

PROJETO EDUCATIVO DO AGRUPAMENTO CONDE DE OEIRAS

2018/2021

Aprovado pelo Conselho Pedagógico em 21 de fevereiro de 2018

Aprovado pelo Conselho Geral em 17 de abril de 2018

ÍNDICE

| | |
|--|------------------------------|
| 1. Introdução..... | 4 |
| 2. Missão | 5 |
| 3. Visão | 5 |
| 4. Valores | 6 |
| 5. Caraterização do agrupamento | 6 |
| 5.1. Contexto geográfico | 6 |
| 5.2. Contexto escolar..... | Erro! Marcador não definido. |
| 5.3. Análise Swot | 16 |
| 6. Estrutura e organização | 18 |
| 6.1. Linhas de Orientação Estratégica e Linhas de Ação | 18 |
| 6.2. Plano estratégico | 21 |
| 7. Instrumentos operacionalizadores..... | 29 |
| 8. Avaliação do Projeto | 30 |
| 8.1. Momentos de avaliação | 30 |
| 8.2. Instrumentos de avaliação e reformulação..... | 31 |
| 9. Divulgação do projeto educativo..... | 31 |
| 10. Notas finais..... | 32 |
| ANEXOS..... | 33 |

“... ter um projeto educativo é ter um alvo estratégico, uma ambição, uma visão de futuro; é construir uma matriz de consensos entre os diferentes elementos que constituem a escola...” Barroso (1995)

1. Introdução

O projeto educativo emerge de uma conceção escola/comunidade educativa, como uma unidade organizacional que pressupõe, na sua construção e desenvolvimento, os princípios da autonomia, sendo o elemento estruturante da sua identidade.

O Projeto Educativo é “o documento que consagra a orientação educativa de escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais a escola se propõe cumprir a função educativa.” (DL n.º115-A/98 de 4 de maio)

“ o projeto educativo permite à escola a apropriação de um certo espaço de liberdade, afirmando-se, face à comunidade, como detentora de um projeto que lhe propiciará a identificação e o reconhecimento. O projeto deve servir a incerteza e ter em conta o indeterminado, ser capaz de infletir na direção como resultado de uma avaliação permanente, incorporar o conflito, mas, sobretudo, devolver em cada indivíduo o seu espaço de criatividade e ação, de modo que ele sinta reconhecida a sua atividade, compreenda as suas ações e as possa inscrever num todo significativo. Neste sentido, o projeto educativo deve ser coletivo mas favorecendo a interação: autónomo mas não independente...” Carvalho, A/Diogo F. (1994)

Sabendo-se que as escolas são diferentes entre si, importa desenvolver e definir uma identidade em que se privilegie o **Ser** e o **Saber**, como dimensões indissociáveis ao desenvolvimento das nossas crianças e dos nossos jovens.

2. Missão

Entendemos que o Projeto Educativo significa uma opção, uma passagem de uma lógica centralista para uma lógica comunitária criando, com um planeamento estratégico da ação, o alcance dos objetivos, numa perspetiva de auto e heterorrealização tendo em conta a MISSÃO DO AGRUPAMENTO:

Assegurar uma formação global aos jovens promovendo a descoberta e o desenvolvimento dos seus interesses e potencialidades através de uma ação educativa orientada para a realização individual em harmonia com os valores da cidadania.

Assim, o projeto educativo pretende:

- ser a expressão de um conjunto de vontades concertadas no seio da comunidade escolar;
- apoiar-se em dados de natureza objetiva/quantitativa e de ordem qualitativa/subjetiva, fundamentados em expectativas, representações, opiniões, interesses e realizações;
- convergir no aluno como protagonista primeiro e último da intervenção pedagógica;
- abranger toda a diversidade de atores envolvidos no processo educativo, afirmando a corresponsabilização, numa articulação das diversas participações;
- ser o instrumento de concretização das metas inscritas nas matrizes curriculares, definindo os seus próprios objetivos em função da realidade em presença;
- evidenciar uma identidade própria, num processo contínuo de reflexão-ação, em que cada escola se reveja.

3. Visão

A visão implica que todos os aspetos culturais assumam uma centralidade, assim como todos os fatores promotores de uma efetiva inclusão no respeito incondicional por todas as diferenças.

Ser e tornar-se uma instituição com capacidade de realizar mudanças sustentadas não se perdendo enquanto espaço identificador para todos os que integram a comunidade educativa desenvolvendo um elevado sentido de pertença.

Em suma:

O Agrupamento de Escolas Conde de Oeiras pretende ser uma organização pedagógica de referência onde o foco principal converge na formação global dos seus alunos, na valorização dos seus colaboradores docentes e não docentes e no desenvolvimento da comunidade em que se insere.

4. Valores

Elegemos valores que devem ser a dimensão caracterizadora da instituição e determinantes na atitude das pessoas que a integram e modeladores da vivência coletiva e das interações sociais:

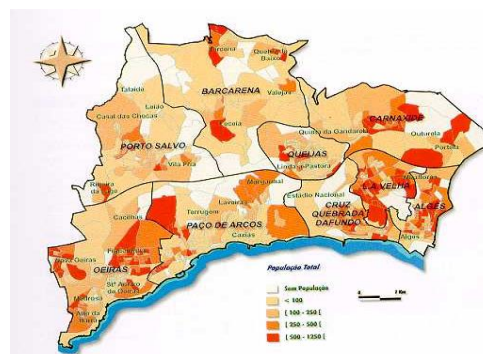
- **Inclusão** - uma Escola de todos, com todos e para todos;
- **Rigor** - uma efetiva cultura de autoavaliação da Escola promotora do conhecimento sobre si própria como ponto de partida de um agir sustentado;
- **Equidade** - agir, fazer diferente nas diferenças;
- **Liberdade** - promoção da autonomia pessoal centrada nos direitos humanos, na democracia, na equidade, no respeito mútuo, na livre escolha do bem comum;
- **Criatividade** - promoção de um novo olhar e de novas ideias agenciadoras de realizações inovadoras.

5. Caracterização do agrupamento

5.1. Contexto geográfico

O Agrupamento Conde de Oeiras localiza-se no Concelho de Oeiras, pertencendo à União das freguesias de Oeiras e S. Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias.

O Concelho de Oeiras está situado na Península de Lisboa e possui uma superfície de cerca de 46 km².



O Agrupamento é composto pela Escola Conde de Oeiras, E.B. Sá de Miranda e E.B. António Rebelo de Andrade.

A escola-sede do agrupamento Conde de Oeiras localiza-se na Quinta do Marquês, zona limite do concelho de Oeiras, na proximidade das escolas EB e JI Sá de Miranda e da EB António Rebelo de Andrade.

A área de abrangência da população escolar do agrupamento contempla a zona interior norte do concelho de Oeiras (Quinta do Marquês, Quinta das Palmeiras), bem como a Lage:

| Escola | Bairros | Freguesia |
|-----------------------------------|--|----------------------------------|
| JI e EB Sá de Miranda | Quinta das Palmeiras | J.F. Oeiras e S. Julião da Barra |
| JI e EB António Rebelo de Andrade | Quinta do Marquês | J.F. Oeiras e S. Julião da Barra |
| EB Conde de Oeiras | Nova Oeiras Quinta do Marquês Quinta das Palmeiras | J.F. Oeiras e S. Julião da Barra |

Quadro 1 - Localização das Escolas do Agrupamento

As zonas circundantes e a sul do agrupamento caracterizam-se por apartamentos e vivendas de qualidade. Estão apoiadas por serviços sociais e desportivos, culturais, saúde, segurança, religiosos e um núcleo comercial.

A sua população pertence maioritariamente à classe média. Os pais, na sua maioria, possuem cursos médios e superiores e trabalham na administração pública, escritórios, banca, comércio e atividade empresarial. A estrutura familiar é basicamente nuclear e existe um número significativo de núcleos familiares monoparentais.

A zona interior norte é considerada uma zona “dormitório”. Na zona norte do agrupamento predomina a construção vertical e, à medida que se avança para o interior, esta é substituída por construção horizontal de menor qualidade com alguma carência de infraestruturas. A situação profissional dos pais é mais instável. O seu nível de escolaridade é mais baixo, o número de famílias não estruturadas é mais significativo.

Estas características originam uma heterogeneidade na população escolar.

5.2. Contexto escolar

5.2.1. Alunos

5.2.1.1. Alunos matriculados no ano letivo 2017/2018

A distribuição dos alunos (total 1361) pelas escolas e pelos ciclos de escolaridade consta do quadro

| Escola | JI | 1º Ciclo | | | | 2º ciclo | | 3º ciclo | | |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| | | 1ºano | 2ºano | 3ºano | 4ºano | 5ºano | 6ºano | 7ºano | 8ºano | 9ºano |
| EB/JI Sá de Miranda | 75 | 46 | 46 | 52 | 53 | | | | | |
| EB/JI António Rebelo de Andrade | 49 | 51 | 77 | 52 | 54 | | | | | |
| EB Conde de Oeiras | | | | | | 261 | 251 | 98 | 96 | 97 |
| Agrupamento | 124 | 97 | 123 | 104 | 107 | 261 | 251 | 97 | 98 | 99 |
| | | 431 | | | | 512 | | 294 | | |

Quadro 2 - N° de alunos matriculados (fonte: Misi)

O pré-escolar apresenta 5 turmas (2 turmas no recém constituído JI António Rebelo de Andrade e 3 turmas no JI Sá de Miranda).

No 1º ciclo encontram-se 17 turmas, do 1º ao 4ºano, com duas turmas por ano de escolaridade em cada uma das Escolas à exceção do 2º ano da EB António Rebelo de Andrade que tem 3 turmas.

O 2º ciclo com o maior número de turmas (19) é constituído por alunos vindos do agrupamento e de outras escolas, predominantemente privadas. O 3º ciclo com um menor número de turmas por ano de escolaridade é formado no total por 12 turmas.

5.2.1.2. Alunos ao abrigo do DL nº3/2008

No gráfico 1 apresenta-se o número de alunos abrangidos pelo DL n.º 3/2008 e a sua distribuição pelas medidas aplicadas, CEI (Currículo Específico Individual) e as outras alíneas.

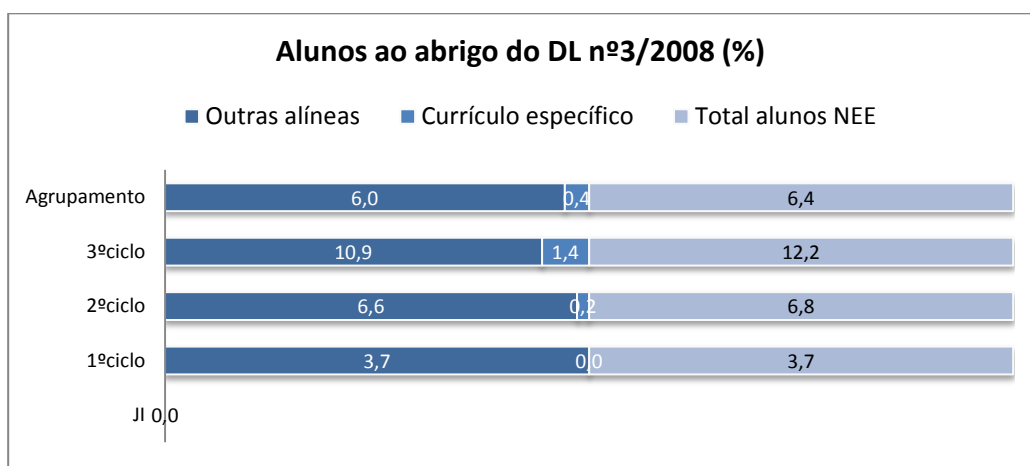


Gráfico 1 - Alunos DL 3/2008 (Fonte: INOVAR em setembro 2017)

Trata-se de um número de alunos significativo (total de 87 alunos representando uma percentagem de 6,4%), que obriga o Agrupamento a implementar uma real cultura de inclusão, à procura de respostas ajustadas e diferenciadas face às problemáticas em presença e ao envolvimento de todos os agentes educativos.

5.2.1.3. Alunos carenciados

O total de alunos carenciados (278 alunos) representa 20,4% dos alunos matriculados no Agrupamento e situa-se predominantemente no 3ºciclo (28,6%). A grande maioria provém da Lage.

A distribuição dos alunos carenciados pelas escolas do agrupamento, relativamente ao nº total de alunos matriculados, é a seguinte: EB/JI Sá de Miranda 72 alunos, a EB/JI António Rebelo de Andrade 49 alunos e a EB Conde de Oeiras 157 alunos: 73 do 2º ciclo (14,3%) e 84 do 3º ciclo (28,6%).

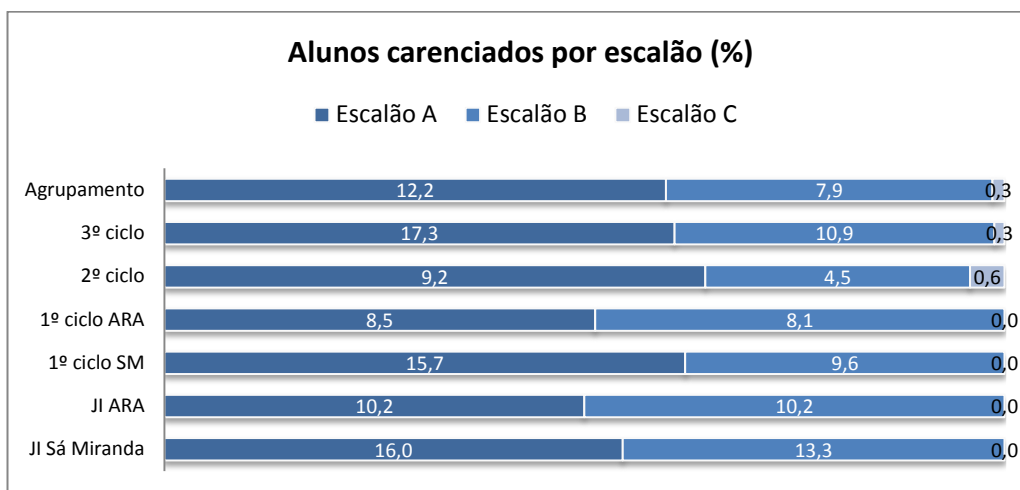


Gráfico 2 - N.º de alunos carenciados por Escalões em setembro 2017 (fonte: INOVAR)

5.2.1.4. Alunos por nacionalidade

O Agrupamento regista um total de 60 alunos estrangeiros representando 4,1% dos alunos matriculados no Agrupamento.

A Europa e o Brasil representam a maior percentagem de alunos estrangeiros com 4,4% e 2,6%, respetivamente, tal como se pode observar no gráfico 3. Os alunos provenientes dos países da CPLP tem vindo a baixar e atualmente é de 1% (13 alunos).

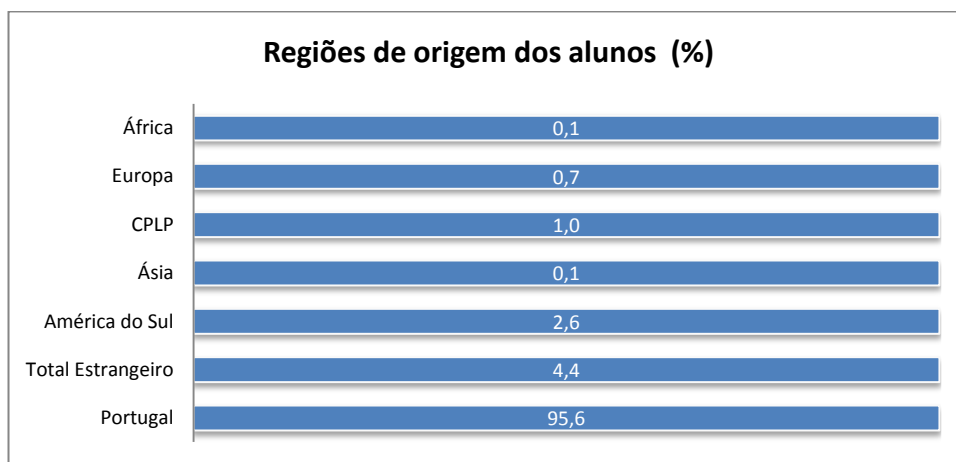


Gráfico 3 - Percentagem de alunos por nacionalidade em setembro de 2017 (fonte: Misi)

5.2.1.5. Alunos por filiação/ Habilitações

Relativamente às habilitações dos pais dos alunos, verifica-se uma percentagem significativa de pais e mães com habilitações de ensino superior (ver gráficos 4 e 5):

- 66,8 % das mães e 52,4% dos pais dos alunos do 1º ciclo,
- 62,1 % das mães e 52,5% dos pais dos alunos do 2º ciclo e
- 39,5 % das mães e 31,3% dos pais dos alunos do 3º ciclo.

Apesar de nos últimos três anos se verificar um aumento das habilitações dos pais/EE dos alunos do 3º ciclo, regista-se ainda uma percentagem inferior de pais com habilitações de nível superior quando comparada com as obtidas nos outros 2 ciclos de escolaridade.

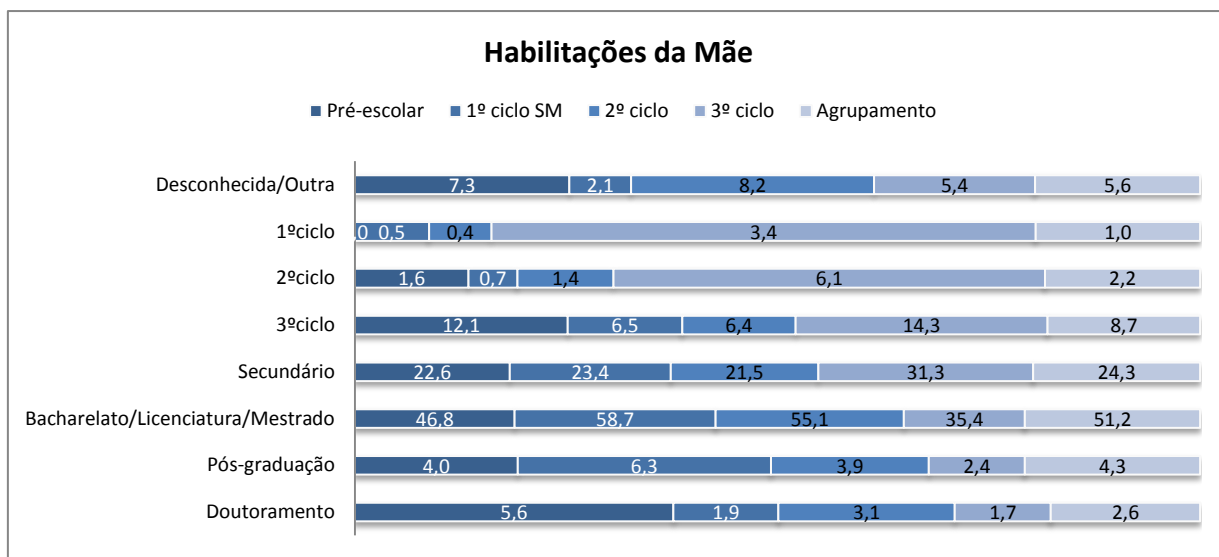


Gráfico 4 - Percentagem de alunos por filiação/habilitação académica da mãe em setembro de 2017
(fonte: Inovar)

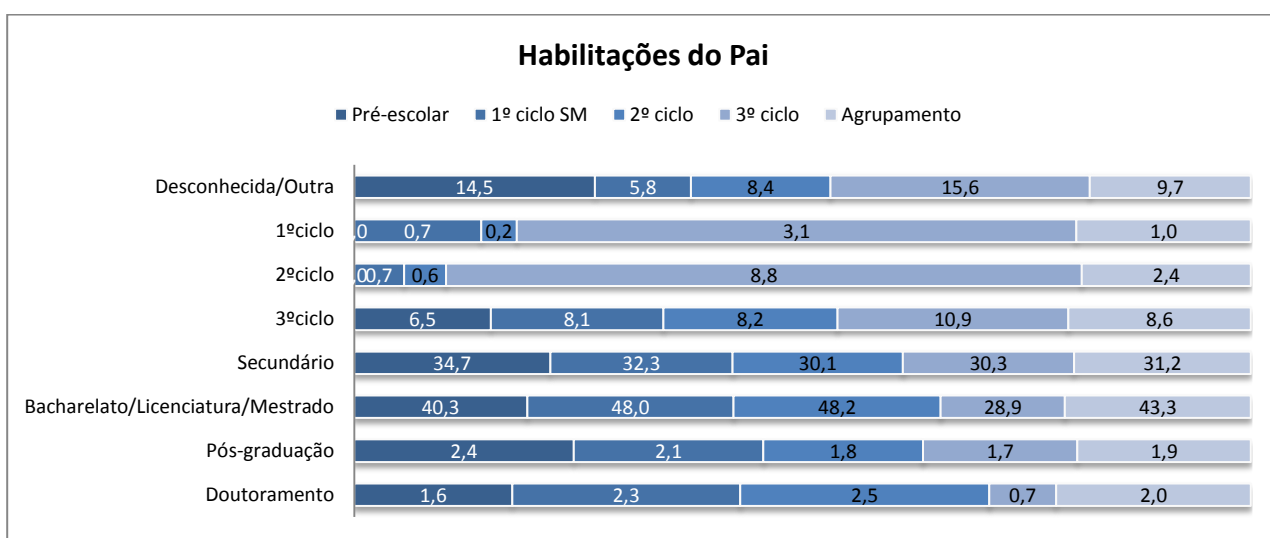


Gráfico 5 - Percentagem de alunos por filiação/habilitação académica do pai em setembro de 2017
(fonte: Inovar)

5.2.1.6. Resultados escolares

Podemos considerar as escolas do agrupamento escolas de sucesso, em termos globais, havendo, no entanto, algum insucesso localizado em alguns anos de escolaridade do 3º ciclo, como se pode verificar no gráfico 6.

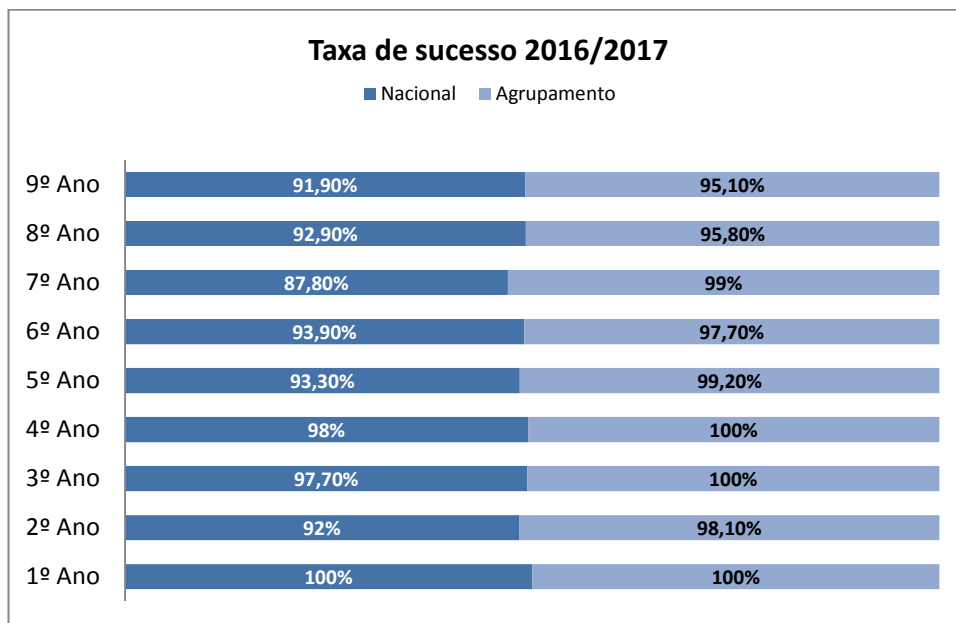


Gráfico 6 - Sucesso do Agrupamento em 2016/2017 (fonte: Misi set.2017)

No caso das escolas do 1º ciclo a taxa de retenção pode ser considerada baixa (1,9% no 2º ano) bem como no 5º e 6º ano de escolaridade (0,8% e 2,3%, respetivamente). No caso do 3º ciclo, globalmente, verifica-se um nível ligeiramente mais alto de insucesso (4,2% no 8º ano e 4,9% no 9º ano), embora inferior ao registado a nível nacional.

Os resultados das provas finais dos 9ºs anos estão apresentados nos gráficos 7 e 8 e encontram-se alinhadas com as médias nacionais.

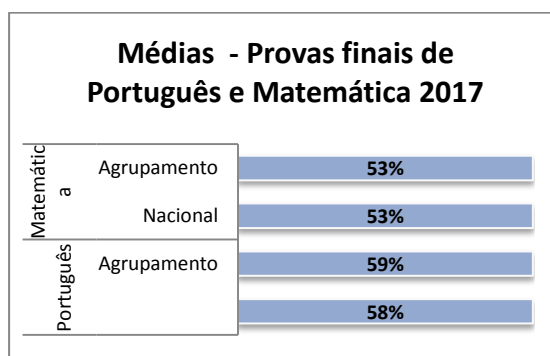


Gráfico 7 - Resultados das provas finais em 2017 - Português e Matemática 9º ano

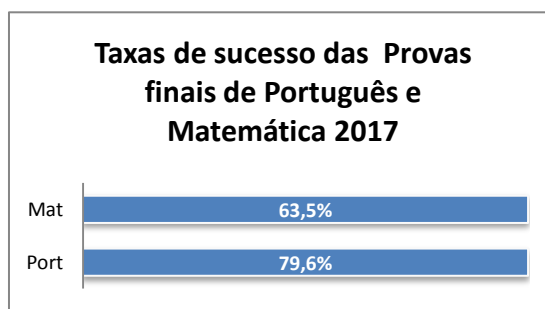


Gráfico 8 - Médias das provas finais em 2017 - Português e Matemática 9º ano

5.2.1.7. Abandono escolar

A taxa de abandono é muito baixa (0,2% em 2016/2017).

5.2.2. Recursos humanos

5.2.2.1. Pessoal docente

Trata-se de um corpo docente com elevado escalão etário (50,4% possui mais de 51 anos), estável e coeso com muitos professores do quadro de Agrupamento (70,8%).

Esta estabilidade permite um trabalho cooperativo facilitador das articulações vertical e horizontal, gerando um bom clima de trabalho e interajuda. No entanto, seria benéfico a existência de elementos mais jovens no sentido de facilitar uma maior dinâmica intergeracional e de abertura a novos paradigmas e projetos.

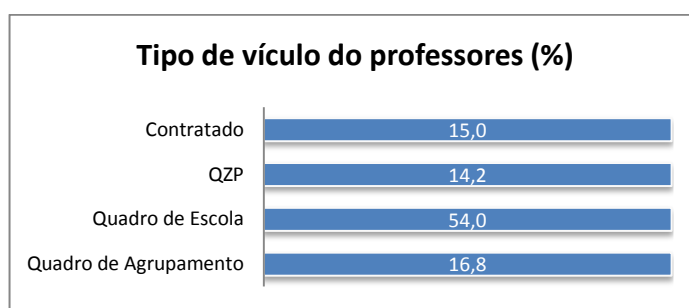


Gráfico 9 - Tipo de vínculo dos docentes (fonte: Misi set.2017)

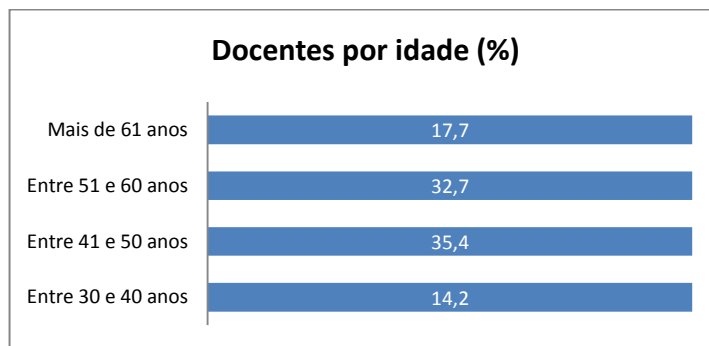


Gráfico 10 - Nível etário dos docentes (fonte: Misi set.2017)

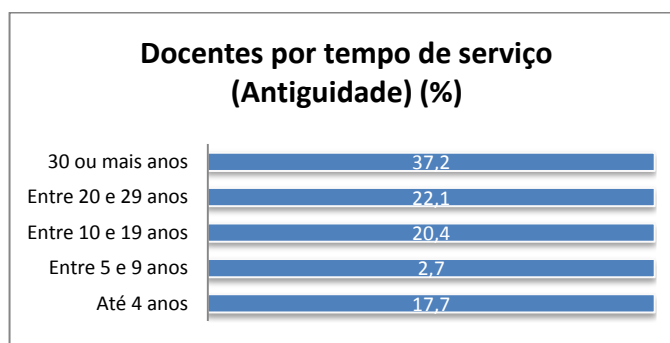


Gráfico 11 - Tempo de serviço dos docentes (antiguidade) (fonte: Misi jan. 2015)

5.2.2.2. Pessoal não docente

É um conjunto de elementos fundamental em todas as dinâmicas do Agrupamento.

Embora o ratio definido para o Agrupamento se encontre de acordo com o estipulado na portaria em vigor, o elevado escalão etário (64% tem mais de 50 anos) obriga ao desdobramento de todos os elementos para dar resposta às necessidades, particularmente em relação aos alunos com menor nível de autonomia, só possível, devido ao sentido de profissionalismo e disponibilidade. Este fator dificulta também, a execução de algumas tarefas de manutenção.

| Escola | Nº |
|---|-----------|
| Assistente técnico | 8 |
| Assistente Operacional | 39 |
| Encarregado Operacional | 1 |
| Técnico Superior | 1 |
| Chefe dos Serviços da Administração Escolar | 1 |
| Agrupamento | 50 |

Quadro 3 - Nº funcionários não docentes por vínculo e categoria (fonte: Misi set.2017)

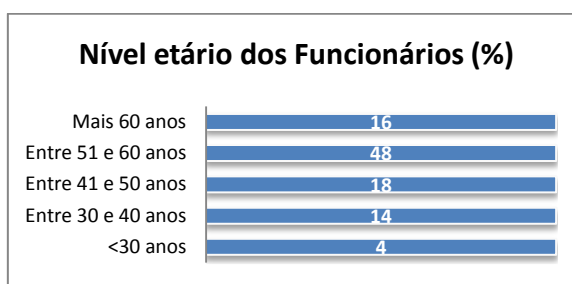


Gráfico 12 - Nível etário dos funcionários (assistentes operacionais e técnicos) (fonte: Misi set.2017)

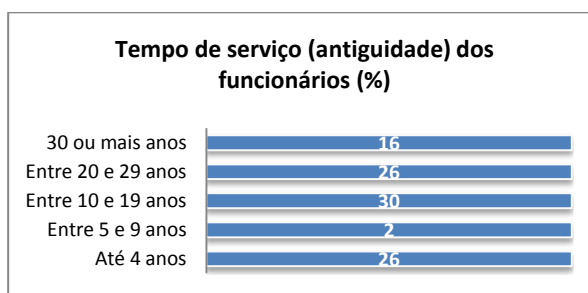


Gráfico 13 - Tempo de serviço (antiguidade) dos funcionários (assistentes operacionais e técnicos) (fonte: Misi set.2017)

O Serviço de Psicologia e Orientação é assegurado por uma técnica superior formada em Psicologia que desenvolve a sua ação em articulação com os outros profissionais e as famílias, contribuindo para alcançar a equidade e melhorar a qualidade do serviço prestado pela escola.

5.2.2.3. Associação de pais e encarregados de educação

Existe uma Associação de Pais em cada uma das escolas do agrupamento.

O trabalho com as Associações de Pais desenvolve-se em colaboração com a Direção, reunindo periodicamente e fazendo chegar ao órgão de gestão preocupações e sugestões.

É de registar a ação da Associação de Pais da EB António Rebelo de Andrade que se assume como entidade promotora das atividades de enriquecimento.

As Associações de Pais e EE do 1º ciclo e JI implementam a componente de apoio à família nos períodos de acolhimento, pós-letivo e paragens letivas.

5.2.2.4. Parcerias

A nível relacional, as escolas do agrupamento têm uma boa implantação no meio, quer em relação à imagem que veiculam e que se traduz numa identidade própria aceite e respeitada, quer em relação aos parceiros institucionais, com especial relevo para a Câmara Municipal de Oeiras, o Centro de Saúde de Oeiras, os Bombeiros Voluntários de Oeiras, a PSP de Oeiras e a Comissão de Proteção a Crianças e Jovens (CPCJ, de Oeiras e de Cascais), a Equipa de Crianças e Jovens de Oeiras e Cascais (ECJ) e a Equipa do Rendimento Social de Inserção (RSI).

Para além destas entidades, o Agrupamento tem vindo a estabelecer algumas parcerias com outras entidades de interesse público e privado que se encontram descritas no quadro abaixo:

| Parceria/ Colaboração | Designação | Entidade |
|--------------------------|--|---|
| Parceria | Escola Superior de Educação M ^a Ulrich | Estágio Pedagógico |
| | Projeto Escxel (rede de escolas de excelência) | Câmara Municipal de Oeiras Universidade Nova |
| | Recolha Seletiva de Resíduos | Câmara Municipal de Oeiras |
| | ELI (Intervenção Precoce) | Min. Educação/Segurança Social/Min. Saúde |
| | Plano Nacional de Leitura | Ministério da Educação |
| | Aprender a Empreender | JAP (Tagus Park) |
| | Projeto de Cooperação Educação Especial/ Intervenção Precoce | CerciOeiras |
| | Rede de Bibliotecas Escolares | Biblioteca Municipal de Oeiras |
| | Férias Desportivas “Jovens em Movimento” | Câmara Municipal de Oeiras |
| | “C”FOOT” | C2FOOT |
| | “Clube de Voleibol de Oeiras” | Clube de Voleibol de Oeiras |
| | “Academia dos Iluminados” | Cooperativa Poetas do Futuro |
| | Piscina Municipal de Barcarena | Empresa “Oeiras Viva” |
| | Desporto Escolar/Multiatividades Adaptadas | Ideias e Afetos, espaços lúdicos unipessoal, Lda, “Hípica d’Oeiras” |
| Colaboração | Atividades no âmbito do Estatuto do Aluno | Junta de Freguesia de Oeiras e S. Julião da Barra, Paço de Arcos e Caxias e Centro Social e Paroquial de Novas Oeiras |
| | Projeto Saúde/ Fitnessgram | ACES Lisboa Ocidental e Oeiras (Centro de Saúde de Oeiras) |
| | Projeto Profissões | Entidades/Instituições/Escolas |
| | Orientação Vocacional | SPO |
| | Escola Segura | PSP- Escola Segura |
| | Atividades Náuticas | Câmara Municipal de Oeiras Desporto Escolar - EAE Amadora/Oeiras |

Quadro 4 - Parcerias do Agrupamento

5.2.3. Recursos físicos

A escola sede possui um espaço físico amplo, com espaços verdes razoavelmente cuidados.

Os diferentes pavilhões apresentam alguns problemas estruturais: mau isolamento térmico e acústico, reduzido número de zonas cobertas e falta de espaços para atividades lúdico-culturais.

É dotada dos seguintes espaços: Biblioteca Escolar, sala de informática, sala multiusos (com equipamentos para as TIC), gabinete médico, gabinete da direção, serviços da administração escolar, sala de DT, salas de pessoal docente e não docente, gabinete dos SPO e educação especial, salas de aula e salas específicas (EV, EVT, EM, EF, salas com função de laboratórios CN e FQ), campos de jogos, ludoteca, bufete, papelaria e refeitório.

A ausência de um polivalente constitui um dos grandes problemas da escola, faltando um espaço onde os alunos possam conviver e permanecer, onde possam decorrer pequenas exposições, dramatizações, divulgação de projetos e outras atividades culturais. O espaço para a construção deste polivalente existe, falta autorização e financiamento para a sua construção.

A manutenção dos edifícios assim como a intervenção respeitante ao embelezamento e ajardinamento têm sido uma preocupação constante em todas as escolas do agrupamento.

Quanto às Escolas do 1º ciclo e JI, a sua caracterização é a seguinte:

| Escola | | Características físicas | Equipamentos |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|---|
| EB com JI Sá de Miranda | JI Sá de Miranda Edifício único | 3 salas de aula, gabinete professores, casas de banho de alunos, adultos e adaptada, espaço descoberto, caixa de areia. Pintura interior e exterior - a necessitar restauro | 2 Computadores, Impressora, Quadro interativo e Computador por sala, Impressora em rede, 1 Leitor de CD, Fax, Ligação à Internet |
| | EB Sá de Miranda Tipologia P4 | 8 salas de aula, 1 sala com dimensões reduzidas, gabinete professores, gabinete de apoio ao CAF, casas de banho de alunos, adultos e adaptada, campo de jogos, polivalente, refeitório, cozinha, pátio coberto, utilização do parque infantil. Pintura interior e exterior - em bom estado Espaços verdes - satisfatórios mas a necessitar de intervenção | 1 Computador, Impressora e Quadro interativo por sala, Leitores de CD, Leitor de DVD, Televisão, Retroprojektor, Vídeo, Projektor, Fax, Ligação à Internet |
| EB com JI António Rebelo de Andrade | JI António Rebelo de Andrade | 2 salas de aula, casas de banho de alunos e adultos, espaço exterior coberto e descoberto. | |
| | EB António Rebelo de Andrade | 9 salas de aula e 2 gabinetes que funcionam como sala de aula, gabinete professores, espaço de leitura, casas de banho de alunos e adultos, campo de jogos, ginásio polivalente, cozinha, refeitório, pátio (à espera de intervenção para nova cobertura), espaços ajardinados. Pintura interior e exterior - em bom estado Espaços verdes - satisfatórios mas a necessitar de intervenção | 1 Computador, Impressora e Quadro interativo por sala, à exceção dos 2 gabinetes, Leitores de CD, Leitor de DVD, Televisão, Retroprojektor, Vídeo, Projektor, Fax, Ligação à Internet |

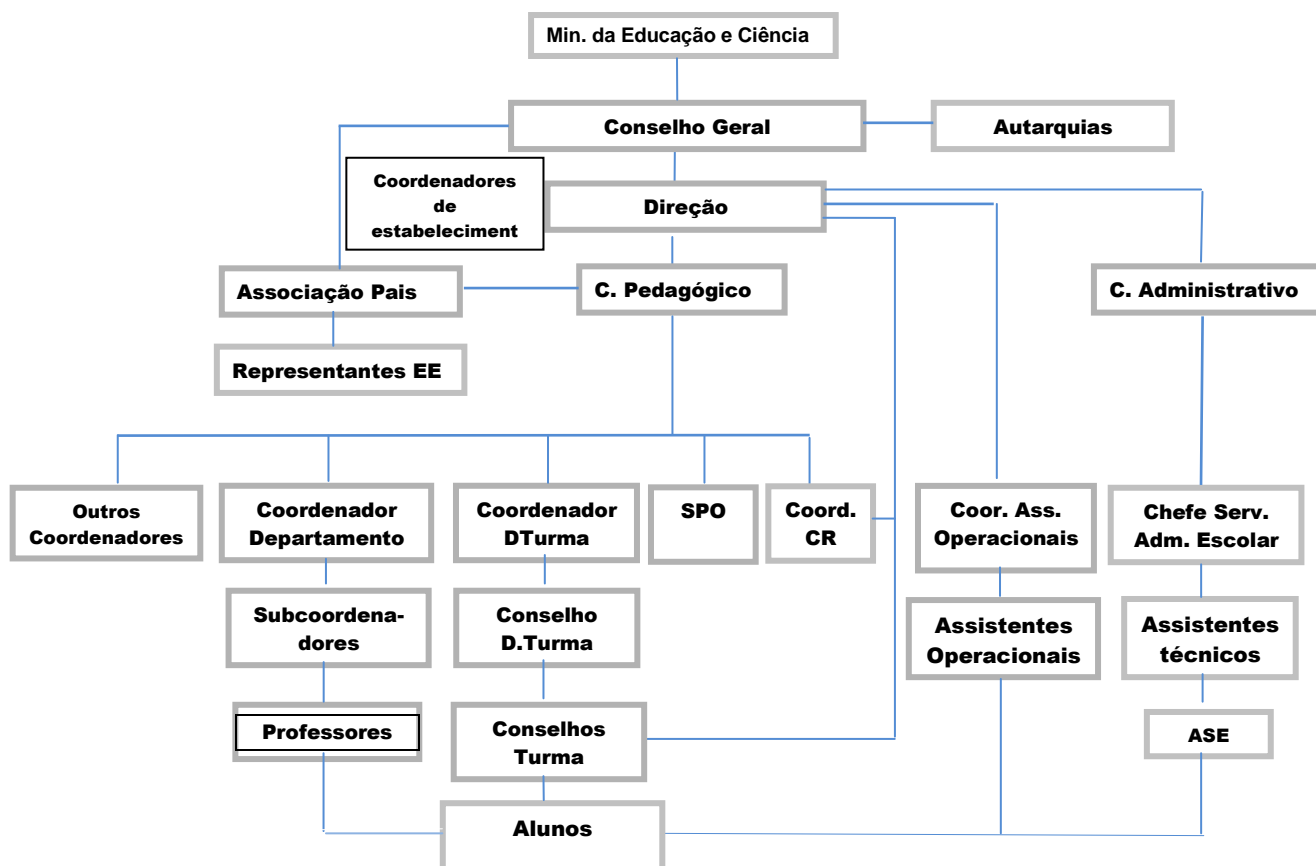
Quadro 5 - Caracterização das EB1s e JI

A Biblioteca Escolar constitui-se como um importante centro de recursos do Agrupamento quer ao nível de centro de documentação quer ao nível dos meios informáticos disponíveis para todos os alunos. Desenvolve um papel importante na dinamização de projetos e na realização das seguintes atividades: leitura, informática, estudo orientado, pesquisa e produção gráfica. Procura desenvolver um trabalho em articulação com todos os departamentos que visa também a promoção do trabalho autónomo dos alunos.

O parque informático, apesar da idade avançada e dos recorrentes problemas de rede, apresenta um conjunto de meios disponíveis permitindo a melhoria das práticas letivas e consequentemente, a rentabilização dos trabalhos e expectativas de alunos e professores (todas as salas possuem computadores e videoprojectores). Existem ainda 6 quadros interativos dispersos pelos vários blocos das salas de aula.

Anualmente, os meios audiovisuais e os materiais de todas as disciplinas são atualizados a fim de melhorar os níveis de eficácia. No entanto, a generalidade dos equipamentos informáticos conta atualmente com seis anos carecendo de uma assídua assistência técnica para os manter operacionais.

5.2.4. Estrutura organizacional e funcional



Quadro 6 - Estrutura organizativa do Agrupamento

5.3. Análise Swot

A escola tem-se avaliado de modo a melhorar as suas práticas e os resultados dos alunos. Tem recolhido e trabalhado elementos de suporte às decisões estratégicas e fomentado a participação e mobilização de cada um.

Este compromisso com a avaliação é comprovado no Relatório de Avaliação Interna de 2017.

Com um conhecimento sustentado dos pontos fortes e dos pontos a melhorar, as ações de melhoria implementadas e avaliadas no triénio anterior, em estreita relação com os diversos diagnósticos efetuados, incidiram nos aspetos considerados fundamentais na ação educativa.

Através desta boa ferramenta de planeamento, apoiada na monitorização dos indicadores anteriormente definidos e ajustados durante a vigência do anterior PEA o agrupamento tem consolidado uma cultura de qualidade assente na melhoria organizacional. Um progresso sustentado numa visão estratégica orientada para a inclusão, para a responsabilidade e para a confiança, criada nas boas relações existentes no agrupamento.

Para apoiar esta constante avaliação interna no final do anterior ciclo de avaliação fomentou-se a participação de todos os intervenientes, incluindo os seus utentes diretos (alunos e EE) através de inquéritos aplicados no final de maio. Os elementos facultados permitiram fazer uma leitura mais clara e orientar ações de forma a ajustar a intervenção. Os resultados confirmaram a satisfação já evidenciada nos questionários aplicados no âmbito da avaliação externa em dezembro.

Assim, de seguida apresenta-se os pontos fortes e as áreas a melhorar bem como as oportunidades e constrangimentos (análise Swot):

| | PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|----------------------------|---|--|
| ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> Resultados escolares acima das médias nacionais no 1º e 2º ciclo; Melhoria dos resultados escolares e do comportamento no 3º ciclo; Liderança dos coordenadores de Departamento e diretores de turma; Consistência da atividade colaborativa entre docentes; Valor instrumental que os documentos estruturantes configuram ao nível da gestão organizacional, ao articularem-se entre si na prossecução e no desenvolvimento dos objetivos e das metas definidas; Generalização da supervisão da prática letiva em sala de aula, enquanto processo organizado e destinado ao desenvolvimento profissional dos docentes; Trabalho desenvolvido pelo Serviço de Psicologia e pela Educação Especial; Boa expressão das atividades de pesquisa numa linha transversal aos diferentes níveis de educação e ensino, promotora do espírito científico dos alunos; Bom ambiente de trabalho; Liderança do órgão de gestão; Trabalho desenvolvido pela <i>equipa de integração</i>, numa linha preventiva das situações de indisciplina e na socialização dos alunos. | <ul style="list-style-type: none"> Taxas de retenção do 3º ciclo; Perturbação e indisciplina em algumas turmas do 2º e 3º ciclo; Fraca visibilidade de alguns procedimentos, estratégias e metodologias no plano de estudos para desenvolvimento do currículo, enquanto documento operacionalizador da gestão curricular; Explicitação dos mecanismos de monitorização dos processos subjacentes às ações de melhoria, de modo a possibilitar a sinalização de possíveis desvios e a potenciar a plena eficácia destas; Existência de muitos alunos carenciados Desatualização e insuficiência de equipamentos informáticos, principalmente em sala de aula Insuficiência de recursos humanos na área das tecnologias; Insuficiência de infraestruturas (sala de convívio de alunos, auditório e laboratórios na escola sede); Qualidade das refeições servidas no Refeitório da escola sede. |
| | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| ANÁLISE DO MEIO (CONTEXTO) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Consolidação das práticas de diferenciação pedagógica e metodologia de projeto, como respostas pedagógicas favorecedoras da melhoria dos resultados e da qualidade das aprendizagens; ❖ A imagem positiva das escolas do Agrupamento, decorrente da sua cultura organizacional, da qualidade de ensino e do desempenho dos seus profissionais; ❖ O incremento de parcerias e protocolos com a Autarquia e coletividades locais, com vista a proporcionar uma maior diversidade na oferta educativa; ❖ Continuidade do Contrato Interadministrativo de Delegação de Competências com o município de Oeiras. ❖ Flexibilidade curricular | <ul style="list-style-type: none"> ❖ O modo de envolvimento dos pais/encarregados de educação dos alunos mais problemáticos na vida da Escola; ❖ Elevado nº de alunos por turma; ❖ Não existência de desdobramento das aulas de Ciências Naturais no 2º ciclo; ❖ Grande variedade de tarefas a desempenhar pelos docentes; ❖ Procura de alunos durante o ano letivo. ❖ Implementação da flexibilidade curricular e consequentes alterações organizacionais. |

Quadro 7 - Análise Swot

Com este conhecimento atualizado dos pontos fortes e áreas a melhorar e com as recomendações do Relatório Final da Avaliação Interna 2017 reformulou-se o Plano de Melhoria para 2018/2021.

Conforme consta no referido plano, aprovado em Conselho Pedagógico, as ações estão organizadas pelas seguintes áreas de intervenção:

- **Respostas pedagógicas com vista à qualidade das aprendizagens** (medidas inscritas no Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar 2016/2018):

- . Projeto Saber+ (interrompido em 2017/18 por insuficiência de crédito horário)
- . Articulação vertical e transversal do currículo
- . “Melhor clima, Melhor aprendizagem”
- . Práticas de diferenciação pedagógica

- **Desenvolvimento profissional dos docentes**

- . Supervisão da prática letiva em sala de aula com vista à generalização de boas práticas
- . Formação “Diferenciação Pedagógica” e “Inclusão”

- **Gestão/Organização Pedagógica**

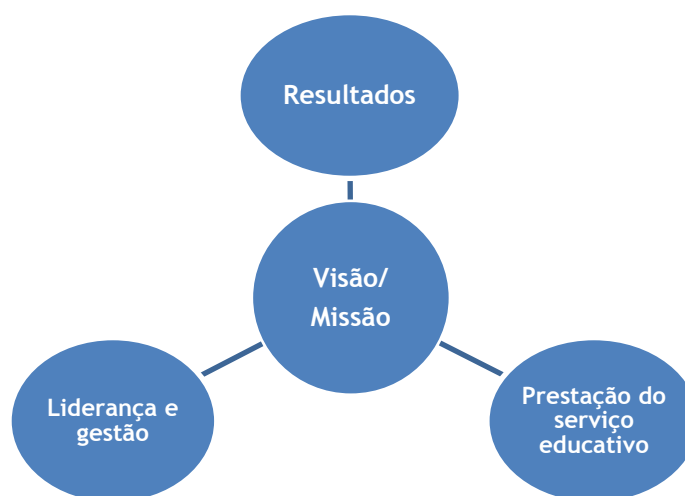
- . Reformulação do Plano de Estudos para acomodar a generalização da flexibilidade curricular.

6. Estrutura e organização

6.1. Linhas de Orientação Estratégica e Linhas de Ação

Identificados os pontos fortes e definidas as ações de melhoria estabelecemos as grandes linhas estratégicas - conjunto de decisões institucionais estratégicas que pretendem abordar os problemas detetados e manter o caráter identitário do Agrupamento. São respostas chaves, coerentes com a missão do Agrupamento e visão futura que pretendem promover mudanças, melhorias e inovações em toda a organização. Para as estruturar adotou-se o quadro de referência da Equipa de Avaliação Externa das Escolas, da IGEC.

São três os grandes eixos estratégicos em torno dos quais iremos traçar as linhas de ação:



Quadro 8 - Eixos estratégicos do Projeto Educativo

| EIXOS ESTRATÉGICOS | | LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA |
|-----------------------------------|---|---|
| A. RESULTADOS | Acadêmicos | <ul style="list-style-type: none"> - Promoção do sucesso educativo - Promoção da qualidade do sucesso - Prevenção do abandono e a desistência |
| | Sociais | <ul style="list-style-type: none"> - Incentivo à participação na vida da escola e a assunção de responsabilidades - Cumprimento das regras e disciplina de forma a melhorar o clima de aprendizagem - Valorização do impacto da escolaridade no percurso dos alunos, reconhecendo o seu empenho, dedicação e melhoria(s) nos resultados - Promoção das formas de solidariedade |
| | Reconhecimento da comunidade | <ul style="list-style-type: none"> - Grau de satisfação da comunidade educativa - Valorização do sucesso dos alunos - Contribuição para o desenvolvimento da comunidade envolvente |
| B. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO | Planeamento e articulação | |
| | Desenvolvimento do planeamento curricular | <ul style="list-style-type: none"> - Valorização das artes, da ciência, do desporto, das humanidades, das tecnologias de informação e comunicação e do trabalho prático e experimental, bem como a integração das componentes de natureza regional e local; - Aquisição e desenvolvimento de competências de pesquisa, avaliação, reflexão, mobilização crítica e autónoma de informação, com vista à resolução de problemas e ao reforço da autoestima dos alunos; - Promoção de experiências de comunicação e expressão em língua portuguesa e em línguas estrangeiras nas modalidades oral, escrita, visual e multimodal; - Exercício da cidadania ativa, de participação social, em contextos de partilha e de colaboração e de confronto de ideias sobre matérias da atualidade; - Implementação do trabalho de projeto como dinâmica centrada no papel dos alunos enquanto autores, proporcionando situações de aprendizagens significativas. |
| | Gestão do plano curricular de turma | <p>Criação de dinâmicas de trabalho por parte do prof. titular em articulação com o conselho de docentes, e o conselho de turma, coordenado pelo diretor de turma, com vista a garantir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - o trabalho de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar; - uma atuação preventiva, que permita antecipar e prevenir o insucesso e o abandono escolar; - a adequação, diversidade e complementaridade das estratégias de ensino e aprendizagem, bem como dos instrumentos de avaliação e dos recursos educativos a adotar na turma; - o envolvimento dos alunos no planeamento, desenvolvimento e monitorização do plano curricular da turma; - a regularidade da monitorização do referido plano, avaliando, de acordo com a sua intencionalidade, o impacto das estratégias e medidas adotadas - a produção de informação descritiva sobre os desempenhos dos alunos, promovendo aprendizagens de qualidade e a sua autorregulação. |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Práticas pedagógicas e medidas promotoras do sucesso educativo</p> | <p>As práticas pedagógicas devem valorizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestão da articulação horizontal do currículo operacionalizada pelo professor titular, pelo diretor de turma e ou de curso ou por outro professor; - explicitação das aprendizagens, dos desempenhos esperados e dos instrumentos de avaliação, enquanto referenciais que constituem o perfil de aprendizagens específicas dos alunos; - mobilização do conhecimento de situações e problemas do quotidiano ou do meio envolvente; - organização do ensino prevendo atividades de observação, experimentação e questionamento da realidade de forma integrada; - desenvolvimento de atividades cooperativas de aprendizagem; - utilização crítica de fontes de informação e o uso preferencial das tecnologias de informação e comunicação; - promoção de atividades de intervenção cívica dos alunos, privilegiando a livre iniciativa, a autonomia e a responsabilidade; - criação de ambientes estimulantes e potenciadores do desenvolvimento de curiosidade intelectual; - desenvolvimento de competências de nível elevado, incidindo em atividades de pesquisa, análise, síntese, avaliação e comunicação. <p>As medidas promotoras do sucesso educativo devem privilegiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a diferenciação pedagógica e a intervenção precoce, em detrimento de um enfoque em estratégias remediativas; - o envolvimento dos alunos e dos encarregados de educação na definição, implementação, monitorização e avaliação das medidas de promoção do sucesso educativo; - o trabalho colaborativo, valorizando-se o intercâmbio de saberes e de experiências, através de práticas de: coadjuvação entre professores, de vários ciclos e níveis de ensino e de diversas áreas disciplinares, permuta temporária entre professores da mesma área ou domínio disciplinar; <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - a organização de alunos em grupos de trabalho para: aquisição, desenvolvimento e consolidação de aprendizagens específicas, com vista à promoção da articulação entre áreas disciplinares, a funcionar, em regra, de forma temporária, apoio às aprendizagens, com base numa metodologia de integração de várias áreas disciplinares, privilegiando a pesquisa, tratamento e seleção de informação e desenvolvimento de trabalho autónomo, inter pares, com mediação de professores; - a implementação de tutorias, visando a orientação do processo educativo, nomeadamente através da autorregulação das aprendizagens e da adaptação às expectativas académicas e sociais dos alunos; - a promoção, através dos serviços de psicologia e orientação, de ações de orientação escolar e profissional, de modo a que os alunos optem por cursos, áreas e disciplinas que correspondam aos seus interesses vocacionais. |
| | <p>Monitorização e avaliação das aprendizagens</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Diversificação de formas e instrumentos de avaliação - Divulgação dos critérios de avaliação - Definição dos perfis de conhecimentos por ano, por níveis e por disciplina - Monitorização das medidas de promoção do sucesso educativo - Reforço do auto e da heteroavaliação como estratégias de regulação e corresponsabilização dos alunos; - Envolvimento dos alunos e dos encarregados de educação na definição, implementação, monitorização e avaliação das medidas de promoção do sucesso educativo. |

| | | |
|------------------------------|---------------------------------|--|
| C. LIDERANÇA E GESTÃO | Liderança e Gestão | <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento do sentido de pertença e de identificação com a escola, como mobilizador da execução do PEA - Valorização das lideranças intermédias - Mobilização do envolvimento e participação de todos os intervenientes nas metas e objetivos do PEA - Desenvolvimento de projetos e soluções inovadoras - Reforço das parcerias com instituições pares e outras - Valorização das competências e promoção do desenvolvimento profissional dos elementos da comunidade educativa - Otimização da dinâmica de comunicação interna e externa - Rentabilização dos recursos do Agrupamento, através de programas que permitam uma intervenção sobre as condicionantes e os fatores preditores do sucesso educativo; - Rentabilização dos recursos financeiros do Agrupamento - Distribuição criteriosa do serviço docente e não docente - Aplicação de critérios pedagógicos na formação de turmas e constituição dos horários semanais - Implementação do projeto de flexibilidade curricular no 1º, 5º e 7ºano |
| | Autoavaliação e melhoria | <ul style="list-style-type: none"> - Continuidade e abrangência da autoavaliação; - Participação da comunidade educativa na autoavaliação; - Avaliação periódica dos planos de ação, nas suas múltiplas dimensões, com enfoque na avaliação de impacto das estratégias localmente definidas e identificadas como relevantes para a promoção do sucesso educativo; - Coerência entre os resultados das avaliações interna e externa e os planos de melhoria; - Monitorização das ações de melhoria implementadas; - Melhorar o impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas |

6.2. Plano estratégico

O Plano estratégico do Agrupamento inclui os Objetivos, as Metas, os Indicadores e as Fontes de Informação. Define os objetivos que orientam a nossa ação, explicita as metas que pretendemos alcançar e estabelece os indicadores que nos ajudam a avaliar mais objetivamente os processos e a progressão dos resultados, fornecendo dados que podem, eventualmente, sugerir ajustes para melhorar o seu impacto. Assim, de forma a torná-lo mais consistente, sempre que possível, quantificaram-se os indicadores e listaram-se as respetivas fontes de informação.

Foram ainda estabelecidos no plano estratégico as ações a desenvolver, os responsáveis e o cronograma das ações. De forma integradora, as ações estão organizadas por objetivos estratégicos, uma vez que algumas delas contribuem para alcançar várias metas. Este plano concreto, dinâmico e articulado, corresponde ao como, com quem e quando, desenvolvido numa lógica colaborativa em que os vários intervenientes, órgãos e estruturas responsáveis cruzam as suas ações e a respetiva monitorização, conduzindo à construção de soluções para os problemas identificados.

6.2.1. Metas, indicadores e fontes de Informação

A. RESULTADOS

| Objetivos | Metas | Indicadores | Fontes de Informação |
|---|--|--|---|
| A.1. Melhorar o sucesso escolar e reduzir a taxa de abandono escolar para melhorar a equidade e qualidade | A.1.1. Subir as taxas de sucesso por ano de escolaridade, tendo por referência os resultados da UO e os nacionais obtidos nos anos anteriores. | - Taxa de transição por ano de escolaridade | Misi |
| | A.1.2. Melhorar o desempenho nas provas finais (9ºanos), tendo por referência os resultados da UO e os nacionais obtidos nos anos anteriores. | - Taxa de sucesso nas provas finais (níveis > ou = a 3) - Média dos níveis obtidos nas provas | Publicação dos Resultados do IAVE |
| | A.1.3. Aumentar a taxa de alunos que transitam sem níveis inferiores a 3, tendo por referência os resultados da UO. | - Taxa de alunos que transitam sem níveis inferiores a 3 | Relatório de final de período/Ano de escolaridade (INOVAR EB135b) |
| | A.1.4. Aumentar o nº de alunos com média ≥ 4 , tendo por referência os resultados da UO. | - Nº de alunos com média ≥ 4 | Relatório de final de período (INOVAR - EB135a) |
| | A.1.5. Baixar a taxa de abandono escolar, tendo por referência os resultados da UO e os nacionais obtidos nos anos anteriores. | - Taxa de abandono escolar | INOVAR Misi Atas de Conselho de Turma de avaliação sumativa 3º período |
| | A.1.6. Diminuir a taxa de absentismo, tendo por referência os resultados da UO. | - Taxa de absentismo | Indicadores do PEA registados pelos professores DT/titulares de turma Atas de Conselho de Turma de avaliação sumativa 3º período |
| A.2. Reforçar a dimensão da Educação para a Cidadania no Agrupamento para melhorar o sucesso educativo | A.2.1. Aumentar o nº de turmas com Comportamento Bom no final dos períodos, tendo por referência os resultados da UO. | - Nº de turmas com Comportamento Bom | Atas dos Conselhos de Turma/Conselhos de Docentes Atas de Conselho de Turma de avaliação sumativa |
| | A.2.2. Aumentar o nº de alunos incluídos no Reconhecimento de Mérito, tendo por referência os resultados da UO. | - Nº de alunos incluídos no Reconhecimento de Mérito | Indicadores do PEA registados pelos professores DT/titulares de turma Atas de Conselho de Turma de avaliação sumativa |
| | A.2.3. Reduzir o nº de medidas corretivas, tendo por referência os resultados da UO. | - Nº de medidas corretivas | Indicadores do PEA registados pelos professores DT/titulares de turma INOVAR |
| | A.2.4. Reduzir o nº de medidas disciplinares sancionatórias, tendo por referência os resultados da UO. | - Nº de medidas disciplinares sancionatórias | Indicadores do PEA registados pelos professores DT/titulares de turma Procedimentos disciplinares - Direção |

B. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO

| Objetivos | Metas | Indicadores | Fontes de Informação |
|---|---|---|---|
| B.1. Melhorar o planeamento e a articulação curricular entre ciclos e áreas disciplinares para promover o desenvolvimento de competências transversais, transdisciplinares indutoras de aprendizagens significativas. | B.1.1. Realizar, pelo menos, um projeto interdisciplinar, por turma, ao longo do ano letivo que valorize e promova o gosto pelas artes, pela ciência, pelo desporto, pelas humanidades, pelas tecnologias de informação e comunicação, através do trabalho prático e experimental, integrando componentes de natureza regional e local. | <ul style="list-style-type: none"> - Nº de projetos interdisciplinares por ano - Nº de atividades interdisciplinares desenvolvidas no projeto, por turma - Nº de disciplinas envolvidas por turma - Grau de satisfação | PTT das turmas Fichas de indicadores DT/professor titular do PEA Resultados dos questionários de Satisfação (PAA) |
| | B.1.2. Realizar pelo menos uma atividade em todas as turmas para promover a Língua Portuguesa como instrumento de desenvolvimento de competências a todas as disciplinas e de estruturação do pensamento. | <ul style="list-style-type: none"> - Nº de iniciativas - Nº de alunos participantes - Grau de satisfação | PTT das turmas Fichas de indicadores DT/professor titular do PEA Resultados dos questionários de Satisfação (PAA) |
| | B.1.3. Realizar, pelo menos, uma atividade de articulação vertical, por ano, para promover a língua inglesa. | <ul style="list-style-type: none"> - Nº de iniciativas/atividades de Inglês que englobem os 3 ciclos | PTT das turmas Fichas de indicadores DT/professor titular do PEA |
| | B.1.4. Realizar atividades do PES incluídas no PTT de cada turma para adotar comportamentos e estilos de vida saudáveis ao longo da vida. | <ul style="list-style-type: none"> - Atividades realizadas por turma no PES - Grau de satisfação | PTT das turmas Fichas de indicadores DT/professor titular do PEA Resultados dos questionários de Satisfação (PAA) |
| | B.1.5. Realizar atividades dos três domínios incluídos na Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania em consonância com as áreas de competências definidas no Perfil dos Alunos. | <ul style="list-style-type: none"> . Nº de atividades realizadas por turma/domínios em Educação para a Cidadania . Grau de satisfação | PTT das turmas Fichas de indicadores DT/professor titular do PEA Resultados dos questionários de Satisfação (PAA) |
| B.2. Melhorar práticas que incentivem o envolvimento dos alunos e a qualidade das aprendizagens com impacto no desenvolvimento de competências | B.2.1. Continuar a utilizar metodologias ativas e diversificar estratégias no processo de ensino/aprendizagem para melhorar o envolvimento dos alunos nas aprendizagens de modo a que consigam alcançar o Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória. | <ul style="list-style-type: none"> - Nº trabalhos autónomos por aluno; - Nº trabalhos com recurso às TIC - Nº visitas de estudo por ano e grau de satisfação - Práticas de diferenciação pedagógica utilizadas ao longo do ano letivo por turma | PTT das turmas Fichas de indicadores DT/professor titular do PEA Resultados dos questionários de Satisfação (PAA) |
| | B.2.2. Generalizar o acompanhamento/reflexão da prática pedagógica em todos os Departamentos para melhorar a qualidade dos processos de aprendizagem e o desenvolvimento profissional através da análise construtiva das práticas. | <ul style="list-style-type: none"> - Nº de professores abrangidos - Nº de aulas observadas por professor/ano - Nº de aulas assistidas/observadas por professor - Registos - atas das reuniões de trabalho /Departamento e/ou ficha própria - Boas práticas partilhadas em Atas do Departamento/subdepartamento | Fichas de indicadores Coordenador de Departamento do PEA |
| | B.2.3. Melhorar e monitorizar as medidas de promoção de sucesso, adequando as medidas previstas nos normativos às necessidades educativas dos alunos, tendo por referência os resultados da UO obtidos nos anos anteriores. | <ul style="list-style-type: none"> - Nº de alunos com apoio educativo (1ºciclo) - Nº de alunos por apoio ao estudo (2ºciclo) - Nº de apoios no 3ºciclo - Nº de parcerias/Nº de tutorias - Nº de alunos PLNM - Nº de coadjuvações em sala de aula - Nº de PI ao longo dos períodos letivos | Fichas de indicadores DT/professor titular do PEA |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | B.2.4. Melhorar e monitorizar as respostas educativas aos alunos com NEE, de modo a garantir uma efetiva igualdade de oportunidades e a progressiva inclusão dos alunos na sala de aula e em todos os espaços escolares. | <ul style="list-style-type: none"> - Nº de coadjuvações em sala de aula - Nº de apoios - Nº de alunos com CEI que frequentam mais de 60% do currículo com os restantes colegas da turma - Resultados dos alunos NEE por período - Taxa de transição dos alunos com NEE - Nº de alunos apoiados no âmbito das parcerias (CRI, Fonte Caspolina e Oeiras Viva) - Nº de reuniões entre Dt/prof., Ed. especial e E.E - Nº de tutorias - Nº de relatórios finais assinados pelos E.E | Fichas de indicadores DT/professor titular do PEA |
| | B.2.5. Assegurar a participação de pelo menos 90% dos alunos do 9ºano e 75% dos EE no processo de Orientação Vocacional. | <ul style="list-style-type: none"> - Nº de alunos nas atividades - Nº de EE nas reuniões | Fichas de indicadores DT/professor titular do PEA |
| B.3. Consolidar a monitorização da avaliação das aprendizagens como parte integrante da gestão do currículo enquanto instrumento ao serviço do ensino e das aprendizagens. | B.3.1 Realizar a auto e heteroavaliação em todas as disciplinas, com todos os alunos, como estratégia de regulação e corresponsabilização. | - Nº de disciplinas que realizaram a auto e heteroavaliação | Fichas de indicadores DT/professor titular do PEA |
| | B.3.2 Aplicar o mesmo teste a todas as turmas do mesmo ano, pelo menos uma vez no ano, para aferir as aprendizagens e implementar estratégias de superação das dificuldades registadas. | - Resultados por turma e disciplina | Fichas de indicadores DT/professor titular do PEA |
| | B.3.3. Inscrever no planeamento pedagógico a informação e os resultados das provas de aferição. | <ul style="list-style-type: none"> - Medidas inscritas nos planos de trabalho de turma (PTT) e planos individuais - Resultados dos RIPA e REPA | Planos de trabalho de turma (PTT) Atas de Conselhos de Turma/Conselho de Docentes e de Departamento |

C. LIDERANÇA E GESTÃO

| Objetivos | Metas | Indicadores | Fontes de Informação |
|--|--|--|---|
| C.1. Melhorar a capacitação organizacional, como ferramenta estratégica, promovendo a liderança, a formação e a flexibilidade curricular | C.1.1. Implementar a flexibilidade curricular no 1º, 5º e 7º ano como estratégia melhoria do sucesso adequadas ao perfil do Agrupamento. | <ul style="list-style-type: none"> - Resultados escolares - Envolvimento das turmas no desenvolvimento de projetos aglutinadores dos vários saberes numa perspetiva intra e transdisciplinar | Resultados escolares (INOVAR) e Avaliação Externa Fichas de indicadores DT/professor titular do PEA |
| | C.1.2. Participar em pelo menos uma ação de formação, por pessoa, com vista à qualificação e o desenvolvimento profissional dos elementos da comunidade educativa até 2021. | <ul style="list-style-type: none"> - Nº de ações frequentadas por: <ul style="list-style-type: none"> . Docente . Pessoal não docente - Nº de iniciativas de formação | Relatórios dos Coordenadores de Departamento |
| | C.1.3. Manter ou aumentar o nº de parcerias com entidades locais, de ensino superior e outras instituições de referência. | <ul style="list-style-type: none"> - Nº de Parcerias - Nº de Projetos - Nº de turmas/ alunos envolvidos - Áreas abrangidas | Protocolos assinados existentes no Arquivo da Direção. |
| | C.1.4. Adequar ao agrupamento e divulgar os critérios orientadores da organização do ano letivo sobre constituição das turmas, elaboração de horários e distribuição de serviço. | <ul style="list-style-type: none"> - Critérios de constituição de turmas - Critérios de elaboração de horários e Critérios distribuição de serviço | Página da Escola - Documentos Orientadores (Regulamento Interno, Planos de Estudos e PEA) |
| C.2. Consolidar a autoavaliação através da | C.2.1. Consolidar o modelo IGEC com a monitorização de todos os indicadores do PEA nos CT/conselhos de Docentes e nos Departamentos. | - Relatório de autoavaliação anual do PEA | Relatório dos Coordenadores de Departamento Relatório de autoavaliação anual do PEA |

| | | | |
|--|--|--|---|
| melhoria da monitorização das ações para aumentar o impacto organizacional nos resultados. | C.2.2. Realizar a monitorização de todas as ações de melhoria e da qualidade do impacto pela verificação dos resultados. | - Plano estratégico de cada ação de melhoria - Relatório de atividade- Avaliação intermédia e final | Relatórios de avaliação final das ações de melhoria |
| | C.2.3. Melhorar o grau de satisfação dos utentes relativo ao serviço educativo. | - Grau de satisfação da comunidade educativa | Relatório dos questionários de satisfação |

6.2.2. Mapa Estratégico: Cronograma das ações

| Objetivos | Ações a desenvolver | Órgão/ responsável | Calendarização | |
|---|--|--|---------------------------------------|---|
| A.1. Melhorar o sucesso escolar e reduzir a taxa de abandono escolar para melhorar a equidade e qualidade | Análise dos resultados dos alunos/ estatísticas, por período, nos conselhos de turma/docentes, no CP, nos departamentos e na Equipa de Avaliação Interna, para propor estratégias de melhoria. | Equipa de avaliação interna CP, Dep. | jan., abri e junho de cada ano letivo | |
| | Implementação de estratégias de melhoria em cada turma, por disciplina, respondendo à diversidade dos alunos. | Dep., CT, Profs. titulares | Ao longo dos anos letivos | |
| | Implementação e monitorização do plano de melhoria, com enfoque nas respostas pedagógicas e na capacitação organizacional. | Coordenadores ações melhoria, Equipa de avaliação interna | Ao longo dos anos letivos | |
| | Deteção, o mais precocemente possível, dos alunos em risco através da análise do seu percurso escolar e dos indicadores de sucesso. | CT, Conselho de Docentes | set, dez. e março de cada ano letivo | |
| A.2. Melhorar a disciplina no Agrupamento para promover a educação para a cidadania e o sucesso educativo | Atividades desenvolvidas em Educação para a cidadania como estratégia promotora de um clima favorável às aprendizagens. | Coordenação DT, DT, Conselho de Docentes, Profs titulares | Ao longo dos anos letivos | |
| | Atividades incluídas na ação de melhoria "Melhor clima, melhor aprendizagem": | Valorização do desempenho dos alunos, incentivando o conhecimento, o trabalho e os valores cívicos, nomeadamente através da divulgação e reconhecimento das boas práticas, dos prémios atribuídos e do Quadro de Mérito; | CT, Conselho de Docentes, | Pontualmente, ao longo dos anos letivos |
| | | Participação em projetos, programas locais/regionais/ nacionais, clubes, concursos, exposições, eventos orientados para desenvolver a responsabilidade, o empreendedorismo, a criatividade, respeito por si, pelos outros e pelo ambiente; | Profs, CP, Departamentos | set, dez. e março de cada ano letivo |
| | | Partilha de saberes entre turmas e colaboração entre pares nas aprendizagens realizadas na sala de aula ; | Profs, Dep. | Sempre que se proporcione |
| | | Plano com estratégias comuns do conselho de turma e monitorização das mesmas; | CT, Conselho de Docentes | nov., fev. e março de cada ano letivo |
| | | Reuniões para acompanhar os alunos, conjugando a ação escola/família/técnicos, no sentido da melhoria dos resultados; | DT, Profs titulares, Ed.Esp e SPO | Sempre que necessário |
| | | Sessões de acompanhamento dos alunos com problemas de comportamento pela Equipa de Integração; | Equipa de Integração | Ao longo dos anos letivos |
| | | Realização de ações de formação para alunos sobre comportamentos de risco em colaboração com a PSP e Autarquia; | Equipa de Integração | Sempre que se proporcione |
| | | Reuniões de trabalho para coordenação com técnicos de valências adequadas (Saúde e/ou Segurança Social, CPCJ/ECJ) às problemáticas dos jovens e famílias; | SPO, DT | Sempre que necessário |
| | | Assembleias de Delegados com a direção, como estratégia promotora da corresponsabilização e da participação dos alunos; | Direção | Uma vez por período |
| | | Assembleias de Turma para análise dos problemas do quotidiano escolar e proposta de ações; | DT, Profs titulares | Ao longo dos anos letivos |
| | | Sessões de encaminhamento para ofertas educativas mais ajustadas às características dos jovens, quando existirem; | SPO | A marcar, sempre que necessário |
| | | Testemunhos de ex alunos e EE com diferentes percursos escolares e profissionais; | SPO e Coordenadora Proj. Profissões | A marcar, quando se proporcione |

| Objetivos | Ações a desenvolver | Órgão/ responsável | Calendarização | |
|---|---|---|---|---------------------------|
| B.1. Melhorar o planeamento e a articulação curricular entre ciclos e áreas disciplinares para promover o desenvolvimento de competências transversais, transdisciplinares indutoras de aprendizagens significativas. | Reuniões de e entre Departamentos, conselhos de turma e de docentes para planeamento de atividades. | Coordenadores de Departamento | Início e final de cada ano letivo e sempre que necessário | |
| | Encontros de trabalho/reflexão, entre professores de cada um dos ciclos, para rentabilizar a articulação vertical de competências, estratégias e conteúdos. | Coordenadores de Departamento | julho e set. de cada ano letivo | |
| | Realização de projetos de Agrupamento de flexibilidade curricular (transdisciplinar) com caráter vertical e numa perspetiva de ciclo. | Coordenadores de Departamento e Diretores de Turma | Ao longo dos anos | |
| | Realização de atividades que valorizem e promovam o gosto pelas artes, desporto, humanidades, tecnologias de informação e comunicação integrando componentes de natureza regional e local. | Professores | Ao longo dos anos letivos | |
| | Atividades que favoreçam a articulação entre as diferentes áreas curriculares, nomeadamente projetos e visitas de estudo de natureza interdisciplinar. | CP e profs proponentes | Ao longo dos anos letivos | |
| | Atividades transversais a todo o agrupamento nomeadamente no âmbito da leitura, matemática e educação física (torneios interturmas do 3º ao 9º ano). | Prof. Bibliotecário, Coordenadores de Português, Matemática e EF | Nov., março e maio | |
| | Trabalho colaborativo entre os docentes - partilha, discussão e apropriação de estratégias pedagógicas e de materiais. | Coordenadores de Departamento | Ao longo dos anos letivos | |
| | Atividades incluídas na ação de melhoria "Articulação vertical e transversal da língua portuguesa": | Reunião entre as educadoras do pré-escolar e as professoras do 1º ano para organização e aferição de metodologias de trabalho a implementar nas salas de aula; | Educadores de infância e professores do 1º ciclo | Set., jan. e abril |
| | | Reuniões trimestrais entre as professoras, do 4º ano e a coordenadora de línguas, para: - organização e aferição de metodologias de trabalho a implementar nas salas de aula nos dois ciclos de ensino; - deteção de pontos fracos e fortes dos alunos, em fim de ciclo (1º para 2º ciclo), na disciplina de português; | Professores 1º ciclo e Coordenadora de línguas | Set., jan. e abril |
| | | Atividades de intercâmbio para apresentação de obras da Educação Literária/PNL; | Professores do 4º ano e profs 5º ano de português | Ao longo dos anos letivos |
| | | Apresentação de uma obra literária, do PNL, pelos alunos do 1º ano às diferentes salas do JI; | Educadores de Infância e professores do 1º ano. | Ao longo dos anos letivos |
| | | Concursos de ortografia para alunos do 1º Ciclo (exceto 1º ano de escolaridade) duas vezes por período; | Professores 1º Ciclo | Ao longo dos anos letivos |
| | | Concurso de leitura para alunos do 4º ano do 1º Ciclo/2º Ciclo / 3º Ciclo; | Professores 1º / 2º / 3º Ciclos | dez. e abril |
| | | Reunião conjunta entre profs 2º ciclo e 3º ciclo; | Professores 2º / 3º Ciclos | dez. e abril |
| | | Apresentação interturmas de obras literárias (do PNL) nas turmas dos 2º e 3º ciclos. | Professores 2º / 3º Ciclos | Ao longo dos anos letivos |
| | Atividades de leitura. | Prof. Bibliotec., Coordenadores de Português, 1º ciclo e pré-escolar | Ao longo dos anos letivos | |
| | Atividades de matemática. | Prof. Bibliotecário, Coordenador de Dep. de Mat. e 1º ciclo | Ao longo dos anos letivos | |
| | Realização de atividades experimentais. | Profs. de CN e FQ | Ao longo dos anos letivos | |
| | Dinamização para a participação e elaboração de artigos para o jornal "Tagarela". | Equipa do Jornal | Nov., dez, fev., março, maio e junho | |
| | Implementação do Projeto Educação para a Saúde (PES): Saúde mental e prevenção da violência; Educação alimentar e atividade física; prevenção dos comportamentos aditivos e dependências; afetos e educação para uma sexualidade responsável. | Coordenador do PES | Ao longo dos anos letivos | |
| | Atividades do Desporto Escolar. | Coordenador do Desporto Escolar | Ao longo dos anos letivos | |
| | Atividades do Fitnessgram. | Subcoordenador de EF | Ao longo dos anos letivos | |
| | Reuniões trimestrais entre os profs. do 4º ano e os representantes do 2º e do 3º ciclos de Matemática. | Coordenador de Dep. de Mat. e do 1ºciclo, rep. 3º ciclo Mat. | Set., fev. e junho | |
| B.2. Melhorar práticas | Atividades que desenvolvam a autonomia e apropriação de métodos de estudo na sala de aula. | Coordenadores de Dep. | Ao longo dos anos letivos | |

| | | | |
|--|---|---|---------------------------|
| que incentivem o envolvimento dos alunos e a qualidade das aprendizagens com impacto no desenvolvimento de competências | Desenvolvimento de projetos e apresentação/comunicação de trabalho do aluno pelo próprio à turma/turmas. | Profs | Ao longo dos anos letivos |
| | Trabalho autónomo dos alunos. | Profs | Ao longo dos anos letivos |
| | Recurso frequente à aprendizagem colaborativa. | Profs | Ao longo dos anos letivos |
| | Dinamização de jogos e concursos. | Coord. Dep. | Ao longo dos anos letivos |
| | Utilização de materiais e recursos específicos elaborados em conjunto. | Coord. Dep. | Ao longo dos anos letivos |
| | Contratualização com os alunos das metas e das tarefas a realizarem. | Profs | Ao longo dos anos letivos |
| | Partilha de saberes entre pares. | Profs | Ao longo dos anos letivos |
| | Participação dos EE, Ex. alunos ou convidados sobre temáticas a definir. | DTs | Ao longo dos anos letivos |
| | Realização de atividades com utilização das TIC em sala de aula e no CR. | Profs | Ao longo dos anos letivos |
| | Realização de atividades com utilização da plataforma moodle. | Profs | Ao longo dos anos letivos |
| | Realização de atividades com utilização da Escola Virtual. | Profs | Ao longo dos anos letivos |
| | Visitas de estudo motivadoras para o estudo das disciplinas. | Coord. de Dep., CT e Conselho de Docentes | Ao longo dos anos letivos |
| | Divulgação de produtos realizados por alunos com currículo específico individual na escola/feiras/mercado. | Coord. Ed. Esp. | Dez., jan. e março |
| | Implementação da Ação de melhoria “ Monitorização/Acompanhamento da aplicação em sala de aula do projeto “Diferenciação pedagógica”. | Isabel Bento | Ao longo dos anos letivos |
| | Implementação da Ação de melhoria “ Generalização da supervisão da prática letiva em sala de aula”: - Elaboração de calendário de observação de aulas por Departamento, - Observação de aulas a pares e/ou pelo Coordenador de Departamento, - Reflexões realizadas sobre a observação de aulas. | Coord. de Dep. | Ao longo dos anos letivos |
| | Sessões de acompanhamento pedagógico entre ciclos. | Coord. de Dep. | Ao longo dos anos letivos |
| | Realização de Encontro Anual entre docentes de todos os Departamentos para partilha e divulgação de experiências individuais e de grupo que devam ser alargadas assim como materiais pedagógicos produzidos. | Coordenadores de Departamento | Julho de cada ano letivo |
| | - Parcerias em turmas com alunos com mais dificuldades, nas disciplinas com mais insucesso ou transversais (Port e Mat). | Direção | Ao longo dos anos letivos |
| | Implementação de tutorias. | Direção | Ao longo dos anos letivos |
| | Implementação do PLNM para alunos estrangeiros. | Direção | Ao longo dos anos letivos |
| | Sessões de trabalho com as famílias na procura de respostas mais adequadas e reflexão sobre a necessidade e a importância dos apoios prestados. | Profs Ed. Esp. | Ao longo dos anos letivos |
| | Atividades da vida diária que desenvolvam a autonomia e apropriação de métodos de trabalho tendo em conta as necessidades e os ritmos de aprendizagem dos alunos. | Profs Ed. Esp. | Ao longo dos anos letivos |
| | Reuniões com CPCJ, serviços de Saúde (Centro de Saúde de Oeiras, Hospital SFX), técnicos da CerciOeiras. | SPO, Coord. Ed. Esp., Direção | Sempre que necessário |
| Ação de melhoria Saber+ ao nível da gestão curricular do Português e da Matemática (criação temporária de grupos de homogeneidade relativa). | Profs Português e Mat, Coord. Port. E Mat. | Ao longo dos anos letivos | |
| Atividades do SPO, desenvolvidas no âmbito da orientação da carreira que contribuem para a construção do projeto vocacional dos jovens. | SPO | Jan. de cada ano letivo | |
| Realização de colóquios “Profissões em foco”. | Responsável do Projeto Profissões e SPO | Maior de cada ano letivo | |
| Ações de formação que promovam uma comunicação eficaz professor/EE com vista à melhoria do acompanhamento educativo dos educandos, através de interações pertinentes e assertivas entre o EE/DT. | Coord. DT e Conselhos de Docentes | A marcar | |
| Envolvimento dos alunos e dos pais na melhoria dos resultados através do cumprimento do compromisso assumido nos PI. | DT e profs titulares | Ao longo do ano letivo | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| B.3. Consolidar a monitorização da avaliação das aprendizagens como parte integrante da gestão do currículo enquanto instrumento ao serviço do ensino e das aprendizagens. | Apresentação/divulgação dos trabalhos dos alunos em reuniões com EE. | DT e profs titulares | Jan. e abril de cada ano letivo |
| | Implementação nos planos de turma de atividades que integrem a participação dos EE. | CT e Conselhos de Docentes | Ao longo do ano letivo |
| | Reuniões da direção com os representantes dos EE e Associação de pais. | Direção | Início de cada ano letivo |
| | Preenchimento de fichas de auto e heteroavaliação pelos alunos de todas as turmas (exceto para os alunos dos 1º e 2º anos). | Profs | Dez., março e junho |
| | Elaboração de portfólio com trabalhos significativos dos alunos, demonstrativo da avaliação formativa e da diferenciação pedagógica. | Profs | Ao longo dos anos letivos |
| | Elaboração de matrizes e instrumentos de avaliação conjuntos tendo por objetivo uma avaliação formativa e sistemática. | Coord. Dep., CP | Set., junho e julho de cada ano letivo |
| | Relatório sobre a reflexão dos resultados a partir do registo nas atas de Conselho de Turma/Conselho de Docentes intercalares e finais de período sobre os apoios/parcerias/ tutorias. | Coord. Dep. | Dez., março e junho |
| Relatório sobre o levantamento e avaliação dos planos implementados por período escolar. | Equipa de avaliação Interna | Jan., abril e julho de cada ano letivo | |
| Análise do impacto das medidas de promoção escolar previstas na organização do ano letivo. | Equipa de avaliação Interna | Julho de cada ano letivo | |

| Objetivos | Ações a desenvolver | Órgão/ responsável | Calendarização |
|--|---|--|---------------------------------------|
| C.1. Melhorar a capacitação organizacional, como ferramenta estratégica, promovendo a liderança e a formação. | Registo no INOVAR das atividades considerando obrigatoriamente, a articulação dos objetivos das atividades com os objetivos do PEA. | Proponentes das atividades | Set. e out. de cada ano letivo |
| | Elaboração dos PT considerando obrigatoriamente a articulação com os objetivos do PEA. | Coord. dos DT, DT | Ao longo do ano letivo |
| | Monitorização das ações do plano de melhoria pela equipa de avaliação interna tendo por referência das metas do PEA. | Equipa de avaliação Interna | Março e julho de cada ano letivo |
| | Plano estratégico de delegação de competências nas lideranças intermédias para promover um trabalho de equipa orientado para a participação, a cooperação e a partilha de responsabilidades. | Direção | Ao longo do ano letivo |
| | Plano de Formação do agrupamento. | CP | Set. de 2017 |
| | Projetos e parcerias que envolvam a comunidade educativa e local. | Direção | Ao longo do ano letivo |
| | Análise dos resultados de outras Escolas no sentido de comparar dados e melhorar procedimentos. | Coord. do Projeto Escxel | Julho e set. de cada ano letivo |
| | Reuniões para reflexão em departamento e CP sobre a adequação dos normativos à realidade do agrupamento. | Coord. de Dep. e CP | Julho de cada ano letivo |
| C.2. Consolidar a autoavaliação através da melhoria da monitorização das ações para aumentar o impacto organizacional nos resultados. | Desenvolvimento de atividades dinamizadas pelos assistentes operacionais com os alunos (ex. contar histórias, jogos no pátio, apoio às ciências experimentais, culinária, costura...) para valorização da sua imagem junto dos alunos e famílias. | Coordenadoras de estabelecimento | Ao longo do ano letivo |
| | Envolvimento de todos na monitorização dos indicadores como ferramenta para melhorar a capacitação organizacional. | DT e Coord. de Departamento | dez, março e junho de cada ano letivo |
| | Utilização de uma matriz comum para operacionalizar e monitorizar o plano estratégico de cada ação de melhoria. | Coordenadores das ações de melhoria | Março e julho de cada ano letivo |
| | Relatório final das atividades do PAA realizadas e da análise do impacto. | Coord. de Projetos | Fev. e julho de cada ano letivo |
| | Relatório/Reflexão em departamentos sobre o cumprimento do PEA e sobre o impacto da atuação individual e de grupo nos resultados. | Coord. de Dep. | Julho de cada ano letivo |
| Autoavaliação do Agrupamento: - Aplicação de questionário a alunos, pais, professores e pessoal não docente e estruturas de coordenação, - Comparação dos resultados por grupo de intervenientes e ciclo de escolaridade, - Articulação com outros indicadores da avaliação do PEA. | Equipa de Avaliação Interna | Set/out de cada ano letivo Maio e junho de 2021 Julho e set. de cada ano letivo Julho e set. de cada ano letivo | |

7. Instrumentos operacionalizadores

No âmbito da autonomia das escolas o PEA consagra a orientação educativa do Agrupamento, as metas e as estratégias por três anos. Implica um compromisso com o *que fazer*, definindo um conjunto de procedimentos de *como fazer* para chegar ao resultado estabelecido. Pressupõe que toda a ação mobilizada no Agrupamento esteja em consonância com o definido. Assim as linhas estratégicas agora traçadas constituem o suporte de construção do Plano de Estudos do Agrupamento, Plano Anual de Atividades, Regulamento Interno, Plano de Trabalho Turma e Plano de Formação do Agrupamento.

Este Projeto Educativo pretende conferir consistência e coerência aos seguintes documentos operacionalizadores:

Regulamento Interno (RI)

O regulamento Interno define o regime de funcionamento do Agrupamento, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e dos serviços administrativos, técnicos e técnicos pedagógicos bem como os direitos e deveres dos membros da comunidade.

Estabelece as normas de funcionamento dos órgãos referidos e dos espaços de modo a proporcionar uma vivência harmoniosa entre todos os elementos da comunidade educativa.

Tem como princípios orientadores consciencializar todos os intervenientes no processo educativo de forma a assegurar uma formação global dos jovens e crianças equilibrada em harmonia com os valores da solidariedade social, tolerância, respeito pelos outros, condição a um desenvolvimento saudável e harmonioso na sociedade democrática.

Define também os critérios para a constituição das turmas, distribuição do serviço docente e de elaboração de horários (anexo 1).

Plano Estudos do Agrupamento

É um documento orientador que representa a proposta de ação do Agrupamento para o sucesso dos alunos, tendo como base os seus interesses e necessidades de aprendizagem e como ponto de partida o Currículo Nacional.

O Plano de Estudos do Agrupamento corporiza e operacionaliza a missão e visão do Projeto Educativo. É o documento inspirador dos planos de turma.

Nele encontram-se definidos: os desenhos curriculares e as competências dos vários ciclos de ensino (pré-escolar, 1º, 2º e 3º ciclos), os critérios de avaliação dos alunos, formas de intervenção junto dos alunos com necessidades educativas especiais e organização dos serviços de psicologia e orientação e a organização das atividades de enriquecimento curricular.

Plano Anual de Atividades (PAA)

O Plano Anual de Atividades (PAA) é o documento de planeamento onde se definem as atividades a desenvolver ao longo do ano letivo, os seus objetivos e a sua organização e se identificam os recursos necessários à sua execução.

Trata-se de um documento aberto que poderá ser complementado com atividades que venham a emergir no desenvolvimento dos planos de trabalho de turma (PTT).

É um plano operacional, funcionando como pólo agregador do empenho, trabalho e, acima de tudo, profissionalismo de todos os que trabalham neste Agrupamento e que acreditam numa escola de qualidade.

Integra as dimensões curriculares, não curriculares e de enriquecimento, favorecendo a dimensão transversal dos saberes, promovendo simultaneamente uma maior articulação entre as componentes do currículo formal e todo o campo de aprendizagens que conduzam a uma maior ligação escola/comunidade como elemento estruturante de uma melhor cidadania de acordo com a missão expressa no PEA “*Construir o Ser, Desenvolver a Autonomia*”.

Plano de Formação do Agrupamento (PFA)

Foi elaborado a partir do levantamento das necessidades de formação em cada Departamento/Grupo disciplinar, com incidência em conteúdos respeitantes à prática letiva e desenvolvimento de projetos e atividades. Para os não docentes foram tidos em conta os aspetos relacionados com as suas tarefas e desempenho e relações interpessoais.

Visa:

- Promover a realização de colóquios, seminários e ações de formação para docentes e não docentes, em colaboração com os Centros de Formação, valorizando a sua formação contínua;
- Valorizar a reflexão partilhada no âmbito das didáticas e metodologias de aula;
- Promover um efetivo funcionamento dos Departamentos e Grupos Disciplinares partilhando opiniões e experiências englobando o planeamento, a diversificação e permanente adequação de estratégias, metodologias, materiais e avaliação.

O forte investimento no desenvolvimento profissional dos docentes como resposta às necessidades diagnosticadas tem potenciado a bolsa de formadores internos que dinamizam ações de formação no agrupamento.

8. Avaliação do Projeto

8.1. Momentos de avaliação

A avaliação do Projeto Educativo assentará nos indicadores recolhidos nas fontes de informações já identificadas e será formalizada anualmente no relatório da Equipa de Avaliação Interna. Esta equipa continuará a promover avaliações intermédias anuais e uma avaliação final do projeto.

Os relatórios anuais da avaliação interna divulgados e analisados no início de cada ano letivo continuarão a ser encarados como indutores para melhorar o envolvimento de todos nas ações a desenvolver e o respetivo impacto na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e da organização.

Nestas avaliações intermédias embora se continue a reforçar a centralidade dos resultados pretende-se assegurar uma visão mais sistémica e menos segmentada dos parâmetros de avaliação, em que os meios e processos são analisados em interação e na sua relação com os resultados.

Estas avaliações intermédias incluem também a monitorização das ações incluídas no plano de melhoria. Esta monitorização realizada ao longo do desenvolvimento das atividades de forma a permitir os ajustes necessários será formalizada nos momentos estabelecidos para a avaliação. Assentam nos seguintes pontos:

- Avaliação das atividades
- Grau de concretização dos objetivos tendo em conta os respetivos indicadores
- Aspectos positivos no desenvolvimento das atividades
- Dificuldades encontradas
- Proposta de ajustes para melhorar o impacto das atividades em relação às metas

8.2 Instrumentos de avaliação e reformulação

Os instrumentos a utilizar são aqueles que constam nas fontes de informações identificadas em cada meta (ponto 5.2.1. Objetivos, metas, indicadores e fontes de informação).

O forte investimento no desenvolvimento profissional dos docentes como resposta às necessidades diagnosticadas tem potenciado a bolsa de formadores internos que dinamizam ações de formação no agrupamento.

O Projeto Educativo enquanto instrumento dinâmico em construção ajustar-se-á as mudanças do contexto em presença e o seu plano estratégico incorporará as recomendações propostas.

9. Divulgação do projeto educativo

A divulgação deste PEA será ela própria uma estratégia para envolver todos na visão estratégica do agrupamento, fomentando o sentido de pertença e a mobilização dos recursos do agrupamento e da comunidade.

Este projeto será divulgado através dos órgãos do Agrupamento, Direção e Conselho Pedagógico, bem como na página Web do Agrupamento, na rede intra net e na plataforma MOODLE.

No Centro de Recursos, será colocado um exemplar para consulta.

Será elaborada uma apresentação para ser divulgada no início de cada ano letivo nas reuniões com os Encarregados de Educação.

Neste enquadramento é de referir a metodologia utilizada na construção deste PEA. Para o tornar numa ferramenta útil que promova a ação educativa de todos considerou-se essencial a participação dos diferentes departamentos e serviços. Neste sentido, no início foram solicitados contributos individuais e numa fase final, anterior a sua aprovação pelo Conselho Pedagógico, foi promovida uma reunião geral de professores seguida de reuniões de departamento para uma reflexão conjunta que o enriqueceu.

10. Notas finais

“Deve-se criar o homem que se sinta bem quando tudo muda, que seja capaz de improvisar, que seja capaz de enfrentar situações novas com confiança força e coragem. Só as sociedades que produzirem tais seres sobreviverão...”

Maslow, (1954)

Entendemos que cada um de nós só existe através da sua relação com os outros, numa dinâmica que valoriza o sujeito e enriquece o conjunto.

Fundamental é, para nós, o desenvolvimento de atitudes de tolerância, de comportamento democrático, de uma postura crítica construtiva face a valores, atitudes e crenças, numa vivência do presente como projeto de um futuro de qualidade.

Mudar é ter a capacidade de pôr em causa, mudar é questionar as certezas, mudar é perceber que cada aluno transporta consigo histórias e experiências de vida e que são bastante mais do que um recipiente onde se vão despejando regras, códigos de conduta e saberes.

“... a promoção do sucesso educativo, no contexto de uma sociedade democrática, obriga a reconhecer a heterogeneidade dos alunos como um valor estruturante do sistema educativo. Isto significa passar da “heterogeneidade” como problema, à “heterogeneidade” como recurso, o que implica uma profunda mudança cultural a todos os níveis de administração do sistema educativo e em particular das escolas de que o projeto educativo e o reforço da autonomia das escolas são essenciais” ¹ Barroso (1995)

A finalidade última da escola é fundamentalmente “Formar para a Cidadania”, papel este que deverá ser participado e articulado com todas as entidades exteriores à escola (ligação escola/comunidade), não podendo nem devendo esta assumir sozinhas as funções educativas da sociedade.

O tema escolhido para o nosso projeto educativo **“Construir o Ser, desenvolver a Autonomia”** aponta decisivamente para a dimensão do “ser” onde se procura, com a nossa ação, tentar que as nossas crianças e jovens se desenvolvam de forma harmoniosa.

Partilhamos a opinião “o caminho faz-se ao caminhar” e só a procura propicia o encontro.

ANEXOS

Critérios para a constituição das turmas (Extraídos do RI)

Critérios de elaboração dos horários (Extraídos do RI)

Subsecção B - Critérios para a constituição das turmas

Artigo 60.º

Critérios para a constituição das turmas

1. Na formação das turmas devem ser respeitados os seguintes critérios gerais:
 - 1.1. A constituição das turmas deve respeitar a heterogeneidade (idade e género).
 - 1.2. Em todos os níveis de educação e ensino manter-se-á o grupo/turma das crianças ou alunos do ano anterior, desde que não haja motivos que aconselhem o contrário (situações registadas em documentos oficiais ou do conhecimento do Diretor ou opções das disciplinas).
 - 1.3. Os alunos cuja língua materna não seja o português devem manter-se nas mesmas turmas a fim de facilitar o apoio para o desenvolvimento da língua.
 - 1.4. Os alunos federados ou que integrem a modalidade de ensino articulado serão colocados numa turma com horário predominantemente no turno da manhã e compatível com a atividade desenvolvida. Para tal, devem entregar, impreterivelmente, o comprovativo de frequência da referida atividade aquando do ato da matrícula ou renovação de matrícula. Não serão atendidas situações que careçam de comprovativo nos momentos anteriormente referidos.
 - 1.5. O Diretor pode, após ouvir o Conselho Pedagógico, atender a outros critérios que sejam determinantes para o sucesso escolar.
2. Na constituição das turmas do pré-escolar devem ser respeitados os seguintes critérios:
 - 2.1. Os grupos são constituídos por um mínimo de 20 e um máximo de 25 crianças por sala, exceto quando se trata de um grupo homogéneo de crianças de 3 anos de idade, onde o número por turma não pode ser superior a 15.
 - 2.2. No caso de integração de crianças com necessidades educativas especiais de caráter permanente, desde que o seu PEI o preveja e o respetivo grau de funcionalidade o justifique, as turmas são constituídas por 20 crianças não podendo exceder mais de duas crianças com NEE.
 - 2.3. As crianças que frequentam 2 anos de pré-escolar no Agrupamento, permanecem juntas no 2º ano, salvo indicação do Conselho de Docentes ou solicitação do Encarregado de Educação (EE) e do parecer favorável da educadora.
 - 2.4. Distribuição equitativa quanto ao número de raparigas e de rapazes.
 - 2.5. Constituir, anualmente, 3 turmas de pré-escolar: 2 turmas com 25 e 1 com 20 crianças devido às dimensões mais reduzidas de uma das salas.
 - 2.6. Sempre que possível, procurar-se-á atender aos pedidos dos EE para a junção de crianças na mesma turma, mediante a apresentação fundamentada do pedido na altura da matrícula.
 - 2.7. As vagas existentes em cada estabelecimento de educação, para matrícula ou renovação de matrícula são preenchidas atendendo às prioridades estabelecidas no artigo 9.º do [Despacho Normativo n.º 7-B/2015](#), de 7 maio, com as alterações introduzidas pelo [Despacho Normativo n.º 1-H/2016](#), de 14 de abril.
 - 2.8. Para preenchimento de vagas no pré-escolar depois de esgotada a lista de crianças com 5 anos a 31 de dezembro considera-se, para desempate, a data de nascimento das crianças sendo a prioridade dos mais velhos.
 - 2.9. As crianças inscritas fora de prazo integrarão, se não houver vaga, o final da lista de espera, com exceção das crianças cuja entrada no 1.º ciclo se verifique no ano imediatamente a seguir.
3. A constituição de turmas do 1º ciclo deve respeitar os seguintes critérios:
 - 3.1. As turmas são constituídas por um máximo de 26 alunos.
 - 3.2. No caso de a turma integrar alunos com necessidades educativas especiais (NEE) de caráter permanente e desde que o seu PEI o preveja e o respetivo grau de funcionalidade o justifique, essas turmas são constituídas por 20 alunos e não podem exceder o limite de 2 alunos com NEE.

- 3.3. A título excecional, desde que necessário e devidamente fundamentado, poderão ser criadas turmas mistas, não podendo ultrapassar mais de 2 anos de escolaridade.
- 3.4. Os alunos retidos acompanham o grupo/turma a não ser que o parecer do Conselho de Docentes indique o contrário.
- 3.5. Nas turmas de continuidade, o Encarregado de Educação poderá requerer, por escrito, a transferência de turma do seu educando, fundamentando a razão desse pedido na renovação de matrícula, mediante o parecer favorável do Conselho de Docentes, desde que haja vaga na turma pretendida ou possibilidade de permuta com um aluno interessado.
- 3.6. As vagas existentes em cada estabelecimento de ensino para matrícula ou renovação de matrícula são preenchidas atendendo às prioridades estabelecidas no artigo 10.º do Despacho Normativo n.º 7-B/2015, de 7 de maio.
4. A constituição de turmas do 2º e 3º ciclo deve respeitar os seguintes critérios:
 - 4.1. O número máximo de alunos por turma é de 30 alunos, sendo o número mínimo de 26 para abertura de turma.
 - 4.2. No caso de integração de alunos com NEE de caráter permanente desde que o seu PEI o preveja e o respetivo grau de funcionalidade o justifique, as turmas são constituídas por 20 alunos não podendo exceder mais de dois alunos com NEE.
 - 4.3. Respeitar a inscrição em Educação Moral e Religiosa Católica (EMRC) e outras confissões, colocando no mínimo, 10 alunos por turma.
 - 4.4. Ter em consideração as indicações fornecidas pelos Conselhos de Turma/Conselhos de Docentes sobre a manutenção do grupo e/ou separação.
 - 4.5. Nas turmas de continuidade, o Encarregado de Educação poderá requerer, por escrito, a transferência de turma do seu educando, fundamentando a razão desse pedido, no ato de matrícula ou renovação, que será atendido mediante o parecer favorável do Conselho de Turma e desde que haja vaga na turma pretendida ou possibilidade de permuta com aluno interessado.
 - 4.6. Nas turmas do 5º ano, são consideradas as indicações do Conselho de Docentes quanto à continuidade ou desagregação de grupos e procurar-se-á que nenhum aluno fique isolado quanto à escola de proveniência.
 - 4.7. No 5º e 7º ano, sempre que possível, procurar-se-á atender aos pedidos dos EE, na renovação de matrícula, para a junção de alunos na mesma turma desde que não exista indicação contrária do Conselho de Docentes/Conselho de Turma.
 - 4.8. Nas turmas de 7º ano, a formação de turmas é determinada pela escolha da 2ª língua estrangeira (Francês ou Espanhol).
 - 4.9. No caso do número de alunos inscritos numa língua estrangeira II ser superior ao número de vagas existentes, o critério de seleção será a idade, tendo prioridade os mais novos.
 - 4.10. Sempre que se verifiquem turmas com elevado índice de retenção, a distribuição dos alunos retidos será realizada segundo o perfil destes e de forma equitativa (situações registadas em documentos oficiais ou do conhecimento do Diretor e sempre que as disciplinas de opção permitam).
 - 4.11. No 2º e 3º ciclo as vagas existentes para matrícula ou renovação de matrícula são preenchidas atendendo às prioridades estabelecidas no artigo 10.º do Despacho Normativo n.º 7-B/2015, de 7 de maio.

Subsecção C - Critérios de elaboração dos horários

Artigo 61.º

Critérios de elaboração dos horários de crianças e alunos

1. Na elaboração dos horários das crianças e dos alunos devem ser respeitados os seguintes critérios

gerais:

- 1.1. A elaboração de horários considera as normas referentes à distribuição da carga horária semanal das disciplinas constantes nos planos curriculares. A distribuição dos tempos letivos e não letivos semanais é da competência do Diretor, que deverá considerar as indicações aprovadas em Conselho Pedagógico.
- 1.2. No pré-escolar e no 1º ciclo a componente letiva é de 25 horas distribuídas ao longo de 5 dias úteis.
- 1.3. No 2º ciclo a componente letiva é de 31 tempos de 45 minutos, acrescido da componente facultativa de 5 tempos de 45 minutos para Apoio ao Estudo e de 45 minutos para a aula de EMRC, distribuídos ao longo de 5 dias úteis.
- 1.4. No 7º ano a componente letiva é de 35 tempos de 45 minutos, acrescido da componente facultativa de 45 minutos para a aula de EMRC, distribuídos ao longo de 5 dias úteis.
- 1.5. No 8º ano a componente letiva é de 34 tempos de 45 minutos, acrescido da componente facultativa de 45 minutos para a aula de EMRC, distribuídos ao longo de 5 dias úteis.
- 1.6. No 9º ano a componente letiva é de 36 tempos de 45 minutos, acrescido da componente facultativa de 45 minutos para a aula de EMRC, distribuídos ao longo de 5 dias úteis.
- 1.7. O currículo de todas as turmas do 1º, 2º e 3º ciclo integra 1 tempo de Educação para a Cidadania (Oferta Complementar).
- 1.8. O currículo do 7º e 8º ano integra 1 tempo de Comunicação Visual (Oferta de Escola).
- 1.9. Nos horários dos alunos não é permitido a existência de tempos desocupados no desenvolvimento da distribuição dos tempos letivos em cada um dos turnos da manhã ou da tarde.
- 1.10. No 2º e 3º ciclo, deve evitar-se a lecionação das mesmas disciplinas em tempos e/ou dias consecutivos.
- 1.11. A distribuição criteriosa dos tempos letivos de cada uma das disciplinas deve evitar, tanto quanto possível, o lançamento de tempos letivos em dias consecutivos de disciplinas com carga horária superior a um bloco semanal, especialmente nas Línguas Estrangeiras e em Educação Física.
- 1.12. As aulas de Educação Física só poderão iniciar-se, no mínimo, uma hora depois de findo o período que a escola definiu para o almoço.
2. Na elaboração dos horários do pré-escolar deverão ser respeitados os seguintes critérios:
 - 2.1. No horário curricular as orientações programáticas desenvolvem-se entre as 9h00 e as 15h30. A partir das 15h30 decorrem atividades de animação e apoio à família (caráter facultativo) de acordo com o plano aprovado em Conselho Pedagógico, sendo a entidade promotora a Associação de Pais.
 - 2.2. Das 8h00 às 9h00 decorre, para os alunos que necessitem, um período de acolhimento da responsabilidade da Câmara Municipal de Oeiras (CMO).
 - 2.3. Das 7h30 às 9h00 a Associação de Pais também realiza atividades de acolhimento para os alunos inscritos na Componente de Animação e Apoio à Família.
3. Na elaboração dos horários do 1º ciclo deverão ser respeitados os seguintes critérios:
 - 3.1. No 1.º Ciclo do Ensino Básico nenhuma turma poderá ter mais de 2h letivas consecutivas, implicando um intervalo no turno da manhã e um intervalo no turno da tarde.
 - 3.2. A distribuição dos tempos letivos deve assegurar a concentração máxima das disciplinas mais estruturantes (Português e Matemática) no turno da manhã.
 - 3.3. No turno da tarde há flexibilização para as atividades de enriquecimento curricular (AEC), não podendo daí resultar tempos desocupados nos horários dos alunos e/ou dos professores titulares de turma.

- 3.4. A oferta das AEC integra o Ensino do Inglês (2h semanais) e Atividade Físico Desportiva (AFD) (3h semanais) no 1.º, 2.º e 4.º ano. No 3.º ano integra apenas a AFD.
- 3.5. A existir a possibilidade no 1.º Ciclo do Ensino Básico, da opção de Educação Moral e Religiosa deverá ocorrer além das 25 horas semanais dos alunos, funcionando após as atividades letivas, de modo a que os alunos sem esta opção não tenham horas desocupadas.
4. Na elaboração dos horários do 2.º e 3.º ciclo deverão ser respeitados os seguintes critérios:
 - 4.1. As aulas são organizadas em dois períodos consecutivos de 45 minutos (bloco) ou num período de 45 minutos de acordo com o currículo de cada disciplina.
 - 4.2. Por existir um nº de salas de aulas inferior ao nº de turmas (29 turmas para 23 salas de aula), a escola sede funciona em regime de desdobramento.
 - 4.3. Nas turmas de 5.º ano, a componente letiva distribui-se maioritariamente no turno da manhã (todas as manhãs e uma tarde ocupada), por os alunos pertencerem a uma faixa etária mais baixa.
 - 4.4. As turmas do 6.º, 7.º, 8.º e 9.º ano têm uma manhã livre e duas ou três tardes ocupadas conforme o número de horas do currículo.
 - 4.5. Privilegiar uma sala fixa para cada turma, em todas as aulas de cariz mais teórico (Português, Matemática, História e Geografia de Portugal, Inglês), preferencialmente no 5.º ano.
 - 4.6. O período de almoço tem uma duração mínima de 60 minutos e não deve exceder os 135 minutos.
 - 4.7. Os alunos do 5.º e 6.º ano poderão ter até 5 tempos semanais de Apoio ao Estudo (AE), sendo 2 desses tempos destinados ao reforço de Português e Matemática.
 - 4.8. Os alunos por indicação do Conselho de Turma e concordância dos Encarregados de Educação frequentam obrigatoriamente o AE nos tempos indicados. Para os restantes alunos, esta frequência é de caráter facultativo.
 - 4.9. Os alunos do 2.º ciclo podem ainda ser indicados para apoio individualizado e/ou tutorias com vista à recuperação das suas dificuldades devendo os horários considerar as cargas letivas diárias de modo a não sobrecarregar demasiado os alunos. No 3.º ciclo, os alunos por indicação do Conselho de Turma podem beneficiar de apoio às disciplinas onde revelam maiores dificuldades, em função dos recursos disponíveis, privilegiando o português, matemática e as línguas estrangeiras.
 - 4.10. As turmas que revelem dificuldades comportamentais e/ou de aproveitamento, poderão em função dos recursos disponíveis, beneficiar de coadjuvação em sala de aula.
 - 4.11. As turmas incluídas no projeto específico “Saber+” na área do português e da matemática beneficiarão de apoio em grupo reduzido de homogeneidade relativa nas duas disciplinas.
 - 4.12. O número de tempos letivos diários não deve ser superior a 8, mas excecionalmente, poderá ser superior, em um dia da semana (nesse dia devem ser incluídas aulas da área das expressões e/ou a disciplina facultativa de EMRC).
 - 4.13. As aulas de Educação Física só poderão iniciar-se 120 minutos após o início do horário de almoço da turma.
 - 4.14. Os alunos podem inscrever-se por sua iniciativa, em atividades de enriquecimento ou de Desporto Escolar ou sob proposta do Conselho de Turma com a concordância do EE como estratégia pedagógica.
 - 4.15. Quando por informação atempada de ausência de algum docente, poderão ocorrer alterações no horário dos alunos devido a permuta de aulas ou sua substituição.

Artigo 62.º*CrITÉrios de elaboraÇão dos horÁrios dos docentes*

1. A elaboraÇão dos horÁrios dos docentes deve respeitar os seguintes crITÉrios gerais:
 - 1.1. O horÁrio semanal dos docentes é de 40 horas de serviÇo distribuÍdo por componente letiva, não letiva e de trabalho individual.
 - 1.2. Este horÁrio semanal dos docentes desenvolve-se em cinco dias de trabalho.
 - 1.3. No horÁrio de trabalho do pessoal docente é obrigatoriamente registada a totalidade das horas correspondentes à duraÇão da respetiva prestaÇão semanal de trabalho efetivo na escola.
 - 1.4. Atribuir dois tempos da componente não letiva de estabelecimento (CNLE).
 - 1.5. Na distribuÍÇo de serviÇo dos docentes deverÁ respeitar-se a ordenaÇão para efeitos de concurso.
 - 1.6. É aconselhÁvel a continuidade pedagógica dos educadores e docentes, bem como do Diretor de Turma, desde que não haja motivos que aconselhem a sua substituiÇão (situaÇões registadas em documentos oficiais ou do conhecimento do Diretor).
 - 1.7. Adequar sempre que possÍvel, o perfil do professor à turma, em particular para as turmas que evidenciam significativos problemas de assiduidade, indisciplina e insucesso.
 - 1.8. Os docentes obrigam-se a comunicar, por escrito, ao Diretor (ou às equipas de distribuÍÇo de serviÇo e horÁrios) qualquer facto que implique legalmente a reduÇão ou condicionamento na organizaÇão do horÁrio. DeverÁ ser apresentada prova documental.
 - 1.9. A distribuÍÇo de serviÇo da componente não letiva serÁ supervisionada pelo Diretor, de acordo com o estipulado em normativos legais em vigor e Regulamento Interno, dando prioridade, respetivamente, às necessidades dos alunos, cargos/comissões de trabalho e coordenaÇões de projetos/clubes.
2. A elaboraÇão dos horÁrios dos docentes do prÉ-escolar deve respeitar os seguintes crITÉrios:
 - 2.1. A componente letiva semanal é de 25 horas (1500 minutos).
 - 2.2. A componente não letiva de estabelecimento (CNLE) é de 2 horas.
 - 2.3. A CNLE destina-se prioritariamente ao acompanhamento das crianÇas no recreio e no almoÇo, supervisão da Componente de AnimaÇão e Apoio à FamÍlia e ao atendimento aos EE, distribuÍdas da seguinte forma:
 - a) Acompanhamento das crianÇas no recreio - 1h;
 - b) Acompanhamento das crianÇas no almoÇo - 30m;
 - c) Supervisão da Componente de AnimaÇão e Apoio - 15m;
 - d) Atendimento aos EE - 15m.
3. A elaboraÇão dos horÁrios dos docentes do 1º ciclo deve respeitar os seguintes crITÉrios:
 - 3.1. A componente letiva semanal é de 25 horas (1500 minutos).
 - 3.2. A componente não letiva de estabelecimento (CNLE) é de 2 horas.
 - 3.3. A CNLE destina-se prioritariamente ao acompanhamento das crianÇas no intervalo e no almoÇo, supervisão da AEC e ao atendimento aos EE, distribuÍdas da seguinte forma:
 - a) Acompanhamento das crianÇas no intervalo - 1h;
 - b) Supervisão das AEC - 30m;
 - c) Atendimento aos EE - 30m.
 - 3.4. De acordo com a legislaÇão em vigor o apoio educativo deve, sempre que possÍvel, ser prestado pelo professor titular da turma ou disciplina.
 - 3.5. Atribuir, sempre ou quando possÍvel, os tempos da CNLE ao desempenho de cargos das

estruturas de coordenação e supervisão.

4. A elaboração dos horários dos docentes do 2º e 3º ciclo deve seguir os seguintes critérios:
 - 4.1. A componente letiva semanal é de 22 horas (1100 minutos).
 - 4.2. A componente não letiva de estabelecimento (CNLE) é de 2 tempos.
 - 4.3. Registrar no horário semanal do docente a componente letiva, a CNLE, a redução ao abrigo do ponto 6, do artigo 79.º do ECD.
 - 4.4. A distribuição de níveis de escolaridade pelos vários professores do grupo de recrutamento deve ser equilibrada, não devendo exceder os 3 níveis a não ser em situações especiais devidamente fundamentadas.
 - 4.5. Deve-se considerar a constituição, sempre que possível, de equipas educativas, isto é, grupos de docentes das diversas áreas e disciplinas a quem são atribuídas, aproximadamente, as mesmas turmas. Esta orientação visa facilitar o trabalho cooperativo ao nível dos Conselhos de Turma.
 - 4.6. A CNLE compreende: desempenho de cargos (procurando não distribuir a cada docente mais de 2 cargos), projetos, apoio a alunos, coadjuvação, tutorias, acompanhamento de alunos na ausência do docente titular, biblioteca, centro de recursos, atividades de enriquecimento.
 - 4.7. O horário do docente inclui os tempos resultantes do acerto da componente letiva e não letiva (5 minutos x n.º de tempos semanais) com as atividades a desenvolver:

| Componente letiva (horas) | Redução - Artigo 79.º (horas) | Componente letiva (tempos de 45') | ACL - Acerto da componente letiva Atividades previstas (tempos de 45') |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--|
| 22 | 0 | 24 | 16 tempos (anuais) |
| 20 | 2 | 22 | 8 tempos (anuais) |
| 18 | 4 | 20 | 0 tempos (anuais) |
| 16 | 6 | 17 + ACL | 28 tempos (anuais) |
| 14 | 8 | 15 + ACL | 20 tempos (anuais) |

- 4.8. Todos os docentes com mais de 100 alunos terão redução de 1 tempo de CNLE.
- 4.9. Todos os docentes com três ou mais níveis também terão redução de 1 tempo de CNLE.
- 4.10. A todos os docentes com horário com atividades muito diversas (aulas, cargos e projetos) é atribuído 1 tempo de CNLE para organização e preparação de materiais.
- 4.11. Sempre que necessário, para completar horário, distribuir disciplinas pelos dois ciclos quando o professor seja detentor de habilitação adequada.
- 4.12. Distribuir as disciplinas de EV e ET, sempre que possível, ao mesmo docente para reduzir o número de turmas por professor, reduzir o número de conselhos de turma por professor e facilitar a gestão dos equipamentos, materiais e matérias-primas.
- 4.13. Os tempos para cargos e projetos, a atribuir na componente não letiva (redução do artigo 79.º e na CNL) e, pontualmente, em tempos que integram o crédito horário (da componente para a gestão ou da componente para a atividade pedagógica) são:
 - a) Presidente do Conselho Geral - 2 tempos;
 - b) Coordenadores de Departamento:
 - i) 6 tempos (3t Coordenação, 1t CP e 2t supervisão) para departamento com mais de 10 docentes;
 - ii) 4 tempos (2t Coordenação, 1t CP e 1t supervisão) para departamento entre 6 e 10 docentes;
 - iii) 3 tempos (1t Coordenação, 1t CP e 1t supervisão) para departamento até 5 docentes.
 - c) Subcoordenador de Departamento:

- i) 3 tempos (2t coordenação e 1t supervisão) para grupos com mais de 3 elementos;
 - ii) 2 tempos (1t coordenação e 1t supervisão) para grupos com menos de 3 elementos.
 - d) Coordenação de Instalações/Equipamentos - 2 tempos;
 - e) Coordenação do Desporto Escolar - 2 tempos;
 - f) Coordenação dos Diretores de Turma - 5 tempos;*
 - g) Coordenação de Educação para a Cidadania - 1 tempo (este cargo integra a coordenação dos Diretores de Turma);
 - h) Subcoordenação dos Diretores de Turma - 2 tempos;
 - i) Coordenação de Projetos - 2 tempos;
 - j) Direção de Turma - 1 tempo para atendimento aos EE, 1 tempo da oferta complementar e 2 tempos para desenvolvimento das tarefas do cargo;
 - k) Equipa de Integração - 2 tempos;
 - l) Projetos - Coordenadores 2 tempos;
 - m) Secretariado de exames - Coordenação 2 tempos; elementos da equipa 2 tempos
- 4.14. A atribuição da direção de turma aos docentes respeita os seguintes critérios:
- a) Quadro de Escola, sempre que possível;
 - b) Continuidade pedagógica, sempre que possível;
 - c) Disponibilidade de horário;
 - d) Capacidade de liderança;
 - e) Assertividade e capacidade em gerir conflitos;
 - f) Capacidade de comunicação.
- 4.15. Decorrente da elaboração dos horários e do interesse da Instituição, poderão ocorrer horários semanais letivos com 1 dia útil sem distribuição da componente letiva, no caso dos docentes do 2º e 3º ciclo.
- 4.16. Sempre que necessário, poderá o Diretor alterar o horário dos alunos, pontualmente, para efeito de permuta ou substituição das aulas resultante das ausências dos docentes em função dos recursos disponíveis.