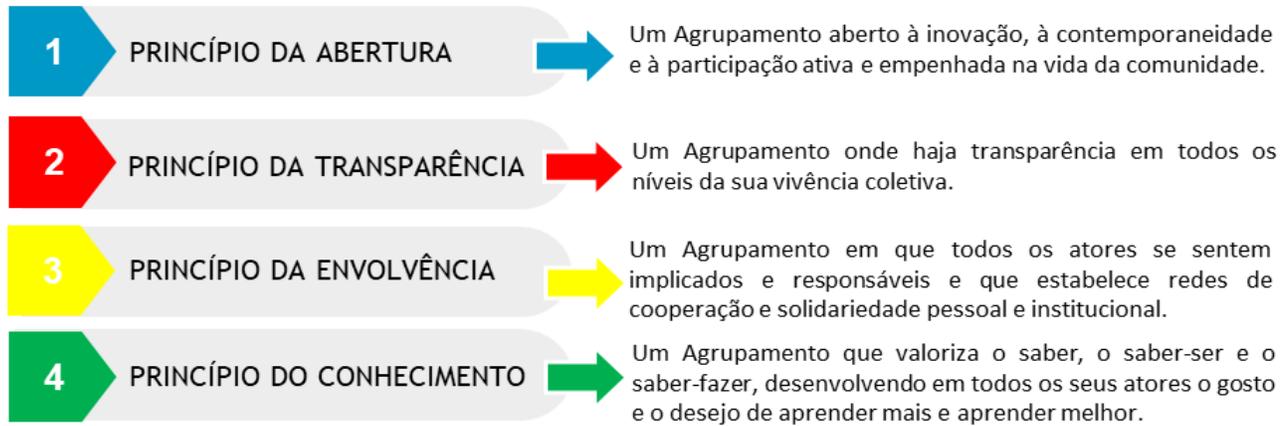
O Agrupamento de Escolas Ibn Mucana tem como missão, proporcionar uma educação de qualidade, justa e solidária, que respeite as diferenças, a inclusão e a equidade, promova a igualdade de oportunidades, potencie e sustente o sucesso integral/holístico das crianças e dos jovens. Privilegiar a centralidade do aluno no desenvolvimento de aprendizagens significativas, de competências, na aquisição de sólidas bases científicas e na apropriação de saberes tecnológicos e profissionais. Relevar na ação educativa, a educação para os valores da cidadania, com vista à formação de cidadãos atentos, ativos e participativos com a intencionalidade da construção de uma sociedade mais livre, justa e democrática.

### 4.2 VISÃO

O Agrupamento de Escolas Ibn Mucana tem a aspiração de continuar a projetar-se como uma instituição de referência e de excelência do trabalho educacional que desenvolve, assente na qualidade ao nível do ensino e da formação, nas aprendizagens e capacidades que potencia, no desenvolvimento de práticas pedagógicas/educativas inovadoras e na qualidade da formação de cidadãos criativos, empreendedores, responsáveis e solidários.



### 4.3 PRINCÍPIOS



### 4.4 VALORES

O Agrupamento de Escolas Ibn Mucana persegue na sua ação educativa um conjunto de valores que promovem a inclusão, a educação integral do aluno, valorizando ambientes de bem-estar da comunidade escolar, promovendo o desenvolvimento de competências e capacidades dos alunos que levem à sua autonomia, praticando uma cultura de abertura à inovação e à criatividade, promovendo uma cidadania ativa e empenhada. Neste contexto, os valores do agrupamento são os seguintes:

Bem-estar, Qualidade, Confiança, Colaboração, Excelência, Cidadania, Inovação e Equidade.





## 4.5 LEMA

O Agrupamento assume, na sua ação educativa, o propósito de ***“Fazer com que todos os alunos aprendam sem deixar nenhum para trás”***.

*Persegue-se com este propósito a intencionalidade de promover a escola como espaço educativo incluso de todos e para cada um, facilitador da educação integral do aluno.*



## 5 - ÁREAS DE IMPLEMENTAÇÃO

### 5.1 DESAFIOS ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICOS

- 1 Organizar uma escola para o desenvolvimento de uma Educação Integral
- 2 Criar um ecossistema educativo promotor de bem-estar facilitador e estimulante para o sucesso holístico dos alunos
- 3 Potenciar a autoestima, pela colaboração e visão positiva da comunidade educativa
- 4 Inovar de forma contínua a abordagem e as práticas pedagógicas
- 5 Construir uma identidade forte e agregadora
- 6 Gerar parcerias e recursos para um espaço de aprendizagem qualificada

### 5.2 EIXOS ESTRATÉGICOS





### 5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



### OBJETIVOS OPERACIONAIS

OE1 - Objetivos Estratégicos	Investir numa "liderança partilhada" - valorizar as lideranças intermédias		Calendarização		
Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores de medida	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
O.O 1- Reorganizar as lideranças Intermédias	Criar o modelo de Coordenação de ano de escolaridade.	Modelo de Coordenação e de Monitorização do Modelo	x		
<b>METAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar o Modelo de Coordenação</li> <li>Atingir a totalidade das ações previstas no Plano de Ação</li> </ul>					

EIXO  
1



OE2 - Objetivos Estratégicos		Trabalhar em rede/ trabalho colaborativo		Calendarização		
Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores de medida	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	
O.O 2 - Reorganizar a distribuição do serviço docente	Constituir equipas educativas	Plano de Ação das Equipas Educativas	X	X	X	
O.O.3 - Reorganizar a distribuição de alunos	Criar grupo variável de alunos	Constituição de grupos variáveis de alunos por ano escolaridade	X	X	X	
O.O.4 - Promover o trabalho colaborativo.	Construir redes de práticas, suportadas em trabalho colaborativo e interdisciplinar	N.º de Redes de práticas constituídas	X	X	X	
	Estimular a reflexão e a partilha	Momentos de reflexão e partilha	X	X	X	
	Criar tempos e espaços de partilha/interação.	Tempos de partilha/interação	X	X	X	
	Promover processos de intervenção	Intervisão Pedagógica	X	X	X	
	Utilizar ambientes digitais no trabalho colaborativo	Utilização de ferramentas digitais	X	X	X	
O.O. 5 - Implementar medidas de apoio à melhoria das aprendizagens e à equidade	Criar ciclos de reflexão sobre práticas pedagógicas.	Reflexão sobre práticas pedagógicas inclusivas	X	X	X	
	Implementar o Plano de Tutorias Ibn	N.º Total de Planos de Tutorias desenvolvidos	X	X	X	
	Implementar o Plano de Mentorias “WeR1”	N.º Total de Plano de Mentorias desenvolvidas	X	X	X	
		N.º de Mentores/ mentorados envolvidos	X	X	X	
		Evolução do sucesso académico dos alunos envolvidos	X	X	X	
<b>METAS</b>						
<b>O.O.2</b>	. Constituir equipas educativas . Atingir a totalidade das ações previstas no Plano de Ação					
<b>O.O. 3</b>	. Constituir, pelo menos, 1 grupo variável de alunos por ano de escolaridade					
<b>O.O.4</b>	. Construir, pelo menos, 1 rede de práticas por área disciplinar . Construir, pelo menos, 1 rede por equipa educativa					
	. Promover, pelo menos, 1 momento anual de reflexão de práticas de trabalho colaborativo . Criar momento subsequente de partilha interna					
	. Reforçar o repositório interno de Boas Práticas					
	. Contemplan no horário dos docentes tempos para o trabalho colaborativo (PCA)					



## Projeto Educativo 2021-24

	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desenvolver o Plano de Intervisão do Agrupamento que abranja, pelo menos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 30% dos docentes (1º ano)</li> <li>- 50% dos docentes (2º ano)</li> <li>- 80% dos docentes (3º ano)</li> </ul> </li> <li>. Utilizar ferramentas digitais no trabalho colaborativo (reuniões, documentos, etc.) pela totalidade dos docentes</li> </ul>
<b>O.O. 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Promover, pelo menos, 1 momento anual de reflexão sobre práticas pedagógicas</li> <li>. Criar momento subsequente de partilha interna</li> <li>. Reforçar o repositório interno de Boas Práticas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tutorias desenvolvidas para todos os alunos sinalizados</li> <li>. Taxas de sucesso dos alunos envolvidos</li> </ul>

<b>OE3 - Objetivos Estratégicos</b>	<b>Promover ambientes de aprendizagem digitais</b>		<b>Calendarização</b>		
<b>Objetivos Operacionais</b>	<b>Ações</b>	<b>Indicadores de medida</b>	<b>2021 -22</b>	<b>2022 -23</b>	<b>2023- 24</b>
<b>O.O 6 – Elaborar e implementar o PADDE</b>	Criar um ecossistema de desenvolvimento digital	<b>PADDE</b>	x	x	x
	Realizar o diagnóstico de proficiência digital do Agrupamento com a SELFIE		x	x	x
	Criar contextos de aprendizagem estimulantes e motivadores para os alunos		x	x	x
	Utilizar o digital, de forma crítica, para o exercício da cidadania		x	x	x
<b>METAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Implementar o PADDE</li> <li>. Monitorizar o PADDE</li> </ul>					

<b>OE4 - Objetivos Estratégicos</b>	<b>Gerir o tempo com eficácia</b>		<b>Calendarização</b>		
<b>Objetivos Operacionais</b>	<b>Ações</b>	<b>Indicadores de medida</b>	<b>2021 - 2022</b>	<b>2022 - 2023</b>	<b>2023 - 2024</b>
<b>O.O 7 – Maximizar o tempo dedicado ao trabalho educativo</b>	Otimizar o tempo dedicado às aprendizagens	Atividades letivas desenvolvidas	x	x	x
	Ajustar métodos de trabalho	Aplicação do guião de condução de reuniões de trabalho	x	x	x
			x	x	x



	Limitar a duração de reuniões de trabalho	Duração das reuniões de Trabalho			
<b>METAS</b>					
. Situar em, pelo menos, 90% o cumprimento das atividades letivas previstas					
. Construir um Guião de Condução de reuniões de trabalho					
. Limitar a 90 minutos o tempo de realização médio das reuniões internas (definidas em procedimento apropriado)					

OE5 - Objetivos Estratégicos	Reforçar a cultura de flexibilidade e autonomia curricular		Calendarização		
Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores de medida	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
O.O 8 - Privilegiar a articulação curricular interdisciplinar	Criar um referencial de práticas pedagógicas interdisciplinares.	Referencial de práticas pedagógicas interdisciplinares	X		
O.O. 9 - Otimizar a articulação vertical.	Incentivar a participação dos alunos em projetos interdisciplinares e eventos a nível local, nacional e internacional.	Participação dos alunos em projetos interdisciplinares e eventos a nível local, nacional e internacional	X	X	X
	Implementar projetos em torno de eixos estruturantes.	Objetivos dos projetos coincidentes com os eixos estruturantes	X	X	X
	Realizar parcerias entre ciclos.	Parcerias entre ciclos	X	X	X
	Promover visitas interciclos/ interescolas.	Visitas interciclos/interescolas	X	X	X
<b>Metas</b>					
O.O. 8	. Construir o referencial de práticas pedagógicas interdisciplinares por ano de escolaridade				
O.O.9	. Promover a participação de todos os alunos em, pelo menos, um evento considerado . Concretizar, pelo menos, 3 projetos por ano letivo . Realizar, por ano letivo pelo menos, 1 projeto anual interciclos . Realizar, por ano letivo, pelo menos, 3 visitas anuais interciclos/interescolas				

OE6 - Objetivos Estratégicos	Privilegiar a articulação horizontal do currículo, promovendo aprendizagens interdisciplinares		Calendarização		
Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores de medida	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024



## Projeto Educativo 2021-24

O.O 10 - Integrar os projetos estruturantes na gestão curricular.	Realizar trabalho de projeto no âmbito de AFC.	Trabalho de projeto no âmbito de AFC	x	x	x
O.O 11 – Promover a transversalidade da Biblioteca Escolar	Implementar o Plano Anual de Atividades da Biblioteca Escolar	Plano Anual de Atividades da Biblioteca Escolar	x	x	x
O.O 12 - Valorizar a organização e gestão do trabalho pedagógico nos Conselhos de Docentes/Turmas	Construir o modelo do Plano Pedagógico de Turma	Plano Pedagógico de Turma	x		
	Implementar o Plano Pedagógico de Turma	Plano Pedagógico de Turma		x	x
<b>METAS</b>					
O.O. 10	. Realizar, por turma, pelo menos, um trabalho de projeto no âmbito da AFC que promova a articulação horizontal do currículo				
O.O. 11	. Realizar, pelo menos, 90% das atividades propostas no Plano Anual de Atividades, em todos os níveis de ensino				
O.O. 12	. Desenvolver em todas as turmas o Plano Pedagógico				

OE7 - Objetivos Estratégicos	Promover a diversificação de modelos de ensino e práticas pedagógicas inovadoras		Calendarização		
			2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores de medida			
O.O 13 - Diversificar metodologias e práticas pedagógicas	Criar um repositório de metodologias ativas utilizadas no Agrupamento	Repositório de metodologias ativas utilizadas	x		
	Potenciar os recursos tecnológicos	Número de práticas pedagógicas que mobilizam recursos tecnológicos	x	x	x
O.O. 14 - Otimizar práticas de avaliação pedagógica	Reformular os critérios de avaliação	Critérios de Avaliação revistos	x		
	Privilegiar práticas de avaliação formativa	Número de rubricas desenvolvidas com vista à Avaliação Formativa	x	x	x



## Projeto Educativo 2021-24

	Aferir critérios de avaliação e processos de recolha de informação com as metodologias utilizadas	Critérios de avaliação e processos de recolha de informação articulados com as metodologias utilizadas	x	x	x
<b>METAS</b>					
O.O. 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Garantir em todas as turmas, por disciplina e por período letivo, a utilização de, pelo menos, uma metodologia ativa (do repositório do Agrupamento)</li> <li>. Garantir em todas as turmas, por disciplina e por período letivo, a utilização de recursos tecnológicos</li> </ul>				
O.O. 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Rever todos os critérios de avaliação do Agrupamento garantindo a sua conformidade com a legislação e práticas predominantemente de avaliação formativa</li> <li>. Desenvolver, por disciplina e por turma, pelo menos, uma rúbrica específica da disciplina por domínio/tema</li> <li>. Garantir que, pelo menos, 50% das práticas avaliativas assentam na avaliação formativa e diversidade dos instrumentos de avaliação</li> <li>. Avaliar, pelo menos duas vezes por ano, a adequação dos critérios de avaliação aos instrumentos de recolha de informação e ao sucesso das metodologias utilizadas</li> </ul>				

OE8 - Objetivos Estratégicos	Incrementar a participação e a cidadania		Calendarização		
Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores de medida	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
O.O. 15 - Dar voz aos alunos	Realizar assembleias de turma, de ciclo, de conselho consultivo de alunos, “a Voz dos alunos Ibn”, “Parlamento Jovem” e OP jovem	Grau de satisfação dos alunos Número de ações de participação democrática	x	x	x
O.O.16 - Fomentar a cidadania ativa nos alunos	Promover a participação dos alunos em projetos de âmbito solidário e de cidadania	Número de projetos de âmbito solidário e de cidadania desenvolvidos	x	x	x
	Operacionalizar o Projeto “Passaporte do Voluntário”	Número de alunos com Passaporte Número de ações de voluntariado realizadas	x	x	x
<b>METAS</b>					
O.O. 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aplicar questionário de satisfação, com um resultado superior a 75%</li> <li>. Promover, por ano letivo, pelo menos, cada uma das atividades de participação democrática</li> </ul>				
O.O. 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desenvolver com, pelo menos, 30% dos alunos do Agrupamento projetos de âmbito solidário</li> <li>. Desenvolver projetos que envolvam todos os alunos do 1.º ao 3.º ciclos do ensino básico em projetos de cidadania e, pelo menos, 70% dos alunos do secundário</li> <li>. Obter o galardão “Escola Voluntária” da Câmara Municipal de Cascais</li> </ul>				



OE9 - Objetivos Estratégicos	Desenvolver o vínculo com a comunidade para a aprendizagem	Calendarização
------------------------------------	--	----------------



## Projeto Educativo 2021-24

Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores de medida	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
O.O. 17 - Criar sistemas de relacionamento escola/família que contribuam para melhorar a aprendizagem dos alunos	Dinamizar atividades sociais, culturais e desportivas abertas à família.	Número de atividades sociais, culturais e desportivas abertas à família	x	x	x
	Criar o Plano de Comunicação com os EE.	Plano de comunicação desenvolvido	x		
<b>METAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Realizar, por período letivo, pelo menos, uma atividade</li> <li>. Criar o Plano de Comunicação com Pais/EE</li> </ul>					

OE10 - Objetivos Estratégicos	Capacitar atores escolares		Calendarização		
Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores de medida	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
O.O. 18 - Promover o desenvolvimento profissional e pessoal	Conceber o plano de formação de acordo com as necessidades diagnosticadas	Plano de formação existente	x	x	x
	Capacitar a comunidade escolar para o digital	Implementação do PADDE	x	x	x
	Criar uma bolsa de formadores internos	Bolsa de formadores internos	x		
	Elaborar o Plano de Candidatura ao Projeto Erasmus+ / Ação 1-KA1 - projetos de mobilidade	Número de atividades desenvolvidas no âmbito da rede de organizações Erasmus	x	x	x
<b>METAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Garantir que 60% das necessidades identificadas na fase de diagnóstico têm resposta no âmbito do Plano de Formação do Agrupamento</li> <li>. Implementar as ferramentas de diagnóstico – Check-In e SELFIE</li> <li>. Fazer o levantamento das competências dos formadores internos</li> <li>. Garantir que até 10% dos atores escolares participem nas atividades desenvolvidas no âmbito da rede de organizações Erasmus</li> </ul>					

OE11 - Objetivos Estratégicos	Criar ambientes promotores de bem-estar e segurança	Calendarização
-------------------------------	---	----------------



Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores de medida	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
O.O. 19 - Promover atividades de apoio ao bem-estar e segurança da comunidade escolar.	Elaborar o Plano Estratégico para a implementação de medidas para a promoção de ambientes seguros e protetores	Guião	X		
	Elaborar a candidatura ao “Selo Protetor da Criança”	Certificação ao “selo protetor da criança”	X	X	X
	Elaborar a candidatura a Escola Saudável/SaudávelMente	Certificação <i>Projeto SaudávelMente</i>	X	X	X
	Mobilizar recursos para o bem-estar e segurança dos alunos (Equipa da Segurança e Bem-Estar)	Recursos mobilizados em resposta aos alunos	X	X	X
	Implementar e monitorizar procedimentos de segurança	Procedimentos de segurança implementados	X	X	X
O.O. 20 - Melhoria dos espaços escolares	Conceptualizar espaços multifuncionais de aprendizagem	Espaços multifuncionais de aprendizagem existentes		X	X
<b>METAS</b>					
O.O. 19	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Operacionalizar o Guião de medidas para a promoção de ambientes seguros e protetores</li> <li>. Obter o “Selo Protetor da Criança”</li> <li>. Obter o selo "Escola SaudávelMente"</li> <li>. Garantir que todos os alunos sinalizados pela Equipa da Segurança e Bem-Estar têm acompanhamento interno da sua situação</li> <li>. Criar Plano de Segurança da comunidade</li> <li>. Desenvolver, por ano letivo pelo menos, uma ação de sensibilização para a segurança física e uma ação de sensibilização para a segurança digital</li> </ul>				
O.O.20	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Promover a criação de, pelo menos, um espaço multifuncional de aprendizagem em cada uma das escolas do agrupamento</li> <li>. Avaliar a satisfação com a utilização do espaço</li> </ul>				

OE12 - Objetivos Estratégicos	Otimizar a comunicação interna e externa		Calendarização		
Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores de medida	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
O.O. 21 - Melhorar os processos de comunicação	Aplicar/implementar os conteúdos e os procedimentos comunicacionais do PADDE	PADDE	X	X	X
	Reforçar os circuitos de comunicação	Circuitos de comunicação existentes	X	X	X



## Projeto Educativo 2021-24

interna e externa, privilegiando o suporte digital	Proceder à desmaterialização de documentos	Documentos desmaterializados	X	X	X
	Melhorar o processo de uniformização dos suportes de comunicação do Agrupamento	Uniformização dos suportes de comunicação do Agrupamento	X	X	X
	Criar Planos de Comunicação para a comunidade escolar	Plano de Comunicação desenvolvido	X		
	Criar newsletter para a comunidade educativa	Newsletter desenvolvida	X	X	X
<b>METAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Implementar o PADDE</li> <li>. Centralizar meios de comunicação existentes, garantindo que todas as comunicações passam por e-mail institucional</li> <li>. Assegurar a utilização generalizada de instância para partilha (G-Suite)</li> <li>. Inserir em todos os documentos produzidos a imagem institucional do Agrupamento</li> <li>. Criar o Plano de Comunicação com a Comunidade Escolar</li> <li>. Criar newsletter com periodicidade fixa</li> </ul>					

OE13 - Objetivos Estratégicos	Aprofundar a cultura de agrupamento		Calendarização		
Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores de medida	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
O.O. 22 - Aprofundar a identidade e a cultura de Agrupamento	Criar eventos que promovam, interna e externamente a cultura e os valores do Agrupamento	Iniciativas no âmbito da promoção da cultura e os valores do Agrupamento desenvolvidas	x	X	X
<b>METAS</b>					
. Realizar, pelo menos, uma iniciativa anual de promoção da cultura e dos valores do Agrupamento					

OE14 - Objetivos Estratégicos	Consolidar a cultura de avaliação e autoavaliação como processo integrado nas rotinas funcionais e pedagógicas		Calendarização		
Objetivos Operacionais	Ações	Indicadores de medida	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024
O.O. 23 - Desenvolver e operacionalizar um referencial de avaliação	Definir os indicadores de intervenção para o sucesso educativo	Indicadores de intervenção para o sucesso educativo definidos	X		
	Definir indicadores de referência para os departamentos		X		

**EIXO  
5**



Institucional para o Agrupamento.		Indicadores de referência para os departamentos definidos			
O.O. 24 – Institucionalizar os procedimentos de avaliação e autoavaliação no Agrupamento.	Apresentar e validar o relatório de avaliação institucional pelos órgãos do Agrupamento	Relatório de avaliação institucional produzido	x	X	X
	Disseminar a prática da autoavaliação nos departamentos curriculares	Sensibilização interna sobre as práticas de autoavaliação (departamentos curriculares)	X	X	X
	Construir instrumentos e ferramentas de análise e compreensão dos fatores de insucesso e sucesso educativo	Instrumentos e ferramentas de análise criados	x	x	x
	Definir indicadores de disciplina e comportamento	Indicador de disciplina e comportamentos do Projeto Comportamentos+	x	x	x
	Operacionalizar o Observatório do Sistema Educativo de Cascais	Procedimentos de recolha de informação	x	x	x
<b>METAS</b>					
O.O. 23	. Construir instrumentos de recolha consensualizados com todos os Departamentos				
O.O. 24	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Criar o modelo de Relatório de avaliação do Agrupamento pela equipa de autoavaliação, validado em sede de Conselho Pedagógico</li> <li>. Desenvolver o plano de comunicação da autoavaliação no Agrupamento</li> <li>. Promover Formação/sensibilização anual de todos os docentes para a relevância da Autoavaliação para a promoção e melhoria contínua do Agrupamento</li> <li>. Identificar 5 indicadores preditores e/ou principais responsáveis pelos menores desempenhos educativos por ano (escolares e socioeconómicos)</li> <li>. Solicitar, pelo menos, uma estratégia de intervenção por área disciplinar para cada um dos indicadores destacados</li> <li>. Promover a implementação e monitorização anual dos "Comportamentos +"</li> <li>. Implementar o OBSEC</li> </ul>				



## 6 - MODELO DE AVALIAÇÃO DO PEA

O PEA funciona como instrumento de trabalho que direciona estrategicamente a intervenção. A sua implementação pressupõe um dispositivo de acompanhamento, monitorização, gestão e avaliação. Este dispositivo tem o objetivo de dinamizar a execução do plano, de o adaptar às novas realidades institucionais e de implicar de maneira ativa os participantes, responsabilizando-os nas atividades a executar e nas decisões sobre a implementação e avaliação.

A organização do PEA em diferentes níveis implica uma prática de avaliação anual e no final da vigência, da responsabilidade da equipa de autoavaliação, através da realização de questionários. Esta aferição constituirá um fator corretor e orientador ou mesmo transformador dos próprios projetos e intervenções incluídos no Projeto Educativo.

### NOTA METODOLÓGICA

O acompanhamento, a monitorização e a avaliação ao longo do projeto deverão aplicar a metodologia da avaliação formativa na construção dos instrumentos de registo dos indicadores e de recolha de informação.

A incidência da avaliação deverá refletir-se na apreciação do grau de execução dos objetivos através das respetivas metas.

A avaliação/monitorização do PEA será divulgada no portal do Agrupamento e junto dos órgãos de gestão, conselho pedagógico, conselho geral, estruturas intermédias, professores, alunos, pessoal não docente, encarregados de educação e comunidade. Esta apresentação visa a discussão e a proposta de ações de melhoria, possibilitando uma avaliação participada.



## Lista de figuras

Figura 1 - População residente por freguesia (Concelho de Cascais).....	7
Figura 2 - Logótipo do AEIM .....	14
Figura 3 - Oferta formativa do AEIM.....	14

## Lista de gráficos

Gráfico 1 - Distribuição de alunos por ano de escolaridade (2020/21) .....	15
Gráfico 2 - Nº de turmas por ciclo/ ano de escolaridade (2020/21) .....	15
Gráfico 3 - Nº de alunos por género / ciclo de ensino .....	16
Gráfico 4 - Distribuição de professores por categoria profissional.....	16
Gráfico 5 - Distribuição do pessoal não docente por categoria profissional .....	17
Gráfico 6 - Percentagem das habilitações literárias dos Encarregados de Educação.....	17
Gráfico 7 - Total de alunos avaliados no triénio 2017-2020 .....	23
Gráfico 8 - Taxa de aprovação do 4º ano de escolaridade no triénio 2017-2020 .....	23
Gráfico 9 - Taxa de aprovação do 6º ano de escolaridade no triénio 2017-2020 .....	24
Gráfico 10 - Avaliação externa 9º ano no triénio 2017-2020 .....	25
Gráfico 11 - Avaliação externa 12º ano no triénio 2017-2020 .....	25
Gráfico 12 - Percentagem de alunos que concluíram o 1º ciclo em 4 anos (triénio 2016-2018).....	26
Gráfico 13 - Percentagem de alunos que concluíram o 2º ciclo em 2 anos (triénio 2016-2018).....	26
Gráfico 14 - Percentagem de alunos que concluíram o 3º ciclo em 3 anos (triénio 2016-2018).....	26
Gráfico 15 - Percentagem de alunos que obtiveram classificação positiva nos exames nacionais do 12ºano após um percurso sem retenções no 10º e 11º anos de escolaridade (triénio 2016-2018) .....	27
Gráfico 16 - Ingresso no Ensino Superior no triénio 2017-2020 .....	27

## Lista de mapas

Mapa 1 - Concelho de Cascais.....	7
Mapa 2 - Localização e fichas técnicas das escolas do agrupamento .....	11

## Lista de quadros

Quadro 1 - Percentagem de alunos abrangidos pelo decreto-Lei nº 54/2018, por escalão 16	
Quadro 2 - Alunos transitados/aprovados no triénio 2017-2020.....	24
Quadro 3 - Sucesso pleno no triénio 2017-2020.....	24
Quadro 4 - Quadro de valor e excelência no triénio 2017-2020 .....	25



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOLÍVAR**, António (2003). *Como melhorar as escolas*. Porto: Edições Asa.
- BOLIVAR**, A. (2020). Gestão e liderança escolar: O que nos diz a investigação à escala global?. In I. Cabral, & J.M. Alves (Coords.), *Gestão Escolar e Melhoria das Escolas*. (pp. 17-32). Fundação Manuel Leão: Vila Nova de Gaia.
- COSME**, A., Ferreira, D., **SOUSA**, A., Lima, L., & **BARROS**, M. (2020). *Avaliação das Aprendizagens: Propostas e Estratégias de Ação*. Porto: Porto Editora.
- FERNANDES**, D. (2020). *Para uma Fundamentação e Melhoria das Práticas de Avaliação Pedagógica*. Lisboa: Instituto de Educação.
- GUERRA**, M. Santos (2002). *Entre bastidores: o lado oculto da organização escolar*, Porto: Asa Editora
- MAPA**, Método Aplicado de Planeamento e Avaliação, Schiefer et all, (2006), Cascais, Principia.
- PERRENOUD**, P. (1999). *Avaliação: Da Excelência à Regulação das Aprendizagens - Entre Duas Lógicas*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

## WEBGRAFIA

- Cascais Data*, Câmara Municipal de Cascais, em: <https://data.cascais.pt/pt-pt/educacao>
- Pordata*, Base de Dados de Portugal Contemporâneo, Fundação Francisco Manuel dos Santos
- Programa de Liderança para a Educação Integral em Contextos Desfavorecidos*, (Projeto Fazer a Diferença)
- Projetos Educativo e Curricular: contributo para o desenvolvimento de um modelo integrado*, Rede de Escolas de Excelência, CICS.NOVA FCSH da Universidade Nova de Lisboa, junho de 2018.
- Revisão da Carta Educativa do Concelho de Cascais e Elaboração do Plano Estratégico Educativo Municipal, Cascais, 2018.
- (Revisão da Carta Educativa do Concelho de Cascais em: <https://cutt.ly/Xe3Myco> e o Plano Estratégico Educativo de Cascais a partir da pág. 58 do mesmo documento.)
- Observatório do Sucesso Educativo no Concelho de Cascais (OBSEC)



## REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

Lei nº 46/86, de 14 de outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo

Decreto-Lei nº43/89, de 3 de fevereiro - Estabelece o regime jurídico da autonomia da escola e aplica-se às escolas oficiais dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e às do ensino secundário.

Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 137 /2021, de 2 de julho - Estabelece o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensino Básico e Secundário.

Decreto-Lei nº54/2018, de 6 de julho - Estabelece os princípios e as normas que garantem a inclusão, enquanto processo que visa responder à diversidade das necessidades e potencialidades de todos e de cada um.

Decreto-Lei nº 55/2018, de 6 de julho - Estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário, os princípios orientadores da sua conceção, operacionalização e avaliação das aprendizagens, de modo a garantir que todos os alunos adquiram os conhecimentos e desenvolvam as capacidades e atitudes para alcançar as competências previstas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*.

Despacho nº6478/2017, 26 de julho, Lisboa, Ministério da Educação, Direção-Geral da Educação - homologa o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*

Portaria n.º 181/2019, de 11 de julho, Termos e Condições em que as Escolas, no âmbito da Autonomia e Flexibilidade Curricular, podem implementar uma Gestão Superior a 25 % das Matrizes Curriculares-base das Ofertas Educativas e Formativas dos Ensinos Básico e Secundário.

## DOCUMENTOS CONSULTADOS PRODUZIDOS PELO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS IBN MUCANA

Projeto de Intervenção Estratégica “Fazer @ Diferença”

Projeto Curricular do AEIM 2020/2021

Plano Anual de Atividades 2020/2021

Projeto Educativo do Agrupamento 2012/2015 “Melhorar o Desempenho/ Promover o Sucesso”.

Regulamento Interno

Relatório Anual de Execução do Plano de Atividades 2019/2020



## DOCUMENTOS CONSULTADOS PRODUZIDOS SOBRE O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS IBN MUCANA

Relatório da avaliação externa realizada em 2012 pela Inspeção Geral de Educação (IGE)

### ANEXOS

1. Projeto Curricular do Agrupamento
2. Projeto Comportamentos+
3. Relatório de Autoavaliação
4. Ficha técnica das Escolas do Agrupamento Ibn Mucana
5. Observatório do Sucesso Educativo - a construir