



# RELATÓRIO ANUAL DE EXECUÇÃO PROJETO DE INTERVENÇÃO DIRETOR

2018-2019

PROJETO | 100<sup>(+)</sup>.4.50

LUÍS MIGUEL MIRANDA LATAS

## FICHA TÉCNICA

---

Título: Relatório Anual de Execução do Projeto de Intervenção 100<sup>(+)</sup>.4.50

Autor: Luís Miguel Miranda Latas

Documento submetido à apreciação do Conselho Geral do Agrupamento de Escolas Álvaro Velho

Em: Dezembro | 2019

**GARANTIA DE TRANSPARÊNCIA E FIDEDIGNIDADE:** Tendo este documento como objectivo primordial dar conta à Comunidade Educativa e, em particular, ao Conselho Geral e restantes órgãos do AEAV, do prosseguimento da Missão, Visão, Valores e Princípios bem como do cumprimento dos vectores/objectivos e execução das medidas apresentadas no Projeto de Intervenção 100<sup>(+)</sup>.4.50, garante-se a total transparência do que nele está contido bem como o assegurar de que toda a informação aqui transposta é fidedigna e reflexo real da sua aplicação ao longo do ano lectivo de 2018-2019.

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 – CUMPRIMENTO DO COMPROMISSO .....	9
2.1  MISSÃO.....	9
2.2  VISÃO .....	9
2.3  VALORES .....	10
2.4  PRINCÍPIOS .....	10
3   O DESENHO DO PROJETO 100(+).4.50 – PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	11
4   OS VETORES E SEUS OBJETIVOS – TAXA DE CONCRETIZAÇÃO .....	12
4.1  COMUNICAÇÃO.....	13
4.2  PROCESSOS.....	14
4.3  GESTÃO .....	15
4.4  INFRAESTRUTURAS.....	17
5   CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	19

## PREÂMBULO

Este Relatório Anual de Execução do Projeto de Intervenção referente a 2018-2019 foi elaborado na sequência do relatório anterior, replicando as considerações, conclusões e observações do mesmo sempre em todos os aspetos em que se continuaram a desenvolver e a aplicar os princípios, metas e valores defendidos no projeto inicial. Este relatório consubstancia um compromisso assumido no ponto 9. do referido projeto onde se afirmava que para além da monitorização da aplicação das medidas constantes no Projeto 100<sup>(+)</sup>.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, ser 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, se estabelecia que seria elaborada anualmente uma avaliação mais pormenorizada.

Estabelecia-se no mesmo ponto 9. que a avaliação mais pormenorizada da execução do Projeto 100<sup>(+)</sup>.4.50 quanto à concretização 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 seria feita através de relatório anual elaborado pela Direção e submetido para análise e discussão aos órgãos escolares competentes, à Associação de Pais APEEAEAV e à restante comunidade educativa através de publicação no Portal do Agrupamento.

**No caso em apreço, apesar de ter sido apresentado recentemente ao Senhor Presidente do Conselho Geral para apreciação e avaliação do órgão a que preside o relatório de auto-avaliação para efeitos de progressão de carreira do Diretor, a submissão deste documento à apreciação do Conselho Geral é a concretização desse desiderato.**

Dado no final do ano letivo 18|19 se ter realizado o Inquérito de Satisfação da Comunidade Educativa quanto ao Serviço Educativo público prestado por este AE quatro anos após o anterior<sup>1</sup> levada a cabo pela Equipa do Observatório de Qualidade/Autoavaliação, permitam-nos destacar algumas das conclusões apresentadas que, estamos em crer, para além de nos apresentarem caminhos a seguir ou a continuar a prosseguir tendo em vista a melhoria do serviço prestado pelo nosso AE, traz-nos também alguns indicadores que demonstram a validade do caminho que tem sido feito nos últimos dois anos letivos. Para tal iremos apenas destacar algumas das conclusões apresentadas, citando para tal o capítulo referente aos perfis dos inquiridos [docentes, não docentes e encarregados de educação] elaborados com base nas respostas obtidas [a sublinhado os valores referentes a 2015 – quando existentes – e a negrito os valores referentes ao inquérito de **2019**]:

### - No que concerne ao pessoal docente:

É um docente que sente o seu trabalho respeitado e valorizado [84% e 70% » **97,8%**], que está satisfeito por trabalhar nas escolas do Agrupamento [**100%**] e com a ação da Direção [**>98,9%**]. O docente identifica-se com a cultura organizacional

<sup>1</sup> O relatório de ambos os inquéritos, bem como a verificação dos dados aqui apresentados a eles referentes, poderão ser consultados no Portal do Agrupamento em [www.alvarovelho.net](http://www.alvarovelho.net) – Recursos » Documentos Orientadores.

[98,9%] e satisfeito com o clima/ambiente do agrupamento [100%]. É um docente que demonstra abertura para a mudança dos processos de ensino/aprendizagem [62,6% » 85,7%] e espírito de iniciativa na conceção e desenvolvimento de processos inovadores [62,6% » 93,4%]. Este docente que está satisfeito com o funcionamento da Educação Inclusiva [70% » 100%] e que crê que os projetos implementados são uma mais-valia para a escola [80% » 100%]. É um docente que está satisfeito com as instalações [51% » 58,2%] e condições existentes [92,3%], reconhecendo que tem existido um esforço para a melhoria das infraestruturas [98,9%] sendo mais óbvia esta ideia caso pertença à escola sede [100%]. Quanto à forma como a Direção divulga a informação o docente considera-a adequada e/ou facilitadora [62,7% » 100%]. O docente conhece o Projeto de Intervenção do Diretor [84,6%], concorda que o Diretor reconhece e valoriza o esforço e trabalho dos docentes [97,8%] e que é feita a manifestação pública de apreço [95,6%]. Finalmente é um docente que expressa a sua vontade de continuar nesta escola [89,0% » 93,4%].

#### - No que concerne ao pessoal não docente:

É um funcionário que se sente valorizado e respeitado [91,7%] e que gosta do trabalho que desenvolve na escola [97,3%]. Concorde que a Direção motiva [52,0% » 83,4%] e reconhece o seu trabalho [52,0% » 83,3%] e que acredita que a Direção cria um clima de confiança [94,4%]. O funcionário está satisfeito com o clima/ambiente do agrupamento [77,8%]. É um funcionário que acha que a Direção apoia e incentiva o trabalho em equipa [59,0% » 97,2%] e considera-se satisfeito pelas condições de trabalho na escola [47,0% » 72,2%]. É um funcionário que concorda com a ideia da Direção manifestar publicamente o apreço pelo trabalho [47% » 75%] e que acredita que recebe a formação adequada para o seu desenvolvimento profissional [32,0% » 83,3%]. Finalmente é um funcionário que gostaria de permanecer na escola em que trabalha [91,3% » 88,8%].

#### - No que concerne aos encarregados de educação:

É um Encarregado de Educação que conhece o Projeto Educativo [68,0% » 67,6%], conhece o Regulamento Interno [63,0% » 67,3%] e que visita com frequência o Portal do Agrupamento [51,0% » 66,2%]. É um Encarregado de Educação satisfeito com as instalações da escola [43,0% » 70,9%] e que concorda com a afirmação "A escola preocupa-se com a segurança e circulação dos alunos à entrada e saída do estabelecimento" [64,0% » 82,1%]. É um Encarregado de Educação que concorda com a afirmação "A escola mantém as instalações em bom estado de conservação" [42,0% » 66,9%]. Considera ainda que se tem realizado um esforço para a melhoria das instalações [87,9%]. O Encarregado de Educação está satisfeito com os serviços dos refeitórios escolares [62,7%]. Este Encarregado de Educação está satisfeito com a relação entre pais/EE e professores [87,0% » 92,6%], tem confiança nos professores do seu educando [92,2%] e nos funcionários [93,1%]. É um Encarregado de Educação muito satisfeito com o ensino do seu educando [93,0% » 89,1%]. Considera ainda que as regras de disciplina incutem o respeito pelos outros [72,0% » 89,9%]. Está satisfeito com os programas e atividades de complemento curricular que auxiliam o seu educando a melhorar [67% » 67%] e considera que a Direção é competente e dinâmica e sabe gerir os conflitos que surgem [88,4%]. O Encarregado de Educação considera que a organização e funcionamento da escola são bons [86,1%] e sente-se incentivado a participar nas atividades escolares [82,5%]. Procura estar informado da vida escolar do seu educando, visto que apenas [18,8%] não consulta a plataforma Inovar. O Encarregado de Educação indica conhecer a newsletter do agrupamento [59,7%]. É um EE que gostaria que o seu educando permanecesse nesta escola [80,0% » 80,5%].

## 1 | INTRODUÇÃO

---

A ambição que desenhou os objetivos definidos no projeto, as medidas propostas e o caminho a seguir para os alcançar suportava-se em quatro pilares 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.

**É nosso entender que a dinâmica de gestão, planeamento e ação da Direção do AEAV continuou ao longo do ano letivo 18|19 a ser fiel a este compromisso, dando assim nota de que o cumprimento do mesmo decorre de um efetivo comprometimento com a sua realização e não com razões de circunstância.**

Adicionalmente, afirmava-se no projeto que se privilegiaria uma visão 'do todo', **dando primazia a áreas de atuação/intervenção onde eram menos visíveis ou inexistentes quaisquer progressos significativos ao longo dos últimos anos**, encarando-se o referido projeto como o necessário complemento dos documentos orientadores já existentes, assumindo os objetivos e atividades neles contemplados (principalmente os mencionados no Projeto Educativo).

**É nosso entender que a dinâmica de gestão, planeamento e ação da Direção do AEAV continuou ao longo do ano letivo 18|19 a ser fiel a este compromisso, dando assim nota de que o cumprimento do mesmo decorre de um efetivo comprometimento com a sua realização e não com razões de circunstância.**

No projeto era apresentada a nossa posição perante aquela que deveria ser a **Missão** deste Agrupamento de Escolas, a **Visão**, os **Valores** e **Princípios** que a suportariam. Não pretendíamos protagonizar uma ação de rutura desnecessária e desaconselhável, foi nossa intenção executar o projeto de intervenção que refletisse e se ajustasse aos documentos orientadores já elaborados, procurando a mudança de forma tranquila, progressiva e através de processos estáveis.

**É nosso entender que a dinâmica de gestão, planeamento e ação da Direção do AEAV continuou ao longo do ano letivo 18|19 a ser fiel a este compromisso, dando assim nota de que o cumprimento do mesmo decorre de um efetivo comprometimento com a sua realização e não com razões de circunstância.**

Resultante da necessidade de melhor organizar, planear, estabelecer as grandes linhas de orientação estratégica e a prossecução daquele que era a meta primordial do projeto, foram definidas as suas linhas de orientação: os quatro vetores de

atuação/intervenção (e consequentes subvetores) apresentados cada um deles incorporando um quadro de objetivos a serem alcançados através da concretização das medidas propostas.

**É nosso entender que a dinâmica de gestão, planeamento e ação da Direção do AEA V continuou ao longo do ano letivo 18|19 a seguir essas linhas de orientação enquadradas nos quatro vetores definidos, dando assim nota de que o cumprimento das mesmas decorre de um efetivo comprometimento com a sua realização e não com razões de circunstância.**

Para a consecução do projeto e na prossecução dos objetivos operacionais por ele estabelecidos considerámos que existiam **fatores determinantes** cuja presença constante e garantida em todos os momentos de decisão, gestão, liderança e coordenação do Agrupamento permitiria 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, a saber: **lideranças fortes e eficazes; foco sustentando no ensinar/aprender; elevadas expetativas para alunos, docentes funcionários e encarregados de educação; clima de escola seguro e positivo; utilização eficaz da informação e da sua comunicação; prática docente apoiada e qualificada; recursos humanos valorizados e motivados; infraestruturas adequadas, melhoradas e preservadas; envolvimento parental produtivo e valorizado; transparência/clareza nos processos de decisão e gestão; objetivos claros, ambiciosos, discutidos e escrutinados; gestão financeira exigente, diligente e eficiente.**

**É nosso entender que a dinâmica de gestão, planeamento e ação da Direção do AEA V continuou ao longo do ano letivo 18|19 a ter sempre estes fatores como chave no trabalho desenvolvido, dando assim nota de que o cumprimento dos mesmos decorre de um efetivo comprometimento com a sua concretização e não com razões de circunstância.**

Foram apresentadas no projeto [Anexo 1 – Plano de Ação Operacional] **um conjunto de mais de 100 medidas cuja taxa de execução cronogramada para o ano letivo 18|19 situa-se nos 77%** [abaixo da taxa de concretização no ano letivo anterior - 80% - dado se ter verificado que algumas das medidas não poderiam ser executadas tal como planeadas]. **No entanto sublinhe-se que apesar de não estabelecidas no planeamento original, foram levadas a cabo todo um conjunto de outras medidas e procedimentos que não estão aqui contabilizados para determinação da taxa de concretização.**

Adicionalmente sublinhe-se que durante nestes dois anos letivos, decorrentes de alterações de contexto já mencionadas no relatório anterior foi necessário um grande empenho de todos os profissionais do Agrupamento para assegurar que fossem dadas respostas devidas às mesmas sem que com isso se comprometesse a concretização dos objetivos e das medidas apresentadas no projeto aqui referido.



## 2 | MISSÃO.VISÃO.VALORES.PRINCÍPIOS – CUMPRIMENTO DO COMPROMISSO

### 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.”

À Missão definida no Projeto Educativo do Agrupamento, e acima transcrita, propusemos acrescentar que a missão do Agrupamento também deveria 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.**

**É nosso entender que a dinâmica de gestão, planeamento e ação da Direção do AEAV continuou ao longo do ano letivo 18|19 a ser fiel a este compromisso, dando assim nota de que o cumprimento do mesmo decorre de um efetivo comprometimento com a sua realização e não com razões de circunstância.**

### 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.”

Entendendo a Visão da Escola Pública como a “ideia” do que queremos ser no futuro, acrescentámos a esta visão: o desejo de criar **locais de aprendizagem e trabalho onde alunos, professores, funcionários e pais/encarregados de educação fossem felizes, satisfeitos e devidamente reconhecidos**; 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 pautasse por princípios e valores bem definidos sempre presentes na sua prática diária; 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].

É nosso entender que a dinâmica de gestão, planejamento e ação da Direção do AEA V continuou ao longo do ano letivo 18|19 a ser fiel a este compromisso, dando assim nota de que o cumprimento do mesmo decorre de um efetivo comprometimento com a sua realização e não com razões de circunstância.

### 2.3| VALORES

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

Complementámos os valores assumidos no Projeto Educativo do Agrupamento com um conjunto de ideais que deveriam 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; Inovação e flexibilidade; Respeito, diversidade e pluralismo; Integridade e ética; Desenvolvimento pessoal e profissional.**

É nosso entender que a dinâmica de gestão, planejamento e ação da Direção do AEA V continuou ao longo do ano letivo 18|19 a ser fiel a este compromisso, dando assim nota de que o cumprimento do mesmo decorre de um efetivo comprometimento com a sua realização e não com razões de circunstância.

### 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.”

Na ação diária de gestão e coordenação de um Agrupamento de Escolas públicas considerámos 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 público<sup>2</sup>: **Princípio do Serviço Público; Princípio da Boa Administração; Princípio da Legalidade; Princípio da Justiça e Imparcialidade; Princípio da Igualdade; Princípio da Proporcionalidade; Princípio da Colaboração e Boa-fé; Princípio da Informação e Qualidade; Princípio da Lealdade; Princípio da Integridade; Princípio da Competência e Responsabilidade.**

É nosso entender que a dinâmica de gestão, planejamento e ação da Direção do AEA V continuou ao longo do ano letivo 18|19 a ser fiel a estes princípios, dando assim nota de que o cumprimento dos mesmos decorre de um efetivo comprometimento com a sua realização e não com razões de circunstância.

<sup>2</sup> 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.

### 3 | O DESENHO DO PROJETO 100<sup>(+)</sup>4.50 – PROJETO DE INTERVENÇÃO

Partindo da noção que, na sua maioria, são sistémicos os problemas com os quais a Escola hoje se vê confrontada, o **projeto assentou a sua execução num modelo de governabilidade que não focalizasse demasiado os seus esforços e as suas iniciativas, aportando-lhes significativa parte dos seus escassos recursos**. Assentou 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) resultariam de uma visão abrangente e atenta às interdependências**.

Onde para além de muitos outros exemplos, se compreendesse que muitos das contingências identificadas em fases mais avançadas do percurso escolar dos alunos (2º e 3º Ciclos) só poderiam 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.

**É nosso entender que a dinâmica de gestão, planeamento e ação da Direção do AEA V continuou ao longo do ano letivo 18|19 a ser fiel a este compromisso, dando assim nota de que o cumprimento do mesmo decorre de um efetivo comprometimento com a sua realização e não com razões de circunstância.**

## 4 | OS VETORES E SEUS OBJETIVOS – TAXA DE CONCRETIZAÇÃO

De seguida apresentaremos uma súmula quanto ao grau de consecução de objetivos de cada um dos quatro vetores definidos no projeto: Comunicação; Processos; Gestão e Infraestruturas. **A cada um dos vetores será identificado o cumprimento GLOBAL dos objetivos neles estabelecidos utilizando as seguintes referência simbólicas:**

**OAC** – Objetivo Atingido e a Continuar **OAP** – Objetivo Atingido Parcialmente **ONA** – Objetivo Não Atingido

Sublinhe-se que para verificação do cumprimento desses objetivos foram tidas em conta as taxas de execução das medidas decorrentes de cada um desses objetivos.

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” do projeto de forma a mais facilmente se estabelecer um nexos de causalidade entre cada vetor, seus objetivos e taxa de implementação das medidas propostas.

## 4.1 | 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 foi condição essencial para um real processo de melhoria, mudança e crescimento.

**TAXA DE CONCRETIZAÇÃO DE MEDIDAS** - Das 31 medidas propostas para o 2º Ano foram implementadas 18 [taxa de concretização de 58%]. Sublinhe-se no entanto que algumas das medidas inicialmente previstas e não concretizadas foram substituídas por um conjunto alargado de outras medidas/iniciativas/procedimentos que não foram tidos em conta para o cálculo desta taxa de concretização, sendo no entanto consideração para a determinação do grau de concretização dos objetivos propostos para o vetor em causa.

### 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. **MEDIDAS [CF.ANEXO1]**

OBJETIVOS OPERACIONAIS	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. MEDIDAS [CF.ANEXO1]	
	Medida	Indicadores
OBJETIVOS OPERACIONAIS	Conferir importância organizacional, identidade própria e relevante às escolas de Pré/1º Ciclo do Agrupamento	OAC 3   7   17   20   21   24   25   26   27   30
	Melhorar os processos de difusão da informação e comunicação à Comunidade Educativa	OAC 1   8   9   12   13   20   21
	Qualificar e consolidar a história, imagem e cultura organizacionais do Agrupamento	OAP 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	OAC 2   6   12   13
	Apostar na divulgação das atividades/iniciativas/projetos do Agrupamento junto da Comunidade Local	OAC 10   20   21
	Restruir e agilizar estruturas e procedimentos de contato entre professores, pessoal não docente e encarregados de educação	OAP 4   5
	Apostar no Portal do Agrupamento como veículo comunicativo/informativo privilegiado junto da comunidade educativa	OAC 8   12   16   22
	Democratizar e facilitar o acesso de toda a Comunidade Educativa aos documentos orientadores da ação do Agrupamento	OAC 2   8   12   16
	Apostar na mediação cultural junto da comunidade cigana como forma de minorar problemas de assiduidade, disciplina e resultados	OAP 14
	Mobilizar a comunidade educativa na construção e consolidação da identidade do Agrupamento Álvaro Velho	OAC 10   18   19   21
	Estabelecer e fortalecer os elos de ligação à Comunidade Educativa e o seu sentimento de pertença	OAC 3   11   18   19   20   21   22
	Melhorar os processos e circuitos de informação aos alunos, encarregados de educação, Associação de Pais e parceiros	OAC 9   10
	Promover um maior envolvimento dos pais/EE no percurso escolar dos seus educandos e nas dinâmicas do Agrupamento	OAP 3   12   18   19
	Melhorar a identidade gráfica e a presença digital do Agrupamento e das suas escolas, conferindo-lhe modernidade, homogeneidade e harmonia	OAP 17   21   25   26   27   29   31

## 4.2 | PROCESSOS

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. Com os objetivos operacionais decorrentes deste vetor também pretendíamos dar particular atenção os nossos processos externos, procurando e estando recetivos ao estabelecimento de parcerias que melhorassem 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 tornassem o Agrupamento de Escolas Álvaro Velho como uma referência de eficiência, colaboração, solidariedade e qualidade junto da comunidade educativa.

**TAXA DE CONCRETIZAÇÃO DE MEDIDAS** - Das 31 medidas propostas para o 2º Ano foram implementadas 26 mais 1 de 3º ano [taxa de concretização de 87% - taxa de ano anterior 81.25%]. Sublinhe-se no entanto que algumas das medidas inicialmente previstas e não concretizadas foram substituídas por um conjunto alargado de outras medidas/iniciativas/procedimentos que não foram tidos em conta para o cálculo desta taxa de concretização, sendo no entanto consideração para a determinação do grau de concretização dos objetivos propostos para o vetor em causa.

### PROCESSOS

INTERNOS | EXTERNOS

**OBJETIVO VETORIAL:** ESTABELECEER/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

OBJETIVOS OPERACIONAIS			
Melhorar o grau de satisfação do pessoal docente e não docente	OAC	32   33   34   36   46   49   53	
Elaborar documentação que suporte um funcionamento mais qualificado dos órgãos escolares e de momentos chaves no funcionamento	OAC	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	OAP	52   56   61   63   64	
Uniformizar procedimentos decorrentes do funcionamento do Agrupamento em todas as escolas	OAC	33   34   35   37   38   39   40   41   43   46   48   49   53   58	
Estabelecer processos de monitorização e posterior qualificação de funcionamento das diversas valências do Agrupamento	OAP	38   40   42   43   44   60   61	
Consolidar a cultura e sentimento de pertença ao Agrupamento	OAC	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	OAC	45   50   51   54   60	
Estabelecer regularidade de contacto e melhorar a articulação com a Assoc.Pais APEEAEAV	OAC	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	OAP	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	OAP	52   56   59   61   63   64	
Fortalecer os elos de relacionamento e articulação com a Autarquia, movimento associativo e outros Agrupamentos limítrofes	OAC	56   57   62   64	
Procurar/estar recetivo ao estabelecimento de parcerias que ajudem a melhorar a qualidade do serviço público prestado pelo Agrupamento	OAP	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	OAC	34   39   45   46   47   51   52   54   55   57   58   59   61	

### 4.3 | GESTÃO

Defendíamos que o crescimento, melhoria e conseqüente 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.

**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 compreendesse 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 consubstancialmente 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.

**TAXA DE CONCRETIZAÇÃO DE MEDIDAS** - Das 72 medidas propostas para o 2º Ano foram implementadas 60 mais 1 de 3º ano [taxa de concretização de 84.7% – taxa de ano anterior 88.88%]. Sublinhe-se no entanto que algumas das medidas inicialmente previstas e não concretizadas foram substituídas por um conjunto alargado de outras medidas/iniciativas/procedimentos que não foram tidos em conta para o cálculo desta taxa de concretização, sendo no entanto consideração para a determinação do grau de concretização dos objetivos propostos para o vetor em causa.

## 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.ANEXO1]

OBJETIVOS OPERACIONAIS			
	Fomentar a regularidade de atividades/iniciativas pedagógicas transversais e que envolvam todas as escolas do Agrupamento	OAC	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	OAP	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	OAC	80   84   86   88
	Promover o desenvolvimento profissional docente e não docente	OAP	100

Promover iniciativas de formação/aprendizagem a pais e encarregados de educação	OAP	100
Apostar seriamente na prática desportiva enquanto valência fundamental do crescimento do aluno, condição de saúde e de estabilidade emocional	OAC	74   75   91
Melhorar a qualidade do sucesso educativo dos alunos do agrupamento	OAC	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	OAP	93   94
Dar continuidade e qualificar a aposta na Educação para a Saúde	OAC	74   75   91
Promover medidas educativas orientadas para a promoção da inclusão, do sucesso educativo e prevenção do abandono escolar	OAC	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	OAC	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	OAC	92
Promover o envolvimento das famílias no conhecimento do projeto educativo do Agrupamento, no processo ensino-aprendizagem e na construção de saberes do aluno	OAC	79   88   99
Promover o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades que permitam aos alunos um prosseguimento de estudos sólido e bem preparado	OAP	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	OAC	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	OAC	65   83
Incentivar a implementação de práticas pedagógicas e didáticas inovadoras que qualifiquem o processo de ensino/aprendizagem	OAP	71   72   73   83   96   99
Promover o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades que permitam aos alunos pesquisar, compreender e tratar a informação, planejar/organizar apostando na inovação e adaptação à mudança	OAP	71   72   73   78   79   83   99
Promover um maior envolvimento dos alunos nas atividades de complemento e enriquecimento curricular, clubes e projetos	OAP	71   72   73   79   81   82   87
Desenvolver práticas modernas de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira	OAC	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	OAC	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	OAC	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	OAC	124   126   131   138
Sistematizar práticas e procedimentos de monitorização e de controlo interno	OAP	122   123   127   128   130   131   132   133   137   139
Promover uma gestão de muito maior proximidade junto das escolas de Pré/1ºCiclo	OAC	125   133
Reestimular a cultura de autoavaliação do Agrupamento não só quanto aos resultados escolares mas também quanto à qualidade de outros serviços prestados	OAP	135   137   139
Reforçar o rigor na realização das tarefas, na disciplina e na cultura de trabalho escolar	OAC	84   122   123   126   131
Otimizar o desempenho das funções de coordenação	OAP	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	OAP	82   122   123   127   128   135   137   139   140
Dar continuidade à aposta na cultura de segurança e de proteção civil	OAP	122   128
Reforçar os elos de ligação com os parceiros educativos locais através do estabelecimento de iniciativas conjuntas	OAP	123   129   131   133   134   136



<p>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</p>	<p>OAP</p>	<p>130   131   135   138</p>
---	------------	------------------------------

#### 4.4| 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) seria um compromisso efetivo a cumprir, sabendo desde já as enormes dificuldades com que nos iríamos 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.**

**TAXA DE CONCRETIZAÇÃO DE MEDIDAS** - Das 22 medidas propostas para o 2º Ano foram implementadas 17 [taxa de concretização de 77% - taxa de ano anterior 69.23%]. Sublinhe-se no entanto que algumas das medidas inicialmente previstas e não concretizadas foram substituídas por um conjunto alargado de outras medidas/iniciativas/procedimentos que não foram tidos em conta para o cálculo desta taxa de concretização, sendo no entanto consideração para a determinação do grau de concretização dos objetivos propostos para o vetor em causa.

## 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 INFRAESTRUTURAS 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

<p>OPERACIONAIS</p>	<p>Recuperar, revitalizar, (re)construir e proceder à eficiente manutenção das diversas infraestruturas escolares</p>	<p>OAC</p>	<p>143   145   151   153   160   161   162   163   164   165   168   169</p>
	<p>Promover políticas de desenvolvimento sustentável em termos energéticos e ambientais</p>	<p>OAP</p>	<p>155   156   166</p>
	<p>Estimular a conceção e a implementação de projetos inovadores que possam trazer maior visibilidade ao Agrupamento e contribuir para a sua identidade e cultura</p>	<p>OAP</p>	<p>147   148   149   161</p>
	<p>Melhorar as condições de trabalho numa perspetiva de otimização de recursos</p>	<p>OAP</p>	<p>144   152   153</p>

MEDIDAS [CF.ANEXO1]

Reforçar a criação de condições físicas (espaços e equipamentos) que auxiliem na promoção do sucesso escolar dos alunos e maior eficiência de processos	OAC	142   146   152   153
Promover hábitos de utilização racional de equipamentos e respeito pela higiene, conservação e manutenção dos espaços escolares	OAC	154   164
Qualificar (aumentando, revitalizando, implementando) os espaços verdes das quatro escolas do Agrupamento	OAP	154   161
Analisar e concretizar plano para melhoria das condições de estacionamento do parque automóvel	ONA	157
Aumentar as condições de segurança para a prática desportiva, qualificando os espaços destinados para o efeito	OAP	158   159
Rentabilizar e potenciar os recursos infraestruturais das quatro escolas visando a criação/melhoria de espaços de trabalho/lazer	OAC	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	OAP	167

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

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

Sem memória não existimos, sem responsabilidade talvez não mereçamos existir.”<sup>3</sup>

As últimas linhas deste relatório teriam de ser dedicadas a duas palavras que têm guiado e guiarão toda a execução e implementação deste projeto: Memória e Responsabilidade.

Procurámos 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 procurámos não permitir.

A noção do enorme desafio que aqui nos propusemos a cumprir. Sabemos bem o quão ambiciosos foram e são os nossos objetivos. 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. 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 procurámos não desistir.

E foi nessa linha que nos permitiu implementar, **para além de dezenas de outras medidas não previstas no Projeto**, os seguintes números de taxa de total de concretização das medidas propostas:

**TAXA TOTAL DE CONCRETIZAÇÃO DE MEDIDAS** - Das 156 medidas propostas para o 2º Ano foram implementadas 121 [taxa de concretização de 77.6% - taxa de ano anterior com 77 medidas - 83.11%]. Sublinhe-se no entanto que algumas das medidas inicialmente previstas e não concretizadas foram substituídas por um conjunto alargado de outras medidas/iniciativas/procedimentos que não foram tidos em conta para o cálculo desta taxa de concretização.

---

<sup>3</sup> José Saramago - Cadernos de Lanzarote (1994).