

# **AGRUPAMENTO DE ESCOLAS LINDA-A-VELHA E QUEIJAS**

## **PROJETO DE INTERVENÇÃO NO AGRUPAMENTO**



**ENSINAR E APRENDER COM QUALIDADE**

**CANDIDATO A DIRETOR: Carlos Alberto Dias Guerreiro**

**Quadriénio 2013 a 2017**

**Linda-a-Velha, 26 de abril de 2013**

# ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO .....	2
2. APRESENTAÇÃO .....	3
2.1 AMBIENTE ENVOLVENTE E INSTALAÇÕES .....	3
2.1.1 AMBIENTE ENVOLVENTE .....	3
2.1.2. INSTALAÇÕES .....	4
2.2 BREVE CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO .....	5
2.2.1 ALUNOS .....	5
2.2.2 PESSOAL DOCENTE E NÃO DOCENTE .....	6
2.2.3 RESULTADOS ACADÉMICOS E OUTROS INDICADORES DE DESEMPENHO .....	6
3 . ANÁLISE SWOT .....	9
3.1. OS "PONTOS FORTES" E OS "PONTOS FRACOS" .....	10
3.2 AS "OPORTUNIDADES" E AS "AMEAÇAS" .....	13
4. MISSÃO .....	14
5. VISÃO .....	14
6. VALORES .....	15
7. LINHAS DE ORIENTAÇÃO / VETORES ESTRATÉGICOS .....	15
7.1. Educar para o sucesso educativo e promover uma organização pedagógica eficaz .....	17
7.2 Educar para a cidadania .....	19
7.3. Educar para a cultura .....	20
7.4. Promover uma gestão e liderança partilhadas .....	21
7.5. Promover a identidade e coesão do agrupamento .....	24
7.6. Promover a valorização profissional e a inovação .....	26
7.7. Promover a igualdade de oportunidades e a integração na comunidade .....	27
8. CRONOGRAMA .....	29
9. AVALIAÇÃO DO PROJETO .....	30
10. CONCLUSÃO .....	31
11. BIBLIOGRAFIA .....	32

## **1. INTRODUÇÃO**

O Projeto de Intervenção que submeto à apreciação do Conselho Geral Transitório do Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas, representa o meu compromisso como candidato ao cargo de diretor para o quadriénio 2013-2017 e é o resultado de um processo de reflexão partilhada sobre a realidade do Agrupamento de Escolas.

É um compromisso exigente que define um conjunto de objetivos, ações e estratégias no sentido de assegurar o funcionamento eficaz do Agrupamento e garantir a prestação de um serviço público de qualidade.

A intervenção das várias estruturas de orientação educativa (com especial relevância para os departamentos curriculares e os grupos de recrutamento/disciplinares) deve convergir para a melhoria dos resultados escolares, o cumprimento das metas estabelecidas, a articulação entre o trabalho dos vários intervenientes no processo educativo e o estabelecimento de uma verdadeira cultura de Escola/Agrupamento.

Este projeto de intervenção, entre outros aspetos, reforça a implementação de estratégias que visam a melhoria do sucesso escolar, no âmbito das aprendizagens dos alunos, assim como as que se relacionam com a efetiva participação e envolvimento dos pais, da comunidade local e das diferentes áreas/setores do Agrupamento.

O nascimento do Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas é um desafio, tendo em consideração que os intervenientes e os agentes são em maior número e abrangendo uma área mais alargada e dispersa e, por conseguinte, com uma maior complexidade.

A nova realidade escolar obriga a uma reflexão alargada sobre este espaço educativo e formativo.

A construção deste novo Agrupamento faz-se essencialmente, com pessoas. Assim, será determinante o modo como essas pessoas interagem, se relacionam, se respeitam, o modo como olham para o seu percurso, como partilham ou aprendem a partilhar, o modo como idealizam o que é para si a Escola, o seu Agrupamento.

A criação de um Agrupamento de Escolas, não se faz por decreto, nem seguindo literalmente um qualquer normativo legal. Faz-se com vontades e sobretudo com um projeto. Um projeto resultante das vontades de todos. Acredito que vai ser possível, em união de esforços, construir o nosso Agrupamento.

Os alunos, professores, funcionários, pais e encarregados de educação, a comunidade e as instituições serão peças fundamentais neste processo de construção. Não será uma tarefa fácil, mas em última análise dependerá sempre de nós, de todos nós.

## **2. APRESENTAÇÃO**

O Agrupamento de Escolas Linda-a-Velha e Queijas é um Agrupamento de natureza vertical, constituído por 7 escolas inseridas numa vasta área geográfica. Resultou da agregação do ex-Agrupamento de Escolas Professor Noronha Feio, Queijas com a Escola Secundária Professor José Augusto Lucas de Linda-a-Velha. Esta última é a escola sede do novo Agrupamento, com turmas do 7º ao 12º anos (3º ciclo e secundário).

O Agrupamento é composto ainda pela Escola EB 2,3 Professor Noronha Feio em Queijas, com turmas do 5º ao 9º anos de escolaridade (2º e 3º ciclos), e mais 5 escolas do 1º ciclo, em que 3 possuem também Jardim de Infância.

São estas escolas a EB1 Gil Vicente, situada em Queijas; a EB1/ JI Narcisa Pereira, também situada em Queijas; a EB1/ JI Cesário Verde, situada na encosta de Linda-a-Pastora; a EB1/ JI Jorge Mineiro, situada em Queluz de Baixo e a EB1 St. António de Tercena, situada em Tercena.

As três primeiras escolas do 1º ciclo que foram enumeradas pertencem à freguesia de Queijas e as duas últimas à freguesia de Barcarena.

## 2.1 AMBIENTE ENVOLVENTE E INSTALAÇÕES

### 2.1.1 AMBIENTE ENVOLVENTE

A **escola secundária** que, durante 30 anos, ostentou o nome de Secundária de Linda-a-Velha é a segunda mais antiga escola secundária do **concelho de Oeiras**. O dia 17 de Dezembro, data da inauguração das instalações, está consagrado como o dia da fundação da escola e o seu aniversário é anualmente comemorado. Foi, por isso, esse o dia escolhido para, em 2009, o nome da escola ser mudado para **Escola Secundária Professor José Augusto Lucas**, um tributo à memória daquele que, tendo sido seu Presidente durante muitos anos, marcou de forma decisiva a sua identidade.

Multicultural, embora cada vez menos multiétnica, a população de Linda-a-Velha é constituída, em grande parte, por pessoas originárias de outras províncias, que se fixaram em Lisboa nos anos 50 a 80, mas também por naturais de diversos países, com destaque para os de ascendência dos países africanos de língua portuguesa, do Brasil e de países do leste europeu. É uma população maioritariamente activa e apresenta uma elevada taxa de qualificação, sendo que uma grande percentagem tem habilitações superiores.

A proximidade de Lisboa e a boa acessibilidade têm favorecido a fixação de empresas, bens e serviços cada vez mais qualificados, o que contraria a fisionomia de dormitório que, de outro modo, a freguesia poderia ter. Para tal, contribui também a manutenção de associações de carácter cultural, recreativo e desportivo, surgidas inicialmente em torno do núcleo anterior à explosão demográfica (Academia Recreativa de Linda-a-Velha, grupos corais, etc.), bem como a criação de infra-estruturas no mesmo âmbito (Escola de Música e Bailado de Nossa Senhora do Cabo, Auditório Municipal Lourdes Norberto - sede do Grupo de Teatro Intervalo, antigo 1º Acto, de larga e prestigiada tradição cultural - o espaço cultural da Quinta dos Aciprestes e a Piscina Municipal).

Das restantes 6 escolas indicadas, 4 situam-se na freguesia de Queijas e 2 situam-se na freguesia de Barcarena. Ambas as freguesias, Queijas e Barcarena, pertencem ao concelho de Oeiras, que por sua vez pertence ao distrito de Lisboa. A população que vive nestas freguesias é considerada, de um modo genérico, como sendo muito heterogénea, do ponto de vista social, cultural e económico. Nestas freguesias as principais actividades económicas prendem-se, essencialmente com a indústria, o comércio e os serviços. A indústria está mais concentrada na freguesia de Barcarena e o comércio e serviços são mais típicos da freguesia de Queijas .

Dada a sua localização privilegiada, Queijas representa cada vez mais uma opção atrativa para se viver, pois, para além de estar rodeada de boas vias de acesso, tem o privilégio de se encontrar perto de zonas nobres como o Estádio Nacional, as praias da linha de Cascais, Centros Comerciais, grandes superfícies comerciais etc. Acresce, a esta circunstância, o facto de se ter assistido nos últimos anos a uma grande proliferação de novas zonas habitacionais, o que acabou por resultar num grande aumento populacional nestas duas freguesias. Por este facto, a escola EB2,3 Professor Noronha Feio, tem-se debatido nos últimos anos com um número de turmas acima da capacidade para que foi projetada originalmente, daí resultando um funcionamento em desdobramento, que provoca grande constrangimentos à elaboração de bons horários equilibrados e funcionais para os alunos e os professores.

No que respeita a valor patrimonial, destaca-se, na freguesia de Barcarena o Castro de Leceia, a Fábrica da Pólvora, a Igreja Matriz de Barcarena, a Capela de St. António e a Quinta das Lindas. Na freguesia de Queijas, destaca-se a casa de Cesário Verde, a casa de campo de D. Miguel, o Santuário Nossa Senhora da Rocha e a sua Gruta da Aparição e a capela de S. João Baptista. A vida associativa, cultural e religiosa é muito intensa nesta vila, sendo particularmente relevantes as várias iniciativas e projectos com o apoio de instituições como a própria Junta de Freguesia de Queijas, a Paróquia de Queijas, movimentos associativos vários, empresas, etc..

Destacam-se as seguintes organizações e instituições existentes nas duas freguesias:

#### Freguesia de Queijas:

- Grupo Musical 1º de Dezembro;
- Linda-a-Pastora Sporting Club;
- ADQ – Associação desportiva de Queijas
- Residência Alfredo Soares da Casa Pia de Lisboa
- Esquadra 85 da PSP
- Obra Social Madre Maria Clara em Linda-a-Pastora
- UCC - Unidade de Cuidados Continuados
- Centro de Estudos “Estudo Mais”
- Centro de Estudos “Tempo Pensando”
- Lar e Centro de Dia da Terceira Idade;
- Centro Paroquial de Queijas;
- Casa de Betânia (apoio a pessoas com deficiência);
- Agrupamento de Escuteiros do CNE, nº 774, da Igreja Paroquial de S. Miguel Arcanjo de Queijas;
- ATL particulares que apoiam as escolas (JI e ATL CAIQUE, ATL Obra Madre Maria Clara; ATL “Estudo mais”);
- Junt’Arte - Associação Cultural de Queijas
- Núcleo da Protecção Civil;
- Bombeiros Voluntários de Linda-a-Pastora.
- Oikos
- 2 Colégios particulares (Alfa Beta e Boa Sorte);
- Associação de Dadores Benévolos de Sangue da Paróquia de S. Miguel Arcanjo de Queijas;

#### Freguesia de Barcarena:

- Associação “Os Fixes”;
- Centro de Apoio à Terceira Idade;
- Uma extensão do Centro Social e Paroquial de Tercena;
- CATT - Centro de Alojamento Temporário de Tercena (da Segurança Social e Misericórdia de Cascais);
- Colégio Charlot - Tercena;
- ATL particulares que apoiam as escolas.
- Agrupamento de Escuteiros do CNE, nº 1278, da Igreja Paroquial de S. Pedro de Barcarena

### **2.1.2 INSTALAÇÕES**

As escolas que compõem o Agrupamento funcionam geograficamente muito distantes da sede e, também, entre elas. O edifício mais afastado da escola sede é o da EB1 St. António de Tercena que se encontra a cerca de 10 Km de distância. Seguidamente encontra-se o edifício da EB1/ JI Jorge Mineiro que dista cerca de 8 Km da escola sede. Dos edifícios que se situam na freguesia de Queijas, o que se encontra a maior distância da escola sede é o da EB1/ JI Narcisa Pereira, que dista cerca de 5 Km. A EB2,3 Professor Noronha Feio encontra-se ainda equipada com espaços desportivos de excelente qualidade, como é o caso do pavilhão gimnodesportivo e dos campos desportivos exteriores. A manutenção destes espaços desportivos está a cargo de uma empresa municipal, através de protocolo celebrado entre a escola e a Câmara Municipal de Oeiras.

De realçar a existência, na EB1 Narcisa Pereira, de uma sala de Multideficiência (a sala “Arco-iris”) tendo-se iniciado em 2005 um projecto em colaboração com o Grupo de Trabalho para a Multideficiência do DEB de valorização do espaço e aquisição de novos equipamentos.

A Escola Secundária Professor José Augusto Lucas é constituída por nove corpos edificadas, equilibradamente integrados num amplo espaço natural, em grande parte ajardinado e arborizado, com campo de jogos e uma vista desafogada. São seis pavilhões com salas de aulas, (que comportam a Biblioteca/Centro de Recursos, o Auditório, os Laboratórios de Física, Química, Biologia e Geologia, as salas de Informática e as de Desenho, a Reprografia e Papelaria, a sala da Associação de Estudantes e alguns gabinetes de trabalho); um pavilhão de serviços (que alberga as salas da Direção, a Secretaria, o Bar e o Refeitório, a receção/ PBX, a sala polivalente de alunos, a sala de Professores, os Serviços de Psicologia e Orientação, a sala de Diretores de Turma e um pequeno anfiteatro); um pavilhão gimnodesportivo.

A escola foi construída de acordo com os normativos da época da edificação, menos rigorosos do que os actuais. Daí decorrem algumas fragilidades, como o uso de amianto nas coberturas de pavilhões e telheiros, que contraria as normas da União Europeia, a localização dos Laboratórios no 1º andar, sem saída de emergência, a existência de apenas uma saída de emergência no Pavilhão D direito.

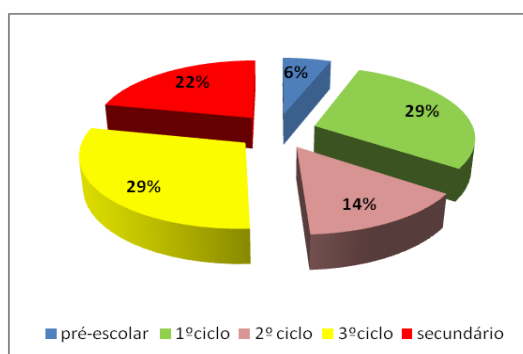
Apesar dos melhoramentos realizados, nestes últimos anos, através de reparações e requalificações, o desgaste provocado pelo uso e pelo tempo continua a fazer-se sentir e a Escola carece de obras urgentes, nomeadamente no interior dos pavilhões – salas de aula, soalho, janelas, coberturas e instalações sanitárias. Além disso, o mobiliário e outros equipamentos encontram-se, na maioria dos casos, bastante degradado e desactualizado, situação que, aliada a algumas deficiências estruturais, se traduz em falta de conforto. Este é aliás um reconhecido ponto fraco da escola.

O número de turmas atualmente existente na escola secundária é compatível com as instalações.

## 2.2 BREVE CARATERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

### 2.2.1 ALUNOS

No atual ano letivo 2012-2013, o Agrupamento conta com um total de cerca de 2666 alunos do 1º ciclo ao secundário e 163 crianças do pré-escolar, cuja distribuição abaixo se ilustra por meio de um gráfico circular:



Como se poderá verificar, a população escolar mais representada é a do 1º ciclo e do 3º ciclo, que perfaz um total de 58% da população total, correspondente aos 5 estabelecimentos do 1º ciclo e do 3º ciclo da escola básica Professor Noronha Feio (EBPNF) e da escola secundária Professor José Augusto Lucas (ESPJAL).

Na ESPJAL, de um período de decréscimo da população escolar, em resultado sobretudo da construção de uma nova escola secundária na freguesia, o número de alunos tem vindo de novo a aumentar nos últimos anos, situando-se atualmente na ordem dos 1165 alunos, maioritariamente distribuídos por uma faixa etária compreendida entre os 12 e os 18 anos.

A distribuição por idades e sexo é bastante equilibrada, embora em algumas turmas do Secundário se verifique um considerável desequilíbrio de género, motivado pelas áreas/ disciplinas procuradas.

Apesar da proveniência social heterogénea dos alunos, predomina a classe média, residindo, a maioria, em bairros de qualidade média e elevada, em Linda-a-Velha, seguindo-se Carnaxide.

Igualmente significativo é o quadro das habilitações literárias dos pais e das mães. A maior percentagem tem curso superior, tendência que tem aumentado muito significativamente nos últimos anos, seguindo-se os que têm o 12º e o 9º ano de escolaridade. Situações dos que têm apenas o 4º ano de escolaridade são, no presente, muito minoritárias.

No que diz respeito à necessidade de apoios sócio-educativos, a percentagem de alunos apoiada pela Acção Social Escolar, nos três últimos anos letivos, varia entre os 10% e os 13%. No ano letivo transato, a percentagem dos alunos foi de 14,6 %.

Também se constata que, de um modo geral, são os alunos provenientes de meios sócio-económicos mais desfavorecidos que procuram, com maior frequência, os Cursos Profissionais, no Secundário e o de Educação e Formação, para concluir o Ensino Básico. Em contrapartida, os alunos que entram em cursos que exigem médias muito elevadas, como Medicina, Arquitectura, Engenharia Civil, Bio-Médica ou Aero-Espacial são provenientes de famílias de nível sócio-económico altamente favorecido.

Em termos genéricos, os problemas de falta de assiduidade expressiva são raros. Nos casos em que são detetadas situações desta natureza, o Diretor de Turma desenvolve contactos imediatos com os Encarregados de Educação

e, esgotados estes mecanismos, em situações perfeitamente residuais e atípicas, a escola contacta a Comissão de Proteção de Menores.

Um pequeno número de alunos chega também ao nosso Agrupamento oriundo do já referido Centro de Acolhimento de Temporário de Tercena. Quanto aos pais e encarregados de educação dos nossos alunos, de um modo geral, têm-se sabido assumir como verdadeiros pares na educação dos seus filhos/educandos, quer no desempenho das tarefas que a escola lhes exige, quer organizando-se associativamente, formando associações de pais, todas elas grandes parceiras das direções, em que sempre souberam assumir atitudes de cooperação e colaboração.

Actualmente todas as escolas do Agrupamento possuem Associações de Pais.

### 2.2.2 PESSOAL DOCENTE E NÃO DOCENTE

Até 2006 as escolas do Agrupamento caracterizavam-se por um corpo docente relativamente estável, em que a maioria dos professores pertenciam já aos quadros das várias escolas. Este corpo docente caracterizava-se também por se situar numa faixa etária acima dos 35 anos de idade, e por possuir uma experiência profissional acima dos 10 anos de serviço. No entanto, de 2006 até à atualidade, muitos dos docentes em fim de carreira optaram por solicitar a reforma, reduzindo drasticamente a percentagem de docentes do quadro de cada grupo de recrutamento, nas escolas do agrupamento. Por exemplo, podemos referir que, no período mencionado anteriormente, reformaram-se mais de 50% dos professores do quadro da escola secundária.

Relativamente ao pessoal não docente, as escolas do Agrupamento têm-se deparado, nos últimos anos com uma escassez de funcionários, principalmente de assistentes operacionais, quer nas escolas do 1º ciclo, quer na escola sede, assaz preocupante. As direções têm-se deparado constantemente com esta grave insuficiência, gerindo-a, o melhor possível, de forma a que não tenha repercussões no processo ensino-aprendizagem, mas sempre com grandes dificuldades. Neste momento, o cenário contratual do pessoal não docente difere bastante, pois as carências têm sido colmatadas por contratos CEI (desempregados inscritos no Centro de Emprego de Cascais), que não podem ser prolongados por mais de um ano, e por contratos a termo certo (tempo parcial), os designados contratos à hora, em que cada funcionário não pode laborar mais de 4h por dia.

Podemos concluir que, atualmente, as fracas percentagens de docentes e assistentes operacionais dos respetivos quadros do agrupamento são fatores geradores de alguma instabilidade.

### 2.2.3 RESULTADOS ACADÉMICOS E OUTROS INDICADORES DE DESEMPENHO

Segundo o relatório da Rede de Escolas de Excelência, ESCXEL, que reúne num único documento a evolução dos resultados das provas externas de todos os níveis de escolaridade entre 2007 e 2012, dos alunos do Agrupamento Linda-a-Velha e Queijas:

“ O 1.º ciclo, no Agrupamento Linda-a-Velha e Queijas, está posicionado no score “bom” de tendência, pois as médias das duas disciplinas situam-se no mesmo score – no último ano, com maior vantagem para Língua Portuguesa que apresenta um desvio positivo de 9% do que para Matemática que obteve um desvio de 2% – e a progressão de ambas é positiva, porém lenta (score “sofrível”) podendo ser potenciada pelo Agrupamento de forma a aumentar a sua vantagem.

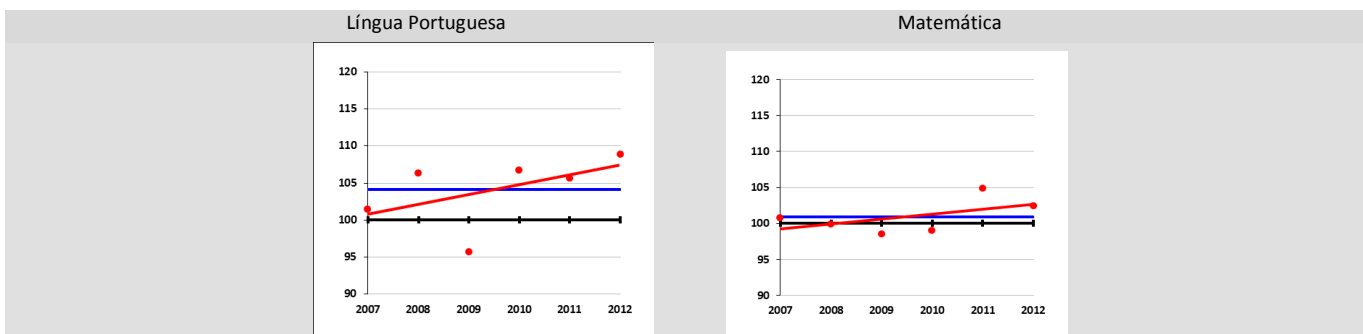


Figura 2 – Índices e declives no Agrupamento em Língua Portuguesa e Matemática segundo a Classificação nas Provas de Aferição (1º ciclo)

No **2.º ciclo**, Língua Portuguesa tem vindo a descer a sua média ao longo da série, recuperando no último ano da descida acentuada que se verificou em 2011, mantendo a tendência positiva fraca desta disciplina (“sofrível”). Em Matemática verifica-se a mesma tendência “sofrível”, devido, sobretudo, a uma estabilidade de resultados ao longo da série, que têm sido sempre mais elevados do que na outra disciplina.

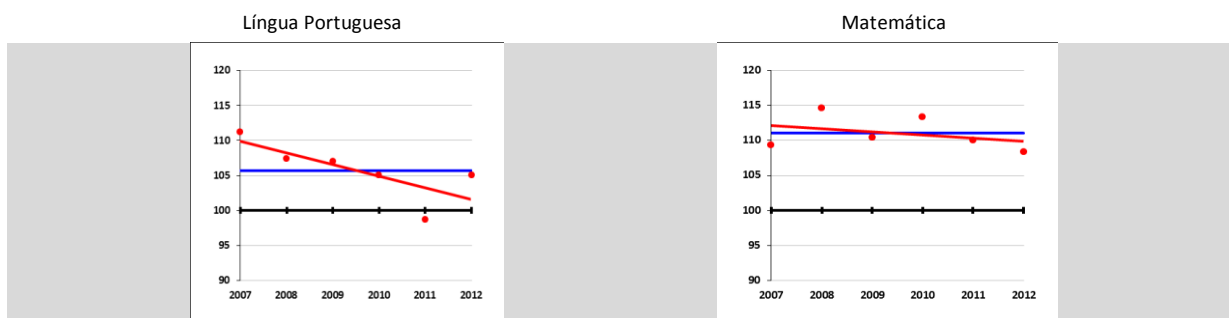


Figura 3 – Índices e decilves no Agrupamento em Língua Portuguesa e Matemática segundo a Classificação de Exame (CE)- (2º ciclo)

Tabela 1º– Resultados dos níveis Nacional e do Agrupamento em Língua Portuguesa e Matemática segundo a Classificação Interna (CIF)

	Língua Portuguesa				Matemática			
	Nacional	Agrupamento			Nacional	Agrupamento		
	Média CIF	Nº Provas	Média CIF	Índice (Nacional=100)	Média CIF	Nº Provas	Média CIF	Índice (Nacional=100)
<b>2012</b>	<b>3,39</b>	<b>178</b>	<b>3,50</b>	<b>103,4</b>	<b>3,25</b>	<b>180</b>	<b>3,37</b>	<b>103,7</b>

Tabela 2– Relação entre as médias de CIF e CE em Língua Portuguesa, às escalas Nacional e do Agrupamento (Índice, CE=100)

	LÍNGUA PORTUGUESA					
	NACIONAL			AGRUPAMENTO		
	Média CIF	Média CE	Índice CIF (CE=100)	Média CIF	Média CE	Índice CIF (CE=100)
<b>2012</b>	<b>3,39</b>	<b>3,08</b>	<b>109,8</b>	<b>3,50</b>	<b>3,24</b>	<b>108,0</b>

Tabela 3– Relação entre as médias de CIF e CE em Matemática, às escalas Nacional e do Agrupamento (Índice, CE=100)

	MATEMÁTICA					
	NACIONAL			AGRUPAMENTO		
	Média CIF	Média CE	Índice CIF (CE=100)	Média CIF	Média CE	Índice CIF (CE=100)
<b>2012</b>	<b>3,25</b>	<b>2,87</b>	<b>113,4</b>	<b>3,37</b>	<b>3,11</b>	<b>108,5</b>

No **3.º ciclo**, é em **Língua Portuguesa** que o Agrupamento apresenta maiores dificuldades de progressão de resultados, devido a médias mais baixas e bastante próximas da nacional em 2009, 2010 e 2012, apesar da ligeira subida em 2011 (5% superior). Em 2012, o Agrupamento perde a sua vantagem face ao quadro nacional por apresentar uma CE ligeiramente inferior à nacional, ao contrário do que sucede nos outros anos. A diferença CIF-CE foi muito próxima da mesma diferença à escala nacional em 2007, 2009 e 2011; em 2008 as CIF foram bastante inferiores às CE em relação à mesma diferença no quadro nacional, ao contrário de 2010 e 2012 em que as CE foram inferiores às CIF.

No caso de **Matemática**, a progressão está no *score* “sofrível” sobretudo porque a média do Agrupamento tem vindo a subir continuamente desde a grande queda em 2010 (-2%, contra os 8% em 2009) – em 2012, é superior à nacional em cerca de 11%. Em 2010 a diferença CIF-CE do Agrupamento foi idêntica à nacional e a CE inferior à média nacional, enquanto nos outros anos, a CE foi sempre superior à nacional e as CIF foram inferiores às CE no Agrupamento em comparação com a escala nacional.



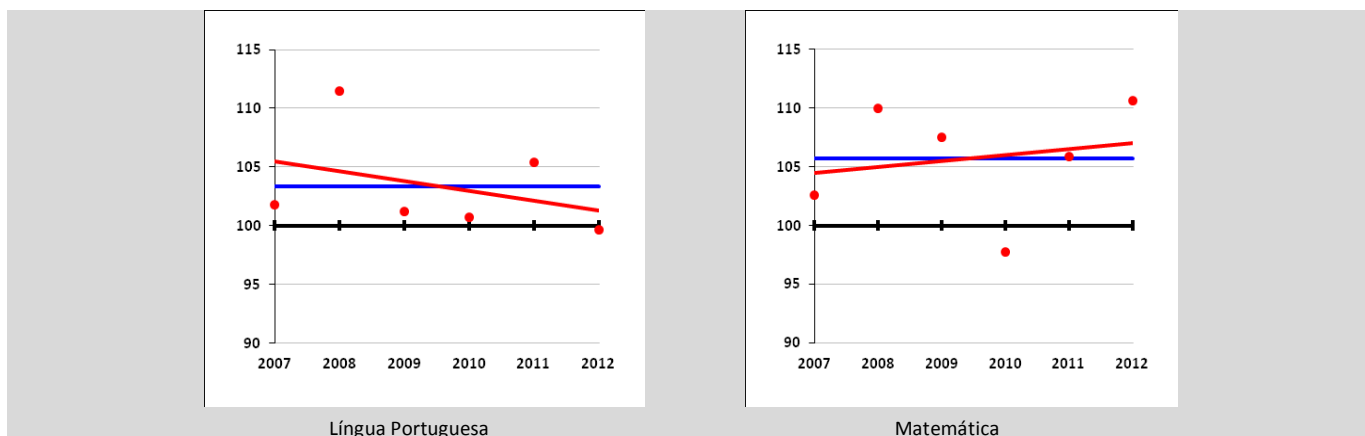


Figura 4– Índices e declives no Agrupamento em Língua Portuguesa e Matemática segundo a Classificação de Exame (CE) – (3º ciclo)

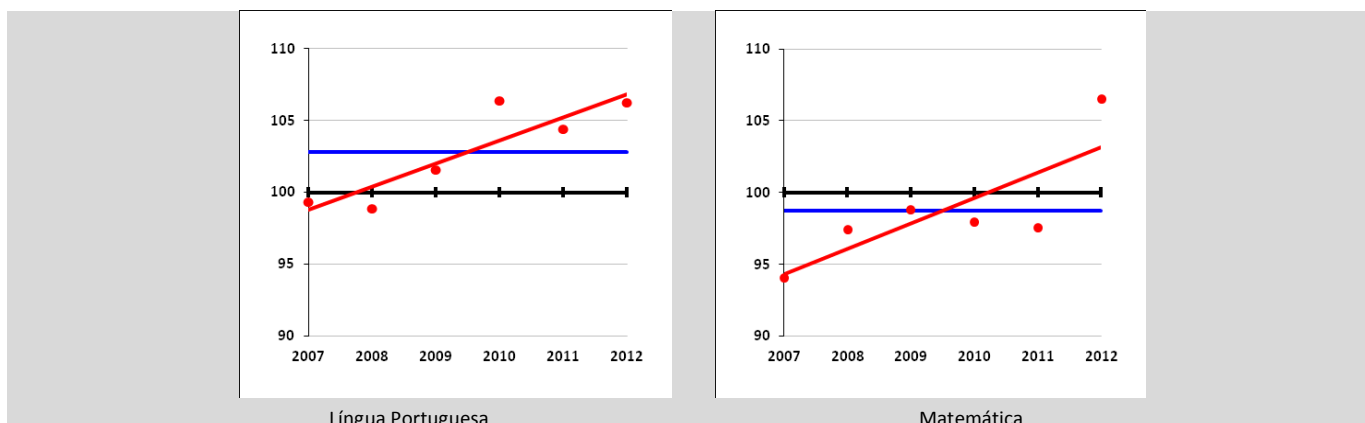


Figura 5 – Índices e declives no Agrupamento em Língua Portuguesa e Matemática segundo a Classificação Interna (CIF) – (3º ciclo)

No Ensino Secundário, os resultados são bastante satisfatórios.

É a Geometria Descritiva A que se deve prestar maior atenção porque é a única cuja média está no score “sofrível” e não no “bom” como em todas as outras disciplinas e a tendência está “em risco”. Na maioria dos anos foi ou muito inferior à média nacional (13% em 2008, por exemplo) ou bastante próxima, tendo descido novamente em 2012 (-6%); esta prestação confere-lhe uma progressão no score “em risco” a par da sua tendência.

Português, Biologia e Geologia, Geografia A, Economia A e História A, são as disciplinas mais positivas, sendo a progressão positiva para todas (score “sofrível”), embora possa ser potenciada de forma a aumentar a vantagem de cada uma face ao panorama nacional. Em Português, Biologia e Geologia, Economia A e Geografia A, potenciando a subida constante cujas médias têm apresentado ao longo dos últimos anos.

A progressão de História A só foi comprometida devido à descida abrupta em 2011 (-15%), mas que recuperou de forma exemplar em 2012 (20%).

Matemática A, Matemática Aplicada às Ciências Sociais e Física e Química A, também precisam de maior trabalho, devido às tendências situadas no score “sofrível” resultado de progressões “em risco” apesar das médias superiores às nacionais. Na primeira, o Agrupamento tem vindo a perder vantagem ao longo da série e convém parar o processo de descida, para que não perca a sua vantagem (17% superior à média nacional em 2012).

Em Física e Química A, o Agrupamento precisa de criar maior estabilidade de resultados de forma a que a sua progressão deixe de estar “em risco”.

Quanto a Matemática Aplicada às Ciências Sociais, o Agrupamento demonstra uma progressão mais positiva nos últimos dois anos, que importa potenciar. As médias gerais de CE do Agrupamento foram sempre superiores às nacionais com as CIF a surgirem inferiores às CE em comparação à escala nacional. “

De facto, a análise das classificações de exame do Ensino Secundário situam a ESPJAL, nos últimos anos, no conjunto de escolas que apresentam uma valorização próxima dos 10% em relação à média nacional, começando, por isso, a destacar - se da grande mancha de escolas com resultados médios. Desta forma, poderemos identificar um padrão de avaliação interna de frequência que parece estar estabilizado, pelo menos desde 2006, enquanto, relativamente às médias dos exames dos últimos 3 anos, poderemos verificar uma tendência para o aumento, o

que permite admitir um potencial de melhoria. Na verdade, desde 2006 que os valores relativos das classificações de exame (CE) da ESPJAL revelam uma tendência crescente, sendo necessário agora desenvolver esforços no sentido de consolidar e/ou reforçar essa posição.

A análise das classificações obtidas pela ESPJAL nos Exames Nacionais do 9.º e 12.º ano é feita no Conselho Pedagógico e nos Departamentos/Grupos de Recrutamento, comparando os resultados da escola com as médias nacionais e confrontando as classificações de exame com as classificações internas. Essa análise, realizada no início do ano letivo, visa avaliar as causas das eventuais diferenças e, se necessário, melhorar as práticas.

É, de resto, prática consolidada a **avaliação sistemática dos resultados escolares**, aos mais diversos níveis. Assim, no final de cada um dos períodos, nos diversos Departamentos, os professores procedem a uma reflexão conjunta dos resultados obtidos em cada disciplina e em cada nível, referenciando casos especiais de avaliação, procurando determinar as causas do insucesso e trocando impressões sobre os casos de sucesso..

No final do ano, são analisadas as taxas de retenção e de abandono.

ANOS	TAXA DE SUCESSO TRANSIÇÃO/CONCLUSÃO	
	2011/2012	2010/2011
1º	99,5	100,0
2º	96,4	97,5
3º	99,5	99,0
4º	99,5	97,8
5º	94,1	97,2
6º	90,0	92,8

ANOS	TAXA DE SUCESSO TRANSIÇÃO/CONCLUSÃO	
	2011/2012	2010/2011
7º	80,6 (*) 90,3	87,5 (*) 91,4
8º	81,1 (*) 96,5	87,8 (*) 90,7
9º	88,0 (*) 88,9	87,2 (*) 87,6
10º	89,7	87
11º	83,8	92,5
12º	61,9	65,6

(\*) – Turmas da EB2,3 Professor Noronha Feio

No 10.º ano verificou-se um subida da **taxa de transição** (89,7% - 87%). No entanto, no 11.º ano, verificou-se uma acentuada descida (83,8% - 92,5%), não devendo estes valores serem confundidos com reprovações nem abandono, pois um número considerável de alunos foi encaminhado para outros cursos ou opções. Quanto ao 12.º ano, a não conclusão deve-se, na grande maioria dos casos, a apenas uma disciplina..

No que diz respeito ao **abandono**, ele tem vindo a diminuir, tendo sido considerado residual, na avaliação dos resultados do final dos últimos anos.

Em síntese, o desempenho das escolas do agrupamento têm vindo a melhorar a todos os níveis: nas subidas das taxas de progressão, nas médias dos exames e na descida da taxa de abandono.

### 3. ANÁLISE SWOT

Em termos de avaliação interna, optou-se por mapear os diagnósticos das várias escolas, recorrendo à análise SWOT, de forma a identificar os principais pontos fortes (**Strengths**), pontos fracos (**Weaknesses**), em termos de Ambiente Interno e as principais oportunidades (**Opportunities**) e ameaças (**Threats**), em termos do Ambiente Externo.

O quadro que a seguir se apresenta exhibe, precisamente, os pontos fortes e os pontos fracos diagnosticados, principalmente, nas avaliações internas e nas avaliações externas efetuadas nas duas unidades orgânicas entretanto agregadas:

## AMBIENTE INTERNO

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<b>PROCESSO EDUCATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons resultados acadêmicos dos alunos, tradicionalmente acima da Média Nacional nos três indicadores: Taxa de transição; Resultados em Exames Nacionais; Abandono escolar.</li> <li>• Resultados de Matemática nos exames 12º ano</li> <li>• Elevada taxa de alunos que ingressam no Ensino Superior.</li> <li>• Oferta formativa diversificada.</li> <li>• Trabalho em equipa por parte dos professores</li> <li>• Divulgação, aos alunos e EE, dos objetivos e dos critérios de avaliação das várias disciplinas</li> <li>• Estratégias de combate ao insucesso</li> <li>• Elevada satisfação dos alunos relativamente ao processo de ensino e ao apoio recebido</li> <li>• Orientação académica e profissional</li> <li>• Boa articulação dos serviços especializados de apoio educativo, o que permite o desenvolvimento de um conjunto de atividades que levam a uma inserção inclusiva dos alunos para lá do sucesso da sua aprendizagem.</li> <li>• Apoio aos alunos com necessidades educativas especiais</li> <li>• Valorização das metodologias ativas e experimentais</li> <li>• Diversidade das atividades e projetos desenvolvidos no âmbito da educação artística, científica, ambiental e desportiva, com reflexos nas aprendizagens dos alunos.</li> <li>• Funcionamento em rede das Bibliotecas Escolares/Centros de Recursos Educativos, o que proporciona o reforço e valorização das aprendizagens.</li> <li>• A escola é um lugar disciplinado e seguro.</li> <li>• Ambiente agradável para a aprendizagem dos alunos, um bom ambiente de trabalho para o pessoal não docente, para além de um bom relacionamento entre os diferentes grupos da comunidade educativa.</li> <li>• Os assistentes operacionais e administrativos sentem-se reconhecidos pelo bom trabalho desenvolvido.</li> <li>• No geral, todos os que trabalham na escola, assistentes, professores, coordenadores, diretores de turma, direção, recebem e atendem bem.</li> <li>• Os alunos sentem que podem falar com a direção da escola sempre que necessitem e os encarregados de educação consideram que há eficácia na resolução de conflitos.</li> <li>• A escola valoriza não só as aprendizagens, mas também os comportamentos, as atitudes e valores, considerados e trabalhados em sala de aula e tidos em conta nos critérios de avaliação.</li> <li>• O agrupamento tem mecanismos de promoção de valor e excelência dos alunos (quadros de valor, de excelência e o prémio Noronha Feio).</li> <li>• A quase totalidade dos EE reconhece a preocupação da escola com a formação dos seus educandos enquanto cidadãos.</li> <li>• Os professores estão, segundo os alunos, disponíveis para apoiar e incentivá-los tanto no seu desenvolvimento académico como no seu comportamento e atitudes, campo em que são exigentes, reconhecendo o seu esforço de melhoria nesse campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispersão geográfica dos diversos estabelecimentos de ensino, que favorece o atraso da informação, a informação descontinuada ou distorcida e a duplicação da informação, provocando:             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dificuldade de articulação pedagógica (perda de informação importante e falta de conhecimento concreto, de problemas específicos de cada uma das escolas)</li> <li>-Dificuldade no cumprimento das deliberações dos diferentes órgãos, decorrente da resistência à mudança, ponto de vista diferente relativamente às deliberações e má interpretação da mensagem.</li> </ul> </li> <li>• Redefinição dos critérios de atribuição dos <i>Quadros de Valor</i>, de modo a torná-los alcançáveis por mais alunos e mais claros quanto à definição dos seus requisitos.</li> <li>• Aumento da participação dos alunos na construção dos documentos internos da escola.</li> <li>• Promoção de uma participação mais ativa dos alunos na vida associativa da escola.</li> <li>• Renovação do papel de delegado e subdelegado e a sua relação com a Associação de Estudantes.</li> <li>• Trabalho no sentido de melhorar as relações interpessoais de modo a que todos sintam um tratamento de rigor e educação</li> </ul>

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<b>PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano Anual de Atividades</li> <li>• Planos de Ação de âmbito nacional: Plano Nacional de Leitura e Plano de Ação para a Matemática</li> <li>• Bases de sustentação na elaboração do Projeto Educativo</li> <li>• Divulgação do RI</li> <li>• Definição de indicadores de desempenho</li> <li>• Mecanismos de auto-avaliação</li> <li>• O modo de organização e de operacionalização da articulação entre docentes está garantido com o estabelecimento da periodicidade das reuniões de departamento e de grupo.</li> <li>• Articulação entre os docentes do Agrupamento a nível da gestão dos programas e/ou orientações curriculares no mesmo ano de escolaridade.</li> <li>• A prática, informal ou formalmente em reuniões de grupo, de trabalho cooperativo, de partilha de práticas pedagógicas e a produção e selecção de materiais e recursos didático-pedagógicos.</li> <li>• A articulação interdisciplinar é evidente no âmbito do Plano Anual/Plurianual de actividades e dos projectos curriculares do grupo/turma.</li> <li>• As estruturas de liderança intermédia (coordenadores de departamento, de grupo e de estabelecimentos) trabalham no sentido de valorizar e despertar para saberes práticos e atividades profissionais, o que se reflete em projetos e atividades desde o Jardim de Infância ao 12º ano.</li> <li>• As escolas do Agrupamento desenvolvem projetos e atividades de trabalho experimental que envolvem alunos do pré-escolar ao secundário. O despertar para os saberes práticos e atividades profissionais desenvolve-se no 2º e 3º ciclos e no secundário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sequencialidade entre os ensinos Básico e Secundário pouco sustentada numa gestão vertical dos programas.</li> <li>• Articulação vertical ao nível da gestão do currículo pouco sistematizada e estruturada.</li> <li>• Não inscrição das metas estabelecidas nos documentos estruturantes da ação educativa do agrupamento.</li> <li>• Os Projetos Curriculares de Agrupamento em vigor não se constitui como um instrumento facilitador da gestão vertical do currículo, realizando-se tal gestão de modo disperso e parcial.</li> <li>• Deficiente articulação entre a Direção e o Conselho Geral, designadamente ao nível da concertação das agendas.</li> <li>• Formalizar a gestão vertical do currículo que garanta a sequencialidade entre o ano terminal de um ciclo e o inicial do ciclo seguinte: garantia da articulação e sequencialidade do 2º para o 3º ciclo e para o secundário.</li> <li>• Desenvolver as atividades interdisciplinares; gerar maior articulação entre departamentos e/ou grupos disciplinares</li> <li>• Articulação, a nível departamental do 2º e 3º ciclo, de iniciativas, actividades e projetos entre os seus grupos de disciplina;</li> <li>• Aferir planificações e actividades por ano de escolaridade.</li> <li>• Iniciativas concretas de articulação entre os estabelecimentos no âmbito do Plano Anual de Atividades.</li> <li>• Referenciação objetiva pelos departamentos ou grupos disciplinares de metas de excelência quer ao nível dos processos de ensino, quer ao nível da diferenciação dos resultados de aprendizagem.</li> <li>• Aproveitamento da experiência referida nalguns departamentos de mecanismos formais de medição do seu desempenho em função dos objetivos traçados e alargamento a todos os departamentos do agrupamento.</li> <li>• Desenvolvimento de “clubes” e iniciativas de ligação direta às atividades profissionais no 2º e 3º ciclos e no secundário.</li> </ul>

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<b>ORGANIZAÇÃO E GESTÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão eficaz e adequada dos recursos humanos.</li> <li>• Otimização dos recursos humanos, financeiros e materiais</li> <li>• Fontes alternativas de financiamento.</li> <li>• Sistema integrado de contabilidade.</li> <li>• Protocolos</li> <li>• No agrupamento todos trabalham para o desenvolvimento e educação das crianças e dos jovens, na opinião da maioria dos assistentes operacionais e assistentes administrativos.</li> <li>• Todo o pessoal não docente se sente bem preparado para desempenhar as suas funções e consideram que há colaboração entre os seus pares na realização do trabalho.</li> <li>• Quase todas as salas estão apetrechadas com computadores, <i>smartboards</i> e impressoras.</li> <li>• A escola básica 2,3 e a escola secundária possuem páginas Web com informação relevante (cariz pedagógico através do acesso a plataforma <i>moodle</i> e Escola Virtual) para toda a comunidade escolar</li> <li>• As escolas do agrupamento partilham os recursos.</li> <li>• As instalações da escola são boas na opinião dos alunos.</li> <li>• O acesso aos recursos e a colaboração nos projetos e actividades do agrupamento é conseguido através dos contactos pessoais com a Direção, das reuniões mensais de Direção e da coordenação dos estabelecimentos, bem como nas reuniões mensais dos Departamentos envolvidos.</li> <li>• Há uma generalização do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação, com alguma oferta de formação na área para pessoal docente e não docente e muita adesão dos mesmos.</li> <li>• A utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação nas salas de aula é um dado adquirido.</li> <li>• Os alunos reconhecem que a escola dispõe de equipamentos informáticos em bom estado de funcionamento.</li> <li>• O nível de satisfação dos encarregados de educação e dos alunos em relação ao atendimento, funcionamento, qualidade e acesso aos serviços da escola – biblioteca, secretaria, reprografia e cantina – é tendencialmente positiva.</li> <li>• A escola é acessível, promove a integração dos membros da comunidade envolvente e participa em projetos e iniciativas promovidas pela comunidade escolar.</li> <li>• A escola promove a participação dos encarregados de educação nas atividades/projetos que desenvolve.</li> <li>• A escola (Direção e Coordenação) tem disponibilidade para atender os encarregados de educação sempre que o solicitam. Os mesmos sentem-se bem recebidos e dizem dirigir-se à escola por iniciativa própria para obter informações sobre os seus educandos.</li> <li>• A informação e comunicação de assuntos e eventos importantes na vida da escola é generalizada, de acesso fácil e em diferentes suportes (internet, contacto pessoal, documentos em papel ...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de arquivo informático.</li> <li>• Equipamentos do Polivalente na escola secundária.</li> <li>• Dificuldade de acesso à Internet em grande parte do espaço escolar, na maioria das escolas do agrupamento.</li> <li>• Promover um plano de formação dos assistentes operacionais.</li> <li>• Redefinir a estratégia de distribuição de tarefas dos assistentes operacionais para colmatar o número insuficiente dos mesmos.</li> <li>• Vencer a distância para que os alunos do 1º ciclo e as crianças do pré-escolar possam usufruir com maior frequência dos recursos da escola sede.</li> <li>• Rever as condições de acesso dos alunos aos recursos informáticos e materiais da escola.</li> <li>• Verificar a qualidade das refeições na escola básica 2,3 Professor Noronha Feio.</li> </ul>

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>LIDERANÇA / DIREÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança dinâmica e participada da Direção, reconhecida e aceite pela comunidade educativa.</li> <li>• Decisões com base na auscultação; ampla divulgação das decisões a toda a comunidade; promoção do envolvimento da comunidade nas questões da Escola.</li> <li>• Abertura aos problemas; fomento de um ambiente de confiança e solidariedade.</li> <li>• Apoio propiciador da concretização do Projeto Educativo.</li> <li>• Adequação da oferta às necessidades e interesses dos alunos</li> <li>• Os assistentes operacionais e os assistentes administrativos consideram que estão bem integrados e satisfeitos no seu local de trabalho. Além disso, consideram haver capacidade de informação e comunicação por parte das suas chefias, bem como incentivo à qualidade do seu trabalho.</li> <li>• Existe a capacidade para resolver problemas persistentes nas escolas, como por exemplo, os Gabinetes de Apoio Personalizado (GAP) e de Atendimento (GAt)– como resolução de problemas de indisciplina na sala de aula – a adesão ao projeto testes intermédios – como meta de trabalho para os alunos e professores – bem como outras iniciativas que poderão estar indiretamente relacionadas com a resolução de problemas mais práticos e casuais, como o extravio de materiais – campanha de “Perdidos e Achados”.</li> <li>• Medidas de abertura à inovação: formação matemática para os docentes dos Jardins de Infância; abertura do espaço Girassol, sala com atividades da vida diária dirigida fundamentalmente aos alunos com necessidades educativas especiais, nomeadamente os que frequentam a sala Horizontes e os que estão enquadrados em Currículo Específico Individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Direção deve incentivar mais, à participação em acções de formação, que visem o melhoramento profissional</li> <li>• Iniciativas inovadoras com repercussão nas aprendizagens dos alunos.</li> <li>• Mobilização dos apoios necessários à concretização da orientação e supervisão pedagógica no departamento//grupo.</li> <li>• Procura de soluções inovadoras para os problemas persistentes ou para outros que surjam.</li> </ul>
<b>CLIMA RELACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado grau de satisfação de Professores e Alunos.</li> <li>• Clima e relações interpessoais entre os elementos da comunidade escolar, facilitadores das aprendizagens.</li> <li>• Motivação, empenhamento e dinâmica da maioria dos profissionais e dos Enc. Educação.</li> <li>• Elevada satisfação dos EE relativamente às escolas do agrupamento</li> <li>• Participação e envolvimento dos pais e encarregados de educação e dinamismo das respetivas Associações, o que tem contribuído para a resolução de problemas das escolas.</li> <li>• Motivação e empenho de pessoal docente e não docente com reflexo nas aprendizagens e no bom ambiente educativo.</li> <li>• Sentimento de pertença partilhado por todos.</li> <li>• Integração dos novos professores.</li> </ul>	

### ANÁLISE EXTERNA

	<b>Oportunidades</b>	<b>Constrangimentos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O desenvolvimento de parcerias com entidades locais visando o incremento da oferta dos planos formativos alternativos e de outras colaborações externas para formação do pessoal docente e não docente.</li> <li>• O alargamento da oferta educativa desenhada em função da prospecção de novos interesses por parte da comunidade educativa.</li> <li>• Reforço e disseminação das boas práticas implementadas nas Unidades de Apoio aos Alunos com Multideficiência como forma de melhorar o apoio aos alunos com necessidade educativas especiais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O número reduzido de assistentes operacionais, tendo em conta o elevado número de alunos, a tipologia e a dimensão dos espaços escolares.</li> <li>• Funcionamento no mesmo espaço das instalações desportivas e do refeitório na EB1 Gil Vicente, Queijas (também na EB1 de Tercena quando está mau tempo).</li> <li>• Precariedade dos vínculos de alguns assistentes operacionais, o que dificulta a gestão de recursos humanos numa perspetiva plurianual.</li> </ul>

#### 4. MISSÃO

A cada uma das Escolas do Agrupamento de Linda-a-Velha e Queijas está confiada a missão de prestar à comunidade um serviço educativo público de excelência, contribuindo para a formação de cidadãos com uma sólida formação pessoal, social e científica e que desenvolvam as capacidades/competências necessárias para um bom desempenho profissional e pessoal, com autonomia e espírito crítico, com vista à integração numa sociedade em constante mudança.

#### 5. VISÃO

Ser um Agrupamento de Escolas de referência, pelo sucesso académico e profissional dos seus alunos, pela qualidade do seu ambiente interno e relações externas e pelo elevado grau de satisfação das famílias.

Com o lema “ENSINAR E APRENDER COM QUALIDADE” procuraremos continuar a edificar uma Escola-casa, na qual o sentido de pertença, alimentado pela partilha de experiências e desafios, favoreça o pleno desenvolvimento das capacidades e a construção harmoniosa das personalidades, numa perspetiva de cidadania, e por isso, numa abertura permanente e solidária ao Mundo.

Assim, continuaremos a assumir os seguintes princípios:

- Promoção do sucesso e do desenvolvimento pleno das capacidades dos alunos, através da prática de um ensino norteado pelos princípios da qualidade.
- Defesa de uma Escola Pública inclusiva e plural, onde as diferenças são encaradas como riqueza e nunca como constrangimento, no sentido de propiciar um melhor entendimento de si mesmo e do Mundo, no respeito consciente pelos Direitos Humanos e na promoção de valores éticos e de práticas de partilha e solidariedade.
- Valorização dos afetos que devem encontrar na Escola espaço para se manifestar e crescer com alegria, possibilitando o desenvolvimento equilibrado das personalidades e a construção de universos pessoais singulares.
- Valorização do saber, alicerçado na estimulação da curiosidade intelectual, no desenvolvimento do espírito analítico e crítico, postos ao serviço da resolução autónoma dos problemas concretos e das aprendizagens.
- Desenvolvimento e mobilização de saberes humanísticos, científicos e tecnológicos, valorizando as metodologias ativas e experimentais, com utilização adequada de equipamento informático e multimédia.
- Promoção do gosto pela leitura e pela procura de bens culturais enriquecedores, como meio de realização pessoal.
- Articulação dos saberes das diversas áreas, no sentido do desenvolvimento de competências transversais úteis e duradouras.
- Promoção do respeito pelas regras, numa perspetiva de defesa dos direitos e deveres individuais e coletivos.
- Respeito participado pelos mecanismos democráticos da representatividade e da liberdade de opinião e intervenção.
- Transparência, verdade, equidade e eficiência nos diversos setores da Escola, entendida como um serviço público.
- Interação da Escola com a comunidade.

## 6. VALORES

Cada uma das escolas do agrupamento partilha a responsabilidade do ensino de valores morais e sociais, com as famílias e com a comunidade. Enquanto estes valores se aprendem predominantemente em casa e são modificados através de relacionamentos sociais e ao longo de experiências de vida, os pais e a comunidade têm também expectativas elevadas sobre o seu ensino nas escolas.

A demonstração destes valores em todas as áreas do ensino público, é não só um objetivo a alcançar em si mesmo, mas também uma maneira de medir o êxito das escolas públicas.

Adoptar-se-ão como valores fundamentais, os seguintes:

**INTEGRIDADE** – Ser-se consistentemente honesto e de confiança.

**RESPEITO** – Respeitar-se a si e aos outros, por uma autoridade legal e justa e pela diversidade da sociedade portuguesa, aceitando o direito dos outros a terem opiniões diferentes ou opostas.

**RESPONSABILIDADE** – Assumir a responsabilidade pelos seus atos individuais e sociais, para consigo próprio, para com os outros e para com o meio ambiente ou património.

**COOPERAÇÃO** – Trabalhar em colaboração com os outros para alcançar objetivos comuns, proporcionando-lhes apoio e empenhando-se na resolução pacífica de conflitos.

**PARTICIPAÇÃO** – Ser um indivíduo proativo e produtivo enquanto membro de um grupo, tendo orgulho em contribuir para a riqueza social e económica da comunidade e da Nação.

**IGUALDADE** - Comprometer-se a funcionar de acordo com princípios de justiça social e opor-se a preconceitos, desonestidade e injustiça.

**DEMOCRACIA** - Aceitar e promover os direitos, liberdades fundamentais e responsabilidades associados à condição de cidadão português e cidadão do mundo.

**EXCELÊNCIA** – Lutar para alcançar o mais elevado nível de conhecimentos e êxito pessoal, em todos os aspetos escolares, individuais e sociais, de trabalho e de aprendizagem no presente, e ao longo da vida.

## 7. LINHAS ORIENTADORAS/VETORES ESTRATÉGICOS

### 7.1 - EDUCAR PARA O SUCESSO EDUCATIVO E PROMOVER UMA ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA EFICAZ

A qualidade das aprendizagens é, efetivamente, o ponto central da acção pedagógica do Agrupamento que coloca este desígnio no centro da sua atividade.

Esta linha orientadora procura dar resposta a três preocupações centrais e estratégicas:

- Melhoria da qualidade do sucesso escolar
- Prática Pedagógica
- Processos de integração e articulação na perspetiva do sucesso educativo

### 7.2 – EDUCAR PARA A CIDADANIA

Esta linha orientadora vai procurar:

- Prevenir e combater a indisciplina.
- Desenvolver comportamentos e atitudes que harmonizem as relações interpessoais em geral e na comunidade educativa em particular.
- Formar para a paz, para a solidariedade, e para a defesa dos direitos fundamentais.
- Promover comportamentos e atitudes de vida saudável.
- Avaliar e defender o respeito pelos Direitos Humanos
- Promover uma cultura de respeito e responsabilidade no campo da sexualidade



- Promover o respeito pelo ambiente
- Tomar posição perante agressões ao ambiente

### **7.3 – EDUCAR PARA A CULTURA**

Esta linha orientadora vai:

- Promover o gosto pela leitura.
- Desenvolver a apetência pela procura de bens culturais e artísticos.
- Estimular a criatividade e a expressão através de linguagens estéticas.
- Desenvolver o sentimento de pertença a uma comunidade cultural e linguística.
- Permitir a descoberta da importância ou a simbologia das heranças culturais da sua comunidade

### **7.4 – PROMOVER UMA GESTÃO E LIDERANÇA PARTILHADAS SEGUNDO PRINCÍPIOS DE QUALIDADE, EQUIDADE, PARTICIPAÇÃO E DEFESA DA ESCOLA PÚBLICA**

A Escola como centro da acção educativa exige aos vários membros da comunidade uma cultura de responsabilidade, valorizando o papel dos vários intervenientes no processo educativo.

Esta linha orientadora abrange a visão estratégica do Agrupamento, desde a conceção dos documentos orientadores ou de referência do Agrupamento, à política de gestão dos recursos humanos, físicos e financeiros.

Assim, esta linha orientadora deve:

- Preservar os valores identitários das escolas.
- Gerir com equilíbrio e eficácia os recursos humanos e materiais.
- Criar dinâmicas de envolvimento de toda a comunidade educativa.

### **7.5 - PROMOVER A IDENTIDADE E COESÃO DO AGRUPAMENTO**

Este eixo dá relevo a:

- Articulação no Agrupamento na perspectiva organizacional.
- Qualidade do serviço prestado.
- Comunicação interna e externa do Agrupamento.
- Imagem do Agrupamento e seu impacto na comunidade
- Avaliação interna, que constitui um dos pontos essenciais para a promoção da qualidade do sucesso educativo.

### **7.6 – PROMOVER A VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E A INOVAÇÃO**

Este eixo compreende:

- A formação e a auto-formação
- Abertura à inovação
- Utilização das TIC

### **7.7 – PROMOVER A INTEGRAÇÃO E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES**

Este eixo compreende:

- A oferta educativa
- Inclusão e sucesso educativo
- Relações com a comunidade
- Parcerias e protocolos

## 7.1 – EDUCAR PARA O SUCESSO EDUCATIVO E PROMOVER UMA ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA EFICAZ

### Objetivos Estratégicos (OE)

OE1 – Melhorar os resultados escolares do Agrupamento

OE2 – Promover a qualidade do sucesso escolar

OE3 – Reforçar a articulação do Agrupamento

OE4 – Promover práticas pedagógicas inovadoras

Plano de Ação / Estratégias a implementar	Metas	Indicadores de Medida
<p><b>Melhorar os resultados escolares e otimizar a ação educativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prossecução dos projetos de Oficinas e Aulas Abertas para reforço das aprendizagens, em diversas disciplinas.</li> <li>• Reforço e rentabilização do apoio ao estudo (2º ciclo), dos apoios individuais e de grupo, aos alunos com mais dificuldades.</li> <li>• Realizar avaliação diagnóstica a todos os alunos no início do ano letivo e sempre que for pertinente</li> <li>• Privilegiar as equipas pedagógicas e manutenção do grupo/turma dentro de um ciclo de escolaridade.</li> <li>• Realização dos testes intermédios do GAVE, nas disciplinas com exame (2º, 3º ciclo e secundário)</li> <li>• Analisar comparativamente os resultados obtidos pelos alunos na avaliação interna, testes intermédios e exames nacionais.</li> <li>• Avaliar as estratégias de melhoria constantes nos planos de acompanhamento pedagógico, bem como a sua eficácia.</li> <li>• Aumentar as taxas de sucesso e diminuir a discrepância entre a classificação interna de frequência e a classificação de exame às diferentes disciplinas sujeitas a exame nacional.</li> <li>• Implementação de medidas adequadas a cada caso que indiciem um desfecho de abandono escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter a tendência de superação das médias nacionais nos exames de 9º ano de Português e de Matemática.</li> <li>• Aumentar a taxa de conclusão (com os exames incluídos) dos alunos matriculados no 9º ano.</li> <li>• Melhorar a taxa de transição nos anos intermédios do 3º ciclo, tendo como referência os três anos letivos anteriores.</li> <li>• Manter os resultados dos exames acima da média nacional, nas disciplinas em que essa situação tem ocorrido</li> <li>• Elevar as médias das disciplinas que estão abaixo da média nacional</li> <li>• Elevar a taxa de conclusão do ensino secundário dos alunos que frequentam o 12º ano, tendo como referência os anos anteriores.</li> <li>• Manter a taxa de abandono em níveis residuais, com tendência para 0%, quer no ensino básico, quer no ensino secundário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados dos exames nacionais</li> <li>• Indicadores do progresso dos alunos durante o ano lectivo</li> <li>• Taxa de transição por ano escolar</li> <li>• Análise comparada no final de cada período</li> <li>• Médias de avaliação interna</li> <li>• Médias de avaliação externa</li> <li>• Pautas de avaliação interna, antes dos exames</li> <li>• Pautas de avaliação, após os exames</li> <li>• Nº de alunos que excluíram por faltas ou anularam a matrícula</li> </ul>

<p><b>Melhorar o sucesso escolar dos alunos e promoção do mérito e da excelência, aliada à difusão de uma cultura de rigor e exigência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a qualidade do sucesso</li> <li>• Aumentar, de acordo com as metas a fixar no início de cada ano, as classificações médias obtidas nas diferentes disciplinas</li> <li>• Articular com as Associações de Pais e Encarregados de Educação, no sentido de melhorar a oferta de atividades extra curriculares</li> <li>• Articular, no início de cada ano lectivo, entre as áreas disciplinares e os departamentos, por um lado, e os departamentos entre si, por outro, os pressupostos comuns para a apresentação e aprovação dos critérios de avaliação em Conselho Pedagógico</li> <li>• Promover anualmente uma cerimónia com o objectivo de fazer a entrega dos Diplomas de Valor e de Excelência</li> <li>• Consolidar práticas de gestão e coordenação e inovação pedagógicas.</li> <li>• Desenvolver atividades de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem e de enquadramento escolar</li> <li>• Desenvolver atividades de apoio para alunos com elevadas capacidades de aprendizagem</li> <li>• Promover práticas pedagógicas de rigor e qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter os níveis de sucesso elevado ou aumentar as taxas de sucesso, nas disciplinas sem exame, tendo como referência os três anos letivos anteriores.</li> <li>• Incremento de 10% no número de alunos que frequentam atividades extracurriculares.</li> <li>• Divulgação dos critérios de avaliação de todas as disciplinas</li> <li>• Valorizar o mérito e a excelência dos resultados escolares</li> <li>• Promover o desenvolvimento integral dos alunos com NEE</li> <li>• Desenvolvimento de projetos nas várias áreas: Educação para a Saúde e o Ambiente, educação artística e cultural, cidadania e solidariedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pautas de avaliação.</li> <li>• Análise comparada, no final do ano lectivo, das percentagens de sucesso e das classificações médias.</li> <li>• Relatórios semestral e anual do PAA</li> <li>• Página Web do Agrupamento</li> <li>• Número de alunos propostos para os prémios de mérito e excelência</li> <li>• Número de participantes</li> <li>• Grau de satisfação</li> <li>• Taxa de alunos que ingressa no ensino superior nas primeiras prioridades</li> </ul>
<p><b>Reforçar a articulação curricular, numa perspetiva vertical e horizontal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a articulação curricular, entre ciclos, através das práticas das equipas pedagógicas, prioritariamente nas áreas disciplinares de Português e Matemática</li> <li>• Programar sessões de trabalho cooperativo e colaborativo, que permitam uma adequada gestão e organização curriculares.</li> <li>• Promover a articulação horizontal e vertical dos currícula, dos programas e de outros projetos</li> <li>• Promover a interação entre docentes que lecionam as mesmas disciplinas ou similares de ciclos diferentes de modo a permitir uma melhor articulação entre o trabalho realizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões semanais e mensais das equipas pedagógicas e do grupo disciplinar/departamento</li> <li>• Ações de formação e sessões de trabalho</li> <li>• Coadjuvação ou assessorias dos professores de cada disciplina no básico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atas das reuniões</li> <li>• Relatório de auto avaliação dos professores</li> <li>• Relatório do Coordenador/Sub-Coordenador</li> <li>• Relatório por acção/sessão</li> <li>• Atas das reuniões dos C.T.</li> <li>• Pautas de avaliação (fins de período)</li> </ul>
<p><b>Melhorar a articulação e a sequencialidade entre as escolas do Agrupamento e os diferentes ciclos de escolaridade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar a articulação entre as escolas do Agrupamento</li> <li>• Melhorar os processos de informação e comunicação na comunidade escolar, utilizando as novas tecnologias (portal da escola actualizado; e-mail institucional; Livro de ponto digital; moodle)</li> <li>• Promover a cooperação e a coordenação entre as escolas e os ciclos de escolaridade</li> <li>• Implementar um processo coordenado de integração dos alunos em transição entre ciclos de ensino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a comunicação entre escolas</li> <li>• Reuniões/sessões de trabalho entre elementos dos vários ciclos</li> <li>• Participação das crianças do pré-escolar e 1º ciclo nas atividades realizadas na EBPNF.</li> <li>• Visitas guiadas à Escola Secundária dos alunos do 6º e 9º ano da EBPNF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de atividades /iniciativas que envolvam diferentes escolas do agrupamento em simultâneo</li> <li>• Associação de Dadores Benévolos de Sangue da Paróquia de S. Miguel Arcanjo de Queijas;</li> <li>• Registo de utilizadores (alunos, professores e outros)</li> <li>• Inquéritos de satisfação</li> </ul>

## 7.2 – EDUCAR PARA A CIDADANIA

### **Objetivos Estratégicos (OE)**

OE1 – Prevenir e combater a indisciplina. Desenvolver comportamentos e atitudes que harmonizem as relações interpessoais

OE2 – Formar para a paz, a solidariedade, a defesa dos direitos fundamentais

OE3 – Promover comportamentos e atitudes de vida saudável e uma cultura de respeito e responsabilidade no campo da sexualidade

OE4 – Promover o respeito pelo ambiente

Plano de Ação / Estratégias a implementar	Metas	Indicadores de Medida
<p><b>Prevenir e combater a indisciplina</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação aos EE e aos alunos, feita pelo professor titular ou diretor de turma no início do ano, dos Direitos e Deveres dos Alunos, bem como das diversas normas de convivência constantes no Regulamento Interno.</li> <li>• Adoção, por parte dos Conselhos de Turma, de normas de conduta semelhantes e de acordo com o estabelecido no regulamento Interno.</li> <li>• Intervenção imediata do Professor e/ou Diretor de Turma, nos casos de indisciplina</li> <li>• Colaboração estreita do Diretor de Turma com as famílias.</li> <li>• Agilização dos procedimentos disciplinares.</li> <li>• Acionamento do apoio dos Serviços de Psicologia e outras estruturas de apoio como o Gabinete de Atendimento, sempre que a situação o requeira.</li> <li>• Adoção, por parte do DT, Professores e Funcionários de um papel formativo e de mediação de conflitos</li> <li>• Desenvolvimento do projeto de tutoria “Promoção do Sucesso”, que visa um melhor acompanhamento e integração de alunos referenciados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição dos casos de indisciplina, no Básico e no Secundário</li> <li>• Diminuir o abandono escolar e promover comportamentos e atitudes facilitadoras de um bom relacionamento interpessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de processos disciplinares</li> <li>• Nº de participações disciplinares, por aluno e por disciplina</li> <li>• Nº de alunos com ordem de saída da sala de aula</li> <li>• Nº de alunos atendidos pelos serviços de psicologia</li> <li>• Nº de alunos com tutoria</li> </ul>
<p><b>Formar para a paz, a solidariedade, a defesa dos direitos fundamentais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de projetos e atividades, curriculares e extracurriculares, que promovam a interiorização dos valores de cidadania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar, pelo menos, uma actividade em cada disciplina, promotora dos valores de cidadania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de atividades realizadas</li> <li>• Nº total de participantes e por ação</li> <li>• Grau de satisfação dos destinatários através da avaliação das atividades em que estiveram envolvidos</li> </ul>
<p><b>Promover comportamentos e atitudes de vida saudável e uma cultura de respeito e responsabilidade no campo da sexualidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de projetos e atividades, curriculares e extracurriculares, que promovam hábitos de vida saudável e a educação sexual</li> <li>• Dinamização do Gabinete de Apoio ao Aluno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver os alunos em, pelo menos, uma atividade que promova hábitos de vida saudável</li> <li>• Envolver todas as turmas em, pelo menos, uma atividade promotora de educação sexual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório das coordenadoras dos projetos (saúde e educação sexual)</li> <li>• Nº de alunos apoiados no Gabinete do Aluno.</li> </ul>

<p><b>Promover o respeito pelo ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de projetos e atividades, curriculares e extracurriculares, que promovam a educação ambiental, dando grande aos programas Eco_Escolas</li> <li>• Dinamização dos Conselhos Eco-Escolas das escolas do agrupamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver todas as turmas em, pelo menos, uma atividade promotora da educação ambiental</li> <li>• Envolver toda a comunidade educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório das coordenadoras dos projetos de ambiente e Eco-Escolas.</li> </ul>
---	--	---

### 7.3 – EDUCAR PARA A CULTURA

#### ***Objetivos Estratégicos (OE)***

OE1 – Promover o gosto pela leitura

OE2 – Desenvolver a apetência pela procura de bens culturais e artísticos

OE3 – Estimular a criatividade e a expressão através de linguagens estéticas

OE4 – Desenvolver o sentimento de pertença a uma comunidade cultural e linguística

Plano de Ação / Estratégias a implementar	Metas	Indicadores de Medida
<p><b>Promoção da leitura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prossecução da ação de promoção da leitura levada a cabo pela Biblioteca e pelo Projeto ALer+, enquadrado no Plano Nacional da Leitura</li> <li>• Prossecução do Concurso Literário e do Concurso de Fotografia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver, pelo menos, 80% das turmas em projetos de promoção da leitura</li> <li>• Envolver alunos de todos os anos nos concursos literário e de fotografia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios do projeto ALer+ e das coordenadoras das bibliotecas.</li> <li>• Nº de concursos a que as escolas concorreram.</li> <li>• Nº de alunos e nº de turmas envolvidas nestes projetos</li> <li>• Nº de livros requisitados por período, por escola e/ou em todo o agrupamento</li> </ul>
<p><b>Cultura e Arte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prossecução de projetos geradores de dinâmicas de âmbito cultural e artístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosseguir ou criar projetos e atividades abrangentes em áreas culturais e artísticas, abertos a todos os alunos: -cinema                    -teatro -artes plástica        -música -escrita criativa        -revista Crítica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de projetos/atividades de natureza cultural</li> <li>• Nº de projetos/atividades de natureza artística</li> </ul>
<p><b>Património</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximação dos alunos ao património histórico e arquitectónico, e a obras artísticas de natureza diversa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar visitas de estudo de âmbito cultural em todos os anos de escolaridade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de visitas de estudo e de alunos envolvidos</li> </ul>
<p><b>Valorização Estética</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoramento estético das salas de aula</li> <li>• Melhorar as salas de alunos, de modo a tornarem-se em espaços de convívio apelativos e acolhedores (principalmente no Polivalente das escolas secundária)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar projetos de intervenção estética nas salas de aula</li> <li>• Expor trabalhos dos alunos nas salas de aula ou nas salas de alunos</li> <li>• Criar uma ludoteca na sala de alunos da EB2,3 Prof. Noronha Feio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de projetos de intervenção</li> <li>• Nº de turmas com trabalhos expostos</li> </ul>

<b>Visibilidade</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgação das atividades culturais e artísticas dos alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar exposições e espectáculos abertos à Escola e à comunidade, que permitam aos alunos mostrar as criações artísticas em que intervieram.</li> <li>Divulgar as atividades culturais e artísticas na página Web do Agrupamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de exposições e espectáculos</li> <li>Nº de acessos à página do novo agrupamento</li> </ul>
---	--	---

#### **7.4 – PROMOVER UMA GESTÃO E LIDERANÇA PARTILHADAS SEGUNDO PRINCÍPIOS DE QUALIDADE, EQUIDADE, PARTICIPAÇÃO E DEFESA DA ESCOLA PÚBLICA**

<p><b>Objetivos Estratégicos (OE)</b></p> <p>OE1 – Preservar os valores identitários da Escola</p> <p>OE2 – Gerir com equilíbrio e eficácia os recursos humanos e materiais</p> <p>OE3 – Criar dinâmicas de envolvimento de toda a comunidade</p> <p>OE4 – Consolidar o processo de auto-avaliação, criando e implementando mecanismos de auto-regulação conducentes à melhoria global da Escola</p>
--

Plano de Ação / Estratégias a implementar	Metas	Indicadores de Medida
<p><b>Conceção e Planeamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento criterioso da capacidade instalada nas várias escolas</li> <li>Redefinição de horários de funcionamento da EB2,3 e da Escola Secundária</li> <li>Planeamento racional e com visão prospectiva, de toda a acção educativa, de acordo com os contextos e atendendo às mudanças.</li> <li>Adequação da oferta educativa às necessidades, interesse e expetativas dos alunos</li> <li>Promoção da articulação vertical dos programas</li> <li>Decisões com base na auscultação; promoção do envolvimento ativo da comunidade; divulgação das decisões a toda a comunidade</li> <li>Apoio ativo à concretização do PEE e do PAA</li> <li>Dinamização da auto-avaliação (sucesso escolar e avaliação do PAA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regime normal na EB2,3 Professor Noronha Feio</li> <li>4ª feira à tarde sem atividades letivas</li> <li>Elaborar atempadamente o mapa organizador do planeamento das atividades anuais, o PAA, as planificações.</li> <li>Apresentar propostas de oferta curricular atendendo aos interesses e necessidades dos alunos.</li> <li>Realizar, pelo menos, uma sessão de trabalho em cada Grupo de Recrutamento/Disciplinar, com continuidade, no Básico /secundário, para perspetivar a articulação.</li> <li>Apresentar propostas ao Conselho Pedagógico e aos órgãos de gestão intermédia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentação da organização escolar</li> <li>Nº de propostas</li> <li>Nº de sessões realizadas e número de docentes envolvidos</li> <li>Propostas patentes em atas de Conselho Pedagógico</li> <li>Consulta de artigos publicados nos sítios das escolas que</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação profícua com o Conselho Geral e o Conselho Pedagógico</li> <li>• Defesa de uma cultura identitária das escolas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar por e-mail ou nas páginas Web, as decisões que envolvem a comunidade educativa.</li> <li>• Promover todos os mecanismos de auto-avaliação trimestral, semestral e anual.</li> <li>• Envolver elementos da Direção em projetos (Equipa ALer+, ligação à AAA_ESLAV,...)</li> </ul>	<p>envolvam este propósito</p>
<p><b>Gestão de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização dos recursos, cruzando as necessidades do Agrupamento e os perfis dos profissionais.</li> <li>• Atuação segundo princípios de equidade, justiça e transparência nas decisões.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura aos problemas; fomento de um ambiente de confiança e solidariedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar os horários com plena ocupação dos tempos lectivos, segundo as prioridades definidas pelo Conselho Pedagógico, o superior interesse dos alunos e das suas aprendizagens e os perfis dos professores, seguindo princípios de equidade e justiça.</li> <li>• Criar equipas pedagógicas coesas e eficazes para garantir todo o processo educativo (2º e 3º ciclos).</li> <li>• Reunir com as estruturas intermédias.</li> <li>• Suprir carências ao nível dos Assistentes Operacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapas de distribuição de serviço docente e horários</li> <li>• Atas das reuniões</li> </ul>
<p><b>Gestão de Recursos Materiais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização dos recursos financeiros e materiais e criação de fontes alternativas de financiamento.</li> <li>• Melhoramento das condições físicas e de segurança ambiental da Escola Secundária.</li> <li>• Promover a realização de reuniões com a tutela no sentido de resolver a curto prazo a remoção total das placas de fibrocimento dos telheiros nos pátios e telhados dos pavilhões</li> <li>• Substituição do software informático administrativo (JPMABREU) pelo software INOVAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar prioridades orçamentais numa perspectiva anual e plurianual e sujeitá-las à aprovação do Conselho geral.</li> <li>• Necessidade de incluir a Escola no programa de requalificação do parque escolar (ou no programa de remoção do fibrocimento)</li> <li>• Promover a modernização administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios da Conta de Gerência</li> <li>• Linhas orientadoras para elaboração do projeto de Orçamento de Estado</li> </ul>

<p><b>Participação dos Pais e Encarregados de Educação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção de uma colaboração estreita com as Associações de Pais e Encarregados de Educação</li> <li>• Facilitar o acesso à informação, através da criação de novos canais de comunicação, nomeadamente por meio electrónico, quer através da página Web do Agrupamento/Escola, quer através do livro de ponto digital (WebUntis) e da plataforma Moodle.</li> <li>• Realizar reuniões com os Pais e Encarregados de Educação para divulgação dos principais documentos do Agrupamento, nomeadamente o Projeto Educativo e o Regulamento Interno</li> <li>• Desenvolver programas de formação ou sensibilização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões mensais com as Associações de Pais e EE</li> <li>• Livro de ponto digital em todo o Agrupamento</li> <li>• Novo programa de Alunos (INOVAR) em ambiente WEB.</li> <li>• Um reunião no início de cada ano lectivo</li> <li>• Duas vezes por ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atas das reuniões</li> <li>• Sumários digitais em todas as escolas</li> <li>• Nº de acessos</li> <li>• Atas das reuniões</li> <li>• Avaliação das ações</li> </ul>
<p><b>Consolidar o processo de autoavaliação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar o Plano de Ação e constituir a Equipa de Autoavaliação</li> <li>• Sensibilizar e motivar a comunidade educativa para a importância da auto-avaliação como instrumento essencial à dinâmica de melhoria contínua da Escola.</li> <li>• Aplicar o modelo CAF adaptando-o às características próprias de um Agrupamento de Escolas.</li> <li>• Elaborar o diagnóstico organizacional da Escola e relatório de auto-avaliação.</li> <li>• Elaborar e implementar um Plano de Melhoria a incorporar no próximo Projeto Educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação e aprovação pelo Conselho Pedagógico do modelo e plano de desenvolvimento.</li> <li>• Constituição da Equipa de Autoavaliação (EAA) representativa da comunidade escolar e educativa.</li> <li>• Apresentação e legitimação do Projeto e da EAA em Conselho Geral.</li> <li>• Ação de formação sobre CAF para a EAA.</li> <li>• Seminário de Qualidade para a comunidade educativa</li> <li>• Produção e distribuição de material de publicitação do Projeto e de apresentação da CAF</li> <li>• Reunião da EAA para adaptação dos modelos de questionário.</li> <li>• Aplicação e tratamento dos questionários aos membros da comunidade educativa.</li> <li>• Identificação dos pontos fortes, áreas de melhoria e pontuação.</li> <li>• Reunião de consenso da EAA – preenchimento da grelha de auto-avaliação final.</li> <li>• Elaboração do relatório de auto-avaliação(AAA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo e plano de ação para a Autoavaliação</li> <li>• Equipa de autoavaliação, representativa, plural e multidisciplinar</li> <li>• Ata do Conselho Geral</li> <li>• Avaliação da ação de formação e do seminário</li> <li>• Folhetos de publicitação</li> <li>• Ata da reunião da EAA</li> <li>• Questionários</li> <li>• Tratamento dos dados</li> <li>• Listagem dos pontos fortes e áreas de melhoria</li> <li>• Ata da reunião EAA com AA final</li> <li>• Relatório final da Autoavaliação do novo Agrupamento de Escolas (AAA)</li> </ul>



## 7.5- PROMOVER A IDENTIDADE E COESÃO DO AGRUPAMENTO (CULTURA, COMUNICAÇÃO E IMAGEM)

### **Objetivos Estratégicos (OE)**

OE1 – Desenvolver a imagem institucional do Agrupamento

OE2 – Melhorar a comunicação interna e externa

OE3 – Promover a articulação na perspetiva organizacional

OE4 – Promover a imagem do Agrupamento para o exterior num quadro de rigor e transparência

Plano de Ação / Estratégias a implementar	Metas	Indicadores de Medida
<p><b>Desenvolver a imagem institucional do Agrupamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um gabinete de comunicação e imagem para divulgar as iniciativas e atividades do Agrupamento</li> <li>• Criação de documentos uniformizados com a imagem institucional do Agrupamento.</li> <li>• Intensificação da utilização das novas tecnologias como o Moodle e o FaceBook</li> <li>• Realizar receções setoriais na abertura do ano letivo do Agrupamento (alunos, educadores e professores, funcionários e pais/encarregados de educação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar a imagem do Agrupamento, enquanto espaço social e educativo.</li> <li>• Reunião com os educadores e professores do 1º ciclo</li> <li>• Reunião com os professores da EBPNF</li> <li>• Reunião com os professores da ESPJAL</li> <li>• Reunião com os funcionários do Agrupamento</li> <li>• Reuniões com as Associações de Pais do agrupamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação do logotipo aos valores e princípios do Agrupamento</li> <li>• Nº de notícias divulgadas</li> <li>• Nº de visitantes à página Web</li> <li>• Taxa de utilização do Moodle e Facebook</li> <li>• Nº de atividades realizadas</li> <li>• Nº de participantes em atividades de dinamização externa</li> </ul>
<p><b>Melhorar os processos de comunicação interna e externa através da integração das novas tecnologias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificar a utilização das ferramentas informáticas existentes</li> <li>• Realizar o levantamento das competências TIC do pessoal docente e não docente</li> <li>• Criar cursos de formação, oficinas ou seminários sobre a utilização das novas tecnologias</li> <li>• Criar a página Web do novo Agrupamento em ligação às páginas Web existentes das escolas (ESPJAL e EBPNF)</li> <li>• Desmaterialização documental, interoperabilidade entre as várias aplicações informáticas existentes no Agrupamento</li> <li>• Normalização e uniformização documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar a eficácia e a eficiência na gestão / circulação da informação no Agrupamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficácia do sistema de gestão da informação</li> </ul>
<p><b>Melhoria das interações, promovendo maior funcionalidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalizar a existência de Planos de Emergência e de Evacuação em todas as escolas do Agrupamento</li> <li>• Realizar simulações conjuntas e de forma articulada em todo o Agrupamento, requerendo a supervisão da Proteção Civil, dos Bombeiros e da Polícia.</li> <li>• Incentivar e apoiar formal e informalmente a participação dos pais e encarregados de educação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover uma cultura de segurança e de bem estar da comunidade escolar</li> <li>• Envolver os representantes dos pais e encarregados de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dois simulacros por ano e por escola</li> <li>• Relatórios de avaliação dos exercícios de evacuação</li> <li>• Nº de ações de sensibilização</li> </ul>

<p>na vida do Agrupamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir o perfil funcional dos diversos grupos de gestão intermédia existentes no Agrupamento</li> <li>• Incentivar e apoiar a participação dos alunos na vida do Agrupamento.</li> <li>• Fomentar a ocorrência de momentos de convívio e ocasiões festivas suscetíveis de congregar todos os agentes da comunidade educativa, particularmente nas tradicionais festas de finais de ano das várias escolas onde as Associações de Pais, docentes, não docentes e alunos se envolvem conjuntamente num ambiente saudável de festa, cultura e comemoração no culminar de um ano de trabalho.</li> </ul>	<p>educação, de cada turma, nos projetos/atividades da turma e do agrupamento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover um bom clima relacional entre todos os agentes da comunidade educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registo em vídeo ou fotos dos convívios</li> </ul>
<p><b>Projetar a imagem do agrupamento para o exterior num quadro de rigor e transparência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar para o exterior os resultados da avaliação interna e externa</li> <li>• Dinamizar e divulgar amplamente iniciativas que incrementem a representação positiva do Agrupamento e promovam a sua imagem junto da comunidade</li> <li>• Participar ativamente nas atividades e projetos promovidos pela autarquia (CMO e Juntas de Freguesia de Linda-a-Velha, Queijas e de Barcarena)</li> <li>• Participar ativamente nas comissões sociais das três freguesias do Agrupamento.</li> <li>• Garantir, sempre que possível, a presença da Direção nos eventos dinamizados pelas escolas.</li> <li>• Proceder, antes de iniciar o ano letivo, à entrega de Diplomas aos alunos que concluíram o ensino secundário</li> <li>• Proceder, no início do ano letivo, à entrega do prémio Professor Noronha Feio e dos diplomas referentes aos Quadros de Valor e Excelência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a credibilidade do desempenho do agrupamento, ao nível dos resultados, da prestação de serviço educativo e organização e gestão escolar</li> <li>• Aumentar o nível de participação nas atividades da autarquia</li> <li>• Divulgar o êxito, o mérito, o valor e a excelência dos nossos alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de iniciativas de divulgação</li> <li>• Elevar em 10% a participação em projetos/atividades promovidos pela autarquia</li> <li>• Participação a 100% nas reuniões nas Comissões de freguesia</li> <li>•</li> </ul>

## 7.6 – PROMOVER A VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E A INOVAÇÃO

<b>Objetivos Estratégicos (OE)</b>		
OE1 – Promover a formação e auto-formação		
OE2 – Abertura à inovação		
OE3 – Promover a utilização das TIC		
<b>Plano de Ação / Estratégias a implementar</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores de Medida</b>
<b>Promover a formação e auto-formação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de dinâmicas de formação para Docentes e Não Docentes</li> <li>• Apoio da Direção à coordenação dos Assistentes Operacionais</li> <li>• Criação de dinâmicas de auto-formação e formação interpares na Escola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir que todos frequentem uma acção de formação por ano, de pelo menos 25h</li> <li>• Reunião quinzenal com as coordenadoras (EBPNF e ESPJAL)</li> <li>• Realização de, pelo menos, uma acção de formação em cada um dos departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de formação para pessoal docente e não docente</li> <li>• Atas das reuniões</li> </ul>
<b>Abertura à inovação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura à implementação de práticas e projetos inovadores nas diversas áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover e/ou aderir, em cada ano lectivo, a projetos que contribuam para a inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de projetos inovadores levados a cabo</li> </ul>
<b>Promover a utilização das TIC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligação das 5 escolas do 1º ciclo à rede PTE (actualmente, ESPJAL e EBPNF já se encontram ligadas entre si)</li> <li>• Otimização do acesso à rede PTE e à Internet em todo o Agrupamento.</li> <li>• Rentabilização da plataforma <u>Moodle</u> colocando-a ao serviço das diferentes estruturas pedagógicas do Agrupamento que assegure, entre outras valências: <ul style="list-style-type: none"> <li>- o estreitamento de canais de comunicação;</li> <li>- o debate e troca de experiências por meio do uso de fóruns;</li> <li>- a partilha de documentação;</li> <li>- a realização conjunta e articulada de projetos de atuação pedagógica, bem como a produção da respectiva documentação</li> <li>- monitorização de projetos.</li> </ul> </li> <li>• Generalizar a utilização do <i>Moodle</i> como ferramenta pedagógica de suporte às atividades orientadas pelos professores</li> <li>• Criar um banco de recursos pedagógicos estruturados no <i>Moodle</i>, para todos os ciclos de ensino, a disponibilizar para todos (na Internet ou apenas na Intranet), ou em parcerias com outras escolas dentro, ou fora do país, nomeadamente de países de expressão portuguesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a utilização de todos os aplicativos da rede PTE e ter acesso à Internet, na maioria das salas de aula, em todo o Agrupamento</li> <li>• Aumentar o número de utilizadores da plataforma Moodle e/ou de outras plataformas facilitadoras da comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de utilização dos diferentes aplicativos</li> <li>• Taxa de acesso à internet nos diferentes espaços/escolas</li> <li>• Nº de utilizadores do <i>moodle</i></li> <li>• Avaliação dos recursos pedagógicos em funcionamento</li> </ul>

## 7.7 – PROMOVER A IGUALDADE DE OPORTUNIDADES E A INTEGRAÇÃO NA COMUNIDADE

### **Objetivos Estratégicos (OE)**

OE1 – Alargamento da oferta educativa

OE2 – Desenvolver a integração escolar do Agrupamento na comunidade

OE3 – Inclusão e sucesso educativo

OE4 – Promover o envolvimento dos pais e encarregados de educação

Plano de Ação / Estratégias a implementar	Metas	Indicadores de Medida
<p><b>Diversificar a oferta educativa, formativa e profissional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter a oferta educativa, formativa (CEF), profissional e outro curso/percurso alternativo (PCA) existentes e decorrentes das necessidades da comunidade escolar</li> <li>• Oferecer cursos que se revelem pertinentes para responder à educação e formação académica e profissional dos alunos/formandos articulando com parceiros locais</li> <li>• Elaborar folhetos promocionais e publicitar nas páginas da Web a oferta educativa, formativa e profissional do Agrupamento</li> <li>• Promover o ensino integrado/ articulado da música</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilegiar a formação de acordo com as preferências dos alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de candidaturas realizadas e aprovadas</li> <li>• Nº de inscrições/matriculas</li> <li>• Nº de atividades realizadas</li> <li>• Número e tipo de acções de divulgação/marketing realizadas</li> </ul>
<p><b>Inclusão e sucesso educativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um “banco” de manuais escolares e de material escolar</li> <li>• Promover em termos organizativos, pedagógicos e didáticos a melhoria das condições de inclusão e sucesso educativo dos alunos com necessidades educativas especiais</li> <li>• Promover ofertas educativas especiais</li> <li>• Incentivar a intervenção precoce</li> <li>• Promover a inclusão educativa e social e a igualdade de oportunidades, bem como a preparação e o prosseguimento de estudos, preparando para a vida profissional e para a transição para a vida ativa</li> <li>• Monitorizar a organização e o funcionamento da Educação Especial no Agrupamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação e desenvolvimento de boas práticas com vista à promoção do sucesso dos alunos NEE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de ofertas educativas e respectivo balanço final</li> <li>• Monitorização da articulação com outras instituições</li> <li>• Nº de acções para docentes e não docentes.</li> </ul>
<p><b>Integração e acompanhamento de alunos NEE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover respostas pedagógicas diversificadas adequadas às suas necessidades educativas.</li> <li>• Melhorar as condições de trabalho nas diversas escolas do agrupamento (espaços físicos)</li> <li>• Estender as respostas articulando-as com outras instituições (ex: Centro de Saúde)</li> <li>• Implementar as medidas educativas do DL 3/2008 como melhor resposta para as necessidades educativas destes alunos</li> <li>• Promover/desenvolver a sua autonomia e equilíbrio emocional com vista ao sucesso pessoal, escolar e social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a plena inclusão dos alunos na comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de alunos abrangidos e resultados obtidos</li> <li>• Atividades desenvolvidas</li> <li>• Parcerias desenvolvidas e resultados atingidos</li> <li>• Número e natureza das intervenções desenvolvidas com as famílias</li> </ul>

<p><b>Desenvolvimentos de parcerias, protocolos e redes com outras organizações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposta na celebração de protocolos e parcerias com entidades diversas</li> <li>• Estabelecer parceria com empresas visando a sensibilização dos alunos para o mercado de trabalho (estágios)</li> <li>• Concretizar e articular estratégias de prevenção e de intervenção em parceria com outras instituições comunitárias em várias vertentes educativas: saúde, ambiente, problemas de aprendizagem, comportamentos de risco, integração social e profissional e outras.</li> <li>• Realização de iniciativas do Agrupamento abertas à comunidade</li> <li>• Facultar à comunidade a utilização ou aluguer de espaços.</li> <li>• Ceder e partilhar espaços e equipamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar ou alargar protocolos e parcerias com órgãos locais, entidades culturais e desportivas, empresas, instituições universitárias e outras, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Câmara Municipal de Oeiras e Juntas de Freguesia de Linda-a-Velha, Queijas e Barcarena;</li> <li>- Centros de Saúde;</li> <li>-Escola de Música de Nossa Senhora do Cabo;</li> <li>-Rede de Bibliotecas Escolares;</li> <li>-Plano Nacional de Leitura;</li> <li>Faculdade de Letras, Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Nova;</li> <li>-Centro de Arte Manuel de Brito;</li> <li>-Fundação Calouste Gulbenkian;</li> <li>-Fundação Cidade de Lisboa;</li> <li>-Empresas de Contabilidade e Administração.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de protocolos e parcerias celebrados</li> <li>• Nº de iniciativas abertas à comunidade</li> <li>• Taxa de utilização das instalações pela comunidade</li> </ul>
---	--	---

## 8. CRONOGRAMA

	<b>AÇÕES E ESTRATÉGIAS</b>	<b>ANO LETIVO 2013/2014</b>	<b>ANO LETIVO 2014/2015</b>	<b>ANO LETIVO 2015/2016</b>	<b>ANO LETIVO 2016/2017</b>
<b>7.1</b>	<i>Melhorar os resultados escolares do Agrupamento</i>				
	<i>Promover a qualidade do sucesso escolar</i>				
	<i>Reforçar a articulação do Agrupamento</i>				
	<i>Promover práticas pedagógicas inovadoras</i>				
<b>7.2</b>	<i>Prevenir e combater a indisciplina</i>				
	<i>Formar para a paz, a solidariedade, a defesa dos direitos fundamentais</i>				
	<i>Promover comportamentos e atitudes de vida saudável e uma cultura de respeito e responsabilidade no campo da sexualidade</i>				
	<i>Promover o respeito pelo ambiente</i>				
<b>7.3</b>	<i>Promover o gosto pela leitura</i>				
	<i>Desenvolver a apetência pela procura de bens culturais e artísticos</i>				
	<i>Estimular a criatividade e a expressão através de linguagens estéticas</i>				
	<i>Desenvolver o sentimento de pertença a uma comunidade cultural e linguística</i>				
<b>7.4</b>	<i>Preservar os valores identitários da Escola</i>				
	<i>Gerir com equilíbrio e eficácia os recursos humanos e materiais</i>				
	<i>Criar dinâmicas de envolvimento de toda a comunidade</i>				
	<i>Consolidar o processo de auto-avaliação, criando e implementando mecanismos de auto-regulação conducentes à melhoria global da Escola</i>				
<b>7.5</b>	<i>Desenvolver a imagem institucional do Agrupamento</i>				
	<i>Melhorar a comunicação interna e externa</i>				
	<i>Promover a articulação na perspectiva organizacional</i>				
	<i>Promover a imagem do Agrupamento para o exterior num quadro de rigor e transparência</i>				
<b>7.6</b>	<i>Promover a formação e auto-formação</i>				
	<i>Abertura à inovação</i>				
	<i>Promover a utilização das TIC</i>				
<b>7.7</b>	<i>Alargamento da oferta educativa</i>				
	<i>Desenvolver a integração escolar do Agrupamento na comunidade</i>				
	<i>Inclusão e sucesso educativo</i>				
	<i>Promover o envolvimento dos pais e encarregados de educação</i>				

## **9. AVALIAÇÃO DO PROJETO**

O presente projeto de intervenção será alvo de três tipos de avaliação:

1ª – Avaliação contínua – a realizar ao longo da aplicação do projecto, de modo a que seja possível proceder a alterações/reformulações pontuais, se necessárias;

2ª – Avaliação anual – a realizar no final de cada ano lectivo, a partir do relatório anual de todas as atividades e ações programadas e realizadas à luz do referido projeto, Esta modalidade de avaliação permite detetar obstáculos na concretização do projecto e identificar ou redefinir formas de os superar.

3ª – Avaliação final – a realizar no final do quadriénio, no sentido de fazer um balanço final do que foi possível concretizar face ao projeto inicial.

Estas avaliações decorrem dos resultados das avaliações das ações propostas, sendo complementares entre si. A avaliação do projeto, contudo, não dispensa a auscultação sistemática dos diversos membros da comunidade educativa em reuniões formais e informais, bem como a observação direta da dinâmica do Agrupamento ao nível do relacionamento interpessoal, da participação e da coesão entre os mesmos.

A divulgação dos resultados da avaliação será comunicada aos órgãos e intervenientes educativos e publicitada pelas formas consideradas mais adequadas, assim como será objeto de reflexão, de modo a que o processo seja dinâmico e envolva todos os intervenientes/atores do processo educativo e formativo.

## **10. CONCLUSÃO**

Torna-se imperioso, cada vez mais, desenvolver no Agrupamento uma cultura de participação e colaboração, no sentido de criar novos métodos de trabalho, a cultura do trabalho colaborativo, a humanização do espaço escolar e a criação de condições para um modelo de gestão que permita lideranças que, embora pautadas pela negociação e compromisso, assumam padrões elevados de eficácia, eficiência e qualidade no serviço público de educação.

Para implementar este Projeto conto com o auxílio de uma equipa diretiva coesa, competente, dedicada, dinâmica, que integra pessoas detentoras de saberes e competências diversificadas. Uma boa liderança implica partilha e não concentração de poder, especialmente nas escolas que apostam na sua constante melhoria.

Apenas com a interação de todos os atores educativos e com a participação efetiva e empenhada dos parceiros da comunidade se poderão estruturar com rigor e solidez as condições que ajudem a dar corpo a um Agrupamento de Escolas promotor de integração, igualdade de direitos e de oportunidades para todos, com respostas adequadas às necessidades de uma cultura do ensino e da aprendizagem, do conhecimento e da consolidação da vida democrática.

O Agrupamento funcionará bem se tiver um corpo de pessoal docente e não docente estável e motivado, se tiver liderança e se tiver conseguido construir um Projeto Educativo bem identificado com a sua comunidade educativa.

Quando a autonomia das escolas ganha algum relevo, pelo menos em termos de linguagem institucional, apontamos com este Projeto de Intervenção para os desafios da comunicação, tanto na problemática da autonomia, como na sua materialização através do próximo Projeto Educativo do Agrupamento.

## 11. BIBLIOGRAFIA

- Estanqueiro, António, Boas Práticas na Educação, O papel dos professores, Editorial Presença, 2010
- SANTOS, Álvaro Almeida, *et alli*, Escolas de futuro, 130 boas práticas de escolas portuguesas , Porto Editora, 2009
- Silva, José Manuel, Líderes e lideranças em escola portuguesas, edição Fundação Manuel Leão, 2010
- Grilo, Eduardo Marçal, Senão estudas, estás tramado, Tinta da China edições, 2010
- Projeto Educativo, 2010-2013, Escola Secundária Professor José Augusto Lucas
- Projeto Educativo, 2009/2013, Agrupamento de Escolas Professor Noronha Feio
- Relatório de escola, Avaliação Externa das Escolas, Escola Secundária de Linda-a-Velha, Oeiras
- Relatório de escola, Avaliação Externa das Escolas, Agrupamento de Escolas Prof. Noronha Feio, Oeiras
- Relatórios ESCXEL, Evolução das provas externas, 2007 a 2012, Oeiras e Agrupamento, Cesnova,