



MIRAFLORES  
AGRUPAMENTO ESCOLAS

# PROJETO EDUCATIVO 2014\_2017

A FORÇA DA ÁRVORE  
ESTÁ NA RAIZ



JI\_LUISA\_DUCLA\_SOARES | EB1/JI\_ALTO\_ALGÉS | EB1\_MIRAFLORES | ES\_MIRAFLORES

## ÍNDICE

1. Introdução	3
2. Caracterização do Agrupamento	5
2.1. Constituição do Agrupamento	5
2.2. Caracterização da População	5
2.3. Interação Escola/Meio	6
2.4. Serviços Especializados	7
2.5. Recursos Físicos e Materiais	8
3. Metodologia	8
4. Análise diagnóstica	9
5. Missão, Visão e Valores	1
6. Prioridades de Ação	14
7. Plano de Ação	17
7.1. Gestão Prática Pedagógica	17
7.2. Organização e funcionamento das estruturas do agrupamento	27
7.3. Comunidade Educativa	31
7.4. Instalações e equipamentos	35
8. Formação	37
9. Avaliação	38
10. Conclusão	39

## 1. Introdução

*Somos aquilo que fazemos consistentemente  
Assim a **excelência** não é um acto mas sim um  
**hábito**  
Aristóteles*

O Projeto Educativo de Agrupamento é um instrumento de autonomia “que não admite ideário”, dada a formulação do seu artigo 43º, ponto 2, pois o “estado não pode atribuir-se o direito de programar a educação e a cultura segundo quaisquer diretrizes filosóficas, estéticas, políticas, ideológicas ou religiosas”. Porém, este documento “de carácter pedagógico que, elaborado com a participação da comunidade educativa, estabelece a identidade própria de cada escola através da adequação do quadro legal em vigor à sua situação concreta, apresenta o modelo geral de organização e os objetivos pretendidos pela instituição e, enquanto instrumento de gestão, é ponto de referência orientador na coerência e unidade da ação educativa” (Costa J. Adelino, 1991, pág., 10).

O PEA é um instrumento de orientação pedagógica que explicita os valores que a comunidade educativa pretende ver veiculados e defendidos pelo Agrupamento. A elaboração deste projeto é trabalho da direção, docentes, pais, alunos, pessoal não docente e elementos da comunidade local, pois todos em conjunto constituem a Comunidade Educativa.

Um projeto não é apenas intenção, torna-se numa ação, que deve trazer um valor acrescentado ao presente e ser concretizado no futuro. Deve, assim, incorporar duas dimensões: **projeto** enquanto **intenção** (antecipador da ação) e **projeto** enquanto **ação**. É uma ideia para uma transformação do real e a sua concretização deve conduzir a essa transformação (Leite, C., 1997). Neste sentido, deve ser definidor dos “perfis de mudança” desejados, apresentando uma organização coerente da ação.

Parece-nos importante salientar que, sendo o Projeto Educativo um meio de clarificação e gestão das opções e prioridades educativas assumidas num determinado momento, não pode nunca ser encarado como uma atividade estática, pois incide sobre a realidade. Torna-se num instrumento dinâmico que nunca pode ser definitivo.

As exigências colocadas ao sistema de ensino atual obrigam à complexificação contínua da sua estrutura interna e à diversificação das atribuições/responsabilidades dos docentes que as integram, questões a que é fundamental responder implementando estratégias que, não pondo em causa o princípio da autonomia pedagógica, viabilizem as convergências necessárias a uma ação educativa eficaz.

## 2. Caracterização do Agrupamento

*Não se encontra o espaço, é sempre necessário construí-lo*

*G. Bachelard*

### 2.1. Constituição do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas de Miraflores (AEM), com a constituição atual, foi definido como unidade orgânica no ano de 2012/2013. Localiza-se no concelho de Oeiras, na área da União das freguesias de Algés, Linda-a-Velha e Cruz-Quebrada/Dafundo, tendo como sede a Escola Secundária de Miraflores (3º ciclo e secundário), sita na Av. General Norton de Matos. É um agrupamento vertical, constituído pelos seguintes estabelecimentos de educação e ensino:

- Jardim-de-Infância Luísa Ducla Soares (com quatro salas de atividades);
- Escola Básica Integrada de Miraflores (com onze turmas do 1º ciclo e dezasseis turmas do 2º ciclo);
- Escola Básica do 1º ciclo com Jardim de Infância do Alto de Algés (com quatro salas de atividades e dezasseis turmas);
- Escola Secundária de Miraflores (com quarenta e nove turmas de 3º ciclo, ensino secundário e profissional noturno).

### 2.2. Caracterização da população

A população que acolhemos é bastante heterogénea, constituindo um permanente desafio à nossa capacidade de adaptação. As estratégias que concebemos já estão, em si mesmas, enquadradas no dinamismo inerente a uma unidade orgânica de ensino aberto, atuante, social e pedagogicamente responsável.

Uma problemática que nos preocupa, e que interfere com a estabilidade que desejamos aos nossos alunos, é o agravamento da condição socioeconómica de muitas famílias. A área geográfica de inserção do agrupamento pauta-se por uma forte ligação ao setor terciário, em termos laborais, o que já determinou alterações significativas no modo de vida familiar.

Muitas famílias dos alunos que frequentam o AEM são marcadas, neste momento, não só pelo desemprego, como também pela quase certeza da sua continuidade. Esta situação, a insegurança que a dúvida gera, determina precaução nos gastos e, em última instância, reflete-se na oferta de vivências e experiências a que os alunos estão habituados – na versão mais ténue deste problema – ou exprime-se em verdadeiras dificuldades no cumprimento das vertentes básicas da dignidade humana – saúde, habitação e alimentação. A par desta mobilidade social descendente, devemos destacar que a prevalência das habilitações dos pais e encarregados de educação é o grau de licenciatura. As profissões dominantes situam-se ao nível dos quadros superiores da Administração Pública, dirigente ou quadro superior de empresa.

Não podemos deixar de salientar a importância de que se revestem, não só para a vitalidade das escolas, mas também para a organização das famílias, as Atividades de Acompanhamento e Apoio à Família (jardim de infância) e o Centro de Tempos Livres (EB1/JI Alto de Algés e EBI Miraflores).

Sendo a escola um local de efetiva permanência e de vivência contínua, deve a mesma promover ações e atividades que melhorem a qualidade dos espaços, bem como as interações, potenciando a partilha, a coesão e a dimensão emocional e moral da organização escolar.

### **2.3. Interação Escola/Meio**

A escola deve ser entendida como um espaço de estudo e de trabalho. A Educação é encarada no seu âmbito mais abrangente, ou seja, no que transmite de conhecimentos (saber e saber fazer), de ética e civismo (saber estar, saber ser). A relação com o meio é um campo fértil que requer uma intervenção dinâmica, atenta e produtiva. A componente social é um fator de teste à deferência da escola face à realidade que a envolve.

Contamos com um corpo docente empenhado e atento, não só em termos pedagógicos como também sociais. As ligações que são estabelecidas com as famílias e o respeito pela individualidade de cada aluno possibilitam um incremento na qualidade educativa do Agrupamento.

A assiduidade dos professores e a responsabilidade com que encaram a função docente são traços que determinam a qualidade do nosso sucesso educativo. Sabendo

que o exemplo é também ensinamento, temos na postura dos professores e funcionários uma mais-valia que, porventura, não será alheia à ausência de abandono escolar, a um absentismo praticamente nulo, a problemas de indisciplina, violência ou agressividade pouco expressivos (ainda que sempre encarados com toda a seriedade e diligência) e ao progresso certificado dos nossos alunos.

As conhecidas possibilidades de comunicação *online* com os parceiros, os Encarregados de Educação e os demais atores, o trabalho colaborativo, a plataforma de aprendizagem, bem como a própria condução social da comunidade no que toca especialmente aos alunos, deverão continuar a ser alvo de um investimento no sistema de informação e comunicação. Urge promover a inovação nas suas vertentes pedagógica e organizacional, pelo que, nesta medida, é fundamental potenciar as virtualidades da partilha de materiais, processos e produtos, entre todos.

De um modo geral, podemos assegurar que o Agrupamento de Escolas de Miraflores se caracteriza por um dinamismo particular – envolvendo-o intimamente com o meio onde se situa, implicando-o com a população que acolhe – e se responsabiliza pela transmissão de conhecimentos e valores estruturantes para a vida futura de cada um dos seus alunos.

## **2.4. Serviços Especializados**

O Agrupamento caracteriza-se por ter ao seu serviço pessoal técnico-pedagógico que lhe permite o cumprimento de uma das metas que traçámos, nomeadamente aquela que promove a integração saudável dos alunos quer de uma forma preventiva, quando algum elemento da comunidade educativa sugere uma avaliação, quer num sentido continuado, por sinalização precoce.

Existem três Unidades de Ensino Estruturado (1º ciclo, 2º ciclo, 3º ciclo/ensino secundário) para apoiar alunos que manifestem Perturbações do Espectro do Autismo. Os alunos são, assim, integrados no ambiente escolar através de situações adaptadas que promovam a sua inclusão e o desenvolvimento das suas capacidades.

Estes serviços encerram ainda uma componente afetiva muito importante no que diz respeito às famílias dos alunos que acompanham, pois estabelecem-se laços de confiança e segurança determinantes para o equilíbrio dos discentes.

Os Serviços de Psicologia e Orientação garantem a proximidade aos alunos, nomeadamente aos do 9º ano e ensino secundário, proporcionando-lhes informação

atempada e fidedigna para a concretização das escolhas significativas para o seu futuro.

## 2.5. Recursos Físicos e Materiais

Os espaços por onde nos movemos, por onde se materializa a função docente e por onde se agilizam as dinâmicas inerentes a uma escola como organização são importantes para a qualidade do ensino que prestamos.

No que diz respeito a recursos físicos e materiais, o Agrupamento congrega aquilo que são as necessidades atuais e assegura a exequibilidade das mesmas. Todavia, seria benéfico para toda a comunidade educativa o alargamento ou a requalificação de alguns espaços, por forma a possibilitar uma melhoria do quotidiano escolar no que concerne à prática da Educação Física e ao convívio de alunos e seu abrigo em alturas de chuva. O apetrechamento de salas com equipamentos informáticos e audiovisuais que facilitem e auxiliem a prática pedagógica tem sido um dos principais objetivos do Agrupamento, estando, neste momento, completo em todos os estabelecimentos.

## 3. Metodologia

Como **metodologia utilizada** para a elaboração do presente documento procedeu-se à análise dos seguintes documentos e realização de procedimentos aqui indicados:

- Apreciação das análises SWOT elaboradas pelos departamentos;
- Registos de avaliação de final de período, de assiduidade de alunos, professores e pessoal não docente;
- Planos de Acompanhamento Pedagógico Individual;
- Plano Anual de Atividades do Agrupamento;
- Plano de atividades no âmbito da Educação para a Saúde;
- Mapas-resumo relativos a alunos com Necessidades Educativas Especiais de Carácter Permanente;
- Quadros relativos à formação de pessoal docente e não docente;
- Observação direta das instalações e dos recursos materiais;
- Relatórios do projeto ESCXEL;
- Recolha de dados facultados pelo Observatório da Qualidade.



Para estruturar o Projeto Educativo de Agrupamento foi feito ainda um levantamento das necessidades ao nível de quatro áreas de intervenção, que deverão estar presentes em qualquer escola cujo primado essencial seja o contributo para a formação integral dos alunos.

A operacionalização do presente Projeto Educativo do Agrupamento terá em conta as orientações pedagógicas e as normas constantes no Regulamento Interno.

É ainda de referir que as atividades propostas no Plano Anual de Atividades devem estar em consonância com o Projeto Educativo do Agrupamento e com as necessidades dos discentes, contribuindo, assim, para a aquisição das aprendizagens essenciais previstas no currículo nacional para o final de cada ciclo.

#### **4. Análise diagnóstica**

Partindo da reflexão conjunta de todos os intervenientes da Comunidade Educativa auscultados para a concretização deste documento, fez-se a recolha dos pontos fracos e fortes do Agrupamento, que classificámos sob as seguintes categorias:

1. Recursos físicos e materiais;
2. Relacionamento interpessoal;
3. Comportamento dos alunos;
4. Articulação horizontal e vertical;
5. Domínio das aprendizagens;
6. Hábitos de vida saudável.

A opção por este tipo de categorias permite-nos apreender as diversas vertentes da vida escolar e do pulsar da comunidade educativa, pelo que se torna mais funcional e profícuo o estudo sobre cada uma delas.

1. No primeiro ponto desta ordem, deparamo-nos com as problemáticas relativas aos recursos físicos e materiais. O facto de as escolas contarem com bastante espaço exterior, o que é agradável e convidativo para aproveitar os tempos de intervalo, dificulta a capacidade de, em permanência, conseguirmos torná-lo apelativo e mantê-lo conservado. O reforço da sua limpeza, feito pelas funcionárias, e a constituição de grupos de vigilância, formados por alunos que zelem pela manutenção, poderá estruturar-se como uma parceria interessante e viabilizadora de uma melhoria destes espaços.

Também no que toca aos recursos materiais, existem esforços no sentido de aperfeiçoar as condições dos refeitórios do Agrupamento.

A criação de locais que protejam os alunos quando chove é uma necessidade que se nos afigura premente, mas cuja concretização não é fácil, pois falta o espaço para tal.

A reorganização do dia letivo e da distribuição da carga letiva de professores e alunos permite uma maior compatibilidade, e em horário melhorado, das reuniões entre docentes e outras práticas de trabalho colaborativo. Também o facto de as Atividades de Enriquecimento Curricular começarem após as 16 horas permitirá uma melhor gestão dos recursos docentes do Agrupamento.

**2.** As relações interpessoais que existem no nosso Agrupamento pautam-se pelo profissionalismo e pelo respeito, daí a pouca expressividade que obtiveram no que diz respeito aos pontos fracos.

A segurança no cumprimento da função docente e social, a dignidade no nosso trabalho, a responsabilidade das nossas ações e opções deve funcionar, a todo o momento, como garante de uma relação saudável. A postura dos professores, dos assistentes operacionais e técnicos deverá suscitar a confiança dos encarregados de educação e produzir, por parte destes, intervenções sérias e em sintonia com os princípios e objetivos da escola que, aliás, estão consignados no Regulamento Interno.

**3.** A responsabilidade pelos nossos atos é o primeiro aspeto de uma formação cívica correta e funcional. A escola aciona esta dimensão que, embora tenha perdido a sua expressão formal no horário, atravessa o quotidiano dos vários ciclos de ensino que frequentam o Agrupamento.

Sabemos que, por vezes, existe uma desarticulação entre aquilo que são os valores veiculados pela escola e os que são vividos pela família; sabemos, também, que a própria sociedade concorre com fatores que confundem a construção de uma identidade honesta. Todavia, isto não nos demove de prognosticar o que for incumprimento de regras, faltas de respeito ou escassez de civismo.

**4.** Os preceitos da articulação pedagógica são, no nosso Agrupamento, introduzidos nos diferentes ciclos de ensino e ainda no Jardim de Infância. São incutidos nos nossos alunos, desde a mais tenra idade, o valor do trabalho, a defesa do empenho e o elogio do esforço.

Estas disposições são essenciais aos ensinos básico e secundário e plasmam-se, também, na articulação inerente aos departamentos e aos docentes.

O valor que damos às aprendizagens significativas compele-nos a dotar os alunos de competências que, ao longo do seu percurso escolar, vão sendo aperfeiçoadas. A obtenção de conhecimentos e a sua aplicação devem ser feitas em códigos de linguagem e metodologias transversais aos diversos ciclos, mas, evidentemente, adequadas às faixas etárias dos destinatários.

A importância do Português e da Matemática conduz-nos a consolidar as pontes entre os ciclos. É muito importante que o domínio da língua portuguesa e a agilidade no campo da matemática sejam realidades privilegiadas no âmbito das nossas atribuições pedagógicas. Um rigoroso trabalho de articulação é desenvolvido entre ciclos e departamentos, providenciando uma gestão cuidada do currículo com vista à otimização de resultados.

O Plano Nacional de Leitura continuará a promover o contacto com os livros desde a educação pré-escolar ao ensino secundário; serão desencadeadas estratégias para estimular a prática da escrita e o desenvolvimento dos hábitos de leitura e proceder-se-á a uma continuidade pedagógica de conteúdos, reforçando as particularidades passíveis de serem aprofundadas em cada faixa etária.

5. No penúltimo ponto da nossa listagem, encontra-se o domínio das aprendizagens. Sem dúvida que partimos já de um lugar confortável: as classificações obtidas pelos alunos nas diversas disciplinas revelam taxas de sucesso aprazíveis. Mas é sempre possível melhorar, sem comprometer a aquisição das aprendizagens finais de ciclo e de disciplina. Centralizar o processo de ensino nos nossos alunos, interagindo com a sua individualidade, estimulando o potencial próprio de cada um deles e proporcionando-lhes saberes vinculativos é aquilo que neste domínio deve ser focalizado.

A escola tem de ser entendida como um espaço de estudo e labor. O lúdico pode e deve existir, aliado ao pedagógico e jamais desprestigiando ou mascarando aquilo que é um bem necessário - o trabalho.

O desenvolvimento de Clubes como os de Olaria, Robótica, “Aqui há ciência” e “Mirarte”, a Oficina da Matemática, o *Meeting Point* e o *Get it together*, as ações do Plano Nacional de Leitura, as atividades da Biblioteca e o empenho dos Departamentos são instrumentos determinantes no domínio das aprendizagens. O nosso repto é a

continuidade destas boas práticas; o nosso objetivo é dilatar ou manter, em alguns casos, as margens de sucesso nas disciplinas, expandir o gosto pelo estudo e criar legítimas aspirações profissionais, culturais e sociais. A seriedade com que encaramos a escola, desde a mais tenra idade, leva-nos a oferecer aos alunos um leque de práticas pedagógicas que fomentem as competências de pensamento, que impulsionem o raciocínio prático e articulem os interesses dos alunos com os pressupostos escolares. A existência na escola de gabinetes de apoio aos alunos, como o GIFTS ou o de Apoio ao Aluno do Ensino Secundário, contribui para o acompanhamento dos problemas e dúvidas pessoais e académicas.

É cada vez mais necessário pensar a educação de uma forma holística, integradora, que permita ao aluno deixar de ter uma existência fragmentada, para viver uma existência plena.

6. No tocante aos hábitos de vida saudável, uma das primeiras medidas a implementar prende-se com uma oferta alimentar mais diversificada. O contributo dos professores que, no âmbito das suas disciplinas, possam abordar a problemática das refeições equilibradas, torna-se necessário e valioso.

O almoço no refeitório tem sido objeto de apertada vigilância, para que sejam colmatadas deficiências na qualidade e/ou na quantidade dos alimentos. Assiste-se já a uma melhoria, mas a aferição semanal da oferta do refeitório continuará a ser efetuada, para que se elevem os padrões de qualidade.

## **5. Missão, Visão, Valores**

O Agrupamento de Escolas de Miraflores valoriza uma educação integral do ser humano, promotora da cidadania e da responsabilidade. Valores como a igualdade, a solidariedade, o respeito pela diversidade, o conhecimento e o empenho individual são essenciais para a construção de uma cidadania local e global. A sociedade do conhecimento configura-se como um fator de exigência ao nível da formação e, como tal, a aquisição dos saberes é a ferramenta indispensável para a inserção na vida ativa, tendo em conta a vertente da escola destinada ao prosseguimento de estudos. O horizonte de empregabilidade depende, assim, de um enriquecimento estruturante, onde se joga a formação integral e académica do indivíduo, que o dote de práticas de construção de si e da

sociedade. Para isso concorre o envolvimento de toda a comunidade educativa, que não deve ver a escola como mera prestação de serviços, mas como formação global da pessoa. **A excelência é a meta a atingir, quando se promove uma linha de sucesso educativo.** Essa ideia reguladora atesta-se diariamente por meio da prática do rigor e da competência.

Construímos um PEA conciso, orientador e funcional, em consonância com aquilo que acreditamos ser o nosso Caminho (Missão), com aquilo que projetamos (Visão) e com os fundamentos do nosso trabalho (Valores).

### **Missão**

Formar jovens cidadãos, transmitindo conhecimentos e saberes facilitadores da sua inserção na sociedade, de maneira ativa, visando a competitividade do país e o bem-estar comum.

### **Visão**

Ser uma escola de qualidade, onde o aluno aprende a ser, a conviver, a comunicar, a trabalhar e a valorizar a diversidade. Uma escola que estimule a autonomia, a criatividade, a aquisição de estratégias inovadoras para explorar, descobrir e resolver problemas, integrado em equipas de trabalho. Uma escola onde os valores sociais, humanos, culturais e ambientais constituem o eixo transversal das aprendizagens.

### **Valores**

O gosto de aprender – inculcar a aprendizagem em continuidade como fator de autorrealização e valorização individuais.

A cultura do trabalho – necessária à apreensão e uso dos conhecimentos e treino das capacidades.

O trabalho em equipa – fonte do desenvolvimento coletivo e da aprendizagem de socialização e prevenção de atitudes antissociais agressivas.

Uma escola para todos – pluralista, diversificada e multicultural.

A formação integral – nas vertentes cognitiva, cultural, ambiental e humanista.

A equidade – garante de igualdade de oportunidades.

A liberdade individual – para que cada um possa desenvolver o seu projeto e as suas capacidades.

A coesão social-desenvolvimento de práticas educativas e de formação, portadoras de valores comuns e da redução das desigualdades sociais.

### **Princípios orientadores do Projeto Educativo**

Princípio do **SABER** - Revalorização dos estabelecimentos que integram o Agrupamento na sua vertente científico-tecnológica, humanística e artística, tendo como objetivo uma visão global e um contínuo aprofundamento, com vista a um rigor e qualidade científica das aprendizagens.

Princípio da **RESPONSABILIDADE** – Envolvimento dos docentes e alunos na sua aprendizagem, formal ou informal. O processo educativo excede a escola e necessita de uma interação global na sociedade cada vez mais mundializada. A consciência da ética da cooperação e não apenas de um “Eu” não cooperativo é um princípio orientador de uma postura da atualidade.

Princípio da **AUTORREGULAÇÃO** – Capacitação e motivação de toda a comunidade educativa para a aferição das suas dificuldades. Apenas a autoconsciência dos percursos pode aferir as dificuldades e lacunas. A organização deve basear-se numa autoavaliação constante, para redefinir as suas metas e objetivos em caso de necessidade.

## **6. Prioridades de Ação**

É na articulação vertical e sistemática entre ciclos, expressa em reuniões para transmissão de informação sobre os alunos que vão transitar para o ciclo seguinte, que se irá esboçar uma estratégia de diagnóstico inicial proveitosa e capaz de definir linhas de ação, por forma a poder-se atuar o mais precocemente possível, integradas no Projeto Educativo e operacionalizadas no projeto de turma.

Os Departamentos Curriculares instituem-se como unidades orgânicas fundamentais à prossecução da atividade educativa-formativa. Não existindo isoladamente, é fundamental que cada departamento, por iniciativa própria ou no seio das estruturas que integra, defina e concretize articulações com os demais, contribuindo dessa forma para soluções organizacionais e pedagógicas consensuais e eficazes. No presente contexto, a importância

das estruturas de coordenação e do trabalho que desenvolvem assumem particular relevância nos seguintes domínios:

- Conselho Pedagógico
- Departamentos Curriculares / Grupos de Recrutamento/grupos de ano
- Direção de Turma / Titulares de Turma / Educação Especial
- Biblioteca Escolar / Centro de Recursos Educativos.

São também de extrema importância as estruturas intermédias que viabilizam processos e agilizam os meios para a sua concretização:

- Conselhos de Turma/Conselhos de docentes (especificidade dos alunos, interesses, necessidades, atividades e interdisciplinaridade).
- Conselhos de Grupo (decisão quanto às opções curriculares significativas).
- Conselhos de ano (decisão quanto às formas de concretização dos objetivos anteriores, numa perspetiva de conciliação da componente curricular definida e da especificidade do público envolvido).

Não se pretende pôr em causa a cultura de avaliação e de mérito, mas sim defender uma conceção mais ampla de avaliação, que não a pensa como simples mensuração de resultados. O diagnóstico de situações comprometedoras do desenvolvimento de aprendizagens significativas facilita o esboço e o incremento de estratégias de solução, bem como a prevenção perante o insucesso. O trabalho a montante sobre esta realidade possibilita obviar a dimensão da problemática ou mesmo excluí-la do percurso académico de alguns alunos. A finalidade da avaliação não deve ser apenas estabelecer uma seriação, mas também fornecer informações sobre o processo pedagógico, que permitam aos agentes escolares decidir sobre as intervenções e redirecionamentos necessários em face do Projeto Educativo.

O desempenho e o sucesso das escolas dependem cada vez mais das capacidades de organização e gestão, que perspetivem a sua ação de uma forma mais eficiente, através de uma rede de processos-chave interligados, devidamente compreendidos, partilhados por todos os atores escolares e geridos sistematicamente.

Um dos alicerces da gestão está assente na qualidade dos recursos ao seu dispor. Como tal, a formação deverá ser encarada como um recurso, entre outros, ao serviço do ensino e da instituição educativa, favorecendo a aquisição, por parte dos atores educativos, de novas competências pedagógicas exigidas pela evolução do ensino e da sociedade em geral.

A formação profissional dos atores escolares deve obedecer a uma lógica contextual, adaptativa e organizacional, que responda à crescente complexidade e às mudanças “descontínuas” que hoje se colocam e se produzem na organização escolar, propiciando a aquisição de conhecimentos e competências capazes de legitimar a autonomia e a eficácia profissional. A formação deve capacitar para um trabalho profissional, que terá de se desenvolver num território que engloba a sala de aula, a escola e a comunidade educativa onde aquela se insere, constituindo-se como o fulcro estruturante da produção de projetos coletivos de mudança/ inovação centrados na escola.

Um dos instrumentos de que se dispõe para melhorar a qualidade dos serviços prestados reside na Avaliação Organizacional.

É importante que a escola tenha, numa base regular, a capacidade para monitorizar os seus processos, detetar as dificuldades – dos alunos, dos professores, da organização – e proporcionar os mecanismos de intervenção adequados. Constituem dimensões da avaliação organizacional o processo de educação e ensino dos alunos e os seus resultados académicos, a sua participação e espírito de cidadania, a mobilização e envolvimento dos docentes e não docentes, a capacidade de colocar a escola como elemento ativo e participante na comunidade e o envolvimento dos pais e encarregados de educação enquanto parte integrante do processo educativo.



## **7. Plano de Ação**

### **7.1. ÁREA DE INTERVENÇÃO: GESTÃO E PRÁTICA PEDAGÓGICA**

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

1. Motivar os alunos para o sucesso escolar;
2. Garantir o sucesso educativo, a melhoria das taxas de transição nos ensinos básico e secundário e dos resultados das provas finais e exames nacionais;
3. Desenvolver o gosto pelo trabalho e pela excelência;
4. Fomentar na comunidade escolar a prática sistemática de uma educação para os valores;
5. Envolver e responsabilizar todos os atores escolares na inventariação, decisão e resolução de problemas;
6. Promover o rigor científico-pedagógico, a competência, a autonomia e a eficácia profissional;
7. Investir nas TIC quer ao nível curricular, quer ao nível educativo;
8. Garantir a eficácia do Grupo de Educação Especial.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES	METAS	INDICADORES DE MEDIDA
<b>1. Motivar os alunos para o sucesso escolar</b>	1.1. Realização conjunta de atividades entre as várias escolas do Agrupamento, de caráter lúdico e competitivo.	1.1.1. Incluir no Plano Anual de Atividades, por ano, pelo menos uma atividade de caráter colaborativo, lúdico, competitivo e/ou empreendedor nas diversas disciplinas.	Número de actividades e respectiva avaliação (pelo menos uma).
	1.2. Ocupação dos tempos livres dos alunos com atividades de caráter desportivo, colaborativo e empreendedor.	1.2.1. Criar e definir clubes em função dos objetivos curriculares e do Projeto Educativo de Agrupamento, de acordo com as apetências dos alunos e docentes, em horário exequível à participação nos mesmos.	Número de participantes.
		1.2.2 Reforçar as atividades desportivas, tanto como atividade interna como competitiva, desde o 1º ciclo.	Número de atividades desportivas.
	1.3. Implementação de um sistema de classificação da “Melhor Turma”, tendo por base o aproveitamento e o comportamento globais das turmas, com a turma mais bem classificada a ser premiada com a divulgação pública da classificação.	1.3.1 Manter ou aumentar o número de turmas concorrentes a esta classificação desde o 1ºciclo.	Pelo menos uma turma por ano de escolaridade.
	1.4. Instituição de aulas / salas para desenvolvimento adicional, privilegiando os alunos que tenham um perfil de excelência.	1.4.1. Criar pelo menos uma sala para desenvolvimento adicional, privilegiando os alunos de perfil excelente – Escola Mais.	Taxa de frequência.
	1.5. Reforço do apoio socioeducativo no 1º ano de escolaridade.	1.5.1. Prestar apoio socioeducativo ao maior número de alunos identificados (desde a educação pré-escolar) com dificuldades de aprendizagem.	Percentagem de alunos sinalizados e que foram acompanhados.

	<p>1.6. Sinalização e acompanhamento dos alunos com fraco desempenho escolar, utilizando e aperfeiçoando apoios, definindo mecanismos para esse acompanhamento, na prevenção de alunos em risco de abandono.</p>	<p>1.6.1. Acompanhar 100% dos alunos sinalizados no 1º e 2º ciclos do ensino básico. 1.6.2. Acompanhar 80% dos alunos sinalizados no 3º ciclo do ensino básico. 1.6.3. Acompanhar 70% dos alunos sinalizados no ensino secundário.</p>	<p>Percentagem de abandono.</p>
	<p>1.7. Implementação de um processo formal de identificação e encaminhamento de alunos que não se enquadrem no ensino regular.</p>	<p>1.7.1 Encaminhar 20% dos alunos que não se enquadrem no ensino regular.</p>	<p>Taxa de encaminhamento.</p>
	<p>1.8. Reforço do recurso à plataforma <i>moodle</i> como forma de superação de dificuldades, através da execução de atividades extra.</p>	<p>1.8.1. Promover a utilização da plataforma <i>Moodle</i> por parte de 20% dos alunos.</p>	<p>Taxa de utilização da plataforma.</p>
<p><b>2. Garantir o sucesso educativo, a melhoria das taxas de transição nos ensinos básico e secundário e dos resultados das provas finais e exames nacionais.</b></p>	<p>2.1. Instituição de processos de recolha e partilha de informação para a caracterização da população discente na formação de turmas desde a educação pré-escolar.</p>	<p>2.1.1. Elaborar grelhas de caracterização da população discente em cada sala (INOVAR).</p>	<p>Grelhas de caracterização.</p>
	<p>2.2. Reunião com o professor responsável pela turma a cada transição de ciclo.</p>	<p>2.2.1. Reunir com o professor responsável pela turma a cada transição de ciclo. 2.2.2. Reunir os educadores dos Jardins de Infância com os titulares de turma do 1º ano no início do ano letivo, para passagem dos processos das crianças e de toda a informação necessária relativa ao seu desenvolvimento/aprendizagem.</p>	<p>Número de reuniões e atas respectivas.</p>

<p>2.3. Elaboração dos horários de turma incluindo todas as atividades e prevendo horas de trabalho/apoio para turmas sujeitas a prova final/exame nacional.</p>	<p>2.3.1. Apoiar os alunos do 6º e 9º ano e do ensino secundário nas duas disciplinas estruturantes: Português e Matemática.</p> <p>2.3.2 Elaborar horários de apoio adaptados à mancha horária das turmas.</p> <p>2.3.3 Incluir salas de apoio a Matemática e Português em cada horário do 6º e 9º ano e do ensino secundário, preferencialmente com docentes pertencentes ao conselho de turma.</p>	<p>Taxa de sucesso nas disciplinas de Português e Matemática.</p>
<p>2.4. Ocupação do tempo escolar dos alunos com atividades de qualidade pedagógica.</p>	<p>2.4.1. Incluir um tempo quinzenal no horário das turmas do ensino básico, da responsabilidade do diretor de turma, destinado ao “Atendimento a alunos”.</p> <p>2.4.2. Dinamizar atividades para reforço das aprendizagens de Matemática e Inglês (<i>Oficina da Matemática, Meeting Point, Get it together</i>)</p> <p>2.4.3. Assegurar no ensino básico a ocupação dos alunos que tenham recebido ordem de saída da sala de aula.</p>	<p>Inquérito de satisfação.</p> <p>Melhoria dos índices de aproveitamento nas disciplinas de Inglês e Matemática.</p>
<p>2.5. Melhoria das taxas de transição e aprovação nos cursos do ensino secundário regular.</p>	<p>2.5.1. Alcançar uma taxa de transição entre 75% e 85% no 10º ano e entre 80% e 90% no 11º ano; alcançar uma taxa de aprovação entre 60% e 70% no 12º ano.</p>	<p>Taxa de transição e aprovação.</p>

<p>2.6. Melhoria das taxas de transição e aprovação no ensino básico.</p>	<p>2.6.1. Alcançar uma taxa de transição entre 80% e 90% no 5º ano; alcançar uma taxa de aprovação no 6º ano entre 80% e 90%;</p> <p>2.6.2. Alcançar uma taxa de transição entre 80% e 90% no 7º e 8º ano; alcançar uma taxa de aprovação entre 75% e 80% no 9º ano.</p> <p>2.6.3. Manter as taxas de sucesso de 90% nos anos de escolaridade do 1º Ciclo e nas disciplinas de 2º e 3º Ciclos.</p>	<p>Taxa de transição e aprovação.</p>
<p>2.7. Manutenção da redução da taxa de abandono escolar dos alunos dos ensinos básico e secundário.</p>	<p>2.7.1. Manter a taxa de 0% de abandono no 1º, 2º e 3º Ciclo e Secundário, tendo como referência a escolaridade obrigatória.</p>	<p>Taxa de abandono.</p>
<p>2.8. Monitorização das práticas pedagógicas do Agrupamento.</p>	<p>2.8.1. Analisar trimestralmente os resultados escolares – relatórios dos coordenadores de departamento.</p> <p>2.8.2. Acompanhar/avaliar as medidas educativas aplicadas tendo em vista a melhoria do sucesso escolar – relatórios dos conselhos de turma.</p>	<p>Execução dos relatórios supervisionados pelo Conselho Pedagógico.</p>
<p>2.9. Análise regular dos resultados de desempenho dos alunos.</p>	<p>2.9.1. Recolher e tratar os dados a cada final de período – equipa do Observatório da Qualidade.</p>	<p>Execução dos relatórios supervisionados pelo Conselho Pedagógico.</p>
<p>2.10. Gestão das escolhas e opções no ensino secundário.</p>	<p>2.10.1. Dar continuidade ao gabinete de apoio ao aluno e família no ensino secundário.</p>	<p>Inquérito de satisfação.</p>

<p><b>3. Desenvolver o gosto pelo trabalho e pela excelência.</b></p>	<p>3.1. Estímulo de atitudes e comportamentos de respeito, responsabilidade e participação.</p>	<p>3.1.1. Elaborar no início do ano letivo, com a colaboração de todos os intervenientes no processo educativo, o regulamento interno/código de conduta a ser observado em contexto de sala de aula, tendo como referência o Regulamento Interno.</p>	<p>Taxa de ocorrências disciplinares (número de participações e percentagem de alunos sujeitos a procedimento disciplinar)</p>
		<p>3.1.2. Divulgar, a toda a comunidade educativa, uma política de rigor, reforçando a autoridade do professor, do diretor de turma e dos assistentes operacionais.</p>	
	<p>3.2. Continuidade do Quadro de Mérito para os alunos do 1º e 2º ciclos.</p>	<p>3.2.1. Divulgar junto da comunidade educativa os alunos inseridos no Quadro de Mérito.</p>	<p>Quadro de Mérito constituído.</p>
<p><b>4. Fomentar na comunidade escolar a prática sistemática de uma educação para os valores.</b></p>	<p>4.1. Desenvolvimento, nas crianças e alunos, de normas de conduta social e cívica, bem como do respeito pelo património cultural e ambiental.</p>	<p>4.1.1. Zelar pelo cumprimento rigoroso do RI no que respeita às entradas e saídas das aulas por parte dos alunos.</p> <p>4.1.2. Exercer uma ação rigorosa face aos atrasos na entrada dos alunos em sala de aula desde a educação pré-escolar.</p> <p>4.1.3. Promover nos alunos a construção de uma conduta social e cívica de respeito pelo património cultural e ambiental.</p> <p>4.1.4. Responsabilizar os pais e encarregados de educação pelo necessário cumprimento das normas e regras incluídas no Regulamento Interno e no Estatuto do Aluno.</p>	<p>Número de ações para o desenvolvimento nas crianças e alunos de normas de conduta social e cívica e respeito pelo património natural e ambiental.</p> <p>Número de ações disciplinares.</p>
	<p>4.2. Integração eficaz de todas as crianças e alunos, na perspetiva de uma efetiva igualdade de</p>	<p>4.2.1. Concretizar atividades/ações facilitadoras da integração/inclusão de alunos portadores de deficiência.</p>	<p>Número de ações concretizadas.</p>

	oportunidades.		
	4.3. Incentivo ao pessoal não docente no sentido da assunção de uma atitude ativa junto dos alunos.	4.3.1. Promover formação dirigida ao Pessoal Não Docente.	Formações realizadas durante cada ano lectivo.
<b>5. Envolver e responsabilizar todos os atores escolares na inventariação, decisão e resolução de problemas.</b>	5.1. Atribuição de uma autonomia responsável aos coordenadores de escola. Valorização do papel e da iniciativa das lideranças intermédias.	5.1.1. Realizar levantamento trimestral dos pontos fortes, constrangimentos, formas de superação e respetiva avaliação em sede de departamento, de conselho de turma, de conselho de diretores de turma e de titulares de turma.	Relatórios trimestrais.
	5.2. Aplicação mais rigorosa do Regulamento Interno por todos os órgãos da escola.	5.2.1. Divulgar o Regulamento Interno a toda a comunidade (página do agrupamento, <i>e-mail</i> institucional).	
<b>6. Promover o rigor científico -pedagógico, a competência, a autonomia e a eficácia profissional.</b>	6.1. Harmonização do funcionamento interno dos Departamentos Curriculares.	6.1.1. Aferir procedimentos intra-departamentais.	Número de reuniões de articulação curricular.
		6.1.2. Inscrever nos horários dos docentes períodos de trabalho conjunto para cada grupo disciplinar, contemplando tempos comuns entre o coordenador de departamento e os representantes de cada grupo.	
	6.2. Fomento da articulação intra e interdepartamental, nomeadamente do ponto de vista curricular, do planeamento das atividades letivas e da definição do Plano Anual de Atividades.	6.2.1. Manter, ao longo do ano letivo, a articulação entre o coordenador do Departamento da Educação Pré-Escolar e o Coordenador do 1º Ciclo do Ensino Básico, ao nível das práticas e conteúdos considerados indispensáveis para aquisições significativas no 1º ciclo.	Registo em ata das articulações efectuadas entre ciclos.

	6.2.2. Promover uma reunião por período entre os coordenadores dos Departamentos de Português e Matemática, o coordenador do Departamento do 1º ciclo e os coordenadores de 2º ciclo, 3º ciclo e ensino secundário daquelas disciplinas.	
6.3. Implementação de mecanismos de supervisão científica e didático-pedagógica.	6.3.1. Divulgar anualmente boas práticas, através do relatório anual de atividades, ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral. 6.3.2. Dinamizar as disciplinas na <i>intranet</i> , como processo de partilha de material e constituição do dossiê de grupo.	Relatórios de avaliação final.
6.4. Desenvolvimento de processos consistentes e transparentes de avaliação do desempenho docente.	6.4.1. Implementar uma prática de observação voluntária de aulas como elemento formativo.	Número de adesões a esta prática.
6.5. Sinalização dos professores com dificuldades no seu desempenho.	6.5.1. Promover o acompanhamento pedagógico por parte dos coordenadores de departamento ou grupo disciplinar a todos os docentes sinalizados.	Registo em ata.
6.6. Reconhecimento dos docentes cujas práticas/atividades desenvolvidas valorizem o projeto educativo.	6.6.1. Divulgar em Departamento as boas práticas recorrendo às atas de Conselho Pedagógico.	Registo em ata.



<b>7. Investir nas TIC, quer ao nível curricular, quer ao nível educativo.</b>	7.1. Promoção/valorização do uso de tecnologias da informação e comunicação no processo de ensino/aprendizagem.	7.1.1. Aumentar a utilização das novas tecnologias em contexto de sala de aula na Educação Pré-Escolar, nos 1º, 2º e 3º ciclos do ensino básico e no ensino secundário.	
	7.2. Fomento da utilização de recursos TIC em Educação Especial.	7.2.1. Aumentar a aplicação dos recursos TIC nas salas de ensino estruturado.	
	7.3. Incentivo à formação e à atualização de conhecimentos dos professores na área das TIC.	7.3.1. Promover/divulgar ações de formação direcionadas para o uso das TIC em contexto de sala de aula, nomeadamente em parceria com o CFECO.	Realização de uma acção por ano.
	7.4. Disponibilização/partilha de materiais educativos <i>online</i> .	7.4.1 Disponibilizar exercícios e outros materiais no programa INOVAR ou, em alternativa, criar banco de itens na página do agrupamento.	Taxa de utilização.
	7.5. Disponibilização/partilha de recursos para ações de divulgação e partilha de reflexões, práticas e experiências inovadoras.	7.5.1. Utilizar a intranet como forma de manutenção e atualização de toda a informação didática e pedagógica dos diferentes grupos disciplinares.	Número de adesões a esta prática (taxa de utilização).
<b>8. Garantir a eficácia do Grupo de Educação Especial.</b>	8.1. Colaboração com os docentes e conselhos de turma na elaboração/atualização dos Programas Educativos Individuais, bem como na elaboração dos Planos Individuais de Transição para a vida pós-escolar.	8.1.1. Promover reuniões entre os intervenientes.	Registos - avaliação a nível dos processos e dos resultados).

<p>8.2. Operacionalização das medidas propostas nos Programas Educativos Individuais, articulando com os professores do ensino regular, outros técnicos, encarregados de educação e outras instituições.</p>	<p>8.2.1. Elaborar relatórios técnico-pedagógicos.</p>	<p>Resultados da aplicação das medidas constantes dos PEIS dos alunos.  Relatórios.</p>
<p>8.3. Conceção de um instrumento de recolha de dados/caracterização das crianças da educação pré-escolar e dos alunos do 1º ciclo que apresentem dificuldades específicas de aprendizagem.</p>	<p>8.3.1. Fazer o levantamento de alunos com necessidades específicas.  8.3.2. Encaminhar as crianças e alunos sinalizados para atividades adequadas em apoio socioeducativo.  8.3.3. Promover uma maior partilha entre o professor da disciplina e o professor de apoio.</p>	<p>Funcionalidade operacional do documento elaborado.</p>
<p>8.4. Avaliações e reavaliações de alunos referenciados e de alunos em apoio.</p>	<p>8.4.1. Aumentar o número de docentes para apoio no Ensino Básico.  8.4.2. Identificar atempadamente os alunos com necessidades específicas, a fim de facilitar/acelerar o seu processo de integração.</p>	<p>Número de docentes.  Número de alunos.</p>

## 7.2. ÁREA DE INTERVENÇÃO: ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DAS ESTRUTURAS DO AGRUPAMENTO

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Reorganizar a gestão executiva e pedagógica para responder melhor às necessidades da comunidade escolar;
2. Melhorar a qualidade das práticas pedagógicas e dos “fazeres profissionais” através da formação contínua;
3. Reorganizar os Serviços de Apoio Escolar para responder às necessidades dos seus destinatários;
4. Promover a avaliação periódica da Gestão Executiva e Pedagógica e dos Serviços de Apoio Escolar;
5. Otimizar os instrumentos de gestão estratégica do agrupamento.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES	METAS	INDICADORES DE MEDIDA
<b>1. Reorganizar a gestão executiva e pedagógica para responder melhor às necessidades da comunidade escolar.</b>	1.1. Reforço da ação do Conselho Pedagógico na definição da orientação pedagógica do agrupamento e na promoção do sucesso educativo.	1.1.1. Obter informação trimestral da avaliação e medidas propostas dentro dos departamentos pelos respetivos coordenadores.	
	1.2. Dinamização, com o Conselho Pedagógico, da implementação do Projeto Educativo do Agrupamento, do Plano Anual de Atividades e do Regulamento Interno do Agrupamento.	1.2.1. Responsabilizar as lideranças intermédias na tomada responsável e autónoma de decisões.	
	1.3. Incremento da utilização dos canais de comunicação interna e externa, melhorando o acesso à informação.	1.3.1. Introduzir na página Web do Agrupamento, num período de tempo não superior a três dias úteis, o anúncio e a notícia das atividades realizadas nos diversos estabelecimentos.	Divulgação na página do agrupamento das actividades entre o 1º e 3º dia após a sua realização.

		1.3.2. Introduzir a obrigatoriedade de veiculação de informação entre pares no prazo de 48 horas úteis, através de <i>e-mail</i> .	Utilização a 100% do <i>email</i> institucional.
<b>2. Melhorar a qualidade das práticas pedagógicas e dos “fazeres profissionais” através da formação contínua.</b>	2.1. Diagnóstico das necessidades de formação de docentes e não docentes.	2.1.1. Elaborar/aprovar os planos de formação do pessoal docente e não docente.	
	2.2. Definição de prioridades de formação.	2.2.1. Promover formação dos docentes na área das didáticas das disciplinas, na área da gestão de conflitos e na utilização dos recursos tecnológicos.	Percentagem de pessoal docente inscrito nas acções.
	2.3. Promoção de formação em contexto escolar.	2.3.1. Garantir anualmente formações em sede de Agrupamento, com recurso a formadores internos credenciados e ao Centro de Formação de Escolas do Concelho de Oeiras.	Percentagem de pessoal não docente inscrito nas acções.
	2.4. Promoção de formação do pessoal não docente como ferramenta de valorização.	2.4.1 Garantir a formação em pelo menos duas áreas a 100% do pessoal não docente de todo o Agrupamento (assistentes técnicos e assistentes operacionais).	
<b>3. Reorganizar os Serviços de Apoio Escolar para responder às necessidades dos seus destinatários.</b>	3.1. Prosseguimento da ação do SPO no apoio psicológico aos alunos.	3.1.1. Criar a possibilidade de o SPO facultar apoio a tempo inteiro a todo o agrupamento.	
	3.2. Reforço da ação do SPO na orientação escolar e profissional dos alunos.	3.2.1. Disponibilizar informação sobre as diferentes alternativas de formação e o acesso ao ensino superior. 3.2.2. Avaliar e orientar todos os alunos para	Relatórios de informação e avaliação.

		as diferentes vias de ensino e vias profissionais.	
	3.3. Melhoria da ação da BE/CRE no apoio a toda a comunidade escolar.	3.3.1. Assegurar uma maior articulação entre as Bibliotecas do agrupamento e com as disciplinas de alguns departamentos.	Relatórios de informação e avaliação.
		3.3.2. Promover atividades que estimulem o uso dos recursos da BE/CRE.	
		3.3.3. Manter uma equipa estável nas Bibliotecas de modo a viabilizar um trabalho consistente.	
		3.3.4. Abrir a BE/CRE da ESM a atividades extracurriculares e ocupação de tempos livres até às 18 horas.	Número de actividades e ocupação de tempos livres.
	3.4. Divulgação dos Serviços de Apoio Escolar junto dos seus destinatários.	3.4.1. Atualizar permanentemente a página do agrupamento com as informações da ASE.	
	3.5. Aumento da eficácia e da eficiência dos serviços da Ação Social Escolar.	3.5.1. Recorrer à ASE na deteção de alunos sem pequeno-almoço.	
		3.5.2. Penalizar alunos beneficiários da ASE que não comparecem aos almoços (alunos que não compareçam a quatro almoços).	
<b>4. Promover a avaliação periódica da Gestão Executiva e Pedagógica e dos Serviços de Apoio Escolar.</b>	4.1. Desenvolvimento de hábitos de auto e heteroavaliação; definição e análise de indicadores claros e estabelecimento de mecanismos de	4.1.1. Apresentar ao Conselho Geral relatório trimestral das atividades desenvolvidas.	Relatório de auto-avaliação do Agrupamento.  Inquéritos de satisfação.
		4.1.2. Aplicar a CAF ( <i>Common Assessment</i>	

	avaliação, bem como acompanhamento dos mesmos, efetuando o levantamento periódico do nível de satisfação dos utentes.	<i>Framework</i> ), em parceria com o Gabinete de Estudos <i>Another Step</i> .
	4.2. Avaliação dos resultados escolares a nível das provas finais e exames nacionais, comparando os resultados internos com os externos.	4.2.1. Apresentar ao Conselho Pedagógico e ao Conselho Geral relatório anual da avaliação efetuada pelos departamentos com disciplinas sujeitas a avaliação externa.
	4.3. Estabelecimento de práticas de comparação construtiva e partilha de boas práticas com outras escolas e agrupamentos.	4.3.1. Participar na reunião mensal de diretores dos Agrupamentos de Escolas de Oeiras com a Divisão de Educação da CMO.
	4.4. Utilização dos resultados da avaliação externa para se implementarem estratégias de melhoria.	4.4.1. Promover a monitorização dos resultados da avaliação externa pela equipa de autoavaliação.
<b>5. Otimizar os instrumentos de gestão estratégica do Agrupamento.</b>	5.1. Articulação do Projeto Educativo do AEM com outros documentos estruturantes.	
	5.2. Estabelecimento de metas e objetivos anuais.	
	5.5. Definição, de forma clara, dos objetivos e processos do Plano Anual de Atividades, de modo articulado com o Projeto Educativo e as Metas Curriculares.	5.5.1. Disponibilizar as Metas Curriculares e os objetivos do Projeto Educativo do AEM na aplicação informática do Plano Anual de Atividades, de modo a facilitar essa articulação.

### 7.3. ÁREA DE INTERVENÇÃO: COMUNIDADE EDUCATIVA

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Envolver os pais/encarregados de educação no percurso escolar dos seus educandos;
2. Estabelecer parcerias/relações com organismos na área geográfica do Agrupamento;
3. Reforçar a interação do Agrupamento com o meio social, cultural e económico em que está inserido.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES	METAS	INDICADORES DE MEDIDA
<b>1. Envolver os pais/encarregados de educação no percurso escolar dos seus educandos.</b>	1.1. Promoção da participação voluntária das famílias, potenciando a sua adesão a programas de envolvimento na escola, quer individualmente, quer através da sua estrutura representativa.	1.1.1. Promover a participação dos Pais e Encarregados de Educação em reuniões, contactos presenciais e actividades.	Participação, em cada unidade de ensino, igual ou superior a 80% no JI e 1º Ciclo, 60% nos 2º e 3º Ciclos e 40% no Secundário.
	1.2. Reforço da relação entre a escola e os pais e encarregados de educação através da Diretora, dos diretores de turma, dos professores titulares de turma e outros intervenientes.	1.2.1. Aumentar em 20% os contactos diretos ou via <i>e-mail</i> com os diretores de turma/professores titulares de turma em todas as escolas do AEM.	Percentagem de contactos.
	1.3. Envolvimento dos pais e encarregados de educação na realização de eventos culturais, desportivos e de solidariedade (exposições, feiras, colóquios, concertos, etc.).	1.3.1. Promover actividades em parceria com as Associações de Pais.	Número de actividades realizadas (mínimo uma por ano letivo em cada escola).
	1.4. Consciencialização de todos os pais e encarregados de educação para a importância e	1.4.1. Realizar reunião mensal entre a Diretora do AEM e as Associações de Pais.	Número de reuniões.

	responsabilidade que lhes cabe no domínio da educação, motivando-os para um maior envolvimento.	1.4.2. Envolver as Associações de Pais na elaboração de um documento de apoio aos pais e encarregados de educação no início do ano letivo.	Documento de apoio aos pais e encarregados de educação.
	1.5. Incentivo à criação do hábito de consulta da informação útil para a comunidade educativa por parte dos alunos e dos pais e encarregados de educação.	1.5.1. Promover em 80% a consulta do “Quiosque” por parte dos pais e encarregados de educação. 1.5.2. Promover a consulta da página do agrupamento e dos locais de afixação de informação.	Taxa de utilização.
<b>2. Estabelecer parcerias/relações com organismos na área geográfica do Agrupamento.</b>	2.1. Dinamização do trabalho articulado com parceiros no âmbito da Formação.	2.1.1. Otimizar as parcerias estabelecidas no âmbito da Formação, Segurança, Saúde, Cultura, Artes e Desporto.	
	2.2. Estabelecimento de parcerias com outras instituições (empresas, faculdades...).	2.2.1. Desenvolver pelo menos três atividades por ano organizadas em parceria.	Número de atividades realizadas em parceria.
	2.3. Reforço da interação e dos laços institucionais com os órgãos autárquicos.	2.3.1. Participar em projetos promovidos pela CMO (pelo menos em 50% das propostas apresentadas).	Relatórios de avaliação.
	2.4. Reforço da interação e da partilha de informação com o município.	2.4.1. Aderir ao programa INOVAR.	
<b>3. Reforçar a interação do Agrupamento com o meio social, cultural e económico</b>	3.1. Fortalecimento da participação e intervenção de todos os membros da comunidade escolar e educativa, com vista a inculcar-lhes responsabilidades na vida escolar.	3.1.1. Aumentar o número de atividades abertas que envolvam toda a comunidade.	Número de atividades (mínimo três por ano em cada escola).



<b>em que está inserido.</b>	3.2. Promoção de atividades culturais, lúdicas e recreativas, que motivem a vinda à Escola dos pais e encarregados de educação e de outros elementos da comunidade.	3.2.1. Dar visibilidade ao trabalho desenvolvido pelos alunos do ensino articulado da Escola de Música Nossa Senhora do Cabo em todas as escolas do Agrupamento.	Pelo menos uma actividade prevista no PAA.
	3.3. Envolvimento de parceiros da área de influência pedagógica do AEM na cooperação que deverá efetivamente existir, com vista à concretização do Projeto Educativo.	3.3.1. Efetuar duas atividades anuais para alunos, com o auxílio de membros de outras instituições.	Número de atividades realizadas.
	3.4. Divulgação do trabalho desenvolvido no Agrupamento junto da comunidade.	3.4.1. / 3.5.1 Divulgar as atividades desenvolvidas na página e no <i>facebook</i> do Agrupamento.	Número de atividades divulgadas.
	3.5. Envolvimento e sensibilização de toda a comunidade educativa para as iniciativas levadas a efeito pelas Associações de Pais.		
	3.6. Envolvimento da comunidade escolar e educativa no desenvolvimento de atitudes concertadas de defesa do meio ambiente.	3.6.1. Desenvolver uma parceria ativa com a Associação de Pais do Agrupamento e seus representantes.	Número de reuniões realizadas e respectivos registos.
		3.6.2. Participar nas atividades do Programa de Educação Ambiental promovido pela C.M.O.	Número de actividades desenvolvidas no âmbito do programa.
	3.7. Continuidade da política de educação ambiental e para a saúde, alargando-a a todas as escolas do AEM e dando-lhe visibilidade.	3.7.1. Promover em todas as escolas do Agrupamento atividades no âmbito da educação ambiental e educação para a saúde com recurso às parcerias.	Número de actividades desenvolvidas no âmbito do PEA e do PES.
	3.8. Envolvimento da comunidade na realização de eventos culturais, desportivos e de solidariedade		Número de eventos realizados.

	(exposições, feiras, colóquios, concertos).	
	3.9. Continuidade de projetos locais, regionais, nacionais e da Comunidade Europeia (ex. ESCXEL – Rede de Escolas para a Excelência).	3.9.1. Integrar projetos enriquecedores para o Agrupamento (quando oportuno). Número de parcerias em projetos.

#### 7.4. ÁREA DE INTERVENÇÃO: INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

##### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Investir na inovação através do desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação;
2. Valorizar e humanizar as instalações e espaços existentes;
3. Responsabilizar a comunidade escolar pela preservação e melhoramento das instalações, espaços e equipamentos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES	METAS	INDICADORES DE MEDIDA
<b>1. Investir na inovação através do desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação.</b>	1.1. Levantamento periódico das necessidades / recursos ao nível de Grupos de docência / Departamentos / Escolas.	1.1.1. Prover às necessidades apresentadas.	Relatórios trimestrais das necessidades.
	1.2. Disponibilização de recursos tecnológicos de suporte à execução de tarefas pedagógicas e de gestão, otimizando a ação organizacional.	1.2.1. Desenvolver a comunicação via <i>e-mail</i> entre toda a comunidade educativa.	Taxa de utilização do <i>email</i> .
	1.3. Manutenção do nível de operacionalidade do equipamento informático disponível no Agrupamento.	1.3.1. Manter todos os equipamentos funcionais.	Relatórios trimestrais efectuados pelas coordenadoras de estabelecimento.
<b>2. Valorizar e humanizar as instalações e espaços existentes.</b>	2.1. Melhoria, conservação e valorização estética dos espaços.	2.1.1 Elaborar projetos de embelezamento dos espaços escolares nas disciplinas de âmbito artístico e tecnológico.  2.1.2. Efetuar uma revisão geral e sistemática das instalações, do estado dos equipamentos	Número de propostas.

		e do mobiliário e proceder à sua reparação.	
	2.2. Testagem do Plano de Emergência em todo o AEM.	2.2.1. Promover simulações nas escolas do agrupamento.	Realização de uma simulação por ano na EB1/JI Alto de Algés, EBI Miraflores e Escola Secundária de Miraflores..
	2.3. Adaptação funcional dos espaços às pessoas portadoras de deficiência física.		Número de intervenções realizadas.
<b>3. Responsabilizar a comunidade escolar pela preservação e melhoramento das instalações, espaços e equipamentos.</b>	3.1. Melhoramento dos laboratórios de Físico-Química e de Biologia. Preservação das salas específicas, de modo a proteger o material de laboratório.	3.1.1. Modernizar os laboratórios de Físico-Química e de Biologia da ESM, de acordo com verba disponível do OCR.	
	3.2. Promoção de iniciativas que estimulem a ligação da turma à sua sala de aula.	3.2.1. Promover, no início do ano letivo, uma ação de relação de pertença, conservação e melhoramento dos espaços/equipamentos escolares.	Número de ações/projectos para preservação e melhoria das instalações, espaços e equipamentos.
	3.3. Desenvolvimento de atividades com os alunos que os impliquem na valorização estética da Escola.	3.3.1. Elaborar projetos de embelezamento dos espaços escolares nas disciplinas de âmbito artístico e tecnológico.	
	3.4. Viabilização do estacionamento seguro das viaturas dentro da escola sede.	3.4.1. Remodelar o estacionamento dentro do recinto da escola sede do AEM.	

## 8. Formação

A formação contínua, numa perspetiva de formação reflexiva centrada na escola, deverá dar resposta aos problemas e necessidades deste território educativo, de forma a produzir alterações de comportamentos profissionais, sociais e pessoais de todos os atores envolvidos (alunos, professores, assistentes operacionais e encarregados de educação).

A formação destina-se a assegurar a atualização e a promover o desenvolvimento das competências profissionais de toda a comunidade educativa, devendo responder, cada vez mais, às necessidades específicas de cada escola/agrupamento e interesses de cada grupo profissional.

Considerando que só um plano de formação construído com as pessoas (envolvendo as pessoas) se constituirá como um verdadeiro instrumento de formação motivador, útil e interiorizado pelos recursos humanos da escola/agrupamento, foi efetuado um levantamento entre os diferentes grupos, tendo-se registado as seguintes áreas/domínios:

### **1. Áreas/domínios onde incidirá a formação dos assistentes operacionais:**

- Informática;
- Primeiros Socorros;
- A Segurança no Trabalho.

### **2 Áreas onde incidirá a formação dos assistentes técnicos:**

- ASE;
- Contabilidade e Tesouraria;
- Atendimento ao Público;
- Aplicações Informáticas.

### **3. Áreas/domínios onde incidirá a formação dos docentes:**

- Filosofia para crianças;
- Supervisão Pedagógica;
- Avaliação e currículo;
- As Didáticas;
- Formação específica no âmbito das Necessidades Educativas Especiais.

## 9. Avaliação

### Indicadores de avaliação:

- Grau de coerência entre problemas, metas e estratégias
- Grau de resolução de problemas
- Impacto na escola
- Impacto no meio ambiente
- Grau de satisfação dos envolvidos

### Instrumentos de avaliação

- Grelhas de observação
- Inquéritos

### Momentos da avaliação

- **impacto** : - aprovação em reunião de Conselho Geral em 2014  
- relatório de avaliação no final em 2016/2017
- **eficácia**: - relatório de avaliação no final de 2016/17  
- relatório de avaliação no final de 2014/15  
- relatório de avaliação no final de 2015/16  
- relatório de avaliação no final de 2016/17
- **eficiência e progresso**: - relatórios finais de Departamentos e Coordenações

O presente Projeto Educativo de Agrupamento terá a duração de três anos escolares. Após a sua aprovação, será divulgado por toda a comunidade educativa, para que esta tenha dele conhecimento para uma efetiva aplicação. A sua avaliação será acompanhada por uma equipa designada em sede de Conselho Pedagógico, competindo à referida equipa a elaboração e divulgação dos instrumentos de avaliação a aplicar às estratégias desenvolvidas no seu âmbito.

## 10. Conclusão

Há compromissos que só são possíveis se delineararmos objetivos, estratégias e atividades cuidadosamente selecionados, pois seguir numa direção obriga a fazer opções, escolhendo umas e afastando outras.

O desafio lançado é que o trabalho já iniciado seja alargado e desenvolvido, agora a mais uma unidade orgânica que viu os seus corpos docentes e discentes aumentarem para o dobro, pelo que temos de duplicar igualmente as expectativas, os anseios e a determinação para prosseguirmos.

Que contribuamos coletivamente para incentivarmos o conhecimento, para que, pela inevitabilidade do gradualismo reformista, alcancemos a motivação e a satisfação de tornar o nosso Agrupamento melhor e promotor de jovens que cumpram um futuro condigno. E, então, sentiremos todos razões para alguma íntima e partilhada satisfação num movimento comum.