



**alvito**  
coração do alentejo



# Plano Estratégico Educativo Municipal de Alvito 2017-2021

---

*Para um futuro melhor!*

---



**alvito**  
coração da cidade



# PLANO ESTRATÉGICO EDUCATIVO MUNICIPAL DE ALVITO

## 2017-2021

### FICHA TÉCNICA

#### **Equipa responsável pela conceção do PEEM de Alvito:**

Sandra Saúde, Sandra Lopes e Filomena Machado (Instituto Politécnico de Beja)

Câmara Municipal de Alvito; Unidade Municipal de Ação Sociocultural

#### **Propriedade:**

**Câmara Municipal de Alvito (CMA)**

**ISBN: 978-989-97426-3-5**

Setembro, 2017

---





## ÍNDICE

<b>Nota de Abertura.....</b>	<b>7</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO E DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>9</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E OBJETIVOS .....	9
1.2. METODOLOGIA .....	13
<b>1.3. DIAGNÓSTICO E PRIORIDADES DE AÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2. ESTRATÉGIA DE AÇÃO.....</b>	<b>25</b>
2.1. LEMA, VISÃO E DINÂMICA OPERACIONAL .....	25
2.1.1. INTERVENÇÕES, AÇÕES E EQUIPAS RESPONSÁVEIS.....	29
2.1.2. INDICADORES DE RESULTADO E METAS.....	31
2.1.3. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO .....	34
<b>3. MODELO DE GOVERNANÇA.....</b>	<b>35</b>
<b>4. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO.....</b>	<b>37</b>
4.1. FLUXOGRAMA DE PROCEDIMENTOS.....	40
<b>5. CONTRATUALIZAÇÃO .....</b>	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
5.1. FICHAS CONTRATUALIZADAS POR INTERVENÇÃO ...	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
EIXO I. CONSOLIDAR A QUALIDADE E O RECONHECIMENTO DOS PROCESSOS FORMATIVOS.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
EIXO II. APOSTAR NUM ECOSISTEMA ACOLHEDOR, INOVADOR E IMPULSIONADOR DO EMPREENDEDORISMO.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
EIXO III. MELHORAR OS NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO E DE SUCESSO EDUCATIVO	<b>Erro! Marcador não de</b>
EIXO IV. ENRIQUECER A CIDADANIA PARTICIPATIVA, SOLIDÁRIA E O SENTIMENTO DE PERTENÇA.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
EIXO V. REFORÇAR A APOSTA NA VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS ENDÓGENOS PARA A DIFERENCIAÇÃO EDUCATIVA, CULTURAL E ECONÓMICA ....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E LEGISLAÇÃO CONSULTADA.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>46</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Análise.....	13
Figura 2 - Fases do PEEMA .....	18
Figura 3- Proporção de alunos nos vários ciclos a frequentar escolas em Alvito,2016/17	21
Figura 4- Dinâmica Operacional do PEEMA .....	26
Figura 5- Modelo de Governança do PEEMA .....	35
Figura 6 -Fluxograma de Monitorização e Avaliação .....	39

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Evolução da frequência escolar em Alvito, 2006-2017 .....	21
Tabela 2- Alunos inscritos em 2016/17 e previsão dos alunos para 2019/20.....	23
Tabela 3- Matriz SWOT da dinâmica socioeducativa de Alvito (síntese) .....	24
Tabela 4- Metas a assumir no PEEMA em 2021 .....	28
Tabela 5- Intervenções, Ações e Equipas Responsáveis do PEEMA .....	29
Tabela 6-Ações, Indicadores de resultado e Metas do PEEMA.....	31
Tabela 7-Cronograma de execução do PEEMA.....	34
Tabela 8-Fluxograma de procedimentos .....	40
Tabela 9-Fluxograma de procedimentos para a avaliação externa .....	42

## Nota de Abertura

---

*Estamos a modelar, segundo cremos, a cidade feliz, não pondo à parte um pequeno número dos seus habitantes para os elevar a esse estado, mas a cidade inteira.*

Platão, República, Livro IV

Os municípios vêm sendo chamados a participar no grande objetivo nacional de uma educação que garanta, a todos os cidadãos, os saberes e competências necessárias a uma integração plena na vida da comunidade e no desenvolvimento económico dos territórios.

Hoje os municípios já são, de alguma forma, responsáveis pela gestão da rede escolar, materializada nas cartas educativas, pelos transportes escolares, pela ação social escolar, pela gestão do pessoal não docente, pela organização da escola a tempo inteiro, pela manutenção dos espaços escolares. Aos municípios coloca-se hoje, no nosso entender, a missão de promover a educação/formação das suas comunidades numa perspetiva de desenvolvimento integrado através de projetos articulados e concretizados a partir de objetivos simultaneamente realistas e ambiciosos.

A assunção destas dinâmicas determina o estabelecimento do Plano Estratégico Educativo Municipal de Alvito (PEEMA) que ambiciona a conjugação dinâmica de um alargado conjunto de ações de natureza imaterial, centradas na dinamização pessoal, social, cultural e desportiva, numa perspetiva de capacitação e promoção de um desenvolvimento local sustentável.

O PEEMA consagra-se como instrumento de carácter estruturante, participado e prospetivo; afirma uma orientação educativa e a participação de todos os atores educativos na construção de uma verdadeira comunidade educativa.

O PEEMA projeta o sucesso educativo das nossas comunidades.

O PEEMA pretende referenciar, congregar e potenciar a ação educativa e formativa do concelho de Alvito; pretende ser alavanca de dinâmicas de afirmação da nossa identidade,



de desenvolvimento do território e instrumento de regulação e monitorização da ação educativa no concelho.

O PEEMA ambiciona o desenvolvimento e a integração de dinâmicas de formação de todos os membros da comunidade, numa perspetiva de estreitamento dos laços entre todos os atores das dinâmicas de formação, pessoal, social, cultural e desportiva, valorizando e integrando as suas iniciativas, na dupla perspetiva de satisfação dos objetivos do sistema educativo e da realidade sociocultural do concelho de Alvito.

O PEEMA, que agora se apresenta, é um documento de planeamento estratégico da ação educativa/formativa no nosso território, pensado para o médio prazo e construído de forma participada através do envolvimento das instituições e dos atores educativos locais, em articulação das várias áreas de desenvolvimento, numa visão integrada e partilhada da Educação para o Concelho. É um instrumento de ação orientado para o reforço da cultura e da coesão social do território, numa lógica de igualdade de direitos, oportunidades e cooperação.

Este PEEMA é um projeto e, como tal, não está finalizado, e muito menos é perfeito. É assumido como um documento aberto e recetivo às mudanças e orientações resultantes do esforço coletivo de melhoria e aperfeiçoamento ao longo do processo, de acordo com as perspetivas de todos os intervenientes.

O PEEMA será o que todos nós coletivamente quisermos: depende do nosso empenho; Poderá ser, certamente, instrumento de mudança e contributo para um território mais FELIZ.

Um **BOM CONCELHO** exige a participação de TODOS; a mudança está em nós; uma comunidade que a si própria nunca se comprometeu com alguma coisa, nunca fará aquilo de que é capaz.

*António Valério*

*Presidente da Câmara Municipal de Alvito*



## 1. ENQUADRAMENTO E DIAGNÓSTICO

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E OBJETIVOS

No quadro das políticas educativas, o “local” tem emergido como lugar privilegiado para a construção de novos referentes – estudos, planos, investigações, novos quadros legislativos, que atestam a importância e a influência que tem vindo a ser dada aos atores locais, no domínio da educação.

Neste campo, diversos autores têm ressaltado a importância dos conceitos de território educativo e de territorialização que remetem para a valorização do local, como espaço de construção de políticas educativas e, sobretudo, para a “(...) apropriação, de uma determinada comunidade, de diversos espaços sociais” (Barroso, 2013, p.21).

Partindo do entendimento da educação como um assunto que a todos – família, escola, cidadãos, associações, poder local – diz respeito, a construção de um plano estratégico educativo municipal deve ser operacionalizada “num determinado território, com a participação, o envolvimento e a implicação de atores bem concretos e com uma visão e um sentido estratégico bem definidos” (Almeida, 2014, p.25). Tal entendimento implica que se considere a escola, não como o “centro da coletividade”, mas apenas “uma entre as muitas instituições da sociedade que promovem a educação (...) através de um aproveitamento das potencialidades culturais e educativas que existem na sociedade e de uma responsabilização do conjunto das entidades públicas e privadas” (Nóvoa, 2009, p.9). Seguimos, também, a ideia de Nóvoa (2009, p.14) que defende a necessidade “(...) de um novo contrato educativo, celebrado com toda a sociedade (...) que tenha como base o reforço do espaço público da educação”, e que seja, simultaneamente, “deliberativo”, ou seja, que aos atores locais, seja dada a possibilidade de participarem na discussão e na decisão.

A publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro) reconheceu aos municípios um papel educativo, considerando-os como



parceiros sociais na definição e gestão da política educativa. Mais tarde, a publicação dos decretos –lei nº172/91, de 10 de maio e 115-A/98, de 4 de maio assinalam novos avanços. Nesta década destaca-se sobretudo a lei nº 159/99, de 14 de setembro, que estabeleceu o quadro de transferências de atribuições e competências para as autarquias locais, definindo competências ligadas à conceção e planeamento do sistema educativo, onde se incluem a elaboração das Cartas Escolares e a criação dos Conselhos Locais de Educação.

Em 2003, a publicação do decreto-lei nº 7/2003, de 15 de janeiro, permitiu instituir os Conselhos Municipais de Educação e definir os termos de elaboração e aprovação das Cartas Educativas. Neste enquadramento foi relevada a preocupação de territorializar as políticas educativas, concedendo aos municípios um papel de destaque na coordenação da política educativa a nível local.

Desde então, as competências municipais ligadas à conceção e planeamento local têm assumido uma importância crescente, facilitando a articulação entre iniciativas e programas nacionais e locais, favorecendo a expansão, reordenamento e requalificação da rede pública de ensino (Batista, 2014). Em complemento, o protagonismo concedido aos municípios com a generalização do ensino do inglês (despacho nº 14753/2005, de 5 de julho), e as atividades de enriquecimento curricular (despacho nº 12591/2006, de 16 de junho, alterado pelos despachos nº 14460/2008, de 26 de maio e nº 8683/2011, de 28 de junho), contribuíram para alargar o leque de responsabilidades diretas na educação, por parte do poder local, que implicaram a organização de serviços, recursos materiais e humanos.

Em 28 de Julho de 2008, o decreto-lei nº 144, devolveu o quadro de competências para os municípios em matéria de educação, o que permitiu que a 16 de setembro desse ano, o Ministério da Educação e o município de Alvito tivessem assinado o contrato de execução nº 211 que viria a ser publicado a 27 de Julho de 2009. Neste contrato definiram-se as condições de transferência, para o município, das atribuições a que se referem as alíneas a), c) e d) do artigo 2º do referido decreto-lei, em três domínios: pessoal não docente das escolas básicas e da educação pré-

escolar; atividades de enriquecimento curricular no 1º ciclo do ensino básico; gestão do parque escolar no 2º e 3º ciclo do ensino básico.

No atual quadro legislativo as autarquias regem-se pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, o qual, estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais, bem como aprova o regime jurídico do associativismo autárquico.

A lei acima foi posteriormente regulamentada pelo Decreto-lei nº 30/2015, de 12 de fevereiro, que concretizou o regime de delegação de competências nos municípios e entidades intermunicipais no domínio de funções sociais. No que se refere à educação básica e secundária, este decreto, no seu artigo 8º, descreve as competências delegáveis nos órgãos dos municípios e das entidades intermunicipais em cinco domínios: gestão escolar e práticas educativas; gestão curricular e pedagógica; gestão de recursos humanos; gestão orçamental e de recursos financeiros; gestão de equipamentos e infraestruturas do ensino básico e secundário. É no âmbito do primeiro domínio que a *definição do Plano Estratégico Educativo Municipal da rede escolar e da oferta educativa e formativa* surge como uma possibilidade de planeamento educativo à escala local. Alguns municípios conceberam Planos Estratégicos Educativos Municipais, previstos no âmbito da Lei nº 75/2013, de 12 de setembro, e no âmbito do Decreto-lei nº 72/2015, de 11 de maio, através da celebração de contratos interadministrativos entre governo, município e escolas.

Apesar de não ter assinado contrato interadministrativo, a Câmara Municipal de Alvito tomou a iniciativa de desencadear, em 2015, o processo de elaboração do primeiro **Plano Estratégico Educativo Municipal de Alvito** (PEEMA) para o horizonte temporal de 2017 a 2021, onde se inclui a atualização da Carta Educativa.

**O PEEMA assume-se como uma resposta integrada às necessidades da comunidade e visa operacionalizar a vontade do município em qualificar e melhorar a educação e a formação de todos os munícipes, em todas as fases e contextos de vida, através da otimização dos recursos disponíveis.**

**O PEEMA:**

1. Define a missão e a visão desejadas para o Território Educativo de Alvito para os próximos quatro (4) anos;
2. Facilita e promove o diálogo e a participação da comunidade de Alvito, nos próximos (4) anos, na concretização de ações estratégicas tendo em vista a melhoria da dinâmica educativa;
3. Potencia a melhoria dos espaços de trabalho e das ofertas educativas, formais e não formais, existentes em Alvito;
4. Corresponsabiliza os diferentes atores com ação educativa, em Alvito, na execução de um plano de ação de melhoria estratégica em termos socioeducativos;
5. Contribui para a construção da política educativa local.

Destaca-se como pressuposto base do PEEMA a otimização dos recursos existentes, no sentido de serem eliminadas redundâncias e evitadas concorrências entre interlocutores. Foi assumido por todos os intervenientes no PEEMA que persistem obstáculos à ação coletiva, tendo sido a construção partilhada do PEEMA considerada uma excelente oportunidade para a promoção da concertação coletiva. Neste âmbito, o Conselho Municipal de Educação de Alvito, constitui a instância privilegiada para a discussão, diálogo e concertação dos atores locais, em prole de um objetivo comum, pese embora, a dinamização de outros fóruns de maior abrangência institucional<sup>1</sup>.

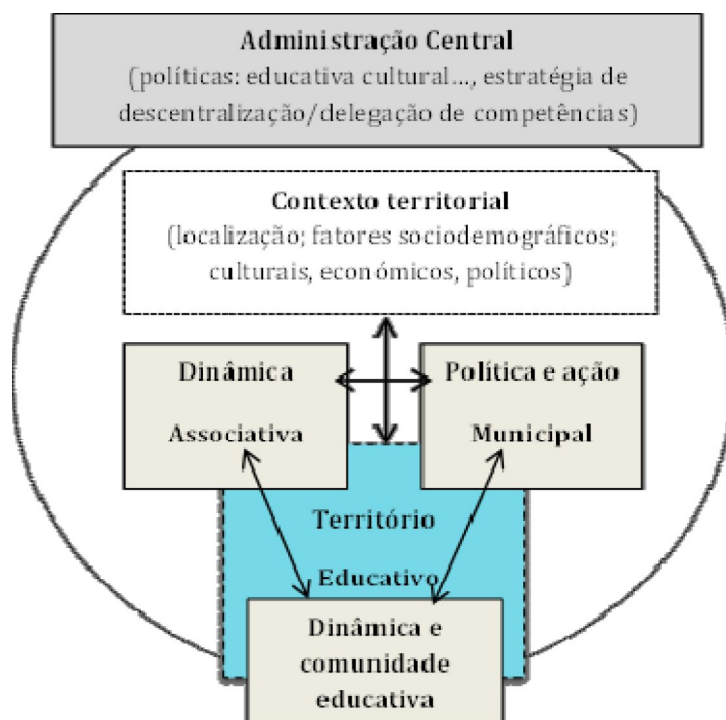
---

<sup>1</sup> O Conselho Municipal de Educação constitui uma estrutura regulamentada pelo Estado, através do decreto-lei nº 7/2003, de 15 de janeiro. O Conselho Municipal de Educação de Alvito foi nomeado pela Assembleia Municipal de Alvito, em 26 de junho de 2003.

## 1.2. METODOLOGIA

No processo de construção do PEEMA adotou-se uma estratégia metodológica mista, baseada nos pressupostos da sociologia de ação, que permitiu descrever, compreender e planejar (ver Figura 1). Recorreu-se, na aceção de Guerra (2000, p.112) ao formato da “(...) metodologia participativa de projeto (...)” enquanto “(...) instrumento que permite, simultaneamente, uma maior compreensão da realidade e uma maior eficácia dos meios e técnicas de intervenção (...)” e que ao assumir-se como uma metodologia de pesquisa-ação, visa caracterizar os contextos sociais e compreender a ação dos agentes, desde a descrição da realidade passada e atual, às dinâmicas e processos, à representação/expectativas dos agentes face ao contexto futuro que será portador de mudança (Guerra, 2000).

**Figura 1- Modelo de Análise**



Fonte: Carta Educativa de Alvito, 2016.

Assumiu-se o planeamento participado como orientação metodológica fundamental dado o objetivo final de construção de um processo de mudança coletivo baseado na construção partilhada e portador de inovação.

O trabalho desenvolvido seguiu os princípios metodológicos da abordagem *Balanced Scorecard* definida por Robert S. Kaplan e David P. Norton, especificamente desenvolvida para o planeamento estratégico, sendo decomposto nas seguintes fases:

**Fase 1:** apresentação pública dos pressupostos que presidiram à conceção do Plano Estratégico, onde foram refletidas e justificadas as necessidades, as preocupações e as motivações que presidiram à sua construção. Tratou-se de um momento de divulgação e, também, de partilha dos fundamentos políticos e os justificativos práticos inerentes à construção do PEEMA. Sendo um projeto de iniciativa municipal, previamente aprovada pelos respetivos órgãos deliberativos e consultivos, importou dar a conhecer a todos os atores com intervenção no Território Educativo de Alvito, as características do processo e, sobretudo, a metodologia a aplicar que passaria pela realização de vários fóruns comunitários com objetivos diferenciados, entre outros momentos de auscultação direta;

**Fase 2:** caracterização do Território Educativo de Alvito com realização de visitas e reuniões para recolha de informações e auscultação de opiniões/expectativas, tendo em vista a recolha de informação pertinente para o processo de diagnóstico, bem como, a construção partilhada de um levantamento dos principais pontos fortes/fracos e oportunidades/ameaças do município.

Nesta fase procedeu-se a uma caracterização aprofundada do território e da sua população, no que diz respeito aos fatores geográficos, sociodemográficos, culturais, económicos. Para tal, recorreu-se a técnicas de análise documental que englobaram, num primeiro momento, a consulta e recolha de um conjunto vasto de informação estatística oficial, disponibilizada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). Em paralelo, recorreu-se a informação retirada de documentos produzidos pela Câmara Municipal ou por entidades parceiras (por ex. Plano Diretor

Municipal, Plano de Desenvolvimento Estratégico, Carta Social de Alvito), bem como a diversa documentação interna solicitada à equipa técnica municipal. Foram também utilizados documentos oficiais enquadradores da ação política de desenvolvimento nacional e regional, nomeadamente os relativos à estratégia de desenvolvimento regional para o Horizonte 2020. Para dar corpo à caracterização sociodemográfica foram construídos indicadores de acordo com as necessidades do processo e com o detalhe geográfico pretendido. A preocupação foi sempre a de compreender a dinâmica (situacional e tendencial), numa base comparativa, recorrendo a dados organizados numa série temporal significativa, e enquadrar a realidade municipal no país e na região em que se integra e com a qual se relaciona prioritariamente (NUTS III Baixo Alentejo e NUTS III Alentejo Central). A caracterização sociodemográfica constituiu uma base importante para a elaboração dos cenários prospetivos da população residente e permitiu enquadrar as estimativas de evolução da população escolar.

Para a caracterização aprofundada da ação municipal na área socioeducativa procurou-se informação sobre os projetos desenvolvidos pela autarquia e as ações com vista ao cumprimento das competências que lhe foram delegadas, assim como, conhecer as dinâmicas associadas aos equipamentos e aos gabinetes municipais direta ou indiretamente, envolvidos no setor educativo. Numa primeira fase recorreu-se à documentação oficial – recolha de informação sobre os projetos: sobre a ação; caracterização dos equipamentos, atribuições; planos de atividades, população alvo (recorreu-se novamente a uma ficha de recolha de informação). Foram feitas entrevistas com guião semi-diretivo, em formato individualizado aos responsáveis pelos seguintes setores: coordenador dos serviços de ação cultural, social e educativa; técnicos superiores de ação educativa e social; responsáveis pela Biblioteca (principal e polo); responsáveis pela Universidade Sénior. Foram também realizadas visitas a todos os espaços e equipamentos municipais com um guião de recolha de informação construído para o efeito.

No que respeita à caracterização e compreensão da dinâmica dos intervenientes no denominado território educativo, entendido como espaço de ação público e



partilhado, foram feitas visitas a alguns dos espaços das associações localizadas nas duas (2) freguesias do município de Alvito. Foram realizadas entrevistas aos responsáveis/dirigentes das respetivas associações segundo o formato de entrevista coletiva (*focus group*). Esta modalidade de construção foi considerada adequada dado que se procurou, por um lado, fazer um levantamento exploratório, compreender o grau de envolvimento dos observados, ações e expectativas ao nível das suas práticas e ações, e, por outro lado, descortinar consensos e tensões entre os vários atores locais com intervenção socioeducativa, bem como compreender as prioridades de ação educativa municipal, problemas a ultrapassar e desejos coletivos a alcançar. Por último, para a caracterização detalhada da rede educativa e das problemáticas associadas aos contextos formativos – Agrupamento de Escolas de Alvito e Escola Profissional de Alvito, foram utilizadas fontes documentais (oficiais da escola e do INE), projetos educativos de escola, descritivos sobre os projetos realizados nas escolas; entrevistas feitas a elementos-chave; reuniões com elementos da direção; visita às escolas (salas de aulas e outros espaços); reuniões com professores; alunos e representante da associação de pais.

O resultado da metodologia descrita permitiu a conceção de um diagnóstico detalhado da dinâmica socioeducativa de Alvito. Este mesmo diagnóstico foi devolvido à comunidade e aos diferentes atores através da realização de dois (2) fóruns comunitários, com o propósito de garantir a reflexão partilhada da caracterização feita e existente, bem como, a consensualização dos vetores estratégicos a trabalhar no PEEMA. O diagnóstico efetuado está plasmado no documento *Carta Educativa do Município de Alvito*;

**Fase 3:** identificação do lema, da visão e dos eixos estratégicos-chave para a evolução do Território Educativo de Alvito até 2021. A identificação está consubstanciada no processo de diagnóstico desenvolvido na fase 2, bem como, nas reuniões de trabalho desenvolvidas com os atores locais, e, particularmente, com a autarquia e respetivos membros da equipa. O momento de apresentação e

discussão pública do diagnóstico em sede da assembleia municipal foi também estruturante para esta fase;

**Fase 4:** apresentação e discussão pública com os atores do Território Educativo de Alvito, da matriz de eixos, intervenções e ações que corporizam o Plano de Ação proposto até 2021. Este processo de construção durou cerca de 10 meses, entre setembro de 2016 e junho de 2017, o que conduziu ao reajustamento do quadro temporal inicialmente equacionado: do período inicial previsto de 2016 para 2020 para a execução do PEEMA, passou-se para o quadriénio de 2017 a 2021. Realizaram-se para o efeito vários fóruns que serviram para estabilizar a visão desejada para Alvito e, sobretudo, para discutir e rever de forma partilhada com os diversos interlocutores locais e regionais os objetivos, os indicadores de resultado, de realização, de impacto, as metas e o orçamento previsto para cada uma das ações constantes no Plano de Ação. Operacionalizou-se por esta via a assunção básica deste processo de que o PEEMA deve ser a tradução prática da capacidade, dos recursos e dos interesses conjugados dos atores locais para a mudança efetiva.

**Fase 5:** para cada intervenção constante no Plano de Ação foram assumidas atividades a desenvolver pelas equipas responsáveis. O Plano de Ação do PEEMA corporiza complementarmente uma estratégia de monitorização e de avaliação que acompanhará todo o processo de implementação e desenvolvimento. O PEEMA ficou terminado após a apresentação e discussão pública da proposta global e, finalmente, pelo ato público de contratualização com os diversos interlocutores com responsabilidades na sua concretização efetiva, desde o município até às associações culturais e desportivas existentes, passando pelo agrupamento de escolas, escola profissional e empresas, entre outros.

O processo de construção do PEEMA foi desenvolvido segundo as fases operacionais resumidas na Figura 2.

Figura 2 - Fases do PEEMA



Fonte: Elaboração própria, 2016.

A construção metodológica do PEEMA esteve estruturalmente sustentada na participação ativa e transversal, dos múltiplos atores-chave locais e regionais. Os processos de reflexão partilhada foram desde o início, e serão até ao fim do processo, fulcrais para a definição da matriz de responsabilidades assumidas e a assumir desde a fase de conceção do Plano de Ação até às que se seguirão na fase de implementação, de monitorização e de avaliação do PEEMA<sup>2</sup>. Preconiza-se, como princípio fundador e transversal deste projeto, um Plano Estratégico realista, vivo e mobilizador da mudança efetiva.

<sup>2</sup> De referir que a fase de monitorização e avaliação acompanhou toda a construção do PEEMA, inclusive a elaboração do diagnóstico. No entanto pretende-se marcar a importância, na dinâmica faseada do PEEMA, da monitorização e avaliação como momentos fulcrais que assumem especial relevância após a contratualização e durante todo o processo de implementação, conforme descrevemos no ponto 7 deste documento.

### 1.3. DIAGNÓSTICO E PRIORIDADES DE AÇÃO

---

O município de Alvito, um dos mais pequenos do Baixo Alentejo e do país, situa-se no território de transição entre as NUTS III Alentejo Central e Baixo Alentejo e dista sensivelmente 40 Km das cidades de Beja e de Évora. Possui uma superfície de 264,85Km<sup>2</sup> e encontra-se dividido em duas freguesias – a freguesia de Alvito, sede do município, e a freguesia de Vila Nova da Baronia.

De acordo com o último recenseamento (2011), a população residente em Alvito era de 2.504 habitantes, correspondente a 2% dos residentes na NUTS III Baixo Alentejo. Segundo as estimativas mais recentes (2015), a população residente passou a 2.485 indivíduos, o que corresponde a um decréscimo de 19 habitantes.

A população do município de Alvito caracteriza-se por uma estrutura duplamente envelhecida - em 2011, existiam 217,3 idosos por cada 100 jovens e níveis de sustentabilidade potenciais preocupantes – o índice de sustentabilidade da população em idade ativa rondava os 90, em 2011, o que significa que as perdas de efetivos que abandonam a atividade profissional (55-64 anos) não são compensadas pelas entradas, em igual número, dos que iniciam a sua atividade profissional (20-29 anos). As diferenças na estrutura populacional residente em ambas as freguesias não são muito significativas, verificando-se, no entanto, um nível de envelhecimento da população ligeiramente mais acentuado na freguesia sede (Alvito). No que respeita à dinâmica microdemográfica, observam-se níveis de mortalidade bastante mais intensos do que os registados para a média nacional dadas as características da estrutura demográfica da população – em 2014, a taxa de mortalidade em Alvito era de 23,3‰, em Portugal era de 10,5‰ e na NUTS III Baixo Alentejo era de 14,7‰- e níveis de fecundidade menos otimistas- em 2014, a taxa de fecundidade geral em Alvito era de 29,5‰, em Portugal era de 33,4‰ e na NUTS III Baixo Alentejo era de 37,4‰.

A dinâmica económica de Alvito apresenta algumas fragilidades, com predominância de micro e pequenas empresas e com uma densidade empresarial muito baixa (1/km<sup>2</sup>) quando comparada com a média nacional (de 11,9/km<sup>2</sup>).

Observamos que a maioria (68,1%) da população empregada, em 2011, exercia atividade profissional em empresas/organizações do setor terciário, com predominância no setor terciário de natureza social - correspondente a 41,7% do total da população empregada do concelho de Alvito. O terciário de natureza económica (hotelaria, restauração, contabilidade, etc.) ocupava 26,4% do total da população empregada. A restante população empregada distribuía-se, pelo setor secundário (17,7%) e pelo no setor primário, com 14,2% da população empregada. Estes indicadores seguem a tendência verificada um pouco por todo o país.

### **Situação educativa do município de Alvito (síntese)**

O município encontra-se relativamente bem servido de equipamentos educativos, sociais, culturais e desportivos, associados a uma elevada dinâmica, quer proporcionada pelo papel das associações locais (culturais, desportivas e de intervenção social), quer pela oferta proporcionada pela autarquia. Existe oferta educativa ao nível da educação pré-escolar, ensino básico e ensino secundário profissional. Com exceção desta última, toda a oferta é garantida pelo Agrupamento Vertical de Escolas de Alvito. Não existe oferta de creche no município, nem a possibilidade de continuidade da escolaridade obrigatória além do ensino básico (com exceção da vertente profissional). Para prosseguimento de estudos no ensino regular secundário, os jovens aqui residentes têm de deslocar-se para os municípios limítrofes (Viana do Alentejo, Beja ou Évora). A oferta de ensino profissional é garantida pela Escola Profissional de Alvito (EPA), onde se lecionam cursos profissionais de nível IV e vocacionais de nível II. Em 10 anos (2001/11) o nível geral de habilitações da população residente em Alvito evoluiu de forma muito positiva, quer pela diminuição da taxa de analfabetismo (passou de 16%, em 2001, para 14%, em 2011), quer pelo aumento da população residente com níveis de ensino mais elevados (os detentores de diploma de ensino secundário passaram, em 2001, de 4,9%, do total da população, para 9,5%, em 2011; e os residentes com um curso superior passaram de 2,8% para 5,4%, idem). No que respeita à população escolar, ao longo dos últimos 11 anos, os

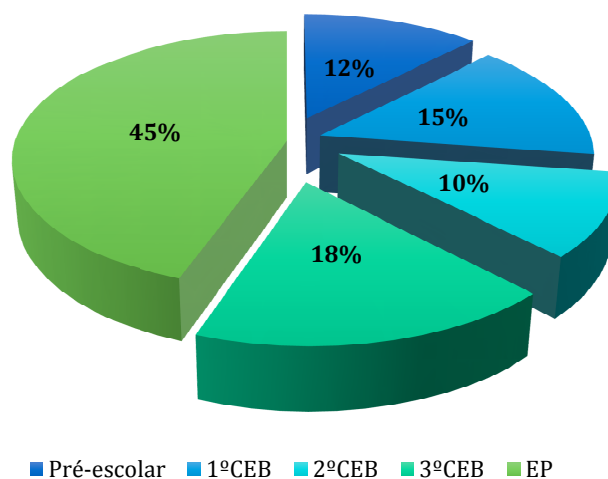
estabelecimentos de ensino registaram, em média, por ano, uma frequência escolar de 485 alunos, distribuídos pelos vários níveis de ensino.

**Tabela 1- Evolução da frequência escolar em Alvito, 2006-2017**

	Ano Letivo										
	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013	2013 2014	2014 2015	2015 2016	2016 2017
	453	469	448	495	504	512	474	520	514	478	470

Fonte: Carta Educativa de Alvito, 2016. Agrupamento de Escolas de Alvito e Escola Profissional de Alvito (junho de 2017).

**Figura 3- Proporção de alunos nos vários ciclos a frequentar escolas em Alvito, 2016/17**



Fonte: Agrupamento de Escolas de Alvito e Escola Profissional de Alvito (junho de 2017).

A distribuição relativa dos alunos pelos vários graus de ensino (Figura 3) permite verificar que 12% se encontra na fase de educação pré-escolar, 43% no ensino básico e 45% no nível secundário (ensino profissional). A importância relativa dos estudantes no secundário está associada à oferta da EPA, que atrai muitos estudantes oriundos de outros municípios. A proveniência dos alunos da EPA revela a elevada capacidade de atração desta escola, facto que se tem mantido constante na última década: o peso dos alunos não residentes em Alvito ultrapassa

os 80%, em todos os anos letivos<sup>3</sup>. A EPA atrai alunos oriundos dos concelhos de Beja, Ferreira do Alentejo, Viana do Alentejo, Alcácer do Sal, Vidigueira e Cuba. Pontualmente, existem ofertas educativas e formativas destinadas à população adulta, garantidas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional ou por entidades privadas. No início de 2015, a Câmara Municipal abriu uma Universidade Sénior, destinada aos adultos com 50 e mais anos, que assegura regularmente atividades sociais, culturais, educacionais e de convívio, num contexto de formação ao longo da vida.

A intervenção autárquica, a nível educativo, pode ser considerada bastante intensa e abrangente, a vários níveis. A Câmara Municipal assegura os transportes escolares de todos os alunos e comparticipa 50% do custo de transporte dos alunos que estudam fora. Ao nível da ação social escolar comparticipa as refeições, material escolar e outros auxílios a um universo que, no último ano letivo, atingiu os 231 alunos. Em parceria com o Agrupamento de Escolas de Alvito, assegura as atividades de enriquecimento curricular, componente de apoio à família e atividades de animação e de apoio à família, abrangendo a totalidade dos alunos do pré-escolar e 1º ciclo do ensino básico. Salientam-se ainda dispositivos de apoio ao aluno e à família, como sejam o gabinete de apoio à família, os campos de férias e outros projetos e iniciativas de âmbito educativo.

### **Síntese de diagnóstico: estimativas de evolução da população escolar<sup>4</sup>, pontos fortes/fracos, oportunidades/ameaças**

No sentido de planear a ação futura do município no setor da educação, interessou caracterizar as tendências pesadas de evolução da população residente em Alvito e, a partir delas, prospetivar a evolução da população, residente e escolar<sup>5</sup>. O que

---

<sup>3</sup> Carta Educativa de Alvito, 2016.

<sup>4</sup> Para uma descrição mais detalhada deste ponto, deve ser consultada o documento Carta Educativa de Alvito, 2016.

<sup>5</sup> A evolução prospetiva da população escolar resultou do diagnóstico prévio que serviu de elaboração do PEEMA, considerando inicialmente o período de 2016 a 2020. Optou-se por manter esse horizonte temporal, com estimativas até 2020, dado que esse período correspondia ao período das estimativas oficiais e, ainda, por se considerar que em 2021 existirá informação apurada sobre a população decorrente dos resultados do próximo período censitário. Nos períodos de avaliação



se apresenta a seguir, apesar de resultar de um conjunto de hipóteses de evolução com base na tendência passada, permitirá auxiliar a tomada de decisão ao nível do que poderão ser as medidas a adotar para beneficiar a rede e a qualidade da oferta educativa do município. A evolução da população escolar, considerada no documento que serviu de base de diagnóstico ao PEEMA<sup>6</sup> serve como um elemento importante para auxiliar o planeamento da ação municipal. Da análise crítica das estimativas oficiais existentes<sup>7</sup>, das condições atuais de evolução e sucesso escolar e da conjugação de um conjunto de fatores ponderados pela equipa em parceria com as direções de escolas, considerou-se o seguinte cenário de evolução.

**Tabela 2- Alunos inscritos em 2016/17 e previsão dos alunos para 2019/20**

	<b>Alunos inscritos 2016/17</b>	<b>Alunos estimados 2019/20</b>
Pré-escolar	58	51
1ºciclo do EB	70	78
2ºciclo do EB	49	30
3ºciclo do EB	60	70
Ensino vocacional (eq.3ºciclo)	24	39
Ensino profissional	209	230

Fonte: Carta Educativa de Alvito, 2016 e Agrupamento de Escolas de Alvito e Escola Profissional de Alvito (junho de 2017).

Em termos globais a dinâmica socioeducativa existente em Alvito é sintetizada na seguinte matriz SWOT (Tabela 3) onde se salientam os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças do território educativo de Alvito<sup>8</sup>.

A construção do diagnóstico foi um processo partilhado, consensualizado com os diferentes elementos da comunidade educativa em vários fóruns, tal como descrito anteriormente no percurso metodológico.

---

do PEEMA, poderão surtir ajustes a estas estimativas de acordo com a observação da população de facto inscrita nos vários ciclos e equipamentos escolares.

<sup>6</sup> Carta Educativa de Alvito, 2016.

<sup>7</sup> *Direção Geral de Estatísticas de Educação e Ciência*, 2016. Para uma melhor análise consultar o documento Carta Educativa de Alvito, p. 119.

<sup>8</sup> Para maior detalhe consultar o documento Carta Educativa de Alvito, 2016.



Tabela 3- Matriz SWOT da dinâmica socioeducativa de Alvito (síntese)

<b>Pontos Fortes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria expressiva, nos últimos 10 anos, do nível geral de habilitações da população residente;</li> <li>• Forte dinâmica associativa;</li> <li>• Muito boa oferta de equipamentos culturais, educativos e desportivos;</li> <li>• Boa oferta de apoios educativos pela autarquia e forte participação na dinâmica educativa;</li> <li>• Existência de oferta de ensino alargada (pré-escolar, ensino básico e profissional);</li> <li>• Dinâmica da Universidade Sénior;</li> <li>• Estabilidade do corpo docente da EPA;</li> <li>• Ambiente de proximidade nas comunidades educativas (associações e escolas).</li> <li>• Elevada capacidade de captação de alunos (não residentes no município) pela Escola Profissional Alvito (EPA).</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade do corpo docente do Agrupamento de Escolas de Alvito;</li> <li>• Lacunas e deficiências de alguns espaços interiores e exteriores no edifício sede do agrupamento de escolas;</li> <li>• EPA a funcionar em edifícios pré-fabricados há mais de 15 anos e a necessitar de requalificação;</li> <li>• Tendência pesada de nível de analfabetismo elevado entre a população idosa;</li> <li>• Fraca participação/valorização do contexto educativo pelas famílias.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fileira formativa, articulada entre os níveis de ensino, nas áreas orientadas para o agroalimentar e turismo;</li> <li>• Reforço do potencial de atratividade da EPA para a revitalização sociodemográfica e económica do município, nomeadamente, através da construção de um novo edifício com melhores condições de ensino/aprendizagem, com apoio da Câmara Municipal de Alvito;</li> <li>• Desenvolvimento de um Plano Estratégico Municipal, coletivo e partilhado, no domínio educativo e formativo, com contratualização de responsabilidades e metas até 2020 entre os vários atores locais;</li> <li>• Exploração pedagógica e económica da Pousada do Castelo de Alvito por parte da EPA, com apoio do município de Alvito.</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentabilidade demográfica e duplo envelhecimento populacional;</li> <li>• Manutenção da instabilidade do corpo docente do Agrupamento de Escolas;</li> <li>• Enfraquecimento da dinâmica associativa;</li> <li>• Aumento do distanciamento entre famílias e contexto escolar.</li> <li>• Deterioração da qualidade das relações município-escolas-famílias-associações locais com impacto negativo na dinâmica educativa e formativa.</li> </ul>

Fonte: Carta Educativa de Alvito, 2016.

Acresce ainda que este processo contribuiu para cimentar um trabalho coletivo e ajudar a estabelecer pontos de convergência entre interlocutores, que em muito beneficiou o trabalho seguinte de construção do Plano de Ação inscrito no PEEMA.

## 2. ESTRATÉGIA DE AÇÃO

### 2.1. LEMA, VISÃO E DINÂMICA OPERACIONAL

#### LEMA

***Alvito: para um futuro melhor!***

Traduz a crença e a esperança na educação como garantia de futuro, centrado nas pessoas, a favor da mudança, da independência e da autonomia. Um futuro sustentável, indutor da capacitação dos jovens e dos adultos, das famílias, dos grupos, das organizações e do território! Traduz uma intencionalidade e vontade coletiva em promover um bem universal e comum de natureza imaterial!

#### VISÃO

**O município de Alvito aposta na educação como elemento central e diferenciador do seu desenvolvimento.** Uma Educação de excelência e holística enraizada nos recursos e nas potencialidades endógenas e promotora da cidadania participativa. Um município que se assume como um espaço educativo dinâmico, intercomunicante, promotor constante da inovação e da identidade sociocultural, sustentado nas estruturas educativas existentes e complementado pela aposta no enriquecimento das competências sociais e comunitárias de todos os munícipes.

Figura 4- Dinâmica Operacional do PEEMA

## VISÃO

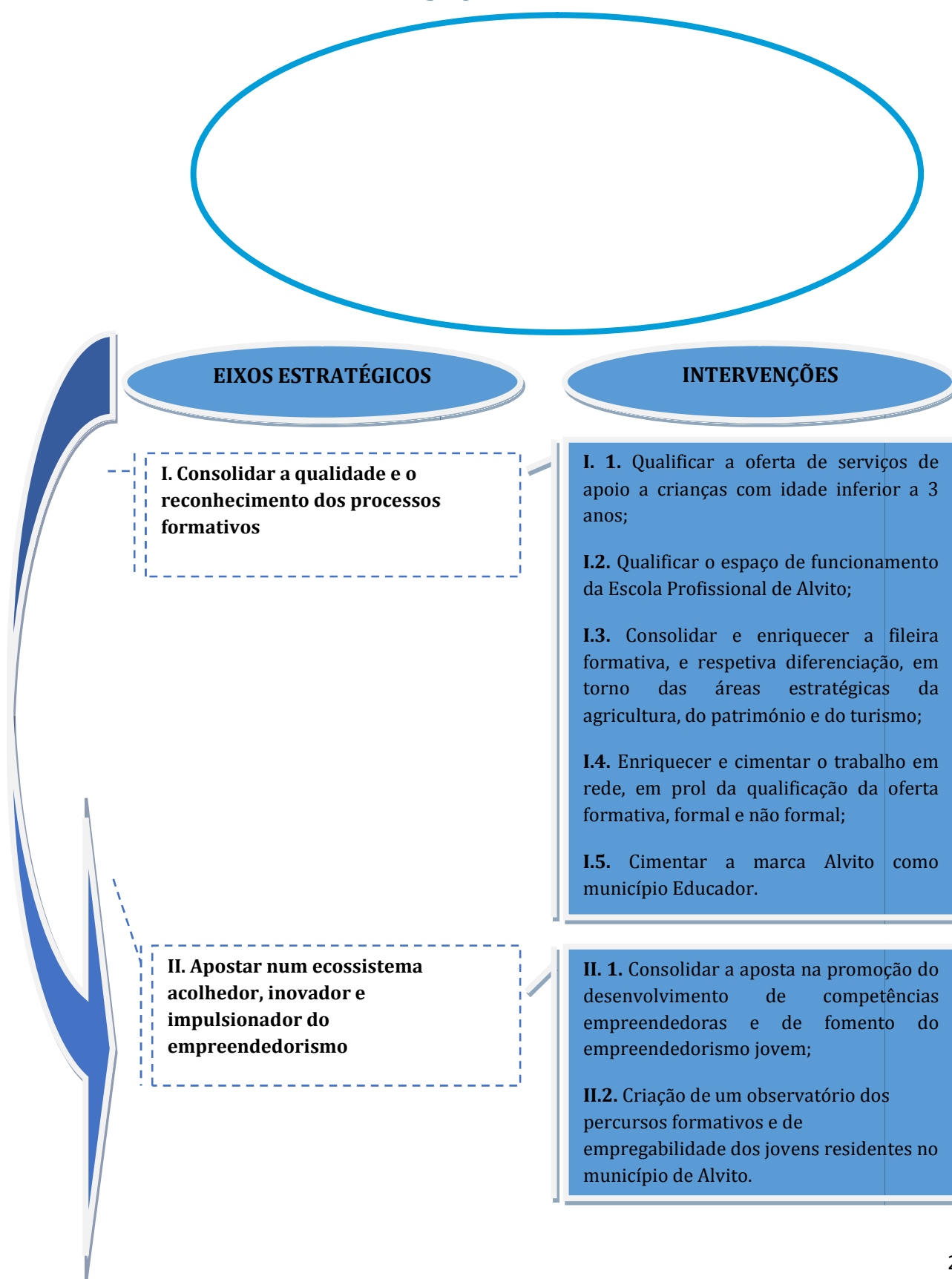


Figura 4- Dinâmica Operacional do PEEMA (cont.)



Fonte: Elaboração própria, 2016.

**Ambiciona-se um MUNICÍPIO EDUCADOR reconhecido, por todos os que com ele interagem, como valorizador da sua população e dos seus recursos.**

Define-se como objetivo maior até 2021, garantir a formação plena e integral de todos os indivíduos, através de uma oferta educativa de qualidade e diversificada, concertada entre todos os agentes locais e regionais.

**Assume-se como desígnio consolidar Alvito como um Município Educador e com uma dinâmica e uma ALMA MAIOR que vive para além da sua geografia.**

Transversalmente o PEEMA assume um conjunto de 11 metas globais a atingir até Setembro 2021, conforme tabela abaixo.

**Tabela 4- Metas a assumir no PEEMA em 2021**

<b>Indicador</b>	<b>Meta em 2021</b>
Taxa de Analfabetismo	Diminuir 4%
Proporção da População residente com pelo menos o 3º ciclo do Ensino Básico Completo	Aumentar 7%
Proporção da População residente com pelo menos o Ensino Secundário	Aumentar 3%
Proporção da População residente, com idades compreendidas entre os 30 e 34 anos, com ensino superior completo	Aumentar 5%
Taxa de sucesso escolar (2º ciclo e 3º ciclo do Ensino Básico)	Aumentar 1,5%
Taxa de transição de ciclos (1º ciclo, 2º ciclo, 3º ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário)	Aumentar 1,5%
Taxa de abandono escolar (Proporção da População residente com idade entre 10 e 15 anos que abandonou a escola sem concluir o 9º ano)	Diminuir 1%
Número de jovens que instalam novas empresas em Alvito	Pelo menos 4
Número de alunos a frequentar a EPA	Aumentar 10%
Nível de qualificação escolar e/ou profissional de adultos	Aumentar 10 adultos/por ano
Número de participantes do género masculino a frequentar a Universidade Sénior;	Aumentar 15%

Fonte: Elaboração própria, 2017

## 2.1.1. INTERVENÇÕES, AÇÕES E EQUIPAS RESPONSÁVEIS

**Tabela 5- Intervenções, Ações e Equipas Responsáveis do PEEMA**

EIXOS ESTRATÉGICOS	INTERVENÇÕES	AÇÕES	EQUIPA RESPONSÁVEL
<b>I. Consolidar a qualidade e o reconhecimento dos processos formativos</b>	I. 1. Qualificar a oferta de serviços de apoio a crianças com idade inferior a 3 anos.	- Serviços de apoio a crianças com menos de 3 anos	Instituto da Segurança Social, I.P. Câmara Municipal de Alvito
	I.2. Qualificar os espaços de funcionamento das escolas do município	- Qualificação do espaço de funcionamento da Escola Profissional de Alvito. - Requalificação da EBI/JI de Alvito	Câmara Municipal de Alvito
	I.3. Consolidar e enriquecer a fileira formativa, e respetiva diferenciação, em torno das áreas estratégicas da agricultura, do património e do turismo.	- Programa de Articulação da Fileira Formativa	Agrupamento de Escolas de Alvito Escola Profissional de Alvito Câmara Municipal de Alvito
	I.4. Enriquecer e cimentar o trabalho em rede, em prol da qualificação da oferta formativa, formal e não formal.	- Plano Estratégico para a Qualificação	Agrupamento de Escolas de Alvito Escola Profissional de Alvito Terras Dentro – ADI Câmara Municipal de Alvito
	I.5. Cimentar a marca Alvito como município Educador.	- Plano Ação Alvito Município Educador	Câmara Municipal de Alvito



EIXOS ESTRATÉGICOS	INTERVENÇÕES	AÇÕES	EQUIPA RESPONSÁVEL
<b>II. Apostar num ecossistema acolhedor, inovador e impulsionador do empreendedorismo</b>	II. 1. Consolidar a aposta na promoção do desenvolvimento de competências empreendedoras e de fomento do empreendedorismo jovem.	-Desenvolvimento de estruturas de acolhimento empresarial - Plano de Ação para o desenvolvimento de competências empreendedoras em ambiente educativo	Câmara Municipal de Alvito
	II.2. Criação de um observatório dos percursos formativos e de empregabilidade dos jovens residentes no município de Alvito	- Observatório dos percursos formativos e de empregabilidade	Agrupamento de Escolas de Alvito Escola Profissional de Alvito Câmara Municipal de Alvito/GIP
<b>III. Melhorar os níveis de qualificação e de sucesso educativo</b>	III.1. Consolidar a aposta na educação e formação de adultos (competências sociais, competências parentais, educação financeira, literacia informática...).	- Plano de Ação para a Formação de Adultos	Terras Dentro – ADI Câmara Municipal de Alvito/GIP
	III.2. Promover e enriquecer a estratégia de ação para o sucesso escolar.	- Plano de Ação de Promoção do Sucesso Escolar	Agrupamento de Escolas de Alvito Escola Profissional de Alvito Câmara Municipal de Alvito
	III.3. Enriquecer a dinâmica de funcionamento da Universidade Sénior.	- Dinamização da Universidade Sénior	Câmara Municipal de Alvito
<b>IV. Enriquecer a cidadania participativa, solidária e o sentimento de pertença</b>	IV.1. Fortalecer, em articulação com as estruturas locais e regionais existentes, os contextos e as atividades de educação formal e não formal para crianças, jovens e adultos;	- Plano Estratégico para a Qualificação	Agrupamento de Escolas de Alvito Escola Profissional de Alvito Terras Dentro – ADI Câmara Municipal de Alvito
	IV.2. Dinamizar o associativismo e o voluntariado.	- Estímulo à dinâmica associativa do município	Câmara Municipal de Alvito
<b>V. Reforçar a aposta na valorização dos recursos endógenos para a diferenciação educativa, cultural e económica</b>	V.1. Consolidar a aposta em projetos culturais diferenciadores construídos em parceria, em prol do reconhecimento e da valorização económica do património cultural, natural e gastronómico de Alvito.	- Plano de Ação Alvito Município Educador	Associação Estudos Gerais de Alvito Spira - Revitalização Patrimonial, Unipessoal Lda.; Câmara Municipal de Alvito

## 2.1.2. INDICADORES DE RESULTADO E METAS

Tabela 6-Ações, Indicadores de resultado e Metas do PEEMA

AÇÕES	INDICADORES DE RESULTADO	METAS
<b>Serviço de apoio a crianças com menos de 3 anos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de ação concertado entre os parceiros;</li> <li>- Entrada em funcionamento da resposta de apoio social;</li> <li>- Número de crianças e de famílias apoiadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação da resposta social de Banco de Amas, de Creche Familiar ou de Creche até finais de 2019;</li> <li>- Suprir 100% das necessidades detetadas – crianças inscritas a usufruir da resposta criada.</li> </ul>
<b>Qualificação do espaço de funcionamento da EPA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de novos cursos a funcionar na EPA, em 2021 (no ano letivo 2018/2019 a EPA já estará nas novas instalações);</li> <li>- Número de alunos a frequentar a EPA, em 2021 (no ano letivo 2018/2019 a EPA já estará a funcionar nas novas instalações).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conclusão das obras de qualificação até setembro de 2018;</li> <li>- Funcionamento nas novas instalações em setembro de 2018</li> <li>- Aumentar, em 10%, até 2021, o número de alunos a frequentar a EPA</li> </ul>
<b>Requalificação da EBI/JI de Alvito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de alunos a utilizar os novos espaços</li> <li>- Espaços exteriores qualificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conclusão das obras de qualificação até outubro de 2017;</li> <li>- Funcionamento dos novos espaços em outubro de 2017</li> </ul>
<b>Programa de Articulação da Fileira Formativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos anuais de articulação curricular</li> <li>- Nº de projetos e iniciativas conjuntas entre alunos de vários graus de ensino, por ano letivo</li> <li>- Oferta formativa de nível superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada em execução do primeiro plano anual de articulação curricular, no início do ano letivo 2018/2019</li> <li>- Planos atualizados anualmente, até final de cada ano letivo</li> </ul>
<b>Plano Estratégico para a Qualificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número e diversidade de públicos-alvo beneficiários</li> <li>- Número e diversidade de ações de formação contempladas no plano de ação</li> <li>- Planos anuais de ofertas formativas, formais e não formais, aprovados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficiar pelo menos 30 formandos por ano</li> <li>- Desenvolver pelo menos 3 ações de formação por ano</li> <li>- Entrada em execução do primeiro plano de oferta formativa, no início do primeiro trimestre de 2018</li> <li>- Planos atualizados anualmente, até final de cada ano civil</li> </ul>
<b>Plano Ação Alvito Município Educador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos anuais aprovados e executados</li> <li>- Nº de iniciativas internas e externas de promoção de Alvito como município educador</li> <li>- Adesão à rede territorial portuguesa das cidades educadoras (RTPCE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada em execução do primeiro plano anual, no 1º trimestre do ano 2018</li> <li>- Planos atualizados anualmente, até final de cada ano civil;</li> <li>- Adesão do município de Alvito, à Associação Internacional de Municípios das Cidades Educadoras, até 2021.</li> </ul>
AÇÕES	INDICADORES DE RESULTADO	METAS

<b>Desenvolvimento de estruturas de acolhimento empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de empresas instaladas no NIC, em 2021 (tendo em conta que está previsto o NIC funcionará a partir de 2018);</li> <li>- Número de empresas instaladas no PAEA, em 2021 (tendo em conta que está previsto o PAEA funcionará a partir de 2018).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acolhimento de empresas no NIC até finais de 2018;</li> <li>- Acolhimento de empresas no PAEA no segundo semestre de 2019;</li> <li>- Atingir uma taxa de ocupação de 50% no NIC, até 2021;</li> <li>- Atingir uma taxa de ocupação de 30% no PAEA, até 2021.</li> </ul>
<b>Plano de Ação para o desenvolvimento de competências empreendedoras em ambiente educativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de sessões de formação/sensibilização realizadas no âmbito dos projetos, por ano letivo;</li> <li>- Número de alunos (crianças e jovens) participantes nas sessões de formação/sensibilização realizadas no âmbito dos projetos, por ano letivo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de 80 participantes em ações, por ano letivo.</li> </ul>
<b>Observatório dos percursos formativos e de empregabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório anual dos percursos aferidos, perfis e necessidades formativas/de empregabilidade;</li> <li>- Base de dados dos jovens, construída e em uso;</li> <li>- Base de dados dos empregadores, construída e atualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 80% dos jovens, com idades compreendidas entre os 15 e os 30 anos, inquiridos;</li> <li>- 80% dos empregadores locais inquiridos</li> </ul>
<b>Plano de Ação para a Formação de Adultos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de ação revisto e atualizado no final de cada ano civil;</li> <li>- Número de participantes a frequentar ações de formação;</li> <li>- Número de ações de formação realizadas;</li> <li>- N.º de adultos que aumentam o nível de qualificação escolar e/ou profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficiar, pelo menos, 100 formandos por ano;</li> <li>- Desenvolver, pelo menos, 3 ações de formação por ano;</li> <li>- Aumentar o nível de qualificação escolar e/ou profissional de pelo menos, 10 adultos/ano;</li> </ul> <p>Entrada em execução do primeiro plano de oferta formativa, no início do 1.º trimestre de 2018.</p>
<b>Plano de Ação de Promoção do Sucesso Escolar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de ação anual de promoção do sucesso escolar</li> <li>- Diversidade e qualidade das medidas de promoção do sucesso escolar</li> <li>- Diversidade de parceiros envolvidos na promoção do sucesso escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar em 1.5% as taxas de sucesso escolar, por ciclos de estudo</li> <li>- Diminuir em 1% as taxas de abandono escolar, por ciclos de estudo e melhorar em 1.5% as taxas de transição de ciclos, no ensino básico e secundário</li> <li>- Pelo menos 3 parceiros envolvidos na implementação do plano</li> <li>- Envolvimento ativo das famílias</li> </ul>
<b>AÇÕES</b>	<b>INDICADORES DE RESULTADO</b>	<b>METAS</b>

<b>Dinamização da Universidade Sénior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de ação, anual</li> <li>- Plano de monitorização semestral</li> <li>- Número de participantes a frequentar US</li> <li>- Número de ações de formação realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar em 10%, ao ano, o número de participantes na Universidade Sénior</li> <li>- Aumentar em 15%, até 2021, o número de participantes do género masculino entre os frequentadores da Universidade Sénior</li> <li>- Diversificar as áreas e aumentar os cursos de oferta formativa</li> <li>- Instalação de um pólo da US, em Vila Nova da Baronia, a funcionar a partir de 2019/2020</li> </ul>
<b>Plano Estratégico para a Qualificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número e diversidade de públicos-alvo beneficiários do plano de ação</li> <li>- Número e diversidade de ações e iniciativas contempladas no plano de ação</li> <li>- Planos anuais aprovados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada em execução do primeiro plano de ação, no início do segundo trimestre de 2018</li> <li>- Planos atualizados anualmente, até final de cada ano civil</li> </ul>
<b>Estímulo à dinâmica associativa do município</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Ação aprovado até Dezembro para entrada em funcionamento no ano seguinte;</li> <li>- Agenda mensal cultural e desportiva, de Alvito</li> <li>- Número de iniciativas desenvolvidas em parceria entre associações e escolas;</li> <li>- Número de atividades desenvolvidas entre duas, ou mais associações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação da agenda mensal cultural e desportiva no 4º trimestre de 2017;</li> <li>- 6 Iniciativas conjuntas realizadas entre associações e escolas, por ano;</li> <li>- 4 Projetos realizados de modo partilhado entre associações, por ano.</li> </ul>
<b>Plano de Ação Alvito Município Educador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planos anuais aprovados e executados</li> <li>- Nº de iniciativas internas e externas de promoção territorial e económica do património de Alvito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada em execução do primeiro plano anual, no 1º trimestre do ano 2018</li> <li>- Planos atualizados anualmente, até final de cada ano civil</li> </ul>

### 2.1.3. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Tabela 7-Cronograma de execução do PEEMA

PLANO DE AÇÃO	CRONOGRAMA				
INTERVENÇÕES	2017	2018	2019	2020	2021
I. 1. Qualificar a oferta de serviços de apoio a crianças com idade inferior a 3 anos.					
I.2. Qualificar os espaços de funcionamento das escolas do município					
I.3. Consolidar e enriquecer a fileira formativa, e respetiva diferenciação, em torno das áreas estratégicas da agricultura, do património e do turismo.					
I.4. Enriquecer e cimentar o trabalho em rede, em prol da qualificação da oferta formativa, formal e não formal.					
I.5. Cimentar a marca Alvito como município Educador.					
II.1. Consolidar a aposta na promoção do desenvolvimento de competências empreendedoras e de fomento do empreendedorismo jovem.					
II.2. Criação de um observatório dos percursos formativos e de empregabilidade dos jovens residentes no município de Alvito.					
III.1. Consolidar a aposta na educação e formação de adultos (competências sociais, competências parentais, educação financeira, literacia informática...).					
III.2. Promover e enriquecer a estratégia de ação para o sucesso escolar.					
III.3. Enriquecer a dinâmica de funcionamento da Universidade Sénior.					
IV.1. Fortalecer, em articulação com as estruturas locais e regionais existentes, os contextos e as atividades de educação formal e não formal para crianças, jovens e adultos.					
IV.2. Dinamizar o associativismo e o voluntariado.					
V.1. Consolidar a aposta em projetos culturais diferenciadores construídos em parceria, em prol do reconhecimento e da valorização económica do património cultural, natural e gastronómico de Alvito.					



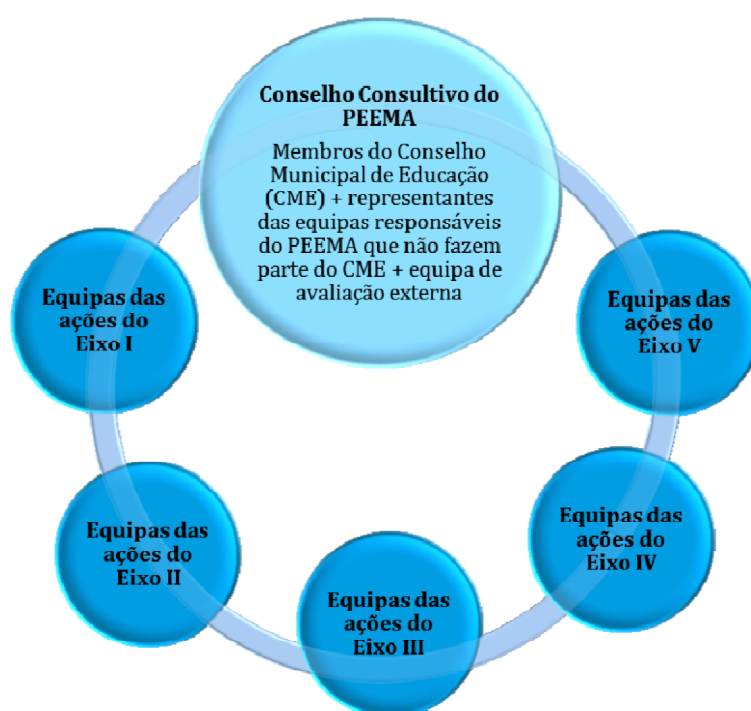
### 3. MODELO DE GOVERNANÇA

---

O PEEMA' 2017-2021 assume-se como um instrumento de política educativa *de e para* o município de Alvito. É um instrumento que parte da iniciativa da Câmara Municipal de Alvito, mas que é, sobretudo, um plano de ação construído por todos os atores locais e regionais. O PEEMA assume a educação e a qualificação como vetores diferenciadores e promotores do desenvolvimento social, económico e cultural de Alvito.

Sem prejuízo da natural centralidade que a Câmara Municipal de Alvito assume na gestão deste processo, interessa reiterar que a concretização da estratégia de desenvolvimento preconizada pelo PEEMA será sempre o resultado da capacidade coletiva de execução das diversas ações constantes do Plano de Ação. O PEEMA deve ser assumido e desenvolvido por e para todos/todas.

**Figura 5- Modelo de Governança do PEEMA**



Fonte: Elaboração própria, 2017



Por esta razão, o modelo de governança associado à implementação do PEEMA consagra explicitamente o aprofundamento da participação de todos os interlocutores segundo um modelo baseado em dois níveis interatuantes (Figura 3):

- ↘ um Conselho Consultivo, coordenado pela Câmara Municipal de Alvito (constituído por todos os membros do Conselho Municipal de Educação (CME) + os interlocutores que não têm assento no CME mas fazem parte das equipas responsáveis do PEEMA + equipa de avaliação externa), a quem cabe a coordenação da execução e avaliação do PEEMA;
- ↘ as equipas de execução das ações constantes no plano de ação do PEEMA.

O Conselho Consultivo reunirá anualmente para apreciar os resultados alcançados do PEEMA, debater os constrangimentos e propor ajustamentos ao plano de ação.

As equipas de execução (responsáveis + parceiros) do PEEMA deverão reunir de acordo com o plano de ação contratualizado. Tendo em conta que a monitorização ocorre semestralmente, a periodicidade das sessões de trabalho conjunto deverão adequar-se ao processo.

## 4. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

---

A monitorização e a avaliação constituem-se como componentes essenciais do processo de implementação do Plano Estratégico Educativo Municipal de Alvito (PEEMA), pois permitem compreender o nível de execução e os desvios ao inicialmente planeado. Correspondem, desta forma, a duas atividades que se complementam e relacionam, mas que são distintas, a saber:

- a monitorização diz respeito ao processo de recolha sistemática de informação, ao longo da execução do projeto, segundo os indicadores escolhidos;
- a avaliação, tendo por base os dados recolhidos na monitorização, corresponde à análise do que se conseguiu e como se conseguiu, e à interpretação das razões justificativas de eventuais desvios e/ou problemas. A avaliação, no momento em que é efetuada, visa identificar e apreciar o estado global de desenvolvimento do projeto.

A monitorização garante a informação necessária para a avaliação, já que, por um lado, sistematiza os dados, e por outro lado, fornece informação sobre o contexto das realizações e dos resultados alcançados com base na qual, no âmbito da avaliação, podem ser explicados os desvios apurados e apontadas soluções que potenciem a correção das trajetórias.

De uma forma geral, a avaliação procura responder a 5 questões centrais:

1. Em que medida os objetivos do PEEMA correspondem às expectativas dos beneficiários e às necessidades identificadas? (*relevância*)
2. As intervenções e os instrumentos utilizados produziram os resultados esperados? (*eficácia*)
3. Os objetivos foram alcançados utilizando os recursos adequados? (*eficiência*)
4. Os efeitos esperados ou inesperados são globalmente satisfatórios, do ponto de vista dos beneficiários diretos ou indiretos? (*utilidade*)
5. Os resultados e os impactos são duradouros? (*sustentabilidade*)

No âmbito da avaliação podemos ainda distinguir dois tipos principais: a **avaliação on-going (semestral e final)** e a **avaliação de impacto**. No caso do





PEEMA, propõe-se implementar um sistema combinado que integra momentos de avaliação *on-going*, de periodicidade semestral/anual e dois momentos de avaliação de impacto – um momento a meio da implementação do PEEMA (avaliação intercalar) e um segundo, após a sua conclusão (avaliação final).

As equipas responsáveis e os parceiros que asseguram a implementação das intervenções constantes do plano de ação do PEEMA serão os principais executores da monitorização semestral e anual das mesmas, reportando os resultados à Câmara Municipal de Alvito, entidade com funções de coordenação de todo o processo. A autarquia assumirá ainda a dinamização dos momentos de balanço e reflexão, bem como a elaboração dos relatórios de avaliação semestral e anual.

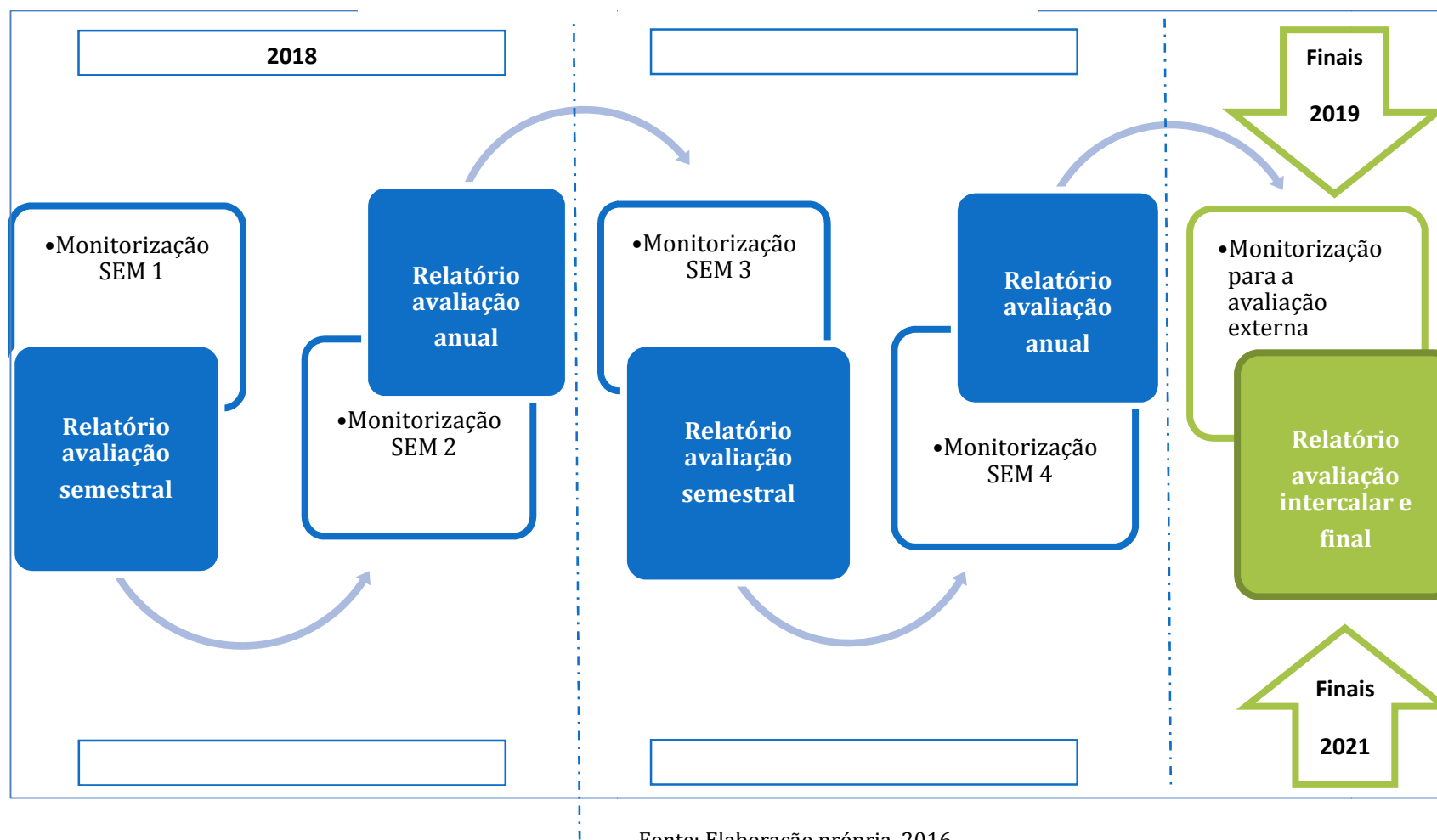
A monitorização e a avaliação *on-going* incidirão sobre os indicadores de resultado e as metas constantes nas fichas de intervenção do PEEMA. Cada ficha inclui ainda indicações acerca das fontes de informação a utilizar para monitorizar os resultados e as metas.

A avaliação de impacto deverá ser conduzida por uma equipa de avaliação externa, sem envolvimento ou responsabilidade nas intervenções que estão a ser avaliadas. Esta avaliação será ancorada nas evidências produzidas no âmbito da monitorização e avaliação *on-going*. O seu principal objetivo é garantir uma avaliação independente, multidimensional, dos efeitos e da sustentabilidade do processo implementado. Esta contratualização deverá acontecer antes dos momentos de avaliação propriamente ditos, por forma, a serem garantidos os procedimentos adequados para o efeito e o acompanhamento da implementação do PEEMA.

Para clarificar as fases e os procedimentos descritos anteriormente, apresenta-se, a seguir, um esquema geral da proposta de monitorização e avaliação do PEEMA.



**Figura 6 -Fluxograma de Monitorização e Avaliação**



Fonte: Elaboração própria, 2016.

O PEEMA tem um horizonte temporal de execução de 4 anos, compreendidos entre Outubro de 2017 e Setembro de 2021. Neste período serão desencadeadas atividades de monitorização semestral, que permitirão a produção de relatórios de execução semestrais e anuais. Em finais de 2019, propõe-se a recolha de dados para a avaliação externa, a qual, dará lugar à produção de um relatório de avaliação intercalar. Este procedimento deverá ser novamente realizado em finais de 2021, para efeitos de avaliação final.

#### **4.1. FLUXOGRAMA DE PROCEDIMENTOS**

---

Na tabela abaixo, descrevem-se as diferentes atividades e tarefas de monitorização e avaliação do PEEMA. Como se poderá verificar pela análise do fluxograma, as atividades semestrais de monitorização (atividade 2 e 5) repetem-se para cada intervenção do PEEMA, ou seja, serão produzidas, no total, 8 fichas de monitorização para cada intervenção.

As atividades de avaliação consubstanciam a elaboração de relatórios pela Câmara Municipal: serão produzidos 4 relatórios semestrais e 4 relatórios anuais de progresso (atividades 3 e 7). Por forma a garantir uma ampla comunicação e difusão de resultados, propõe-se que os relatórios produzidos sejam publicados no *site* oficial do município (atividade 4).

Anualmente, o Conselho Consultivo do PEEMA deverá reunir para apreciar os resultados alcançados, debater os constrangimentos e propor ajustamentos ao plano de ação (atividade 8).

**Tabela 8-Fluxograma de procedimentos**

Nº	Responsável	O quê	Quando	Como	Resultados
1	Câmara Municipal de Alvito	Envio para as entidades responsáveis pelas intervenções do PEEMA a ficha de monitorização (Ficha 1)	Março 201 Semestral	Correio eletrónico com ficha em anexo, definindo prazo de resposta	Todas as entidades notificadas
2	Equipas responsáveis das intervenções	Recolha de informação, preenchimento, e envio das fichas de monitorização (Ficha 1) para a C.M. Alvito.	Março 2018 Semestral	Correio eletrónico	Fichas de monitorização preenchidas e enviadas à C.M. Alvito
3	Câmara Municipal de Alvito	Trata e analisa as fichas de monitorização das intervenções, produz tabela (Ficha2) e elabora relatório semestral (doc. 3).	Junho 2018 Semestral	Produção de relatório	Relatório de avaliação semestral da execução do PEEMA
4	Câmara Municipal de Alvito	Publica relatório de avaliação	Junho 2018 Semestral	Site oficial do município ou portal Alvito Educador <sup>9</sup>	Relatório publicado
5	Câmara Municipal de Alvito	Envio para as entidades responsáveis pelas intervenções do PEEMA a ficha de monitorização (Ficha1)	Setembro 2018 Semestral	Correio eletrónico com ficha em anexo, definindo prazo de resposta	Todas as entidades notificadas
6	Equipas responsáveis das intervenções	Recolha de informação, preenchimento, e envio das fichas de monitorização (Ficha1) para a C.M. Alvito.	Setembro 2018 Semestral	Correio eletrónico	Fichas de monitorização preenchidas e enviadas à C.M. Alvito
7	Câmara Municipal de Alvito	Trata e analisa as fichas de monitorização das intervenções, produz tabela (Ficha2) e elabora relatório anual (doc. 3).	Outubro 2018 Anual	Produção de relatório	Relatório de avaliação anual da execução do PEEMA
8	Câmara Municipal de Alvito	Apreciação do relatório anual pelo Conselho Consultivo do PEEMA	Outubro 2018 Anual	Balanço Validação	Relatório de execução validado
<b>Nos anos subsequentes, as atividades 1 a 8 repetem-se.</b>					

Em 2019 e 2021, respetivamente, a meio da implementação do PEEMA e após a sua conclusão, propõe-se a avaliação de impacto, que incidirá sobre os indicadores previstos em cada ficha individual de intervenção do plano.

<sup>9</sup> A criação do portal Alvito Educador está prevista na Ação I.5.1 – Plano Ação Alvito Município Educador.

Para o procedimento de avaliação de impacto, o fluxograma de procedimentos é o seguinte:

**Tabela 9-Fluxograma de procedimentos para a avaliação externa**

<b>Nº</b>	<b>Responsável</b>	<b>O quê</b>	<b>Quando</b>	<b>Como</b>	<b>Resultados</b>
1	Câmara Municipal de Alvito	Contratualiza serviços externos para a avaliação de impacto	2018	Procedimentos próprios	Entidade contratualizada
2	Entidade externa	Recolhe dados para a avaliação de impacto e produz relatório	Último trimestre de 2019	Procedimentos próprios	Relatório avaliação intercalar
3	Avaliação externa	Recolhe dados para a avaliação de impacto e produz relatório	Último trimestre de 2021	Procedimentos próprios	Relatório avaliação final

No final dos processos de avaliação, os resultados devem ser amplamente divulgados.

Em anexo, apresentam-se as fichas e documentos (anexo 1) de suporte às atividades apresentadas no fluxograma de procedimentos.



**alvito**  
coração de alentejo



## BIBLIOGRAFIA E LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Almeida, V. (2014). Projetos educativos municipais e promoção do sucesso educativo. In *Município, território e educação: A administração local da educação e da formação* (pp.25-31). Porto: Universidade Católica Editora. E-book. Acedido 19 Junho, 2016, em <http://repositorio.ucp.pt>.

Azevedo, R. (coord.) et al. (2011). *Projetos educativos: elaboração, monitorização e avaliação – Guião de apoio*. Lisboa: Agência Nacional para a Qualificação, IP. Acedido 10 Setembro, 2016, em <http://www.anespo.pt/sgc/Assets/Plugins/DocsUploader/UPLOADS/6fed9b172eca58c099b732cbebdb718.pdf>

Barroso, J. (2013). A emergência do local e os novos modos de regulação das políticas educativas. *Educação - Temas & problemas*, Évora, 12 e 13, p. 13-25. Acedido Maio 12 , 2016, em <http://www.revistas.uevora.pt>.

Batista, S. (2014). Políticas de descentralização para o nível local: sentidos de evolução do papel dos municípios na educação. In *40 anos de políticas de educação em Portugal: Conhecimento, atores e recursos*. Vol. II. Lisboa: Almedina

Camões - Instituto de Cooperação e da Língua Portugal (2014). Guia de avaliação. (3ªEdição). *Camões - Instituto de Cooperação e da Língua Portugal*. Web site. Acedido 20 de Setembro, de [http://www.instituto-camoes.pt/images/transparencia/Guia\\_Avalia%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.instituto-camoes.pt/images/transparencia/Guia_Avalia%C3%A7%C3%A3o.pdf)

Guerra, I. C. (2000). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção*. Estoril: Principia.

Norton, R. S. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School.

Nóvoa, A. (2009). *Educação 2021: Para uma história do futuro*. Acedido 15 de Maio, 2016, de <http://hdl.handle.net/10451/670>.

Pinhal, J. (2014). Regulação da educação: os municípios e o estado. In *Município, território e educação: A administração local da educação e da formação* (pp. 8-14). Porto: Universidade Católica Editora. E-book. Acedido 19 de Junho, 2016, de <http://repositorio.ucp.pt>.

Saúde, S., Lopes, S. e Machado, F. (2016). *Carta educativa municipal de Alvito - 2016*. Câmara Municipal de Alvito.

## Legislação consultada

Contrato de Execução nº 211/2009, de 27 de julho. Diário da República nº 143/2009, II Série. Ministério da Educação e Câmara Municipal de Alvito.

Decreto-lei nº 74/1984, de 8 de março. Diário da República nº 57/1984, I Série. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Administração Interna.

Decreto-lei nº 299/1984, de 5 de setembro. Diário da República nº 206/1984, I Série. Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios da Administração Interna, das finanças e do plano, da educação e do equipamento social.

Decreto-lei nº 399/1984, de 28 de dezembro. Diário da República nº 299/1984, I Série. Ministérios das Finanças e do Plano, da Agricultura, do Comércio e Turismo e Qualidade de Vida.

Decreto-lei nº 172/1991, de 10 de maio. Diário da República nº 107/1991, I Série. Ministério da Educação.

Decreto-lei nº 115-A/1998, de 4 de maio. Diário da República nº 1988 – (2)/1998, I Série. Ministério da Educação.

Decreto-lei 7/2003, de 15 de janeiro. Diário da República nº 130/2003, I Série. Ministério das cidades, ordenamento do território e ambiente.

Decreto-lei nº 144/2008, de 28 de julho. Diário da República nº 144/2008, I Série. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Educação

Decreto-lei nº 30/2015, de 12 de fevereiro. Diário da República nº 30/2015, I Série. Presidência do conselho de Ministros.

Decreto-lei nº 72/2015, de 11 de maio. Diário da República nº 90/2015, I Série. Presidência do conselho de Ministros.

Despacho nº 14753/2005, de 5 de julho. Diário da República nº 127/2005, II Série. Ministério da Educação.

Despacho nº 12591/2006, de 16 de julho. Diário da República nº 115/2006, II Série. Ministério da Educação

Despacho nº 14460/2008, de 26 de maio. Diário da República nº 100/2008, II Série. Ministério da Educação.

Despacho nº 8683/2011, de 25 de junho. Diário da República nº 122/2011, II Série. Ministério da Educação.

Lei nº 46/1986, de 14 de outubro. Diário da República nº 237/1986, I Série. Ministério da Educação.

Lei nº 159/1999, de 14 de setembro. Diário da República nº 215/1999, I Série. Assembleia da República.

Lei nº 75/2013 de 12 de setembro. Diário da República, nº 176/2013, I Série. Assembleia da República.



## ANEXOS



**alvito**  
campus do futuro



## Anexo 1

### Documentos de suporte à monitorização e avaliação do PEEMA

Ficha 1 - Monitorização e Avaliação do PLANO DE AÇÃO (Intervenção)		
Data: _____		
EIXO: _____ INTERVENÇÃO: _____		
Indicadores de resultado		
Planeados	Atingidos	
(Indicadores de resultado que constam da respetiva ficha de intervenção)	(Indicadores de resultado que foram atingidos (se necessário descrever o grau de concretização))	
Indicadores de resultado atingidos adicionalmente ao plano de ação da intervenção		
(Resultados que não foram planeados e não constam do plano de ação mas a equipa considera terem sido obtidos)		
Metas		
Planeadas	Atingidas	Grau de cumprimento
(Metas que constam da respetiva ficha de intervenção)	(Metas que foram atingidas. Se necessário descrever o grau de concretização)	(O Grau de cumprimento deve ser apresentado em %)
Metas atingidas adicionalmente ao plano de ação da intervenção		
(Metas que não foram planeados e não constam do plano de ação mas que a equipa considera terem sido atingidas)		
Desvios/constrangimentos ao desenvolvimento da intervenção		
Instruções de preenchimento:		
(Metas que não foram planeados e não constam do plano de ação mas que a equipa considera terem sido atingidas)		
Fontes de informação/verificação		
(Outras fontes utilizadas para além das mencionadas na Ficha de Intervenção)		
Apreciação Global		
(Opinião da equipa sobre os resultados obtidos, cronograma da ação e ajustes necessários ao plano para a obtenção dos resultados planeados)		

**Nota:** este procedimento é realizado pelas equipas para avaliarem a intervenção que são responsáveis, com uma periodicidade semestral.

**Ficha 2 – Tabela de concretização do PEEMA**

<b>Eixo/ Intervenção</b>	<b>Resultados atingidos</b>	<b>Metas atingidas</b>	<b>Desvios</b>	<b>Resultados adicionais ao plano</b>	<b>Observações (justificação dos desvios; ajustes ao plano)</b>



**alvíto**  
coração de ciência



## **Índice do relatório semestral/anual**

- 1. Sumário Executivo (período a que se reporta a avaliação, objetivos do relatório de avaliação; nota sumária sobre os procedimentos de avaliação do relatório)**
- 2. Tabela de concretização do PEEMA**
- 3. Apreciação global (análise dos desvios e ajuste do PEEMA)**

**Anexos (Fichas de monitorização das intervenções – último semestre).**





**alvito**  
coração de alvimor

