

PROJETO DE INTERVENÇÃO

2017-2021

CANDIDATURA A DIRETOR
AGRUPAMENTO ESCOLAS ÁLVARO VELHO

PROJETO | 100⁽⁺⁾.4.50

LUÍS MIGUEL MIRANDA LATAS

AGRUPAMENTO ÁLVARO VELHO - LAVRADIO

FICHA TÉCNICA

Título: Projeto de Intervenção 100⁽⁺⁾.4.50

Autor: Luís Miguel Miranda Latas

Documento apresentado no Procedimento Concursal ao cargo de Diretor

Agrupamento de Escolas Álvaro Velho – Lavradio

Data: 4.Maio | 2017

GARANTIA DE AUTORIA E ORIGINALIDADE DE CONTEÚDO: Com exceção dos aspetos determinados legalmente, toda a argumentação e planeamento apresentados neste documento são de produção própria, com referência à realidade do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho, não se tendo procedido a plágios não identificados de quaisquer outros projetos, livros ou documentos ou recorrido a trabalho prestado por terceiros.

PLANO A QUATRO ANOS TENDO COMO **GRANDE OBJETIVO**
UMA QUALIFICAÇÃO GRADUAL E SUBSTANTIVA DE TODAS
AS ÁREAS, DINÂMICAS, PROCESSOS E ESTRUTURAS
RELACIONADOS COM O SERVIÇO PÚBLICO PRESTADO
PELAS QUATRO ESCOLAS DO AGRUPAMENTO

NO FINAL DO QUADRIÊNIO DE
 EXECUÇÃO DO PROJETO, POR
 OCASIÃO DO **50º**
 ANIVERSÁRIO DA ESCOLA
 SEDE, ALMEJA-SE UM
 AGRUPAMENTO QUE,
 HONRANDO O SEU PASSADO,
 QUALIFIQUE O SEU PRESENTE
 VALORIZANDO, ASSIM, O SEU
 FUTURO

PROJETO | 100(+).4.50

AS MAIS DE **100** MEDIDAS,
 AÇÕES, INICIATIVAS E PROJETOS
 A SEREM DESENVOLVIDOS AO
 LONGO DO QUADRIÊNIO
 DEVIDAMENTE ENUNCIADOS,
 PROGRAMADOS, PÚBLICOS E
 PASSÍVEIS DE ESCRUTÍNIO

TODAS AS MEDIDAS
 APRESENTADAS ESTARÃO
 ABERTAS À REFLEXÃO, DISCUSSÃO
 E ALTERAÇÕES PROPOSTAS PELA
 COMUNIDADE EDUCATIVA, NA
 PERSPETIVA DE SEREM
 MELHORADAS E/OU INCLUÍDAS
MAIS MEDIDAS AO PROJETO

PLANO ESTRATÉGICO A
 SER APLICADO ÀS **4**
 ESCOLAS DO
 AGRUPAMENTO, AO LONGO
 DE **4** ANOS, COM TODAS
 AS MEDIDAS ORIENTADAS
 PELO RUMO DEFINIDO EM
4 VETORES:
 COMUNICAÇÃO -
 PROCESSOS - GESTÃO -
 INFRAESTRUTURAS

ÍNDICE

. PREÂMBULO	5
1 INTRODUÇÃO	7
2 MISSÃO.VISÃO.VALORES.PRINCÍPIOS	10
2.1 MISSÃO.....	10
2.2 VISÃO	11
2.3 VALORES.....	11
2.4 PRINCÍPIOS	12
3 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO – AGRUPAMENTO	14
4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	23
5 O DESENHO DO PROJETO 100(+).4.50 – PROJETO DE INTERVENÇÃO	27
6 OS VETORES E SEUS OBJETIVOS	31
6.1 COMUNICAÇÃO.....	32
6.2 PROCESSOS.....	33
6.3 GESTÃO	34
6.4 INFRAESTRUTURAS	36
7 OS FATORES CHAVE	38
7.1 LIDERANÇAS FORTES E EFICAZES	38
7.2 FOCO SUSTENTADO NO ENSINAR.APRENDER.....	38
7.3 ELEVADAS EXPETATIVAS PARA ALUNOS, DOCENTES, FUNCIONÁRIOS E ENC. EDUCAÇÃO.....	38
7.4 CLIMA DE ESCOLA SEGURO E POSITIVO	38
7.5 UTILIZAÇÃO EFICAZ DA INFORMAÇÃO E SUA COMUNICAÇÃO.....	39
7.6 PRÁTICA DOCENTE APOIADA E QUALIFICADA.....	39
7.7 RECURSOS HUMANOS VALORIZADOS E MOTIVADOS.....	39
7.8 INFRAESTRUTURAS ADEQUADAS, MELHORADAS E PRESERVADAS.....	39
7.9 ENVOLVIMENTO PARENTAL PRODUTIVO E VALORIZADO	40
7.10 TRANSPARÊNCIA/CLAREZA NOS PROCESSOS DE DECISÃO E GESTÃO	40
7.11 OBJETIVOS CLAROS, AMBICIOSOS, DISCUTIDOS E ESCRUTINADOS	40
7.12 GESTÃO FINANCEIRA EXIGENTE, DELIGENTE E EFICIENTE	40
8 AS 100(+) MEDIDAS – PLANO ESTRATÉGICO	40
9 MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO 100(+).4.50	42
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
11 REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS CONSULTADAS	44

ANEXO 1 – PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL – CRONOGRAMA | ÍNDICE DE MEDIDAS

ANEXO 2 – QUADROS REFERENCIAIS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO POR VETORES DE ATUAÇÃO

PREÂMBULO

As organizações devem orgulhar-se do seu passado. Quanto mais longo e rico ele for maior deverá ser esse orgulho, reforçado pelo sublinhar dos feitos alcançados, das metas atingidas, dos obstáculos ultrapassados e das crises resolvidas. No entanto, essa linha direta e permanente ao passado não deve fazer-nos desviar de uma premissa absolutamente fundamental: **ao longo da História, as organizações de maior sucesso foram aquelas que, valorizando o seu passado, estiveram sempre com os olhos postos no futuro, desafiando-se constantemente, motivando e dando devido mérito aos seus atores e estabelecendo uma visão de médio/longo prazo sobre aquele que seria o caminho a seguir.**

Ao longo dos seus quase cinquenta anos de história e estórias, a Escola Álvaro Velho (primeiro só, depois como parte de um conjunto de quatro escolas), apresenta como maior medida do sucesso alcançado os milhares de alunos que por ela passaram e que, hoje adultos, são na sua grande maioria parte integrante da nossa sociedade enquanto cidadãos proativos e bem-sucedidos nos seus percursos profissionais, familiares e pessoais (muitos deles, inclusive, atualmente assumindo o papel de encarregados de educação do Agrupamento). Ao longo deste quase meio século, ainda que com naturais inêxitos, muitos feitos foram alcançados, metas atingidas, obstáculos ultrapassados e crises resolvidas. **Tudo isto por essencial mérito de centenas de profissionais que por ela passaram, bem como pelas restantes escolas que compõem o Agrupamento, dando muito de si em prol de um bem comum: um serviço educativo público de qualidade e que positivamente impactasse a comunidade educativa em que se integram.**

Todavia, esta rica herança de história e estórias não pode em momento algum afastar-nos de uma vontade e ação ambiciosas face ao futuro. **Olhar em frente, com objetivos claros, transparentes, planeados e desafiantes é a forma mais honrada de fazer jus e valorizar o legado histórico da Escola Álvaro Velho e das escolas de Pré/1ºCiclo do Agrupamento.**

O que, humildemente, aqui vos apresentamos é a concretização dessa ambição. Propomos o início de um caminho de quatro anos que poderá levar este Agrupamento de Escolas a um patamar de qualidade sem precedentes, **estabelecendo como horizonte temporal o ano de 2021, ano em que se registará o 50º aniversário da escola sede do Agrupamento.**

É um projeto a quatro anos reconhecidamente ambicioso nas suas intenções, cobrindo inúmeras áreas de ação do serviço público prestado pelo Agrupamento, mas devidamente suportado num planeamento estruturado, aberto à discussão/contribuição, genuíno na sua intenção e, sobretudo, transparente nos seus métodos e objetivos. É essencialmente um projeto cuja convicção é sustentada pela confiança na qualidade e motivação latentes dos profissionais que nele trabalham (pessoal docente e não docente), no potencial dos seus alunos, na contribuição apaixonada de pais e encarregados de educação, na vontade colaborativa dos seus parceiros (Autarquia, Conselho Municipal de Educação, CPCJ, IPSS's, Movimento Associativo, bem como outras organizações, instituições públicas/privadas e empresas locais) e na riqueza de soluções proporcionadas pela comunidade educativa em que ele se insere. Cabe-nos a nós motivar essa qualidade, despoletar esse potencial, promover essa contribuição, estar recetivos a essa vontade e ativamente procurar essa riqueza de soluções.

Este projeto não surge 'do imediato', 'do nada' nem "do contra". Trata-se de um conjunto de princípios, valores e ideias que foram sendo amadurecidas ao longo do tempo, motivados pelas reais necessidades do Agrupamento mas, fundamentalmente, impulsionados pela convicção genuína que existe um potencial enorme por explorar e que, caso se consiga trabalhar em sintonia e de forma abnegada, motivada e honesta poderá conduzir-nos a feitos nunca antes alcançados, metas nunca antes atingidas e obstáculos nunca antes ultrapassados, **contribuindo assim para um enriquecimento de um legado educativo já de si profuso e profundamente enraizado no passado histórico desta comunidade.**

É isto que vos propomos. É este o caminho que queremos traçar convosco. É esta a viagem que queremos fazer juntos.

1 | INTRODUÇÃO

É seguramente um projeto ambicioso este que vos apresentamos. Mas a ambição que desenhou os objetivos aqui definidos, as medidas aqui propostas e o caminho a seguir para os alcançar é uma ambição realisticamente suportada em quatro pilares considerados fundamentais: **i) crença inabalável na qualidade e potencial dos profissionais** que trabalham neste Agrupamento; **ii) aposta na riqueza de soluções e contribuições proporcionadas por uma comunidade educativa** que será chamada a intervir e a colaborar de forma regular, sustentada e construtiva; **iii) visão sistémica da Escola enquanto organização, apostando numa abordagem que não privilegie iniciativas demasiado focalizadas e compartimentalizadas** na resolução de problemas, mas que aposte num modelo de governabilidade e gestão dinâmico, criativo, adaptável e atento à importância do todo; **iv) planeamento e visão estratégica que procurem, promovam e estejam recetivos a novas soluções, novas ideias e novas abordagens**, suportados por um esforço diário pró-ativo na sua ação, eficiente na gestão dos recursos, colaborativo nas tomadas de decisão e cristalino na prestação de contas.

O Projeto 100⁽⁺⁾.4.50 caracteriza-se pela sua abordagem inovadora e diferenciada no que concerne a projetos de intervenção normalmente apresentados em procedimentos concursais ao cargo de Diretor de Agrupamento de Escolas. Tendo obviamente como base o contexto em que será aplicado [traços identitários do Agrupamento e suas escolas, as suas adversidades, os seus constrangimentos, as suas contingências, o seu potencial e as suas qualidades], o **Projeto 100⁽⁺⁾.4.50 apresenta-se significativamente focado numa meta temporal [2021 – ano do 50º aniversário da sua escola sede] e com todas as suas medidas direcionadas para uma qualificação gradual e substantiva de todas as áreas, dinâmicas, processos e estruturas relacionados com o serviço público prestado pelas quatro escolas do Agrupamento Álvaro Velho.**

Na identificação, conceção e definição dessas medidas existiu da nossa parte um esforço permanente de evitar formulações demasiado focalizadas ou abrangentes, ambíguas e muito pouco concretas, como as que normalmente são apresentadas em projetos de intervenção de candidatura ao cargo de Diretor por permitirem uma posição de maior conforto e defesa de quem as propõe. Ao evitar essa ambiguidade e pouca clareza nas propostas, apostando, em contraponto, na definição muito clara e objetiva das medidas a aplicar, pretendemos que sejam transparentes os nossos objetivos e intenções e que, sobretudo, permita um processo de prestação de contas verdadeiramente significativo junto da comunidade educativa, pois quanto mais claro e público for o planeamento, mais fácil e produtiva será a discussão e a avaliação da sua execução.

Adicionalmente, **privilegiando uma visão 'do todo', damos primazia a áreas de atuação/intervenção onde têm sido menos visíveis ou inexistentes quaisquer progressos significativos. Simultaneamente, deve encarar-se este projeto como o necessário complemento dos documentos orientadores já existentes, assumindo os objetivos e atividades neles contemplados** (principalmente os mencionados no Projeto Educativo). Deste modo, não replicaremos aqui medidas e projetos já estabelecidos e que serão naturalmente assumidos, sem prejuízo de uma futura reavaliação pelos órgãos escolares competentes, garantindo-se assim que este documento possui a originalidade de conter um real conjunto de novas propostas, sobre as quais toda a comunidade educativa se poderá pronunciar e colaborativamente ajudar a construir a sua aplicação.

Na elaboração do projeto aqui apresentado foi constante o objetivo que ele fosse tão claro quanto as circunstâncias o permitissem, para que ao consultá-lo se tornassem óbvias as suas intenções, os seus objetivos, os seus vetores de ação (grandes linhas de atuação), os fatores considerados chave para a sua execução e a forma como as medidas propostas poderão, no nosso entender, alavancar este Agrupamento para uma forma diferenciadora de encarar as adversidades, os constrangimentos e respetivas soluções. De modo a atingir os seus pressupostos elaboramos um documento, propositadamente detalhado, visando a procura de um total esclarecimento do quadro contextual e operacional do Projeto 100⁽⁺⁾.4.50.

O documento está estruturado numa lógica de trabalho e de raciocínio que permita a quem o consulte compreender todo o labor e inovação por detrás da sua execução, **culminando naquele que é, porventura, o aspeto crucial deste projeto: as mais de uma centena de medidas que nos propomos concretizar durante o próximo quadriénio e que, assim o esperamos, permitirão ao Agrupamento celebrar o quinquagésimo aniversário da sua escola sede como uma organização educativa diferenciada, inovadora, moderna, resiliente e motivada para a prestação de um serviço público de maior qualidade.**

No projeto, no seu **Capítulo 2**, é apresentada a nossa posição perante aquela que deverá ser a **Missão** deste Agrupamento de Escolas, a **Visão**, os **Valores** e **Princípios** que a suportarão. **Não pretendendo protagonizar uma ação de rutura desnecessária e desaconselhável**, foi nossa intenção apresentar um projeto de intervenção que refletisse e se ajustasse aos documentos orientadores já elaborados.

Na génese da sua conceção, o projeto aqui apresentado baseou-se naquela que é a realidade socioeducativa do Agrupamento [**Capítulo 3**], tendo como ponto de partida aqueles que são os seus traços identitários e o contexto e comunidade em que se insere. Este **quadro descritivo de contexto** foi feito essencialmente através da consulta, entre outros, dos seguintes documentos¹: Projeto Educativo de Agrupamento [2016], Plano de Ação Estratégico [2016], Relatórios de Autoavaliação, Relatório da Avaliação Externa e respetivo contraditório [2012], Contrato de Autonomia e respetivos relatórios de execução. **De modo a evitar repetições com caracterizações do Agrupamento já incluídas noutros documentos, procurámos delas retirar apenas os aspetos mais relevantes e, sobretudo, enriquecer essa mesma caracterização com dados considerados pertinentes para uma verdadeira noção do contexto educativo, social e cultural no qual este projeto será aplicado.**

De seguida procurámos estabelecer um quadro referencial através de um **diagnóstico estratégico** [**Capítulo 4**] que nos permitisse, sobretudo, identificar problemas/adversidades bem como outros dados relevantes para o desenvolvimento do projeto. Para a elaboração desse diagnóstico procurámos recolher tantas informações quanto as possíveis através de diversas fontes, para que no final pudéssemos apresentar um conjunto necessariamente condensado de áreas/aspetos carentes de atuação e cuja intervenção contribuísse para o objetivo maior do Projeto.100⁽⁺⁾.4.50 e cujas **premissas, desenho conceptual e linha de raciocínio** que o sustentam são apresentadas no **Capítulo 5**.

¹ Na consulta destes documentos, para estabelecimento de um quadro descritivo de contexto, deu-se natural relevo aos documentos mais recentes.

Da necessidade de melhor organizar, planejar, estabelecer as grandes linhas de orientação estratégica e a prossecução daquele que é a meta primordial deste projeto, definimos as suas linhas de orientação: os **quatro vetores de atuação/intervenção (e consequentes subvetores)** apresentados no **Capítulo 6**, cada um deles incorporando um quadro de objetivos a serem alcançados através da concretização das medidas propostas.

No caminho para atingir o ambicioso desiderato apresentado no parágrafo anterior, consideramos que existem **doze fatores chave** [Capítulo 7] cuja presença constante, garantida em todos os momentos de gestão, liderança e coordenação do **Agrupamento**, possibilitará não só uma maior probabilidade de sucesso mas, sobretudo, um trabalho diário mais harmonioso, colaborativo, partilhado e merecedor do legado cinquentenário de labor e dedicação do Agrupamento de Escolas Álvaro Velho.

Relativamente às mais de cem medidas aqui propostas, enquadramo-las no **Capítulo 8**, suportando a sua proposta e, sobretudo, dando devido destaque àquela que é para nós a medida mais importante de todo o projeto, a **Medida Zero**.

No **Capítulo 9** apresentamos uma **proposta de processo de monitorização e subseqüentes avaliações** deste projeto [periódicas e final]. E, finalmente, no **Capítulo 10** algumas **considerações finais**.

Destacamos a **importância do Anexo 1 Plano de Ação Operacional** onde são apresentadas o cronograma de execução e as medidas propostas por este projeto à comunidade educativa. Recomendamos que este anexo seja lido paralelamente à consulta do capítulo 6, onde são apresentados os vetores de atuação e os seus objetivos operacionais.

2 | MISSÃO.VISÃO.VALORES.PRINCÍPIOS²

Este documento foi elaborado procurando o estabelecimento de um paralelismo com os documentos orientadores da ação do Agrupamento – particularmente do seu Projeto Educativo. Como tal, seria contraindicado não contemplar aqueles que são os traços identitários definidos resultantes da auscultação da comunidade educativa levada a cabo, nomeadamente o sentido de Missão, a Visão, os Valores e os Princípios plasmados nesse documento, **conferindo maior clareza e ambição aos aspetos fundamentais que deverão guiar a ação diária de gestão, liderança, coordenação do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho.**

Tudo isto enquadrado na premissa de que a Escola Pública existe para servir as pessoas e, como tal, das várias dimensões da sua atuação, a **dimensão humana deverá ser um dos maiores focos da sua ação: humanizando os seus serviços; respeitando todos os que com ela interagem e atendendo àquelas que são as necessidades e potencialidades dos seus alunos.** E ao fazê-lo procurar sempre percorrer um caminho trilhado pela responsabilidade, pela prestação de contas, pela transparência de procedimentos, pela qualidade dos seus resultados, pelo sucesso das suas iniciativas e pelo apoio, motivação e reconhecimento prestados aos seus profissionais, alunos e restante comunidade educativa.

2.1 | MISSÃO

“Dando cumprimento ao preconizado na Lei de Bases do Sistema Educativo, a missão do AE tem como princípio primeiro a preparação de cidadãos dotados dos valores estruturantes da nossa sociedade e das necessárias competências para uma correta orientação escolar e vocacional para a continuidade de estudos.”³

Considerando que a Missão de uma Escola Pública deverá tornar claro aquele que é o propósito fundamental da sua ação, aquele que é o entendimento do seu papel, das suas responsabilidades e da sua ação que, invariavelmente, resultará sempre na procura do melhor interesse para os alunos, à Missão definida no Projeto Educativo do Agrupamento, e acima transcrita, propomos acrescentar que a missão do Agrupamento **também deverá ser providenciar um contexto de aprendizagem comprometido, não só com os resultados, mas antes com a excelência de processos e ações como forma de alcançar esses resultados de forma sustentada, garantido desse modo que todos os alunos e profissionais se sintam desafiados a alcançar o máximo do seu potencial e, simultaneamente, possibilitar aos alunos a construção de uma base sólida de competências, conhecimentos e valores que lhes permitirá tornarem-se cidadãos produtivos, proactivos e bem-sucedidos num mundo em constante mudança.**

² Sublinhamos que a Missão, Visão e Valores presentes no atual Projeto Educativo e aqui citados são os mesmos que em Projetos Educativos anteriores, estamos em crer que é importante deixar claro que estes podem e devem ser enriquecidos/atualizados com o que aqui se proporá.

³ In Projeto Educativo do Agrupamento Escolas de Álvaro Velho 2015/2018.

2.2| VISÃO

“Oferecer uma escola pública e serviços de qualidade, constituindo um agrupamento de escolas de referência e excelência, tecnologicamente avançado com o esforço e a participação de toda a comunidade educativa, a responsabilidade partilhada e a colaboração de parcerias locais institucionais e não institucionais.”⁴

Entendendo a **Visão da Escola Pública** como o resultado do conjunto das suas convicções mais profundas que orientam o seu trajeto (a “ideia” do que queremos ser no futuro), julgamos importante acrescentar:

- i) o desejo de criar **locais de aprendizagem e trabalho onde alunos, professores, funcionários e pais/encarregados de educação sejam felizes, satisfeitos e devidamente reconhecidos**, para que se sintam desafiados a tornarem-se melhores, mais criativos, mais preocupados com ‘o outro’ e melhor preparados para os desafios do futuro;
- ii) a procura incessante de **uma cultura de Escola assente em altas expetativas e ambições** sustentada por uma crença no potencial e capacidade dos alunos, professores, funcionários e pais/encarregados de educação, que se pautem por princípios e valores bem definidos sempre presentes na sua prática diária;
- iii) a vontade de tornar este Agrupamento como uma **instituição pública de referência e procurada** [pela qualidade das práticas capazes de gerar resultados de qualidade], **inclusiva** [por proporcionar a todos as condições indispensáveis ao seu sucesso educativo], **inovadora** [por integrar de forma crítica e ajustada ao seu contexto novas abordagens pedagógicas, estratégicas, organizacionais e outras] e **dinâmica** [por se organizar numa estrutura ágil e participada, com uma gestão estratégica, moderna, transparente, suportada em sistemas de informação e comunicação eficientes, atenta à racionalização e utilização eficaz dos recursos e proactiva na promoção de parcerias com os diversos agentes da comunidade educativa].

2.3| VALORES

“Democracia, humanismo, solidariedade, tolerância, rigor e cidadania.”⁵

Com os Valores a constituírem-se como os ideais que orientarão o cumprimento do que pretendemos ser (Visão) e que legitimarão as escolhas a fazer, torna-se imperioso complementar o que é apresentado no Projeto Educativo, e acima transcrito, por considerarmos que **tão importante quanto o estabelecermos o que pretendemos ser, é determinar o que nos guiará na prossecução dessa ideia. Aquilo que nos define como indivíduos, os valores que preconizamos e os ideais que defendemos deverão ser marca identitária deste Agrupamento e da ação diária dos que nele trabalham e que com ele interagem.**

⁴ In Projeto Educativo do Agrupamento Escolas de Álvaro Velho 2015/2018.

⁵ In Projeto Educativo do Agrupamento Escolas de Álvaro Velho 2015/2018.

Complementamos assim os valores assumidos no Projeto Educativo do Agrupamento com um conjunto de ideais que deverão estar sempre presentes na ação diária do Agrupamento, nas suas tomadas de decisão e em todos os momentos estratégicos da prossecução dos seus objetivos:

Trabalho colaborativo – Com o sentido de contribuir para o esforço coletivo. Trabalhar em equipa em prol de objetivos comuns e discutidos, procurando sempre ajudar o próximo na melhor realização da sua tarefa;

Inovação e flexibilidade – Encorajar novas ideias, iniciativas e propostas que enriqueçam a qualidade do serviço educativo prestado. Ser flexível no planeamento permitindo assim contribuições que enriqueçam o objetivo final;

Respeito, diversidade e pluralismo – Devida importância dada ao respeito pela dignidade de todos. Estar recetivo e promover a diversidade de opiniões e o pluralismo de pontos de vista;

Integridade e ética – Construção de relacionamentos laborais e pessoais orientados pela inegociável posição de integridade na relação entre o que é dito e o que é feito. Princípios éticos serão sempre respeitados nas tomadas de decisão, nas ações e nos relacionamentos estabelecidos;

Desenvolvimento pessoal e profissional - Procurar sempre contribuir para um constante desenvolvimento pessoal e profissional almejando a edificação de "um melhor indivíduo".

2.4| PRINCÍPIOS

"Considerando a vivência numa sociedade democrática destacam-se os seguintes princípios: A valorização do sentido da responsabilidade pessoal e social; O desenvolvimento das competências do século XXI; A promoção da educação para a cidadania e para a aprendizagem/formação ao longo da vida."⁶

Na ação diária de gestão e coordenação de um Agrupamento de Escolas públicas é importante deixar expresso a vontade inabalável de cumprir aqueles que são os princípios mais elementares e estruturantes que deverão estar sempre presentes na realização do serviço público⁷:

Princípio do Serviço Público - exercício de funções ao serviço exclusivo da comunidade educativa, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo;

⁶ In Projeto Educativo do Agrupamento Escolas de Álvaro Velho 2015/2018.

⁷ Referência aos princípios consagrados no Código de Procedimento Administrativo- princípios que vinculam toda a atuação de gestão da Administração Pública. Os princípios impõem exigências de atuação e têm como função garantir que a liberdade de atuação na gestão escolar, que é necessária, não se transforme em violação do Direito.

Princípio da Boa Administração – a gestão escolar deve pautar-se por critérios de eficiência, economicidade e celeridade, sendo organizada de modo a aproximar os serviços da comunidade educativa e de forma não burocratizada;

Princípio da Legalidade - atuação em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito;

Princípio da Justiça e Imparcialidade - exercício das funções, tratando de forma justa e imparcial todos os elementos da comunidade educativa, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade e coerência;

Princípio da Igualdade - impedimento de beneficiar ou prejudicar qualquer elemento da comunidade educativa em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social;

Princípio da Proporcionalidade - exigência aos elementos da comunidade educativa do estritamente indispensável à realização das suas atividades dentro da instituição;

Princípio da Colaboração e Boa-fé - colaboração com os elementos da comunidade educativa, segundo o princípio da Boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização das suas atividades;

Princípio da Informação e Qualidade - prestação de informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida;

Princípio da Lealdade: atuação de forma leal, solidária e cooperante;

Princípio da Integridade - obediência a critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter;

Princípio da Competência e Responsabilidade - atuação de forma responsável e competente, dedicada e crítica, com empenhamento na valorização profissional.

3 | CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO – AGRUPAMENTO

Homologado em Agosto de 2003 e tendo como patrono o cronista Álvaro Velho⁸ [séculos XV-XVI], o Agrupamento de Escolas Álvaro Velho é formado por quatro escolas geograficamente próximas: Escola Básica 2º e 3º Ciclos [sede]; Escola Básica 1ºCiclo/JI Nº1; Escola Básica 1ºCiclo/JI Nº2 e Escola Básica 1ºCiclo/JI dos Fidalguinhos. **Essa proximidade geográfica é um fator relevante na conceção de iniciativas que envolvam alunos dos vários ciclos de ensino.**

Com todas as suas escolas localizadas na anteriormente denominada freguesia do Lavradio, o Agrupamento está situado num concelho [Barreiro] que na última década viu duplicar o número de desempregados inscritos no Centro de Emprego⁹ e num distrito [Setúbal] que sofreu fortes impactos socioeconómicos decorrentes da recente crise financeira que assolou o país. Nesta última década temos vindo também a assistir a um envelhecimento da população do Lavradio/Barreiro, **tendo-se registado em 2015** uma das mais baixas taxas concelhias de crescimento efetivo (-0.45%) da Área Metropolitana de Lisboa¹⁰ (e inferior à média nacional), em resultado de uma das mais baixas taxas brutas de natalidade (8.8‰) e das mais altas taxas de mortalidade (12.4‰) da mesma Área Metropolitana. Estes dados são consubstanciados com um índice de potencialidade (relação entre as duas metades da população feminina teoricamente mais fecundas) bem abaixo da média nacional. Sendo um dos concelhos da AML com o menor índice de renovação da população em idade ativa, a maioria da sua população empregada (essencialmente no setor de comércio e serviços) apresenta como habilitação dominante o 3ºCiclo/Secundário e uma das menores taxas concelhias de população empregada com licenciatura de ensino superior. É também o concelho com a mais elevada percentagem de Rendimentos Sociais de Inserção atribuídos (face à população residente).

Servindo essencialmente a população do Lavradio, que no Censos de 2011 registava cerca de 14400 habitantes, o Agrupamento nos últimos anos, e em particular a sua escola sede, tem sido também significativamente procurado por famílias da zona norte da Baixa da Banheira uma vez que, apesar de pertencerem a outra freguesia, a escola de 2º e 3º Ciclos mais próxima e de mais fácil acesso é a escola sede deste Agrupamento. Dado que os índices demográficos apresentados no parágrafo anterior em pouco diferem dos relativos ao município ao qual a freguesia da Baixa da Banheira pertence, **temos então um retrato sumário daquele que é, grosso modo, o contexto socioeconómico que o Agrupamento serve: uma população marcada pelo desemprego ou situação laboral precária; a seguir uma tendência de envelhecimento e diminuição de pessoas em idade ativa; uma taxa de natalidade pouco encorajadora quanto a perspetivas de futuro relativamente a novos alunos para Pré e 1º Ciclo; com um número significativo de beneficiários de Rendimentos Sociais de Inserção.**

⁸ Que se pensa ser originário do Barreiro e que acompanhou, como marinheiro ou soldado, Vasco da Gama na sua viagem de descoberta do Caminho Marítimo para a Índia. É-lhe atribuída a autoria do roteiro ou diário de bordo relativo a essa viagem.

⁹ Em 2015 os desempregados inscritos equivaliam a cerca de 10% da população residente aos quais se deverão juntar um significativo número de desempregados que, por variadas razões, não se encontram inscritos (Fonte: Pordata).

¹⁰ Este e outros dados estatísticos apresentados neste parágrafo têm como fonte o Anuário Estatístico da Área Metropolitana de Lisboa – 2015 elaborado com a informação disponível no INE em setembro de 2016.

Sendo certo que os dados apresentados se referem à totalidade do concelho do Barreiro, e não apenas da comunidade educativa servida pelo Agrupamento, julgámos importante cruzá-los com os dados sociais dos inquiridos no Inquérito à Satisfação da Comunidade Educativa¹¹ realizado durante o ano de 2015 (sensivelmente o mesmo quadro temporal dos dados estatísticos para a Área Metropolitana de Lisboa anteriormente apresentados). O cruzamento de alguns indicadores sociais parecem corroborar o retrato sumário apresentado no parágrafo anterior.

A partir dos dados obtidos elaborou-se um quadro social tipo com base nas maiores percentagens de resposta dadas por encarregados de educação, docentes e não docentes. Assim, numa lógica de maioria de resposta com relevo estatístico, apresenta-se abaixo aqueles que porventura serão o encarregado de educação, o docente e o não docente tipo do Agrupamento de Escolas Álvaro Velho:

QUADRO SOCIAL TIPO - ENCARREGADO DE EDUCAÇÃO DOCENTE NÃO DOCENTE DO AGRUPAMENTO ÁLVARO VELHO - 2015	
ENC. EDUCAÇÃO	O seu educando pertence à escola sede [56%]; acompanha a vinda para a escola do seu educando (a pé [23%] ou em viatura particular [51%]); tem entre 31-40 [46%] e 41-51 [45%] anos de idade; é do sexo feminino [80%]; Mãe [77%]; apresenta como habilitações o 3ºCiclo/Secundário [59%]; vive no Lavradio [59%] ¹² ; está empregado [74%] ¹³ ; o seu educando almoça na escola pelo menos 2 vezes por semana [61%]
DOCENTE	É docente na escola sede [59%]; tem entre 41-50 anos de idade [49%]; licenciado [71%] ¹⁴ ; pertence ao Quadro de efetivos do Agrupamento [71%]; tem entre 15-25 anos de carreira [62%]; 5-9 anos de serviço no Agrupamento [32%] ¹⁵ ; em 2015 lecionou dois anos de escolaridade diferentes [46%]
NÃO DOCENTE	Tem mais de 51 anos de idade [59%]; tem como habilitação o 2º ou 3ºCiclo [56%]; é um assistente operacional [85%] com contrato de trabalho por tempo indeterminado [53%]; tem 9 ou menos anos de serviço neste agrupamento [50%] ¹⁶

De modo a complementar a abordagem estatística apresentada anteriormente é também importante que tenhamos em conta a evolução histórica de alguns indicadores relacionados com a atividade do Agrupamento, de modo a perceber tendências e tornar possível, a partir daí, perspetivar cenários futuros. Assim sendo, de seguida, apresentamos quadros contendo a **evolução**

¹¹ O Inquérito de Satisfação à Comunidade Educativa foi elaborado em resultado de uma iniciativa de observatório trienal à qualidade do serviço educativo prestado pelo Agrupamento. Os dados apresentados resultaram da aplicação de 754 inquéritos a Docentes, Não Docentes, Alunos e Encarregados de Educação de todos os ciclos de ensino do Agrupamento, com uma taxa média de resposta perto dos 50%, com um grau de confiança de 95% e uma margem de erro média de +-5%.

¹² Desses 59%, 23.5% vive no Lavradio a menos de 500 metros da escola frequentada pelo seu educando, 19.9% vive nos Fidalguinhos e, dado relevante, cerca de 17.3% dos encarregados de educação vive na Baixa da Banheira.

¹³ Dado também relevante é que, à altura, cerca de 19% dos encarregados de educação estavam em situação de desemprego.

¹⁴ Dado também relevante é que 19% dos docentes apresentavam como habilitação académica o Mestrado e 7% uma Pós-Graduação.

¹⁵ Mas se levarmos em conta os dois intervalos de idade acima tínhamos 35% dos docentes com 10 a 19 anos de serviço no Agrupamento.

¹⁶ Realce para o caso particular da escola sede onde 56% dos assistentes tinham, à altura, 15 ou mais anos de serviço no Agrupamento.

histórica dos seguintes indicadores: número de alunos, docentes e funcionários¹⁷ (2007/2008 – 2015/2016); resultados escolares [2008/2009 – 2015-2016] nomeadamente as **taxas de transição/retenção, de sucesso pleno, da qualidade do sucesso; do insucesso global, taxas de sucesso na avaliação externa 9º ano** (provas finais de ciclo) [2005/2006 – 2014/2015]; **taxas de comparência dos encarregados de educação às reuniões gerais com diretores de turma/professor titular** [2011/2012 – 2014/2015]¹⁸.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE ALUNOS NO AGRUPAMENTO – POR CICLO DE ESCOLARIDADE

	TENDÊNCIA	2007/2008	2012/2013	2015/2016
PRÉ-ESCOLAR		120	120	120
1º CICLO		710	686	569
2º CICLO		344	439	424
3º CICLO		421	479	593
AGRUPAMENTO		1595	1724	1706

Apesar de nos últimos cinco anos o número total de alunos do Agrupamento ter permanecido relativamente estável, é notória e preocupante a tendência de marcada descida no número de alunos do 1ºCiclo (reflexo dos dados demográficos apresentados anteriormente), que tem sido compensada com o aumento de alunos nos 2º e 3º Ciclos (parcialmente alimentado com o crescimento do número de alunos de escolas de 1º Ciclo da Baixa da Banheira cujas famílias procuram este Agrupamento para prosseguimento do percurso escolar dos seus educandos). No entanto, mesmo com o cada vez mais significativo aumento de alunos provenientes do 1º Ciclo de escolas da Baixa da Banheira, a redução de alunos que se tem verificado nas nossas escolas de 1º Ciclo irá ter um impacto considerável na gestão de recursos humanos e físicos nos próximos anos. Dever-se-á perspetivar que impacto será esse e quais as iniciativas de gestão necessárias daí decorrentes.

Contudo, **cenários de possível desenvolvimento económico devido ao projeto da Plataforma Multimodal do Barreiro/Terminal de Contentores, que mobilizará cerca de 1150 novos postos de trabalho diretos e ainda não contabilizados os indiretos, poderão alterar o enquadramento supracitado, gerando novas dinâmicas do ponto de vista social e demográfico¹⁹**, visto que esta nova infraestrutura se localizará na área de influência do Agrupamento. São estas realidades que um Agrupamento atento e adaptativo

¹⁷ Tivemos uma grande dificuldade na compilação dos dados referentes ao número de alunos, docentes e não docentes pois não se encontram compilados em nenhum documento numa perspetiva histórica com dados referentes a anos anteriores. Nos vários documentos são apresentados seguindo estruturas diferentes. Ainda assim procurou-se fazer este esforço para uma ideia mais aproximada da evolução histórica destes dados. Não foi possível apresentar dados numa perspetiva histórica quanto aos docentes de forma mais detalhada (professores do quadro, por ciclo, por escola) ou não docentes (por escola, etc.) pois não havia informação suficiente nos documentos oficiais consultados que permitissem uma identificação rigorosa, não tendo outra forma de obter a informação. Fontes: Projeto Educativo de 2007/2010 | Contrato de Autonomia de 2013/2016 | Plano de Ação Estratégica de 2015/2016.

¹⁸ Todos os dados apresentados nos quadros de evolução histórica relacionados com os resultados escolares (avaliação interna e externa), bem com taxas de comparência de encarregados de educação a reuniões, foram retirados dos diversos relatórios elaborados pela anterior Equipa de Autoavaliação até ao ano letivo de 2014/2015. Para o ano letivo de 2015/2016 tivemos como referência os valores apresentados nos documentos oficiais do Agrupamento: Relatório Final de Resultados Escolares – 3º Período 2015/2016 e Relatório Progresso do Contrato de Autonomia 2015/2016.

¹⁹ Informação retirada do sítio oficial da CMBarreiro em: <http://www.cm-barreiro.pt/pages/872>

deverá acompanhar, antecipando os impactos, que neste caso poderão ser positivos e inverter a tendência de diminuição de alunos nas escolas de 1.º ciclo. Assim, esta nova realidade merecerá o nosso maior acompanhamento e monitorização.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE PROFESSORES NO AGRUPAMENTO				
	TENDÊNCIA	2007/2008	2012/2013	2015/2016
PROFESSORES		150	143	133

Esta descida do número de professores do Agrupamento, analisada de forma isolada, apresentará um significado de menor relevância. No entanto, se cruzarmos estes números com os números referentes ao total de alunos do Agrupamento nos anos letivos analisados ressalta uma evidência preocupante e que em muito poderá influenciar a qualidade do ensino prestado pelo Agrupamento: se em 2007/2008 o Agrupamento registava 150 professores para 1595 alunos, no ano letivo 2015/2016 essa relação passou a ser de 133-1706, verificando-se assim um aumento significativo do ratio de número de alunos por professor. Este aumento resulta sobretudo das alterações impostas pela tutela quanto ao aumento do número de alunos por turma e da aposentação de vários professores nos últimos cinco anos, que não têm sido substituídos na mesma proporção devido ao aumento da carga horária dos docentes.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE PESSOAL NÃO DOCENTE NO AGRUPAMENTO				
	TENDÊNCIA	2007/2008	2012/2013	2015/2016
ASSISTENTES OPERACIONAIS		39	38	37
ASSISTENTES TÉCNICOS		9	8	5
TECNICOS ESPECIALIZADOS		0	1	1
OUTROS [VIGILANTE]		0	1	1
TOTAL		48	48	44

A insuficiência de pessoal não docente (quer assistentes operacionais, sobretudo, quer assistentes técnicos) tem sido uma variável constante na última década e que se tem agravado nos últimos anos. A limpeza e manutenção dos espaços escolares, a segurança dos alunos, as funções administrativas do Agrupamento bem como outras áreas, têm sido fortemente prejudicadas pelo número insuficiente de pessoal não docente (mais grave ainda se tivermos em conta que alguns dos assistentes operacionais contabilizados no quadro anterior, apesar de estatisticamente serem considerados, não se encontram no exercício de funções devido a baixas médicas prolongadas e outras situações similares).

De seguida, apresentaremos tabelas contendo a evolução histórica, sumariamente comentada, de alguns indicadores relativos aos resultados escolares do Agrupamento desde 2008, nomeadamente as taxas de: transição/retenção; sucesso pleno;

qualidade do sucesso; insucesso global e de sucesso na avaliação externa 9º ano²⁰ (provas finais de ciclo), bem como a evolução histórica da taxa de comparência dos encarregados de educação às reuniões gerais com diretores de turma/professor titular. É importante realçar que a leitura destes números deverá ser acompanhada da noção que, particularmente desde a assinatura do Contrato de Autonomia 2013/2016, a larga maioria das iniciativas de maior relevância do Agrupamento foram direcionadas para a melhoria dos resultados escolares, alocando às mesmas tempo, estruturas e recursos significativos, em detrimento de outras áreas do serviço público prestado pelo Agrupamento.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TAXA DE TRANSIÇÃO/APROVAÇÃO²¹ DO AGRUPAMENTO – POR ANO/CICLO – 2009 a 2016

	TENDÊNCIA	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1º ANO		100,0	100,0	100,0	100,0	97,8	100,0	97,1	100,0
2º ANO		91,0	93,0	88,0	92,0	90,5	90,9	91,9	87,3
3º ANO		98,0	97,0	97,0	95,0	99,3	96,5	99,4	97,5
4º ANO		97,0	96,0	94,0	96,0	98,9	94,7	98,9	96,1
1º CICLO		96,5	96,5	94,8	95,8	96,6	95,5	96,8	95,2
5º ANO		85,0	86,0	83,0	86,0	86,3	93,9	91,5	87,3
6º ANO		90,0	90,0	84,0	82,0	87,6	88,1	93,9	94,7
2º CICLO		87,5	88,0	83,5	84,0	87,0	91,0	92,7	91,0
7º ANO		73,0	85,0	79,0	90,0	80,6	81,5	86,9	75,9
8º ANO		70,0	94,0	76,0	73,0	93,7	93,3	84,3	93,0
9º ANO		82,0	69,0	89,0	72,0	83,7	94,0	98,0	90,7
3º CICLO		75,0	82,7	81,3	78,3	86,0	89,6	89,7	86,5
AGRUPAMENTO		86,3	89,1	86,5	86,0	89,9	92,0	93,1	90,9

Ainda que os números tenham vindo a permanecer relativamente estáveis nos três anos letivos anteriores a 2015/2016, com oscilações a rondar os 4%, é de sublinhar a descida da taxa de transição/aprovação nos três ciclos de escolaridade (e consequentemente no total do Agrupamento) no ano letivo de 2015/2016 em comparação com o ano letivo anterior. As situações de maior relevância ocorrem no 1º Ciclo com descida nos níveis de aprovação nos 2º, 3º e 4º anos (o 2º ano regista a sua taxa de aprovação mais baixa dos últimos oito anos letivos), levando a que no 1º Ciclo essa mesma taxa também atinga o valor mais baixo dos últimos cinco anos. No caso do 2º Ciclo obtivemos também um decréscimo na taxa de transição/aprovação como consequência do valor de 5º ano ser o mais baixo dos últimos três anos letivos. No 3º Ciclo, o indicador mais preocupante ocorre no 7º ano, com a taxa de transição/aprovação a registar o menor valor dos últimos sete anos (descida de 11% face ao ano letivo anterior), o que se traduziu num elevado número de alunos retidos no 7º ano em 2015/2016.

²⁰ Ainda que tenhamos os dados referentes à evolução histórica dos resultados obtidos pelos alunos de 4º e 6º anos em provas de avaliação externa desde 2006 (aos quais reconhecemos pertinência), dado que as mesmas passarão a ser consideradas como provas de aferição a partir do presente ano letivo (não tendo assim peso na nota final dos alunos) optamos por poupança de tempo e espaço não incluí-las neste descritivo de contexto.

²¹ Percentagem de alunos que no final do ano letivo transitaram de ano. O valor remanescente até aos 100% traduzirá, por oposição, a percentagem de alunos que não transitaram para o ano de escolaridade seguinte. Os valores relativos ao 9º ano - 2015/2016 foram obtidos por consulta do relatório de progresso do contrato de autonomia referente a 2015/16, sendo que esse valor foi obtido, crê-se, com recurso ao Programa Inovar.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TAXA DE SUCESSO PLENO²² DO AGRUPAMENTO – POR ANO/CICLO – 2012 a 2016

		TENDÊNCIA	2012	2013	2014	2015	2016
1º ANO			90,0	95,6	88,6	81,3	87,6
2º ANO			96,0	94,0	83,9	97,3	91,2
3º ANO			99,0	87,4	85,5	89,4	89,7
4º ANO			95,0	94,1	85,3	94,2	86,6
1º CICLO			95,0	92,8	85,8	90,6	88,8
5º ANO			65	76,7	63,0	72,0	78,6
6º ANO			51,0	55,2	68,1	64,8	77,9
2º CICLO			58,0	66,0	65,6	68,4	78,3
7º ANO			45,0	64,1	52,7	60,2	58,2
8º ANO			27,0	53,2	63,1	45,6	49,1
9º ANO			29,0	36,3	51,0	55,5	56,3
3º CICLO			33,7	51,2	55,6	53,8	54,5
AGRUPAMENTO			62,2	70,0	69,0	70,9	73,9

Ainda que os números tenham vindo a permanecer relativamente estáveis nos três anos letivos anteriores a 2015/2016, é de sublinhar a descida da taxa de sucesso pleno no 1º Ciclo sobretudo devido ao decréscimo de $\cong 6\%$ no 2º ano e $\cong 8\%$ no 4º ano em 2015/2016 em comparação com o ano letivo anterior. No caso do 2º Ciclo obtivemos resultados que alimentam o registo positivo global do Agrupamento. No 3º Ciclo, continuamos a manter valores médios de apenas metade dos alunos conseguir atingir o final do ano letivo sem qualquer nível negativo.

 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE DO SUCESSO²³ DO AGRUPAMENTO – POR ANO/CICLO – 2011 a 2016

		TENDÊNCIA	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1º ANO			74,2	61,6	76,4	71,3	75,5	68,7
2º ANO			63,3	61,0	58,2	54,0	65,9	60,5
3º ANO			62,7	61,9	61,3	52,7	57,6	72,7
4º ANO			45,1	51,1	59,5	62,0	61,7	56,6
1º CICLO			61,3	58,9	63,9	60,0	65,2	64,6
5º ANO			42,9	41,0	46,8	45,1	53,3	54,2
6º ANO			36,6	42,6	38,4	44,9	46,9	55,4
2º CICLO			39,8	41,8	42,6	45,0	50,1	54,8
7º ANO			32,8	32,4	42,5	33,1	39,0	38,5
8º ANO			39,2	36,1	41,3	46,8	30,8	43,4
9º ANO			43,8	30,9	36,2	30,1	46,0	37,4
3º CICLO			38,6	33,1	40,0	36,7	38,6	39,8
AGRUPAMENTO			46,6	44,6	48,8	47,2	51,3	53,1

Relativamente à qualidade do sucesso, tem-se vindo a manter a tendência de subida, sendo de destacar, mais uma vez no 1º Ciclo, a descida da qualidade do sucesso sobretudo devido ao decréscimo de 6% no 1º ano, 4% no 2º ano e 6% no 4º ano em

²² Taxa de Sucesso Pleno traduz a percentagem de alunos que transitaram de ano de escolaridade sem qualquer nível negativo.

²³ A qualidade do sucesso traduz a percentagem de níveis 4/5 ou SB/E atribuídos no final do ano letivo no conjunto das disciplinas: no 1ºCiclo são contabilizadas as disciplinas de Português/Matemática/Estudo do Meio e nos restantes ciclos são contabilizadas todas as disciplinas com a exceção de Educação para a Cidadania e EMRC.

2015/2016 em comparação com o ano letivo anterior. No caso do 2º Ciclo obtivemos resultados que alimentam o registo positivo global do Agrupamento, destacando-se a subida de 8% no 6º ano. **No 3º Ciclo, todos os anos se encontram em território negativo abaixo dos 50%,** com o 8º ano a melhorar a qualidade do seu sucesso em cerca de 13% e com o 9º ano a registar uma descida de 8.6% na qualidade do sucesso dos alunos que terminaram o seu percurso escolar neste Agrupamento.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TAXA DE INSUCESSO²⁴ DO AGRUPAMENTO – POR ANO/CICLO – 2011 a 2016

	TENDÊNCIA	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1º ANO		4,1	5,8	2,2	6,2	8,2	7,3
2º ANO		7,1	8,2	10,0	11,2	9,5	12,0
3º ANO		4,8	4,7	5,2	7,1	3,9	6,6
4º ANO		10,7	4,3	1,6	5,4	1,4	9,6
1º CICLO		6,7	5,7	4,8	7,5	5,7	8,9
5º ANO		16,0	16,3	9,7	10,2	7,4	7,4
6º ANO		15,3	15,2	12,3	9,0	6,7	3,9
2º CICLO		15,7	15,8	11,0	9,6	7,1	5,7
7º ANO		15,8	13,8	13,7	17,1	11,7	15,4
8º ANO		17,7	21,9	7,9	8,9	15,7	9,2
9º ANO		9,8	15,8	13,3	11,6	8,1	10,3
3º CICLO		14,4	17,2	11,6	12,5	11,8	11,6
AGRUPAMENTO		12,3	12,9	9,1	9,9	8,2	8,7

Ainda que os números tenham vindo a permanecer relativamente estáveis nos três anos letivos anteriores a 2015/2016, **é de sublinhar a subida da taxa de insucesso no 1º Ciclo sobretudo devido à subida de 8.2% no número de avaliações negativas atribuídas no 4º ano.** No caso do 2º Ciclo obtivemos resultados que alimentam o registo global do Agrupamento, com descida no 6ºano. No 3º Ciclo, apesar da descida global de 0.2% na taxa de insucesso fruto dos resultados obtidos no 8º ano, sublinha-se o aumento do número avaliações negativas nos 7º e 9º anos.

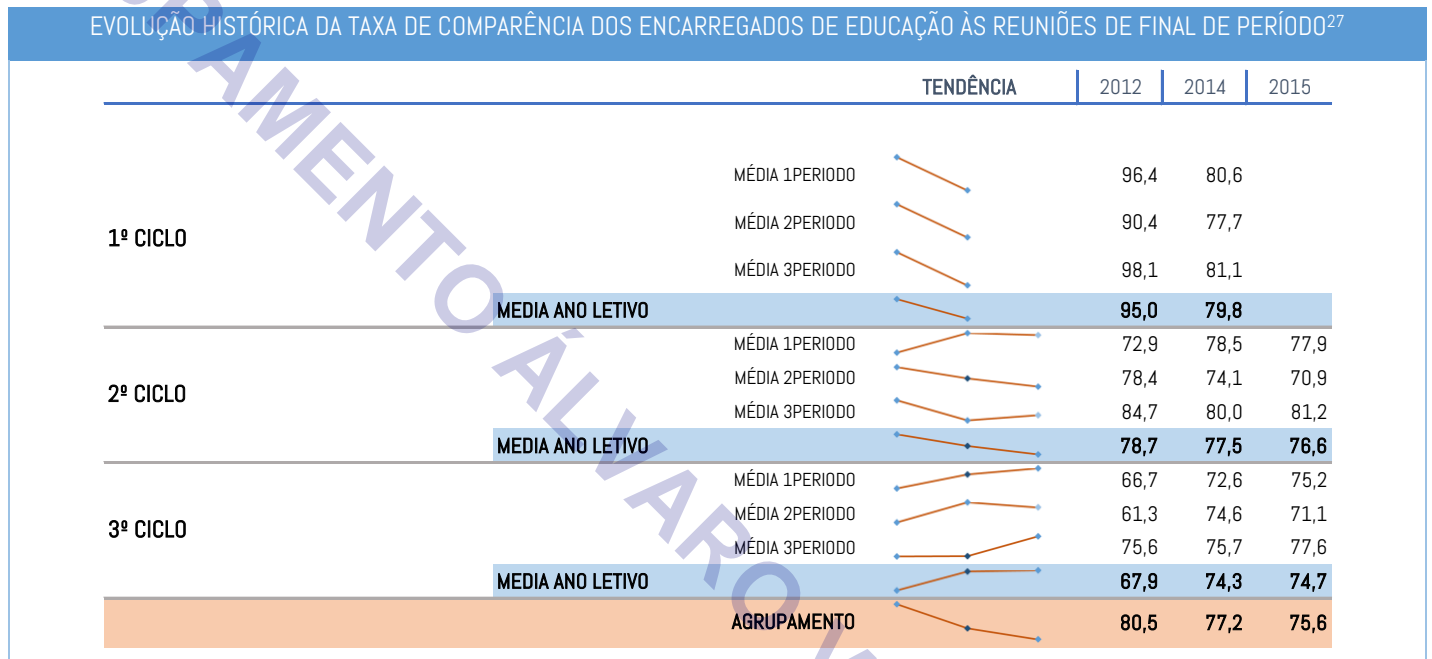
EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TAXA DE SUCESSO²⁵ – PROVAS FINAIS 9ºANO – 2006 a 2015

9ºANO	TENDÊNCIA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
% SUCESSO PORTUGUÊS - AGRUPAMENTO		75,0	92,0	87,0	67,7	83,9	61,2	43,0	62,9	58,2	63,5	70,5
% SUCESSO PORTUGUÊS - MÉDIA NACIONAL		54,5	86,4	83,3	71,8	72,3	57,9	66,5	49,6	68,6	76,6	73,0
DIFERENCIAL ENTRE AGRUPAMENTO E MÉDIA NACIONAL		20,5	5,6	3,7	-4,1	11,6	3,3	-23,5	13,3	-10,4	-13,1	-2,5
% SUCESSO MATEMÁTICA - AGRUPAMENTO		12,0	19,0	47,0	67,1	36,7	24,3	27,0	25,9	26,6	45,9	31,8
% SUCESSO MATEMÁTICA - MÉDIA NACIONAL		37,0	27,2	55,1	65,9	53,3	43,2	57,3	39,6	52,8	49,8	50,0
DIFERENCIAL ENTRE AGRUPAMENTO E MÉDIA NACIONAL		-25,0	-8,2	-8,1	1,2	-16,6	-18,9	-30,3	-13,7	-26,2	-3,9	-18,2

²⁴ A taxa de insucesso traduz a percentagem de níveis negativos [inferiores a 3 ou a Satisfaz] atribuídos no final do ano letivo no conjunto das disciplinas: no 1ºCiclo são contabilizadas as disciplinas de Português/Matemática/Estudo do Meio e nos restantes ciclos são contabilizadas todas as disciplinas com a exceção de Educação para a Cidadania e EMRC. O cálculo da média no 3º Ciclo passou, a partir de 2014, a contabilizar as disciplinas de Educação Tecnológica e Tecnologias da Informação e Comunicação.

²⁵ A taxa de sucesso nas provas finais de 9º ano (Avaliação Externa – Português e Matemática) traduz a percentagem de alunos que tendo realizado o exame obtiveram nota positiva. Compara-se os resultados dos alunos de 9º ano do Agrupamento com a média nacional de sucesso por cada ano letivo. Dado as provas finais de 1º Ciclo e 2º Ciclo terem passado para provas de aferição, optou-se por não se apresentar aqui esses registos.

Na prova de Português o Agrupamento acompanhou aquela que foi a tendência nacional e obteve em 2015/2016 um dos seus melhores resultados quanto ao número de alunos que obtiveram classificação positiva. Já em relação à prova de Matemática os alunos do Agrupamento continuam a apresentar resultados distantes da média nacional. **Relativamente à média da classificação obtida na prova de Português (53.35%) o Agrupamento Álvaro Velho foi a 2ª pior escola do concelho do Barreiro com um 791º lugar a nível nacional (pioorando os seus resultados face ao ano anterior – média de 53.92%) e na média de classificação obtida na prova de Matemática (35.6%) o Agrupamento também foi a 2ª pior escola do concelho do Barreiro com um 945º lugar a nível nacional (pioorando substancialmente os seus resultados face ao ano anterior – média de 68.04%)²⁶.**



Analisando os valores apresentados, acreditamos que uma das conclusões mais relevantes é o facto de com o passar dos anos de escolaridade a tendência para os pais e encarregados de educação estarem presentes nestas reuniões vai diminuindo, o que pode traduzir uma incapacidade de manter esses mesmos pais e encarregados de educação ligados à escola e ao percurso escolar dos seus educandos. Regista-se também uma descida na percentagem global do agrupamento tendo em conta os anos letivos analisados (com a particular situação de para o ano de 2014/2015 não existirem dados para o 1º Ciclo).

²⁶ Dados consultados com base nos dados oficiais do Ministério da tutela: <http://observador.pt/interativo/ranking-escolas-2016-em-que-lugar-ficou-a-sua/>
²⁷ A taxa de comparência dos EE às reuniões traduz a percentagem de encarregados de educação que compareceu às reuniões de final de período/ano convocados pelo Diretor de Turma ou Professor Titular. Não existem dados disponibilizados em documentos oficiais referentes ao ano letivo 2012/2013. Não existem dados disponibilizados em documentos oficiais referentes ao 1º Ciclo para o ano letivo de 2014/2015. Não existem dados disponibilizados em documentos oficiais referentes ao ano letivos 2015/2016 [apenas uma breve menção no Relatório de Progresso do Contrato de Autonomia 15/16 que na sua página 19 não apresenta valores referentes a 2014/2015 e apresenta o valor de 84.3% de média do Agrupamento sem no entanto fazer demonstração detalhada do mesmo].

QUADRO RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DE CONTEXTO DO AGRUPAMENTO ÁLVARO VELHO

CONTEXTO SOCIO-ECONOMICO	População marcada pelo desemprego ou situação laboral precária; a seguir uma tendência de envelhecimento e diminuição de pessoas em idade ativa; uma taxa de natalidade pouco encorajadora quanto a perspectivas de futuro relativamente a novos alunos para Pré e 1º Ciclo; com um número significativo de beneficiários de Rendimentos Sociais de Inserção.
QUADRO SOCIAL	<p>Encarregado de Educação - O seu educando pertence à escola sede e acompanha-o na vinda para a escola a pé ou em viatura particular; tem entre 31 e 51 anos de idade; é do sexo feminino e Mãe; habilitações - 3ºCiclo/Secundário; vive no Lavradio e está empregado; o seu educando almoça na escola pelo menos 2 vezes por semana</p> <p>Docente - É docente na escola sede e tem entre 41-50 anos de idade; pertence ao Quadro de efetivos do Agrupamento; tem entre 15-25 anos de carreira e 5-9 anos de serviço no Agrupamento</p> <p>Não Docente - Tem mais de 51 anos de idade; habilitação - 2º ou 3ºCiclo; é um assistente operacional com contrato de trabalho por tempo indeterminado; tem 9 ou menos anos de serviço neste agrupamento</p>
EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE NÚMEROS	<p>Alunos - Tendência de marcada descida no número de alunos do 1ºCiclo, que tem sido compensada com o aumento de alunos nos 2º e 3º Ciclos (parcialmente alimentado com o crescimento do número de alunos de escolas de 1º Ciclo da Baixa da Banheira cujas famílias procuram este Agrupamento para prosseguimento do percurso escolar dos seus educandos). A redução de alunos que se tem verificado nas nossas escolas de 1º Ciclo irá ter um impacto considerável na gestão de recursos humanos e físicos nos próximos anos, que poderá, no entanto, sofrer variações devido ao novo contexto socioeconómico previsto com a construção do Terminal de Contentores na área de influência do Agrupamento. Dever-se-á perspetivar que impacto será esse e quais as iniciativas de gestão necessárias daí decorrentes</p> <p>Docentes - em 2007/2008 registava-se 150 professores para 1595 alunos, no ano letivo 2015/2016 essa relação passou a ser de 133-1706, verificando-se assim um aumento do ratio de alunos por professor. Este aumento resulta sobretudo das alterações impostas pela tutela quanto ao aumento do número de alunos por turma e da aposentação de vários professores nos últimos cinco anos, que não têm sido substituídos na mesma proporção devido ao aumento da carga horária dos docentes. Ressalta a evidência preocupante e que em muito poderá influenciar a qualidade do ensino prestado pelo Agrupamento</p> <p>Não Docentes - A insuficiência de pessoal não docente tem sido uma variável que se tem agravado nos últimos anos. A limpeza e manutenção dos espaços escolares, a segurança dos alunos, as funções administrativas do Agrupamento bem como outras áreas, têm sido fortemente prejudicadas pelo número insuficiente de pessoal não docente</p>
EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE RESULTADOS ESCOLARES	<p>Taxa de transição/aprovação – descida nos três ciclos de escolaridade no ano letivo de 2015/2016. As situações de maior relevância ocorrem no 1º Ciclo com descida nos níveis de aprovação nos 2º, 3º e 4º anos [1º Ciclo taxa mais baixa dos últimos 5 anos; 5º ano taxa mais baixa dos últimos 3 anos; 7º ano taxa mais baixa dos últimos 7 anos]</p> <p>Taxa de Sucesso Pleno - descida no 1º Ciclo sobretudo devido ao decréscimo de $\cong 6\%$ no 2º ano e $\cong 8\%$ no 4º ano; no 3º Ciclo, continuamos a manter valores médios de apenas metade dos alunos conseguir atingir o final do ano letivo sem qualquer nível negativo</p> <p>Qualidade do Sucesso - mais uma vez no 1º Ciclo, a descida sobretudo devido ao decréscimo de 6% no 1º ano, 4% no 2º ano 6% no 4º ano; no 3º Ciclo, todos os anos abaixo dos 50% com o 9º ano a registar uma descida de 8%</p> <p>Taxa de Insucesso – mais uma vez a subida do insucesso no 1º Ciclo sobretudo devido à subida de 8.2% no número de avaliações negativas atribuídas no 4º ano; o aumento do número avaliações negativas nos 7º e 9º anos</p> <p>Provas Finais 9º ano – Português a seguir tendência nacional e Matemática a continuar distante da média nacional; Relativamente à média da classificação obtida: Português (53.35%) o Agrupamento Álvaro Velho foi a 2ª pior escola do concelho (piorando os seus resultados face ao ano anterior) Matemática (35.6%) o Agrupamento também foi a 2ª pior escola do concelho (piorando substancialmente os seus resultados face ao ano anterior)</p>
COMPARÊNCIA DE ENC. EDUC. A REUNIÕES	Com o passar dos anos de escolaridade a tendência para os pais e encarregados de educação estarem presentes nestas reuniões vai diminuindo, o que pode traduzir uma incapacidade de manter esses mesmos pais e encarregados de educação ligados à escola e ao percurso escolar dos seus educandos.

4 | DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A definição dos vetores e subvetores de atuação (grandes linhas de orientação) apresentados neste projeto e, conseqüentemente, o estabelecimento das medidas operacionais que serão colocadas à consideração da comunidade educativa, partiu de um diagnóstico estratégico efetuado relativamente àquelas que poderão ser, na nossa opinião, as referências de contexto mais pertinentes a considerar, obtidas através de uma recolha de diversos dados provenientes de diversas fontes.

Procurámos estabelecer um diagnóstico estratégico através de um quadro referencial tão profuso na consulta quanto possível, na procura daqueles que são que são os traços identitários, as adversidades, as contingências, o potencial e as qualidades do Agrupamento, recorrendo a dados essencialmente resultantes da consulta aos diversos documentos orientadores e de trabalho do Agrupamento, da auscultação à comunidade educativa, de contatos de esclarecimento feitos junto de profissionais e outros agentes educativos do agrupamento em inúmeras reuniões e sessões de trabalho realizados ao longo do tempo, da análise de documentação relevante e, finalmente, recorrendo àquela que é a observação baseada na nossa experiência acumulada de vinte anos de docência e de diversos cargos desempenhados no Agrupamento.

Assim sendo, de seguida apresentamos um conjunto necessariamente condensado de áreas/aspectos carentes de atuação [adversidades] e potencialidades apresentadas pelo Agrupamento que, no nosso entender, podem e devem ser respetivamente ultrapassadas e exploradas. Posteriormente apresentamos também, por considerarmos informação relevante, os eixos de intervenção estabelecidos no Projeto Educativo em vigor, bem como as recomendações de melhoria decorrentes da proposta de PE apresentada. É importante realçar que certas áreas/aspectos carentes de atuação [adversidades] a seguir apresentados já o são há vários anos, com alguns deles apenas agora (no presente ano letivo) a serem alvo de intervenção.

ADVERSIDADES	POTENCIALIDADES
Compromisso de alunos/famílias quanto ao sucesso e excelência do percurso escolar Grau de visibilidade junto da comunidade educativa, do trabalho realizado no Agrupamento Grau de envolvimento dos pais/EE nas atividades promovidas pelo Agrupamento Forma como é gerida a comunicação no Agrupamento Forma como é disponibilizada a informação à comunidade educativa Grau de conhecimento da comunidade educativa das parcerias e atividades realizadas pelo Agrupamento Facilidade no acesso aos documentos orientadores da ação do Agrupamento Alunos de etnia com fraco interesse e investimento escolar Ausência de uniformização identificativa dos documentos orientadores de agrupamento Insuficiente valorização da imagem institucional e identidade cultural do Agrupamento Grau de aproveitamento do Portal do Agrupamento como instrumento privilegiado de contacto com a comunidade educativa Coesão orgânica entre as escolas de 1º Ciclo e a escola sede de Agrupamento Necessidade de qualificar processos de liderança e gestão Aproveitamento pouco eficaz de uma Associação de Pais interessada e motivada	Proximidade geográfica das escolas de 1º Ciclo em relação à escola sede Abertura do Agrupamento à mudança Dimensão solidária e inclusiva do Agrupamento Comunidade educativa disposta a colaborar se devidamente motivada e chamada a participar Corpo docente capacitado e com enorme potencial Melhoria dos resultados escolares Existência de Serviços de Psicologia e Orientação Existência de salas de Ensino Estruturado [Unidades para alunos com perturbação do espectro do Autismo]. Possibilidade de estabelecimento de parcerias na concretização de iniciativas/projetos/atividades Projetos nacionais e internacionais que permitam a projeção do Agrupamento e criem oportunidades de enriquecimento a alunos e professores

<p>Necessidade de uma maior representatividade da APEEAEAV através de uma maior mobilização de pais/EE como associados</p> <p>Inexistência de uma associação de antigos alunos</p> <p>Pouco significativo número de iniciativas cooperativas/colaborativas entre alunos da Pré/1ºCiclo e alunos dos 2º/3º ciclos de escolaridade</p> <p>Ausência de documentação de suporte à realização do trabalho administrativo</p> <p>Necessidade de qualificar os procedimentos relativos às AEC no 1º Ciclo e AAAF no Pré-Escolar</p> <p>Insuficiente valorização da cultura desportiva do Agrupamento</p> <p>Menor participação de alunos em clubes, projetos e atividades de complemento curricular</p> <p>Forma como é percebida a atuação do Agrupamento face a casos de indisciplina</p> <p>Fraco impacto do Gabinete do Aluno como promotor de reflexão e mudança de comportamento</p> <p>Necessidade de modernização da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira</p> <p>Grau de visibilidade das iniciativas e decisões dos órgãos de gestão do Agrupamento</p> <p>Oferta de formação profissional insuficiente / desadequada às necessidades/interesses do pessoal docente e não docente</p> <p>Pouco envolvimento do pessoal não docente nas iniciativas e processos de decisão</p> <p>Necessidade de qualificar os processos de gestão documental</p> <p>Sistemas de controlo interno ausentes ou pouco eficazes</p> <p>Inexistência de um Balanço Social do Agrupamento</p> <p>Estado de conservação/manutenção do parque escolar do Agrupamento</p> <p>Ineficaz manutenção e aproveitamento dos espaços verdes</p> <p>Qualidade/estado de conservação de alguns equipamentos como fatores limitativos de um serviço educativo de qualidade</p>	<p>Portal do Agrupamento como forma privilegiada de contacto e difusão da informação junto da comunidade educativa</p> <p>Perspetivas de melhoria das condições socioeconómicas do concelho</p> <p>Significativa procura por parte de alunos/famílias relativamente a algumas escolas do Agrupamento</p> <p>Aposta na cultura de segurança e proteção civil</p>
---	---

O esclarecimento sobre cada um dos eixos estratégicos definidos no Projeto Educativo²⁸ assumiu-se como forte contributo para a definição dos vetores e subvetores de intervenção do Projeto 100⁽⁺⁾.4.50 e, principalmente, na conceção das medidas por ele propostas.

EIXOS ESTRATÉGICOS ESTABELECIDOS NO PROJETO EDUCATIVO 2015/2018	
I	Resultados Escolares
II	O Agrupamento de Escolas e o mundo
III	Comunicação e Processos Internos
IV	Responsabilidade Social

Relativamente aos eixos estratégicos refere-se o seguinte no Projeto Educativo do Agrupamento:

EIXO 1 – Resultados Escolares, os indicadores e metas definidas visam, por um lado, respeitar o estipulado aquando da assinatura do Contrato de Autonomia, cuja vigência findou no final do ano letivo 2015/2016, e por outro lado traçar os objetivos posteriores a esse ano letivo.

EIXO 2 – O Agrupamento de Escolas e o mundo, visa dinamizar as relações do Agrupamento com a comunidade próxima e longínqua. Por um lado **desenvolver a dinâmica com os pais, através da APEE, transformando-os num parceiro efetivo, apoiando-nos mutuamente** na tarefa cada vez mais complexa de formar e educar os jovens que frequentam o Agrupamento. **O mesmo princípio se coloca para os restantes parceiros da comunidade, é necessário reforçar os laços de colaboração com a autarquia e instituições, compreendendo de que forma se poderão criar/reforçar sinergias** que, aproveitando a ambos, em última análise,

²⁸ O texto apresentado na explicitação dos eixos está de acordo com o Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho 2015/2018.

beneficiem o Agrupamento e os seus alunos. Ainda integrado neste eixo, pretende-se **proporcionar aos alunos a oportunidade de contactar com realidades distintas do meio envolvente, enriquecendo-lhes as experiências, alargando-lhes a visão da sociedade contemporânea** em constante mutação.

EIXO 3 – Comunicação e Processos Internos, visa por um lado, **agilizar a informação produzida no Agrupamento, tornando acessível interna e externamente**. É fundamental que, **para além daqueles que trabalham no Agrupamento, também a restante comunidade tenha acesso à informação**, dando a conhecer o muito e bom trabalho realizado na Escola. Por outro lado, considera-se que **é necessário medir o grau de satisfação dos utentes dos serviços não educativos prestados**. Só medindo a satisfação será possível introduzir melhorias nos serviços que sirvam os interesses e necessidades dos beneficiários. **É necessário ainda reforçar o trabalho já existente de sistematização de práticas administrativas e de regulamentação interna**, visando a normalização de processos e, em última análise, **implementar processos de melhoria contínua, salvaguardando os interesses e direitos de todos os envolvidos**.

EIXO 4 – Responsabilidade Social, visa, acima de tudo, **estruturar e reforçar as dinâmicas solidárias existentes**, desenvolvendo a articulação com as instituições locais de intervenção social, **garantindo um maior alcance e assertividade das intervenções**. Obedece ainda a princípios estruturantes da vida social dos indivíduos, visando o desenvolvimento da consciência de si e da relação com os outros, de vida saudável e harmoniosa e de desenvolvimento sustentável da sociedade.

Adicionalmente consideramos também aquelas que foram as recomendações feitas pela Equipa de Revisão do Projeto Educativo em resultado da significativa auscultação feita à Comunidade Educativa:

“Recomendações: (...) frequentemente, das discussões e análises ocorridas em grupo restrito e, em particular, em grupo alargado, resultaram conclusões que dificilmente seria possível transformar em objetivos de acordo com o acima descrito. Assim, elencam-se de seguida recomendações por eixo. (...) Existirão recomendações que, encontrando-se associadas a determinados eixos poderão ser igualmente relevantes noutro(s).”²⁹

RECOMENDAÇÕES DA EQUIPA DE REVISÃO DO PROJETO EDUCATIVO EM RESULTADO DA AUSCULTAÇÃO À COMUNIDADE EDUCATIVA	
EIXO 1	Apostar na diversificação da oferta formativa, oferecendo percursos educativos alternativos, permitindo aos alunos e respetivas famílias optar pelas modalidades de estudos adequados ao perfil e interesses dos alunos
	Implementar a supervisão da prática letiva em contexto de sala de aula, de forma a potenciar metodologias eficazes de ensino e aprendizagem, numa ótica de desenvolvimento profissional de docentes
	Desenvolver esforços para que o MEC realize obras de manutenção/recuperação dos espaços escolares da EB 2,3 de Álvaro Velho. Considera-se que estas intervenções (nomeadamente aquelas a realizar em salas de aula) são essenciais para melhorar as condições de aprendizagem dos alunos e salvaguardar a saúde pública de todos quantos frequentam a escola (por exemplo as coberturas de amianto ainda existentes e o estado de conservação do piso do pavilhão desportivo e do campo de jogos exterior)
	Estabelecimento de parcerias com empresas visando mitigar/solucionar alguns dos problemas mencionados no ponto anterior
	Proceder à manutenção regular dos meios informáticos, essenciais para o bom funcionamento da escola (na dimensão administrativa do trabalho dos docentes e não docentes) e para a qualidade das aulas
	Continuar a apostar no projeto de coadjuvância no âmbito da expressão plástica, e se possível alargar à área disciplinar de música, visando a sensibilização dos alunos para estas áreas do saber
	Promover a discussão/reflexão sobre práticas pedagógicas e fatores internos e externos determinantes do (in)sucesso escolar
	Reapreciar o peso da componente socioafetiva na avaliação dos alunos, como meio de combater a indisciplina escolar

²⁹ In Proposta de Projeto Educativo apresentada pela Equipa de Revisão do Projeto Educativo.

EIXO 2	Reforçar a articulação da escola com as famílias e com a APEE (o sucesso da Escola será tanto maior quanto mais fortes forem os laços afetivos que as famílias tenham com a Escola).
	Proporcionar às famílias oportunidades para conhecer trabalhos dos alunos, no âmbito das áreas disciplinares (exposições de trabalhos, audições públicas, etc.)
	Abertura da plataforma INOVAR aos EE
EIXO 3	Definição de procedimentos relativamente à utilização exclusiva dos emails institucionais, como forma de agilizar a circulação de informação
	Designação de equipa responsável pela gestão/monitorização da qualidade dos serviços prestados no AE (refeitório, bar, reprografia, secretaria, PBX);
	Designação de equipa responsável pela comunicação do agrupamento, visando uma melhor divulgação de informação relevante da atividade do AE, a diversificação dos meios de comunicação e, acima de tudo, melhoria dos circuitos de comunicação, visando o alargamento dos públicos abrangidos
	Adotar práticas de Benchmarking e Benchlearning, com o intuito de adquirir conhecimento/troca de experiências com outras escolas e instituições, visando a melhoria dos serviços prestados (educativos e não-educativos)
	Realizar reuniões descentralizadas dos órgãos de administração e gestão em todos os estabelecimentos de educação/ensino do AE, visando o conhecimento das instalações escolares por parte dos elementos desses órgãos e a valorização dos estabelecimentos
EIXO 4	Promoção efetiva e regular de práticas de auscultação e responsabilização dos alunos nas atividades e decisões estruturantes da vida do Agrupamento
	Designação de equipa responsável pela coordenação das atividades internas do AE de índole solidária, em articulação com instituições da Rede Social concelhia
	Manutenção e eventual reforço da participação em ações de solidariedade
	Valorizar o Agrupamento enquanto polo transformador da sociedade e da comunidade em que se encontra inserido em particular
	Valorizar o voluntariado enquanto importante expressão da intervenção solidária, possibilitando a mitigação de problemáticas internas e externas ao Agrupamento
	Valorização do corpo docente e não docente, através de momentos de partilha de momentos relevantes dos percursos profissionais (anos de serviço alcançados, aposentações, distinções meritórias)
	Valorização do legado histórico do AE, no que aos antigos alunos e funcionários (docentes e não docentes) diz respeito, através da divulgação (consentida) de casos de sucesso
	Promover a realização de sessões de discussão/reflexão regulares abertas à comunidade sobre temáticas relacionadas com a escola e os domínios da sua intervenção

5 | O DESENHO DO PROJETO 100⁽⁺⁾4.50 – PROJETO DE INTERVENÇÃO

“A Escola enquanto organização deverá focar-se na globalidade privilegiando o todo, não estabelecendo ou incentivando separações, **pensando e agindo de forma integrada sem que primeiro se divida em partes, grupos, funções ou áreas**; dar relevância às suas interdependências, às ligações entre as partes que a compõem, desviando a sua atenção das pessoas e das coisas enquanto componentes segmentadas, para **passar a atribuir devida relevância às relações entre as pessoas e entre as coisas, dentro e fora da Escola**; incentivar a que a **Escola**, naquela que é a sua atividade, **possa antecipar o futuro**, tentando moldar os acontecimentos ao preparar os seus atores para os diversos cenários possíveis, **procurando estar sempre um passo à frente da imponderabilidade**, diminuindo assim as consequências negativas daquilo que é, aparentemente, imprevisível e incontrollável; promover a ideia do potencial global de cada um dos seus profissionais, não dando único enfoque aos aspetos da sua capacidade ou desempenho, mas sim **procurando estabelecer o que cada um deles poderá contribuir naquela que é a sua individualidade para complemento do todo**; valorizar a **importância de uma comunidade educativa que tenha a liberdade para interpretar, criar e sugerir** numa dinâmica de co-transformação e co-evolução da organização escolar com o ambiente onde se insere; promover o não-equilíbrio, **fomentando situações de desafio para que todos se sintam motivados a melhorar os seus desempenhos e conferir especial importância às possibilidades do seu futuro e à qualidade do serviço educativo prestado, utilizando-as como critério decisório na sua gestão.**”³⁰

Ao percebermos que ‘ferramentas antigas’ já não iluminam o caminho mais adequado para a clarificação e resolução de problemas com os quais a Escola se vê hoje confrontada, é premente a necessidade de uma nova perspetiva sobre como deve uma Escola planear a sua ação, gerir a sua execução e liderar as suas dinâmicas. **O crescimento, melhoria e conseqüente transformação de uma organização escolar requer mudanças abrangentes e simultâneas ao nível dos seus vários núcleos organizativos e da forma como estes funcionam** [ensino, aprendizagem, opções pedagógicas e metodológicas, processos internos, objetivos educativos, gestão organizacional / administrativa / financeira], passando pela forma como a Escola se define quanto àqueles que são os seus valores, culturas e circuitos de informação, até ao modo como esta se relaciona com o ambiente que a envolve e a atenção dada ao papel dos diversos atores educativos [alunos, pais, professores, funcionários, autarquia, parceiros, poder central, entre outros].

³⁰ In “A Governação da Escola enquanto Sistema Adaptativo Complexo em Contextos de Mudança e Incerteza: Um Estudo Exploratório” - Proposta de Doutoramento apresentada por Luís Miguel Latas à Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa – Departamento de Educação - Dezembro de 2007

Sendo, na sua maioria, problemas sistémicos aqueles que a Escola hoje enfrenta, em que uma imensidão de factos e ocorrências se encontram interligados e estabelecendo entre si relações de dependência, aquilo que aparentemente se afigura como um conjunto de situações problemáticas isoladas e sem qualquer relação de causa-efeito entre elas, devem passar a ser vistos como possíveis faces de um mesmo cubo, partes integrantes e interligadas de um mesmo todo.

Assim, o Projeto 100(+).4.50 assenta num modelo de governabilidade que não focalize demasiado os seus esforços e as suas iniciativas, aportando-lhes significativa parte dos seus escassos recursos. Assenta na ideia de que o todo é muito mais que a mera soma das suas partes. Os seus vetores (grandes linhas de orientação), os seus objetivos (metas) e consequentes medidas operacionais (plano estratégico) resultam de uma visão abrangente e atenta às interdependências, onde se compreenda, por exemplo, que a melhoria dos resultados escolares não pode ser alcançada unicamente através de iniciativas e projetos demasiado focalizados sem que ocorram também mudanças noutras áreas de funcionamento do Agrupamento, sob pena de todos os esforços envidados nessas mesmas iniciativas e projetos poderem não atingir o seu objetivo (ou atingi-lo de forma pouco significativa e/ou efémera).

Onde se compreenda, por exemplo, que o investimento de tempo e recursos decorrentes da implementação de uma 'sala de aula de futuro', por muito meritória que seja a sua intenção e objetivo, dificilmente terá um impacto significativo no percurso de aprendizagem dos nossos alunos, se essa mesma medida for aplicada de forma isolada, sem sustentação de estruturas de apoio e, acima de tudo, sem que outras necessidades bem mais prementes sejam colmatadas. Onde se compreenda também que muitos das contingências identificadas em fases mais avançadas do percurso escolar dos alunos (2º e 3º Ciclos) só poderão ser eficazmente resolvidas dando fundamental importância e reconhecimento ao trabalho desenvolvido desde o pré-escolar e 1º Ciclo, apostando de forma diversa e notória na qualificação e melhoria das dinâmicas de funcionamento deste ciclo de escolaridade, onde educadores e professores deverão ter um papel crucial na definição de estratégias e medidas a implementar, sempre suportados por uma gestão colaborativa, presente e interessada na resolução de problemas.

De seguida apresentamos um esquema onde procuramos clarificar aquele que foi o percurso seguido, desde a génese até à ideia final de implementação das mais de cem medidas que serão colocadas ao escrutínio e opinião de toda a comunidade educativa. Nesse percurso tomámos como ponto de partida uma redefinição qualificativa daquela que deverá ser a Missão do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho, juntamente com a Visão, Valores e Princípios que a consubstanciam. Procurámos também complementar a caracterização pouco substancial do Agrupamento já existente em alguns documentos orientadores com outras informações relevantes para um melhor entendimento daquele que é contexto socioeducativo em que nos inserimos.

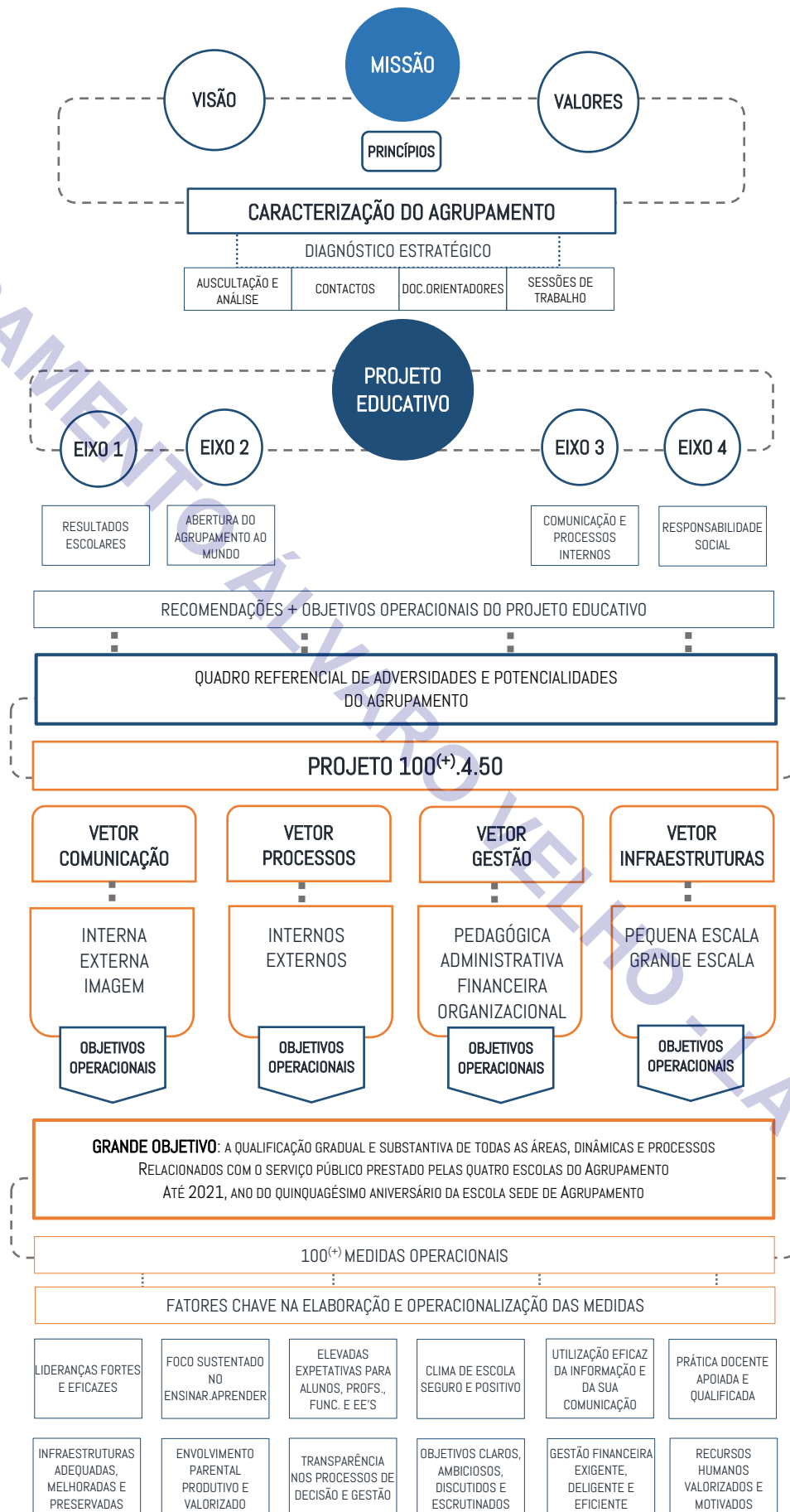
Depois procurámos estabelecer um diagnóstico estratégico através de um quadro referencial tão profuso quanto possível, em dados e fontes, relativamente àqueles que são que são os traços identitários, as adversidades, as contingências, o potencial e as qualidades do Agrupamento.

Do quadro referencial obtido optámos³¹ por privilegiar neste projeto grandes linhas de orientação consubstanciadas em vetores de atuação/intervenção [Comunicação, Processos, Gestão e Infraestruturas] **cujas esferas de ação têm sido mais negligenciadas ou inferiormente priorizadas**. Para cada um desses quatro vetores foram definidos onze subvetores de intervenção [Comunicação Interna; Comunicação Externa; Imagem; Processos Internos; Processos Externos; Gestão Pedagógica; Gestão Administrativa; Gestão Financeira; Gestão Organizacional; Infraestruturas de Pequena Escala e Infraestruturas de Grande Escala] que permitissem melhor organizar e planear a execução do plano.

Ao delinear as medidas propostas, julgámos que seria de fulcral importância estabelecer os **fatores chave que orientarão toda a execução do plano ao longo do quadriénio**: 1) lideranças fortes e eficazes; 2) foco sustentado no ensinar/aprender 3) elevadas expectativas para alunos, professores, funcionários e encarregados de educação; 4) clima de escola seguro e positivo; 5) utilização eficaz da informação e sua comunicação; 6) prática docente apoiada e qualificada; 7) infraestruturas adequadas, melhoradas e preservadas; 8) envolvimento parental produtivo e valorizado; 9) transparência nos processos de decisão e gestão; 10) objetivos claros, ambiciosos, discutidos e escrutinados; 11) gestão financeira exigente, diligente e eficiente; 12) recursos humanos valorizados e motivados. **Ao apresentá-los, assumimos o compromisso inegociável de que os mesmos estarão sempre presentes em todos os momentos de gestão, liderança e coordenação do Agrupamento, possibilitando assim não só uma maior probabilidade de sucesso mas, sobretudo, um trabalho diário mais harmonioso, colaborativo, partilhado e merecedor do legado cinquentenário de trabalho e dedicação do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho.**

³¹ Tal como já foi afirmado, encaramos o Projeto 100⁽⁺⁾.4.50 como um complemento ao Projeto Educativo e outros documentos orientadores da ação do Agrupamento e assumimos a concretização dos objetivos mencionados nos mesmos. O Eixo 1 – Resultados Escolares – tem sido uma área de intervenção alvo de substanciais ações, iniciativas e projetos nos últimos anos, pelo que optámos por dar primazia a áreas menos priorizadas, sem que tal signifique, pelo contrário, uma menor preocupação com os objetivos operacionais decorrentes deste Eixo.

PERCURSO DA CONCEPÇÃO DO PROJETO 100(+).4.50



6 | OS VETORES E SEUS OBJETIVOS

Neste capítulo procuraremos estabelecer uma contextualização/fundamentação para cada um dos vetores de intervenção do Projeto 100⁽⁺⁾.4.50 ao clarificar os pressupostos que estiveram na base do seu estabelecimento, definindo os seus grandes objetivos vetoriais e, **sobretudo, elencando os objetivos operacionais deles decorrentes para que possam ser cruzados com as medidas propostas**. Para comodidade de leitura decidimos apresentar os quadros referenciais decorrentes do diagnóstico estratégico apresentado nos capítulos 3 e 4 como Anexo 2. Saliente-se que a prossecução de alguns dos objetivos operacionais estabelecidos decorrerá da concretização de medidas definidas em mais do que um vetor.

Recomenda-se que a seguinte leitura de cada um dos quatro vetores (grandes linhas de atuação), seus pressupostos, objetivos vetoriais e, fundamentalmente, os objetivos operacionais deles decorrentes seja acompanhada da consulta do ANEXO 1 “Plano de Ação Operacional – Cronograma | Índice de Medidas” de forma a mais facilmente se estabelecer um nexos de causalidade entre cada vetor, seus objetivos e as medidas propostas para a sua concretização, utilizando os números identificativos de medida.

6.1| COMUNICAÇÃO

Entendemos que comunicar é reforçar a conexão entre pessoas e organizações, tornando menores as dificuldades relacionadas com a distância e tempo. Sabendo que uma organização escolar atenta à importância da comunicação e da eficiente difusão de informação está mais perto de saber melhor qual o caminho a seguir e de como o seguir, o estabelecimento de circuitos de comunicação eficazes é fator determinante no acesso à informação por parte de professores, alunos, encarregados de educação, pessoal não docente e restante comunidade educativa. **O acesso facilitado e democratizado a toda a informação, documentação e dados pertinentes para o funcionamento do Agrupamento é condição essencial para um real processo de melhoria, mudança e crescimento.**

Este relevo dado à comunicação passa também por conferir importância aos aspetos relacionados com a **identidade organizacional e cultural do Agrupamento e de todas as escolas que o compõem - a imagem do que somos e do que queremos ser.** Assumindo a importância da mobilização da comunidade educativa na edificação e consolidação da identidade e imagem do Agrupamento, é imperioso estabelecer e fortalecer elos de ligação à comunidade educativa e ao seu sentimento de pertença.

COMUNICAÇÃO

INTERNA | EXTERNA | IMAGEM

OBJETIVO VETORIAL: REFORÇAR A CONEXÃO ENTRE AS ESCOLAS E A COMUNIDADE EDUCATIVA, DEMOCRATIZANDO O ACESSO À INFORMAÇÃO, QUALIFICANDO E INOVANDO OS SEUS CANAIS DE COMUNICAÇÃO E VALORIZANDO A MOBILIZAÇÃO DE TODOS NA CONSTRUÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA IMAGEM E IDENTIDADE CULTURAL E ORGANIZACIONAL DO AGRUPAMENTO ÁLVARO VELHO

MEDIDAS [CF.ANEX01]

		MEDIDAS [CF.ANEX01]
OBJETIVOS OPERACIONAIS	Conferir importância organizacional, identidade própria e relevante às escolas de Pré/1º Ciclo do Agrupamento	3 7 17 20 21 24 25 26 27 30
	Melhorar os processos de difusão da informação e comunicação à Comunidade Educativa	1 8 9 12 13 20 21
	Qualificar e consolidar a história, imagem e cultura organizacionais do Agrupamento	10 11 17 18 19 20 23 24 25 26 27 28 29 30
	Encetar práticas de otimização da comunicação interna e externa que levem a uma difusão de informação eficiente e agregadora	2 6 12 13
	Apostar na divulgação das atividades/iniciativas/projetos do Agrupamento junto da Comunidade Local	10 20 21
	Reestruturar e agilizar estruturas e procedimentos de contato entre professores, pessoal não docente e encarregados de educação	4 5
	Apostar no Portal do Agrupamento como veículo comunicativo/informativo privilegiado junto da comunidade educativa	8 12 16 22
	Democratizar e facilitar o acesso de toda a Comunidade Educativa aos documentos orientadores da ação do Agrupamento	2 8 12 16
	Apostar na mediação cultural junto da comunidade cigana como forma de minorar problemas de assiduidade, disciplina e resultados	14
	Mobilizar a comunidade educativa na construção e consolidação da identidade do Agrupamento Álvaro Velho	10 18 19 21
	Estabelecer e fortalecer os elos de ligação à Comunidade Educativa e o seu sentimento de pertença	3 11 18 19 20 21 22
	Melhorar os processos e circuitos de informação aos alunos, encarregados de educação, Associação de Pais e parceiros	9 10
	Promover um maior envolvimento dos pais/EE no percurso escolar dos seus educandos e nas dinâmicas do Agrupamento	3 12 18 19
Melhorar a identidade gráfica e a presença digital do Agrupamento e das suas escolas, conferindo-lhe modernidade, homogeneidade e harmonia	17 21 25 26 27 29 31	

6.2 | PROCESSOS

É conhecida a proverbial frase “se fazes sempre o que sempre fizeste, obterás sempre o que sempre obtiveste”, chamando a atenção para o impacto que processos repetidos, mais ou menos visíveis, de funcionamento de uma organização escolar poderão ter na eficácia e eficiência das suas dinâmicas e iniciativas. **Quando se deseja uma mudança qualificativa na forma de funcionamento de uma escola (ou conjunto sintonizado de escolas) é importante perceber que se pretendemos um resultado final diferente (melhor) temos de repensar e alterar os processos na base desse mesmo funcionamento.** Ouvindo quem faz, estar atento às sugestões de quem está no terreno, analisar e, quando aconselhável, fazer diferente ou fazer *outra coisa de outro modo* é por vezes o caminho indicado para melhorar o resultado final. Com os objetivos operacionais decorrentes deste vetor também pretendemos dar particular atenção os nossos processos externos, **procurando e estando recetivos ao estabelecimento de parcerias que melhorem a qualidade do serviço público prestado, fortalecendo a nossa ligação à autarquia, ao movimento associativo local e a outros agrupamentos escolares, implementando ações e iniciativas que tornem o Agrupamento de Escolas Álvaro Velho como uma referência de eficiência, colaboração, solidariedade e qualidade junto da comunidade educativa.**

PROCESSOS

INTERNOS | EXTERNOS

OBJETIVO VETORIAL: ESTABELECE/MELHORAR PROCESSOS E DINÂMICAS DE FUNCIONAMENTO E RELACIONAMENTO INTERNO E EXTERNO QUE PERMITAM O CRESCIMENTO DO AGRUPAMENTO ENQUANTO ORGANIZAÇÃO EFICIENTE, EFICAZ, CÉLERE, PROACTIVA, SOLIDÁRIA, ADAPTÁVEL E COLABORATIVA **MEDIDAS [CF.ANEX01]**

OBJETIVOS OPERACIONAIS		
Melhorar o grau de satisfação do pessoal docente e não docente		32 33 34 36 46 49 53
Elaborar documentação que suporte um funcionamento mais qualificado dos órgãos escolares e de momentos chaves no funcionamento		34 35 36 37 39 40 41 43 44 45 48 53 60
Dar continuidade e qualificar a ação das escolas do Agrupamento enquanto agentes solidários junto da comunidade educativa		52 56 61 63 64
Uniformizar procedimentos decorrentes do funcionamento do Agrupamento em todas as escolas		33 34 35 37 38 39 40 41 43 46 48 49 53 58 60
Estabelecer processos de monitorização e posterior qualificação de funcionamento das diversas valências do Agrupamento		38 40 42 43 44 60 61
Consolidar a cultura e sentimento de pertença ao Agrupamento		39 44 45 47 50 51 54 56 58 59
Descentralizar, sempre que possível e aconselhável, momentos importantes e marcantes para o funcionamento do Agrupamento		45 50 51 54 60
Estabelecer regularidade de contacto e melhorar a articulação com a Assoc.Pais APEEAEAV		39 42 44 45 47 54 55 56 58 60
Implementar processos que qualifiquem a ação educativa e acompanhamento dos pais e encarregados de educação		33 34 35 44 53 54 57 58 60 61
Qualificar a ação do Agrupamento enquanto parceiro na inclusão educativa e comunitária de alunos em situações de desvantagem		52 56 59 61 63 64
Fortalecer os elos de relacionamento e articulação com a Autarquia, movimento associativo e outros Agrupamentos limítrofes		56 57 62 64
Procurar/estar recetivo ao estabelecimento de parcerias que ajudem a melhorar a qualidade do serviço público prestado pelo Agrupamento		47 56 57 59 61 63 64
Fortalecer a promoção das relações interpessoais, reforçando a coesão e clima organizacional partilhado por toda a comunidade educativa		34 39 45 46 47 51 52 54 55 57 58 59 61

6.3| GESTÃO

Sendo o grande objetivo deste projeto a qualificação gradual e substantiva de todas as áreas, dinâmicas, processos e estruturas relacionadas com o serviço prestado pelas quatro escolas do Agrupamento, **defendemos que o crescimento, melhoria e consequente transformação de uma organização escolar requer mudanças abrangentes e simultâneas ao nível das suas várias esferas de gestão e do impacto que estas poderão ter na dinâmica e qualidade de funcionamento do Agrupamento.** Assumimos um modelo de governabilidade que, não focalizando demasiado iniciativas e ações, privilegie uma visão 'do todo' e da forma como cada campo de atuação da sua gestão impactará naquele que é o principal objetivo de uma escola: ensinar/educar os seus alunos, transmitindo-lhes conteúdos e conferindo-lhes competências, qualificando assim o seu percurso escolar, os seus resultados e o seu percurso de vida. Sendo certo que tal objetivo dificilmente será alcançado se o foco pedagógico não for acompanhado pela atenção devida a outras áreas de ação que tanto impacto têm no sucesso escolar dos nossos alunos.

Pretendemos uma gestão que queira e saiba ouvir e tome boas decisões, que rapidamente se adapte às contingências e necessidades do momento. Uma gestão que compreenda que existem várias formas de medir o sucesso de uma escola e da forma como esta pode influenciar positivamente os seus alunos e famílias, os seus professores e funcionários e restante comunidade educativa. **Pretendemos uma gestão que atribua relevância às relações entre pessoas e entre as coisas dentro e fora do seu espaço,** que acreditando no potencial dos seus profissionais, alunos e famílias, procure estabelecer o que cada um poderá contribuir para a melhoria do Agrupamento. **Pretendemos uma gestão que confira liberdade à sua comunidade educativa para aceder à informação, interpretar, criar e sugerir formas de agir e caminhos a seguir.** Pretendemos uma gestão que assuma consubstanciadamente a procura da qualidade do serviço educativo prestado, tendo sempre como critério de decisão a procura do que é o melhor para os seus alunos, suas famílias e para toda a comunidade educativa.

Pretendemos uma gestão que modernize os seus procedimentos, que replique e partilhe boas práticas organizacionais e administrativas mas que também seja **criativa e inovadora na procura de soluções e iniciativas.** Pretendemos uma gestão efetivamente transparente e de acesso democratizado, que torne claro os seus objetivos e critérios.

GESTÃO

PEDAGÓGICA | ADMINISTRATIVA | FINANCEIRA | ORGANIZACIONAL

OBJETIVO VETORIAL: QUALIFICAR A GESTÃO DO AGRUPAMENTO NAS SUAS DIVERSAS ÁREAS APROXIMANDO-A DE ELEVADOS PADRÕES DE EXECUÇÃO, PROMOVEDO UM MODELO DE GOVERNABILIDADE DINÂMICO, CRIATIVO, ABRANGENTE, ADAPTÁVEL E ATENTO À IMPORTÂNCIA DO TODO **MEDIDAS [CF.ANEX01]**

OBJETIVOS OPERACIONAIS	Fomentar a regularidade de atividades/iniciativas pedagógicas transversais e que envolvam todas as escolas do Agrupamento	66 69 70 80
	Dar relevância e assumir a importância do ensino pré-escolar como primeiro estágio do desenvolvimento de competências sociais e de aprendizagem	80 84 88
	Assumir o 1º Ciclo como fase determinante no percurso escolar dos alunos, conferindo-lhe especial relevo na conceção e realização de procedimentos/iniciativas/projetos/atividades pedagógicas e organizacionais	80 84 86 88
	Promover o desenvolvimento profissional docente e não docente	100
	Promover iniciativas de formação/aprendizagem a pais e encarregados de educação	100
	Apostar seriamente na prática desportiva enquanto valência fundamental do crescimento do aluno, condição de saúde e de estabilidade emocional	74 75 91
	Melhorar a qualidade do sucesso educativo dos alunos do agrupamento	72 73 79 86 93 94 95 96 97 98
	Continuar a apoiar e incentivar o trabalho desenvolvido com os alunos com NEE, procurando contornar as dificuldades existentes com vista à integração e inclusão integral destes alunos, qualificando o funcionamento do Ensino Especial e da Unidade de Ensino Estruturado	93 94
	Dar continuidade e qualificar a aposta na Educação para a Saúde	74 75 91
	Promover medidas educativas orientadas para a promoção da inclusão, do sucesso educativo e prevenção do abandono escolar	67 68 71 72 73 88 90 92 93 94 95 96 98
	Promover uma ambiente escolar seguro com devida atenção dada às ocorrências disciplinares e consequentes medidas sancionatórias	67 68
	Promover a participação dos alunos com perturbações do espectro do autismo nas atividades curriculares e extracurriculares, entrosando-os com os seus pares de turma	92
	Promover o envolvimento das famílias no conhecimento do projeto educativo do Agrupamento, no processo ensino-aprendizagem e na construção de saberes do aluno	79 88 99
	Promover o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades que permitam aos alunos um prosseguimento de estudos sólido e bem preparado	65 83 95 98
	Incutir nos alunos princípios e hábitos de cidadania e de participação democrática, tornando-os capazes de intervir de forma responsável, solidária e crítica, na escola e no meio envolvente	67 76 79 80 81 89 90 92 99
	Promover o mérito e a excelência na aprendizagem, dando continuidade e adotando outras estratégias que levem à melhoria sustentada das aprendizagens	65 83
	Incentivar a implementação de práticas pedagógicas e didáticas inovadoras que qualifiquem o processo de ensino/aprendizagem	71 72 73 83 96 99
	Promover o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades que permitam aos alunos pesquisar, compreender e tratar a informação, planear/organizar apostando na inovação e adaptação à mudança	71 72 73 78 79 83 99
	Promover um maior envolvimento dos alunos nas atividades de complemento e enriquecimento curricular, clubes e projetos	71 72 73 79 81 82 87
	Desenvolver práticas modernas de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira	101 102 103 104 105 106 107 108
	Qualificar a gestão financeira procurando a diversificação e potenciação de fontes de receita próprias através de uma maior diligência, proatividade e inovação de procedimentos e consequente diminuição de custos sem perda de qualidade	78 109 110 111 112 113 114 115 116 119
	Procurar melhorar a eficiência e eficácia dos processos de aquisição de bens e serviços, bem como a transparência de contas e procedimentos	111 112 114 117 118 119 120 121
	Conferir maior relevo aos órgãos de gestão do Agrupamento, dando maior visibilidade às suas iniciativas e decisões	124 126 131 138
	Sistematizar práticas e procedimentos de monitorização e de controlo interno	122 123 127 128 130 131 132 133 137 139
	Promover uma gestão de muito maior proximidade junto das escolas de Pré/1ºCiclo	125 133
	Reestimular a cultura de autoavaliação do Agrupamento não só quanto aos resultados escolares mas também quanto à qualidade de outros serviços prestados	135 137 139

Reforçar o rigor na realização das tarefas, na disciplina e na cultura de trabalho escolar	84 122 123 126 131
Otimizar o desempenho das funções de coordenação	77 138
Melhorar o grau de satisfação dos utentes em relação ao nível do atendimento e da qualidade do serviço prestado pelos serviços do Agrupamento	82 122 123 127 128 135 137 139 140
Dar continuidade à aposta na cultura de segurança e de proteção civil	122 128
Reforçar os elos de ligação com os parceiros educativos locais através do estabelecimento de iniciativas conjuntas	123 129 131 133 134 136
Agilizar os procedimentos pedagógicos, funcionais e administrativos, de modo a permitir um maior aproveitamento do tempo disponível para a análise, debate e decisões dos grandes temas e documentos orientadores da vida do agrupamento	130 131 135 138

AGRUPAMENTO ÁLVARO VELHO - LAVRADIO

6.4 | INFRAESTRUTURAS

Neste vetor apresentamos como premissa a de que **equipamentos e infraestruturas escolares renovadas, otimizadas e bem mantidas são determinantes para a qualidade do serviço prestado pelas escolas do Agrupamento, para a qualidade do trabalho diário levado a cabo pelos seus profissionais e com um impacto direto no desempenho, aprendizagem e resultados escolares dos seus alunos.** Sendo a escola sede do Agrupamento uma escola quase cinquentenária com evidentes necessidades de intervenção nas suas infraestruturas e espaços, juntamente com algumas valências das escolas de Pré-1º Ciclo a também necessitarem de atenção neste capítulo, a aposta num plano a quatro anos (com intervenções de grau diferenciado) devidamente participado na sua elaboração, contando com o apoio de parceiros, da comunidade educativa e com ações determinadas junto da tutela, será um compromisso efetivo a cumprir, sabendo desde já as enormes dificuldades com que nos iremos deparar.

Para além desse plano mais abrangente e ambicioso, **temos também como certo que intervenções e iniciativas de menor monta, mas de enorme importância, em equipamentos, espaços e infraestruturas escolares terão impacto positivo no quotidiano das escolas do Agrupamento tornando-as mais funcionais, mais seguras, mais modernas, mais atrativas e agradáveis.**

INFRAESTRUTURAS

PEQUENAS INFRAESTUTURAS | GRANDES INFRAESTRUTURAS

OBJETIVO VETORIAL: ATRAVÉS DE UM PROCESSO DE CONSULTA, AUSCULTAÇÃO E PARCERIA COM COMUNIDADE EDUCATIVA CONCRETIZAR UM PROJETO DE INTERVENÇÃO A QUATRO ANOS COM INTERVENÇÕES INFRAESTRUTURAIS NO PARQUE ESCOLAR DO AGRUPAMENTO VISANDO A QUALIFICAÇÃO DE ÁREAS/EQUIPAMENTOS/PROCESSOS DE TRABALHO E A MELHORIA/REVITALIZAÇÃO E CRIAÇÃO DE NOVOS ESPAÇOS, TENDO COMO LINHA ORIENTADORA A MODERNIZAÇÃO E EFICIÊNCIA DE FUNCIONAMENTO DAS INFRAESTRUTURAS ESCOLARES

MEDIDAS [CF.ANEX01]

OBJETIVOS OPERACIONAIS		
Recuperar, revitalizar, (re)construir e proceder à eficiente manutenção das diversas infraestruturas escolares		143 145 151 153 160 161 162 163 164 165 168 169
Promover políticas de desenvolvimento sustentável em termos energéticos e ambientais		155 156 166
Estimular a conceção e a implementação de projetos inovadores que possam trazer maior visibilidade ao Agrupamento e contribuir para a sua identidade e cultura		147 148 149 161
Melhorar as condições de trabalho numa perspetiva de otimização de recursos		144 152 153
Reforçar a criação de condições físicas (espaços e equipamentos) que auxiliem na promoção do sucesso escolar dos alunos e maior eficiência de processos		142 146 152 153
Promover hábitos de utilização racional de equipamentos e respeito pela higiene, conservação e manutenção dos espaços escolares		154 164
Qualificar (aumentando, revitalizando, implementando) os espaços verdes das quatro escolas do Agrupamento		154 161
Analisar e concretizar plano para melhoria das condições de estacionamento do parque automóvel		157
Aumentar as condições de segurança para a prática desportiva, qualificando os espaços destinados para o efeito		158 159
Rentabilizar e potenciar os recursos infraestruturais das quatro escolas visando a criação/melhoria de espaços de trabalho/lazer		141 150 152 153 154 163
Propor a implementação de um processo faseado de identificação, inventariação e completa remoção do amianto de todo e qualquer equipamento escolar do Agrupamento		167

7 | OS FATORES CHAVE

Na consecução do plano aqui apresentado, na implementação das suas medidas estabelecidas pelos quatro vetores identificados e na prossecução dos objetivos operacionais por ele estabelecidos **consideramos que existem fatores determinantes cuja presença constante e garantida em todos os momentos de decisão, gestão, liderança e coordenação do Agrupamento permitirá uma maior probabilidade de sucesso do projeto e, sobretudo, uma maior garantia de um trabalho diário mais colaborativo, dinâmico, focado, harmonioso, abnegado e merecedor do legado cinquentenário de trabalho e dedicação deixado por centenas de profissionais, milhares de alunos e suas famílias e uma vasta comunidade educativa.**

Neste capítulo iremos aqui enumerá-los e sucintamente apresentar os pressupostos que suportam a sua enorme relevância naquela que esperamos que se torne a marca distintiva na gestão, liderança e coordenação do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho.

7.1| LIDERANÇAS FORTES E EFICAZES

A liderança importará. Em todas as circunstâncias onde a liderança terá/deverá de ser exercida é fulcral que esta seja feita de forma compreensível, justa e naturalmente aceite, não só por parte da cúpula de gestão mas fundamentalmente na gestão intermédia, em iniciativas de coordenação e trabalho e em espaço de sala de aula. A liderança, e a sua ação, deverá ser orientada por uma postura de clareza de objetivos, transparência de intenções, tratamento equitativo e genuinamente alicerçada no bem comum e no interesse dos alunos.

7.2| FOCO SUSTENTADO NO ENSINAR.APRENDER

Não obstante a nossa visão e proposta abrangentes apresentadas neste projeto, é para nós fator fundamental que o Agrupamento não perca aquela que deverá ser uma das suas principais esferas de ação. A aposta num ambiente de aprendizagem que seja suportado e produtivo, que promova a autonomia, a interajuda e a auto-motivação. Onde os alunos sejam desafiados a saber mais e melhor e que esse processo de ensino-aprendizagem se ligue fortemente com a comunidade e com conhecimentos que vão para além da sala de aula. Onde os alunos com mais dificuldades sejam devidamente apoiados, motivados e acompanhados.

7.3| ELEVADAS EXPETATIVAS PARA ALUNOS, DOCENTES, FUNCIONÁRIOS E ENC. EDUCAÇÃO

Crença inabalável na qualidade e potencial de todo o corpo docente do Agrupamento e dos seus funcionários. Devidamente motivados, reconhecidos e apoiados (sobretudo nas circunstâncias mais difíceis) poderão contribuir de forma positiva para a edificação de um agrupamento de escolas de que todos nos possamos orgulhar. Simultaneamente, comunicar de forma clara e

assertiva a nossa elevada expectativa relativamente aos nossos alunos e o que eles poderão alcançar, contando com os encarregados de educação como parceiros determinantes para uma escola de sucesso.

7.4| CLIMA DE ESCOLA SEGURO E POSITIVO

A aposta no estabelecimento de um clima de escola caracterizado por objetivos/regras/procedimentos partilhados, divulgados e cumpridos contribuirá para um contexto onde alunos, professores, funcionários e encarregados de educação se encontrem comprometidos com a manutenção de um ambiente escolar disciplinado, seguro, ordeiro, positivo e focado em providenciar um contexto de aprendizagem onde todos os alunos e profissionais se sintam desafiados a alcançar o máximo do seu potencial.

7.5| UTILIZAÇÃO EFICAZ DA INFORMAÇÃO E SUA COMUNICAÇÃO

A comunicação promove motivação na mesma medida que o conhecimento promove evolução. A aposta na facilidade de acesso/difusão/clarificação da informação contribui para a qualificação das decisões e melhoria de processos e práticas. No nosso entender, a aposta na forma como comunicamos e democratizamos o acesso à informação reforça o elo que nos liga: individualmente aos outros, coletivamente às escolas e como Agrupamento à comunidade educativa.

7.6| PRÁTICA DOCENTE APOIADA E QUALIFICADA

A procura constante da valorização docente, da qualificação do processo de ensino-aprendizagem e da excelência de boas práticas. Apoiar os educadores/professores do Agrupamento em todas as áreas da sua ação e, principalmente, nos momentos em que mais necessitem, através de uma gestão de proximidade e disponibilidade. Fomentar a formação profissional e a melhoria de práticas através da aposta em processos internos e externos.

7.7| RECURSOS HUMANOS VALORIZADOS E MOTIVADOS

Todos somos importantes. Todos. Motivar, valorizar e atribuir devido reconhecimento ao contributo que cada profissional proporciona ao objetivo maior do nosso Agrupamento: um serviço público educativo de qualidade. Saber que, independentemente da dimensão desse contributo (maior ou menor), ele deve ser devidamente acompanhado, apoiado e qualificado. E não esquecer, nunca esquecer, todos aqueles que dedicaram e dedicarão longos anos das suas carreiras profissionais e generosos sacrifícios das suas vidas pessoais e familiares na edificação do legado histórico de ensino e educação das nossas quatro escolas.

7.8| INFRAESTRUTURAS ADEQUADAS, MELHORADAS E PRESERVADAS

A noção de que equipamentos e infraestruturas escolares renovadas, otimizadas e bem mantidas são determinantes para a qualidade do serviço prestado pelas escolas do Agrupamento, para a qualidade do trabalho diário levado a cabo pelos seus

profissionais e com um impacto direto no desempenho, aprendizagem e resultados escolares dos seus alunos. Estar atento às necessidades do momento, projetar atempadamente melhorias, apostar na potencialização de espaços/equipamentos e procurar uma manutenção cuidadosa dos recursos existentes será premissa a seguir.

7.9| ENVOLVIMENTO PARENTAL PRODUTIVO E VALORIZADO

A Escola, enquanto serviço público educativo, não deverá apenas focar-se no que desejamos que os pais/encarregados de educação façam. Deve também considerar o papel determinante que nós, Escola, detemos no estabelecimento de uma parceria efetiva e colaborativa com pais/encarregados de educação vital para o sucesso escolar/formativo dos nossos alunos.

7.10| TRANSPARÊNCIA/CLAREZA NOS PROCESSOS DE DECISÃO E GESTÃO

O foco na transparência/clareza nos processos de decisão e gestão decorre daquele que é, para nós, um dos quatro pilares deste projeto: um planeamento e visão estratégica que procurem, promovam e estejam recetivos a novas soluções, novas ideias e novas abordagens, suportados por um esforço diário proativo na sua ação, eficiente na gestão dos recursos, colaborativo nas tomadas de decisão e cristalino na prestação de contas. Assumir o quão importante é para toda comunidade educativa quais os critérios que sustentam os processos de decisão e gestão. Que esses critérios sejam sempre uniformes, sem prejuízo da equidade, e que, acima de tudo, se entenda a dimensão humana e o objetivo maior desses mesmos critérios: a genuína e constante procura do que é melhor para os alunos e restante comunidade educativa.

7.11| OBJETIVOS CLAROS, AMBICIOSOS, DISCUTIDOS E ESCRUTINADOS

Definir de forma clara e transparente os objetivos em todas as esferas de atuação do serviço público prestado por todas as escolas do Agrupamento. Ser ambicioso na definição desses objetivos e procurar que essa definição resulte de um processo discutido e analisado pela comunidade educativa. Na implementação de medidas/iniciativas/atividades que visem a prossecução desses objetivos, promover o escrutínio e a consequente prestação de contas.

7.12| GESTÃO FINANCEIRA EXIGENTE, DELIGENTE E EFICIENTE

Melhorar a eficácia e a eficiência da gestão financeira procurando a diversificação e potenciação de fontes de receita próprias através de uma maior diligência, proatividade e inovação de procedimentos, uma maior exigência e cuidado na utilização do erário público, a diminuição de custos sem perda de qualidade e uma aposta convicta na transparência de contas e procedimentos.

8 | AS 100⁽⁺⁾ MEDIDAS – PLANO ESTRATÉGICO

Todas as medidas apresentadas no Projeto 100⁽⁺⁾.4.50, e que podem ser consultadas na sua totalidade no ANEXO 1 “Plano de Ação Operacional – Cronograma | Índice de Medidas”, foram identificadas, concebidas e definidas num esforço permanente de evitar formulações abrangentes, ambíguas e pouco concretas. Ao fazê-lo, reforçamos, mais uma vez, a nossa transparência de objetivos e intenções e tornamos possível um verdadeiro processo de prestação de contas junto da comunidade educativa.

De todas as medidas propostas há uma que priorizamos – a **Medida Zero**. A sua importância é vital para a concretização de uma premissa fundamental do projeto que aqui apresentamos: que se torne um projeto de toda a comunidade educativa, para toda a comunidade educativa e enriquecido com a vasta contribuição de todos.

MEDIDA ZERO – Disponibilizar a toda a comunidade educativa o livre acesso ao Projeto 100⁽⁺⁾.4.50, submetendo à análise/discussão e sugestões de melhoria todas as medidas nele apresentadas. Essa disponibilização passará por várias fases, sendo desde já garantido dois aspetos: - a disponibilização à comunidade educativa será feita de forma facilmente difundível e com processo facilitado para recolha de opiniões e sugestões; - após esse processo de enriquecimento nenhum aspeto do Projeto 100⁽⁺⁾.4.50 será aplicado e concretizado sem a devida auscultação e aprovação dos órgãos orientadores da ação educativa do Agrupamento [Conselho Geral, Conselho Pedagógico e Departamentos].

9 | MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO 100(+).4.50

A monitorização da aplicação das medidas constantes no Projeto 100(+).4.50 em função do seu cronograma de operacionalização, bem com a prossecução dos objetivos por elas visados e a resolução dos problemas inicialmente identificados, será feita semestralmente sendo considerados como indicadores de execução nessa monitorização a aplicação e concretização das mesmas no prazo estabelecido. Essa monitorização semestral será dada a conhecer aos órgãos escolares competentes e à Associação de Pais APEEAEAV através de reuniões realizadas para o efeito de analisar, discutir, articular e melhorar a execução. De forma a manter a restante comunidade educativa informada sobre a concretização de cada uma das medidas em função do seu calendário de operacionalização será mantida e atualizada, no Portal do Agrupamento, uma secção destinada para o efeito.

A avaliação mais pormenorizada da execução do Projeto 100(+).4.50 quanto ao impacto das medidas na qualificação do serviço público prestado pelo Agrupamento e na resolução dos problemas identificados, sua eficácia quanto ao cumprimento dos objetivos operacionais estabelecidos, os constrangimentos decorrentes do contexto e possíveis correções/adendas/alterações ao plano será feita através de relatório anual (final do ano letivo) elaborado pela Direção e submetido para análise e discussão aos órgãos escolares competentes e à Associação de Pais APEEAEAV em reuniões realizadas para o efeito. Esse mesmo relatório será também publicado no Portal do Agrupamento para conhecimento de toda a comunidade educativa.

Adicionalmente propor-se-á que a equipa do Observatório de Qualidade do Agrupamento [cf. Medida #66] através de inquéritos de satisfação à comunidade educativa e/ou outros instrumentos de análise, acompanhe durante o quadriénio 2017-2021 a execução e o impacto do Projeto 100(+).4.50, produzindo, em tempo adequado, relatórios que serão apresentado aos órgãos escolares competentes, à Associação de Pais APEEAEAV e à restante comunidade educativa através de publicação no Portal.

10 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Somos a memória que temos e a responsabilidade que assumimos.

Sem memória não existimos, sem responsabilidade talvez não mereçamos existir.”³²

Seguindo a premissa do título deste capítulo estas são, literalmente, as últimas linhas que escrevemos neste projeto. E essas últimas linhas teriam de ser dedicadas a duas palavras que guiaram toda a execução deste projeto e que, assim nos seja dada a oportunidade, nos guiarão na implementação do mesmo: Memória e Responsabilidade.

A valorização do contributo de tudo o que foi feito e é feito por centenas de profissionais, alunos e respetivas famílias, parceiros e restante comunidade educativa em todas as escolas do Agrupamento Álvaro Velho. O seu labor passado e presente. A entrega de todos a um bem comum. A memória do mérito do que cada um faz, do que cada um fez. Sem ela os que *ontem* fizeram e os que *hoje* fazem tenderão a deixar de existir... e isso nunca permitiremos.

A noção do enorme desafio que aqui nos propomos e vos propomos. Sabemos bem o quão ambiciosos são os nossos objetivos, os nossos desejos. No entanto, sem ambição, sem a vontade indominável de querer fazer mais e melhor, seríamos sempre iguais e dificilmente deixaríamos legado aos que nos seguem. Contudo, firmemente ligada a essa ambição vem um enorme sentido de responsabilidade para o cumprimento do que aqui vos apresentamos. A responsabilidade de quem assume o que propõe e se dispõe a concretizá-lo de forma resiliente, motivada e abnegada. A responsabilidade que assumimos ao longo de todas as linhas deste projeto, para que juntos mereçamos existir... e disso nunca desistiremos.

³² José Saramago - Cadernos de Lanzarote (1994).

11 | REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS CONSULTADAS

Decidimos seguir um rumo que, apesar de *alimentado* por leituras feitas ao longo do nosso percurso de vida (pessoal, profissional e académica), assumisse a opção de não consultar, analisar e replicar bibliografia de referência propositadamente para a elaboração do Projeto de Intervenção aqui apresentado. Abaixo encontram-se os documentos consultados que serviram, essencialmente, de preparação e suporte a considerações feitas ao longo do texto. São essencialmente documentos de origem legislativa ou documentos orientadores do Agrupamento de Escolas Álvaro Velho.

Lei de Bases do Sistema Educativo - Lei n.º 85/2009, de 27/08

Estatuto do Aluno e Ética Escolar - Lei n.º 51/2012, de 05/09

Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré -escolar e dos ensinos básico e secundário - DL n.º 75/2008, de 22/04, alterado pelo DL n.º 137/2012, de 02/07

Código do Procedimento Administrativo – DL n.º 4/2015, de 07/01

Portaria n.º 604/2008, de 09/07

Aviso (extrato) n.º 4090/2017 - Diário da República n.º 76/2017, Série II de 2017-04-18

Anuário Estatístico da Área Metropolitana de Lisboa – 201

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho 2015-2018 (proposta e versão final)

Planeamento de Ação Estratégica 2016-2018

Contrato de Autonomia do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho 2013-2016

Relatórios de Progresso do Contrato de Autonomia do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho

Relatórios de Avaliação Externa e respetivos contraditórios

Programa e Plano de Atividades da Associação de Pais APEEAEAV – 2016-2018

Relatórios de Autoavaliação

Relatório Inquérito Comunidade Educativa 2015

Plano de Melhorias do Agrupamento 2012-2014

Diversos documentos orientadores da ação do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho

Proposta de Doutoramento “A Governação da Escola enquanto Sistema Adaptativo Complexo em Contextos de Mudança e Incerteza: Um Estudo Exploratório”, - Luís Miguel Latas - Dezembro de 2007

ANEXO 2 – QUADROS REFERENCIAIS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO POR VETORES DE ATUAÇÃO

VETOR: COMUNICAÇÃO

SUBVETORES: COM.INTERNA | COM.EXTERNA | IMAGEM

QUADRO REFERENCIAL

ADVERSIDADES: “Compromisso de alunos/famílias quanto ao sucesso e excelência do percurso escolar; Grau de visibilidade junto da comunidade educativa, do trabalho realizado no Agrupamento; Grau de envolvimento dos pais/EE nas atividades promovidas pelo Agrupamento; Forma como é gerida a comunicação no Agrupamento; Forma como é disponibilizada a informação à comunidade educativa; Grau de conhecimento da comunidade educativa das parcerias e atividades realizadas pelo Agrupamento; Facilidade no acesso aos documentos orientadores da ação do Agrupamento; Alunos de etnia com fraco interesse e investimento escolar; Ausência de uniformização identificativa dos documentos orientadores de agrupamento; Insuficiente valorização da imagem institucional e identidade cultural do Agrupamento; Grau de aproveitamento do Portal do Agrupamento como instrumento privilegiado de contacto com a comunidade educativa; Coesão orgânica entre as escolas de 1º Ciclo e a escola sede de Agrupamento”

RECOMENDAÇÕES: “Proporcionar às famílias oportunidades para conhecer trabalhos dos alunos; Definição de procedimentos como forma de agilizar a circulação de informação; Melhor divulgação de informação relevante da atividade do AE, a diversificação dos meios de comunicação e, acima de tudo, melhoria dos circuitos de comunicação, visando o alargamento dos públicos abrangidos; Valorizar o Agrupamento enquanto polo transformador da sociedade e da comunidade em que se encontra inserido em particular; Valorização do legado histórico do AE; Valorização do corpo docente e não docente, através de momentos de partilha de momentos relevantes dos percursos profissionais (anos de serviço alcançados, aposentações, distinções meritórias)”

OBJETIVOS NO PROJETO EDUCATIVO: “Aumentar o envolvimento do EE na vida escolar dos alunos; Aumentar o envolvimento dos EE na vida do Agrupamento; Reforçar a articulação e colaboração entre o Agrupamento e a Associação de Pais; Divulgar junto da comunidade educativa os indicadores chave do Agrupamento; Divulgar as deliberações dos órgãos de administração e gestão escolares; Divulgar as atividades internas do Agrupamento junto da comunidade”

VETOR: PROCESSOS

SUBVETORES: PROC.INTERNOS | PROC.EXTERNOS

QUADRO REFERENCIAL

ADVERSIDADES: “Compromisso de alunos/famílias quanto ao sucesso e excelência do percurso escolar; Forma como é gerida a comunicação no Agrupamento; Forma como é disponibilizada a informação à comunidade educativa; Necessidade de qualificar processos de liderança e gestão; Aproveitamento pouco eficaz de uma Associação de Pais interessada e motivada; Necessidade de uma maior representatividade da APEEAEAV através de uma maior mobilização de pais/EE como associados; Inexistência de uma associação de antigos alunos; Pouco significativo número de iniciativas cooperativas/colaborativas entre alunos da Pré/1ºCiclo e alunos dos 2º/3º ciclos de escolaridade; Ausência de documentação de suporte à realização do trabalho administrativo; Necessidade de qualificar os procedimentos relativos às AEC no 1º Ciclo e AAAF no Pré-Escolar”

RECOMENDAÇÕES: “Promover a discussão/reflexão sobre práticas pedagógicas e fatores internos e externos determinantes do (in)sucesso escolar; Proporcionar às famílias oportunidades para conhecer trabalhos dos alunos, no âmbito das áreas disciplinares (exposições de trabalhos, audições públicas, etc.); Realizar reuniões descentralizadas dos órgãos de administração e gestão em todos os estabelecimentos de educação/ensino do AE, visando o conhecimento das instalações escolares por parte dos elementos desses órgãos e a valorização dos estabelecimentos”

OBJETIVOS NO PROJETO EDUCATIVO: “Aumentar o número de leitores e as competências em literacias; Reforçar a articulação e colaboração entre o AE e a APEEAEAV; Reforçar a articulação curricular e a coordenação pedagógica entre ciclos de ensino; Intervir junto da comunidade, em situações de fragilidade social, de preferência em articulação com a rede social concelhia; Reduzir as incidências das ocorrências de caráter disciplinar no AE”

QUADRO REFERENCIAL

ADVERSIDADES: “Compromisso de alunos/famílias quanto ao sucesso e excelência do percurso escolar; Grau de visibilidade junto da comunidade educativa, do trabalho realizado no Agrupamento; Grau de conhecimento da comunidade educativa das parcerias e atividades realizadas pelo Agrupamento; Insuficiente valorização da cultura desportiva do Agrupamento; Menor participação de alunos em clubes, projetos e atividades de complemento curricular; Forma como é percebida a atuação do Agrupamento face a casos de indisciplina; Fraco impacto do Gabinete do Aluno como promotor de reflexão e mudança de comportamento; Necessidade de modernização da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira; Grau de visibilidade das iniciativas e decisões dos órgãos de gestão do Agrupamento; Oferta de Oferta de formação profissional insuficiente / desadequada às necessidades/interesses do pessoal docente e não docente; Pouco envolvimento do pessoal não docente nas iniciativas e processos de decisão; Necessidade de qualificar os processos de gestão documental; Sistemas de controlo interno ausentes ou pouco eficazes; Inexistência de um Balanço Social do Agrupamento”

RECOMENDAÇÕES: “Apostar na diversificação da oferta formativa, oferecendo percursos educativos alternativos, permitindo aos alunos e respetivas famílias optar pelas modalidades de estudos adequados ao perfil e interesses dos alunos; Estabelecimento de parcerias com empresas visando mitigar/solucionar *problemas identificados*; Proceder à manutenção regular dos meios informáticos, essenciais para o bom funcionamento da escola (na dimensão administrativa do trabalho dos docentes e não docentes) e para a qualidade das aulas; Continuar a apostar no projeto de coadjuvância no âmbito da expressão plástica, e se possível alargar à área disciplinar de música, visando a sensibilização dos alunos para estas áreas do saber; Promover a discussão/reflexão sobre práticas pedagógicas e fatores internos e externos determinantes do (in)sucesso escolar; Reforçar a articulação da escola com as famílias e com a APEEAEAV; Abertura da plataforma INOVAR aos EE; Adotar práticas de Benchmarking e Benchlearning, com o intuito de adquirir conhecimento/troca de experiências com outras escolas e instituições, visando a melhoria dos serviços prestados (educativos e não-educativos); Realizar reuniões descentralizadas dos órgãos de administração e gestão em todos os estabelecimentos de educação/ensino do AE, visando o conhecimento das instalações escolares por parte dos elementos desses órgãos e a valorização dos estabelecimentos”

OBJETIVOS NO PROJETO EDUCATIVO: “Manter o abandono escolar a um nível residual; Reduzir o número de retenções/não aprovações; Aumentar a taxa de sucesso pleno; Aumentar a qualidade do sucesso; Melhorar as taxas de sucesso na avaliação externa dos alunos; Aumentar o número de leitores e as competências em literacia; Promover formação interna entre pares, visando disseminar conhecimento e competências profissionais (pessoal docente e não docente); Aumentar o envolvimento dos EE na vida escolar dos alunos e do AE; Reforçar a articulação entre o AE e a APEEAEAV; Proporcionar aos alunos situações de contacto profissional, em contexto real, com empresas locais/regionais; Promover a partilha de experiências académicas, sociais e culturais com estudantes/docentes/outras escolas de países da União Europeia; Medir o grau de satisfação dos serviços prestados no AE; Melhorar a supervisão das Atividades de Enriquecimento Curricular do 1º CEB e AAAF no Pré-Escolar; Reforçar a articulação curricular e a coordenação pedagógica entre ciclos de ensino; Promover atividades visando a promoção da saúde e bem-estar da comunidade escolar; Promover a atividade desportiva no AE; Reduzir as incidências das ocorrências de carácter disciplinar no AE; Promover ações de sensibilização e/ou inclusão de alunos com NEE tendente à integração social e/ou prosseguimento dos percursos escolares; Promover a orientação vocacional e/ou percurso escolar com vista à definição de opções; Promover a reintegração socio-educativa dos alunos referenciados”

QUADRO REFERENCIAL

ADVERSIDADES: “Estado de conservação/manutenção do parque escolar do Agrupamento; Ineficaz manutenção e aproveitamento dos espaços verdes; Qualidade/estado de conservação de alguns equipamentos como fatores limitativos de um serviço educativo de qualidade”

RECOMENDAÇÕES: “Desenvolver esforços para que o MEC realize obras de manutenção/recuperação dos espaços escolares da EB 2,3 de Álvaro Velho. Considera-se que estas intervenções (nomeadamente aquelas a realizar em salas de aula) são essenciais para melhorar as condições de aprendizagem dos alunos e salvaguardar a saúde pública de todos quantos frequentam a escola (por exemplo as coberturas de amianto ainda existentes e o estado de conservação do piso do pavilhão desportivo e do campo de jogos exterior); Estabelecimento de parcerias com empresas visando mitigar/solucionar alguns dos problemas mencionados no ponto anterior; Proceder à manutenção regular dos meios informáticos, essenciais para o bom funcionamento da escola (na dimensão administrativa do trabalho dos docentes e não docentes) e para a qualidade das aulas”

OBJETIVOS NO PROJETO EDUCATIVO: “Melhorar as condições físicas dos estabelecimentos de educação/ensino; Intervir do ponto de vista ambiental na comunidade visando a sustentabilidade dos ecossistemas; Reforçar a articulação e colaboração entre o AE e a APEE”