



CONSERVATÓRIO
DE MÚSICA D. DINIS
ASSOCIAÇÃO CULTURAL D. DINIS
ODIVELAS

Projeto Educativo

2025/26 a 2027/28

Índice

1.	Introdução	3
2.	Missão, Visão e Princípios	6
2.1.	Missão	6
2.2.	Visão	6
3.	Princípios	7
4.	Caracterização da Instituição	8
4.1	Caracterização do Meio Envolvente	8
	Fatores geográficos e socioculturais	8
	Caracterização sociogeográfica	8
	Aspetos socioeconómicos	9
	Enquadramento e Evolução da Instituição	9
5.	Espaços	10
6.	Caracterização da Comunidade Educativa	11
6.1.	Recursos Humanos	11
6.2.	Estrutura Organizacional	12
7.	Protocolos e Parcerias	15
8.	Oferta Educativa e Regimes de Ensino	16
8.1.	Enquadramento da oferta educativa	16
8.2.	Objetivos da oferta educativa	16
8.3.	Estrutura da oferta educativa	17
8.4.	Regimes de Ensino	18
8.5.	Organização Curricular	19
9.	Objetivos Estratégicos e Eixos de Intervenção	19
9.1.	Objetivos Gerais	19
9.2.	Objetivos Específicos	20
10.	Liderança e Gestão	22
10.1.	Visão e Estratégia	22
10.2.	Gestão	23
11.	Ensino, Aprendizagem e Avaliação	24
11.1.	Monitorização e Qualidade Pedagógica	24

11.2. Estratégias de sucesso e apoio educativo	25
11.3. Planificação e Acompanhamento das Práticas Educativa e Letiva	25
11.3.1. Autorregulação e Autonomia do aluno	25
11.3.2. Regulação das práticas letivas e articulação curricular	26
11.3.3. Mecanismos de Regulação e supervisão das lideranças	26
12. Resultados	27
12.1. Resultados Académicos	27
12.2 Equidade, Inclusão e Diversidade	29
12.3. Resultados Sociais	29
12.4. Reconhecimento da Comunidade	29
13. Análise SWOT	29
14. Metas	31
14.1 Metas Educativas e Formativas	31
14.2. Metas de Parcerias e Visibilidade	31
14.3. Metas de Gestão, Recursos e Infraestruturas	31
14.4. Metas de Desenvolvimento Docente e Interdisciplinaridade	32
15. Estratégia de Comunicação e Divulgação	32
15.1. Objetivos	32
15.2. Estratégias de Comunicação	33
15.3. Divulgação Institucional e participação em eventos	33
15.4. Suportes de comunicação e promoção	33
15.5. Comunicação Interna	34
15.6. Comunicação com Encarregados de Educação	34
15.7. Rede de colaboração interna e externa	34
15.8. Divulgação do Projeto Educativo	34
16. Considerações Finais	35
17. Bibliografia	36

1. Introdução

O presente Projeto Educativo (PE) estabelece os princípios orientadores, a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos do Conservatório de Música D. Dinis (CMDD) cuja entidade titular é a Associação Cultural D. Dinis (ACDD). Este documento constitui-se como o pilar estruturante da sua ação pedagógica, artística e cultural.

Como instrumento de orientação de caráter programático e institucional, o PE confere coerência, unidade e intencionalidade às atividades de toda a comunidade educativa. Simultaneamente, afirma a identidade singular e a autonomia do Conservatório enquanto instituição de referência no ensino artístico especializado.

Este documento resulta de um ciclo de reflexão estratégica e de participação alargada. Fundamenta-se na avaliação sumativa do projeto anterior e, de forma muito particular, nos resultados da recente Avaliação Externa das Escolas, na qual o Conservatório obteve a menção de "Muito Bom". Este reconhecimento público de excelência legitima o percurso trilhado e desafia a instituição a consolidar e a superar as suas práticas de gestão, ensino e abertura à comunidade.

O PE define, assim, o quadro de referência para o desenvolvimento das práticas pedagógicas, para a organização institucional e para o reforço das sinergias com o meio envolvente. Alinhado com os princípios do *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória* (PASEO), o CMDD promove uma educação artística assente na inclusão, na autonomia, na flexibilidade curricular, na valorização pessoal e no desenvolvimento de cidadãos críticos, criativos e socialmente responsáveis.

Localizado na Póvoa de Santo Adrião, o Conservatório de Música D. Dinis (CMDD) é uma instituição de referência no ensino artístico especializado em Portugal, assumindo como missão proporcionar uma formação artística de elevada qualidade, promotora do desenvolvimento integral dos seus alunos e da sua plena integração cultural e social.

Fundado em 1991, com a designação de Conservatório Regional de Loures, passou, na sequência da reforma administrativa de 2000 e da criação do Município de Odivelas, a adotar a atual denominação em homenagem ao “Rei Trovador”, figura maior no desenvolvimento das artes e da poesia em Portugal. Os seus restos mortais encontram-se no Mosteiro de São Bernardo e São Dinis, situado no concelho de Odivelas.

Em toda a sua ação educativa, o CMDD promove um ambiente escolar assente numa pedagogia de proximidade, responsabilidade, exigência e valorização pessoal, reconhecendo o aluno como centro do processo educativo. Acompanhando cada aluno

de forma respeitosa e individualizada, o Conservatório procura desenvolver plenamente as suas potencialidades artísticas, académicas, humanas e sociais.

A comunidade educativa reconhece igualmente o papel fundamental das famílias e encarregados de educação no percurso formativo dos alunos, valorizando uma relação de cooperação ativa entre escola, família e comunidade.

Com uma comunidade educativa composta, no ano letivo 2025-26, por 610 alunos, o Conservatório destaca-se pela estabilidade do seu corpo docente, assegurando uma consistente continuidade pedagógica. Embora a maioria dos docentes exerça funções em regime de tempo parcial — realidade característica do ensino artístico especializado, marcada pela elevada especialização das disciplinas, pelo acompanhamento pedagógico individual e pela organização predominantemente pós-laboral — a versatilidade pedagógica do corpo docente permite alargar a oferta em classes de conjunto, coros e orquestras, pilares fundamentais para o desenvolvimento das competências previstas no PASEO.

Atualmente sediado nas antigas instalações da escola secundária da Póvoa de Santo Adrião, ao abrigo de um contrato de comodato celebrado com a Câmara Municipal de Odivelas em 2006, o CMDD prepara o seu futuro com a transição para as antigas instalações do Instituto de Odivelas. Esta mudança permitirá ultrapassar as limitações físicas e o desgaste das instalações atuais, bem como alargar a oferta formativa às áreas do Teatro e da Dança.

Desta forma, o Conservatório reforçará a sua afirmação como polo de excelência artística multidisciplinar, dotado de espaços adequados à criação, aprendizagem e apresentação pública, promovendo a formação de cidadãos culturalmente conscientes, criativos, participativos e preparados para os desafios de uma sociedade contemporânea global.

2. Missão, Visão e Princípios

2.1. Missão

A Associação Cultural D.Dinis-Conservatório de Música D. Dinis tem por missão proporcionar um ensino artístico especializado de excelência nas áreas da música e das artes performativas, promovendo a formação integral dos alunos através da articulação entre uma sólida preparação técnico-artística, o desenvolvimento humano e uma formação geral de referência.

Assente num percurso iniciado em 1991, afirma-se como uma instituição comprometida com a qualidade pedagógica, a inovação e a criação artística, oferecendo um ambiente formativo exigente, inclusivo, criativo e humanista.

Procura igualmente assegurar um ambiente educativo seguro, acolhedor e de proximidade, favorecendo o bem-estar da comunidade educativa e a conciliação equilibrada entre o percurso artístico, académico e familiar dos alunos.

A sua ação educativa valoriza a prática artística individual e coletiva, reconhecendo a performance pública como uma dimensão essencial do processo formativo, promotora da superação, da responsabilidade, da partilha e do crescimento pessoal e artístico.

O Conservatório visa o desenvolvimento de competências artísticas, humanas, científicas, tecnológicas e sociais, promovendo o pensamento crítico, a autonomia, a criatividade e a participação responsável, em alinhamento com o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*.

Enquanto espaço de cultura, aprendizagem e cidadania, prepara os seus alunos para o prosseguimento de estudos e para a inserção qualificada na vida profissional, contribuindo simultaneamente para a valorização cultural, a coesão social e a participação ativa na sociedade contemporânea.

2.2. Visão

A Associação Cultural D.Dinis-Conservatório de Música D. Dinis pretende afirmar-se como uma instituição de referência no ensino artístico especializado, em Portugal e no contexto europeu, distinguindo-se pela excelência, inovação pedagógica, qualidade artística e relevância cultural da sua oferta educativa.

Ambiciona ser reconhecido pela capacidade de adaptação aos desafios contemporâneos, promovendo uma formação artística sólida, atual e multidisciplinar, capaz de responder às exigências do ensino superior, das indústrias criativas e da sociedade contemporânea.

Assume-se como uma comunidade educativa inclusiva, participativa e exigente, orientada para a melhoria contínua, para a valorização das artes na sociedade e para a criação de oportunidades de aprendizagem e performance em contextos reais e diversificados.

Pretende consolidar-se como uma instituição de referência assente numa cultura de proximidade, qualidade educativa e melhoria contínua, reforçando simultaneamente a sua afirmação como pólo artístico e cultural ligado ao território, ao património e à comunidade, e promovendo o diálogo entre tradição, inovação e criação contemporânea.

3. Princípios

A Associação Cultural D.Dinis-Conservatório de Música D. Dinis orienta a sua ação por um conjunto de princípios estruturantes que refletem a sua identidade e sustentam a qualidade da sua intervenção educativa, artística e organizacional.

A sua atuação assenta na promoção da excelência, do rigor e da exigência, assegurando elevados padrões de qualidade no ensino, na aprendizagem e na criação artística.

Valoriza a criatividade, a inovação e a liberdade de expressão como dimensões essenciais do processo educativo, incentivando a experimentação, o pensamento crítico e o desenvolvimento de práticas pedagógicas e artísticas inovadoras.

Compromete-se com a formação integral dos alunos, promovendo o desenvolvimento equilibrado das dimensões artística, humana, científica, tecnológica e social, reconhecendo cada aluno na sua individualidade e potencial.

Defende uma escola inclusiva, equitativa e participativa, assente no respeito pela diversidade, na igualdade de oportunidades, no bem-estar da comunidade educativa e na promoção de relações interpessoais positivas e colaborativas.

Reconhece a prática coletiva e a performance pública como pilares fundamentais da formação artística, valorizando o trabalho em equipa, a responsabilidade, a disciplina, a partilha e a relação com diferentes públicos e contextos culturais.

A sua ação rege-se por princípios éticos de integridade, responsabilidade, transparência e corresponsabilização, promovendo o envolvimento ativo dos diferentes membros da comunidade educativa nos processos de desenvolvimento institucional.

Enquanto instituição culturalmente comprometida, promove a ligação à sociedade, ao património e à comunidade envolvente, contribuindo para a valorização das artes, da cultura e da cidadania democrática, assumindo igualmente um compromisso com a sustentabilidade e o bem comum.

4. Caracterização da Instituição

4.1 Caracterização do Meio Envolverte

Fatores geográficos e socioculturais

Foi, sobretudo a partir da década de sessenta, que os concelhos de Loures e Odivelas, devido à sua proximidade a Lisboa, sofreram profundas transformações, alterando as características até então associadas a territórios de natureza predominantemente rural. Com a expansão urbana da capital, estas zonas passaram a acolher novas populações, originando mudanças significativas ao nível social e cultural.

O crescimento demográfico, resultante de movimentos migratórios do interior para o litoral, nomeadamente para os subúrbios de Lisboa, marcado pela ausência de estruturação básica e de ordenamento urbano, veio transformar estas povoações em concelhos de elevada densidade populacional, contribuindo também para alguma despersonalização económica e cultural.

Criaram-se, no entanto, novas formas de estar que eram produto de valores que se encontravam em mudança na sociedade portuguesa, fomentando por isso vários tipos de necessidades e às quais nem sempre a comunidade esteve preparada para responder adequadamente. Associada a esta mudança, os saberes que eram produto de conhecimentos adquiridos individualmente ao longo duma vida de trabalho contínuo e restritos ao lugar onde se vivia, depressa perderam as suas características originárias tendendo a tornarem-se mais globalizantes. Pelo que, se até então, existiam os mestres de ofício ou os artesãos, agora, passavam a chamar-se técnicos ou artistas.

Neste processo foram e são cada vez mais as escolas as responsáveis, desempenhando um dos papéis mais importantes não só no progresso tecnológico como no desenvolvimento cultural da sociedade.

Caracterização sociogeográfica

Sediado na zona Norte e limítrofe do concelho de Odivelas, na União das freguesias da Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto, com uma área de 2 Km² e cerca de 19.000 habitantes, confina com as freguesias de Odivelas e Santo António dos Cavaleiros, igualmente com densidades populacionais bastante elevadas. Nos objetivos futuros está prevista a mudança de instalações da atual morada para o Mosteiro de S. Dinis, ficando o Conservatório no centro do concelho.

Sendo esta uma das características principais do concelho de Odivelas que o torna num dos maiores do país em termos populacionais, é ainda a sua proximidade a Lisboa e o desenraizamento da sua população, que fazem dele um concelho onde por

vezes se torna difícil a perceção do que definiríamos como a identidade cultural da sua população.

Apesar dos desafios característicos das zonas suburbanas, o concelho tem vindo a registar um crescimento da atividade económica, acompanhado pelo reforço da rede escolar e pela expansão de infraestruturas culturais e desportivas, refletindo uma aposta consistente no desenvolvimento socioeconómico e cultural.

Neste contexto, o Conservatório de Música D. Dinis assume-se como um agente relevante na dinamização cultural e educativa do concelho, contribuindo para o desenvolvimento artístico da comunidade.

Contudo, a sua localização periférica, nos limites do concelho, associada a limitações na rede de transportes públicos, constitui um constrangimento ao acesso equitativo por parte de todos os alunos. Esta realidade dificulta a frequência da escola por parte de uma parcela da população estudantil, condicionando a sua abrangência territorial.

Aspetos socioeconómicos

A caracterização socioeconómica do concelho de Odivelas reflete a sua natureza predominantemente urbana e a proximidade à cidade de Lisboa, evidenciando uma forte predominância do setor terciário, particularmente nas áreas mais próximas do centro urbano. Neste contexto, verifica-se que a população residente apresenta, de forma geral, um perfil associado à classe média, sendo os encarregados de educação maioritariamente integrados em atividades ligadas aos serviços, à função pública e às profissões liberais. O desenvolvimento económico e sociocultural do concelho tem sido acompanhado por uma crescente valorização da educação, nomeadamente no que respeita à procura de formações complementares e diferenciadoras. Neste âmbito, destaca-se o interesse progressivo pelo ensino artístico especializado, entendido como uma componente relevante para a formação integral dos alunos.

Enquadramento e Evolução da Instituição

A criação do Conservatório de Música D. Dinis surge num contexto marcado pela ausência de oferta especializada de ensino da música no concelho, respondendo a uma necessidade crescente da população desde o início da década de 90.

Ao longo do seu percurso, a instituição tem registado uma evolução sustentada, afirmando-se como um agente relevante no desenvolvimento cultural da comunidade e suscitando o reconhecimento por parte das entidades locais e da tutela.

Entre 1991 e 1999, a instituição funcionou sob a designação de Conservatório Regional de Loures, refletindo a sua integração administrativa no então Município de Loures.

Com a criação do Município de Odivelas, no ano 2000, passou a adotar a designação atual — Conservatório de Música D. Dinis — evocando a figura de D. Dinis, associado historicamente ao concelho e reconhecido pelo seu contributo para a cultura e para a valorização das artes.

Atualmente, a entidade titular é a Associação Cultural D. Dinis, homologada desde 1 de setembro de 2025 pelo Ministério da Educação, Ciência e Inovação.

5. Espaços

Até ao ano de 2003, o Conservatório de Música D. Dinis desenvolveu a sua atividade em instalações adaptadas, beneficiando posteriormente de protocolos estabelecidos com a autarquia e outras instituições locais, que permitiram ampliar progressivamente os espaços destinados à atividade educativa e artística.

Perante o crescimento da comunidade escolar e o consequente esgotamento dos recursos físicos disponíveis, foi celebrado um protocolo com a Câmara Municipal de Odivelas com vista à instalação do Conservatório num espaço mais adequado às exigências do ensino artístico especializado. Esta oportunidade surgiu na sequência do encerramento da Escola Secundária da Póvoa de Santo Adrião, permitindo ao Conservatório ocupar novas instalações dotadas de melhores condições pedagógicas, logísticas e funcionais.

O Conservatório iniciou a sua atividade nestas instalações no ano letivo de 2003/2004 (anexo 3), ao abrigo de um contrato de comodato celebrado com o Município, automaticamente renovável.

Atualmente, o Conservatório dispõe dos seguintes espaços e valências:

- 5 Salas de Formação Musical, Classes de Conjunto e disciplinas teóricas;
- 19 Salas de Instrumento;
- 1 Auditório;
- 1 Estúdio;
- Secretaria;
- Sala de direção;
- Sala de professores;
- 1 Sala de pais e alunos / Biblioteca escolar.

Os espaços existentes procuram responder às necessidades pedagógicas e artísticas da instituição, cumprindo os requisitos essenciais de segurança, iluminação, equipamento e funcionalidade. A escola dispõe igualmente de cobertura generalizada de Internet sem fios, permitindo o acesso a recursos digitais em contexto educativo.

A Secretaria encontra-se equipada com serviços administrativos informatizados, assegurando o apoio ao funcionamento da instituição através de uma equipa constituída por três funcionários administrativos a tempo inteiro.

Utilização de equipamentos municipais

No âmbito da estreita colaboração mantida com a Câmara Municipal de Odivelas, o Conservatório desenvolve regularmente atividades artísticas e culturais em diversos equipamentos municipais do concelho, nomeadamente:

- Pavilhão Multiusos de Odivelas;
- Mosteiro de São Bernardo e São Dinis;
- Centro Interpretativo das Águas de Caneças;
- Quinta do Espírito Santo;
- Centro de Exposições.

A utilização destes espaços reforça a ligação do Conservatório à comunidade local e proporciona aos alunos oportunidades regulares de apresentação pública em contextos culturais diversificados.

6. Caracterização da Comunidade Educativa

6.1. Recursos Humanos

Os recursos humanos do Conservatório de Música D. Dinis integram alunos, corpo docente, técnicos de administração escolar, assistentes operacionais e equipa diretiva, constituindo a base do seu funcionamento educativo, artístico e organizacional.

No ano letivo de 2025/2026, a comunidade discente era composta por um total de 610 alunos, distribuídos pelos diferentes níveis de ensino artístico especializado. A pré-iniciação integrava 23 alunos, o curso básico contava com 111 alunos no 1.º ciclo e 432 alunos no 2.º e 3.º ciclos, enquanto o ensino secundário era frequentado por 19 alunos.

O corpo docente é constituído por 51 professores, assegurando a lecionação das diferentes disciplinas da componente artística e geral, característica do ensino artístico especializado.

A estrutura de apoio administrativo é composta por 3 técnicos de administração escolar e 3 assistentes operacionais, garantindo o funcionamento dos serviços de secretaria e o apoio logístico à atividade da escola.

A equipa diretiva é constituída por 2 elementos, responsáveis pela coordenação pedagógica, estratégica e organizacional da instituição.

6.2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do Conservatório de Música D. Dinis assenta num modelo de governação hierarquizado e funcional, orientado para a eficácia administrativa, a qualidade pedagógica e a sustentabilidade financeira e patrimonial da instituição.



Direção

A Direção constitui o órgão máximo de gestão e administração do Conservatório, competindo-lhe a condução estratégica e a supervisão global das áreas administrativa, pedagógica, financeira e patrimonial. No exercício das suas funções, assegura a articulação entre os diferentes órgãos intermédios, garantindo a coerência das decisões institucionais e o cumprimento da legislação aplicável.

Direção Pedagógica

A Direção Pedagógica é responsável pela orientação e supervisão da ação educativa da escola. No âmbito das suas competências, destaca-se:

- Representar o Conservatório junto do Ministério da Educação em todos os assuntos de natureza pedagógica;
- Planificar, coordenar e supervisionar as atividades curriculares e artísticas;
- Assegurar o cumprimento dos planos e programas de estudo e dos objetivos educativos;

- Zelar pela qualidade do ensino, bem como pela formação integral e disciplina dos alunos;
- Proceder à avaliação do desempenho organizacional e do corpo docente;
- Cumprir e fazer cumprir as demais obrigações legais aplicáveis.

Conselho Pedagógico

O Conselho Pedagógico é o órgão consultivo e de apoio à Direção Pedagógica, competindo-lhe, designadamente:

- Elaborar e propor os documentos estruturantes da instituição, nomeadamente o Projeto Educativo, o Regulamento Interno e o Plano Anual de Atividades;
- Planificar a formação contínua do pessoal docente;
- Definir e analisar critérios de avaliação dos alunos;
- Propor princípios orientadores nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios educativos e das modalidades específicas de ensino;
- Adotar os manuais escolares propostos pelos departamentos curriculares;
- Promover iniciativas de inovação pedagógica e de formação, em articulação com instituições de ensino superior e entidades vocacionadas para a investigação;
- Definir critérios gerais para a elaboração de horários;
- Propor mecanismos de avaliação do desempenho organizacional, docente e das aprendizagens dos alunos, orientados para a melhoria contínua da qualidade educativa;
- Participar no processo de avaliação do desempenho docente.

Coordenador Pedagógico

O Coordenador Pedagógico assegura a articulação entre a Direção Pedagógica e o corpo docente, sendo responsável pela execução e acompanhamento das orientações pedagógicas. Compete-lhe:

- Garantir a articulação pedagógica entre disciplinas e docentes;
- Assegurar o cumprimento do Projeto Educativo e do Regulamento Interno;
- Promover a comunicação interna no respetivo grupo disciplinar;
- Incentivar atividades inter e transdisciplinares;
- Supervisionar o planeamento e execução das atividades previstas no Plano Anual de Atividades;
- Monitorizar o cumprimento das planificações e programas curriculares;
- Representar a escola em matérias pedagógicas relativas à sua área;
- Analisar anualmente os resultados escolares, identificando estratégias de melhoria contínua.

Diretor de Turma

O Diretor de Turma desempenha funções de coordenação pedagógica e acompanhamento dos alunos, competindo-lhe:

- Monitorizar o desempenho individual e coletivo da turma;
- Mediar conflitos e promover um ambiente educativo positivo;
- Assegurar a articulação entre docentes, alunos e encarregados de educação;
- Coordenar reuniões de conselho de turma e organizar a documentação pedagógica legalmente exigida;
- Informar regularmente os encarregados de educação sobre o percurso escolar dos alunos;
- Promover estratégias de motivação, integração e sucesso educativo;
- Identificar e acompanhar situações de risco ou dificuldades de aprendizagem, em articulação com os serviços especializados de apoio;
- Incentivar a participação ativa das famílias no processo educativo.

Conselhos de Turma

Os Conselhos de Turma são responsáveis pela organização, acompanhamento e avaliação das atividades pedagógicas da turma. Compete-lhes:

- Analisar o desempenho global e individual dos alunos;
- Identificar necessidades educativas e propor estratégias de apoio;
- Aprovar classificações e relatórios de avaliação;
- Elaborar planos de recuperação e diferenciação pedagógica;
- Decidir sobre recursos relativos às avaliações;
- Preparar informação detalhada a disponibilizar aos encarregados de educação.

Docentes

Os docentes são responsáveis pela concretização do processo de ensino-aprendizagem, competindo-lhes:

- Elaborar planificações em conformidade com os programas, aprendizagens essenciais e orientações ministeriais;
- Organizar e manter atualizado o dossiê pedagógico digital;
- Informar os alunos sobre critérios de avaliação e competências a desenvolver;
- Desenvolver materiais pedagógicos adequados;
- Avaliar com rigor, imparcialidade e transparência;
- Proporcionar feedback formativo e individualizado;
- Elaborar planos de apoio pedagógico em articulação com o Conselho de Turma e os serviços de psicologia;

- Reconhecer e valorizar o mérito e a excelência;
- Participar em processos de autoavaliação e nas atividades institucionais.

7. Protocolos e Parcerias

O Conservatório de Música D. Dinis reconhece as parcerias institucionais como um eixo estruturante da sua ação educativa e artística, promovendo uma rede de cooperação com entidades educativas, culturais, autárquicas e sociais.

Estas parcerias assumem um papel fundamental no enriquecimento da formação dos alunos, permitindo o contacto com contextos reais de criação, performance e reflexão artística, bem como a ampliação das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional.

Enquanto instituição de ensino artístico especializado, o Conservatório estabelece pontes entre a formação escolar, o ensino superior e o setor artístico e cultural, facilitando o prosseguimento de estudos e a integração no mercado de trabalho nas áreas das artes performativas.

Neste sentido, as parcerias contribuem para:

- o enriquecimento e diversificação da oferta educativa e cultural;
- o desenvolvimento de projetos artísticos e pedagógicos em contexto real;
- a promoção da interdisciplinaridade e da inovação pedagógica;
- a aproximação entre escola, comunidade e tecido cultural;
- a valorização da experiência performativa dos alunos em diferentes espaços;
- o reforço da projeção local, regional e nacional da instituição.

Nos últimos anos, o Conservatório tem vindo a consolidar uma rede alargada de parcerias, envolvendo entidades autárquicas, estabelecimentos de ensino, instituições de ensino superior e organizações culturais, que contribuem para a dinamização da sua atividade educativa e artística.

Entidades parceiras:

Autarquias e entidades locais

- Câmara Municipal de Odivelas
- Juntas de Freguesia de Odivelas e da Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto

Agrupamentos de Escolas e estabelecimentos de ensino

- Agrupamento de Escolas D. Dinis
 - Escola Básica Maria Lamas
 - Escola Básica do Mosteiro
 - Escola Básica Rainha Santa

- Agrupamento de Escolas de Moinhos da Arroja
 - Escola Básica Manuel Coco
 - Escola Básica de Porto Pinheiro
- Agrupamento de Escolas Pedro Alexandrino
 - Escola Básica Barbosa du Bocage
 - Escola Básica Quinta de São José
 - Escola Básica de Olival Basto
 - Escola Básica Carlos Paredes
- Agrupamento de Escolas Vasco Santana
 - Escola Básica de Amoreira
 - Escola Básica Casal dos Apréstimos
 - Escola Básica Eça de Queirós
 - Escola Básica João Villaret

Ensino superior e entidades culturais

- ISCE – Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo
- Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
- Associação Lisbon Film Orchestra

Outras instituições

- Associação de Jardins-Escolas João de Deus
- Paróquia de Odivelas

8. Oferta Educativa e Regimes de Ensino

8.1. Enquadramento da oferta educativa

O Conservatório de Música D. Dinis desenvolve a sua oferta educativa no âmbito do ensino artístico especializado da música, assegurando um percurso formativo progressivo e articulado que acompanha o desenvolvimento dos alunos desde a iniciação musical até à especialização no ensino secundário.

A sua proposta educativa assenta na articulação entre a formação artística e a formação geral, promovendo o desenvolvimento de competências técnicas, expressivas, cognitivas e sociais, fundamentais para a formação integral do aluno. Neste sentido, a organização da oferta educativa valoriza a continuidade pedagógica, a prática artística em contexto individual e coletivo e a ligação à comunidade cultural envolvente.

8.2. Objetivos da oferta educativa

A oferta educativa do Conservatório tem como finalidade o desenvolvimento de uma formação musical sólida, equilibrada e progressiva, centrada na valorização da expressão artística e da sensibilidade estética.

Neste âmbito, destacam-se os seguintes objetivos:

- desenvolver competências técnicas e musicais nas vertentes instrumental, vocal, teórica e auditiva;
- promover a criatividade, a expressão artística e a sensibilidade estética;
- incentivar hábitos de estudo regulares, autonomia e responsabilidade pessoal;
- fomentar a prática musical em contexto individual e coletivo;
- estimular a cooperação, a disciplina e o sentido de responsabilidade partilhada;
- promover o contacto com diferentes repertórios e linguagens musicais;
- valorizar a participação em contextos performativos e de criação artística;
- contribuir para a formação de cidadãos críticos, criativos e culturalmente ativos;
- orientar os alunos para o prosseguimento de estudos e/ou integração na vida profissional na área da música e artes performativas.

8.3. Estrutura da oferta educativa

A oferta educativa do Conservatório organiza-se num percurso progressivo e articulado, adequado às diferentes fases de desenvolvimento dos alunos.

Pré-Iniciação Musical

Destinada a crianças a partir dos 4 anos de idade até à entrada no 1.º ciclo do ensino básico, a Pré-Iniciação Musical tem como objetivo a sensibilização para a linguagem musical, através de experiências lúdicas e expressivas.

Curso de Iniciação Musical

Destinado a alunos do 1.º ciclo do ensino básico, o Curso de Iniciação Musical integra a aprendizagem instrumental, a formação musical e a prática em classes de conjunto, promovendo o contacto precoce com a prática artística estruturada.

Curso Básico de Música

Destinado a alunos do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, o Curso Básico de Música assegura a continuidade da formação artística, integrando as componentes de instrumento, formação musical e classes de conjunto, em articulação com o ensino regular.

Curso Secundário de Música

O Curso Secundário de Música destina-se a alunos do ensino secundário e permite o aprofundamento técnico e artístico nas áreas de instrumento, formação musical e disciplinas teóricas complementares, incluindo variantes de especialização.

Cursos Livres

O Conservatório disponibiliza ainda cursos livres de instrumento e canto, destinados a alunos que não seguem o percurso regular do ensino artístico especializado, promovendo o acesso alargado à aprendizagem musical.

8.4. Regimes de Ensino

O Conservatório de Música D. Dinis disponibiliza diferentes regimes de ensino, adequados às especificidades e objetivos formativos dos seus alunos.

Regime Articulado

Este regime, permite aos alunos frequentar, em simultâneo, dois estabelecimentos de ensino: a escola de ensino regular protocolada, onde realizam a formação geral, e o Conservatório, onde desenvolvem a sua formação artística especializada. Graças a uma articulação direta entre os planos curriculares de ambas as instituições, os estudantes conseguem conciliar o percurso académico tradicional com a vertente artística de forma equilibrada.

Este regime é financiado pelo Ministério da Educação através de um número limitado de vagas (Contrato de Patrocínio), o que isenta os alunos selecionados do pagamento de mensalidades na componente artística. Caso estas vagas se esgotem, existe a possibilidade de frequentar o regime em regime de autofinanciamento, mantendo-se exatamente as mesmas condições de articulação horária e pedagógica. O grande objetivo deste modelo é promover uma aquisição integrada de competências técnicas, artísticas e académicas, estimulando a criatividade, o espírito crítico e a sensibilidade estética dos alunos.

Regime Supletivo

Destina-se a alunos que frequentam a componente artística como complemento da sua formação geral. Ao contrário do regime articulado, o regime supletivo não beneficia de financiamento do Ministério da Educação, estando a frequência da componente artística sujeita ao pagamento de mensalidade. Este regime mantém particular relevância no ensino secundário, onde se verifica um elevado nível de compromisso dos alunos e, em muitos casos, a continuidade de estudos para o ensino superior na área da música. Apesar das oscilações demográficas observadas nos 2.º e 3.º ciclos, tem-se registado um crescimento da procura no 1.º ciclo, refletindo a crescente valorização de uma formação artística complementar.

Regime Livre

Os cursos livres destinam-se a alunos que pretendem complementar a sua formação pessoal e artística, independentemente do enquadramento legal dos regimes oficiais. Regista-se um aumento significativo da procura no nível pré-escolar, associado à preparação para o ingresso no 1.º ciclo. Este regime constitui uma via de alargamento

de oportunidades formativas e de contacto com diferentes realidades artísticas, reforçando a missão inclusiva e cultural do Conservatório.

8.5. Organização Curricular

O ensino artístico especializado no Conservatório integra, de forma articulada, as seguintes componentes:

- Instrumento;
- Formação Musical;
- Classes de Conjunto (coros, orquestras e ensembles);
- Disciplinas teóricas e complementares no ensino secundário.

As classes de conjunto assumem um papel estruturante no desenvolvimento artístico dos alunos, promovendo a prática coletiva, a disciplina musical e a experiência performativa em contexto real.

9. Objetivos Estratégicos e Eixos de Intervenção

9.1. Objetivos Gerais

- **Promover o Sucesso Educativo e a Excelência Artística**
Assegurar elevados níveis de desempenho académico e artístico, através da implementação de práticas pedagógicas exigentes e diferenciadas, orientadas para a consolidação das aprendizagens, a qualidade performativa e a redução sustentada das taxas de abandono e insucesso escolar.
- **Fomentar a Inovação Pedagógica e a Criatividade**
Integrar metodologias ativas, abordagens interdisciplinares e tecnologias digitais no processo de ensino-aprendizagem, promovendo ambientes educativos estimulantes, centrados no aluno e potenciadores da criação artística e da experimentação.
- **Reforçar a Inclusão, a Cidadania e a Ligação à Comunidade**
Consolidar a escola como espaço inclusivo, promotor da igualdade de oportunidades, da participação cívica e da intervenção cultural, fortalecendo parcerias com entidades locais, regionais e nacionais.
- **Garantir uma Gestão Eficaz, Transparente e Sustentável**
Otimizar a gestão estratégica e operacional dos recursos humanos, materiais e financeiros, assegurando transparência nos processos, eficiência organizacional e sustentabilidade institucional.
- **Impulsionar a Projeção Institucional, a Internacionalização e as Parcerias**

Reforçar a notoriedade do Conservatório no panorama do ensino artístico especializado, ampliando redes de cooperação nacional e internacional e promovendo oportunidades de mobilidade e intercâmbio artístico e pedagógico.

9.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos estruturam-se em articulação com os eixos estratégicos de Autoavaliação, Liderança e Gestão, Prestação do Serviço Educativo e Resultados, respondendo às necessidades identificadas no diagnóstico organizacional.

Garantir uma Educação Artística de Excelência

- Implementar práticas pedagógicas diferenciadas e inovadoras, ajustadas às especificidades das áreas artísticas e aos perfis individuais dos alunos.
- Assegurar elevados padrões de qualidade técnica, interpretativa e performativa, promovendo uma formação integral de natureza artística, académica e humana.
- Valorizar todos os regimes de frequência, incluindo o regime supletivo, garantindo equidade de acesso, qualidade formativa e reconhecimento institucional.

Melhorar as Condições Físicas e Organizacionais

- Requalificar e modernizar infraestruturas e equipamentos, assegurando condições adequadas à prática artística especializada e ao bem-estar da comunidade educativa.
- Reestruturar procedimentos organizacionais, horários e distribuição de recursos humanos, promovendo eficiência, equidade e racionalização de processos.
- Implementar estratégias de sustentabilidade ambiental e financeira, recorrendo a soluções digitais que potenciem a desmaterialização e a gestão eficiente.

Desenvolver Competências para o Século XXI

- Promover o pensamento crítico, a criatividade, a colaboração, a comunicação e a adaptabilidade como competências transversais do currículo artístico.
- Integrar tecnologias emergentes e recursos digitais na prática pedagógica, desenvolvendo literacia digital, ética tecnológica e capacidade de inovação.
- Estimular a autonomia, a autorregulação e a curiosidade intelectual, preparando os alunos para contextos académicos, profissionais e sociais em permanente transformação.

Promover a Inclusão, a Diversidade e a Igualdade

- Assegurar um ambiente escolar seguro, acessível e inclusivo, respeitador das diferenças individuais, culturais e socioeconómicas.
- Garantir igualdade efetiva de oportunidades no acesso, participação e sucesso nas atividades educativas e artísticas.
- Implementar estratégias preventivas e interventivas de combate ao abandono e insucesso escolar, em todos os ciclos e regimes de ensino.

Consolidar uma Cultura de Autoavaliação e Melhoria Contínua

- Desenvolver um sistema estruturado de autoavaliação participativa, envolvendo docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação.
- Utilizar evidências e indicadores de desempenho para fundamentar decisões estratégicas e rever os documentos estruturantes.
- Promover práticas regulares de reflexão crítica sobre processos pedagógicos, organizacionais e artísticos, incentivando a inovação sustentada.

Promover uma liderança Participativa e Colaborativa

- Valorizar as lideranças intermédias e reforçar os mecanismos de participação ativa de docentes, não docentes e alunos nos processos de decisão.
- Promover uma comunicação interna clara, eficaz e bidirecional entre órgãos de gestão e estruturas pedagógicas.
- Fomentar um clima organizacional positivo, baseado no respeito, na cooperação e na valorização profissional.

Reforçar a Identidade Cultural e Artística

- Consolidar o Conservatório como polo dinamizador da vida cultural local e regional, através da produção e difusão de projetos artísticos de qualidade.
- Valorizar a expressão artística enquanto instrumento de desenvolvimento pessoal, coesão social e intervenção cultural.
- Incentivar a criação, experimentação e inovação artística, promovendo a articulação entre tradição e contemporaneidade.

Potenciar a Internacionalização e as Parcerias Estratégicas

- Estabelecer protocolos de cooperação com instituições nacionais e internacionais de referência nas áreas artísticas lecionadas.
- Promover programas de intercâmbio e mobilidade académica e artística, designadamente no âmbito de iniciativas europeias como o Erasmus.
- Integrar redes de colaboração educativa e cultural, reforçando a visibilidade e projeção institucional.

Reforçar a Imagem e a Coesão Institucional

- Desenvolver uma estratégia integrada de comunicação e divulgação das atividades, projetos e resultados da escola.
- Consolidar a identidade institucional como referência no ensino artístico especializado.
- Promover o sentimento de pertença e valorização da comunidade educativa, fortalecendo a cultura organizacional.

10. Liderança e Gestão

10.1. Visão e Estratégia

A visão estratégica do Conservatório de Música D. Dinis centra-se na formação artística integral do aluno, posicionando a performance pública como um pilar pedagógico essencial de superação, partilha e crescimento artístico. Esta identidade estratégica é comunicada de forma clara a toda a comunidade educativa através dos canais institucionais e das reuniões de coordenação pedagógica, promovendo um compromisso coletivo com os objetivos definidos no Projeto Educativo.

O modelo educativo assenta na articulação entre rigor técnico, desenvolvimento humano, criatividade e prática artística coletiva. A formação artística é entendida como um processo integrado, orientado simultaneamente para o desenvolvimento de competências técnicas, expressivas, sociais e culturais.

A tomada de decisões estratégicas envolve os diferentes órgãos de gestão e estruturas pedagógicas, promovendo a corresponsabilização dos docentes na definição de objetivos pedagógicos, na inovação curricular e na melhoria contínua das práticas educativas.

Ao promover o diálogo entre património e cultura e ao assegurar uma sólida orientação profissional, o CMDD reafirma-se como uma instituição de referência na preparação das novas gerações para os desafios das indústrias criativas e do ensino superior. Paralelamente, procura inovar continuamente, incorporando novas metodologias pedagógicas e respondendo de forma proativa às tendências do ensino artístico e às exigências do setor cultural.

Liderança

No final de cada ano letivo, a Direção e o corpo docente desenvolvem um processo de reflexão e avaliação do trabalho realizado, identificando áreas de melhoria e definindo estratégias de intervenção alinhadas com os objetivos do Projeto Educativo e com as competências previstas no Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória.

Os resultados desta análise orientam o planeamento estratégico da instituição e sustentam a implementação de medidas de melhoria contínua ao nível da oferta educativa e das práticas pedagógicas. Neste âmbito, a identificação da necessidade de reforçar a prática coletiva conduziu à criação de novas formações instrumentais, nomeadamente a Orquestra de Sopros para os alunos do ensino básico e secundário e a Orquestra de Violinos destinada aos alunos do curso de iniciação, complementando as estruturas já existentes.

A monitorização do Plano Anual de Atividades é assegurada de forma contínua pela Direção e pelos coordenadores pedagógicos, garantindo uma gestão dinâmica e participativa, capaz de integrar propostas da comunidade educativa e responder a desafios emergentes.

O Conservatório mantém igualmente uma forte ligação ao território e à comunidade envolvente, assumindo-se como um agente ativo da dinamização cultural do concelho de Odivelas. A participação regular dos alunos em concertos, audições e projetos colaborativos em diferentes espaços culturais proporciona experiências performativas diversificadas, fundamentais para o desenvolvimento artístico, pessoal e social dos alunos.

10.2. Gestão

A gestão do CMDD orienta-se por princípios de qualidade, proximidade, eficiência e melhoria contínua, procurando assegurar condições adequadas ao desenvolvimento do processo educativo e artístico.

O cumprimento do Regulamento Interno, a monitorização do desempenho organizacional e a avaliação contínua dos processos pedagógicos e administrativos permitem ajustar recursos, horários e procedimentos às necessidades da comunidade educativa.

A gestão de horários representa um dos fatores mais complexos e vitais da nossa organização. Com a maioria dos alunos em regime articulado, é essencial uma coordenação estreita com os Agrupamentos de Escola com protocolos com o CMDD, tarefa complexa devido à diversidade de escolas envolvidas. O impacto da elevada carga horária do ensino regular e o constrangimento das saídas tardias, é mitigado pelo alargamento de horários de funcionamento do CMDD (entre as 9h00 e as 21h00), assegurando a viabilidade do estudo da música e a conciliação com a vida familiar, contribuindo para a redução do abandono escolar precoce.

No que toca às infraestruturas, privilegiamos uma política de “escola aberta”, facilitando o contacto entre os encarregados de educação e docentes, sendo apoiada por uma equipa de funcionárias dedicadas à segurança e acompanhamento da

comunidade. Esta política é essencial para garantir um ambiente seguro e acolhedor, nomeadamente nos alunos das classes de Iniciação e do Pré-escolar.

Apesar das limitações estruturais das instalações atuais, mantém-se um investimento contínuo na manutenção dos espaços, na atualização de equipamentos e na disponibilização de recursos tecnológicos e digitais de apoio à aprendizagem e ao estudo autónomo.

11. Ensino, Aprendizagem e Avaliação

O Conservatório adota uma abordagem pedagógica centrada no aluno, que se adapta às suas necessidades individuais, utilizando estratégias pedagógicas diversas com o propósito de desenvolver as competências previstas no PASEO, alinhando a prática artística com o sucesso académico.

A avaliação constitui uma dimensão estruturante do processo educativo, assumindo uma função pedagógica, reguladora e orientadora das aprendizagens. Neste contexto, o processo avaliativo estrutura-se através das seguintes dimensões:

- Integradora - articulada com a prática letiva, fornecendo informação relevante para a adequação das estratégias pedagógicas em prol do sucesso escolar;
- Individualizada - respeitando o ritmo, as capacidades e as especificidades de cada aluno, garantindo uma progressão adequada ao seu perfil de aprendizagem;
- Reguladora - permitindo aferir a eficácia de métodos, recursos e abordagens didáticas;
- Orientadora - serve de guia para o trabalho conjunto envolvendo alunos, docentes e famílias na definição de metas e estratégias de superação;
- Sistemática - integra o planeamento curricular de forma contínua, promovendo momentos formais de balanço e reflexão pedagógica.

Integram-se igualmente momentos de autoavaliação e heteroavaliação, promovendo a consciência crítica do desempenho e a responsabilização progressiva do aluno pelo seu percurso formativo.

Os critérios de avaliação são definidos pelos departamentos curriculares, aprovados pelos órgãos competentes e divulgados junto da comunidade educativa.

11.1. Monitorização e Qualidade Pedagógica

A aplicação dos critérios e dos instrumentos de avaliação nos diferentes níveis de ensino são objetivo de monitorização contínua procurando garantir coerência pedagógica, rigor avaliativo e melhoria sustentada das aprendizagens.

A elaboração de matrizes e a utilização de instrumentos de avaliação diversificados, com grande ênfase nas apresentações públicas, permitem reforçar a articulação entre departamentos e adequar práticas pedagógicas às necessidades identificadas.

A monitorização concretiza-se através de:

- Conselhos de turma dos alunos que frequentam os Agrupamentos de escolas protocoladas, promovendo a articulação curricular e o acompanhamento global dos alunos;
- Reuniões de avaliação e reuniões dos grupos disciplinares, enquanto espaços de reflexão crítica sobre os resultados e metodologias aplicadas;
- Conselho Pedagógico, responsável pela análise sistemática dos resultados escolares e pela definição de medidas de melhoria.

11.2. Estratégias de sucesso e apoio educativo

A reflexão sistemática sobre os resultados e práticas pedagógicas constitui um elemento central da cultura organizacional do Conservatório.

Com o objetivo de potenciar o sucesso educativo e reduzir situações de insucesso escolar, o CMDD disponibiliza:

- Apoios Pedagógicos nas disciplinas teóricas, orientados para a consolidação de conhecimentos e superação de dificuldades específicas;
- Apoios de Instrumento, destinados ao aprofundamento técnico, interpretativo, permitindo ao aluno elevar o seu nível artístico.

11.3. Planificação e Acompanhamento das Práticas Educativa e Letiva

O Conservatório adota uma estratégia de regulação dinâmica, assente na monitorização contínua, na articulação pedagógica e na promoção da autonomia dos alunos.

11.3.1. Autorregulação e Autonomia do aluno

No ensino artístico especializado, a autorregulação constitui um eixo fundamental da aprendizagem, capacitando o aluno para a gestão consciente e progressiva do seu percurso formativo.

Este processo concretiza-se através de:

- Definição de metas de performance: o aluno conjuntamente com o docente, definem objetivos técnicos e interpretativos a médio e longo prazo.

- Monitorização do estudo: utilização de registos de estudo e a audição crítica (gravações e autoavaliação) permitindo ajustar estratégias de execução em tempo real.
- Partilha e sentido crítico: participação em audições de classe e audições coletivas que permitem ao aluno comparar desempenhos e interiorizar padrões de excelência a fim de desenvolver a sua capacidade reflexiva.

11.3.2. Regulação das práticas letivas e articulação curricular

A regulação pedagógica concretiza-se através de mecanismos formais de supervisão e articulação curricular.

No ensino individual de instrumento, a personalização do ensino permite ajustar metodologias e ritmos de aprendizagem às características específicas de cada aluno, promovendo simultaneamente a articulação entre prática instrumental e disciplinas teóricas.

As classes de conjunto (Coros e Orquestras) assumem particular relevância enquanto espaços de aprendizagem coletiva, desenvolvimento da responsabilidade partilhada e afirmação de identidade artística da instituição.

Nas disciplinas de Formação Musical, Análise e Técnicas de Composição e História da Cultura e das Artes, privilegia-se uma avaliação formativa contínua, permitindo a deteção precoce de dificuldades e a implementação de estratégias pedagógicas diferenciadas.

11.3.3. Mecanismos de Regulação e supervisão das lideranças

A Direção e os coordenadores de departamento asseguram a supervisão e a qualidade do serviço educativo através de:

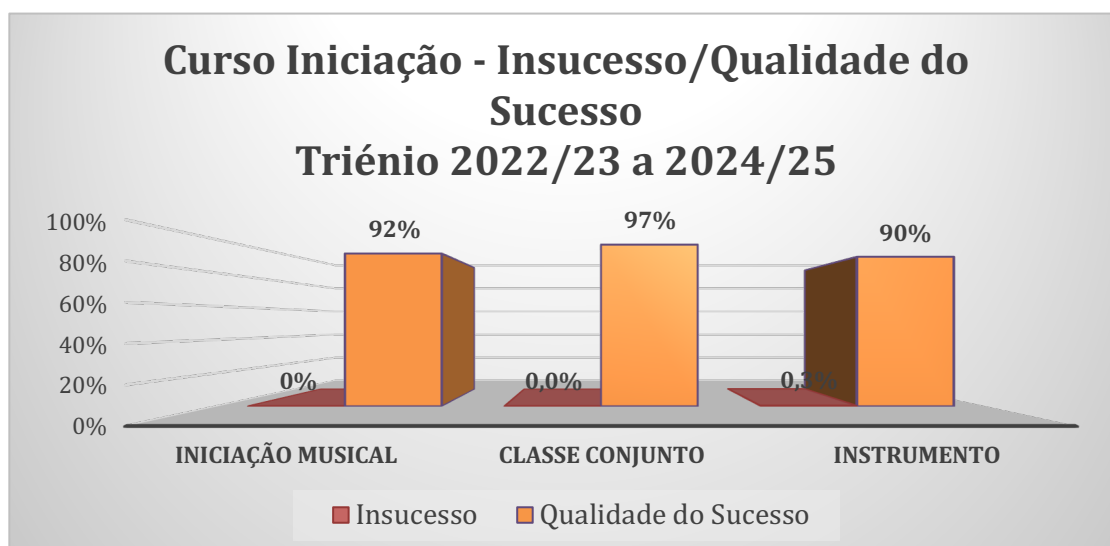
- Supervisão pedagógica: acompanhamento dos planos anuais de cada disciplina e observação de momentos de avaliação (audições, testes intercalares e provas globais). Este processo visa harmonizar critérios de avaliação e regular os níveis de exigência entre docentes do mesmo departamento.
- Aferição da qualidade artística: monitorização constante da programação e do repertório apresentado em eventos internos e externos. Desta forma, a Direção garante a diversidade estilística e a adequação das obras ao nível de desenvolvimento técnico dos alunos participantes.
- Análise de resultados e melhoria: o Conselho Pedagógico procede à análise dos resultados escolares após cada semestre. A identificação de desvios ou taxas de insucesso motiva a elaboração de planos de melhoria específicos.

- Mediação no Regime Articulado: a articulação entre os diretores de turma do Conservatório e os Agrupamentos de Escolas parceiros é fundamental para assegurar o equilíbrio da carga horária, o bem-estar e o sucesso global dos alunos que frequentam o regime articulado.

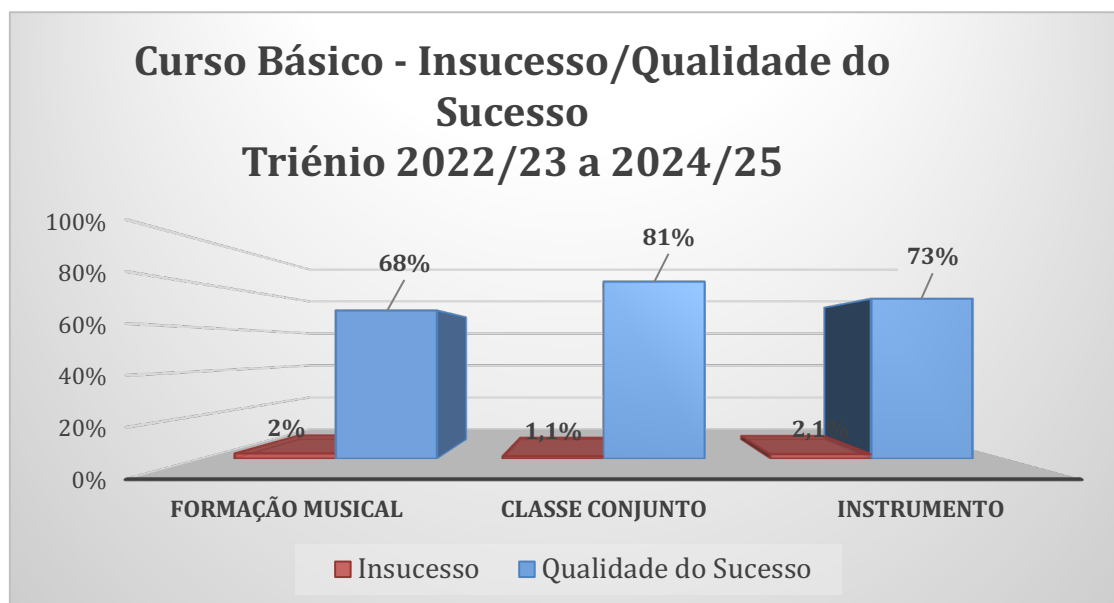
12. Resultados

12.1. Resultados Académicos

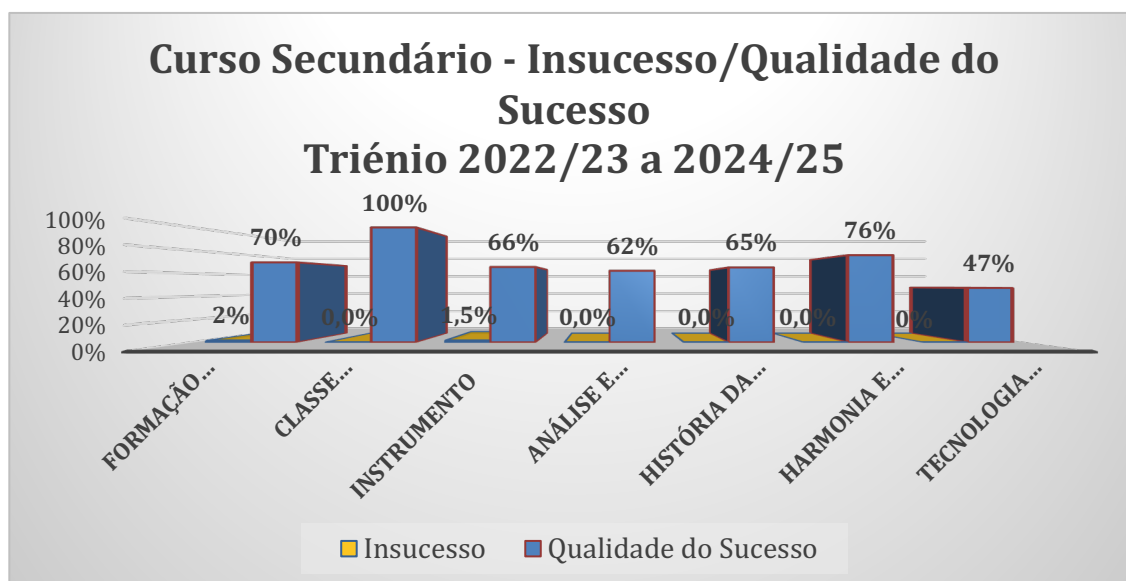
A análise dos resultados académicos do triénio 2022/23 a 2024/25 evidencia níveis de sucesso globalmente elevados nos diferentes cursos ministrados pelo Conservatório.



No Curso de Iniciação Musical, verificam-se taxas de insucesso residuais e níveis muito elevados de qualidade do sucesso nas disciplinas de Iniciação Musical, Classe de Conjunto e Instrumento, demonstrando consistência pedagógica e eficácia das estratégias implementadas.



No Curso Básico de Música, os resultados evidenciam igualmente baixos níveis de insucesso e uma qualidade do sucesso globalmente positiva, destacando-se a Classe de Conjunto pelos níveis mais elevados de desempenho.



O Curso Secundário de Música apresenta taxas de insucesso praticamente inexistentes e indicadores positivos de qualidade do sucesso, particularmente nas disciplinas de carácter performativo e coletivo. As oscilações verificadas entre disciplinas refletem as especificidades dos percursos individuais dos alunos e a diversidade de regimes de frequência existentes no ensino secundário.

Globalmente, os resultados académicos evidenciam a consolidação de práticas pedagógicas consistentes, orientadas para o sucesso educativo, a exigência artística e a melhoria contínua.

12.2 Equidade, Inclusão e Diversidade

A análise dos indicadores relativos à caracterização da população escolar evidencia uma crescente diversidade sociocultural da comunidade educativa.

Verifica-se um aumento gradual do número de alunos de nacionalidade estrangeira, representando diferentes contextos culturais e linguísticos, bem como um crescimento do número de alunos abrangidos por apoios sociais escolares.

Estes indicadores refletem o compromisso do Conservatório com a promoção da equidade, da inclusão e da igualdade de oportunidades no acesso ao ensino artístico especializado.

12.3. Resultados Sociais

Uma parte significativa dos alunos que frequentam o ensino secundário prossegue estudos superiores e percursos profissionais na área da música, integrando instituições de referência nacionais e internacionais.

Os antigos alunos do CMDD destacam-se em áreas como a performance instrumental, a docência e a integração em estruturas artísticas profissionais, incluindo orquestras, bandas sinfónicas e instituições de ensino artístico.

12.4. Reconhecimento da Comunidade

Ao longo do seu percurso, o Conservatório tem assumido um papel relevante na dinamização cultural do concelho de Odivelas, promovendo regularmente concertos, audições e atividades artísticas abertas à comunidade.

A adesão do público às iniciativas promovidas pelo CMDD, bem como a crescente procura externa pelas suas masterclasses, estágios e projetos artísticos, constitui um importante indicador do reconhecimento da qualidade pedagógica e artística da instituição.

13. Análise SWOT

FORÇAS (STRENGTHS)

- Dimensão, diversidade e multidisciplinaridade, favorecendo abordagens interdisciplinares na formação e criação artística.

- Reconhecimento da qualidade formativa, evidenciado por acreditações favoráveis e adequação dos ciclos de estudo às necessidades do mercado artístico e educativo.
- Compromisso institucional com sustentabilidade, inclusão e responsabilidade social, alinhado com e boas práticas.
- Capital humano qualificado e comprometido, com forte envolvimento de docentes, estudantes e pessoal técnico-administrativo.
- Oferta educativa diferenciada, que potencia competências transversais como criatividade, disciplina e trabalho em equipa.

FRAQUEZAS (WEAKNESSES)

- Dependência estrutural do financiamento público, limitando a autonomia financeira e capacidade de investimento estratégico.
- Fragmentação institucional e assimetrias internas, dificultando uma abordagem integrada de governação, ensino e criação artística.
- Infraestruturas e logística insuficientes, especialmente sob pressão imobiliária no Concelho de Odivelas.
- Desigualdade na produção artística entre áreas disciplinares, necessitando modelos de avaliação mais adaptados à diversidade de práticas.
- Insuficiente sistematização de monitorização estratégica, dificultando a articulação entre plano estratégico, planos anuais e avaliação institucional.

OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)

- Reforma legislativa do contrato de patrocínio, possibilitando maior autonomia institucional e novos modelos de governação.
- Transformação digital e utilização responsável da Inteligência Artificial, abrindo novas oportunidades pedagógicas, científicas e organizacionais.
- Desenvolvimento de parcerias estratégicas e projetos comunitários, reforçando impacto social e cultural.

AMEAÇAS (THREATS)

- Instabilidade legislativa e incerteza regulatória, com possíveis alterações no ensino artístico especializado.
- Redução ou atraso no financiamento público, comprometendo a sustentabilidade institucional.
- Crise de saúde mental no ensino básico e secundário, afetando motivação e desempenho dos futuros alunos.
- Dificuldades de recrutamento e retenção de pessoal auxiliar, agravadas pelo mercado de trabalho atual.

14. Metas

14.1 Metas Educativas e Formativas

- Aumentar o nível de sucesso escolar e a qualidade das formações.
- Garantir a formação integral dos alunos, combinando a formação artística e a formação geral, com enfoque no desenvolvimento de competências técnicas, criativas e transversais.
- Adequar a formação às características do mercado de trabalho, promovendo empregabilidade e prosseguimento de estudos superiores.
- Fomentar a autonomia dos alunos na construção do conhecimento, por meio de experiências práticas, elaboração de projetos e atividades artísticas interdisciplinares.
- Promover igualdade de oportunidades e de género, garantindo que todos os alunos tenham acesso equitativo a recursos, experiências e formação especializada.

14.2. Metas de Parcerias e Visibilidade

- Estabelecer e aprofundar parcerias estratégicas com entidades educativas e performativas nas áreas da música, dança e teatro, promovendo experiências artísticas diversificadas e qualificadas.
- Aumentar o número de protocolos e projetos integrados, fortalecendo a articulação com o tecido económico, social e cultural.
- Promover o reconhecimento nacional da escola, tornando o Conservatório um destino de referência para alunos de outras regiões e fomentando a mobilidade académica.
- Motivar e envolver a comunidade educativa e a sociedade civil, incentivando a participação em apresentações, workshops e projetos comunitários.

14.3. Metas de Gestão, Recursos e Infraestruturas

- Continuação da otimização dos processos organizacionais, aumentando a eficiência e a eficácia da gestão administrativa e pedagógica.
- Melhorar a capacidade, qualidade e adequação dos recursos humanos e materiais, incluindo infraestruturas educativas, equipamentos e recursos didáticos.
- Alinhar os colaboradores com os valores e a estratégia institucional, promovendo uma cultura organizacional coesa e participativa.
- Continuar a desenvolver áreas físicas adequadas ao bem-estar e aprendizagem dos alunos, como a criação de espaços cobertos na zona de recreio e salas de prática adequadas.

14.4. Metas de Desenvolvimento Docente e Interdisciplinaridade

- Aferir necessidades e definir prioridades para a formação contínua dos docentes, garantindo atualização pedagógica e artística constante.
- Aprofundar a inter e a transdisciplinaridade, integrando disciplinas artísticas e gerais para enriquecer a formação dos alunos.
- Incentivar estratégias que promovam a opção pelo ensino artístico especializado, aumentando a atratividade e a retenção de alunos.

O Quadro resumo das Metas encontra-se em **Anexo 4**.

15. Estratégia de Comunicação e Divulgação

O Conservatório de Música D. Dinis reconhece a comunicação institucional como um elemento estratégico para a afirmação do seu projeto educativo, para a divulgação da sua oferta formativa e para a valorização do trabalho desenvolvido pela comunidade educativa. A existência de uma estratégia de comunicação clara, consistente e contínua permite reforçar a identidade institucional da escola, promover as atividades e projetos desenvolvidos e dar visibilidade ao percurso académico e artístico dos seus alunos. Num contexto educativo e cultural cada vez mais exigente e competitivo, torna-se essencial assegurar uma presença ativa e profissional nos diferentes meios de comunicação, designadamente nos meios digitais, nos canais institucionais e na participação em eventos de divulgação educativa e cultural. Esta estratégia visa não apenas a promoção externa do Conservatório, mas também o fortalecimento da comunicação interna entre todos os elementos da comunidade educativa. A implementação de uma política de comunicação estruturada contribui para consolidar a imagem do Conservatório de Música D. Dinis como instituição de referência no ensino artístico especializado da música, reforçando simultaneamente a ligação à comunidade e às instituições parceiras.

15.1. Objetivos

A estratégia de comunicação do Conservatório de Música D. Dinis orienta-se pelos seguintes objetivos principais:

- Promover e divulgar o projeto educativo, a oferta formativa e as atividades desenvolvidas pela escola;
- Reforçar a identidade e a imagem institucional do Conservatório;
- Melhorar os mecanismos de comunicação interna entre docentes, não docentes, alunos e encarregados de educação;
- Dar visibilidade aos resultados académicos e artísticos alcançados pelos alunos;
- Fortalecer a ligação entre o Conservatório e a comunidade educativa, cultural e social envolvente;

- Estimular a participação ativa dos alunos e da comunidade nas atividades da escola.

15.2. Estratégias de Comunicação

Para concretizar estes objetivos, o Conservatório de Música D. Dinis desenvolve uma estratégia de comunicação assente em diferentes eixos de intervenção: presença digital e criação de conteúdos.

A presença digital constitui atualmente um dos principais instrumentos de comunicação institucional. Neste sentido, o Conservatório promove a criação e divulgação regular de conteúdos informativos, pedagógicos e promocionais, recorrendo a diferentes formatos e plataformas digitais. Entre as principais ações destacam-se:

- ⇒ Produção e divulgação de conteúdos gráficos, audiovisuais e multimédia;
- ⇒ Criação de narrativas informativas, promocionais e criativas que tenham como objetivo refletir a identidade da escola;
- ⇒ Divulgação sistemática de atividades, projetos e eventos;
- ⇒ Utilização de ferramentas de marketing digital para ampliar o alcance da comunicação;
- ⇒ Atualização regular dos canais institucionais, designadamente o website e as redes sociais (*Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn e TikTok*).

15.3. Divulgação Institucional e participação em eventos

O Conservatório de Música D. Dinis promove a divulgação da sua oferta formativa através da participação em feiras, certames e eventos educativos e culturais de reconhecida relevância.

Neste âmbito, destacam-se as seguintes iniciativas: participação em feiras de educação e formação; realização de sessões de esclarecimento em escolas dos agrupamentos do concelho; receção de alunos e grupos escolares interessados em conhecer a escola e a sua oferta formativa; divulgação das atividades e projetos do Conservatório junto da comunidade local e regional.

15.4. Suportes de comunicação e promoção

A comunicação institucional é também assegurada através de diferentes suportes informativos e promocionais que permitem divulgar a oferta educativa e as atividades desenvolvidas pela escola.

Neste sentido, o Conservatório garante a produção e distribuição de materiais informativos, como desdobráveis, monofolhas e cartazes, com uma identidade gráfica coerente e alinhada com os princípios e valores do projeto educativo.

15.5. Comunicação Interna

A comunicação interna constitui um fator essencial para o bom funcionamento da organização e para o fortalecimento da cultura institucional da escola. Assim, o Conservatório promove diversos mecanismos de comunicação que facilitam a circulação de informação entre os diferentes membros da comunidade educativa. Entre as principais medidas destacam-se:

- Reuniões regulares entre direção, coordenadores e docentes;
- Reuniões periódicas dos departamentos curriculares;
- Comunicação institucional através de correio eletrónico;
- Utilização de plataformas digitais de gestão escolar para comunicação com os encarregados de educação;
- Criação de uma newsletter dirigida à comunidade escolar.

15.6. Comunicação com Encarregados de Educação

O Conservatório reconhece a importância da participação ativa dos encarregados de educação no percurso formativo dos alunos. Assim, promove uma comunicação regular, clara e estruturada com as famílias, nomeadamente através de: reuniões de início de ano letivo e encontros periódicos com os encarregados de educação; divulgação das atividades e eventos performativos dos alunos; utilização de plataformas digitais para acompanhamento do percurso escolar; incentivo à participação das famílias nas atividades culturais e artísticas promovidas pela escola.

15.7. Rede de colaboração interna e externa

A estratégia de comunicação do Conservatório de Música D. Dinis assenta igualmente na mobilização da comunidade educativa e das entidades parceiras como agentes de divulgação e promoção institucional. Neste âmbito, procura-se envolver docentes e colaboradores na divulgação da oferta formativa, incentivar os alunos a partilhar a sua experiência educativa junto dos seus pares, reforçar a colaboração com instituições parceiras e entidades da comunidade e desenvolver redes de cooperação que ampliem a visibilidade e o impacto do Conservatório.

15.8. Divulgação do Projeto Educativo

A divulgação do presente Projeto Educativo constitui uma etapa fundamental para a sua implementação e concretização. Neste sentido, o documento será divulgado através de diferentes meios e momentos institucionais, designadamente na publicação no website institucional do Conservatório, na divulgação das suas linhas orientadoras nas reuniões de início de ano letivo, na apresentação nas reuniões gerais de docentes e nos encontros com associações de pais e alunos.

16. Considerações Finais

O presente Projeto Educativo constitui o referencial estratégico que orienta a ação pedagógica, artística, organizacional e cultural do Conservatório de Música D. Dinis, traduzindo a identidade da instituição, os seus valores e as prioridades que enquadram o seu desenvolvimento futuro.

Ao longo dos seus mais de trinta anos de existência, o Conservatório tem afirmado um percurso de crescimento sustentado, reconhecido pela qualidade da sua oferta educativa, pela relevância da sua intervenção cultural e pelo contributo prestado à formação de sucessivas gerações de alunos. Este percurso assenta numa cultura institucional de proximidade, exigência, responsabilidade e valorização das artes enquanto instrumento de desenvolvimento humano, social e cultural.

Os objetivos e metas definidos neste Projeto Educativo refletem o compromisso do Conservatório com a excelência artística e educativa, a promoção da inclusão e da igualdade de oportunidades, a inovação pedagógica, a sustentabilidade organizacional e o fortalecimento da sua ligação à comunidade. Simultaneamente, traduzem a ambição de preparar os alunos para os desafios de uma sociedade em constante transformação, desenvolvendo competências técnicas, criativas, humanas e sociais alinhadas com o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.

A concretização deste projeto exige o envolvimento ativo e a corresponsabilização de toda a comunidade educativa. Alunos, docentes, não docentes, encarregados de educação, parceiros institucionais e entidades da comunidade constituem agentes fundamentais na construção de uma escola participativa, inclusiva e orientada para a melhoria contínua.

Num momento particularmente significativo da sua história, marcado pela perspetiva de instalação em novas infraestruturas e pelo alargamento da oferta formativa a outras áreas artísticas, o Conservatório de Música D. Dinis reforça a sua visão de futuro enquanto polo de excelência artística multidisciplinar, capaz de responder às necessidades educativas, culturais e sociais da comunidade que serve.

O presente Projeto Educativo assume-se, por isso, como um instrumento dinâmico de orientação estratégica, sujeito a acompanhamento, monitorização e avaliação periódica, permitindo ajustar objetivos, estratégias e práticas às necessidades identificadas e aos desafios emergentes do ensino artístico especializado.

Desta forma, o Conservatório de Música D. Dinis reafirma o seu compromisso com uma educação artística de qualidade, promotora da criatividade, da cidadania, da inovação e da valorização cultural, contribuindo para a formação de cidadãos conscientes, participativos e preparados para construir o futuro através da arte, do conhecimento e da cultura.

17. Bibliografia

- MALAGUZZI, L., *La Integración de la Diversidad. Contexto Social Dónde se Produce*, em INFANCIA, Barcelona, nº 6, 1991.
- DIOGO, Fernando, *Por Um Projecto Educativo de Rede*, Lisboa, Edições ASA, 1994.
- ALVES, J. Matias, *Organização, Gestão e Projecto Educativo das Escolas*, Lisboa, Edições ASA, 1992.
- COSTA, J. Adelino, *Gestão Escolar --- Participação. Autonomia. Projecto Educativo da Escola*, Lisboa, Texto Editora, 1991.
- ALBALAT, V. B., *Proyecto Educativo, Plan Anual del Centro, Programación Docente y Memoria*, Madrid, Escuela Espanola, 1989.
- MELO, Luís Gil de Sousa, *O Poder e as Estratégias dos Alunos --- Contributo para uma Reflexão sobre a Organização "Escola"*, em PODER NAS ORGANIZAÇÕES, Textos de Apoio "Administração Escolar", organização de M^a. Manuela Teixeira, II Módulo, Caderno nº1, Porto, ISET.
- *Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86, de 14 de Outubro)*.

Anexo 1

Número de alunos por curso e regime

(Com Contrato de Patrocínio)

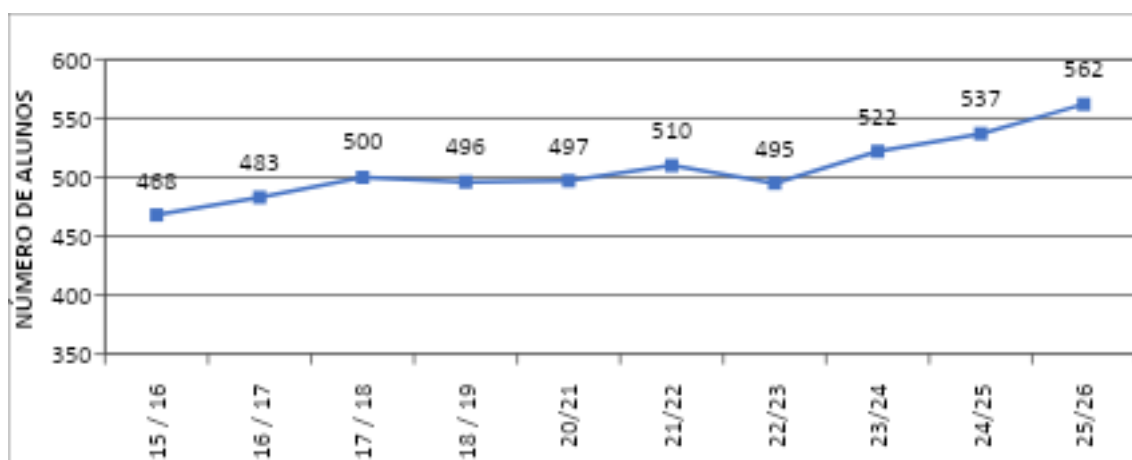
(2015/2016 a 2025/2026)

Anos	15/16	16/17	17/18	18/19	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26
1º Ciclo	93	93	99	93	99	104	98	102	102	111
Básico Articulado	293	321	332	329	340	363	357	383	403	417
Básico Supletivo	51	37	32	37	30	20	17	13	8	15
Sec. Articulado	6	10	13	13	8	2	6	7	10	5
Sec. Supletivo	25	22	24	24	20	21	17	17	14	14
Totais	468	483	500	496	497	510	495	522	537	562

Nº de alunos totais do Conservatório

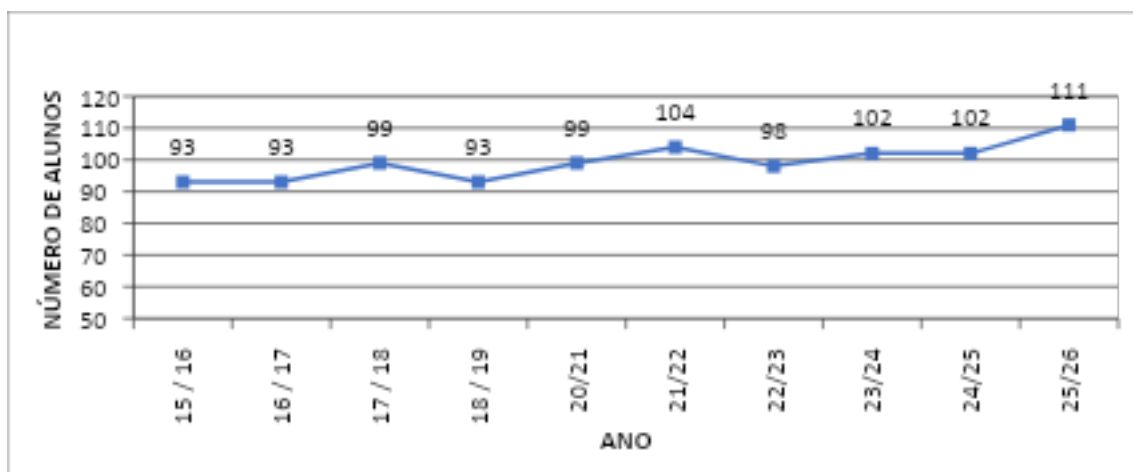
(Com Contrato de Patrocínio)

(2015/2016 a 2025/2026)



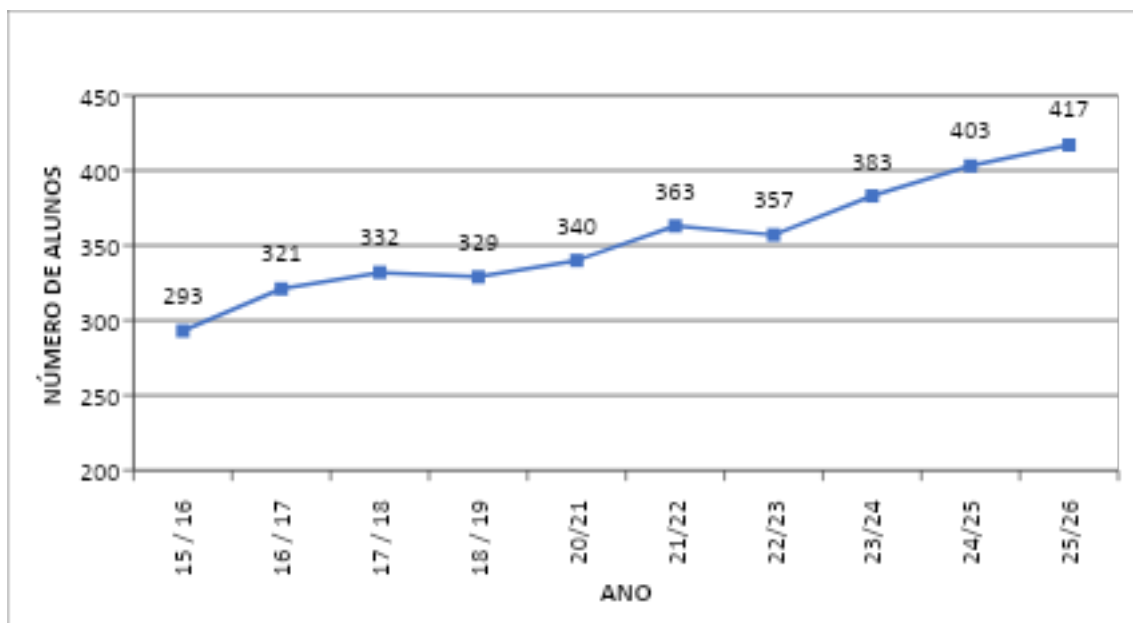
Número de alunos no 1º ciclo

(2015/2016 a 2025/2026)



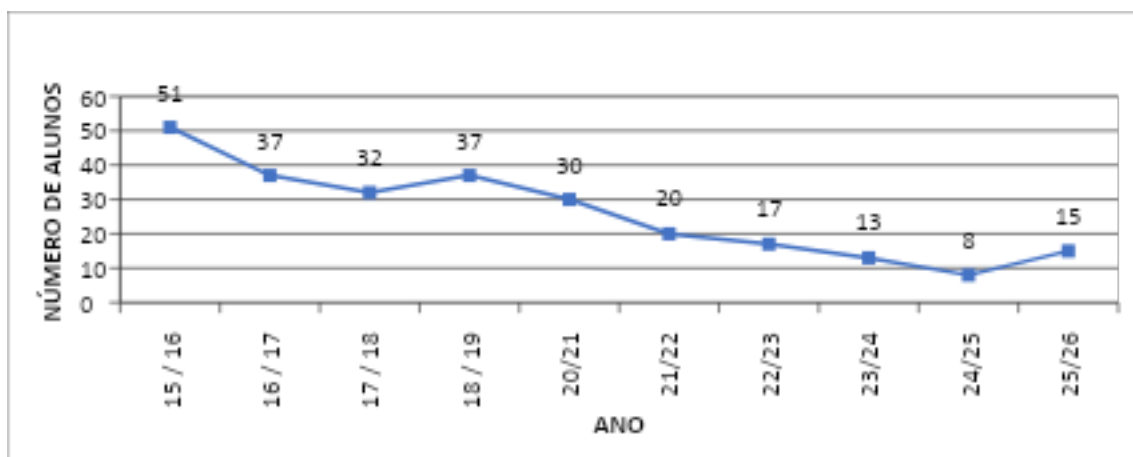
Número de alunos no Básico Articulado

(2015/2016 a 2025/2026)



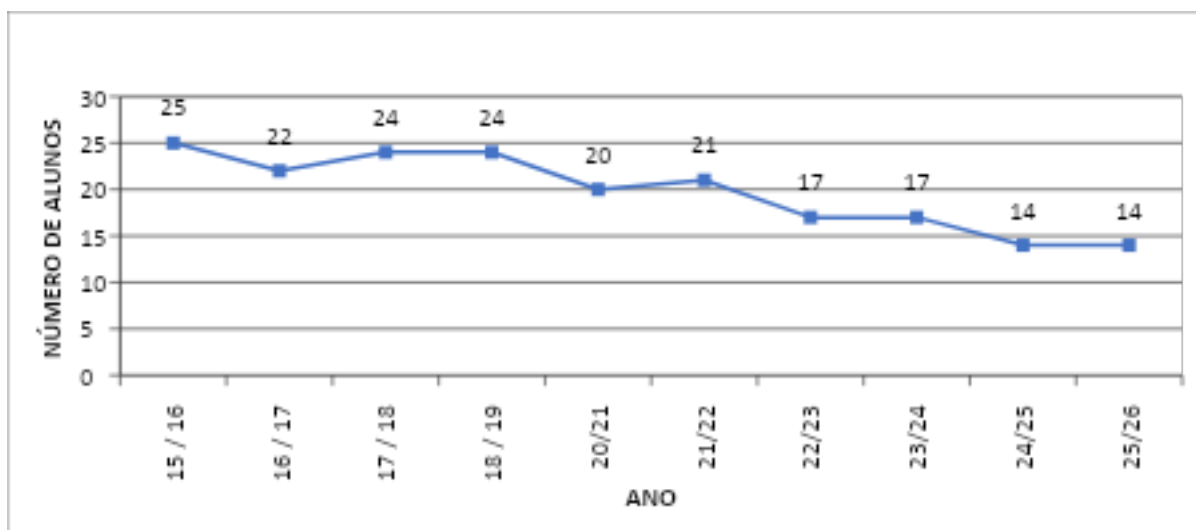
Número de alunos no Básico Supletivo

(2015/2016 a 2025/2026)



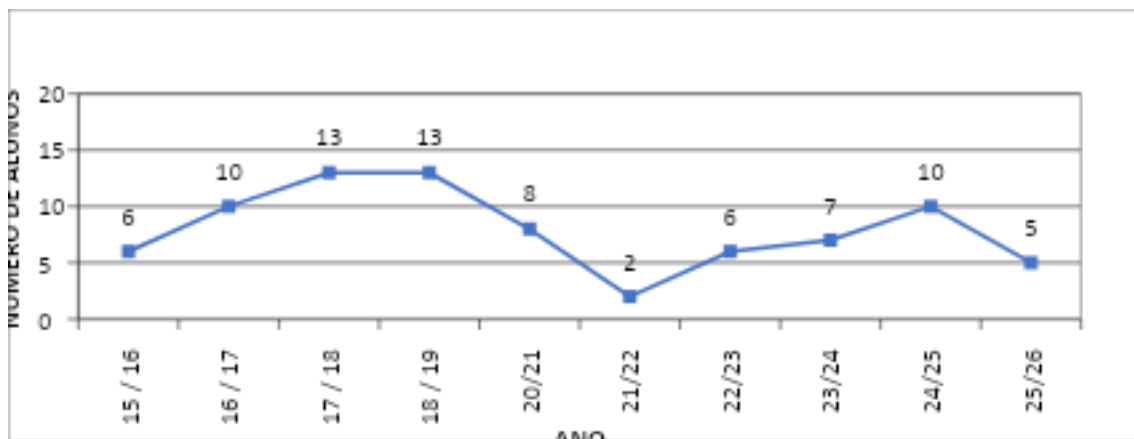
Número de alunos no Secundário Supletivo

(2015/2016 a 2025/2026)



Número de alunos no Secundário Articulado

(2015/2016 a 2025/2026)



Anexo 2

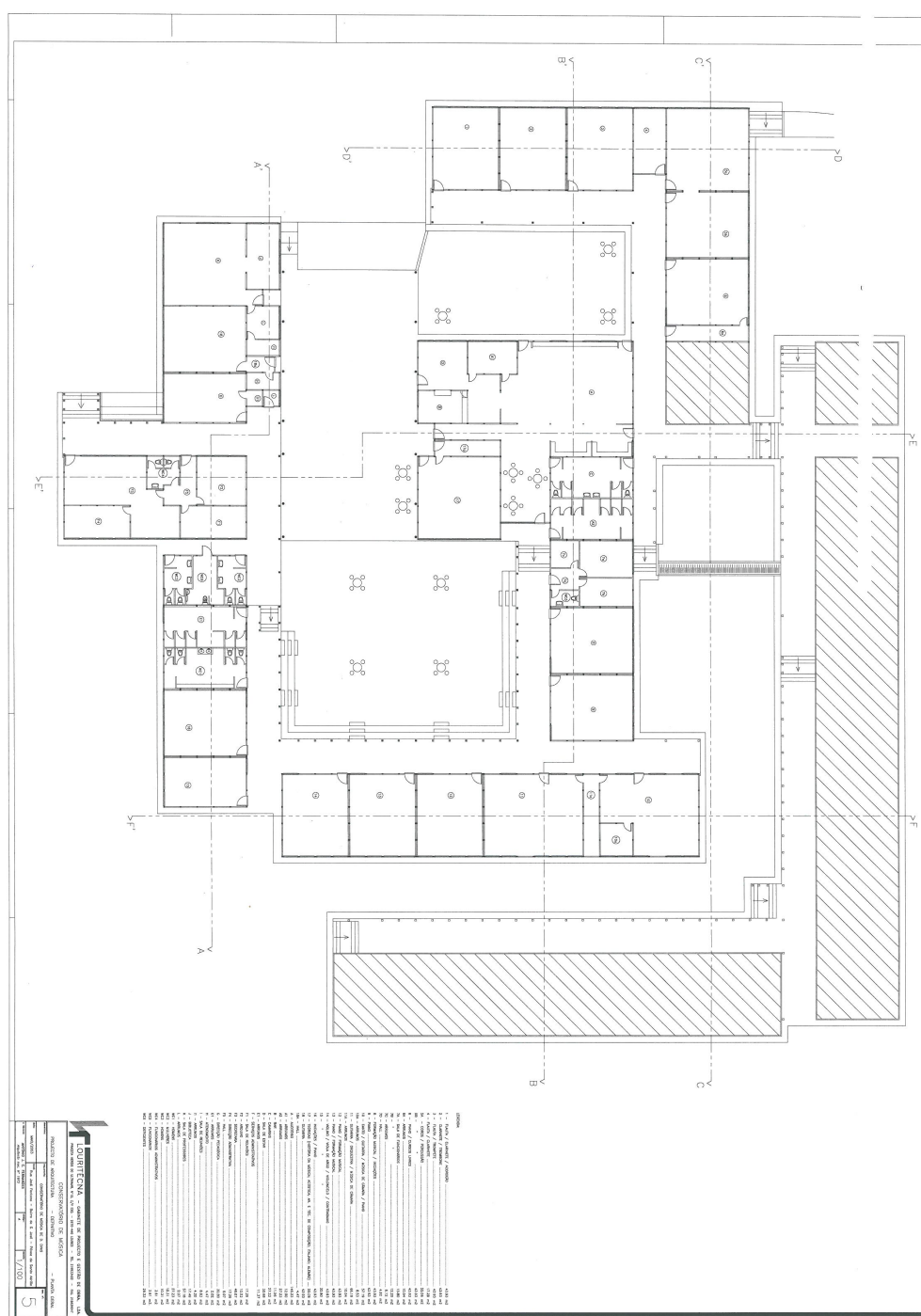
Corpo Docente

Nome	Habilitações	Disciplina
Agnieszka Glowczynska-Dziuba	Licenciatura	Violino
Ajda Zupancic	Mestrado	Violoncelo
Alberto César Carreira Lages	Licenciatura	Clarinete
Alexandre Robalo Geirinhas	Mestrado	Saxofone
Alice Maria Lopes Loureiro Nicolau	Mestrado	Formação Musical
Ana Luisa Marques Agostinho	Licenciatura	Piano
Ana Margarida Carreira Guedes da Silva	Mestrado	Piano
Ana Maria de Magalhães Geraldo	Bacharelato	Piano
André Calé Gross	Licenciatura	Guitarra
Ângela Carina Anacleto Pereira Cunha	Mestrado	Violino
António Joaquim Ribeiro Pereira	Licenciatura	Clarinete
Armando José Pimenta Loja Lourenço	Licenciatura	Formação Musical
Elsa Filipa da Silva Cabral	Licenciatura	Piano
Fernando Henrique Neves de Sá	Licenciatura	Violino
Humberto Cosme Castanheira	Licenciatura	Formação Musical
Isabel Maria Miranda Gonçalves	Bacharelato	Piano
Joana Luís Alves Simão	Mestrado	Piano
Joana Marques Bandeiras de Sousa Correia	Mestrado	Violoncelo
João Pires de Almeida	Licenciatura	Guitarra
José Manuel de Mesquita Lopes	Bacharelato	Guitarra
José Pedro Vasconcelos de Sousa Correia	Outra	Piano
Kevin Cardoso	Mestrado	Trompa
Lino João Vidal Guerreiro	Mestrado	Análise e Técnicas de Composição
Luís Carlos Garcia Cascão	Mestrado	Percussão

Manuel Matas Casado	Licenciatura	Guitarra
Marcelo Costa Pesca	Mestrado	Saxofone
Marco António da Rocha Moreira Rodrigues	Mestrado	Guitarra
Maria Fátima Juvandes Pinto	Licenciatura	Percussão
Maria João Pinto Pedro Martins	Mestrado	Formação Musical
Maria Margarida Pinheiro Martins Braz	Bacharelato	Piano
Mário Miguel Alves Ribeiro	Mestrado	Formação Musical
Marta Isabel Meneses Gonçalves Dias Esteves	Mestrado	História da Cultura e das Artes
Miguel Guerreiro Menezes	Mestrado	Contrabaixo
Miguel Santarém Pires	Licenciatura	Piano
Milan Radocaj	Mestrado	Violeta
Natálie Grossmannová	Mestrado	Flauta Transversal
Nelson Miguel Martins de Almeida	Outra	Acordeão
Norberto António Vicente Fernandes	Licenciatura	Violino
Nuno Miguel Embuça Ribeiro	Licenciatura	Trombone
Pedro Ricardo Teles Filipe Casanova	Mestrado	Música de Conjunto
Pedro Santos Ferreira	Licenciatura	Música de Conjunto
Ricardo José Miranda Alves	Mestrado	Flauta Transversal
Rui Pedro Geraldês Folgado Teixeira	Licenciatura	Formação Musical
Sérgio Leandro Duarte Pereira	Licenciatura	Guitarra
Tiago Filipe Santos Paraíso	Mestrado	Fagote
Tiago Manuel de Oliveira Alves	Mestrado	Trompete
Tiago Mendes Rodrigues	Mestrado	Piano
Tiago Ribeiro Campos de Oliveira	Licenciatura	Oboé

Anexo 3

Planta e legendas



LEGENDA:

1 - FLAUTA / CLARINETE / ACORDEÃO	43.93 m2
2 - CLARINETE / TROMBONE	43.93 m2
3 - FLAUTA / TROMPETE	43.93 m2
4 - FLAUTA / CLARINETE	17.29 m2
5A - COROS / PERCUSSÃO	55.06 m2
5B - " "	43.93 m2
6 - PIANO / CURSOS LIVRES	43.93 m2
6A - ARRUMOS	10.54 m2
7A - SALA DE FUNCIONÁRIOS	15.80 m2
7B - " "	12.20 m2
7C - ARRUMOS	6.12 m2
7D - HALL	4.92 m2
8 - FORMAÇÃO MUSICAL / INICIAÇÕES	43.93 m2
9 - PIANO	43.93 m2
10 - CANTO / GUITARRA / MÚSICA DE CÂMARA / PIANO	57.19 m2
10A - ARRUMOS	8.53 m2
11 - GUITARRA / ORQUESTRA / MÚSICA DE CÂMARA	66.19 m2
11A - ARRUMOS	10.54 m2
12 - PIANO / FORMAÇÃO MUSICAL	43.93 m2
13 - PIANO / FORMAÇÃO MUSICAL	43.93 m2
14 - VIOLINO / VIOLA DE ARCO / VIOLONCELO / CONTRABAIXO	43.93 m2
15 - " "	32.80 m2
16 - INICIAÇÕES / PIANO	43.93 m2
17 - TEÓRICAS (HISTÓRIA DA MÚSICA; ACÚSTICA; AN. E TÉC. DE COMPOSIÇÃO; ITALIANO; ALEMÃO)	55.06 m2
18 - GUITARRA	43.93 m2
18A - HALL	4.47 m2
A - AUDITÓRIO	146.23 m2
A1 - ARRUMOS	12.90 m2
A2 - ARRUMOS	27.23 m2
B - BAR	11.56 m2
C - CAMARINS	27.23 m2
D - SALA DE ESTAR	32.68 m2
E1 - ARRUMOS	11.37 m2
F - SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	
F1 - SALA DE REUNIÕES	17.29 m2
F2 - ARQUIVO	10.53 m2
F3 - SECRETARIA	48.07 m2
F4 - DIRECÇÃO ADMINISTRATIVA	17.29 m2
F5 - HALL	8.97 m2
G - DIRECÇÃO PEDAGÓGICA	32.80 m2
G1 - ARRUMOS	2.02 m2
H - ATENDIMENTO	4.47 m2
H - SALA DE REUNIÕES	8.63 m2
I - ARRUMOS	4.20 m2
I - BIBLIOTECA	17.49 m2
I - SALA DE PROFESSORES	57.18 m2
I - ARRUMOS	2.07 m2
J1 - HOMENS	27.23 m2
J2 - MULHERES	10.31 m2
C3 - HOMENS	10.31 m2
C4 - FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS	3.61 m2
C5 - FUNCIONÁRIOS	3.61 m2
C6 - DEFICIENTES	

Anexo 4

Metas

DIMENSÃO ESTRATÉGICA	META ESPECÍFICA	PROBLEMA ESTRUTURAL ASSOCIADO	INDICADOR DE SUCESSO
Educação e Formação	Aumentar o nível de sucesso escolar e a qualidade das formações	Dependência do financiamento estatal e limitações de recursos	Taxa de sucesso escolar, resultados em exames e acreditações
Educação e Formação	Garantir a formação integral (artística e geral)	Sobrecarga administrativa e necessidade de inovação pedagógica	Avaliação de competências transversais e artísticas; satisfação dos alunos
Educação e Formação	Adequar a formação às exigências do mercado de trabalho	Instabilidade externa e mudanças no contexto económico	Percentagem de alunos empregados ou prosseguindo estudos após conclusão
Educação e Formação	Promover autonomia e participação ativa dos alunos	Recursos humanos e infraestruturas limitados	Número de projetos elaborados pelos alunos; feedback das atividades práticas
Igualdade e Inclusão	Garantir igualdade de oportunidades e de género	Dependência do financiamento público e restrições orçamentais	Distribuição equitativa de acesso a cursos e recursos
Parcerias e Internacionalização	Estabelecer parcerias com entidades educativas e performativas	Instabilidade de financiamento e incerteza regulatória	Número de protocolos ativos; participações em projetos nacionais e internacionais
Parcerias e Internacionalização	Aumentar a visibilidade nacional e internacional	Concorrência e dependência de políticas externas	Ranking nacional/internacional; menções em eventos e media
Gestão e Recursos	Otimizar processos organizacionais e eficiência	Fragmentação institucional e pressão administrativa	Tempo médio de execução de processos; indicadores de eficiência
Gestão e Recursos	Melhorar capacidade, qualidade e adequação de recursos humanos e	Limitação de infraestruturas e financiamento	Percentagem de infraestruturas adequadas; satisfação de docentes e alunos
Gestão e Recursos	Garantir alinhamento dos colaboradores com valores e estratégia	Necessidade de coordenação estratégica	Avaliação interna de alinhamento e encaixe institucional
Desenvolvimento Docente	Afetar necessidades e promover formação contínua dos professores	Escassez de recursos financeiros e tempo	Número de formações realizadas; melhoria na avaliação de desempenho docente
Interdisciplinaridade	Aprofundar inter e transdisciplinaridade	Falta de integração entre disciplinas	Número de projetos interdisciplinares; feedback de alunos e docentes
Digitalização	Acesso generalizado a equipamentos informáticos e desmaterialização de	Limitações financeiras e tecnológicos	Percentagem de alunos com acesso a equipamentos; redução do uso de manuais
Infraestruturas	Criação de áreas cobertas e adequadas para recreio e prática	Pressão imobiliária e recursos limitados	Área física disponível por aluno; satisfação da comunidade escolar