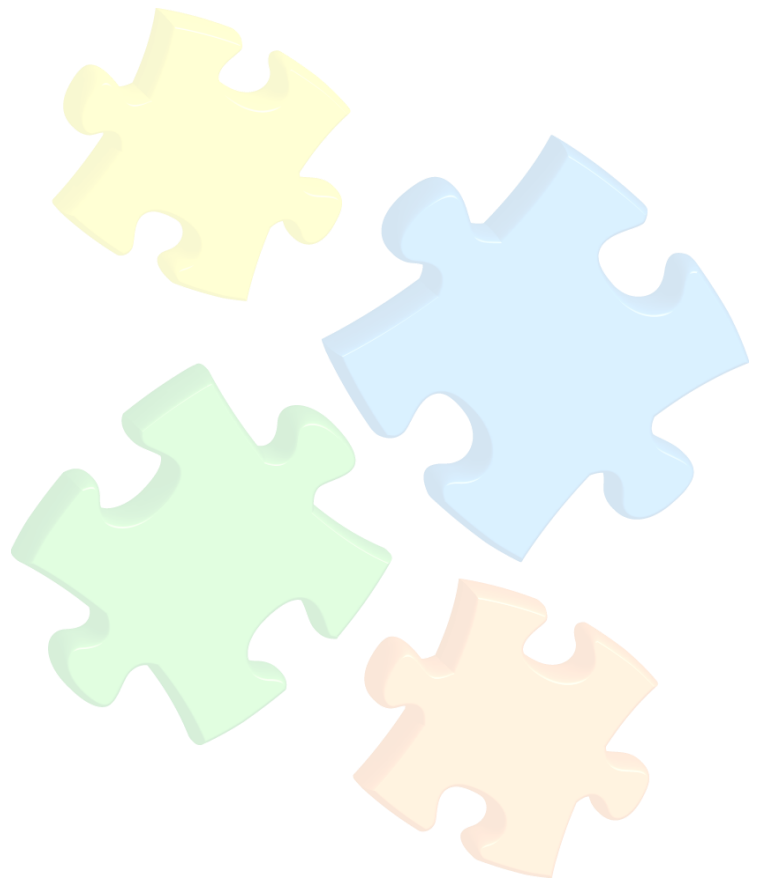


Projeto de Intervenção

Jorge Manuel da Conceição Nunes





" (...) a escola eficaz é aquela que faz com que os seus alunos progridam mais do que se esperaria, levando em consideração o seu nível socioeconómico e o ponto de partida em termos de desempenho"

Peter Mortimore, 1988¹

¹ MORTIMORE, P. (1998) – **School matters: the junior years**. Somerset: Open Books. In Lima, J. (2008) – **Em Busca da Boa Escola: Instituições eficazes e sucesso educativo**. Desenvolvimento Profissional de Professores, V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.



ÍNDICE

I.	Introdução.....	3
II.	Organização do Projeto de Intervenção.....	5
1.	Identificação dos problemas.....	5
1.1.	Caraterização do Agrupamento.....	5
1.2.	Análise SWOT.....	6
1.2.1.	Análise do Ambiente Interno do Agrupamento.....	6
1.2.2.	Análise do Ambiente Externo.....	8
2.	Missão.....	9
3.	Metas.....	9
4.	Linhas de orientação.....	10
5.	Plano Estratégico 2014/2018.....	10
5.1.	Quadro de Referência.....	10
5.2.	Eixos de Intervenção.....	12
5.2.1.	Resultados.....	13
5.2.2.	Prestação do Serviço Educativo.....	21
5.2.3.	Liderança e Gestão.....	32
III.	Bibliografia.....	43



I. INTRODUÇÃO

No âmbito do procedimento concursal prévio à eleição do Diretor para o Agrupamento de Escolas Odivelas N.º1, Odivelas, aberto pelo Aviso n.º 4339/2014, de 31 de março, e do consignado no n.º 3 do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, e no n.º 3 do artigo 6.º da Portaria n.º 604/2008, de 9 de Julho, venho, por este meio, apresentar e submeter à apreciação do Conselho Geral Transitório o meu Projeto de Intervenção no Agrupamento para o quadriénio de 2014/2018.

As principais motivações que me conduziram à apresentação desta candidatura estão na linha daquelas que, em maio do ano transato, me levaram à aceitação do exercício do cargo de Presidente da Comissão Administrativa Provisória deste Agrupamento, ou seja:

- Ao longo da minha atividade profissional que se tem baseado no exercício de funções de gestão e administração escolar, sempre aceitei os desafios que me foram lançados, no caso em apreço estamos perante um projeto de carácter simultaneamente complexo, aliciante e ambicioso apresentando-se, por conseguinte, como um enorme desafio pessoal e profissional;

- Embora estando consciente das dificuldades que terei no imediato pela frente, considero ser este o momento indicado na minha carreira para vir a assumir esta grande responsabilidade nos próximos quatro anos;

- Em terceiro lugar, devo salientar que a presente candidatura a Diretor visa ainda materializar um compromisso assumido de forma implícita e explícita com a comunidade escolar que integra atualmente o AEO1. Esta pretensão surge, em minha opinião, da necessidade e da vontade própria de agregar e mobilizar efetivamente todos os elementos desta recém-criada instituição pese embora todas as especificidades associadas a cada um dos dez estabelecimentos de ensino que a compõem;

- Desta forma, e porque ao longo deste último ano tive a oportunidade de aprofundar o conhecimento da realidade sociocultural, científica, pedagógica e organizacional, não só das famílias como também dos profissionais deste agrupamento, acredito poder contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos;

- Saliento finalmente que, para além dos valores fundamentais e dos princípios da atividade administrativa sublinhados no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho



(legalidade, justiça e imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé), esta minha candidatura apresenta-se, por outro lado, como um projeto em defesa incondicional dos valores da escola pública de qualidade, traduzidos inquestionavelmente em práticas de confiança, exigência, trabalho, rigor, transparência, respeito, igualdade, inclusão, participação democrática e responsabilidade.

Consubstanciando os propósitos atrás referidos e tendo em conta o trabalho realizado, com a excelente equipa que me acompanhou na Comissão Administrativa Provisória, num contexto de mudança organizativa e que teve como principal desígnio desenvolver as ações necessárias à entrada em pleno funcionamento de todos os órgãos e instrumentos no âmbito do regime de autonomia e gestão do recém-criado agrupamento.

Assim, e como poderá ser verificado ao longo do meu Projeto de Intervenção, procurarei dar continuidade à introdução de novas ideias e práticas, tanto no domínio da liderança como no da gestão. Procurarei investir, por outro lado, muitas das minhas energias visando a aquisição de uma cultura de mudança na vertente humana e relacional do Agrupamento, designadamente no que diz respeito ao verdadeiro envolvimento (e conseqüente responsabilização) de todos os elementos da comunidade escolar, sejam eles representantes dos docentes, do pessoal não docente ou mesmo dos pais e encarregados de educação.

O Plano de Intervenção que passo a apresentar, pretende também ser, num momento futuro, uma fundamentada base de trabalho para a discussão aberta ao agrupamento e disponível para integrar outras ideias que possam ir ao encontro das metas e dos objetivos a que me proponho que sejam alcançadas ou de outros que venham a ser adotados em sede de construção do Projeto Educativo ou dos restantes instrumentos de autonomia.

Deste modo, neste Plano de Intervenção, seguindo também o que é determinado na Portaria nº 604/2008 e no Regulamento do Concurso, começo por fazer a identificação dos problemas a partir da caracterização do agrupamento e com base na metodologia de análise SWOT reportando-me ao conteúdo dos relatórios de avaliação externa da Inspeção-Geral da Educação e Ciência realizada respetivamente na Escola Secundária Braamcamp Freire de 14 e 15 de Fevereiro de 2011 e no Agrupamento de Escolas da Pontinha de 9 a 11 de janeiro de 2012, tendo incluído nesta análise os dados resultantes da minha observação no período em que tenho exercido as minhas atuais funções.

De seguida apresento as metas que pretendo alcançar, a missão, definindo as linhas de orientação para a execução do Plano Estratégico que está estruturado tendo por base os três domínios, que transformei em Eixos Estratégicos, propostos pela Inspeção Geral da Educação



e Ciência (IGEC) no seu Quadro de Referência para o novo ciclo do programa de Avaliação Externa das Escolas implementado nos estabelecimentos de ensino públicos a partir do ano de 2011, e que apresento por último com os objetivos específicos e respetivas estratégias a desenvolver, bem como a sua calendarização.

II. Organização do Projeto de Intervenção

1. Identificação de problemas

A identificação dos problemas existentes no agrupamento foi realizada com base em dois aspetos no conhecimento da população escolar, dos recursos humanos e materiais existentes dos quais apresento uma breve caracterização do agrupamento e na análise SWOT do mesmo, identificando os seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, apresentando, assim, os principais problemas do agrupamento e as áreas de melhoria em que, do meu ponto de vista, é necessário intervir.

1.1. Caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas Odivelas N.º1 foi criado em 3 de maio de 2013 resultando da agregação do Agrupamento de Escolas da Pontinha e da Escola Secundária Braamcamp Freire, situando-se na freguesia da Pontinha, concelho de Odivelas, distrito de Lisboa. É constituído por um jardim-de-infância, sete escolas básicas com 1.º ciclo, quatro das quais com jardim-de-infância, por uma escola básica com 2º e 3º ciclos e por uma escola secundária com 3º ciclo.

No presente ano letivo, a população escolar totaliza 2823 crianças e alunos: 287 da educação pré-escolar (12 grupos); 964 do 1.º ciclo (48 turmas, sendo uma de percurso curricular alternativo - PCA); 458 do 2.º ciclo (23 turmas - uma do 5.º e outra do 6.º ano de PCA e uma do 6º ano Curso Vocacional); 584 do 3.º ciclo (27 turmas); 16 do Curso de Educação e Formação, do tipo 2 (uma turma); 32 alunos do Programa Integrado de Educação e Formação, distribuídos por duas turmas: uma do 2.º e outra do 3.º ciclo; 398 do ensino secundário regular (15 turmas) e 107 do ensino secundário profissional (6 turmas).

As taxas de insucesso dos alunos do agrupamento por ano de escolaridade referentes ao ano letivo 2012/13 são as seguintes, 1º ano - 1,3% ; 2º,3º e 4º ano - 9% ; 5º ano - 19,7% ; 6º ano - 29,4% ; 7º ano - 17,9% ; 8º ano - 16,9% ; 9º ano - 19,2 % ; 10º ano - 32,9 % ; 11º ano - 29,4% e 12º ano - 65,9%.



Frequentam o agrupamento 81 alunos referenciados com necessidades educativas especiais.

Relativamente à Ação Social Escolar, verifica-se que 52,74% dos alunos beneficiam de auxílios económicos.

O corpo docente, constituído por 277 professores e educadoras, é estável (82% pertencem ao quadro de Escola ou de zona pedagógica e 18% são contratados). O pessoal não docente perfaz 93 trabalhadores: duas psicólogas, onze assistentes técnicos e oitenta assistentes operacionais. Prestam, ainda, serviço *nos agrupamentos dois vigilantes do Gabinete Coordenador de Segurança Escolar (GCSE).

Em todos os estabelecimentos de ensino estão constituídas Associação de Pais funcionando os seus órgãos sociais em estreita articulação com as respetivas coordenações de estabelecimento.

1.2. A análise SWOT do Agrupamento (forças, fraquezas, oportunidades e desafios)

Considero que é de relevante importância que, para a elaboração do Projeto de Intervenção, seja tida em conta a aplicação de um instrumento de análise estratégica que permita claramente diagnosticar a situação interna e externa em que se encontra a organização (os seus aspetos positivos e negativos / as suas potencialidades e fraquezas) para que pertinentemente se possam definir linhas orientadoras da atividade educativa, articulando as características da comunidade e do meio envolvente com os recursos disponíveis, os projetos de fundo já implementados e os ideais de uma escola enriquecedora e gratificante que deve ser de todos e para todos.

Assim, seguindo uma análise pessoal e transcrevendo o conteúdo dos relatórios de avaliação externa da Inspeção-Geral da Educação e Ciência realizada respetivamente na Escola Secundária Braamcamp Freire e no Agrupamento de Escolas da Pontinha, passo de seguida a apresentar através da matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), os pontos fortes, os pontos fracos, sendo a análise do ambiente interno do agrupamento e as oportunidades e as ameaças decorrentes do seu ambiente externo.



1.2.1. Análise do Ambiente Interno do Agrupamento

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Escola Secundária Braamcamp Freire:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A reorganização e redefinição do Gabinete de Gestão de Conflitos potenciando a uniformização de procedimentos e a atuação concertada dos docentes, com vista à minimização dos problemas de indisciplina; - A oferta educativa e formativa disponibilizada face às necessidades dos alunos, visando a valorização das aprendizagens e a redução do absentismo e abandono escolares; - A articulação estabelecida entre as docentes de Educação Especial e o Serviço de Psicologia e Orientação, e entre estes e os diretores de turma e as famílias, com vista a proporcionar uma resposta adequada às necessidades de apoio educativo dos alunos; - A abrangência do currículo, o fomento das práticas experimentais e a valorização dos saberes e das aprendizagens em diferentes áreas, com forte impacto na formação integral dos alunos; - A transversalidade e o leque diversificado de atividades desenvolvidas pela Biblioteca Escolar/Centro de Recursos em vários domínios (cívico, científico, tecnológico e artístico); - O reconhecimento, pela comunidade educativa, de projetos nas vertentes científica, artística e cultural, que projetam uma boa imagem da Escola no exterior. 	<p>Escola Secundária Braamcamp Freire:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A involução das taxas de transição e conclusão no 3.º ciclo, devido ao decréscimo significativo dos resultados no 7.º ano, do início para o final do triénio, não obstante a melhoria ocorrida no 9.º ano; - A não definição de metas mensuráveis nos departamentos curriculares, tendo em vista a aferição dos processos delineados face aos resultados obtidos, o que diminui a sua capacidade interna de melhoria; - A falta de monitorização sistemática e estruturada de todas as medidas de apoio educativo disponibilizadas, condicionante de uma avaliação mais consistente e precisa do seu impacto e eficácia; - A falha na explicitação de indicadores mensuráveis que permitam efetuar a monitorização e avaliar o grau de consecução dos objetivos definidos no Projeto Educativo limita a sua eficácia enquanto instrumento de gestão; - O <i>deficit</i> de comunicação entre alguns órgãos, comprometendo a prossecução dos objetivos definidos e a sustentabilidade do progresso da Escola.
<p>Agrupamento de Escolas da Pontinha</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementação de mecanismos eficazes para a prevenção e combate ao abandono escolar; - Articulação entre docentes, técnicos e instituições para a concretização das medidas educativas destinadas aos alunos com necessidades educativas especiais; - Desenvolvimento de sinergias com a Câmara Municipal de Odivelas e as instituições da rede social e cultural do concelho, no desenvolvimento de projetos 	<p>Agrupamento de Escolas da Pontinha*</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos fatores explicativos do insucesso, com implicação nas medidas destinadas a melhorar os resultados dos alunos; - Implementação de estratégias que promovam um maior envolvimento e corresponsabilização dos pais no acompanhamento da vida escolar dos seus educandos; - Desenvolvimento de práticas de gestão articulada do currículo com vista a



<p>centrados na prevenção de comportamentos e na integração social dos alunos em risco, em prol do sucesso educativo, com resultados muito positivos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilização, por parte da direção, dos diferentes atores educativos no desenvolvimento de parcerias com vista a encontrar soluções inovadoras e diversificadas; - Motivação e empenho dos docentes e não docentes, expressos nos questionários de satisfação, cujos contributos são valorizados pela direção, com efeitos positivos no bom clima de escola. 	<p>assegurar a sequencialidade entre os ciclos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração do projeto educativo que consagre a orientação educativa do Agrupamento e do projeto curricular que defina as estratégias de desenvolvimento do currículo, de forma contextualizada; - Comprometimento da comunidade educativa na concretização do plano de ação para a melhoria do Agrupamento priorizando a atualização dos documentos estruturantes de forma a ser reconhecido como um efetivo instrumento de gestão para o progresso, quer do ponto de vista pedagógico quer organizacional. <p><i>* De acordo com o novo ciclo de Avaliação Externa não são indicados pontos fracos mas áreas onde o Agrupamento deve incidir prioritariamente os seus esforços para a melhoria, sendo esses os pontos de referência aqui expressos.</i></p>
--	---

1.2.2. Análise do Ambiente Externo

Oportunidades	Ameaças/Constrangimentos
<p><i>Escola Secundária Braamcamp Freire</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - A requalificação das instalações e dos espaços físicos, bem como os novos equipamentos, no âmbito do Programa de Modernização do Parque Escolar do Ensino Secundário, são favoráveis a práticas pedagógicas mais estimulantes e ao alargamento da oferta educativa; - A consolidação e o alargamento de parcerias com entidades e instituições locais, com vista ao alargamento da oferta educativa. - A agregação de todos os estabelecimentos de ensino do território permitindo a possibilidade da construção de um projeto educativo ao longo da escolaridade obrigatória que seja facilitador do desenvolvimento de estratégias de aprendizagem comuns a partir da educação pré-escolar, tendo por base a partilha da informação sobre as características, o enquadramento social e o percurso educativo dos alunos, 	<ul style="list-style-type: none"> - A falta de participação e de acompanhamento por parte de alguns encarregados de educação da vida escolar dos seus educandos; - A diminuição de recursos humanos e materiais; - A inexistência no território da freguesia de equipamentos de lazer e desporto para realização de atividades nos tempos livres de crianças e jovens; - A exposição dos jovens a ambientes relacionados com tráfico e consumos de substâncias ilícitas



2. Missão

A missão que preconizo para a minha ação enquanto Diretor é aquela com que me tenho identificado ao longo da minha atividade profissional, ou seja, a que tem a ver com a obtenção do sucesso educativo de todos, tendo como princípios básicos a promoção da equidade, da eficiência e da qualidade e assegurando uma escolaridade qualificante, respondendo aos projetos de vida de cada um na sua diversidade contribuindo, assim, para a promoção e integração social. Esta missão, na minha perspetiva, deve ser apoiada pelas estruturas da Administração Educativa de uma forma descentralizada proporcionando a autonomia de cada território educativo tendo em conta as suas características específicas.

3. Metas

Apresento de seguida as metas que pretendo que sejam alcançadas ao longo do mandato a que me candidato, enquadradas em quatro objetivos gerais, a saber:

Objetivo Geral 1 - Melhorar os resultados escolares e o ambiente de aprendizagem

- Diminuir, em cinco pontos percentuais, o afastamento das taxas globais de sucesso escolar da média nacional;
- Implementar pelo menos um procedimento anual de supervisão dos resultados académicos;
- Reduzir os índices de indisciplina dentro e fora da sala de aula em vinte pontos percentuais.

Objetivo Geral 2 - Reforçar estratégias de comunicação, articulação do currículo e colaboração pedagógica

- Melhorar gradualmente, ao longo de quatro anos, o processo de articulação curricular nos diferentes órgãos e níveis de ensino, em quatro dimensões essenciais: vertical, horizontal e intra e interdepartamental;
- Fortalecer práticas de análise consequente dos resultados académicos e do cumprimento dos programas em todas as áreas disciplinares;
- Envolver, orientar e comprometer os encarregados de educação com o agrupamento e com o percurso e sucesso escolar dos seus educandos, melhorando a sua participação nas reuniões e atividades promovidas pelo agrupamento em vinte pontos percentuais entre o primeiro e o quarto ano do mandato;



- Reforçar a comunicação online com a comunidade educativa através da implementação e consolidação, no primeiro ano de mandato, de mecanismos facilitadores do contacto e da interação pedagógica: portal do agrupamento, e-mails institucionais, Moodle, Newsletter.

Objetivo Geral 3 - Promover a qualidade da organização escolar

- Promover no início do mandato a celebração de um contrato de autonomia com a administração educativa no ano letivo 2014/15;
- Elaborar no início do mandato o Projeto Educativo do Agrupamento de forma clarificadora de estratégias e de observando a introdução de metas e indicadores de medida concretos;
- Assegurar a elaboração de um plano anual de formação do pessoal docente e não docente;
- Garantir práticas de autoavaliação em todas as estruturas educativas, para que em quatro anos esteja consolidado um processo auto avaliativo sustentável;

Objetivo Geral 4 - Rentabilizar recursos humanos, financeiros e materiais

- Elaborar anualmente propostas de orçamento e realizar a sua execução orçamental, ouvindo os órgãos competentes, tendo em conta as necessidades diagnosticadas pelas estruturas de orientação educativa;
- Negociar parcerias com o objetivo de ampliar as receitas próprias em pelo menos quinze pontos percentuais em cada ano;
- Formalizar candidaturas anuais a projetos que permitam a afetação de recursos humanos e materiais;
- Diligenciar junto da Câmara Municipal de Odivelas, no sentido de recuperar/renovar as infraestruturas dos estabelecimentos escolares da sua responsabilidade, para que no período de quatro anos as iniciativas a desenvolver sejam concluídas.

4. Linhas de orientação

Tendo como propósito atingir as metas definidas, estabeleço como linhas de orientação para a concretização deste Plano de Intervenção as seguintes:

- Lideranças claras e distribuídas;
- Implementação de regras que fomentam um ambiente de respeito e disciplina;



- Boa circulação da informação e da comunicação;
- Progresso das aprendizagens dos alunos;
- Práticas de inclusão e de apoio aos alunos com mais dificuldades;
- Valorização de formas de trabalho cooperativo entre os docentes;
- Abertura ao meio envolvente e à participação das famílias;
- Autoavaliação para a melhoria do trabalho realizado;

5. Plano Estratégico 2014-2018

5.1. Quadro de Referência

O Plano Estratégico 2014-2018, para operacionalização do presente Projeto de Intervenção, tem como suporte o Quadro de Referência para o novo ciclo do programa de Avaliação Externa das Escolas implementado nos estabelecimentos de ensino públicos a partir do ano de 2011, pela Inspeção Geral de Educação e Ciência, que passo a descrever.

O Quadro de Referência do novo ciclo de avaliação estrutura-se em três domínios – Resultados, Prestação do serviço educativo e Liderança e gestão – abrangendo um total de nove campos de análise. Os campos de análise são explicitados por um conjunto de referentes, que constituem elementos de harmonização das matérias a analisar pelas equipas de avaliação².

O fluxograma do referido Quadro de Referência (englobando as respetivas correspondências orgânicas e dinâmicas entre os principais domínios) encontra-se esquematicamente representado na figura seguinte:

² Ver documento no sítio da Inspeção-Geral da Educação e Ciência

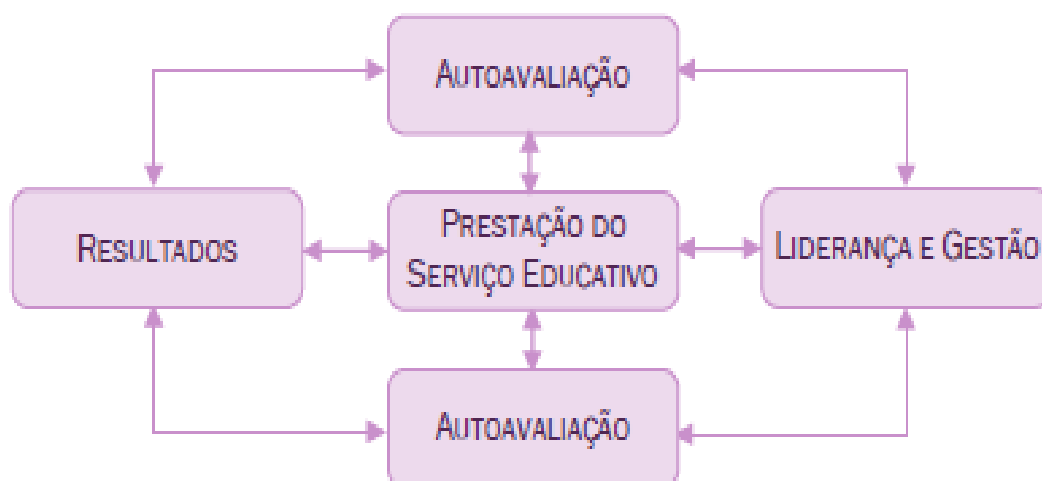


Figura 1 – Fluxograma do Quadro de Referência para o novo ciclo do programa de Avaliação Externa das Escolas implementado nos estabelecimentos de ensino públicos a partir do ano de 2011, pela Inspeção Geral de Educação e Ciência.

A minha opção por este referencial prende-se com o facto de entender que será a forma mais adequada de poder articular a ação a desenvolver com futuras intervenções no âmbito da Avaliação Externa atrás mencionada e com o processo de autoavaliação a ser desenvolvido no futuro mandato.

Sendo assim, construí a estrutura do plano estratégico da seguinte forma, apropriei os três domínios definidos e enquadrei-os em eixos de intervenção, cada um destes domínios foi subdividido em campos de análise (áreas de intervenção) que, por sua vez, se ramificam em diversos referentes (linhas de ação), que por sua vez contêm os respetivos objetivos específicos e estratégias a desenvolver bem como a calendarização das mesmas por cada ano letivo do período correspondente ao plano agora apresentado.

5.2. Eixos de Intervenção

Tendo por base o quadro de Referência anteriormente apresentado, em termos operativos o plano estratégico da ação corporiza-se nos seguintes eixos:

Eixo de Intervenção 1 – Resultados;

Eixo de Intervenção 2 – Prestação do serviço educativo;

Eixo de Intervenção 3 – Liderança e gestão.



5.2.1. Resultados

Resultados académicos

Evolução dos resultados internos contextualizados

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Promover a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos do Agrupamento com vista ao seu sucesso educativo	- Estabelecer metas anuais para cada ano letivo por ano de escolaridade, disciplina, turma e escola	X			
	- Analisar/monitorizar os resultados alcançados pelos alunos no final de cada período letivo	X	X	X	X
	- Redefinir estratégias tendo em conta os resultados obtidos		X	X	X

Resultados académicos

Evolução dos resultados externos contextualizados

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Promover a melhoria dos resultados dos alunos do Agrupamento na avaliação externa	- Analisar/monitorizar a evolução dos resultados obtidos nos exames nacionais no 4.º, 6.º, 9.º, 11.º e 12.º anos	X	X	X	X
	- Analisar, por ano/disciplina/escola, os desvios entre as classificações internas e as externas	X	X	X	X
	- Redefinir estratégias tendo em conta a análise dos resultados		X	X	X



Resultados académicos

Qualidade do sucesso

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Promover o aumento do número de alunos com níveis superiores a 3 no ensino básico e a 12 no ensino secundário	- Monitorizar por período e por ano/turma os resultados obtidos e atribuir apoios específicos aos alunos		X	X	X
Melhorar os resultados dos alunos nos cursos das outras ofertas educativas	- Proceder à sinalização dos alunos com perfil adequado à frequência dos cursos e desenvolver ações de informação e de motivação	X	X	X	

Resultados académicos

Abandono e desistência

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Prevenir o abandono e desistência escolar	- Monitorizar a evolução das taxas de abandono por ano de escolaridade, por curso e por escola	X	X	X	X
	- Proceder à referenciação dos alunos que revelam insucesso, identificação das causas e aplicação atempada de medidas conducentes à sua remediação	X	X	X	X
	- Realizar uma monitorização mais próxima dos alunos que evidenciem níveis de insucesso, de indisciplina e/ou de falta de assiduidade mais elevados	X	X	X	X



	- Articular com outras instituições no sentido de serem encontradas as melhores soluções para as necessidades formativas e sociais dos jovens	X	X	X	X
Melhorar as taxas de sucesso e de conclusão dos alunos que frequentam os cursos das Outras Ofertas Educativas (Vocacionais, PCA, CEF, PIEF e Profissionais)	- Investir na orientação vocacional precoce e na reorientação vocacional	X	X	X	X
	- Apoiar a integração escolar e a preparação para a vida ativa dos alunos	X	X	X	X

Resultados sociais

Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Fortalecer e aumentar a participação de todos os elementos da comunidade escolar na vida do Agrupamento	- Criar condições para uma participação efetiva por parte de todos os elementos da comunidade educativa na tomada de decisões dos órgãos de administração e gestão do Agrupamento	X	X	X	X
	- Proceder à realização de uma Reunião Geral de Professores no início de cada ano letivo e ainda sempre que as circunstâncias e/ou as temáticas o justifiquem	X	X	X	X
	- Promover a realização de Assembleias de Delegados e Subdelegados de Turma e de Assembleias de Turma	X	X	X	X
Estabelecer a assunção de responsabilidades por parte da comunidade escolar	- Desenvolver procedimentos que conduzam à corresponsabilização de todos os agentes educativos, em particular dos pais e encarregados de educação	X	X	X	X



	- Desenvolver mecanismos que fomentem os valores do respeito pelos outros, da solidariedade, da responsabilidade e do espírito crítico na vida quotidiana do Agrupamento	X	X	X	X
Incrementar a autoridade dos diferentes elementos da comunidade escolar através da partilha informada de responsabilidades	- Apoiar os docentes nas situações de indisciplina dos alunos, através da realização de reuniões	X	X	X	X
	- Realizar reuniões regulares (pelo menos, uma por período letivo) com as Assistentes Operacionais do Agrupamento	X	X	X	X
Desenvolver competências no relacionamento parental	- Implementar e desenvolver o projeto “Escola de Pais”		X	X	X
	- Desenvolver mecanismos de apoio a situações de disfunção familiar e outros problemas que afetem as relações parentais	X	X	X	X

Resultados sociais

Cumprimento das regras e disciplina

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Prevenir a indisciplina e a ocorrência de comportamentos desviantes entre os alunos do Agrupamento	- Instituir mecanismos para dar a conhecer o Regulamento Interno aos alunos e pais/encarregados de educação no ato da matrícula	X	X	X	X
	- Promover a análise parcial do Regulamento Interno na primeira reunião dos Professores Titulares de Turma e/ou dos Diretores de Turma com os respetivos pais e encarregados de educação bem como no primeiro contacto com os alunos	X	X	X	X
	- Promover a uniformização da atuação dos docentes em cada Conselho de Turma (concertação de estratégias a efetuar no	X	X	X	X



	início de cada ano letivo através da elaboração de um ‘código de conduta’ adaptado ao nível etário dos alunos e às especificidades de cada turma)				
	- Diligenciar para a concretização da leitura análise e discussão do Estatuto do Aluno nas aulas de Cidadania	X	X	X	X
	- Organizar a realização de ações de sensibilização e de formação no âmbito da indisciplina, da gestão/mediação de conflitos e da liderança de grupos	X	X	X	X
	- Desenvolver parcerias com outras instituições no âmbito da sensibilização, da formação e da dissuasão de comportamentos de risco	X	X	X	X
Melhorar o clima de cada escola que integra o Agrupamento, envolvendo todos os elementos da comunidade educativa	- Incrementar a atividade dos Gabinetes de Gestão de Conflitos através da atribuição de competências específicas no apoio a alunos com comportamentos de indisciplina e/ou de risco	X	X	X	X
	- Diligenciar para a aplicação, em tempo útil, das medidas disciplinares corretivas e/ou sancionatórias previstas no Estatuto do Aluno e no Regulamento Interno	X	X	X	X
	- Monitorizar as causas e a frequência das participações disciplinares, envolvendo o Conselho de Turma na busca de soluções que visem resolver os problemas detetados	X	X	X	X
	- Realizar reuniões com pais e encarregados de educação de grupos de alunos e/ou de turmas em que sejam detetados problemas graves de ordem comportamental e/ou de aproveitamento	X	X	X	X
	- Divulgar as medidas disciplinares e/ou corretivas aplicadas a alunos como estratégia dissuasora e preventiva de futuros comportamentos disruptivos	X	X	X	X



Resultados sociais

Formas de solidariedade

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Desenvolver valores de respeito e de solidariedade	- Alargar a todas as escolas do Agrupamento as atividades da “Loja Solidária” (Escola Secundária Braamcamp Freire)		X	X	X
	- Implementar atividades de entreajuda de alunos, através do contributo de alunos monitores e/ou tutores com perfil adequado para prestarem apoio ao estudo dos colegas mais novos		X	X	X
Propiciar um bom nível de acolhimento e integração de novos alunos, professores e pessoal não docente na escola/no Agrupamento	- Desenvolver atividades com vista à receção e integração de novos docentes nas escolas do Agrupamento (em setembro e ao longo de cada ano letivo)	X	X	X	X
	- Organizar no início do ano letivo atividades dinamizadas por alunos mais velhos no âmbito da receção aos alunos	X	X	X	X

Resultados sociais

Impacto da escolaridade no percurso dos alunos

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Conhecer o percurso dos alunos do Agrupamento após a conclusão do seu percurso formativo	- Criar mecanismos que permitam acompanhar o percurso académico e/ou profissional dos alunos após a conclusão de estudos no Agrupamento - monitorização das entradas no Ensino Superior e/ou das entradas na vida ativa		X	X	X
	- Convidar ex-alunos para participarem em atividades dinamizadas pelo Agrupamento		X	X	X



Reconhecimento da comunidade

Grau de satisfação da comunidade educativa

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Aumentar o grau de satisfação da comunidade educativa no que diz respeito ao serviço educativo prestado pelo Agrupamento	- Aplicar regularmente inquéritos de satisfação para aferir os níveis de satisfação da comunidade relativos a serviços oferecidos pelo Agrupamento		X	X	X
	- Implementar medidas de melhoria e/ou de aperfeiçoamento dos serviços com base nos dados obtidos a partir da aplicação dos inquéritos de satisfação		X	X	X

Reconhecimento da comunidade

Formas de valorização dos sucessos dos alunos

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Reconhecer publicamente o desempenho do mérito e da excelência manifestados pelos alunos	- Organizar a “Sessão Solene de Abertura do Ano Letivo” aberta a toda a comunidade, com receção aos novos alunos e a atribuição de diplomas de conclusão de curso, de excelência e de mérito aos alunos que frequentaram o ano anterior	X	X	X	X
	- Publicitar nos meios de comunicação local, em locais públicos do Agrupamento, na página do Agrupamento de trabalhos produzidos, de eventos de excelência dinamizados e/ou de resultados de relevo alcançados por alunos do Agrupamento	X	X	X	X



Reconhecimento da comunidade

Contributo do Agrupamento para o desenvolvimento da comunidade envolvente

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Contribuir para a cooperação e envolvimento dos elementos da comunidade escolar na vida do Agrupamento	- Promover uma efetiva participação das famílias e da comunidade local na definição das políticas educativas da escola, construindo uma imagem positiva do Agrupamento no exterior e a satisfação e realização profissional dos que nele trabalham	X	X	X	X
	- Promover iniciativas conjuntas com as instituições da comunidade envolvente para ocupação dos tempos livres dos alunos, nomeadamente nas interrupções das atividades letivas disponibilizando os equipamentos desportivos das escolas	X	X	X	X
	- Participar nos projetos desenvolvidos pela C.M.Odivelas e pela União das Freguesias da Pontinha e Famões	X	X	X	X



5.2.2. Prestação do Serviço Educativo

Planeamento e articulação Gestão articulada do currículo

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Promover a sequencialidade e a articulação vertical e horizontal de conteúdos, competências e aprendizagens	- Elaborar os documentos estruturantes, Projeto Educativo, Plano de Ação, Plano Anual de Atividades, tendo por base os eixos estratégicos definidos neste plano	X	X	X	X
	- Organizar a realização, no final de cada ano letivo, de reuniões por grupos de trabalho de áreas disciplinares e disciplinas desde a educação pré-escolar ao ensino secundário para a elaboração das planificações anuais das respetivas áreas disciplinares tendo em conta a articulação vertical e horizontal dos programas e das metas de aprendizagem	X	X	X	X
	- Solicitar aos Coordenadores de Departamento Curricular a inclusão no respetivo Plano de Ação Anual as iniciativas a promover no âmbito da articulação curricular e da sequencialidade das aprendizagens entre ciclos de ensino		X	X	X
	- Promover a realização de ações de formação sobre a gestão, a contextualização e a articulação do currículo	X	X	X	X
	- Elaborar, sempre que possível, os horários dos docentes de modo a terem um tempo comum destinado à realização de reuniões inter e intra-ciclos que permitam a articulação curricular vertical e horizontal	X	X	X	X



Planeamento e articulação

Contextualização do currículo e abertura ao meio

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Adequar o processo de ensino e de aprendizagem (no que concerne a planificação, as metodologias de ensino e a avaliação) tendo em conta as especificidades da faixa etária dos alunos e dos vários cursos bem como as respostas para as suas motivações	- Realizar um estudo do tecido empresarial local com vista à definição de outras ofertas formativas tendo em conta uma adequada inserção na vida ativa dos alunos	X	X	X	X
	- Diversificar a oferta formativa anual tendo em conta as especificidades da população escolar e, por outro lado, o facto da escolaridade obrigatória se ter alargado até aos 18 anos de idade	X	X	X	X
	- Incentivar a organização do processo de ensino e aprendizagem (planificação, metodologias de ensino e avaliação), tendo em conta as especificidades dos vários cursos, os conhecimentos e os saberes prévios dos alunos detetados nas avaliações diagnósticas	X	X	X	X
	- Envolver os alunos em atividades desenvolvidas dentro e fora do Agrupamento, procurando valorizar a componente prática e/ou em contexto real das aprendizagens	X	X	X	X



Planeamento e articulação

Utilização da informação sobre o percurso escolar dos alunos

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Valorizar a informação sobre o percurso escolar dos alunos com vista à sua melhor integração e adequação de mecanismos de aprendizagem que promovam o seu sucesso escolar.	- Diligenciar para que os processos individuais dos alunos sejam sistematicamente atualizados, bem como toda a informação que consta na aplicação informática Inovar Alunos	X	X	X	X
	- Providenciar junto dos Serviços de Administração Escolar a solicitação imediata à escola/agrupamento de origem do respetivo processo dos alunos a que foi autorizada a transferência para o agrupamento	X	X	X	X

Planeamento e articulação

Coerência entre ensino e avaliação

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Garantir a aplicação dos Critérios Gerais (aprovados em Conselho Pedagógico) e dos Critérios Específicos de Avaliação (definidos em sede de Departamento Curricular)	- Dinamizar a monitorização da aplicação dos Critérios Gerais e Específicos de Avaliação	X	X	X	X
	- Promover a implementação de práticas interativas de aprendizagem e de autorregulação	X	X	X	X
	- Promover a adequação dos conteúdos, das atividades e dos critérios de avaliação ao perfil dos alunos	X	X	X	X



Planeamento e articulação

Trabalho cooperativo entre docentes

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Fomentar o trabalho cooperativo entre os educadores e docentes de cada estabelecimento de ensino e do Agrupamento	- Promover, sempre que possível, a criação de um bloco semanal de trabalho comum a todos os docentes que lecionam a mesma disciplina e/ou ano de escolaridade	X	X	X	X
	- Constituir, sempre que possível, equipas educativas por ano de escolaridade (2º e 3º Ciclos)	X	X	X	X
	- Promover a diminuição do trabalho burocrático dos docentes e permitindo a existência de mais tempo para a preparação do processo de ensino/aprendizagem	X	X	X	X
	- Organizar atividades que permitam espaços de troca, de partilha e de aprendizagem profissional, tirando partido das mais-valias que podem ser trazidas pela experiência diversificada dos elementos do corpo docente e do seu trabalho colaborativo		X	X	X

Práticas de ensino

Adequação do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Melhorar os resultados escolares dos alunos, promovendo a diferenciação pedagógica sem que tal possa estar associado a uma diminuição do grau	- Criar mecanismos para a identificação precoce das dificuldades de aprendizagem dos alunos	X	X	X	X
	- Promover a organização do processo de ensino e	X	X	X	X



de exigência	aprendizagem (planificação, metodologias de ensino e avaliação) tendo em conta as especificidades dos vários cursos, os conhecimentos e os saberes prévios dos alunos detetados nas avaliações diagnósticas				
	- Flexibilizar as cargas horárias semanais das disciplinas que constituem os planos curriculares de acordo com as características e necessidades dos alunos		X	X	X
	- Desenvolver as tutorias, o apoio educativo individualizado, as coadjuvâncias, as salas de estudo específicas/de preparação para exames, e implementar salas de estudo na modalidade <i>e-learning</i> (1)	X	X (1)	X	X

Práticas de ensino

Adequação dos apoios aos alunos com necessidades educativas especiais

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Melhorar os resultados escolares dos alunos com necessidades educativas especiais	- Promover a despistagem precoce de crianças e/ou de jovens que evidenciem inadaptações, deficiências e dificuldades, proporcionando-lhes um acompanhamento especializado adequado	X	X	X	X
	- Desenvolver mecanismos de aprendizagem que criem condições para a diminuição do número dos alunos com necessidades educativas especiais (problemas de aprendizagem) no final do 1º Ciclo		X	X	X
	- Gerir os recursos humanos em função da sua especialização nas áreas das necessidades educativas especiais	X	X	X	X



	- Monitorizar os resultados escolares dos alunos com necessidades educativas especiais por ano/disciplina/escola	X	X	X	X
--	--	---	---	---	---

Práticas de ensino

Exigência e incentivo à melhoria de desempenhos

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Valorizar a inovação pedagógica, didática e profissional dos docentes	- Desenvolver iniciativas para a implementação de práticas pedagógicas e didáticas inovadoras, que possam ser motivo de divulgação, reflexão e aplicação por parte da comunidade escolar	X	X	X	X
Suprir necessidades de formação diagnosticadas pelos docentes no desempenho das suas funções	- Promover ações de formação com base nas efetivas necessidades de formação identificadas pelos docentes / Coordenadores de Departamento / Coordenadores de Ciclo / Coordenadores de Diretores de Turma	X	X	X	X

Práticas de ensino

Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Aumentar o número de atividades de natureza experimental em sala de aula	- Criar condições para incentivar a dinamização de trabalhos experimentais (atividades nas áreas das ciências laboratoriais) envolvendo alunos do 1.º Ciclo	X	X	X	X



	- Continuar a providenciar o apetrechamento das salas de aula, laboratórios ou oficinas com equipamento específico, viabilizando a introdução de projetos pedagógicos mais inovadores como os que exigem metodologias ativas, trabalhos de grupo ou de caráter interdisciplinar, bem como o adequado desenvolvimento do ensino experimental	X	X	X	X
Aumentar a frequência de utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação em contexto de sala de aula em todos os níveis de ensino	- Continuar a providenciar o apetrechamento das salas de aula de equipamentos informáticos recorrendo a meios financeiros próprios e externos	X	X	X	X
	- Desenvolver a plataforma Moodle e/ou outras que possam dar respostas à dinamização das atividades de ensino aprendizagem	X	X	X	X
	- Promover a articulação das atividades a desenvolver pela equipa das TIC para apoio aos docentes do Agrupamento	X	X	X	X

Práticas de ensino

Valorização da dimensão artística

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Aumentar as capacidades artísticas dos alunos	- Estimular a realização de exposições com trabalhos produzidos pelos alunos nas Bibliotecas Escolares e noutros espaços destinados para o efeito	X	X	X	X
	- Incentivar a realização de concursos diversos por forma a desenvolver as capacidades criativas e artísticas dos alunos no âmbito da escrita e das artes visuais	X	X	X	X
	- Incentivar a apresentação e partilha de trabalhos (peças de	X	X	X	X



	teatro, momentos musicais, exposições) envolvendo alunos do Agrupamento				
	- Afetar docentes do 2º e 3º Ciclos para coadjuvância ao 1º Ciclo nas áreas das expressões	X	X	X	X
	- Proporcionar a participação dos alunos do Agrupamento em eventos dinamizados por parceiros da comunidade	X	X	X	X

Práticas de ensino

Rendibilização dos recursos educativos e do tempo dedicado às aprendizagens

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Melhorar a articulação entre as atividades planificadas e os recursos educativos propostos pelos manuais e de acordo com o tempo previsto no programa das disciplinas e respetivas metas de aprendizagem	- Incentivar os Coordenadores de Departamento para o desenvolvimento da articulação horizontal e vertical dos programas e metas de aprendizagem das várias áreas disciplinares.	X	X	X	X
	- Autorizar a aquisição de recursos educativos, a partir das prioridades definidas pelos Departamentos Curriculares e/ou Áreas Disciplinares	X	X	X	X



Práticas de ensino

Acompanhamento e supervisão da prática letiva

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Promover o acompanhamento e a supervisão da prática letiva em sala de aula como instrumento formativo do trabalho docente e como oportunidade para a partilha de práticas e de experiências pedagógicas	- Implementar mecanismos de supervisão e de acompanhamento para casos devidamente identificados (problemas de comportamento/indisciplina graves ou elevados índices de insucesso de determinada turma)	X	X	X	X
	- Solicitar a inclusão de atividades de supervisão pedagógica nos Planos de Ação dos Coordenadores de Departamento	X	X	X	X
	- Promover a realização de ações de formação sobre supervisão pedagógica	X	X	X	X

Monitorização e Avaliação das Aprendizagens

Diversificação das formas de avaliação

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Assegurar que todas as aprendizagens são monitorizadas e avaliadas através de instrumentos diversificados	- Promover a criação de instrumentos de avaliação diversificados comuns a todos os departamentos curriculares	X	X	X	X
	- Providenciar para a definição de metas de aprendizagem intermédias por ano de escolaridade, para a verificação das metas atingidas e para a definição de estratégias no sentido da resolução de dificuldades identificadas	X	X	X	X



Monitorização e Avaliação das Aprendizagens

Aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Proporcionar a existência de referentes comuns que permitam redefinir estratégias para a melhoria das aprendizagens	- Diligenciar no sentido da harmonização do peso percentual a atribuir aos critérios de avaliação, criando margens de ponderação para os valores e atitudes e para os conhecimentos por ano de escolaridade	X	X	X	X
	- Organizar a realização de testes intermédios por ano de escolaridade	X	X	X	X

Monitorização e Avaliação das Aprendizagens

Monitorização interna do desenvolvimento do currículo

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Monitorizar o desenvolvimento do currículo	- Providenciar a avaliação periódica pelos conselhos de docentes e de turma das medidas inscritas nos Planos de Trabalho das Turmas, bem como a avaliação do sucesso dos planos aplicados aos alunos que necessitam de apoio	X	X	X	X



Monitorização e Avaliação das Aprendizagens

Eficácia das medidas de apoio educativo

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Verificar se as medidas de apoio educativo são adequadas à melhoria das aprendizagens dos alunos	- Analisar os resultados obtidos nas avaliações das aprendizagens dos alunos com apoio educativo	X	X	X	X
	- Redefinir estratégias de apoio educativo em função das necessidades verificadas	X	X	X	X

Monitorização e Avaliação das Aprendizagens

Prevenção da desistência e do abandono

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Monitorizar os níveis de absentismo dos alunos	- Solicitar aos professores titulares e aos diretores de turma informação sobre os alunos com elevados níveis de absentismo e o respetivo encaminhamento para as entidades competentes	X	X	X	X



5.2.3. Liderança e Gestão

Liderança

Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Reforçar a imagem identitária do Agrupamento, conferindo-lhe maior visibilidade perante a comunidade escolar e local	- Envolver ativamente todos os atores da comunidade escolar e os parceiros na elaboração do Projeto Educativo e dos Planos Anuais de Atividades	X	X	X	X
	- Elaborar os Planos Anuais de Atividades definindo uma estrutura coerente e articulada com as linhas orientadoras do Projeto Educativo bem como a orçamentação e respetivas fontes de financiamento de cada uma das atividades	X	X	X	X
	- Desenvolver os procedimentos conducentes à celebração de um Contrato de Autonomia	X	X	X	X
	- Atualizar e divulgar o Plano de Ação Estratégico no início de cada ano letivo a toda a comunidade educativa	X	X	X	X
	- Promover a criação e venda de <i>merchandising</i> (cadernos, blocos, pins, medalhões, t-shirts, etc.) com o duplo objetivo de fomentar o sentido de pertença e de identificação com o Agrupamento e de angariar receitas próprias		X	X	X
Aprofundar e consolidar o espírito de Agrupamento	- Incentivar a dinamização de iniciativas que envolvam a participação de alunos, docentes e pessoal não docente dos vários estabelecimentos de ensino do Agrupamento (Semana Cultural, Dia do Agrupamento, etc.)	X	X	X	X
	- Reforçar a imagem identitária do Agrupamento, conferindo-lhe maior visibilidade perante a comunidade escolar e local	X	X	X	X



Liderança

Valorização das estruturas intermédias

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Promover uma gestão participada, transparente apoiada em critérios de qualidade	- Estabelecer formas de comunicação regulares com os coordenadores das estruturas intermédias	X	X	X	X
	- Promover uma maior articulação com as estruturas intermédias e envolvê-las com o objetivo de se conseguir rentabilizar os recursos necessários para a resolução dos problemas pedagógicos	X	X	X	X
	- Solicitar a elaboração por parte dos Coordenadores de Departamento de um Plano de Ação anual	X	X	X	X
	- Atribuir a gestão de uma bolsa de tempos da componente não letiva a cada Departamento Curricular		X	X	X
	- Delegar competências nos Coordenadores de Estabelecimento permitindo-lhe autonomia na gestão quotidiana do respetivo estabelecimento	X	X	X	X
	- Comprometer todos os setores e estruturas da comunidade na melhoria do funcionamento do Agrupamento	X	X	X	X



Liderança

Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Desenvolver o espírito criativo, inovador e empreendedor	- Articular a criação e as atividades de Projetos de Desenvolvimento com os princípios, os objetivos/metastas e prioridades consignados no Projeto Educativo do Agrupamento	X	X	X	X
	- Designar o Coordenador do Projetos de Desenvolvimento tendo por base um perfil pessoal e profissional assente sobretudo nas seguintes competências: dinamismo, criatividade e empreendedorismo	X	X	X	X
	-Estimular a conceção e a implementação de projetos inovadores que possam trazer maior visibilidade ao Agrupamento	X	X	X	X
	-Estabelecer parcerias e/ou protocolos com instituições do ensino superior, instituições científicas e/ou de investigação e ainda com empresas e autarquias	X	X	X	X
	- Incentivar e apoiar as candidaturas a projetos que promovam o intercâmbio com escolas dentro e fora do país	X	X	X	X

Liderança

Motivação das pessoas e gestão de conflitos

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Promover uma cultura de escola/Agrupamento em	- Implementar, na qualidade de Diretor do Agrupamento, uma	X	X	X	X



que prevaleça o exercício de valores fundamentais como o respeito, a solidariedade, a tolerância pelos outros	‘gestão de proximidade’ que se traduzirá na repartição do horário de trabalho e na ida regular aos diversos estabelecimentos de ensino que compõem o Agrupamento				
	- Continuar a apostar numa Direção acessível, de “porta aberta”, capaz de estimular um maior e melhor relacionamento e envolvimento de todos os agentes educativos	X	X	X	X
	- Fomentar um clima de escola assente na comunicação eficaz, na escuta ativa e no diálogo aberto que conduza a sentimentos e a compromissos comuns	X	X	X	X
	- Organizar e promover a realização de convívios e de atividades ao longo do ano envolvendo a participação dos diversos elementos da comunidade educativa	X	X	X	X
	- Incentivar a realização de atividades culturais e/ou desportivas que envolvem o pessoal docente e não docente do Agrupamento	X	X	X	X

Liderança

Mobilização dos recursos da comunidade educativa

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Mobilizar recursos locais para apoio às atividades e aos alunos do Agrupamento	- Estabelecer protocolos de cooperação e de desenvolvimento com instituições da freguesia para afetação de recursos	X	X	X	X



Gestão

Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Melhorar a prestação dos serviços oferecidos pelo Agrupamento aos alunos	- Promover a elaboração de um Manual de Procedimentos para os diversos setores e/ou serviços que contribuem para a vida do Agrupamento como instrumento de gestão de suporte	X	X	X	X
	- Criar mecanismos mais eficazes para o controlo da qualidade do serviço de refeições na EB Pontinha e na ES Braamcamp Freire	X	X	X	X
Melhorar a qualidade, a conservação e a limpeza dos espaços e dos equipamentos escolares	- Continuar a solicitar junto da C.M.Odivelas a intervenção nos espaços exteriores do J.I. Gil Eanes, EB Qta da Paiã, EB Casal da Serra, EB Mello Falcão e EB Mário Madeira com vista à sua requalificação	X	X	X	X
	- Promover a realização de campanhas de sensibilização sobre a conservação e limpeza dos espaços escolares	X	X	X	X
Garantir a proteção e segurança das crianças e dos jovens que frequentam os estabelecimentos de ensino do Agrupamento	- Implementar e/ou aperfeiçoar os procedimentos existentes para entrada e saída de alunos e outros elementos da comunidade educativa nos estabelecimentos de ensino do Agrupamento	X			
	- Implementar medidas no sentido de reforçar as atividades de vigilância dos recreios e/ou espaços exteriores dos estabelecimentos de ensino do Agrupamento	X	X		
	- Promover a conceção e implementação dos Planos de Emergência e de Segurança nos estabelecimentos de ensino do Agrupamento	X			
	- Promover a realização de Exercícios de Evacuação de acordo	X	X	X	X



	com os Planos de Emergência				
	- Providenciar junto da Administração Educativa a instalação do sistema de videovigilância na EB Pontinha e na ES Braamcamp Freire	X	X	X	X
Simplificar, agilizar e tornar eficientes os procedimentos administrativos e organizacionais	- Continuar a implementar iniciativas com vista à desmaterialização dos procedimentos administrativos e organizacionais	X	X	X	X
	- Promover o desenvolvimento de todas as capacidades técnicas das aplicações informáticas de gestão de alunos, pessoal e contabilidade e introduzir a da organização e atualização do Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE)	X			
	- Disponibilização de serviços administrativos através do Portal do Agrupamento (e-secretaria)		X	X	X

Gestão

Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Otimizar a definição dos critérios para a constituição de turmas, elaboração de horários e distribuição de serviço de modo a que possam dar resposta à melhoria da aprendizagem dos alunos	- Criar e supervisionar Equipas de Constituição de Turmas com docentes de todos os níveis de ensino que articulem a criação das mesmas tendo por base a informação dos anos ou ciclos anteriores	X	X	X	X
	- Envolver, de modo mais ativo, os Coordenadores de Departamento na distribuição do serviço dos respetivos docentes	X	X	X	X



	- Produzir e divulgar um Plano de Distribuição do Serviço Docente		X	X	X
	- Organizar a distribuição do pessoal não docente tendo em conta as suas aptidões e competências para cada posto de trabalho e conjunto de tarefas a executar, com vista a obter o maior grau de eficiência e eficácia possível	X	X	X	X

Gestão

Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Promover uma cultura de avaliação que evidencie a avaliação de desempenho na sua dimensão formativa, contemplando uma interação assídua entre os diversos intervenientes	- Promover a elaboração e publicitação de um Guião da Avaliação de Desempenho	X	X	X	X
	- Tomar a avaliação do desempenho como referencial para diagnosticar as necessidades de formação a serem consideradas no Plano de Formação Anual do Agrupamento	X	X	X	X
	- Simplificar e desmaterializar os procedimentos reduzindo ao indispensável os documentos necessários à implementação do processo de avaliação		X	X	X



Gestão

Promoção do desenvolvimento profissional

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Promover o desenvolvimento pessoal e profissional e a aquisição de competências necessárias para um adequado desempenho	- Providenciar a elaboração de um Plano de Formação do Agrupamento que corresponda às necessidades profissionais verificadas e às metas estabelecidas no Projeto Educativo	X	X	X	X
	- Criar e gerir uma Bolsa de Formadores do Agrupamento	X	X	X	X
	- Estabelecer protocolos de colaboração com instituições do ensino superior	X	X	X	X

Gestão

Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Simplificar e aumentar a eficácia dos circuitos de comunicação e de informação no interior do Agrupamento e do Agrupamento com o exterior	- Desenvolver o Portal do Agrupamento incluindo outras ferramentas e plataformas que permitam a melhoria da comunicação	X	X	X	X
	- Constituir o Gabinete de Imagem e de Comunicação que torne a comunicação interna do Agrupamento mais eficaz e que, por outro lado, assegure a divulgação das atividades e projetos do Agrupamento junto da comunidade	X	X	X	X
	- Utilizar os recursos do Agrupamento na área das TIC para criar e/ou desenvolver mecanismos que possibilitem o contacto mais	X	X	X	X



	rápido, sistemático e eficaz do Educador, Professor Titular de Turma e/ou Diretor de Turma com os pais e encarregados de educação (Consulta Alunos, Sige3, SMS Pro, Correio Eletrónico)				
	- Implementar um sistema interno multimédia para divulgação de informações e atividades (vídeos, apresentações, <i>slideshow</i> , etc.)		X		
	- Divulgar as atividades e eventos do agrupamento nos meios de comunicação local e regional	X	X	X	X

Autoavaliação e melhoria

Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Implementar o processo de avaliação interna desenvolvendo mecanismos de autorregulação tendentes à melhoria do desempenho do Agrupamento	- Providenciar a constituição da Equipa de Avaliação Interna	X			
	- Promover a elaboração e implementação de um Projeto de Implementação da Autoavaliação do Agrupamento	X			
	- Desenvolver o modelo de autoavaliação definido no Projeto de Implementação aplicando os instrumentos de avaliação considerados mais adequados, tais como questionários de satisfação, entrevistas, listas de verificação, grelhas de observação, registo de evidências e construção de indicadores de medida para os resultados		X	X	X
	- Implementar, ao nível dos Departamentos Curriculares, das Áreas Disciplinares e do Conselho Pedagógico de momentos regulares de reflexão conjunta tendo em vista a análise dos resultados e das metas inicialmente traçadas		X	X	X



Autoavaliação e melhoria

Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Atribuir sustentabilidade ao exercício de autoavaliação por via da divulgação dos produtos de avaliação e promover a sua utilização nas tomadas de decisão e na delineação das ações de melhoria;	- Proceder à análise periódica de processos e resultados para redefinição de estratégias	X	X	X	X
	- Promover a apresentação e discussão a toda a comunidade educativa dos relatórios anuais da Avaliação Interna		X	X	X
	- Promover a elaboração de um Plano de Melhoria a implementar no ano letivo seguinte com base nos relatórios anuais da Equipa de Avaliação Interna	X		X	

Autoavaliação e melhoria

Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Valorizar a importância da participação de todos os elementos da comunidade educativa (pessoal docente, não docente, alunos, pais/encarregados de educação e outros representantes da comunidade escolar) no processo de autoavaliação	- Promover a integração de alunos, pessoal não docente, pais e encarregados de educação e outros representantes da comunidade escolar na Equipa de Avaliação Interna	X			
	- Providenciar o envolvimento de um 'amigo crítico', agente externo à instituição (docente do Ensino Superior, especializado na área) no processo de avaliação interna do Agrupamento		X	X	X



Autoavaliação e melhoria

Continuidade e abrangência da autoavaliação

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Implementar e sistematizar dispositivos e práticas para a existência de uma verdadeira cultura de autoavaliação no Agrupamento	- Promover a definição de metas no Projeto de Implementação da Autoavaliação do Agrupamento com vista a um desenvolvimento gradual e sustentável do processo	X			

Autoavaliação e melhoria

Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais

Objetivos Específicos	Estratégias	Anos letivos			
		14/15	15/16	16/17	17/18
Tornar o processo de avaliação interna num processo com um pendor sistemático, cíclico e consequente na implementação e/ou reformulação de práticas	- Ter como referência nas tomadas de decisão os resultados da avaliação interna		X	X	X
	- Promover junto das Estruturas de Orientação Educativa a existência de mecanismos que levem à redefinição de estratégias		X	X	X
	- +Articular os resultados da avaliação interna com a definição das prioridades de formação do pessoal docente e não docente		X	X	X

III. Bibliografia

Alaiz, V.; Góis, E.; Gonçalves, C. (2003). **Auto-Avaliação de Escolas. Pensar e praticar.** Porto: Edições ASA.

Azevedo, J. – **Cartas aos diretores de escolas.** Porto: Edições ASA.

Díaz, A. (2003). **Avaliação da Qualidade das Escolas.** Porto: Edições ASA.

Lima, J. (2008) – **Em Busca da Boa Escola: Instituições eficazes e sucesso educativo.** Desenvolvimento Profissional de Professores, V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

Ministério da Educação e Ciência: Inspeção-Geral da Educação e Ciência (2011) – **Avaliação Externa das Escolas. Relatório de Escola: Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico, Braamcamp Freire, Odivelas.** Lisboa: Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo da IGE.

Ministério da Educação e Ciência: Inspeção-Geral da Educação e Ciência (2012) – **Avaliação Externa das Escolas. Relatório: Agrupamento de Escolas da Pontinha, Odivelas.** Odivelas: Área Territorial de Lisboa e Vale do Tejo da IGEC.

Santos, A. ; Bessa, A. ; Pereira, D.; Mineiro, J.; Dinis, L.; Silveira, T. – **Escolas de Futuro: 130 Boas Práticas de Escolas Portuguesas.** Porto: Porto Editora.

Venâncio, I.; Otero, A. (2003) – **Eficácia e Qualidade na Escola.** Porto: Edições ASA.

Legislação referenciada

- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril - Aprova o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário;
- Portaria n.º 604/2008, de 9 de julho - Define as regras a observar no procedimento concursal prévio à eleição do diretor;
- Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho - Procede à segunda alteração ao Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Netgrafia

Ministério da Educação e Ciência: Inspeção-Geral da Educação e Ciência – **Quadro de Referência para a Avaliação Externa das Escolas (2011-2012).** Disponível em WWW: [URL: http://www.ige.min-edu.pt/upload/AEE2_2011/AEE_11_12_%281%29_Quadro_referencia.pdf] (Consult. 11 Abril 2014).