

**Proposta de Plano Estratégico e Operacional do Clube do Desporto Escolar  
AE/ENA (...)  
2025-2026**

**DOCUMENTO DE TRABALHO – VERSÃO PROVISÓRIA**

Aprovado em Reunião de Conselho Pedagógico de (...)

O Presidente do Clube de Desporto Escolar

\_\_\_\_\_

O Coordenador Técnico do Clube de Desporto Escolar

\_\_\_\_\_

## Índice

Resumo executivo

1 – Introdução

2 - Análise da situação

3 – Objetivos estratégicos e operacionais

4 – Missão, Visão e Valores

5 – Matriz estratégica e operacional

6 - Plano de atividades

7 – Considerações finais

## Resumo executivo

O Desporto Escolar, tal como é referido no Decreto-Lei n.º 95/91, de 26 de fevereiro, é o conjunto das práticas lúdico-desportivas e de formação com objeto desportivo, desenvolvidas como complemento curricular e ocupação dos tempos livres, num regime de liberdade de participação e de escolha. Devem estar integradas no plano de atividade da escola e coordenadas no âmbito do sistema educativo, desenvolvendo a sua atividade nas escolas dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e nas escolas do ensino secundário.

A nível nacional, o Programa Estratégico do Desporto Escolar ainda em vigor (Despacho n.º 9227/2022) define seis eixos de intervenção, a saber:

1. +Desporto | +Atividade Física; 2. Formação de alunos e professores; 3. Cidadania, inclusão e ética; 4. Cogestão e codecisão na escola; 5. Desporto verde e sustentável; 6. Envolvimentos das | nas comunidades.

Importa, a nível local, ajustar e alinhar o planeamento estratégico e operacional de cada unidade orgânica tendo como referência as orientações nacionais, salvaguardando as especificidades e o contributo único que cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada poderá dar para a concretização da missão do Desporto Escolar.

É neste contexto que a Escola (...) apresenta este Plano Estratégico e Operacional, fruto de um processo de reflexão guiado por dois conceitos fundamentais: **coerência** e **alinhamento**. Coerência, no sentido em que acreditamos na importância da satisfação das expectativas dos alunos e restante comunidade educativa apresentando uma oferta desportiva coerente com as especificidades locais; alinhamento, no sentido em que importa enquadrar essas realidades nas opções de desenvolvimento do Desporto Escolar definidas superiormente.

Assim, no final deste processo, foram definidos como principais objetivos operacionais da (...) para o ano letivo 2025-2026:

O1: (...)

O2: (...)

O3: (...)

O4: (...)

O5: (...)



## **1 – Introdução**

O Desporto Escolar é uma área importante do sistema educativo que tem como objetivo promover a prática desportiva entre os(as) alunos(as), incentivando a sua participação em atividades físicas e desportivas. O programa estratégico e operacional da (...) pretende envolver a comunidade escolar na promoção da atividade física, maximizando o aproveitamento dos espaços, materiais e organização da (...). Este Plano dá prioridade à participação e envolvimento dos alunos no planeamento e organização das atividades desportivas, assegurando um processo de decisão e gestão coletiva. Além disso, o Plano também enfatiza a importância da saúde e do bem-estar dos alunos, especialmente no que diz respeito à saúde mental, através da promoção dos valores do desporto. Tendo como objetivo contribuir proativamente para a articulação dos esforços de todos os envolvidos, este Plano Estratégico e Operacional está suportado numa metodologia que privilegia o envolvimento de todos os agentes da comunidade educativa na sua criação, monitorização, modificação e avaliação. Identificamos os elementos da realidade regional e local que fundamentam a definição de objetivos operacionais e fatores de sucesso no contexto da (...) definimos as áreas prioritárias de intervenção e procuramos o alinhamento dos recursos humanos e materiais com uma estratégia potenciadora da melhoria da qualidade da oferta do Desporto Escolar na (...).

## 2 - Análise da Situação

Analisar a envolvente interna e externa é o passo inicial de um processo de reflexão estratégica. Será apenas a partir de um conhecimento detalhado dos aspetos internos e externos da realidade da (...) que estaremos em condições de sugerir os objetivos operacionais que vão nortear a nossa ação. Esta análise é dinâmica, realizada de uma forma contínua ao longo do ano letivo e integrada no processo de raciocínio estratégico. Utiliza, como ferramentas, a entrevista, o grupo de foco, o questionário, a observação sistemática participativa e a análise documental.

### Análise Interna

Procuramos estruturar a análise dos fatores internos da (...), em três dimensões:

**1) Oferta Desportiva e Educativa** (envolve as oportunidades de prática desportiva, os espaços e apetrechamento desportivo e a utilização do desporto, nas suas diversas vertentes e funções, como instrumento educativo para o desenvolvimento integral da criança e jovem);

**2) Cooperação e valorização** (envolve a cooperação com outros elementos da comunidade educativa e com parceiros externos e a comunicação do valor do Clube do Desporto Escolar como um dos pilares da identidade da Escola);

**3) Qualidade, monitorização e avaliação** (envolve a análise do sistema de garantia da qualidade, monitorização e avaliação da estratégia e atividades do Clube do Desporto Escolar).

Apresentamos de seguida, os principais elementos resultantes da análise efetuada:

#### **Oferta Desportiva e Educativa (OFE)**

- (...);

- (...);

- (...);

- (...);

- (...);

- (...);

#### **Cooperação e valorização (CV)**

- (...);

- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);

### **Qualidade, monitorização e avaliação (QMA)**

- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);

### **Análise externa**

Existem fatores da envolvente externa que se podem constituir como oportunidades ou ameaças para a (...). Utilizamos a metodologia PESTAL para estruturar a análise dos fatores da envolvente externa que podem afetar positiva ou negativamente as atividades do Desporto Escolar na (...):

#### **Política**

- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);

**Económica**

- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);

**Social**

- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);

**Tecnológica**

- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);

**Ambiental**

- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);

**Legal**

- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);
- (...);

### 3 – Objetivos estratégicos e operacionais

Após a análise da envolvente interna e externa da Escola (...), dispomos da informação suficiente para identificar os objetivos estratégicos de médio prazo (4 anos) que vão estabelecer a direção a seguir pela Escola (...), alinhados com o seu Projeto Educativo. É necessário, nesta fase, tomar decisões que relacionem, de uma forma coerente, os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades que surgem no seguimento da análise interna e externa. Adicionalmente, deve ser incluído neste contexto de médio prazo, os pilares que suportam o programa do Desporto Escolar a nível nacional.

A definição dos objetivos estratégicos, será a base para a definição das medidas ou objetivos operacionais a implementar no ano de 2025-2026. Estes, por sua vez, fundamentam a construção de um plano de atividades e respetivas metas para o ano letivo.

Por esse motivo, a análise SWOT é realizada segundo as três perspetivas de análise já referidas anteriormente e que permitem obter uma visão abrangente do contributo do programa do Desporto Escolar:

- 1) **Oferta Desportiva e Educativa** (oportunidades de prática desportiva, espaços e apetrechamento desportivo e a utilização do desporto, nas suas diversas vertentes e funções, como instrumento educativo para o desenvolvimento integral da criança e jovem);
- 2) **Cooperação e valorização** (cooperação com outros elementos da comunidade educativa e com parceiros externos, e a comunicação do valor do Clube do Desporto Escolar como um dos pilares da identidade da Escola);
- 3) **Qualidade, monitorização e avaliação** (sistema de garantia da qualidade, monitorização e avaliação da estratégia e atividades do Clube do Desporto Escolar).

<b>OFERTA DESPORTIVA E EDUCATIVA</b>	(...) (...) (...)	<b>FORÇAS</b>	(...) (...) (...)	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>OPORTUNIDADES</b> (...) (...) (...)	<b>O1: (...)</b> <b>O2: (...)</b>			
<b>AMEAÇAS</b> (...) (...) (...)				

Tabela 1: Matriz de objetivos estratégicos para a oferta desportiva e educativa do CDE

<b>COOPERAÇÃO E VALORIZAÇÃO</b>	(...) (...) (...)	<b>FORÇAS</b>	(...) (...) (...)	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>OPORTUNIDADES</b> (...) (...) (...)	<b>O3: (...)</b>			
<b>AMEAÇAS</b> (...) (...) (...)				

Tabela 2: Matriz de objetivos estratégicos para a cooperação e valorização do CDE

<b>QUALIDADE, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO</b>	(...) (...) (...)	<b>FORÇAS</b>	(...) (...) (...)	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>OPORTUNIDADES</b> (...) (...) (...)	<b>O4: (...)</b>			
<b>AMEAÇAS</b> (...) (...) (...)				

Tabela 3: Matriz de objetivos estratégicos para a qualidade, monitorização e avaliação do CDE

Os objetivos estratégicos focam-se na visão geral do CDE, no seu posicionamento na comunidade escolar e local e na visão de sucesso a longo prazo. Respondem à pergunta "Onde queremos estar no futuro?". Os objetivos estratégicos do CDE da (...) são:

**OE1:**

**OE2:**

**OE3:**

**OE4:**

Por outro lado, os objetivos operacionais são mais específicos, focam-se nas atividades e nos processos necessários para atingir os objetivos estratégicos. Respondem à pergunta "O que precisamos fazer este ano para chegar lá?". Os objetivos operacionais do CDE da (...) para o ano letivo de 2025-2026 são:

**OO1:**

**OO2:**

**OO3:**

**OO4:**

**OO5:**

**OO6:**

#### 4 – Missão, Visão e Valores

O processo de reflexão que conduziu à definição dos objetivos estratégicos da Escola (...) permite clarificar o âmbito e áreas de intervenção prioritárias, dada a especificidade da Escola. Tendo como referências o enquadramento local, o Projeto Educativo do Agrupamento, as características humanas, materiais e de equipamento, é possível definir a visão, a missão e os valores específicos do Clube de Desporto Escolar da Escola (...):

##### Missão

(...)

---

---

---

##### Visão

(...)

---

---

---

##### Valores

(...)

---

---

---

### 5 – Matriz Estratégica e Operacional

**CLUBE DO DESPORTO ESCOLAR - MATRIZ ESTRATÉGICA E OPERACIONAL - AE/ENA (...)**

Missão (...)

	Nome do projeto	Data(s) de realização	Resp.	Contributo para os objetivos operacionais						Parcerias
				1	2	3	4	5	6	
	P10.									
	P9.									
	P8.									
	P7.									
	P6.									
	P5.									
	P4.									
	P3.									
	P2.									
	P1.									
	<b>3. Projetos para 2025-2026</b>									<b>Equipa</b>
	<b>2. Objetivos operacionais 2025-2026</b>									
	<b>4. Indicadores</b>									
	<b>1. Objetivos Estratégicos 2025-2029</b>									
	OE1.									
	OE2.									
	OE3.									
	OE4.									

## 6 - Plano de Atividades

O planeamento deve permitir visualizar com maior clareza a coerência entre os objetivos operacionais e o conjunto de projetos que são concretizadas no Clube de Desporto Escolar da Escola (...). Os projetos devem ser **coerentes** e **contribuir** para alcançar os objetivos. A definição de metas e indicadores de acompanhamento dos projetos, formuladas de uma forma mensurável e alinhadas com a estratégia do Clube, permitem evidenciar as prioridades e cuidado que deve ser dedicado a cada elemento.

A nível nacional o Desporto Escolar, identifica a seguinte lista de programas:

Projetos complementares	Torneios interturmas	Outras atividades internas	Dia Europeu de Desporto na Escola	Centros de Formação Desportiva
DE Comunidade	DE Sobre Rodas	DE Escola Ativa	DE Competição	DE Competição
Desporto inclusivo	Formação de Recursos Humanos	Formação de alunos dirigentes	Formação de alunos juizes árbitros	Compromisso de Crianças e Jovens para a Ética no Desporto
Cartão Branco	Articulação com outros projetos escolares	Reduzir a pegada ecológica do DE	DE Territórios	DE +

Alguns destes Programas concretizam-se em Projetos específicos por nível (ex: Nível I, II ou III) ou de acordo com as suas características, em Atividade Interna ou Externa. De igual forma podem-se diferenciar por modalidade desportiva, género, escalão etário ou grupo-alvo da oferta desportiva.

Desta lista de programas, considerando os resultados do diagnóstico interno já apresentado e as normas nacionais de candidatura ao Plano do Clube de Desporto Escolar, a Escola (...), irá procurar implementar os projetos que tenham maior impacto no sucesso dos objetivos definidos por este processo de raciocínio estratégico.

Assim, sugerimos o seguinte Plano de Atividades para o ano letivo de 2025-2026, organizado por projetos:

1

PROJETO	Equipa Interna (Grupo EF)	Equipa Externa (quem, dentro e fora da Escola) colabora no projeto		Incluída no Objetivo Operacional:
	Líder	1.		
	2.	2.		
	3.	3.		Data de início e fim
	4.	4.		

  

1. Qual é o desafio? Que histórico ou antecedentes críticos existem? Qual é o estado atual e as suas causas? Clarificar os antecedentes e contexto da situação que queremos melhorar. Qual é a dimensão do problema? Que dados tenho? Quem é afetado e que impactos tem esse problema? Quais são as causas desse problema? Quais os benefícios se obtêm ao transformar este problema numa oportunidade?	4. Qual é o plano de ação?				
	Fase	Quem	Faz o quê	Até quando	Recursos
	Antes				
	Durante				
3. Qual é a nossa meta? Que resultado quero? Usando como referência os objetivos operacionais para o presente ano letivo, definir uma meta mensurável e realista. Formato da meta: Verbo de ação + objeto da ação + de "estado atual" + para "estado futuro" até "data". Qual o(s) indicador(es) associados a este projeto?	Após				
M1					
M2					
M3					
I1					
I2					
I3					







5

PROJETO	Equipa Interna (Grupo EF)	Equipa Externa (quem, dentro e fora da Escola) colabora no projeto		Incluída no Objetivo Operacional:
	Líder	1.		
	2.	2.		
	3.	3.		<b>Data de início e fim</b>
	4.	4.		

  

1. Qual é o desafio? Que histórico ou antecedentes críticos existem? Qual é o estado atual e as suas causas? Clarificar os antecedentes e contexto da situação que queremos melhorar. Qual é a dimensão do problema? Que dados tenho? Quem é afetado e que impactos tem esse problema? Quais são as causas desse problema? Quais os benefícios se obtêm ao transformar este problema numa oportunidade?	4. Qual é o plano de ação?				
	Fase	Quem	Faz o quê	Até quando	Recursos
	Antes				
	Durante				
3. Qual é a nossa meta? Que resultado quero? Usando como referência os objetivos operacionais para o presente ano letivo, definir uma meta mensurável e realista. Formato da meta: Verbo de ação + objeto da ação + de "estado atual" + para "estado futuro" até "data". Qual o(s) indicador(es) associados a este projeto?	Após				
M1					
M2					
M3					
I1					
I2					
I3					



7

PROJETO	Equipa Interna (Grupo EF)	Equipa Externa (quem, dentro e fora da Escola) colabora no projeto		Incluída no Objetivo Operacional:
	Líder	1.		
	2.	2.		
	3.	3.		<b>Data de início e fim</b>
	4.	4.		

  

1. Qual é o desafio? Que histórico ou antecedentes críticos existem? Qual é o estado atual e as suas causas? Clarificar os antecedentes e contexto da situação que queremos melhorar. Qual é a dimensão do problema? Que dados tenho? Quem é afetado e que impactos tem esse problema? Quais são as causas desse problema? Quais os benefícios se obtêm ao transformar este problema numa oportunidade?	4. Qual é o plano de ação?				
	Fase	Quem	Faz o quê	Até quando	Recursos
	Antes				
	Durante				
3. Qual é a nossa meta? Que resultado quero? Usando como referência os objetivos operacionais para o presente ano letivo, definir uma meta mensurável e realista. Formato da meta: Verbo de ação + objeto da ação + de "estado atual" + para "estado futuro" até "data". Qual o(s) indicador(es) associados a este projeto?	Após				
M1					
M2					
M3					
I1					
I2					
I3					

8

PROJETO	Equipa Interna (Grupo EF)	Equipa Externa (quem, dentro e fora da Escola) colabora no projeto		Incluída no Objetivo Operacional:
	Líder	1.		
	2.	2.		
	3.	3.		Data de início e fim
	4.	4.		

  

1. Qual é o desafio? Que histórico ou antecedentes críticos existem? Qual é o estado atual e as suas causas? Clarificar os antecedentes e contexto da situação que queremos melhorar. Qual é a dimensão do problema? Que dados tenho? Quem é afetado e que impactos tem esse problema? Quais são as causas desse problema? Quais os benefícios se obtêm ao transformar este problema numa oportunidade?	4. Qual é o plano de ação?				
	Fase	Quem	Faz o quê	Até quando	Recursos
	Antes				
	Durante				
	Após				

  

3. Qual é a nossa meta? Que resultado quero? Usando como referência os objetivos operacionais para o presente ano letivo, definir uma meta mensurável e realista. Formato da meta: Verbo de ação + objeto da ação + de "estado atual" + para "estado futuro" até "data". Qual o(s) indicador(es) associados a este projeto?
M1
M2
M3
I1
I2
I3



10

PROJETO	Equipa Interna (Grupo EF)	Equipa Externa (quem, dentro e fora da Escola) colabora no projeto		Incluída no Objetivo Operacional:
	Líder	1.		
	2.	2.		
	3.	3.		<b>Data de início e fim</b>
	4.	4.		

  

1. Qual é o desafio? Que histórico ou antecedentes críticos existem? Qual é o estado atual e as suas causas? Clarificar os antecedentes e contexto da situação que queremos melhorar. Qual é a dimensão do problema? Que dados tenho? Quem é afetado e que impactos tem esse problema? Quais são as causas desse problema? Quais os benefícios se obtêm ao transformar este problema numa oportunidade?	4. Qual é o plano de ação?				
	Fase	Quem	Faz o quê	Até quando	Recursos
	Antes				
	Durante				
3. Qual é a nossa meta? Que resultado quero? Usando como referência os objetivos operacionais para o presente ano letivo, definir uma meta mensurável e realista. Formato da meta: Verbo de ação + objeto da ação + de "estado atual" + para "estado futuro" até "data". Qual o(s) indicador(es) associados a este projeto?					
	M1				
	M2				
	M3				
	I1				
	I2				
	I3				
	Após				

Os objetivos, metas e indicadores relacionados com cada projeto devem estar presentes no dia a dia de todos os intervenientes do Clube de Desporto Escolar da Escola (...) Só dessa forma nos podemos focar nas ações que têm mais impacto e que consideramos prioritárias, rentabilizando o nosso tempo e recursos.

Gerir com paixão um serviço público, significa procurar níveis de desempenho elevados em toda a estrutura humana, promovendo a responsabilidade na boa aplicação dos recursos. Este Plano Estratégico e Operacional pretende dar um contributo para a otimização dos recursos humanos e materiais existentes na Escola (...) criando valor para os alunos e para toda a comunidade escolar.

O grupo de Educação Física,