

PROJETO EDUCATIVO

**SETE ESCOLAS,
UM AGRUPAMENTO,
SETE ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM,
DE CIDADANIA E DE GENTE**

2014-2018

Índice

Introdução	4
1. Perfil – Caracterização e organização do Agrupamento	
1.1. Identidade na diversidade	5
1.1.1. Caracterização das escolas do Agrupamento	5
1.1.1.1. População escolar no Agrupamento	8
1.1.1.2. Corpo docente	9
1.1.1.3. Pessoal não docente	9
1.1.2. Oferta formativa	9
1.1.3. Medidas para promoção do sucesso	10
1.1.4. Estruturas de Orientação Educativa	11
1.1.5. Serviços especializados	
1.1.5.1. Biblioteca Escolar	13
1.1.5.2. Serviço de Psicologia e Orientação	13
1.1.5.3. Grupo de Educação Especial	13
1.2. Medidores de qualidade	3
1.2.1. Taxa de transição / aprovação	14
1.2.2. Taxa de retenção ou desistência	14
1.2.3. Comportamento	14
1.3. Análise SWOT	15
1.3.1. Ambiente interno: forças e fraquezas	15
1.3.2. Ambiente externo: oportunidades e ameaças	17
2. Missão, Visão e Linhas orientadoras	
2.1. Missão	17
2.2. Visão	18
2.3. Valores	18
2.4. Linhas Orientadoras	19
3. Parcerias. Protocolos	22
4. Avaliação. Monitorização	23

INTRODUÇÃO

O Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Emídio Navarro (AEEN), instituído em 26 de abril de 2013, apresenta-se como um documento orientador das atividades estruturantes da organização e do funcionamento de um Agrupamento que respeita a Lei de Bases do Sistema Educativo e o Decreto-Lei nº 137/2012. Na sua elaboração privilegiaram-se os documentos considerados relevantes na deteção das marcas identitárias do Agrupamento: os projetos educativos da Escola Secundária Emídio Navarro e do Agrupamento de Escolas D. António da Costa, anteriores a 2013-2014, e o projeto de intervenção do diretor do Agrupamento presente na candidatura ao respetivo cargo. Foram ainda tomados em consideração o Regulamento Interno de 2014-2015 e o Plano Anual de Atividades de 2014-2015, que traduz a ação educativa delineada a partir dos temas UNESCO, fruto do protocolo efetuado entre a Escola Secundária Emídio Navarro e a Comissão Nacional da UNESCO em 2010.

O Projeto Educativo do AEEN obedece a uma matriz centrada nos valores UNESCO definidos globalmente para a Educação do século XXI, com vista à formação e integração do jovem cidadão no mundo atual, nas dimensões ética e humana, social e profissional. Considera-se nesta vertente as parcerias estabelecidas com as entidades locais, nacionais e internacionais, processo essencial de enriquecimento na formação cultural, artística, científica e tecnológica dos alunos. Concomitantemente, a ação educativa delineada para o AEEN respeita os fundamentos municipais para a educação, assentes nos princípios e valores estabelecidos na Carta das Cidades Educadoras. Atendendo a esta vertente norteadora da ação educativa, marcada pelos referenciais temáticos da cidadania, a elaboração do Projeto Educativo integra a auscultação à comunidade educativa, interlocutora privilegiada nas opções formativas para o Agrupamento, sujeitas a medidas de monitorização e de avaliação interna ao longo dos três anos.

1. Perfil – Caracterização e organização do Agrupamento

1.1. Identidade na diversidade

O Agrupamento de Escolas Emídio Navarro, criado pela Portaria n.º 30/2014, de 5 de fevereiro, na sequência do processo de agregação previsto no Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, integra sete estabelecimentos de ensino, desde o pré-escolar ao ensino secundário e tem como escola sede a Escola Secundária Emídio Navarro. Advém da fusão do extinto Agrupamento Vertical de Escolas Dom António da Costa com a Escola Secundária de Emídio Navarro, uma das dez escolas secundárias com 3.º ciclo existentes no Concelho.

As escolas do Agrupamento evidenciam aspetos que as tornam uma mais-valia significativa para a comunidade em que estão inseridas, nomeadamente:

- a localização privilegiada, no centro da cidade de Almada;
- a atitude solidária de diversos projetos e atividades de cooperação;
- a prática de implementação e desenvolvimento de projetos pedagógicos;
- a participação e envolvimento com o meio local na procura de soluções.

No quadro de autonomia definido legalmente, o Agrupamento assume-se como centro decisor privilegiado do processo educativo pela atenção à especificidade da sua comunidade educativa e aos contextos que a definem. O Projeto Educativo surge, assim, como um dos instrumentos dessa autonomia, documento fundamental da política interna do Agrupamento, perspetivado como um espaço de educação, desenvolvimento e integração. Para que a Escola concretize esta sua missão e defina as linhas orientadoras da sua atividade, necessita de envolver e mobilizar toda a comunidade educativa, mas tal não se esgota na construção do projeto, ela é fundamental para a sua implementação e o seu desenvolvimento.

5

1.1.1. Caracterização das escolas do Agrupamento

O Agrupamento e encontra-se situado na União de Freguesias de Almada, Cacilhas, Cova da Piedade e Pragal, inserido nas localidades de Almada, Cacilhas e Cova da Piedade do concelho de Almada.

Os sete estabelecimentos de ensino são os seguintes:

- Escola Secundária Emídio Navarro, Almada;
- Escola Básica Dom António da Costa, Almada;
- Escola Básica do Cataventos da Paz, Cacilhas, Almada;
- Escola Básica de Almada;
- Escola Básica nº3 de Almada;
- Escola Básica da Cova da Piedade, Almada;
- Escola Básica nº3 da Cova da Piedade, Almada.

Escola Secundária Emídio Navarro (ESEN)

A década de 50 do século passado representou o momento de viragem no modo como o ensino secundário passou a ser encarado em Almada. O crescimento populacional, verificado no concelho nesta década, levou à necessidade de implantação de estabelecimentos de ensino secundário em Almada, por forma a reduzir a total dependência em relação às escolas técnicas e aos liceus de Lisboa, fixando, assim, a população jovem após a conclusão do ensino primário.

Em 1955, Almada vê surgir a sua primeira escola de ensino secundário, com a criação da Escola Industrial e Comercial de Almada, nas instalações camarárias da Rua João de Portugal. Iniciando com 228 alunos, sendo 196 do 1º ano do Ciclo Preparatório e 32 do Curso Geral do Comércio, esta escola viu crescer até 1959 o número de alunos para 1047 em paralelo com a maior diversidade de cursos oferecidos.

O aumento da população escolar conduziu a novas alterações na estrutura do parque educativo almadense. Assim, em 1959, esta escola é dotada de um edifício novo, passa a designar-se Escola Industrial e Comercial Emídio Navarro e deixa de ministrar o Ciclo Preparatório.

Atualmente a Escola Secundária Emídio Navarro é a escola sede do Agrupamento com o mesmo nome, e encontra-se localizada no centro de Almada.

Em 2010, a escola foi totalmente renovada e reequipada com equipamentos de tecnologia recente, possuindo laboratórios, oficinas e salas dotados de equipamento informático, de projeção e de quadros interativos. Disponibiliza, igualmente, aos seus utentes acesso livre à Internet através de rede sem fios, o que se verifica, atualmente, nas restantes escolas do Agrupamento.

Escola Básica Dom António da Costa (EDAC)

O aumento da população escolar na década de 50 do século passado, conduziu a alterações na estrutura do parque educativo almadense. Assim, em 1959, é criada a Escola Técnica Elementar D. António da Costa à qual são entregues os dois anos do ciclo preparatório para as escolas técnicas. A escola iniciou com 893 alunos e funcionou provisoriamente, durante cerca de uma década, nas instalações da Rua D. João de Portugal, e ainda por mais três espaços em Almada.

Só a partir do início da década de 70 a escola fica dotada de edifício próprio, construído de raiz e com linhas modernas. Nesse ano o número de alunos era já o triplo relativamente à data da sua criação. O aumento repentino de alunos deveu-se à criação do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário que unificava num mesmo currículo e numa mesma escola, o Ciclo Preparatório para o Ensino Técnico com o 1.º Ciclo do Ensino Liceal, passando as escolas técnicas elementares a designarem-se de escolas preparatórias.

Acompanhando os diversos enquadramentos da política educativa, a designação da escola tem registado várias alterações: "Escola Técnica Elementar", "Escola Preparatória", "Escola C+S", "Escola Básica 2.3", "Agrupamento Vertical de Escolas" e "Escola Básica". Contudo, a Escola D. António da Costa mantém o seu papel de referência como instituição escolar em Almada, no contributo para a formação profissional de várias gerações de jovens e na valorização da cultura no concelho.

Apesar de instalada num edifício com cerca de 45 anos, o esforço na manutenção das infraestruturas tem contribuído para suprimir as lacunas face às novas exigências, com a renovação de espaços e a preservação do seu património artístico, nomeadamente com a construção de novos espaços para lecionação, gabinetes para trabalho dos professores e de serviços especializados e ainda a renovação de equipamentos e de elementos da estrutura dos edifícios. Presentemente, a Escola D. António da Costa desenvolve a sua atividade educativa do 5.º ao 9.º ano, dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, unicamente no período diurno.

Escola Básica dos Cataventos da Paz

A escola insere-se no Complexo Educativo Cataventos da Paz, situado na freguesia de Cacilhas, atualmente composto por três edifícios. No edifício principal funcionam dez salas de aula do 1.º ciclo e uma unidade de ensino estruturado. No segundo edifício estão o ginásio, o refeitório e a cozinha. No edifício mais recente encontram-se quatro salas de Jardim de Infância e um espaço polivalente.

Escola Básica n.º 3 da Cova da Piedade

A escola, mais conhecida por Escola dos Caranguejais, situa-se na freguesia da Cova da Piedade. O edifício de tipologia P3, com dois pisos, foi construído em 1979. Conta com seis salas de aula, uma sala de professores, um gabinete, uma sala polivalente (ginásio e refeitório), uma cozinha. Entre 1981 e 1985 integrou um projeto experimental piloto, designado “Experiência Pedagógica em Edifícios Escolares de Área Aberta” – Projeto Tipo P3, promovido pela Direção Geral do Ensino Básico e Secundário, com a finalidade de desenvolver modelos de organização escolar e metodologias de ensino/aprendizagem ativas. Foi então que se iniciaram de forma pioneira alguns serviços para a comunidade como as atividades de tempos livres. Para este efeito foi construído um novo edifício no recinto escolar.

Escola Básica da Cova da Piedade

A escola, situada na freguesia da Cova da Piedade, foi inaugurada a 27 de abril de 1972 e funciona num edifício de tipologia P3. Conta com seis salas de aula: cinco onde funcionam oito turmas, seis delas em regime duplo, e uma que está cedida à Associação de Pais para a Componente de Apoio à Família. Possui uma biblioteca/centro de recursos, um ginásio, um refeitório, uma cozinha e dois gabinetes. O edifício do Jardim de Infância, adjacente ao edifício P3, é constituído por três salas, um espaço polivalente e dois gabinetes.

7

Escola Básica de Almada

A escola localiza-se na freguesia de Almada, na zona antiga da cidade. O seu edifício foi construído no âmbito do Plano dos Centenários, com dois conjuntos de quatro salas distribuídas por dois pisos. No âmbito de obras de restauro e beneficiação foram construídas duas outras salas: uma para funcionamento das atividades dos tempos livres e refeitório escolar e outra de recursos/sala de professores. Funcionou, no ano letivo de 2007-08, nesta escola, uma unidade de ensino estruturado para alunos diagnosticados com Perturbações do Espectro do Autismo.

Escola Básica n.º 3 de Almada

A história desta escola remonta ao ano de 1955, quando sede da Escola Industrial e Comercial de Almada. Na década de 70, passou a ser uma dependência da Escola Primária N.º 3 de Almada que, por excesso de alunos, teve de deslocar para estas instalações algumas turmas. Posteriormente, passou a ser designada por Escola Básica do 1.º Ciclo N.º 4 de Almada. Foi, também, neste estabelecimento que funcionou o primeiro Jardim de Infância da rede pública de Almada. A sua construção não obedece a um plano arquitetónico definido, pelo que as suas características divergem das outras escolas. O edifício é constituído por quatro salas de aula do 1º ciclo, duas salas de Jardim de Infância, um refeitório e uma sala para funcionamento das Atividades de Animação e de Apoio à Família, distribuídos por dois andares.

1.1.1.1. População escolar no Agrupamento

Níveis de ensino		Anos letivos		
		12/13	13/14	14/15
Educação Pré-Escolar	Nº Grupos	9	10	10
	Nº Alunos	198	235	215
	Nº NEE	4	2	5
1.º Ciclo	Nº Turmas	33	34	34
	Nº Alunos	710	720	740
	Nº NEE	42	49	53
2.º Ciclo	Nº Turmas	22	22	21
	Nº Alunos	493	501	466
	Nº NEE	----	22	31
3.º Ciclo	Nº Turmas	28	27	30
	Nº Alunos	615	639	699
	Nº NEE	37	25	28
Ensino Vocacional/CEF	Nº Turmas	8	3	2
	Nº Alunos	116	57	43
	Nº NEE	2	1	4
Ensino Secundário	Nº Turmas	17	17	18
	Nº Alunos	452	437	490
	Nº NEE	12	8	10
Ensino profissional	Nº Turmas	9	10	10
	Nº Alunos	119	169	160
	Nº NEE	11	3	2

Apoio Social Escolar

Subsídio	Anos letivos		
	12/13	13/14	14/15
Escalão A	ND	467	551
Escalão B	ND	277	317
Total	ND	744	868

Suplemento Alimentar

CICLOS	Suplemento Alimentar
Pré - escolar	0*
1.º Ciclo	0*
2.º Ciclo	1
3.º Ciclo	4
Secundário	7
Total	12

* A responsabilidade do Suplemento Alimentar no Pré-escolar e no 1.º Ciclo é da autarquia.

1.1.1.2. Corpo docente

		Anos letivos		
		12/13	13/14	14/15
Professores de Carreira		206	210	200
Professores contratados		31	46	51

1.1.1.3. Pessoal não docente

		Anos letivos		
		12/13	13/14	14/15
Assistentes Operacionais	Quadro	24	25	25
	Contratados	36	25	32
Técnicos Administrativos		16	16	15
Técnicos Superiores		2	2	2

1.1.2. Oferta formativa

A oferta formativa do Agrupamento vai desde o pré-escolar até ao 12.º ano. Nos cursos científico-humanísticos do Ensino Secundário, a partir de 2015/2016, estender-se-á a todo o conjunto de cursos com o início da lecionação do de Ciências Socioeconómicas. Tanto no Ensino Básico como no Ensino Secundário, assegura-se uma oferta alternativa ao ensino geral, seja para os alunos que revelem mais dificuldades nos 2.º ou 3.º ciclos (Cursos Vocacionais) seja para os que, tendo concluído o 9.º ano, desejem prosseguir os seus estudos numa área do Ensino Secundário que favoreça a formação prática, em estreita relação com o núcleo empresarial da comunidade envolvente mas possibilitando, a quem o deseje, o prosseguimento de estudos.

9

ENSINO BÁSICO	
Pré-escolar e 1.º ciclo do Ensino Básico	
2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico	
Cursos de Educação e Formação	Operador de Fotografia Desenhador de Construções Mecânicas
Cursos Vocacionais	Comércio, Audiovisuais e Informática Multimédia, Audiovisuais e Artes da Música* Multimédia, Equipamentos e Artes Manuais* Multimédia, Audiovisuais e Artes do Espetáculo* Multimédia, Equipamentos e Artes e Ofícios*

ENSINO SECUNDÁRIO	
Cursos Científico-Humanísticos	Artes Visuais Ciências e Tecnologias Ciências Socioeconómicas* Línguas e Humanidades
Cursos profissionais	Eletrónica, Automação e Computadores Energias Renováveis Instalações Elétricas Mecatrónica Mecatrónica Automóvel

* Cursos a iniciar em 2015/2016

As finalidades educativas para o desenvolvimento de uma cidadania crítica, ativa e participativa estão refletidas nas opções da oferta formativa:

1 - Oferta dos quatro Cursos Científico-Humanísticos:

Reforça a marca identitária da história do ensino secundário da Escola Secundária Emídio Navarro, reconhecida no concelho por gerações de alunos e pela comunidade em geral. Associada a esta identidade encontra-se um património construído, ao nível de recursos laboratoriais e oficiais que legitima esta opção. Permite-se, assim, todas as oportunidades de escolha para alunos e alunas do Agrupamento.

2 - Oferta dos Cursos Profissionais:

Os atuais cursos (Eletrónica, Automação e Computadores, Energias Renováveis, Instalações Elétricas, Mecatrónica e Mecatrónica Automóvel) respondem:

a) às necessidades de qualificação no mercado de trabalho, com condições para garantir estágios nas empresas da área;

b) a uma necessidade formativa do concelho, visto ser a única instituição de ensino pública nele localizada a oferecer esta oportunidade.

Numa lógica de igualdade de oportunidades entre géneros, e porque os cursos profissionais que o Agrupamento presentemente oferece são essencialmente escolhidos por alunos do sexo masculino, propõe-se o alargamento da oferta atual, tendo por base os recursos humanos e materiais do Agrupamento, a cursos que respondam de modo mais direto à procura de discentes do sexo feminino, e que igualmente se coadunem com as respostas que os já existentes dão, como sejam o Curso Profissional de Técnico de Análise Laboratorial, o Curso Profissional de Técnico de Processamento e Controlo de Qualidade Alimentar e o Curso Profissional de Música.

10

3 - Oferta de Cursos Vocacionais no Ensino Básico.

Disponibilizam-se percursos alternativos ao ensino regular para os alunos e alunas do Agrupamento de forma a combater a autoexclusão e o abandono escolar com vista a uma cidadania ativa e participativa.

1.1.3. Medidas para a promoção do sucesso

No âmbito da autonomia do Agrupamento, deverão ser adotadas medidas para promoção do sucesso escolar que visem a consolidação do processo de ensino e de aprendizagem em todos os ciclos de ensino e a resolução das dificuldades dos alunos. Deste modo, elencam-se as seguintes possibilidades:

- a) medidas de apoio ao estudo, que proporcionem um acompanhamento mais capaz do aluno: Sala de Estudo na EDAC e Raiz do Conhecimento na ESEN;
- b) apoio ao Estudo, no 1.º ciclo, com prioridade para o reforço do apoio nas disciplinas de Português e de Matemática;
- c) apoio ao Estudo, no 2.º ciclo, com prioridade para o reforço do apoio nas disciplinas de Português, de Matemática e de Inglês;
- c) criação transitória de grupos de homogeneidade relativa no que respeita ao desempenho escolar;
- d) coadjuvação em sala de aula;

- e) constituição de percursos curriculares alternativos;
- f) orientação para um curso vocacional após redefinição do percurso escolar do aluno;
- g) acompanhamento extraordinário dos alunos nos 1.º e 2.º ciclos;
- h) acompanhamento a alunos com classificação final inferior a 3 a Português ou a Matemática no ano escolar anterior.

Salientam-se também outras medidas que o Agrupamento considera complementares das anteriores para uma efetiva promoção do sucesso:

- Ofertas complementares de cidadania: mantendo as temáticas da cidadania da UNESCO nas ofertas complementares (Educação para a Cidadania, Património nas Mãos dos Jovens e Educação Financeira, em 2014/2015, prevendo-se, para 2015/2016 a implementação dos referenciais Igualdade de Género, Interculturalidade, Ambiente Sustentável e Educação para os Media), operacionalizadas pelos referenciais propostos pelo MEC, numa perspetiva transversal aos diversos ciclos do Ensino Básico, consolida-se a igualdade de oportunidades para todos os alunos.

- Incremento das literacias emergentes no pré-escolar e no 1.º Ciclo através de parcerias interciclos: pretende-se reforçar a coesão e coerência interciclos nomeadamente através de atividades que permitam parcerias entre professores dos diversos ciclos.

- Reforço à inclusão desde o pré-escolar: é objetivo do Agrupamento operacionalizar de forma mais sistematizada as atividades de deteção e de acompanhamento de alunos com necessidades educativas especiais precocemente.

O Agrupamento dispõe, ainda, de duas unidades de ensino estruturado, situadas na Escola Básica Cataventos da Paz e na Escola Básica D. António da Costa.

1.1.4. Estruturas de Orientação Educativa

1.1.4.1. Departamentos Curriculares

Departamentos	Grupos de Recrutamento de Docentes / Disciplinas
Educação Pré-escolar	100 – Educação Pré-escolar
1.º Ciclo do Ensino Básico	110 – 1.º Ciclo do Ensino Básico
Artes e Tecnologias	530 – Educação Tecnológica 540 – Eletrotécnica 550 – Informática 600 – Artes Visuais
Ciências Experimentais	230 – Matemática e Ciências da Natureza 510 – Física e Química 520 – Biologia e Geologia
Ciências Sociais e Humanas	200 – Português e Estudos Sociais/ História e Geografia de Portugal 290 – Educação Moral e Religiosa Católica 400 – História 410 – Filosofia 420 – Geografia 430 – Economia e Contabilidade
Expressões	240 – Educação Visual e Tecnológica 250 – Educação Musical

	260 – Educação Física
	620 – Educação Física
	910 – Educação Especial 1
Línguas Estrangeiras	220 – Português e Inglês
	320 – Francês
	330 – Inglês
	350 – Espanhol
Matemática	230 – Matemática Ciências da Natureza
	500 – Matemática
Português	210 – Português e Francês
	300 – Português

1.1.4.2. Coordenação de Estabelecimento

A coordenação de cada estabelecimento é assegurada por um professor titular, em exercício de funções no estabelecimento, nomeado pelo diretor por quatro anos.

1.1.4.3. Articulação Curricular

Na educação pré-escolar e no 1.º ciclo do ensino básico, a articulação curricular é assegurada por conselhos de docentes que, em cada escola, integram os educadores de infância e os professores do 1.º ciclo.

12

1.1.4.4. Coordenação de ano e de ciclo

A coordenação pedagógica de cada ano e ciclo tem por finalidade a articulação das atividades das turmas, sendo assegurada por estruturas próprias, nos seguintes termos:

- por conselho de docentes, no pré-escolar e no 1.º ciclo do ensino básico;
- por conselho de diretores de turma, nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, e no ensino secundário e profissional, bem como Cef e Cursos Vocacionais.

1.1.5. Serviços especializados

1.1.5.1. Biblioteca Escolar

O Manifesto da IFLA/UNESCO para as Bibliotecas Escolares e o Programa da Rede de Bibliotecas Escolares, no qual as bibliotecas do Agrupamento se encontram integradas, definem princípios orientadores da sua missão e finalidades.

A missão das Bibliotecas Escolares centra-se no desenvolvimento de competências para a aprendizagem ao longo da vida, que permitam aos alunos tornarem-se cidadãos responsáveis e, no contexto atual da sociedade de informação e do conhecimento, constituem-se como um importante polo de interesse e aprendizagem na vida social, cultural e educativa do meio escolar.

No Agrupamento, as Bibliotecas Escolares têm por função apoiar todos os departamentos curriculares e escolas do 1.º ciclo quer nas atividades específicas desenvolvidas

no âmbito das várias disciplinas, quer nos projetos de natureza disciplinar, interdisciplinar ou transdisciplinar, bem como desencadear ações promotoras das diferentes literacias e de trabalho com a comunidade, no sentido de divulgar e de facilitar a utilização dos seus recursos (acesso ao fundo documental e a equipamentos informáticos e Internet) e serviços (empréstimos, consulta, leitura e visionamento de documentos e outros recursos educativos e disponibilização de informação *on-line*).

1.1.5.2. Serviço de Psicologia e Orientação

O Serviço de Psicologia e Orientação, como Serviço Especializado de Apoio Educativo (Dec.-Lei 190/91, de 17 de maio) constitui-se como uma componente importante do processo educativo. No âmbito da sua ação, o apoio é desenvolvido no domínio psicopedagógico, a alunos e professores, e no domínio do sistema de relações interpessoais na escola e entre esta e a comunidade. Na prossecução das suas atribuições, assegura o acompanhamento do aluno ao longo do percurso escolar, individualmente ou em grupo, contribuindo para identificar os seus interesses e aptidões, intervindo em áreas de dificuldade que possam surgir na situação de ensino-aprendizagem, facilitando o desenvolvimento da sua identidade pessoal e a construção do seu projeto de vida. Desenvolve ações de aconselhamento psicossocial e vocacional; promove atividades de informação escolar e profissional; facilita a articulação entre a escola e o mundo do trabalho; apoia as atividades educativas numa vertente psicológica e psicopedagógica, tendo em vista o sucesso escolar, a igualdade de oportunidades e a adequação das respostas educativas; colabora em experiências pedagógicas e em ações de formação de professores.

13

1.1.5.3. Grupo de Educação Especial

Os apoios disponibilizados pelos docentes deste grupo visam a criação de condições para a adequação do processo educativo às necessidades educativas especiais dos alunos com limitações significativas ao nível da atividade e da participação num ou vários domínios de vida, decorrentes de alterações funcionais e estruturais de caráter permanente, resultando em diferenças continuadas ao nível da comunicação, da aprendizagem, da mobilidade, da autonomia, do relacionamento interpessoal e da participação social. Tem por objetivos a inclusão educativa e social, o acesso e o sucesso educativo, a autonomia, a estabilidade emocional, bem como a promoção de igualdade de oportunidades, a preparação para o prosseguimento de estudos ou para uma adequada preparação para a vida ativa.

1.2. Medidores de qualidade

1.2.1. Taxa de transição/aprovação (em %)

Nível de ensino	Anos letivos	
	12/13	13/14
1.º ciclo	92	91
2.º ciclo	82	84
3.º ciclo	82	85
Secundário	81	79

1.2.2. Taxa de retenção ou desistência (em %)*

Nível de ensino	Anos letivos	
	12/13	13/14
1.º ciclo	18	19
2.º ciclo	18	15
3.º ciclo	17	16
Secundário	21	25

* Percentagem de alunos que não podem transitar para o ano seguinte.

1.2.3. Comportamento*

Tipologias (por categorias)	Anos letivos e nível de ensino							
	12/13				13/14			
	1.º	2.º	3º	Secundário	1.º	2.º	3º	Secundário
Falta de respeito à figura do Professor de forma sistemática e continuada e/ou muito grave apesar de ter ocorrido uma única vez	0	5	6	0	0	6	6	0
Falta de respeito à figura do Professor de forma descontinuada e esporádica	0	0	13	11	0	0	0	0
Agressão física	0	2	4	3	2	4	4	0
Danos nos equipamentos e recursos institucionais	0	1	1	1	0	0	1	0
Falta de respeito aos Assistentes Operacionais	0	0	2	1	0	0	1	0
Furto	0	4	1	0	0	0	0	0
Consumo de substâncias aditivas	0	1	0	0	0	0	0	0

14

* Esta contagem diz apenas respeito às medidas disciplinares sancionatórias relativas às alíneas do Artigo 28.º - Medidas disciplinares sancionatórias do Estatuto do Aluno e Ética Escolar (Lei 51/2012 de 5 de setembro): **b.** A suspensão até 3 dias úteis; **c.** A suspensão da escola entre 4 e 12 dias úteis; **d.** A transferência de escola; **e.** A expulsão da escola.

1.3. Análise SWOT

Para que se possa perceber o que é o Agrupamento no presente e o que pode esperar no futuro e, deste modo, estabelecer estratégias e definir prioridades, procedeu-se ao reconhecimento do seu ambiente interno e do ambiente externo envolvente. O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês e é um acrônimo de Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats).

A análise ao ambiente interno e ao ambiente externo do Agrupamento contribui para a construção de um projeto pedagógico para o Agrupamento fundado no aproveitamento das potencialidades existentes e na superação das dificuldades atuais. Entendem-se os pontos fortes como qualidades da instituição que a ajudam a alcançar os seus objetivos e os pontos fracos como atributos que prejudicam o cumprimento dos mesmos; as oportunidades e as

ameaças, são percebidas como condições externas ao Agrupamento que o poderão ajudar a alcançar os seus objetivos, as primeiras, e como condições exógenas que poderão dificultar a prossecução desses mesmos objetivos, as segundas.

Ambiente Interno

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> Resultados escolares melhores que a média nacional nos três indicadores: taxa de transição; resultados em exames nacionais; abandono escolar. <ul style="list-style-type: none"> Elevada taxa de alunos que ingressa no Ensino Superior. N.º elevado de alunos em estágio por ano letivo. Oferta formativa diversificada. N.º elevado de docentes com formação especializada. Quadro de pessoal docente estável. Existência de várias bibliotecas escolares / centro de recursos / Centro Unesco Ciência, Arte e Engenho / com condições privilegiadas em termos de espaços e equipamentos. Horário alargado da Biblioteca Escolar/Centro de Recursos das Escolas ESEN e EDAC. Bom aproveitamento dos recursos humanos a nível do pessoal docente, administrativo e operacional. Mobilização eficaz dos recursos dos serviços técnico-pedagógicos em prol da inclusão dos alunos de educação especial. Bom nível de apetrechamento no que respeita aos equipamentos informático, laboratorial e oficinal. Apoio ao funcionamento do pré-escolar e do 1.º CEB. Apoio na tomada de decisão no que respeita à rede escolar. Dinamismo das atividades do Desporto Escolar, no sentido de proporcionar aos alunos uma ocupação saudável dos seus tempos livres e a sua integração na comunidade. Articulação e trabalho desenvolvido com as Associações de Pais e Encarregados de Educação. Dinamização de projetos de trabalho a médio e longo prazo, nomeadamente 	<ul style="list-style-type: none"> Necessidades de maior articulação e uniformização dos procedimentos e práticas dos docentes face à indisciplina entre os estabelecimentos que compõem o agrupamento. Prioridade no aproveitamento dos recursos humanos (necessidades temporárias) penalizadora dos apoios educativos. Apesar de uma significativa melhoria, trabalho cooperativo entre professores do ensino básico dos diferentes estabelecimentos e do ensino secundário necessidade de maior consolidação. Inexistência de espaços dedicados ao acompanhamento individual dos alunos com Necessidades Educativas Especiais de caráter permanente (NEEcp), nos estabelecimentos de 1.º ciclo e EDAC. Não uniformidade no período de aulas entre a ESEN e a EBDAC, nomeadamente no turno da tarde da segunda escola, com mancha horária demasiado longa. Insucesso nos cursos profissionais.

<p>internacionais, envolvendo docentes e alunos do Agrupamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferta de espaços diferenciados, como clubes, para motivação e envolvimento dos alunos em atividades de enriquecimento curricular. Oferta de espaços de apoio ao trabalho do aluno, com horário alargado nos turnos da manhã e da tarde, como a Sala de Estudo e a Raiz do Conhecimento. Participação de todos os níveis de ensino em projetos/atividades comuns. Articulação na planificação e desenvolvimento de atividades, visitas de estudo e projetos entre o pré-escolar e o 1.º ciclo e entre as diferentes disciplinas dos restantes níveis de ensino. Análise sistemática dos resultados das aprendizagens. Adesão dos alunos às atividades promovidas pelo Agrupamento. 	
---	--

Ambiente Externo e/ou Interno

16

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> Potenciação da <i>internet</i> e de outros meios de comunicação enquanto canais privilegiados, para reforçar a informação e a comunicação capazes de reforçar a imagem do Agrupamento. Manutenção de uma rede de cooperação com as empresas e instituições educativas e outras do Concelho e de Concelhos limítrofes. Estabelecimento de parcerias com instituições / associações de carácter artístico e/ou cultural. Colaboração e abertura da autarquia no apoio à organização de eventos. Existência de postos de trabalho / empresas para estágios profissionais em várias áreas. Localização estratégica do concelho em termos de acessibilidades e de oferta cultural, científica, artística, desportiva e social. Alargamento das parcerias e protocolos com entidades públicas e 	<ul style="list-style-type: none"> Escassos recursos financeiros. Avaliação do pessoal docente e não docente não se traduz numa melhoria na progressão das carreiras (consignada na lei e no presente "congeladas"). Progressivo envelhecimento demográfico da zona de influência do Agrupamento, com reflexos diretos no número de alunos a frequentar os diversos níveis de ensino. Desinteresse e desvalorização da escola por parte de alguns alunos e encarregados de educação decorrente de situações socioeconómicas problemáticas. Conjuntura nacional de crise que poderá agravar o desemprego ou a precariedade laboral, conducentes com uma rutura com a escola e a procura, por parte de alguns alunos, de empregos temporários e pouco qualificados. Política Educativa que por vezes não se revê nas necessidades da sociedade civil. Descrédito da imagem e perda

<p>privadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforço das parcerias e protocolos com a CMA e a União de Freguesias. • Participação de toda a comunidade educativa na elaboração do novo Projeto Educativo de Agrupamento. • Manutenção da oferta formativa no âmbito do Ensino Artístico Especializado na Música em parceria com a Academia de Música de Almada. • Consolidar a articulação interdisciplinar, favorecendo a sequencialidade das aprendizagens. 	<p>progressiva da autoridade do professor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constante aumento do número de alunos por turma. • Aumento, no horário dos professores, das tarefas não letivas que lhes são atribuídas. • Aumento da diversidade de públicos que pode favorecer, em certos anos letivos o aumento da indisciplina.
--	--

Legenda:  Indicador Pedagógico  Indicador de Recursos  Indicador Administrativo

 Indicador Pedagógico e de Recursos  Indicador de Gestão e Organização Interna em articulação com a tutela

2. Missão, Visão e Linhas Orientadoras

2.1. Missão

Cabe ao Agrupamento desenvolver processos eficazes para a promoção de aprendizagens que conduzam os alunos ao sucesso e à construção de uma identidade como pessoas e como profissionais e que, simultaneamente, possam ir ao encontro dos seus interesses e ensejos. Deste modo, deve o Agrupamento prestar um serviço público de educação de qualidade, através de um conjunto de sinergias com a comunidade, visando a formação integral de cidadãos preparados para aprendizagens ao longo da vida e também para o exercício de uma cidadania responsável.

Para cumprir esta missão, o Agrupamento necessita de instrumentos sendo um deles o Projeto Educativo, que deverá ser representativo de todas as diferentes realidades socioeducativas e pedagógicas existentes nos diversos estabelecimentos de ensino do Agrupamento.

O Projeto Educativo, tal como os restantes documentos orientadores da vida do Agrupamento, deverá ser alvo de monitorização através de uma avaliação regular do grau de consecução de acordo com o calendário definido, ao longo dos quatro anos da sua vigência.

2.2. Visão

Pretende-se que o Agrupamento de Escolas Emídio Navarro seja reconhecido como uma organização educativa de referência pela excelência do ensino e da formação ministrados, pelo desenvolvimento de práticas educativas inovadoras, pela qualidade na formação de cidadãos responsáveis e empreendedores com repercussões ao nível do desenvolvimento do concelho de Almada.

2.3. Valores

Este Projeto Educativo é o documento estratégico a partir do qual se perspetiva a ação do Agrupamento e nele se contemplam os seguintes valores:

- Exigência
- Qualidade
- Cooperação
- Responsabilidade
- Participação
- Partilha
- Satisfação
- Equidade
- Inclusão
- Cidadania
- Reconhecimento do mérito

2.4. Linhas orientadoras de ação

Linha orientadora: 1. Gestão e liderança.

Pretende-se com esta linha orientadora associar os princípios fundamentais da democraticidade e participação de todos os intervenientes nas tomadas de decisão que se relacionem com o modelo organizacional, nomeadamente nos domínios da organização interna e da regulamentação do seu funcionamento. Deste modo, procura-se ir ao encontro da visão estratégica do Agrupamento, desde a conceção de documentos orientadores ou de referência até à política de gestão de recursos humanos, físicos e financeiros.

OBJETIVOS	AÇÕES A DESENVOLVER
Consolidar a estrutura orgânica do Agrupamento para aumentar a sua eficiência e eficácia.	<ul style="list-style-type: none">✓ Aprofundar as formas de articulação dos vários setores do Agrupamento e de cada escola, incluindo a definição das respetivas competências e plano de atividades.✓ Agilizar procedimentos e instrumentos de avaliação sistemática do desempenho global do Agrupamento e de cada uma das escolas que permitam produzir relatórios e estudos que sirvam de base a tomadas de decisão: Criação do Organograma da nova equipa da AA/DAQ (ver anexo).✓ Sustentar práticas de autoavaliação visando a melhoria contínua do Agrupamento.✓ Manter os processos de autoavaliação adequando os indicadores em função dos referentes definidos pela equipa da AA e da IGEC.✓ Reformular ou reforçar estratégias de acordo com os resultados da avaliação sistemática.✓ Generalizar, pela partilha, as boas práticas de funcionamento a todas as escolas que constituem o Agrupamento.
Melhorar a gestão de recursos existentes.	<ul style="list-style-type: none">✓ Desenvolver instrumentos e procedimentos que permitam a eficiência da gestão de materiais de bens de consumo, numa perspetiva de conservação do património e de redução de custos.✓ Elaborar um plano com a DGEstE, CMA e Parque Escolar para a obtenção de fundos necessários ao melhoramento dos equipamentos e espaços escolares.✓ Adaptar os espaços existentes face às exigências.✓ Concluir a inventariação dos recursos materiais.✓ Melhorar o grau de satisfação dos utentes ao nível do atendimento e da qualidade do serviço prestado nos vários setores do Agrupamento.
Orientar a despesa e o investimento. Criar mecanismos para a resolução dos problemas.	<ul style="list-style-type: none">✓ Acompanhar as mudanças introduzidas com a alteração da chefia do PNDO.✓ Criar mecanismos de avaliação neste setor.✓ Promover ações de formação específicas para o PNDO.✓ Criar carta de princípios para o PNDO e PNDT, tendo em vista a prevenção de conflitos✓ Redefinir uma rede de comunicação interna no sentido de agilizar a informação/comunicação em sentido vertical e horizontal.✓ Desenvolver políticas racionais de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira.✓ Promover candidaturas do Agrupamento a projetos diversificados.
Promover condições de segurança entre os membros da comunidade educativa.	<ul style="list-style-type: none">✓ Promover a articulação entre as equipas de segurança na operacionalização das medidas previstas nos Planos de Segurança das escolas.✓ Promover ações de formação assim como simulações, na preparação em questões de segurança.

Linha orientadora: 2. Organização pedagógica e sucesso educativo.

Com esta linha orientadora pretende-se dar resposta a três preocupações fundamentais relacionadas com a ação pedagógica: melhoria da prática pedagógica, melhoria da qualidade do sucesso escolar e processos de integração e de articulação na perspetiva do sucesso educativo.

OBJETIVOS	AÇÕES A DESENVOLVER
Promover a excelência do ensino que o Agrupamento oferece	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconhecer e premiar a excelência e o esforço pessoal. ✓ Apostar na codocência, sobretudo nos cursos vocacionais.
Melhorar o sucesso académico dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhorar a articulação e a coesão entre as escolas do Agrupamento e os diferentes ciclos de escolaridade. ✓ Desenvolver os métodos de planificação atendendo às metas de aprendizagem, dando ênfase a métodos, processos e resultados. ✓ Reforçar a articulação curricular, numa perspetiva vertical e horizontal. ✓ Flexibilizar os currículos, conciliando as experiências de aprendizagem com as vivências e expectativas dos alunos. ✓ Desenvolver e aplicar estratégias e metodologias inovadoras, incluindo a resolução de problemas e o trabalho de projeto. ✓ Definir critérios e criar instrumentos de avaliação que permitam avaliar a eficácia da gestão do currículo nas várias disciplinas, introduzindo correções sempre que necessário. ✓ Ajudar os alunos a criar hábitos de trabalho e técnicas de estudo eficazes, aprofundando modelos já testados e implementados. ✓ Responder às necessidades educativas especiais dos alunos, dando relevância às unidades de ensino estruturado. ✓ Reconhecer e divulgar as boas práticas, utilizando-as como modelos para o futuro. ✓ Promover as bibliotecas escolares enquanto elementos privilegiados na execução do processo de ensino-aprendizagem. ✓ Melhorar a articulação e a comunicação no binómio escola-família.
Promover a disciplina	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uniformizar documentos e procedimentos relativos à disciplina nos diferentes estabelecimentos de ensino. ✓ Promover um clima organizacional em que impere o respeito e a disciplina. ✓ Solicitar a colaboração dos pais e encarregados de educação para a resolução dos problemas de incumprimento por parte dos alunos. ✓ Desenvolver iniciativas que possam contribuir para a sensibilização dos Pais e EE quanto a questões disciplinares, numa ótica preventiva.
Promover formas diferenciadas de apoio educativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responder às necessidades de apoio educativo dos alunos, nas várias modalidades, nos diferentes níveis de ensino. ✓ Responder às necessidades educativas especiais dos alunos, relevando o apoio especializado. ✓ Reforçar as boas práticas de apoio ao estudo e estendê-las dentro do enquadramento legal possível no semanário/horário dos docentes a outros estabelecimentos de ensino do agrupamento.
Orientar vocacional e profissionalmente os alunos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientar/apoiar os alunos na realização dos seus percursos de vida. ✓ Desenvolver iniciativas que possam contribuir para perspetivar projetos de vida profissional diversos. ✓ Combater o insucesso dos Cursos Profissionais, nomeadamente pela criação do Prémio de Mérito de Responsabilidade Pessoal e Profissional aos alunos sem módulos em atraso. ✓ Combater o insucesso, envolvendo os alunos durante a realização do curso, com entidades externas para consolidação das aprendizagens adquiridas.

Linha orientadora: 3. Identidade e coesão do Agrupamento.

Esta linha orientadora pretende dar relevo à articulação na perspetiva organizacional; à qualidade do serviço prestado; à comunicação interna e externa do Agrupamento, na sua imagem e no impacto esperado na comunidade; e ainda à avaliação interna, elemento essencial para a promoção do sucesso educativo.

OBJETIVOS	AÇÕES A DESENVOLVER
Criar uma identidade do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none">✓ Desenvolver a imagem institucional do Agrupamento.✓ Promover a interação entre as diversas escolas do Agrupamento.✓ Fomentar a realização de eventos que motivem a participação de encarregados de educação e da comunidade.
Melhorar a comunicação interna e externa	<ul style="list-style-type: none">✓ Melhorar os circuitos de informação.✓ Intensificar a utilização dos meios informáticos disponíveis: mails institucionais, plataforma <i>moodle</i>, páginas web das várias escolas do Agrupamento.✓ Aperfeiçoar a página institucional do Agrupamento.
Promover uma cultura de mérito e de exceléncia	<ul style="list-style-type: none">✓ Desenvolver, no Agrupamento, atividades de mostra do trabalho realizado por professores e alunos em cada escola.✓ Desenvolver atividades no âmbito da Mostra de Ensino promovida pela autarquia.✓ Desenvolver atividades colaborativas entre escolas de forma a promover os temas UNESCO para a cidadania.✓ Aprofundar a participação do Agrupamento em concursos e projetos externos.

Linha orientadora: 4. Integração, inclusão e igualdade de oportunidades

Esta linha orientadora abrange a oferta educativa e formativa, a inclusão e o sucesso da população escolar, visando uma maior ligação às necessidades da comunidade bem como o aprofundamento das relações entre os seus vários atores.

OBJETIVOS	AÇÕES A DESENVOLVER
Diversificar as ofertas e oportunidades de educação e formação	<ul style="list-style-type: none">✓ Manter a oferta educativa/formativa, promovendo a criação de cursos em função das necessidades da comunidade educativa.✓ Manter e alargar protocolos com instituições e empresas locais e de concelhos adjacentes como resposta à formação académica e profissional dos alunos.✓ Aprofundar o ensino artístico especializado no domínio das atividades físicas e artísticas.
Aprofundar a inclusão e o sucesso educativo	<ul style="list-style-type: none">✓ Promover respostas pedagógicas diversificadas e adequadas para os alunos com necessidades educativas especiais.✓ Promover a inclusão e a igualdade de oportunidades preparando os alunos para o prosseguimento de estudos, para a vida profissional e para a transição para a vida ativa.✓ Dar visibilidade à variedade e riquezas linguística e cultural existente nas várias escolas do Agrupamento.
Aumentar as ofertas e oportunidades de adequada formação interna e externa para todos os membros da comunidade	<ul style="list-style-type: none">✓ Melhorar o plano interno de formação que responda às necessidades identificadas pelos departamentos, grupos disciplinares e serviços, em colaboração com o Centro de Formação de Professores.✓ Melhorar mecanismos de avaliação interna do processo de ensino-aprendizagem, numa perspetiva de melhoria constante.✓ Desenvolver no seio do Conselho Pedagógico o apoio à inovação, através da coordenação, apoio e incentivo a projetos.✓ Incentivar o desenvolvimento de projetos de natureza não curricular que possam enriquecer a experiência dos alunos, através do contacto com instituições que promovem trabalho nos domínios sociais, culturais e artísticos.

3. Parcerias. Protocolos.

No âmbito da sua ação socioeducativa, o agrupamento tem estabelecido protocolos e desenvolvido parcerias com um conjunto significativo de instituições dos mais diferentes domínios.

Instituições parceiras
Academia de Dança de Almada
Academia de Música de Almada
Associações de Pais e Encarregados de Educação
Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Lisboa (APPACDM)
Biblioteca Municipal de Almada
Bombeiros Voluntários de Almada
Bombeiros Voluntários de Cacilhas
Câmara Municipal de Almada
Centro de Formação de Associação de Escolas do Concelho de Almada (CFAECA)
Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica (CENFIM)
Centro de Formação Quinta dos Inglesinhos
Comissão Nacional da UNESCO
Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ)
Escola Segura- Policia de Segurança Pública
Escola Superior de Educação Jean Piaget (Almada)
Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa
Fórum Romeu Correia

Fundação PT
Goethe-Institut Portugal
Hospital Garcia de Orta
Instituto de Apoio e Desenvolvimento (ITAD)
Instituto de Emprego e Formação Profissional (Delegação Regional de Almada)
Museu da Cidade
Portugal Telecom (segmento Moche)
Serviços Municipalizados de Águas e Saneamento de Almada
Teatro Municipal de Almada
TKM - Universidade Sénior D. Sancho I
União de Freguesias de Almada - Cova da Piedade - Pragal – Cacilhas
Unidade de Saúde Familiar da Cova da Piedade
USALMA - Universidade Sénior de Almada

4. Avaliação. Monitorização.

O Projeto Educativo do Agrupamento não fica completo sem a definição dos mecanismos de controlo e de autorregulação da sua concretização. Sendo um projeto que foi elaborado por uma equipa alargada e contou com o contributo de vários membros da comunidade educativa, terá necessariamente de ser concretizado com o envolvimento de toda a comunidade, por meio dos seus órgãos e serviços formais, e por meio de projetos e intervenções tanto individuais como coletivas de grupos não formais.

Para manter a coesão do projeto e o enfoque no tema central escolhido, será necessário manter uma equipa coordenadora que procure agregar todas as atividades e ações propostas num Plano de Ação, instrumento fundamental tanto para a organização interna do Agrupamento como para a sua gestão eficaz.

A proposta de manutenção de um grupo de trabalho que monitorize e avalie a execução do projeto é em si mesmo uma estratégia de desenvolvimento que, através de apresentação de propostas para discussão em sede própria, permitirá a reformulação do projeto sempre que necessário ao longo do seu período de vigência.

A monitorização e a avaliação contínua do grau de concretização do projeto educativo deverá centrar-se numa reflexão relativamente:

- ao tema/ problema principal escolhido;
- às finalidades e objetivos definidos;
- às atividades selecionadas.

Essa reflexão deverá ocorrer no final de cada ano letivo, utilizando-se a forma que se considere mais adequada, o que deverá permitir aferir sobre o nível de concretização do que está preconizado neste documento, nomeadamente sobre o que foi e o que não foi realizado, bem como identificar as razões que contribuíram para os incumprimentos que se verificarem.

No final da sua vigência, a avaliação do projeto deverá contribuir ainda para um diagnóstico da situação do Agrupamento tendo como grande finalidade a preparação do projeto educativo seguinte, estabelecendo novos desafios em função das novas forças e oportunidades que se verificarem, assim como de novos focos de problemas que eventualmente possam surgir.

Esta avaliação interna pode e deve ser cruzada com procedimentos de avaliação externos ao projeto implementados no Agrupamento.

Anexo 1

Linhos Orientadoras 1,2,3 e 4 com metas definidas anualmente

OBJETIVOS	AÇÕES A DESENVOLVER	METAS
Consolidar a estrutura orgânica do Agrupamento para aumentar a sua eficiência e eficácia.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprofundar as formas de articulação dos vários setores do Agrupamento e de cada escola, incluindo a definição das respetivas competências e plano de atividades. ✓ Agilizar procedimentos e instrumentos de avaliação sistemática do desempenho global do Agrupamento e de cada uma das escolas que permitam produzir relatórios e estudos que sirvam de base a tomadas de decisão: Criação do Organograma da nova equipa da AA/DAQ (ver anexo). ✓ Sustentar práticas de autoavaliação visando a melhoria contínua do Agrupamento. ✓ Manter os processos de autoavaliação adequando os indicadores em função dos referentes definidos pela equipa da AA e da IGEC. ✓ Reformular ou reforçar estratégias de acordo com os resultados da avaliação sistemática. ✓ Generalizar, pela partilha, as boas práticas de funcionamento a todas as escolas que constituem o Agrupamento. 	Uniformizar o modelo CAF de AA a todos os estabelecimentos de ensino do agrupamento.
Melhorar a gestão de recursos existentes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver instrumentos e procedimentos que permitam a eficiência da gestão de materiais de bens de consumo, numa perspetiva de conservação do património e de redução de custos. ✓ Elaborar um plano com a DGEstE, CMA e Parque Escolar para a obtenção de fundos necessários ao melhoramento dos equipamentos e espaços escolares. ✓ Adaptar os espaços existentes face às exigências. ✓ Concluir a inventariação dos recursos materiais. ✓ Melhorar o grau de satisfação dos utentes ao nível do atendimento e da qualidade do serviço prestado nos vários setores do Agrupamento. 	Redução de custos em relação ao orçamento previsto para o ano letivo de 2013/2014. Conclusão da Inventariação de Bens e Recursos.
Orientar a despesa e o investimento. Criar mecanismos para a resolução dos problemas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompanhar as mudanças introduzidas com a alteração da chefia do PNDO. ✓ Criar mecanismos de avaliação neste setor. ✓ Promover ações de formação específicas para o PNDO. ✓ Criar carta de princípios para o PNDO e PNDT, tendo em vista a prevenção de conflitos ✓ Redefinir uma rede de comunicação interna no sentido de agilizar a informação/comunicação em sentido vertical e horizontal. ✓ Desenvolver políticas racionais de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira. ✓ Promover candidaturas do Agrupamento a projetos diversificados. 	Resolução do Polidesportivo semi coberto, com apresentação de medidas à Parque Escolar. Aplicação de questionários de satisfação
Promover condições de segurança entre os membros da comunidade educativa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover a articulação entre as equipas de segurança na operacionalização das medidas previstas nos Planos de Segurança das escolas. ✓ Promover ações de formação assim como simulações, na preparação em questões de segurança. 	Atualização dos Planos de Segurança nos respetivos estabelecimentos de ensino.

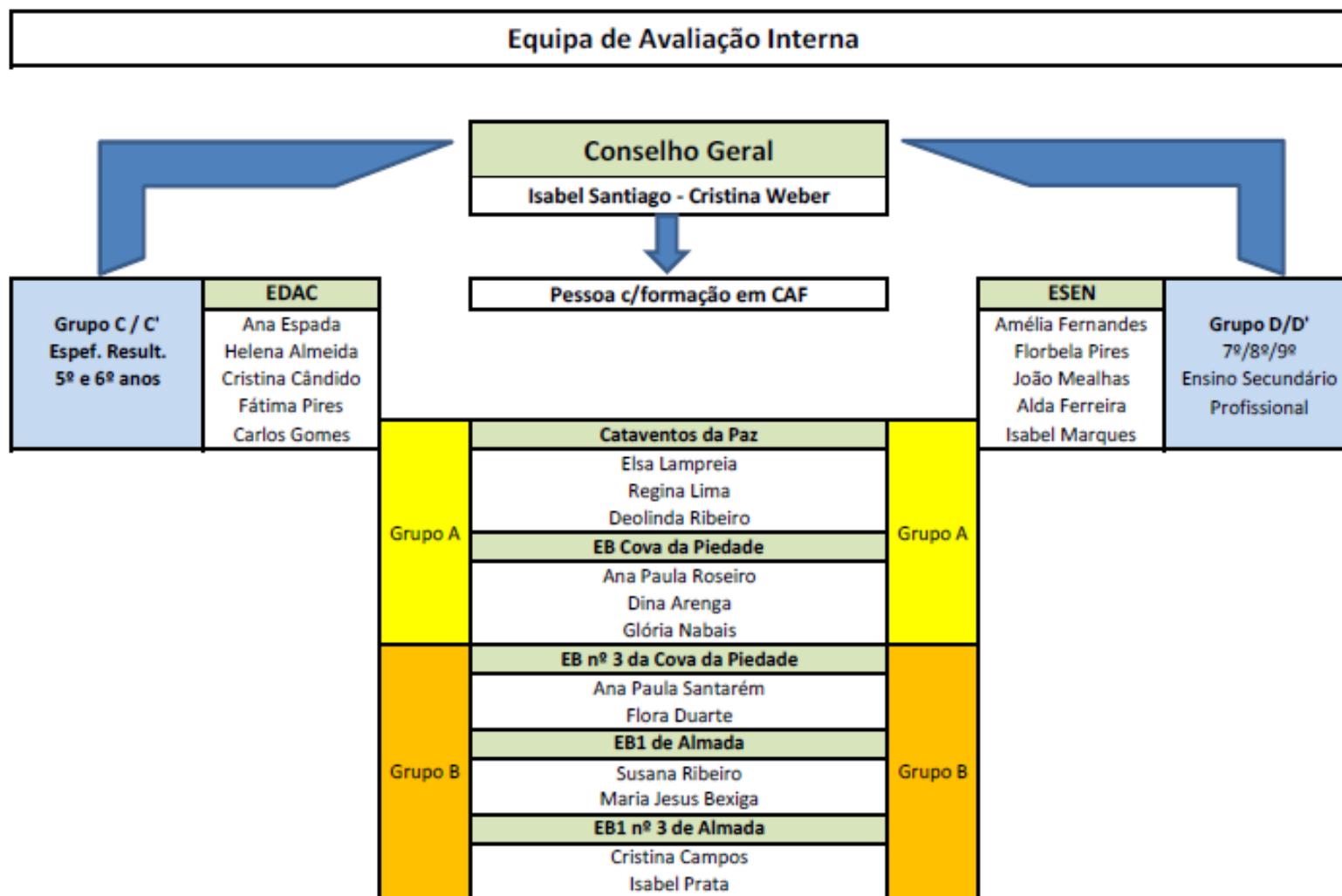
OBJETIVOS	AÇÕES A DESENVOLVER	METAS
Promover a excelência do ensino que o Agrupamento oferece	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconhecer e premiar a excelência e o esforço pessoal. ✓ Apostar na codocência, sobretudo nos cursos vocacionais. 	Manter as práticas do reconhecimento público dos alunos e dos docentes (prémios de mérito aos alunos e de carreira aos docentes).
Melhorar o sucesso académico dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhorar a articulação e a coesão entre as escolas do Agrupamento e os diferentes ciclos de escolaridade. ✓ Desenvolver os métodos de planificação atendendo às metas de aprendizagem, dando ênfase a métodos, processos e resultados. ✓ Reforçar a articulação curricular, numa perspetiva vertical e horizontal. ✓ Flexibilizar os currículos, conciliando as experiências de aprendizagem com as vivências e expectativas dos alunos. ✓ Desenvolver e aplicar estratégias e metodologias inovadoras, incluindo a resolução de problemas e o trabalho de projeto. ✓ Definir critérios e criar instrumentos de avaliação que permitam avaliar a eficácia da gestão do currículo nas várias disciplinas, introduzindo correções sempre que necessário. ✓ Ajudar os alunos a criar hábitos de trabalho e técnicas de estudo eficazes, aprofundando modelos já testados e implementados. ✓ Responder às necessidades educativas especiais dos alunos, dando relevância às unidades de ensino estruturado. ✓ Reconhecer e divulgar as boas práticas, utilizando-as como modelos para o futuro. ✓ Promover as bibliotecas escolares enquanto elementos privilegiados na execução do processo de ensino-aprendizagem. ✓ Melhorar a articulação e a comunicação no binómio escola-família. 	<ul style="list-style-type: none"> -Manter as práticas já existentes. -Manter e aperfeiçoar as ferramentas de apoio aos alunos nomeadamente na Raiz do Conhecimento (existência de estatística de frequência por turma). - Manter resultados obtidos nos exames nacionais. - Equiparar resultados EN entre escolas.
Promover a disciplina	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uniformizar documentos e procedimentos relativos à disciplina nos diferentes estabelecimentos de ensino. ✓ Promover um clima organizacional em que impere o respeito e a disciplina. ✓ Solicitar a colaboração dos pais e encarregados de educação para a resolução dos problemas de incumprimento por parte dos alunos. ✓ Desenvolver iniciativas que possam contribuir para a sensibilização dos Pais e EE quanto a questões disciplinares, numa ótica preventiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar estatísticas de indisciplina relativas ao ano anterior.
Promover formas diferenciadas de apoio educativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responder às necessidades de apoio educativo dos alunos, nas várias modalidades, nos diferentes níveis de ensino. ✓ Responder às necessidades educativas especiais dos alunos, relevando o apoio especializado. ✓ Reforçar as boas práticas de apoio ao estudo e estendê-las dentro do enquadramento legal possível no semanário/horário dos docentes a outros estabelecimentos de ensino do agrupamento. 	Ver metas em 2) desta linha orientadora.
Orientar vocacional e profissionalmente os alunos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientar/apoiar os alunos na realização dos seus percursos de vida. ✓ Desenvolver iniciativas que possam contribuir para perspetivar projetos de vida profissional diversos. ✓ Combater o insucesso dos Cursos Profissionais, nomeadamente pela criação do Prémio de Mérito de Responsabilidade Pessoal e Profissional aos alunos sem módulos em atraso. ✓ Combater o insucesso, envolvendo os alunos durante a realização do curso, com entidades externas para consolidação das aprendizagens adquiridas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar e diversificar o número de parcerias para estágios profissionais. - Incluir no RI proposta de nova categoria de mérito

OBJETIVOS	AÇÕES A DESENVOLVER	METAS
Criar uma identidade do Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver a imagem institucional do Agrupamento. ✓ Promover a interação entre as diversas escolas do Agrupamento. ✓ Fomentar a realização de eventos que motivem a participação de encarregados de educação e da comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurso para o Logotipo do Agrupamento.
Melhorar a comunicação interna e externa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhorar os circuitos de informação. ✓ Intensificar a utilização dos meios informáticos disponíveis: mails institucionais, plataforma <i>moodle</i>, páginas web das várias escolas do Agrupamento. ✓ Aperfeiçoar a página institucional do Agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar equipa de comunicação e informação. - Retomar as sínteses do Conselho Geral à semelhança do que acontece com o Conselho Pedagógico.
Promover uma cultura de mérito e de excelência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver, no Agrupamento, atividades de mostra do trabalho realizado por professores e alunos em cada escola. ✓ Desenvolver atividades no âmbito da Mostra de Ensino promovida pela autarquia. ✓ Desenvolver atividades colaborativas entre escolas de forma a promover os temas UNESCO para a cidadania. ✓ Aprofundar a participação do Agrupamento em concursos e projetos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar as atividades e dinâmicas já implementadas.

OBJETIVOS	AÇÕES A DESENVOLVER	METAS
Diversificar as ofertas e oportunidades de educação e formação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manter a oferta educativa/formativa, promovendo a criação de cursos em função das necessidades da comunidade educativa. ✓ Manter e alargar protocolos com instituições e empresas locais e de concelhos adjacentes como resposta à formação académica e profissional dos alunos. ✓ Aprofundar o ensino artístico especializado no domínio das atividades físicas e artísticas. 	- Manter práticas implementadas.
Aprofundar a inclusão e o sucesso educativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover respostas pedagógicas diversificadas e adequadas para os alunos com necessidades educativas especiais. ✓ Promover a inclusão e a igualdade de oportunidades preparando os alunos para o prosseguimento de estudos, para a vida profissional e para a transição para a vida ativa. ✓ Dar visibilidade à variedade e riquezas linguística e cultural existente nas várias escolas do Agrupamento. 	- Manter práticas implementadas.
Aumentar as ofertas e oportunidades de adequada formação interna e externa para todos os membros da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhorar o plano interno de formação que responda às necessidades identificadas pelos departamentos, grupos disciplinares e serviços, em colaboração com o Centro de Formação de Professores. ✓ Melhorar mecanismos de avaliação interna do processo de ensino-aprendizagem, numa perspetiva de melhoria constante. ✓ Desenvolver no seio do Conselho Pedagógico o apoio à inovação, através da coordenação, apoio e incentivo a projetos. ✓ Incentivar o desenvolvimento de projetos de natureza não curricular que possam enriquecer a experiência dos alunos, através do contacto com instituições que promovem trabalho nos domínios sociais, culturais e artísticos. 	- Manter práticas consolidadas.

Anexo 2
Organograma da Equipa AA/DAQ

Organograma Da Equipa de AA do Agrupamento





Agrupamento de Escolas Emídio Navarro Almada