



NA ESC O FUTURO É JÁ HOJE

**Proposta a colocar
à discussão pública**

12 a 20 de Novembro de 2009



Conselho Pedagógico - Equipa do Projecto Educativo

Proposta de Projecto Educativo para o quadriénio 2009-2013

Introdução

A Escola Secundária de Cantanhede (ESC), pólo promotor da educação a nível concelhio, mas também instituição de ensino em constante procura do que melhor responde aos desafios do futuro a nível nacional e internacional, decidiu encetar a elaboração do seu quarto Projecto Educativo na sequência de um complexo e aprofundado processo de auto-avaliação que, passando pela aplicação do modelo CAF (com as adaptações feitas pela IGE) e ainda por uma análise SWOT simplificada, permitiu definir este Projecto Educativo que se assume paralelamente como Plano Estratégico, visando a melhoria efectiva desta organização escolar. Com esse instrumento de gestão a orientar o rumo de acção da ESC, pretende-se assegurar o desenvolvimento sustentado da Escola num contexto que se antevê de mudança generalizada, desenvolvendo uma estratégia de proximidade que implique alunos, assistentes operacionais e técnicos, professores e técnicos superiores, pais e encarregados de educação, autarquia e comunidade alargada, sempre na perspectiva de que o envolvimento de todos a nível do raciocínio estratégico possibilite à escola encontrar os caminhos para atingir os objectivos que foram determinados com a colaboração de todos. Designámos este processo por planeamento estratégico e evidenciamos as suas principais fases no Apêndice I.

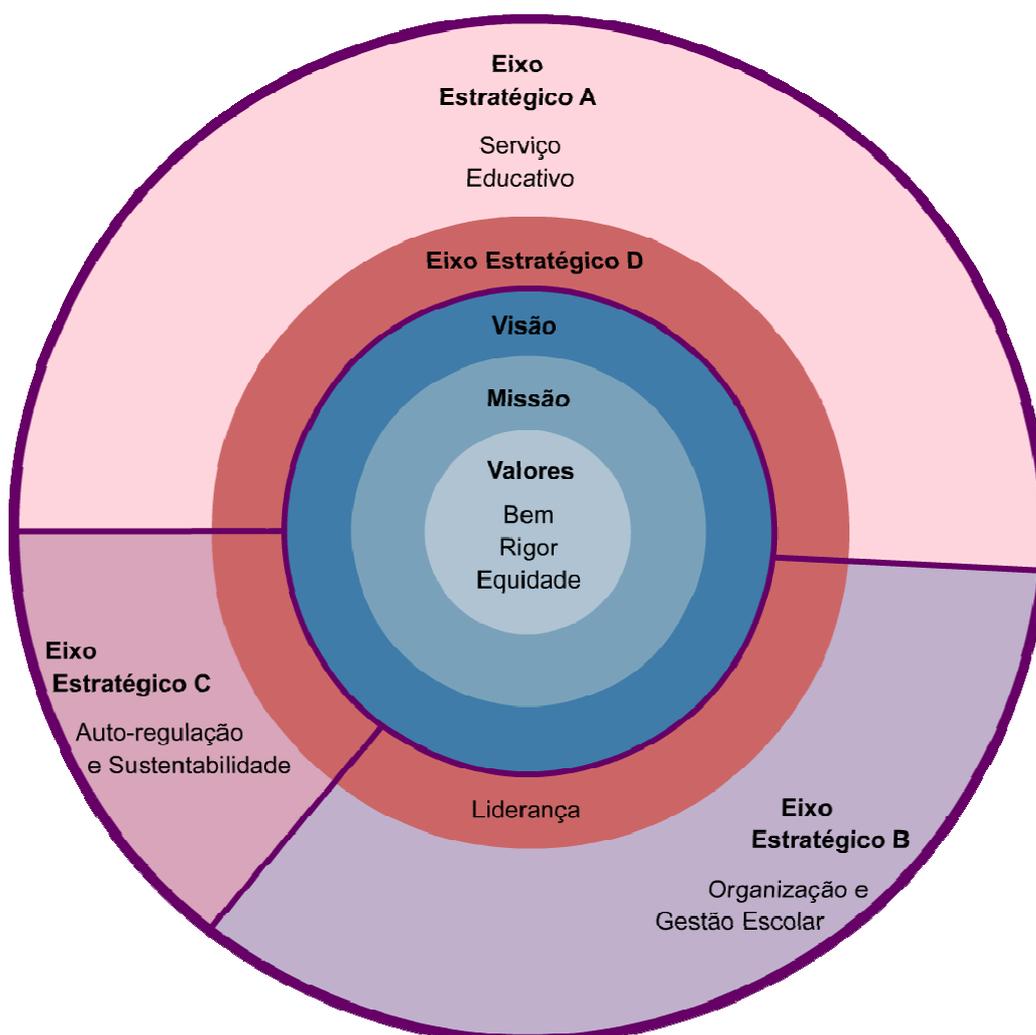
MISSÃO, VISÃO E EIXOS ESTRATÉGICOS

MISSÃO

A ESC é uma instituição pública que se dedica predominantemente ao ensino secundário regular, profissionalizante e de segunda oportunidade e aposta na qualidade das práticas, na inovação pedagógica e científica e na melhoria contínua de procedimentos, tendo como missão a formação de pessoas qualificadas para dar resposta eficaz às solicitações das instituições do ensino superior e do mercado de trabalho, capazes de exercer a cidadania de forma activa, responsável e sustentável, pautada por uma actuação ética consistente ao serviço do bem comum.

VISÃO

A ESC, ao privilegiar a melhoria contínua, procura ser uma escola que se afirma no Concelho de Cantanhede como instituição de ensino secundário de referência quer a nível científico quer a nível pedagógico, ciente de que a sua utilidade social lhe advém da capacidade de formar pessoas qualificadas que, como cidadãos eticamente bem formados, contribuirão de forma activa para um desenvolvimento sustentável da região, do país e do mundo, baseado no conhecimento e na inovação.





Valores e princípios

Construir uma escola para o futuro implica saber orientar a acção por valores e princípios capazes de congregar vontades e esforços num projecto identitário comum, ainda que aberto à criatividade e à diversidade.

São valores da ESC o bem, o rigor e a equidade.

Bem Agir com uma consciência ética e bioética à escala planetária, capaz de aceitar, defender e actuar de forma coerente em prol do Outro e do bem comum.

Aprender a usar a razão e a afectividade como meios de combate da ignorância, do medo e do autoritarismo.

Desenvolver atitudes e competências que permitem a procura fundamentada e articulada do que é inovador, de forma a potenciar a acção empreendedora em prol da qualidade.

Rigor Aprender a usar o conhecimento como uma grelha de leitura e de acção no mundo.

Ser capaz de adoptar procedimentos rigorosos, fundamentados e transparentes.

Equidade Ser capaz de lidar com o que é diferente, integrando-o de forma completa e ajustada.

Ser capaz de entender o ser humano como um todo complexo de múltiplas dimensões.



Perfil do aluno / formando

Competências fundamentais a desenvolver:

A) agir autonomamente

- a. ser capaz de defender e reivindicar os seus direitos e interesses e de assumir os seus deveres e responsabilidades;
- b. ser capaz de planificar e concretizar os seus projectos pessoais de vida;
- c. ser capaz de agir em múltiplos contextos sociais.

B) conhecer autonomamente

- a. ser capaz de aplicar os conhecimentos adquiridos, utilizando diferentes formas de linguagem (escrita, falada, visual...) em contextos diversos;
- b. ser capaz de utilizar e produzir informação e conhecimentos, com relevância, em todos os contextos;
- c. ser capaz de utilizar as novas tecnologias de informação e comunicação em todos os contextos.

C) agir socialmente

- a. ser capaz de cooperar em contextos de trabalho e contextos sociais alargados, com base nos conhecimentos adquiridos na Escola;
- b. ser capaz de estabelecer relações sociais positivas e de gerar consensos em situações de conflito;
- c. ser capaz de agir a partir de uma consciência crítica fundamentada.

D) agir eticamente

- a. ser capaz de agir de forma coerente e em função do bem comum e não apenas dos seus interesses;
- b. ser capaz de assumir as suas responsabilidades mesmo em circunstâncias adversas;
- c. ser capaz de assumir um código de conduta exigente, pautado pelos valores da dignidade humana.

Eixo estratégico A – Serviço educativo

Objectivo Estratégico A.1 - Melhorar a qualidade do serviço educativo, promovendo a formação de pessoas qualificadas e eticamente responsáveis .

Objectivos Operativos	Metas	Ações	Indicadores	Responsáveis
O.1. Dotar os alunos e os formandos de conhecimentos e competências técnico-profissionais que contribuam para a sua realização pessoal, profissional e social.	M.1. 100% das disciplinas tem critérios de avaliação que visam a aplicação teórico-prática dos conceitos específicos de cada disciplina / área disciplinar.	A.1. Incentivo sistemático do uso rigoroso da terminologia científica e técnico-profissional de cada disciplina / área disciplinar.	I.1. Percentagem de disciplinas/ áreas disciplinares.	Professores Coordenadores de Departamento
	M.2. 100% das turmas tem actividades que lhes permitem apreender a articulação entre as aprendizagens escolares e a vida activa (profissional e social), com dimensão pluridisciplinar.	A.2. Realização de visitas de estudo, aulas de campo, formação em contexto de trabalho, palestras, actividades de pesquisa, iniciativas em instituições.	I.2. Percentagem de turmas que tem actividades realizadas, registadas no PCT.	DT Professores Alunos
	M.3. 100% das turmas tem actividades que permitem a utilização integrada de conhecimentos e/ou competências de várias disciplinas.	A.3. Realização de actividades pluridisciplinares a concretizar de acordo com o plano de estudos específico de cada disciplina/ área disciplinar.	I.3. Presença de, pelo menos, uma actividade registada no PCT.	DT Professores
O.2. Desenvolver, nos alunos e formandos competências mínimas em literacia da informação (pesquisar, seleccionar, integrar conhecimentos, apresentar e usar eticamente e de forma eficaz a informação), em literacia informática e literacia da leitura.	M.4. 100% dos alunos, formandos e adultos em RVCC NS tem formação em literacia da informação.	A.4. Realização de sessões de formação, articuladas com a BE, para inclusão do ensino da literacia da informação no currículo escolar.	I.4. Percentagem de alunos e formandos que, ao longo do seu percurso na ESC, receberam formação em literacia da informação.	Equipa da BE Formadores do CNO
	M.5. 70% dos alunos do 12.º ano em AP/ PT / PAP e dos formandos e adultos em RVCC NS no PRA mostram dominar as competências básicas da literacia da informação.	A.5. Realização de actividades lectivas e formativas nas quais os alunos exercitem e demonstrem competências em literacia da informação.	I.5. Percentagem de alunos, formandos e adultos em RVCC NS que mostra dominar as competências básicas em literacia da informação.	Professores Formadores e júris de provas envolvidos
	M.6. 100% das turmas e grupos de RVCC tem actividades lectivas / formativas com recurso activo às TIC.	A.6. Desenvolvimento de actividades lectivas e formativas nas quais os alunos, formandos e adultos tenham de mostrar competências TIC, potenciando a aplicação do PTE.	I.6. Percentagem de aulas e de sessões registadas em instrumentos de recolha de dados específicos (PCT, planos de sessão...).	Professores DT Alunos

Formandos

Adultos

Equipa da BE e

Eixo estratégico A – Serviço educativo

Objectivo Estratégico A.1 - Melhorar a qualidade do serviço educativo, promovendo a formação de pessoas qualificadas e eticamente responsáveis .

Objectivos Operativos	Metas	Acções	Indicadores	Responsáveis
				do CNO
	M.7. Aumento dos índices de leitura recreativa e de estudo.	A.7. Criação e dinamização de actividades para promover a leitura junto da comunidade escolar e educativa com recurso a processos tradicionais e a ferramentas da Web 2.0: blogue da BE, exploração da Lista de Difusão, dos Boletins Bibliográficos <i>online</i> , da página <i>Web</i> , do Boletim da BE e das disciplinas RVCC NS, na plataforma <i>Moodle</i> .	I.7. Número de requisições e de leitura em presença do fundo documental.	Professores DT Alunos Equipa da BE e do CNO
O.3. Desenvolver nos alunos, formandos e adultos competências de trabalho colaborativo e de autonomia.	M.8. Utilização de estratégias que assentem no trabalho dos alunos e formandos em pelo menos 20% das actividades curriculares e de complemento curricular e em 100% das sessões de RVCC.	A.8. Aplicar metodologias de aprendizagem e de trabalho que possibilitem o trabalho colaborativo e autónomo dos alunos, formandos e adultos e que os responsabilizem pelas suas aprendizagens, nomeadamente, trabalhos de grupo, trabalho de projecto, trabalho individual e trabalhos prático-experimentais, entre outras.	I.8. Percentagem de actividades assentes em trabalho colaborativo e autónomo registado nos planos de sessão e relatórios dos departamentos curriculares.	Professores DT Coordenadores de departamento e da equipa CNO
O. 4. Desenvolver o processo de avaliação por competências, consagrando-a como um instrumento	M.9. 100% das disciplinas/ áreas disciplinares implementa um processo de avaliação por competências.	A.9. Aplicação de critérios de avaliação por competências.	I.9. Percentagem de disciplinas / áreas disciplinares que implementaram um processo de avaliação por competências.	Professores Coordenadores de Departamento Conselho Pedagógico

Eixo estratégico A – Serviço educativo

Objectivo Estratégico A.1 - Melhorar a qualidade do serviço educativo, promovendo a formação de pessoas qualificadas e eticamente responsáveis .

Objectivos Operativos	Metas	Ações	Indicadores	Responsáveis
regulador do processo de ensino e de aprendizagem em cada disciplina / área disciplinar e em cada equipa pedagógica	M.10. 100% das disciplinas e áreas disciplinares integra a dimensão formativa da avaliação, no processo de ensino e de aprendizagem.	A.10. Valorização da dimensão formativa da avaliação, integrando-a no processo de ensino e de aprendizagem.	I.10. Percentagem de disciplinas que contemplam a dimensão formativa da avaliação, na planificação do processo de ensino e de aprendizagem.	Professores
	M.11. 100% das equipas pedagógicas implementa um sistema de avaliação articulado entre as várias disciplinas/ áreas disciplinares.	A.11. Articular a avaliação das diferentes disciplinas através do PCT, de modo a obter um conjunto coerente e exequível.	I.11. Percentagem de PCT que registam um todo articulado e coerente de aplicação de instrumentos de avaliação.	Equipas pedagógicas
O.5. Tornar o desempenho dos alunos mais positivo.	M.12. Manutenção da taxa de transição acima de 82%.	A.12. Motivação dos alunos para a aprendizagem.	I.12. Percentagem de alunos que transitou de ano.	Professores Alunos
		A.13. Diversificação de estratégias de apoio aos alunos (APA, APAI, EC, Oficinas Pedagógicas, Sala de Estudo, Projectos de Recuperação de Competências Básicas de Inglês, BE).	I.13. Percentagem de alunos apoiados e n.º de alunos com impacto positivo em consequência do apoio.	Encarregados de Educação Equipa da BE
	M.13. Melhoria do diferencial da CIF e CE nas disciplinas com exame nacional.	A.14. Melhoria do funcionamento das Oficinas Pedagógicas.	I.14. Valor diferencial entre a CIF e CE.	Professores Alunos
		A.15. Consciencialização dos alunos para a importância da obtenção de bons resultados académicos.	I.15. Percentagem de resultados em exame nacional que ficaram acima da média nacional.	Encarregados de Educação
	M.15. Aumento do n.º de alunos com comportamentos de mérito e mérito académico.	A.16. Motivação dos alunos para elevados padrões de comportamento ético e responsabilidade social. A.17. Estímulo dos alunos para o gosto pelos saberes, o rigor, o profissionalismo e a auto-exigência.	I.16. N.º de alunos com comportamentos de mérito. I.17. N.º de alunos com mérito académico.	Professores Alunos Encarregados de Educação PND

Eixo estratégico A – Serviço educativo

Objectivo Estratégico A.1 - Melhorar a qualidade do serviço educativo, promovendo a formação de pessoas qualificadas e eticamente responsáveis .

Objectivos Operativos	Metas	Ações	Indicadores	Responsáveis
O.6. Combater o abandono escolar	M.16. Pelo menos 70% dos alunos e formandos dos cursos qualificantes sai com estágio concluído.	A.18. Consciencialização dos alunos e formandos para a importância da formação em contexto de trabalho na conclusão do seu percurso formativo. A.19. Dinamização de formação em contexto de trabalho para todos os alunos e formandos.	I.18. Percentagem de alunos e formandos que entrou no estágio. I.19. Percentagem de alunos e formandos que concluem o estágio.	Professores Directores de Curso Entidades Empregadoras Alunos Formandos
	M.17. Redução do abandono escolar, mantendo a respectiva taxa abaixo dos 5%. M.18. Redução da saída antecipada dos alunos do ensino secundário, para níveis abaixo dos 5%.	A.20. Mobilização de todos os apoios disponíveis na Escola (APA, APAI, OP, hora de EC, sala de estudo, BE), e dos serviços especializados de apoio (SPO, NAE) e professora interlocutora para o absentismo e abandono escolares, tendo em conta a especificidade de cada curso, com vista à integração dos alunos no seu percurso formativo. A.21. Apoio aos alunos na escolha dos seus percursos formativos. A.22. Co-responsabilização dos alunos e encarregados de educação, pela realização de tarefas contínuas necessárias à consolidação dos conhecimentos trabalhados em sala de aula.	I.20. Percentagem de alunos por ano do ensino básico, com menos de 15 anos, que abandonou a Escola e não se inscreveu em nenhum sistema de educação e formação. I.21. Percentagem de alunos por ano do ensino secundário que saiu antecipadamente da Escola sem ter obtido uma certificação académica/profissional e não se inscreveu em nenhum sistema de educação e formação alternativo.	Professores NAE SPO Professora interlocutora para o absentismo e abandono escolares Alunos Pais Encarregados de educação.
	M.19. Manutenção da taxa de abandono dos formandos dos cursos EFA abaixo dos 25%.	A.23. Co-responsabilização dos formandos pela realização de tarefas contínuas necessárias à consolidação dos conhecimentos trabalhados na formação.	I.22. Percentagem de formandos/curso EFA que abandonou o curso sem concluir o percurso qualificante e que não se inscreveu em nenhum sistema formativo alternativo.	Equipa pedagógica Formandos

Eixo estratégico A – Serviço educativo

Objectivo Estratégico A.2 - Promover um código de conduta que assente numa cidadania activa, responsável, sustentável e eticamente coerente.

Objectivos Operativos	Metas	Ações	Indicadores	Responsáveis
O.7. Combater o absentismo.	M.20. Manutenção da média de faltas por aluno abaixo das 15 faltas anuais (justificadas e injustificadas).	A.24. Sensibilização dos pais e encarregados de educação para a importância da assiduidade escolar. A.25. Solicitação da intervenção da professora interlocutora para o absentismo e abandono escolares. A.26. Aplicação do disposto no Estatuto do Aluno.	I.23. N.º médio de faltas por aluno e por ano.	DT Professora interlocutora para o absentismo e abandono escolares Encarregados de educação Alunos
O.8. Diminuir as situações de indisciplina.	M.21. Aumento, ao longo do quadriénio, do número de turmas com comportamento avaliado com bom. M.22. Adopção, pelos alunos, do código de conduta da escola. M.23. Eliminação das situações de indisciplina grave e muito grave.	A.27. Divulgação dos direitos e deveres dos alunos consignados no regulamento interno e no estatuto do aluno. A.28. Sessões de reflexão sobre o RI e Estatuto do Alunos nas aulas de EC. A.29. Envolvimento de todos os agentes educativos na correcção do comportamento dos alunos. A.30. Envolvimento dos conselhos de turma e dos pais e encarregados de educação em acções concertadas para a resolução dos problemas de indisciplina.	I.24. Existência de formas concretas de divulgação dos direitos e deveres dos alunos. I.25. Número de actas dos conselhos de turma. I.26. Taxa de percepção dos respondentes em questionários de auto-avaliação da Escola. I.27. Número de situações de indisciplina grave e muito grave.	DT Professores Encarregados de educação Direcção Associação de Pais
O.9. Reforçar a participação dos alunos na vida da Escola.	M.24. Participação dos alunos no CP, CG e em outros cargos para os quais são eleitos.	A.31. Desenvolvimento da consciência de cidadania participativa nas horas de EC.	I.28. Presença dos alunos eleitos nas reuniões para as quais foram convocados.	DT Direcção Alunos eleitos
	M.25. Existência da Associação de Estudantes.	A.32. Consciencialização, na hora de EC, no CP e no CG, para a importância da Associação de Estudantes. A.33. Apoio à Associação de Estudantes na	I.29. Existência de uma Associação de Estudantes interventiva ao longo do quadriénio.	Alunos DT

Eixo estratégico A – Serviço educativo

Objectivo Estratégico A.3 – Promover as relações entre a escola-família/ meio a fim de melhorar o serviço educativo e responder às necessidades da escola e do meio.

Objectivos Operativos	Metas	Ações	Indicadores	Responsáveis
		realização do seu plano de actividades, após aprovação pelo Conselho Geral.		
	M.26. Aumento dos níveis de participação dos alunos nos projectos e actividades dinamizados internamente e a nível regional, nacional e internacional.	A.34. Motivação dos alunos para a participação nos projectos/ actividades. A.35. Inserção das actividades/ projectos nos PCT e, sempre que possível, no âmbito do trabalho regular e avaliação das disciplinas. A.36. Criação de condições que facilitem a participação de professores e alunos. A.37. Divulgação dos bons resultados obtidos pelos alunos.	I.30. Percentagem de alunos que participa nas actividades propostas no PAA.	Professores DT Direcção Grupo de Divulgação de Actividades
O.10. Reforçar as relações entre a Escola e as famílias de modo a co-responsabilizar os pais e encarregados de educação pelo processo educativo dos alunos.	M.27. 100% dos professores elabora sínteses descritivas coerentes com os critérios de avaliação, com uma linguagem adequada ao destinatário e capazes de envolver os pais e encarregados de educação no processo de ensino e de aprendizagem.	A.38. Comunicação dos critérios de avaliação aos encarregados de educação. A.39. Elaboração de sínteses descritivas.	I.31. Percentagem de DT que comunicou os critérios de avaliação aos encarregados de educação. I.32. Percentagem de encarregados de educação que considera as sínteses descritivas claras e úteis para o seu envolvimento no processo de ensino e de aprendizagem. I.33. Coerência entre as sínteses descritivas e os critérios de avaliação.	DT Professores
	M.28. Pelo menos 50% dos encarregados de educação participa numa reunião/ contacta com o DT, por ano.	A.40. Flexibilização do horário de atendimento por parte dos DT, sempre que necessário. A.41. Realização periódica de reuniões do DT com os encarregados de educação, privilegiando a comunicação presencial. A.42. Recurso a formas de comunicação alternativas e complementares (correio electrónico oficial, lista de difusão da BE, página web da Escola, da BE e do CNO...).	I.34. Percentagem de contactos anuais dos encarregados de educação com o DT. I.35. Percentagem de comunicações dirigidas aos encarregados de educação através destes meios alternativos de comunicação.	DT Encarregados de educação

Eixo estratégico A – Serviço educativo

Objectivo Estratégico A.3 – Promover as relações entre a escola-família/ meio a fim de melhorar o serviço educativo e responder às necessidades da escola e do meio.

Objectivos Operativos	Metas	Ações	Indicadores	Responsáveis
	M.29. Organização conjunta de, pelo menos, uma actividade destinada a encarregados de educação por ano.	A.43. Organização de actividades desportivas, culturais, formativas, sessões de entrega de prémios e outras que envolvam os encarregados de educação.	I.36. Percentagem de presenças de E. Ed. nas actividades desportivas, culturais, formativas, sessões de entrega de prémios.	DT Encarregados de educação
O.11. Adequar a oferta formativa e qualificante às necessidades da comunidade educativa, reforçando a identidade da Escola.	M.30. Adequação da oferta formativa e qualificante às necessidades do meio, às expectativas das famílias e orientações da tutela.	A.44. Concretização da oferta formativa e qualificante variada.	I.37. N.º de cursos em funcionamento face à oferta inicial.	Direcção Conselho Pedagógico
	M.31. Envolvimento dos Departamentos no estudo de novas possibilidades de oferta formativa.	A.45. Apresentação de propostas fundamentadas de oferta formativa pelos departamentos e respectivo estudo de viabilidade.	I.38. N.º de propostas fundamentadas entregues pelos Departamentos.	Departamentos Curriculares
O.12. Capitalizar as relações Escola/ Meio, tornando-as numa mais-valia recíproca.	M.32. Manutenção do nível de parcerias da Escola com o meio, adequado às necessidades da formação em contexto de trabalho.	A.46. Estabelecimento de parcerias da Escola com as instituições/ empresas para realização da formação em contexto de trabalho.	I.39. Correspondência entre o n.º de estágios necessários e os obtidos através das parcerias estabelecidas.	Directores de Curso Orientador de estágio Mediador dos cursos EFA
	M.33. Reforço da rede de parcerias do CNO ESC quer para captação de inscritos quer para diversificação da oferta formativa e qualificante a proporcionar aos adultos.	A.47. Estabelecimento de parcerias da Escola com entidades.	I.40. N.º de parcerias estabelecidas entre o CNO ESC e as entidades.	CNO ESC
	M.34. Estabelecimento de relações colaborativas da escola com personalidades/ instituições do meio, para realizar actividades com os alunos (palestras formativas, debates, entrevistas, sessões de/ sobre leitura, troca de experiências profissionais...).	A.48. Organização da intervenção de personalidades/ instituições do meio para realizar, em parceria, actividades com os alunos (palestras formativas, debates, entrevistas, sessões de/ sobre leitura, troca de experiências profissionais...).	I.41. Número de personalidades/ instituições do meio que, por ano, intervêm em actividades realizadas com alunos.	Escola Entidades do meio
	M.35. Integração da Escola no Conselho Municipal de Educação.	A.49. Participação no Conselho Municipal de Educação, no quadro da legislação aplicável.	I.42. Participação da Escola no CME.	Direcção
	M.36. Presença em pelo menos três actividades	A.50. Participação da Escola em actividades promovidas pela Câmara Municipal de	I.43. Número de participações da	Escola

anuais do Município de Cantanhede.

Escola em actividades promovidas

Município de

Eixo estratégico A – Serviço educativo

Objectivo Estratégico A.3 – Promover as relações entre a escola-família/ meio a fim de melhorar o serviço educativo e responder às necessidades da escola e do meio.

Objectivos Operativos	Metas	Acções	Indicadores	Responsáveis
		Cantanhede (Interescolas, Dixieland, EXPOFACIC, ...).	pelo Município de Cantanhede.	Cantanhede
	M.37. Existência de um trabalho colaborativo continuado entre a BE e o Grupo Concelhio de Bibliotecas, a RBE, o Museu da Pedra e a Casa da Cultura.	A.51. Articulação do trabalho da BE com o Grupo Concelhio de Bibliotecas, a RBE, o Museu da Pedra e a Casa da Cultura.	I.44. Número de actividades de articulação realizadas.	BE Entidades referidas

Eixo Estratégico D – Liderança

Objectivo Estratégico D.1 – Educar para a liderança

O.13. Envolver os alunos em processos de negociação e discussão e processos eleitorais.	M.38. Aumento do número de alunos envolvidos nos processos referidos.	A.52. Reforço da participação dos alunos na discussão dos documentos estruturantes da escola e na eleição dos seus representantes.	I.45. Número de alunos envolvidos nos processos referidos.	Serviços Administrativos Direcção Alunos Professores
---	---	--	--	--

Eixo Estratégico B – Organização e Gestão Escolar

Objectivo estratégico B.1 – Promover uma gestão participativa, transparente e assente em critérios de qualidade e equidade, reforçando as competências de liderança do pessoal docente e não docente

Objectivos operativos	Metas	Acções	Indicadores	Responsáveis
O.14. Promover o envolvimento da comunidade educativa nos processos de decisão.	M.39. Aumento dos níveis de participação e de responsabilização da comunidade educativa nos processos de decisão.	A.53. Implementação de uma estrutura de articulação entre os Departamentos Curriculares e a Direcção. A.54. Realização de reuniões com alunos e encarregados de educação segundo o calendário definido anualmente.	I.46. Número de reuniões entre a Direcção e os Coordenadores de Departamento. I.47. Número de representantes de encarregados de educação e de alunos nas reuniões para as quais são convocados.	Direcção Comunidade educativa

Eixo Estratégico B – Organização e Gestão Escolar

Objectivo estratégico B.1 – Promover uma gestão participativa, transparente e assente em critérios de qualidade e equidade, reforçando as competências de liderança do pessoal docente e não docente

Objectivos operativos	Metas	Ações	Indicadores	Responsáveis
		quais são responsáveis.	melhoria em relação aos serviços pelos quais são responsáveis.	
	M.40. Envolvimento de, pelo menos, 40% de professores em equipas/ grupos de trabalho diversificados.	A.56. Criação de equipas/ grupos de trabalho diversificados.	I.49. Percentagem de professores envolvidos.	Direcção Comunidade educativa
O.15. Assentar as decisões em critérios de qualidade e de equidade, tendo a preocupação de os comunicar.	M.41. Aumento dos níveis de participação e de responsabilização dos envolvidos nas decisões através da compreensão das razões das mesmas.	A.57. Divulgação dos critérios de decisão através do contacto pessoal, correio electrónico e de outros meios considerados apropriados.	I.50. Nível de participação e de responsabilização dos envolvidos.	Direcção Comunidade educativa
O.16. Criar uma campanha de marketing eficaz da escola (oferta formativa, actividades culturais e formativas, resultados obtidos...).	M.42. Criação de uma campanha de marketing da Escola, que promova as actividades e resultados.	A.58. Criação de uma campanha de marketing eficaz da escola (oferta formativa, actividades culturais e formativas, resultados obtidos...).	I.51. Número de acções realizadas no âmbito da campanha de marketing escolar.	Direcção Colaboradores
O.17. Reforçar as competências profissionais do pessoal docente.	M.43. 100% de professores frequenta uma acção de formação definida no plano de formação da Escola. M.44. 100% de professores participa em reuniões de trabalho colaborativo.	A.59. Concretização de um plano de formação, ao nível pedagógico-didáctico, informático-multimédia e relacional. A.60. Promoção formas de trabalho colaborativo que possibilitem a melhoria contínua.	I.52. Percentagem de professores que realiza uma acção de formação definida no plano de formação da Escola. I.53. Número de reuniões destinadas a trabalho colaborativo.	Direcção CFAE Professores

Eixo Estratégico B – Organização e Gestão Escolar

Objectivo estratégico B.1 – Promover uma gestão participativa, transparente e assente em critérios de qualidade e equidade, reforçando as competências de liderança do pessoal docente e não docente

Objectivos operativos	Metas	Ações	Indicadores	Responsáveis
O.18. Reforçar as competências profissionais do pessoal não docente para garantir a qualidade dos serviços.	M.45. Aumento das competências do pessoal não docente de modo adequado ao seu perfil funcional.	A.61. Implementação de um plano de formação adequado ao perfil de cada funcionário, visando o reforço de competências e a actualização de conhecimentos. A.62. Promoção da mobilidade interna dos funcionários, tendo em conta as necessidades dos serviços e o perfil de competências de cada um.	I.54. Número de classificações de nível elevado, no âmbito da avaliação de competências a nível do SIADAP 3.	Direcção e Pessoal não docente
	M.46. Estabelecimento de mecanismos de monitorização de procedimentos e acompanhamento tutorial.	A.63. Implementação de procedimentos de acompanhamento contínuo do pessoal não docente pelo seu avaliador, através de reuniões de trabalho periódicas.	I.55. Número de reuniões realizadas.	Direcção e Pessoal não docente
	M.47. Levantamento das actividades a desenvolver por cada serviço com definição de tarefas e responsabilidades.	A.64. Elaboração e divulgação de manual dos procedimentos a rotinar.	I.56. Existência de um manual de procedimentos.	Direcção e Pessoal não docente
O.19. Aumentar a motivação do pessoal docente e não docente.	M.48. Promoção de acções de reconhecimento e valorização das pessoas e do trabalho por elas realizado.	A.65. Aplicação do sistema de incentivos legalmente estabelecido (prémios de desempenho), ligando-os aos resultados. A.66. Aplicação de incentivos internamente aprovados aos que mais se destacam.	I.57. Número de funcionários destacados com os incentivos.	Direcção
O.20. Reforçar o orçamento da Escola.	M.49. Aumento da verba disponível na fonte de financiamento de receitas próprias.	A.67. Cedência pontual de instalações. A.68. Angariação de mecenas e patrocinadores.	I.58. Verbas angariadas no âmbito das acções definidas.	Direcção Conselho Geral Conselho Administrativo
O.21. Gerir o orçamento da Escola com eficiência, tendo	M.50. Aumento da eficácia na utilização de recursos disponíveis.	A.69. Elaboração do orçamento e das linhas orientadoras, tendo em conta os objectivos, as actividades e a afectação de	I.59. Relação entre as actividades realizadas e os recursos gastos.	Direcção Conselho Geral

Eixo Estratégico B – Organização e Gestão Escolar

Objectivo estratégico B.1 – Promover uma gestão participativa, transparente e assente em critérios de qualidade e equidade, reforçando as competências de liderança do pessoal docente e não docente

Objectivos operativos	Metas	Acções	Indicadores	Responsáveis
em vista a melhoria do serviço educativo.		recursos às mesmas. A.70. Utilização eficaz dos recursos disponíveis, co-responsabilizando todos os utilizadores. A.71. Redução de custos de funcionamento da organização através da eliminação de desperdícios, de reutilização, de reciclagem, entre outros. A.72. Mobilização das potencialidades das ferramentas informáticas, disponíveis nos vários serviços, para uma planificação das aquisições e monitorização dos gastos.		Conselho Administrativo
O.22.Melhorar os espaços e os equipamentos.	M.51. Aumento do conforto, qualidade e condições dos espaços.	A.73. Solicitação à DREC de intervenção de fundo na modernização do edifício escolar. A.74. Aquisição de equipamentos térmicos. A.75. Manutenção dos espaços existentes.	I.60. Percepção da comunidade educativa relativamente à qualidade e conforto dos espaços.	Direcção DREC
	M.52. Aumento dos equipamentos lúdicos para ocupação dos tempos livres dos alunos.	A.76. Aquisição de equipamentos desportivos e culturais para uso no polivalente.	I.61. Número de equipamentos adquiridos.	Direcção Professores
	M.53. Aumento do índice de utilização dos equipamentos informáticos disponibilizados no âmbito do PTE.	A.77. Realização de formação para utilização didáctica dos equipamentos informáticos.	I.62. Níveis de utilização.	Direcção CFAE Professores Equipa PTE
O.23.Melhorar a organização.	M.54. Implementação de um sistema de gestão documental e de arquivo, segundo os princípios de normalização e qualidade.	A.78. Organização do arquivo.	I.63. Existência de um arquivo organizado.	Serviços Administrativos Direcção Alunos

Eixo Estratégico B – Organização e Gestão Escolar

Objectivo estratégico B.1 – Promover uma gestão participativa, transparente e assente em critérios de qualidade e equidade, reforçando as competências de liderança do pessoal docente e não docente

Objectivos operativos	Metas	Ações	Indicadores	Responsáveis
				Professores
	M.55. Implementação da gestão por processos.	A.79. Organização dos Serviços Administrativos na modalidade de gestão de processos.	I.64. Existência de um serviço organizado por processos.	Serviços Administrativos
	M.56. Criação de um sistema auto-eco-organizador.	A.80. Criação de uma equipa de trabalho para estudar o impacto ambiental da actividade da organização, reforçando a consciência ecológica da Escola.	I.65. Existência da equipa. I.66. Número de acções implementadas para reduzir o impacto ambiental da organização.	Comunidade educativa

Eixo Estratégico D – Liderança

Objectivo Estratégico D.2 – Reforçar as competências de liderança dos agentes educativos

O.24. Consciencializar os DT do seu papel de coordenadores das equipas pedagógicas.	M.57. Aumento das competências de liderança de professores e directores de turma.	A.81. Mobilização das competências de liderança dos professores e dos directores de turma. A.82. Realização de formação em competências directivas.	I.67. Eficácia dos conselhos de turma medida através da relação entre tempo dispendido e cumprimento rigoroso da ordem de trabalhos. I.68. Diminuição das participações por indisciplina na sala de aula.	Direcção CFAE Professores
O.25. Reforçar as competências directivas dos professores em contexto de sala de aula.				

Eixo estratégico C – Auto-regulação e melhoria

Objectivo Estratégico C.1 – Promover a auto-avaliação da escola numa perspectiva de melhoria contínua

Objectivos Operativos	Metas	Acções	Indicadores	Responsáveis
O.26. Envolver todos os actores nas actividades de auto-avaliação da escola.	M.58. 100% dos membros da comunidade educativa envolve-se no processo de auto-avaliação da Escola.	A.83. Criação de mecanismos de recolha de informação junto de todos os membros da comunidade educativa.	I.69. Percentagem de membros da comunidade educativa envolvidos.	Direcção Equipa de auto-avaliação da Escola Comunidade Educativa
O.27. Produzir e implementar um modelo de auto-avaliação e monitorização da Escola.	M.59. Constituição da equipa até Dezembro de 2009.	A.84. Criação de uma equipa de auto-avaliação da escola.	I.70. Existência da equipa.	Direcção e equipa de auto-avaliação.
	M.60. Criação de um modelo de auto-avaliação da Escola até Março de 2010. M.61. Aplicação do modelo até Julho de 2010.	A.85. Concepção e aplicação de um modelo de auto-avaliação.	I.671. Modelo construído e aplicado.	Equipa de auto-avaliação.
O.28. Maximizar os benefícios da auto-avaliação para a escola.	M.62. Criação periódica de planos de melhoria consistentes com os resultados da auto-avaliação da Escola.	A.86. Elaboração e implementação de planos de melhoria.	I.68. Existência de planos de melhoria aplicados.	Equipa de auto-avaliação da Escola. Comunidade educativa.

Eixo Estratégico D – Liderança

Objectivo Estratégico D.3 – Promover planos de melhoria ajustados tendo em conta os resultados da auto-avaliação da Escola

(Ver Objectivo Operativo O.28)



Avaliação

O acompanhamento e avaliação do PE são competências do Conselho Geral.

Essas competências serão exercidas através da aprovação do modelo de auto-avaliação e dos relatórios periódicos e final da concretização do PE.

A avaliação do PE deve ser periódica e, se necessário, implicar uma revisão das metas e dos indicadores.

A avaliação do PE deve ser feita de duas formas:

- a) através de um sistema de monitorização implementado por uma equipa que coordena a recolha e análise de dados e que definirá um modelo de auto-avaliação;
- b) através dos relatórios de avaliação elaborados pela comunidade educativa (conselhos de turma/ PCT; relatórios de coordenação – BE, DT, Departamentos, SPO, NAE, etc.), cuja estrutura deve, obrigatoriamente, de modo quantitativo e qualitativo, contemplar evidências de que os objectivos, estratégias, metas e indicadores do PE estão a ser concretizados e identificando constrangimentos observados.



Apêndice 1

CRONOGRAMA

Fases	Calendarização	Tarefas mais importantes
<p>1. Fase preliminar</p>	<p>A fase preliminar decorreu de Novembro de 2008 a Julho de 2009 e traduziu-se no processo de auto-avaliação da escola.</p>	<p>Formação da equipa de auto-avaliação da ESC.</p> <p>Elaboração das bases metodológicas e definição do procedimento de trabalho.</p> <p>Aprovação, pelo Conselho Pedagógico, do modelo de auto-avaliação aplicado.</p> <p>Elaboração do relatório de auto-avaliação.</p>
<p>2. Fase de participação</p>	<p>A fase de participação decorre de 1 de Setembro a 20 de Novembro de 2009, traduzindo-se numa análise SWOT simplificada através de fóruns de discussão do relatório de auto-avaliação da escola, da recolha dos pontos positivos e negativos e das propostas de inovação através da actividade “PIN - O Código do Futuro da ESC”. Dá-se ainda a possibilidade à comunidade educativa de discutir e introduzir alterações à proposta prévia de PE.</p>	<p>Análise dos pontos fortes e fracos, dos constrangimentos e oportunidades através do tratamento dos dados recolhidos no processo de auto-avaliação da escola.</p> <p>Realização de sessões de trabalho a nível das turmas, departamentos, serviços e associação de pais para emissão de parecer sobre os valores propostos, a missão e a visão da ESC, os eixos estratégicos estabelecidos, os objectivos estratégicos e operativos definidos, as acções, indicadores e responsáveis pela concretização dos mesmos.</p> <p>Identificação de novos constrangimentos e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos.</p>
<p>3. Fase de integração e síntese</p>	<p>A fase de integração e síntese decorrerá de 16 a 25 de Novembro.</p>	<p>Integração dos resultados das sessões de trabalho num documento único.</p> <p>Emissão de parecer pelo Conselho Pedagógico, com eventual integração de aspectos residuais.</p>
<p>4. Fase de aprovação e divulgação</p>	<p>Final do mês de Novembro.</p>	<p>Apresentação da proposta de Projecto Educativo/ Plano Estratégico da ESC ao Conselho Geral para eventual aprovação.</p> <p>Definição do Quadro de Avaliação e</p>



Fases	Calendarização	Tarefas mais importantes
		<p>Responsabilização (QUAR) a ter em conta na definição dos objectivos do SIADAP 3, a partir dos eixos estratégicos evidenciados.</p> <p>Divulgação da versão final do documento a toda a comunidade educativa, por correio electrónico, na página <i>Web</i> da escola, em versão impressa consultável na Biblioteca e outras formas a definir e consideradas adequadas.</p>
5. Fase de execução	A fase de execução do Projecto Educativo/ Plano Estratégico decorrerá no período de Dezembro de 2009 a Junho de 2013.	Execução sequencial das acções programadas conforme cronograma apresentado (ver Apêndice II, a apresentar numa fase posterior).
6. Fase avaliação e revisão	Avaliação, no final de cada ano de vigência, no âmbito da aplicação do modelo de auto-avaliação da ESC.	<p>Identificar os valores de partida dos indicadores definidos no Projecto Educativo/ Plano Estratégico.</p> <p>Revisões intermédias do Projecto Educativo/ Plano Estratégico e introdução de ajustamentos a nível das acções propostas.</p> <p>Introdução de ajustamentos no QUAR tendo em conta a avaliação das acções concretizadas.</p> <p>Revisão intermédia do Projecto Educativo/ Plano Estratégico.</p>