AGRUPAMENTO DE ESCOLAS
MARIA KEIL

Projeto Educativo

2023 - 2027

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO 3

2. MATRIZ PEDAGÓGICA 4

3. IDENTIDADE DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS 6

3.1. MISSÃO 6

3.2. VISÃO 7

3.3. PRINCÍPIOS E VALORES 8

4. CONTEXTO E CARACTERIZAÇÃO GERAL DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS 12

5. PONTOS FORTES 18

6. AÇÕES DE MELHORIA 19

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 20

7.1. PROMOÇÃO DO SUCESSO ESCOLAR E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA 20

7.2. ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PEDAGÓGICO 23

7.3. ESCOLA E COMUNIDADE 25

7.4. OTIMIZAR A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS 27

7.5. PROMOVER A FORMAÇÃO E A QUALIFICAÇÃO DE DOCENTES E NÃO DOCENTES 28

8. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE QUALIDADE DO AGRUPAMENTO 29

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 12 de julho, o Agrupamento de Escolas Maria Keil detém a faculdade de *tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos*. Tais decisões ocorrem no uso de uma autonomia regulada por instrumentos, que se articulam entre si, obedecendo a uma matriz definida no Projeto Educativo, definindo, deste modo, os princípios orientadores para a prossecução de uma política educacional nacional ajustada à nossa realidade.

Neste documento pretende-se concretizar um modo próprio de realizar as finalidades e os princípios consignados na Lei de Bases do Sistema Educativo, assente na envolvência humana, social e cultural da comunidade escolar e a identidade do Agrupamento de Escolas Maria Keil, sendo construído e partilhado por todos, invocando os seguintes conceitos: aprendizagem, conhecimento, horizonte e partilha.

Deste modo, o Projeto Educativo é um meio de clarificação e gestão das opções e prioridades educativas assumidas e um instrumento de orientação pedagógica, mediador do vínculo entre a teoria e a prática. A sua revisão e atualização deverão ser periódicas, sendo por isso um instrumento dinâmico, sujeito a reformulações.

A sua construção deve mobilizar toda a comunidade educativa, constituindo um processo de reflexão que requer compromisso, cooperação, participação, partilha, negociação e construção de consensos e investimento nas pessoas. Pressupõe, igualmente, uma estrita articulação entre estruturas e atores educativos e a construção de um conceito de escola que concretize os anseios e as expetativas da comunidade educativa com impacto sobre a realidade a médio e a longo prazo. Ter presente este valor é ter consciência de que o futuro se constrói, também, todos os dias na escola.

Explicitando a conceção educativa subjacente ao Projeto Educativo do Agrupamento, a sua construção assenta num amplo diagnóstico da situação do Agrupamento de Escolas, no envolvimento dos profissionais, auscultação dos encarregados de educação, alunos e comunidade em geral. Nele se explicitam os valores, as metas e as estratégias segundo as quais a escola se propõe cumprir a sua função educativa. É, pois, através desta explicitação que se constrói e se pode criar uma identidade própria do Agrupamento de Escolas, segundo o Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas, alínea a) do artigo 9.º do Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril. Neste documento se explicitam, de igual forma, as linhas de ação e metas a atingir, de modo a permitir que o Agrupamento de Escolas Maria Keil se afirme como uma instituição de referência e de sucesso.

Em suma, através do presente Projeto Educativo, que consagra a orientação educativa do Agrupamento de Escolas Maria Keil para o período 2023/2027, pretende-se motivar os alunos para o

sucesso escolar, apoiar, motivar e envolver o pessoal docente e o não docente, maximizar os recursos do Agrupamento e mobilizar a comunidade educativa numa perspetiva constante de confiança, motivação e responsabilidade.

O aumento do número de alunos e de ofertas educativas trouxe novos desafios e oportunidades ao projeto inicial datado de 2015, daí que existem ações pedagógicas e opções de gestão que imprimem um caminhos e soluções diferentes dos adotados anteriormente, sem que com isso haja qualquer rutura ou quebra de identidade, antes pelo contrário.

A elaboração do presente Projeto Educativo resulta de um trabalho colaborativo e alargado de reflexão em torno de vários documentos estruturantes e da análise de evidências recolhidas pelas várias equipas de trabalho envolvidas no processo de autoavaliação e melhoria do Agrupamento de Escolas.

2. MATRIZ PEDAGÓGICA

Uma instituição educativa de sucesso assenta numa matriz pedagógica sobre a qual se constrói todo o edifício escolar. O desenho dessa matriz exige, por seu turno, um profundo conhecimento do meio educativo em que se insere o Agrupamento de Escolas Maria Keil, marcado pela realidade sociocultural e urbana e da população diversa que vai servir, exigindo, de igual modo, o compromisso claro com a realidade mais vasta em que se desenvolve a sociedade contemporânea.

O contexto local do Agrupamento de Escolas Maria Keil caracteriza-se hoje sobretudo pela riqueza da multiculturalidade, pela convivência entre diferentes origens e pela valorização, em simultâneo, do que é único em cada aluno e do que é múltiplo na nossa comunidade. Defendemos, assim, uma ação pedagógica que, dirigindo-se ela própria a uma vasta diversidade de sujeitos únicos — incluindo os nossos alunos migrantes e as famílias da comunidade local —, respeita a diferença, estimula a inclusão, promove a interculturalidade e educa para a integração numa sociedade complexa e multifacetada.

A ação pedagógica assume-se, por isso, como uma tarefa de coesão social que exige cooperação e comunhão de objetivos entre a escola, as famílias, a Câmara Municipal de Loures e os parceiros locais. Este pressuposto implica a consideração do global na ação local, requerendo partilha e colaboração estreita.

Em segundo lugar, acreditamos que uma conceção educativa de sucesso coloca à frente do conteúdo a razão de ser deste. Não se trata apenas de aprender o quê, é necessário a todo o momento ter presente o para quê. Desta forma, as crianças e os jovens que educamos no Agrupamento de Escolas Maria Keil e restantes aprendem antes de mais a valorizar a educação e a atribuir-lhe um sentido, um significado sem o qual não poderão entender como significativas as aprendizagens.

Numa realidade onde as vulnerabilidades socioeconómicas desafiam frequentemente o percurso dos jovens, a escola assume-se como o principal motor de elevador social e um investimento no futuro de cada um.

A escola prepara os indivíduos para a vida cívica, dotando-os de ferramentas essenciais para quebrar ciclos de exclusão: desenvolvimento pessoal, espírito crítico, autonomia, autoestima e capacidade de resolução de problemas. Só tendo presente o valor transformador da educação, explicitando-o e demonstrando-o junto dos nossos alunos, é possível fomentar neles a motivação conducente ao sucesso escolar e à conclusão plena dos seus percursos formativos.

A fechar o triângulo matricial de base, se a nossa conceção de educação se projeta no futuro e nas vivências em sociedade, ela não pode ignorar as normas sociais, a sustentabilidade e a cidadania ativa. Educar para a cidadania exige experiência prática: esta vivência reflete-se no compromisso ambiental diário através do programa **Eco-Escolas** (pelo qual hasteamos orgulhosamente a nossa Bandeira Verde) e na promoção de estilos de vida equilibrados com o projeto **Escolas Saudáveis**. A nossa ação pedagógica desenrola-se num quadro de respeito por si próprio e pelo outro, de inclusão e de cumprimento das normas que nos regem, integrando e apoiando respostas específicas como a nossa **Unidade de Ensino Estruturado**.

Este quadro está necessariamente presente em todos os momentos da vida escolar, adaptando-se a cada estabelecimento que compõe o Agrupamento, desenvolvendo-se e atravessando todos os ciclos, desde a **Educação Pré-Escolar** e **1.º Ciclo** até aos **2.º e 3.º Ciclos**, sem esquecer as segundas oportunidades geradas pelos **Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA)** e **de Jovens (CEF)**.

A ênfase colocada na inclusão, nos aspetos sociocognitivos, artísticos e nos valores não significa uma desvalorização dos currículos formais. Pelo contrário, tem em vista mediá-los através de projetos dinamizadores (como o **Clube das Artes** ou parcerias como a **Orquestra Geração**), potenciando as aprendizagens que deles decorrem e dando-lhes um sentido integrado, prático e holístico.

Desejamos que o compromisso com o real, a cooperação comunitária e a valorização da educação gerem a motivação necessária para que se crie e desenvolva uma cultura de exigência e sucesso, com reflexo em elevados resultados académicos e humanos.

Finalmente, tratando-se de um Projeto Educativo que envolve unidades de educação e ensino dotadas de especificidades geográficas e comunitárias próprias o documento preserva a identidade de cada estabelecimento, mas organiza a diversidade, dando-lhe coerência e uma intencionalidade partilhada. A operacionalização obedece a orientações gerais trabalhadas de forma articulada entre os diferentes ciclos e departamentos, privilegiando-se a comunicação em rede e o trabalho colaborativo para assegurar que nenhum aluno é deixado para trás.

Em suma, a matriz pedagógica do Agrupamento de Escolas Maria Keil está bem sintetizada nos vários elementos que compõem o logotipo do Agrupamento de Escolas, uma vez que o mesmo invoca os seguintes conceitos: Aprendizagem; Conhecimento; Horizonte; Partilha.

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS
MARIA KEIL

3. IDENTIDADE DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

Figura 1 - Ilustração sobre a missão e a visão de escola pública inspirada na obra da artista Maria Keil.

3.1. MISSÃO

A Lei de Bases do Sistema Educativo e o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, determinam que as Escolas são estabelecimentos de ensino

aos quais está confiada uma missão de serviço público, baseada no princípio do direito à educação que consubstancie uma cultura humanística, artística, científica e técnica.

O Agrupamento de Escolas Maria Keil tem por missão proporcionar às crianças e jovens, num quadro de valores universais e de formação integral do ser humano, os meios para a aquisição de conhecimentos e para o desenvolvimento de competências que lhes permitam crescer como cidadão responsáveis, empreendedores e dotados de capacidade de resposta aos desafios da sociedade.

3.2. VISÃO

O Agrupamento de Escolas Maria Keil ambiciona constituir-se como uma referência no desenvolvimento das aprendizagens dos alunos, conducentes ao sucesso, à valorização pessoal e à integração social, através de um processo que se quer baseado em modelos de gestão eficientes e eficazes, de inovação, de qualidade e de excelência. Tem, igualmente, como ambição a implementação de processos eficazes que promovam as aprendizagens dos alunos, proporcionando um ensino de qualidade e respondendo às suas necessidades e expetativas, contribuindo, todos, para a formação de cidadãos preparados para aprendizagem ao longo da vida e para o exercício de uma cidadania responsável, contribuindo para a formação de cidadãos preparados para a aprendizagem, ao longo da vida, e para o exercício de uma cidadania responsável, com vista à consecução do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

Integrando um sentido ético de serviço público, pretende promover o sucesso e prevenir o abandono escolar, promover a igualdade de oportunidades, a participação, a iniciativa da comunidade educativa e, ainda, dentro da autonomia que lhe é confiada, ser eficaz e eficiente. Deste modo, pretende construir um modelo de escola como espaço de compromisso com a prestação de uma educação/formação de qualidade, com base na interação entre todos os elementos da comunidade escolar.

3.3. PRINCÍPIOS E VALORES

Figura 1 - Princípios orientadores da ação educativa

Para além dos valores consagrados pela legislação em vigor, o Agrupamento de Escolas Maria Keil define os seguintes princípios pedagógicos orientadores:

- Estimular e incentivar a aprendizagem e a inovação, numa lógica de articulação vertical e horizontal, baseada numa cultura de exigência e rigor;
- Proporcionar aos alunos oportunidades de crescimento pessoal e social numa perspetiva justa da educação para a cidadania e para os valores e promoção da inclusão e integração;
- Promover ambientes cooperativos de aprendizagem diferenciados de modo a assegurar a igualdade de acesso ao sucesso para todos;
- Valorizar a aprendizagem ativa e autónoma dos alunos, valorizado saberes, atitudes e realizações conseguidas por todos os alunos;
- Assegurar a toda a comunidade educativa a descoberta e o desenvolvimento pleno e harmonioso dos interesses, aptidões e competências;
- Garantir um clima de compromisso e de responsabilidade e de responsabilização entre toda a comunidade escolar de modo a assegurar a participação e o empenho de todos na criação de uma escola como centro ativo de aprendizagem e de valorização de saberes e atitudes;

- Suscitar o compromisso dos todos os parceiros na criação de uma escola entendida como comunidade educativa, um centro ativo de aprendizagens e capacitação, adaptada a um mundo em constante mudança.

Todos estes princípios orientadores da ação pedagógica assentam em valores como:

- *Cooperação*, desenvolvendo técnicas de ajuda, de comunicação e de escuta;
- *Inclusão*, numa perspetiva de aceitação e de valorização da diferença;
- *Integração*, no compromisso com o pleno desenvolvimento pessoal de si e dos outros;
- *Justiça*, no sentido do respeito por si próprio, pelo outro e pelo ambiente;
- *Liberdade*, respeitando a autonomia de si próprio e do outro e o direito de ser;
- *Responsabilidade*, numa atitude de reflexão, implicação e desejo de atuar;
- *Responsabilização*, comprometendo todos numa ação comum;
- *Solidariedade* para com a comunidade escolar.

O Agrupamento de Escolas Maria Keil opta por um modelo de educação que integra a dimensão curricular e a dimensão do enriquecimento curricular, apostando numa escola que desenvolve nos alunos o gosto pelo saber, potenciando o pleno desenvolvimento das capacidades dos alunos, da diversificação dos percursos escolares, dos valores de cidadania e do sucesso educativo.

Sustentados pelos princípios acima indicados, a operacionalização da ação pedagógica e a liderança obedece, deste modo, a orientações gerais, que são trabalhadas a diferentes níveis de intervenção e adaptadas às diversas especificidades:

- **Gestão e liderança**
  - Desenvolvimento de processos participativos na tomada de decisão;
  - Gestão participativa/decisão responsável assente no diálogo e na partilha;
  - Liderança partilhada através da delegação de competências e simultaneamente liderança responsável, centralizada em três níveis de intervenção: Direção, Estruturas Intermédias e Sala de Aula;
  - Responsabilidade diferenciada, partilhada e responsabilizada;
  - Valorização dos compromissos informais da organização.

- **Medidas e práticas de gestão pedagógica**
  - Acompanhamento das estruturas de apoio;
  - Avaliação e acompanhamento das modalidades de apoio educativo;
  - Planificação e acompanhamento dos conteúdos programáticos;

- Análise dos resultados obtidos;
- Definição de critérios de construção/avaliação do Plano Anual de Atividades;
- Desenvolvimento da comunicação interna/externa;
- Implementação de práticas para definir/analisar os critérios de avaliação;
- Iniciativas para definir, acompanhar e avaliar do Plano de Formação do Pessoal Docente e Pessoal não Docente;
- Monitorização das atividades de desenvolvimento curricular;
- Processo de articulação/informação apoiado nos Coordenadores das Estruturas e Serviços de Orientação Educativa;
- Supervisão e avaliação do Projeto Educativo.

- **Reflexão, Avaliação e inovação**

  - Apoiar, motivar e envolver o pessoal docente e o não docente;
  - Maximizar os recursos do Agrupamento;
  - Mobilizar a comunidade educativa (confiança, motivação e responsabilidade);
  - Motivar os alunos para o sucesso escolar.

As orientações atrás referidas, que proporcionam um sentido integrado e holístico e que se dirigem a uma vasta diversidade de sujeitos únicos (inseridos em múltiplos contextos e relações), respeitam a diferença. Estimulam, ainda, a construção identitária de um projeto de escola, em cooperação e comunhão de objetivos entre todos. Esta ação rege-se por três princípios partilhados por todos aqueles que têm como tarefa educar:

- Princípio do **SABER:**
  Valorização do saber e do conhecimento nas vertentes científico-tecnológicas, humanística, desportiva e artística das aprendizagens, mediante a adoção de uma cultura de exigência e rigor, tendo em vista a qualidade e o sucesso educativo.

- Princípio da **RESPONSABILIDADE:**
  Envolvimento e corresponsabilização dos encarregados de educação, alunos e docentes no processo de ensino-aprendizagem. Valorização da consciência ética e do exercício de cidadania responsável, privilegiando a inclusão e a cooperação.

- Princípio da **AUTORREGULAÇÃO**:
  A organização deve basear-se numa autoavaliação constante, de modo a aferir as dificuldades da comunidade educativa, redefinindo as suas metas e objetivos em caso de necessidade.

Sustentados pelos princípios acima indicados, a operacionalização da ação pedagógica e a liderança obedece a orientações gerais, que são trabalhadas a diferentes níveis de intervenção e adaptadas às diversas especificidades. Na prática diária e quotidiana, priorizam-se as seguintes atitudes/compromissos:

- Colaboração;
- Compromisso;
- Comunicação;
- Cultura de sucesso;
- Motivação;
- Partilha;
- Participação;
- Respeito;
- Responsabilidade.

No que diz respeito à gestão e à liderança do Agrupamento de Escolas apresentam-se os seguintes pressupostos:

- Desenvolvimento de processos participativos na tomada de decisão;
- Gestão participativa/decisão responsável assente no diálogo e na partilha;
- Liderança partilhada através da delegação de competências e, simultaneamente, na liderança responsável, centralizada em três níveis de intervenção: Direção, Estruturas Intermédias e Sala de Aula;
- Responsabilidade diferenciada, partilhada e responsabilizada;
- Valorização dos compromissos informais da organização.

No que diz respeito às medidas e práticas de gestão pedagógica do Agrupamento de Escolas, as mesmas são sustentadas pelos seguintes princípios:

- Acompanhamento das estruturas de apoio;
- Avaliação e acompanhamento das modalidades de apoio educativo;
- Planificação e acompanhamento dos conteúdos programáticos;
- Análise dos resultados obtidos;
- Definição de critérios de construção/avaliação do Plano Anual de Atividades;

- Desenvolvimento da comunicação interna/externa;
- Implementação de práticas para definir/analisar os critérios de avaliação;
- Iniciativas para definir, acompanhar e avaliar do Plano de Formação do Pessoal Docente e Pessoal não Docente;
- Monitorização das atividades de desenvolvimento curricular;
- Processo de articulação/informação apoiado nos Coordenadores das Estruturas e Serviços de Orientação Educativa;
- Supervisão e avaliação do Projeto Educativo.

No que diz respeito à gestão e liderança, apresentam-se os seguintes princípios orientadores:

- Gestão participativa/decisão responsável assente no diálogo e na partilha;
- Responsabilidade diferenciada, partilhada e responsabilizada;
- Desenvolvimento de processos participativos na tomada de decisão;
- Liderança partilhada através da delegação de competência e, simultaneamente, liderança responsável centralizada em três níveis de intervenção: Direção, Estruturas Intermédias e Sala de Aula;
- Valorização dos compromissos informais da organização;
- Incremento da articulação/informação apoiado nos Coordenadores das Estruturas e Serviços de Orientação Educativa;
- Acompanhamento/planificação dos conteúdos programáticos;
- Análise dos resultados obtidos;
- Supervisão e avaliação do Projeto Educativo.

Como em todos os processos de gestão, será essencial a manutenção de uma prática sistemática e partilhada de reflexão, avaliação, inovação do trabalho efetuado, processo esse empreendido de forma habitual pelas estruturas de ação educativa e outras do Agrupamento de Escolas, sabendo toda a comunidade escolar a importância de:

- Motivar os alunos para o sucesso escolar;
- Apoiar, motivar e envolver o pessoal docente e não docente;
- Maximizar os recursos do Agrupamento de Escolas;
- Mobilizar a comunidade escolar;
- Fomentar a confiança, motivação e responsabilidade.

4. CONTEXTO E CARACTERIZAÇÃO GERAL DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

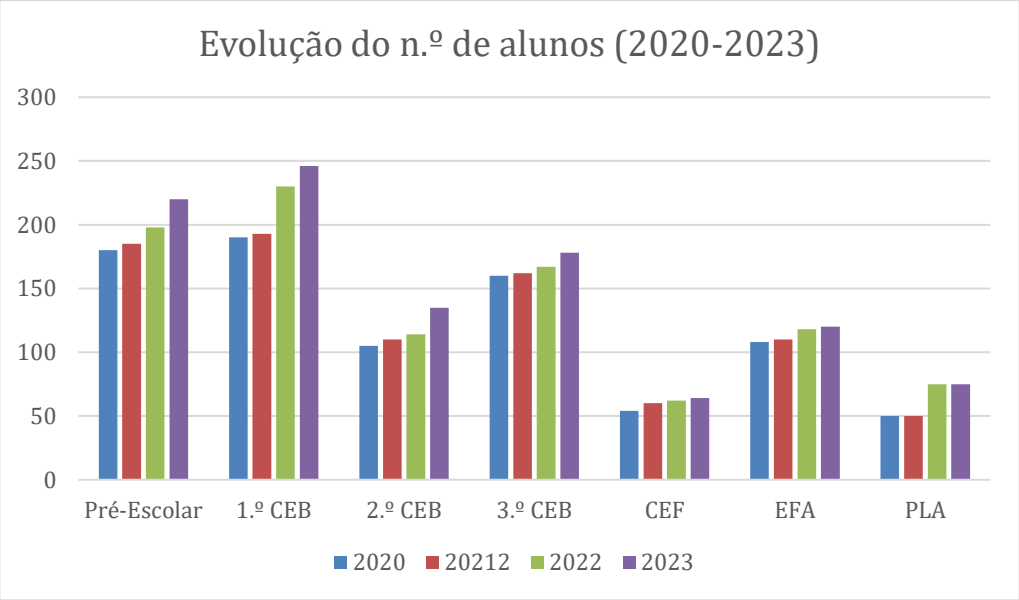
Constituído a 14 de julho de 2004, o Agrupamento de Escolas de Apelação integra o Programa de Territórios Educativos de Intervenção Prioritária desde o ano letivo de 2005/2006 e é constituído por

três unidades educativas: a Escola Básica Maria Keil (sede do Agrupamento), a Escola Básica de Apelação e o Jardim de Infância de Apelação. A 8 de maio de 2017 foi alterada a denominação do Agrupamento de Escolas de Apelação, Loures, para Agrupamento de Escolas Maria Keil, Loures.

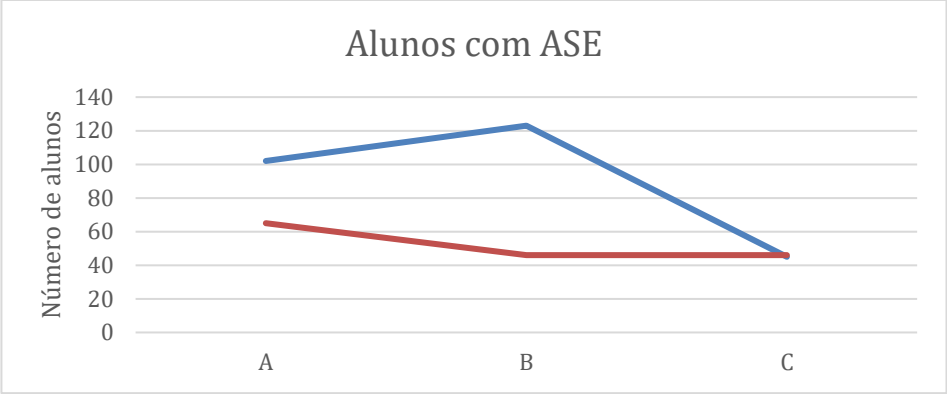
Os estabelecimentos de ensino do Agrupamento estão localizados num raio de um quilómetro, aproximadamente, o que facilita a articulação horizontal e vertical e o desenvolvimento de projetos comuns. As infraestruturas do Agrupamento de Escolas têm uma média de idades de 30 anos, sendo o equipamento mais antigo, a Escola Básica de Apelação, construída no ano de 1972.

A oferta educativa é bastante diversificada e adequada à comunidade escolar. Deste modo, o percurso educativo dos alunos inicia-se na Educação Pré-Escolar até ao 3.º Ciclo do Ensino Básico, existindo outras vias de ensino como os Cursos de Educação e Formação de Jovens. A integração escolar é garantida pela existência de estruturas ou valências educativas de apoio aos alunos, como o Centro de Apoio à Aprendizagem ou Português Língua de Acolhimento, garantindo não só a igualdade de oportunidades como o sucesso escolar de todos. Para além do princípio da escola para todo, o presente Projeto Educativo aposta, também, no regresso à escola a todos aqueles, que por motivos diversos abandonaram o percurso escolar, pretendam concluir os vários níveis de ensino, através da frequência dos Cursos de Educação e Formação de Adultos. Existem a possibilidade de frequência dos Cursos de Português Língua de Acolhimento.

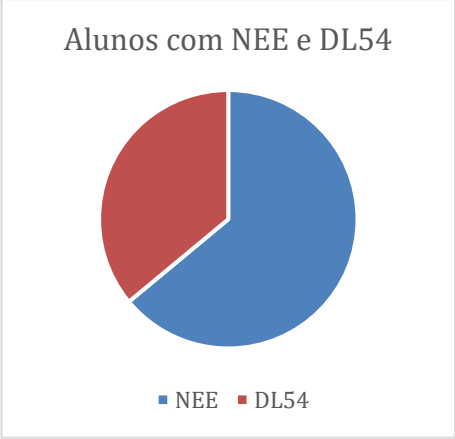
Os números de alunos matriculados nas diferentes ofertas educativas aumentaram significativamente e de forma constante ao longo dos últimos anos letivos, fenómeno este que se evidencia, nos vários ciclos de ensino. Note-se que a maioria dos alunos completam todos os ciclos de ensino, até ao 3.º Ciclo de Escolaridade, no Agrupamento de Escolas Maria Keil, ao contrário do que acontecia no período antes de 2016.



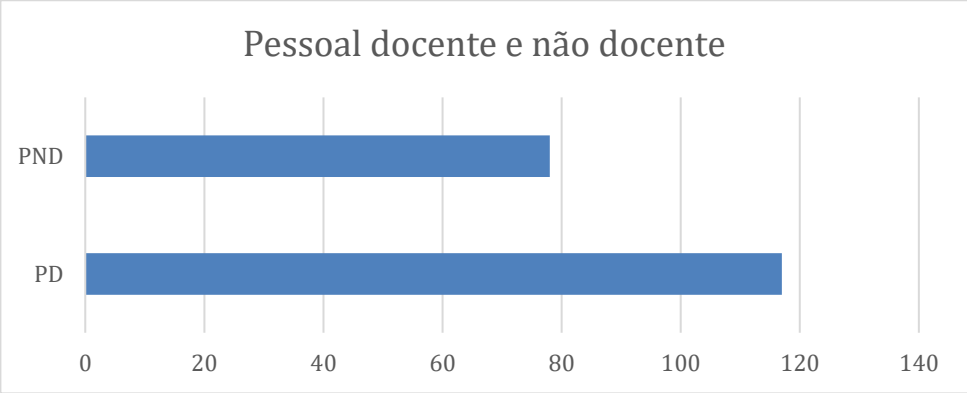
Uma característica marcante é o considerável número de alunos beneficiários da Ação Social Escola (ASE), tendência que se acentuou desde 2020.



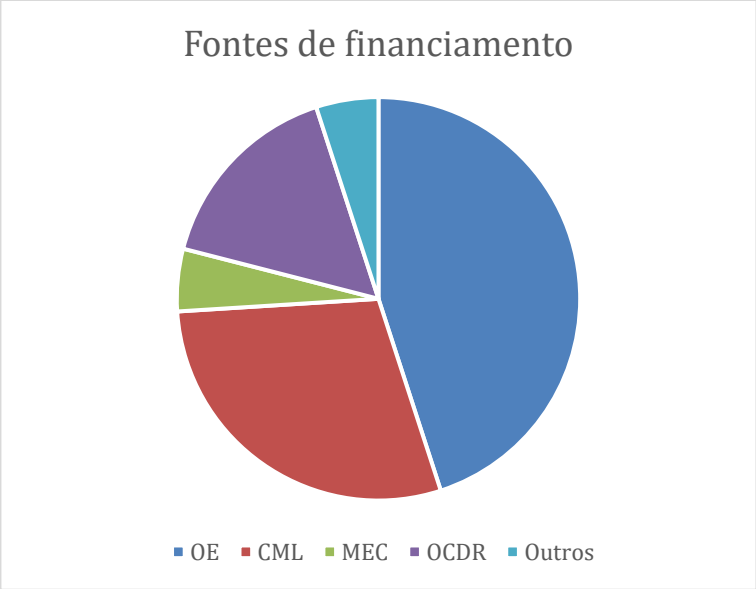
Por outro lado, têm-se acentuado o aumento de alunos com necessidades educativas especiais, o que tem mobilizado, de forma significativa, recursos humanos e materiais cada ano letivo.



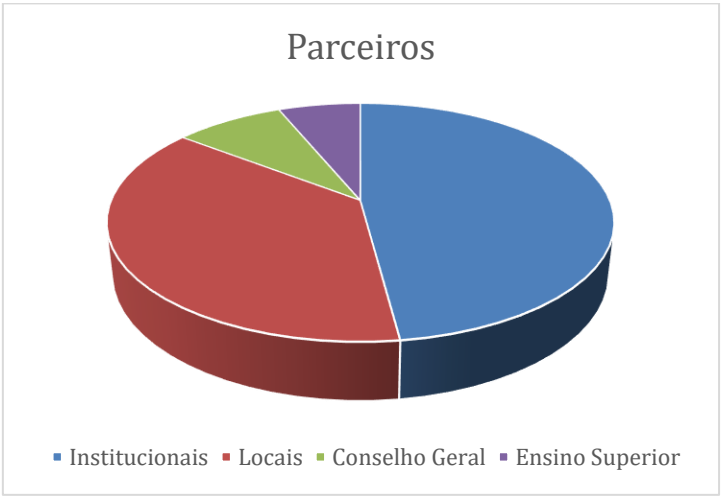
A tendência de crescimento têm obrigado o aumento de pessoal docente e não docente afeto ao Agrupamento de Escolas, sendo que entre docentes, assistentes técnicos, assistentes operacionais e técnicos especializados destaca-se a manutenção e continuidade, sendo muito predominante a existência de lugares de quadro.



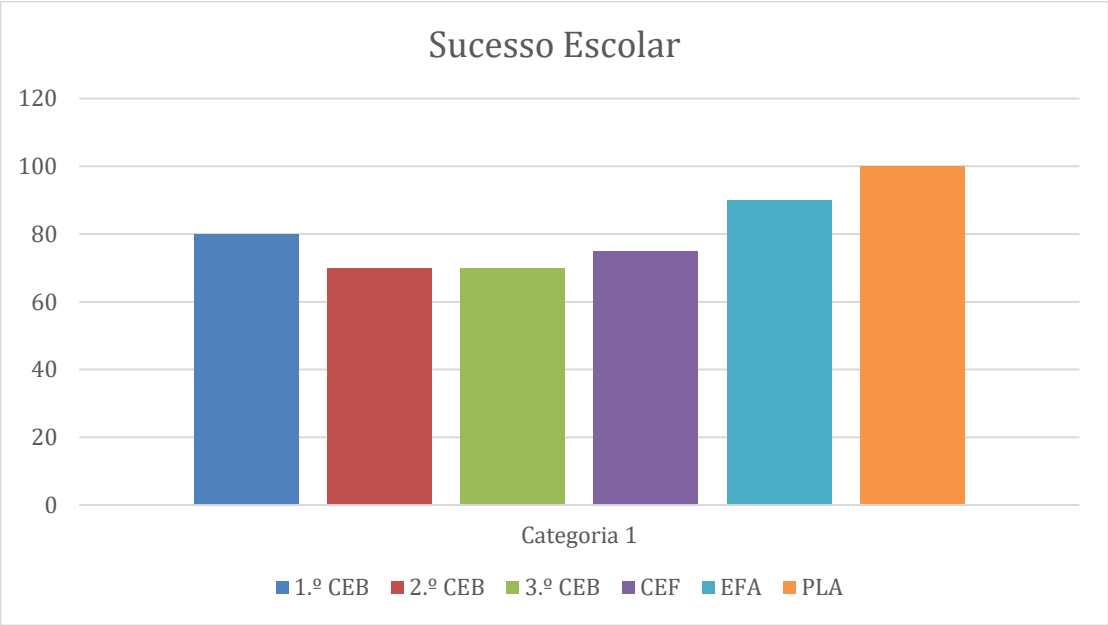
De forma muito sintética, demonstra-se em % a origem das fontes de financiamento do Agrupamento de Escolas Maria Keil.



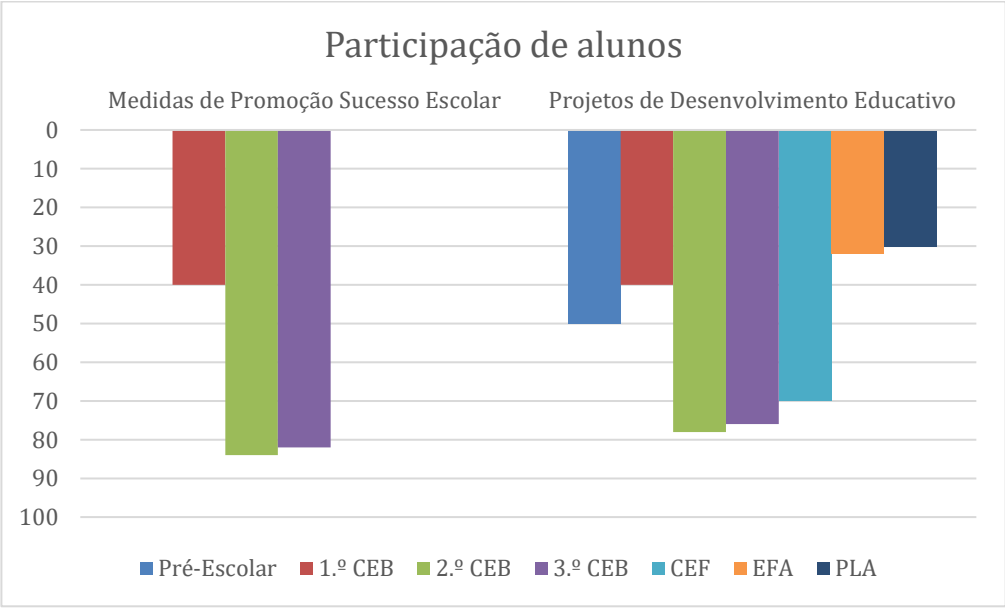
Sustentando a profunda convicção de que o sucesso educativo depende, também, da aproximação à comunidade em geral, este Projeto Educativo suscita o reforço constante da ligação (parceria) com todas as entidades das quais possam resultar em apoios, em protocolos de colaboração, na troca de experiências e no intercâmbio de atividades e iniciativas. Fomentar esta aproximação, permite-nos atenuar algumas carências e necessidades específicas inerentes à prossecução do Plano Anual de Atividades e do Projeto Educativo, refletindo-se, naturalmente, de forma positiva na prestação do serviço educativo disponibilizado. Deste modo, o Agrupamento de Escolas Maria Keil procura construir uma escola atrativa, mas que também cria valor. Crê na colaboração, na solidariedade da comunidade educativa e na importância dos contributos dos parceiros.



Os dados da monitorização e avaliação interna apontam a melhoria do sucesso escolar, bem como de outros indicadores que contribuem, de sobremaneira, para o sucesso escolar dos alunos. Apesar de animadores, o presente documento preconiza ações concretas de melhoria a serem implementadas

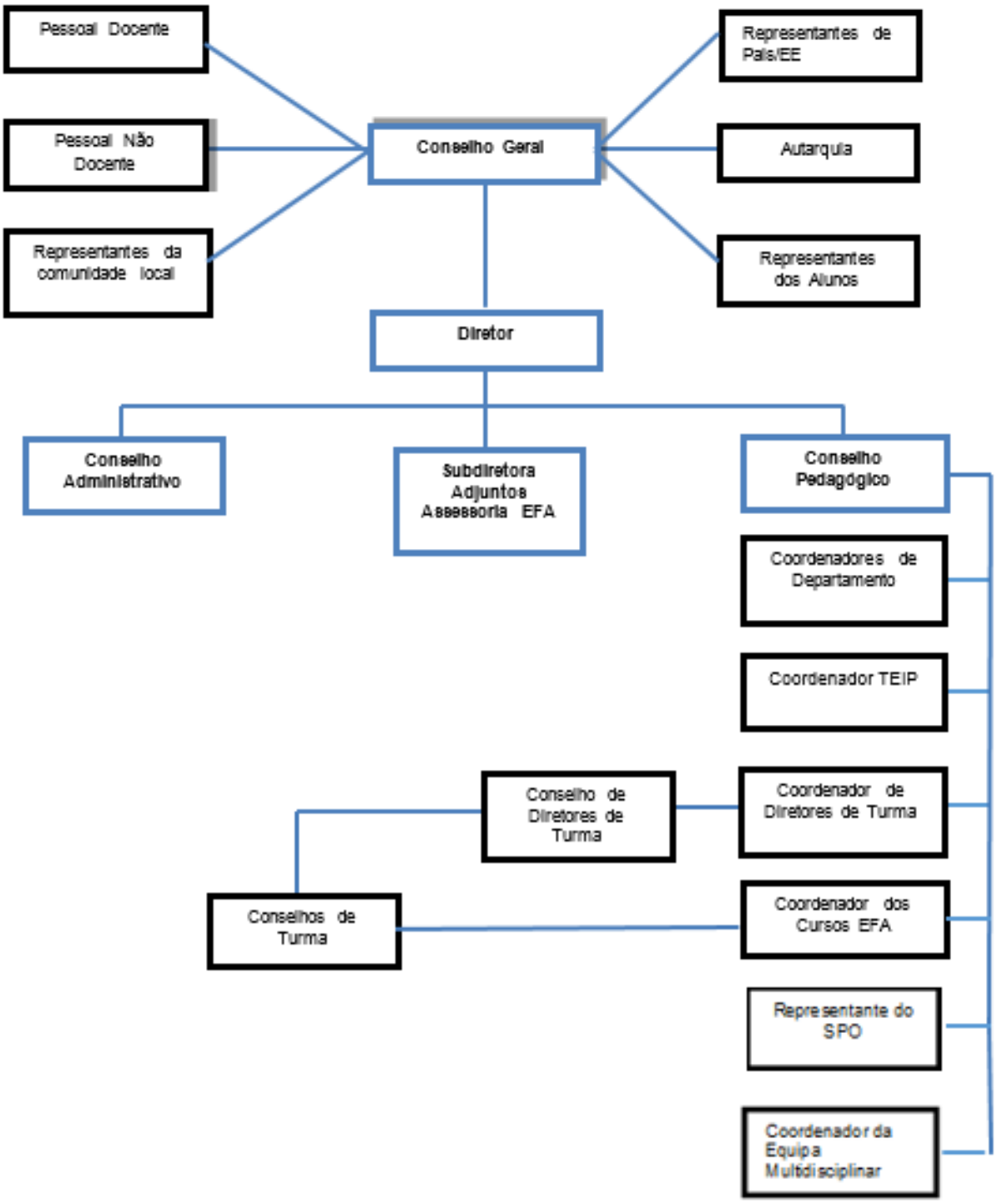


No Agrupamento de Escolas desenvolvem-se um conjunto de projetos de desenvolvimento educativo, que alinhados com o Projeto Educativo e inscritos no Plano Anual de Atividades do Agrupamento de Escolas os seguintes recursos educativos. Estes projetos podem ser consultados na página eletrónica do Agrupamento de Escolas, através do endereço www.emariakeil.pt



Apostando na comunicação e informação, a organização do Agrupamento de Escolas Maria Keil procura rentabilizar as reuniões dos diferentes órgãos de administração e gestão, das estruturas educativas,

das estruturas de coordenação, privilegiando, sempre que possível, as novas tecnologias de informação e comunicação. Assim, de acordo com a legislação em vigor, a sua ação estrutura-se de acordo com o seguinte organograma:



5. PONTOS FORTES [1]

- **Autoavaliação**
  - A consistência dos procedimentos de autoavaliação, assentes numa lógica de recolha sistemática, e a sua articulação com os restantes processos de avaliação em curso no Agrupamento de Escolas;
  - A adoção de medidas para a superação de problemas identificados em resultado das práticas de autoavaliação, com impacto, nomeadamente, no combate à indisciplina e ao abandono escolar.
- **Liderança e gestão**
  - Visão estratégica orientada para o desenvolvimento organizacional e para a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares;
  - A adesão a programas e projetos diversificados e o estabelecimento de parcerias que favorecem a dinamização de iniciativas promotoras da inclusão de crianças e alunos e o enriquecimento das experiências de aprendizagem.
- **Prestação do serviço educativo**
  - O investimento bem-sucedido na diversificação da oferta educativa e formativa como estratégia de captação de novos alunos, correspondendo, em particular, às necessidades formativas da comunidade local;
  - O trabalho realizado no âmbito da proteção e prevenção de comportamentos de risco, em articulação com a rede social local, que resulta numa atuação célere junto de crianças, alunos e famílias, nomeadamente na planificação das atividades e na construção e partilha de materiais pedagógico-didáticos.
- **Resultados**
  - A definição de prioridades estratégicas de combate ao abandono e absentismo com efeitos positivos na redução destes indicadores;
  - A valorização da imagem do Agrupamento de Escolas, através da mobilização da comunidade para a ação educativa e do desenvolvimento de iniciativas quer promovem a igualdade de oportunidades para todas as crianças e alunos.

[1] Dados retirados do relatório da Avaliação Externa da Escola – Terceiro Ciclo – datado de 20/01/2023.

6. AÇÕES DE MELHORIA [2]

- **Autoavaliação**
  - Reforço dos mecanismos de autoavaliação centrados nos processos de ensino e aprendizagem, por forma a promover a qualidade da prestação do serviço educativo e a melhoria dos resultados académicos;
  - Agregação e aprofundamento da informação decorrente das práticas de autoavaliação, que espelhe a reflexão produzida acerca da eficácia das ações de melhoria, de modo a apoiar, sustentadamente, a tomada de decisões.

- **Liderança e gestão**
  - O maior envolvimento da comunidade escolar na conceção dos documentos estruturantes do Agrupamento de Escolas, no sentido de promover a apropriação e a ação concertada na consecução e na avaliação dos mesmos e, por conseguinte, incrementar o sucesso académico;
  - A dinamização de ações de formação relacionadas com as áreas prioritárias que apoiem a operacionalização do Projeto Educativo e dos referenciais curriculares em vigor e a disseminação interna entre pares.

- **Prestação do serviço educativo**
  - O incremento das práticas de articulação curricular, da aprendizagem cooperativa e da diferenciação pedagógica, de modo a garantir a progressão e a sequencialidade das aprendizagens e a melhorias dos resultados dos alunos;
  - A consolidação dos critérios de avaliação, a utilização da avaliação com finalidade formativa e a qualidade da informação devolvida aos alunos e às famílias, n o sentido de reforçar os processos de autorregulação das aprendizagens;
  - Implementação da observação das práticas educativas e letivas enquanto estratégia de desenvolvimento profissional dos docentes e de melhoria das práticas pedagógicas.

- **Resultados**
  - A reflexão e a análise interna sobre fatores de insucesso, de modo a tornar cada vez mais eficazes as medidas implementadas e reduzir as fragilidades identificadas ao nível dos resultados, nomeadamente os que originam a retenção;
  - O desenvolvimento de estratégias preventivas eficazes no âmbito da indisciplina, que favoreçam a criação de condições mais propícias às aprendizagens e conduzam à eliminação dos casos mais persistentes.

[2] Dados retirados do relatório da Avaliação Externa da Escola – Terceiro Ciclo – data do de 20/01/2023.

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

As linhas orientadoras do presente Projeto Educativo definem um quadro de referência para toda a comunidade educativa que estabelece com clareza os objetivos, as estratégias/iniciativas a implementar, as metas a atingir, traduzindo-se num plano de ação estratégico composto de várias áreas de intervenção cuja ação estratégica antevê a concretização de metas estabelecidas a serem alcançadas no período de 2023-2027.

As áreas onde o Agrupamento de Escolas deve incidir prioritariamente os seus esforços para a melhoria são as seguintes:

- Promoção do sucesso escolar e inovação pedagógica;
- Organização e desenvolvimento pedagógico;
- Escola e Comunidade;
- Otimizar a gestão de recursos humanos, materiais e financeiros;
- Promover a formação e a qualificação de docentes e não docentes.

7.1. PROMOÇÃO DO SUCESSO ESCOLAR E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA

METAS

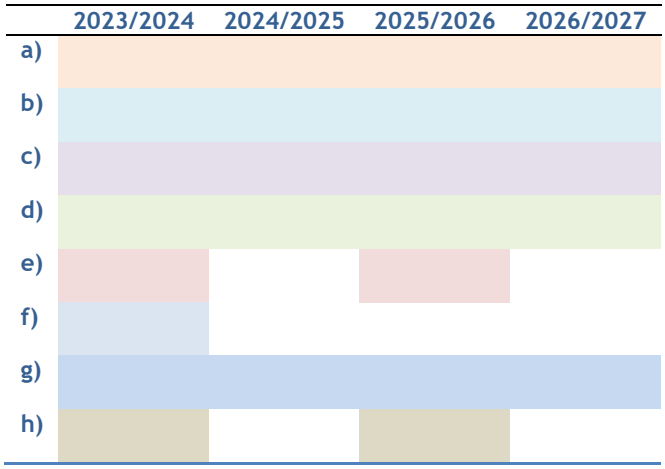
- Melhoria dos resultados escolares e das taxas de transição, no âmbito da avaliação interna, exames nacionais e provas finais;
- Melhoria da qualidade das aprendizagens e promoção da integração e do sucesso escolar de todos os alunos;
- Promoção do desenvolvimento de medidas de promoção do sucesso educativo e de projetos de desenvolvimento educativo implementados e a implementar;
- Melhoria da articulação e da sequencialidade pedagógica;
- Desenvolvimento de projetos de inovação pedagógica e de capacitação digital;
- Desenvolvimento de práticas alicerçadas em metodologia de projeto e na valorização da tecnologia para a aprendizagem;
- Desenvolvimento da Gestão Flexível do Currículo, garantindo aprendizagens transversais às diferentes áreas do currículo, numa lógica de ciclo e de articulação entre ciclos, potenciando as aprendizagens;
- Promoção de encontros de trabalho articulado, em sede dos diferentes departamentos, tendo sido garantida a articulação com todos os níveis de ensino, desde o Pré-escolar até ao 3.º Ciclo, numa lógica de articulação vertical e horizontal;

- Desenvolvimento de projetos pedagógicos em articulação com parceiros, e outros agentes, promotores do crescimento e desenvolvimento intelectual doa alunos.

LINHAS DE AÇÃO	OPERACIONALIZAÇÃO		INDICADORES/AVALIAÇÃO
Melhoria dos resultados escolares, garantindo a progressão e a sequencialidade das aprendizagens dos alunos.	● Incremento das práticas de articulação curricular, de aprendizagem cooperativa e de diferenciação pedagógica. ● Utilização da avaliação com finalidade formativa e autorregulação das aprendizagens. ● Reforço das medidas de promoção do sucesso escolar. ● Desenvolvimento do Plano de Transição de Ciclo.	a)	▪ Taxa de progressão ▪ % avaliação interna e externa ▪ Classificações médias obtidas ▪ Cumprimento dos programas e orientações curriculares ▪ Nível de aproveitamento dos alunos ▪ Eficácia dos planos de recuperação ▪ N.º de estratégias propostas/implementadas
Promoção de uma escola que transmite aos alunos competências ao nível do saber e do ser (cidadania), bem como fomenta as aprendizagens significativas.	● Aposta nas potencialidades dos recursos digitais como ferramenta de ensino e aprendizagem e de desenvolvimento de projetos de inovação e desenvolvimento curricular. ● Acompanhamento do percurso dos alunos (GAAF e Apoio Tutorial Específico).	b)	▪ Grau de adesão às atividades ▪ N.º de alunos acompanhados ▪ N.º de atividades realizadas
Aposta numa escola inclusiva que garanta, de facto, o acesso de todos ao conhecimento e ao sucesso.	● Diversificação da oferta educativa e das modalidades e dos instrumentos de avaliação, bem como dos instrumentos de diagnóstico das	c)	▪ N.º de alunos apoiados ▪ N.º de alunos – ASE ▪ N.º de alunos referenciados não elegíveis

	dificuldades dos alunos e dos progressos realizados.		
Promoção de uma cultura de mérito e de excelência.	● Valorização dos resultados escolares. ● Desenvolvimento dos Quadros de Honra e Mérito.	**d)**	▪ N.º de alunos propostos ▪ N.º de participantes
Desenvolvimento do modelo de intervenção, com base no respeito, responsabilidade e confiança que, envolvendo a comunidade, reduza a indisciplina e o absentismo e o abandono escolar.	● Reuniões periódicas com os pais/encarregados de educação e associação de pais. ● Envolvimento de parceiros. ● Melhoria do Código de Conduta/Manual de Procedimentos do AEMK.	**e)**	▪ N.º de participantes ▪ N.º de reuniões realizadas ▪ Taxa de absentismo e abandono escolar ▪ N.º de comportamentos tipificados ▪ N.º de ações de acompanhamento ▪ N.º de ocorrências disciplinares
Promoção do desenvolvimento do currículo, de acordo com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e valorização da centralidade da escola.	● Consolidação dos critérios de avaliação e diversificação das práticas de avaliação como base de sustentabilidade e de regulação das práticas pedagógicas. ● Reforço da articulação entre ciclos, prioritariamente nas áreas disciplinares de Português, Matemática e Educação para a Cidadania.	**f)**	▪ Monitorização periódica dos critérios de avaliação ▪ N.º de atividades realizadas ▪ Resultados anuais escolares nas disciplinas de Português e Matemática
Valorização do trabalho em sala de aula.	● Valorização do Plano de Turma como fator agregador e adaptado ao contexto das respetivas turmas.	**g)**	▪ Grau de concretização dos Planos de Turma ▪ % de sucesso por aluno/turma por disciplina

Aposta numa oferta educativa adequada e diversificada que promovendo a inclusão, garanta a aquisição de competências.	• Desenvolvimento de ofertas educativas específicas para jovens e adultos. • Incremento das Unidades de Ensino como garante da inclusão.	h)	▪ N.º de ofertas educativas ▪ N.º de alunos ▪ Avaliação do impacto das Unidades de Ensino



7.2. ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PEDAGÓGICO

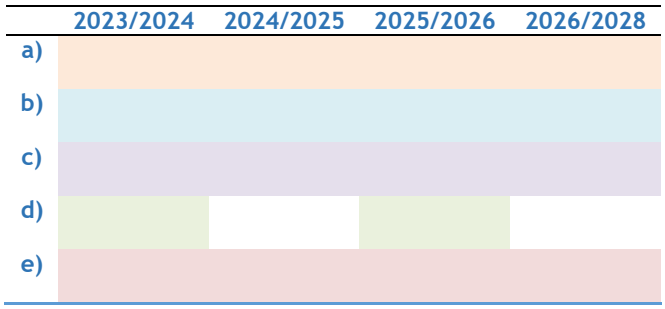
METAS

- Incremento de uma cultura de autoavaliação e reflexão responsável e partilhada;
- Melhoria do processo de comunicação interna/externa;
- Melhoria da articulação entre as várias estruturas de orientação educativa;
- Promoção do desenvolvimento organizacional sustentado do Agrupamento de Escolas;
- Valorização das Estruturas de Ação Educativa;
- Integração e potencialização de reformas educativas, bem como de estratégias que visam o empoderamento da Comunidade Escolar para a participação ativa na tomada de decisão, no âmbito da gestão curricular, pedagógica e educativa.

LINHAS DE AÇÃO	OPERACIONALIZAÇÃO		INDICADORES/AVALIAÇÃO
Consolidação de uma cultura de auto-avaliação e de reflexão sobre as práticas implemen-tadas no Agrupa-mento de Escolas.	▪ Desenvolvimento e reforço dos mecanismos de autoavaliação centrados nos processos de ensino aprendizagem, por forma a promover a qualidade da prestação do sucesso educativo e a melhoria dos resultados académicos. ▪ Implementação da observação da prática educativa e letiva enquanto estratégia de desenvolvi-mento profissional dos docentes e de melhoria das práticas pedagógicas. ▪ Consolidação e desenvolvi-mento de projetos de apoio aos alunos às famílias [3].	**a)**	▪ N.º de ações de autoavaliação ▪ Taxa e resultados obtidos anualmente ▪ Monitorização periódica ▪ N.º de projetos implementados ▪ N.º de alunos envolvidos ▪ N.º de famílias envolvidas
Promover autoconhe-cimento e desen-volvimento organizacional.	● Utilização de dados da autoavaliação na tomada de decisões e opções gestio-nárias. ● Desenvolvimento de mecanismos de agregação e aprofundamento da informação proveniente da autoavaliação, de modo a refletir a eficácia das ações de melhoria implementadas como fator de tomada de decisões sustentadas.	**b)**	▪ Análise obtida pelos dados de autoavaliação ▪ Elaboração de relatórios trimestrais e anuais ▪ Construção de base de dados do AEMK

[3] Trabalho a ser desenvolvido pelo GAAF e pelas Estruturas de Ação Educativa.

Promover a comunicação escola-família como fator de responsabilização no percurso escolar das crianças e alunos do Agrupamento de Escolas.	• Melhoria da comunicação formal e informal com as famílias fomentando a sua participação na vida da escola e em atividades de natureza diversificada na escola	c)	▪ Grau de eficiência do sistema de gestão de informação ▪ Acessos *online* ▪ Eficácia dos sistemas ▪ N.º de equipamentos
Efetuar o planeamento pedagógico do AEMK.	• Envolvimento das estruturas de ação educativa e das estruturas intermédias no processo de construção dos planos estratégicos do AEMK.	d)	▪ N.º de reuniões realizadas ▪ Documentos produzidos ▪ Grau de conhecimento dos documentos estratégicos do AEMK
Otimizar o desempenho das funções de coordenação.	• Consolidação dos planos de ação estratégica das Estruturas de Orientação Educativa.	e)	▪ Aplicação dos planos de ação e grau de sua consecução ▪ N.º de docentes envolvidos



7.3. ESCOLA E COMUNIDADE

METAS

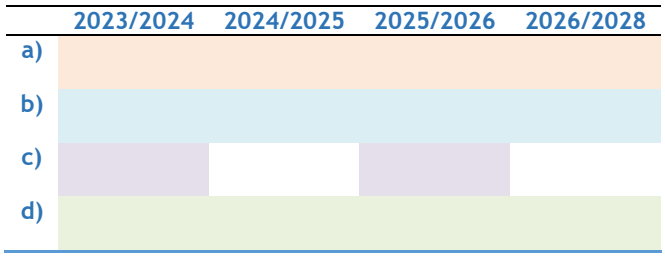
- Consolidação e incremento de uma imagem positiva do Agrupamento de Escolas e confiança no respetivo Projeto Educativo;
- Manutenção de um clima de convivência responsável, integradora e inclusiva de todos os elementos da comunidade escolar;

- Manutenção e alargamento de parcerias;
- Melhoria e adequação dos espaços escolares;
- Garantia da continuidade de uma Escola Inclusiva;
- Desenvolvimento das parcerias existentes e alargamento das mesmas a outras instituições educativas, sociais, culturais e desportivas;
- Valorização do Agrupamento de Escolas no seu todo como entidade educativa relevante;
- Alargamento da área de influência do Agrupamento de Escolas, consolidando a sua sustentabilidade;
- Aprofundamento da relação com a comunidade escolar;
- Aumento da procura e fidelização do percurso dos alunos no Agrupamento de Escolas;
- Desenvolvimento de atividades que promovam a participação de toda a comunidade escolar.

LINHAS DE AÇÃO	OPERACIONALIZAÇÃO		INDICADORES/AVALIAÇÃO
Desenvolvimento do programa de parcerias já existente.	▪ Estabelecimento de novas parcerias. ▪ Desenvolvimento de estratégias existentes e inovadoras de intervenção articulada com outras entidades/instituições nos domínios educativos, sociais, desportivos e culturais. ▪ Cedência e partilha de espaços e equipamentos.	**a)**	▪ N.º de parcerias estabelecidas ▪ N.º de protocolos estabelecidos ▪ N.º de intervenções ▪ Impacto na comunidade ▪ Concretização do PAA ▪ N.º de reuniões realizadas
Valorização do AEMK.	● Desenvolvimento do Projeto *Melhor Escola, Mais Escola* [4]. ● Melhoria/criação de espaços verdes. ● Incremento da visibilidade de projetos e práticas inovadoras do AEMK junto da comunidade escolar. ● Elaboração de um Plano de *Marketing*. ● Promoção de jornadas de Voluntariado.	**b)**	▪ N.º de intervenções e melhorias efetuadas ▪ Investimento efetuado ▪ Grau de satisfação da comunidade escolar

[4] Projeto implementado, de acordo com o Projeto de Intervenção apresentado em março de 2015, e desenvolvido até à atualidade, que visa uma intervenção planeada e sustentável nos espaços escolares de trabalho e de convívio.

Promover a relação escola-comunidade	• Desenvolvimento da comunicação e da informação escola-família envolvendo as estruturas educativas do AEMK. • Fomento da participação da comunidade na vida escolar.	



7.4. OTIMIZAR A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS

METAS

- Concretização de uma gestão eficaz e eficiente do ponto de vista da sustentabilidade;
- Otimização dos recursos existentes de forma responsável e responsabilizadora;
- Desenvolvimento das condições necessárias que possibilitem uma efetiva escola para todos;
- Valorização dos recursos humanos.

LINHAS DE AÇÃO	OPERACIONALIZAÇÃO		INDICADORES/AVALIAÇÃO
Gerir e rentabilizar recursos materiais e financeiros.	• Gestão eficaz e eficiente dos recursos financeiros do AEMK.	a)	▪ Avaliação da Conta de Gerência ▪ Relatórios de Conta de Gerência ▪ Investimentos realizados
Desenvolvimento e candidatura a projetos que potenciem a efetiva sustentabili-dade financeira do AEMK.	• Promoção e desenvol-vimento de candidaturas várias ao longo de cada ano letivo.	b)	▪ N.º de candidaturas realizadas ▪ Avaliação do retorno obtido

Planeamento da sustentabilidade do AEMK.	• Concretização de um Plano de Sustentabilidade do AEMK.	c)	• Projeção orçamental privativo concretizada anualmente
Valorização pessoal e profissional do pessoal docente e não docente.	• Incremento de uma cultura de participação, responsabilidade e de pertença através do envolvimento de todos na vida do AEMK. • Promoção da visibilidade e da divulgação de projetos e de práticas inovadoras.	d)	• N.º de docentes e não docentes envolvidos • N.º de atividades realizadas • N.º de participantes

	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2028
a)				
b)				
c)				
d)				

7.5. PROMOVER A FORMAÇÃO E A QUALIFICAÇÃO DE DOCENTES E NÃO DOCENTES

METAS

- Concretização de formação contínua e contextualizada orientada para o pessoal docente e não docente do Agrupamento de Escolas;
- Adequação das necessidades individuais (profissionais e pessoais) de formação com as necessidades de melhoria, mudança e inovação do Agrupamento de Escolas;
- Desenvolvimento de dinâmicas de partilha e de disseminação de conhecimentos entre o pessoal docente;
- Valorização da formação dos docentes, através da viabilização de troca de experiências e de *know how*, no que concerne ao processo constante de trabalho colaborativo;
- Desenvolvimento de mecanismos eficazes de inter e supervisão para o desenvolvimento pessoal e profissional do pessoal docente e não docente.

LINHAS DE AÇÃO	OPERACIONALIZAÇÃO		INDICADORES/AVALIAÇÃO
Promover a melhoria e a mudança.	● Implementação de Plano de Formação em articulação com o Centro de Formação de Loures Oriental.	a)	▪ Avaliação anual do Plano de Formação ▪ N.º de formações ▪ N.º de participantes
Melhorar as competências e a qualidade do desempenho.	● Promoção de ações, inscritas no PAA, de partilha de boas práticas e competências.	b)	▪ N.º de ações realizadas ▪ N.º de participantes

	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2028
a)				
b)				

8. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DE QUALIDADE DO AGRUPAMENTO

Uma escola de qualidade é aquela que satisfaz, antecipa e excede as necessidades e expectativas de alunos, encarregados de educação, docentes, assistentes operacionais e técnicos, e equipa diretiva. A nossa ação educativa cumpre diariamente a missão de promover o sucesso escolar e o desenvolvimento educativo, formando cidadãos autónomos, tolerantes e integrados numa comunidade marcada pela diversidade cultural. Desenvolvemos competências permanentes assentes no Perfil dos Alunos: aprender a ser, aprender a conhecer, aprender a fazer e aprender a viver juntos num mundo globalizado. A adoção do mapa estratégico do Agrupamento serve como referencial de melhoria contínua. Este instrumento garante que os objetivos do Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas e do Plano Anual de Atividades guiam a comunidade escolar rumo às metas certas, ajustando rotas sempre que necessário para responder às exigências sociais da nossa comunidade e do Concelho de Loures.

Deste modo os nossos **eixos prioritários de intervenção são:**

- **Cultura de exigência:** Criar ambientes educativos de corresponsabilidade, rigor e forte articulação pedagógica entre ciclos;
- **Melhoria dos resultados:** Implementar medidas de apoio ao estudo e atividades curriculares que elevem o sucesso escolar;
- **Autorregulação contínua:** Monitorizar as práticas letivas e os projetos de inclusão ao nível de cada estabelecimento escolar do Agrupamento;
- **Inclusão e acolhimento:** Garantir respostas eficazes para alunos com necessidades de saúde especiais e promover programas como o *Português Língua de Acolhimento*;

- **Avaliação do PEA:** Desenhar um sistema de recolha de dados que evite a cristalização do Projeto Educativo, adaptando-o a novas realidades.

No Agrupamento de Escolas Maria Keil estamos convictos de que o sucesso e dinamismo do presente Projeto Educativo assenta em cinco fatores fundamentais:

- Liderança participada: Envolvimento inequívoco e mobilizador do Diretor do Agrupamento de Escolas;
- Equipas dinâmicas: Escolha acertada da equipa coordenadora e das coordenações de estabelecimento;
- Parcerias e visibilidade.

O Diretor

Nuno Jorge Queiroz Correia