



RELATÓRIO ANUAL DE EXECUÇÃO PROJETO DE INTERVENÇÃO DIRETOR

2017-2018

PROJETO | 100⁽⁺⁾.4.50

LUÍS MIGUEL MIRANDA LATAS

FICHA TÉCNICA

Título: Relatório Anual de Execução do Projeto de Intervenção 100⁽⁺⁾.4.50

Autor: Luís Miguel Miranda Latas

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

Em: Dezembro | 2018

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 AEA, 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⁽⁺⁾.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 2017-2018.

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	6
2 MISSÃO.VISÃO.VALORES.PRINCÍPIOS – CUMPRIMENTO DO COMPROMISSO	8
2.1 MISSÃO.....	8
2.2 VISÃO	8
2.3 VALORES	9
2.4 PRINCÍPIOS	9
3 O DESENHO DO PROJETO 100(+).4.50 – PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	10
4 OS VETORES E SEUS OBJETIVOS – TAXA DE CONCRETIZAÇÃO	11
4.1 COMUNICAÇÃO.....	12
4.2 PROCESSOS.....	13
4.3 GESTÃO	14
4.4 INFRAESTRUTURAS.....	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	18

. | PREÂMBULO

Este Relatório Anual de Execução do Projeto de Intervenção referente a 2017-2018 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⁽⁺⁾.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⁽⁺⁾.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.

A submissão deste documento à apreciação do Conselho Geral é o primeiro passo de concretização desse desiderato.

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 AEA V ao longo do ano letivo 17|18 foi fiel a este compromisso.

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 AEA V ao longo do ano letivo 17|18 foi fiel a este compromisso.

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 AEA V ao longo do ano letivo 17|18 foi fiel a este compromisso.

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 ao longo do ano letivo 17|18 seguiu essas linhas de orientação enquadradas nos quatro vetores definidos.

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 expectativas 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 ao longo do ano letivo 17|18 teve sempre estes fatores como chave no trabalho desenvolvido.

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 17|18 situa-se acima dos 80%** com medidas programadas apenas para 18|19 a já terem sido concretizadas, bem como outras ações/medidas/iniciativas/projetos que não estando plasmados no Plano de Ação Operacional do projeto foram adicionalmente executadas, finalizadas ou dado início à sua aplicação.

Adicionalmente sublinhe-se que durante o ano letivo anterior, decorrentes de alterações de contexto [descongelamento de carreiras – pessoal docente e não docente -; publicação de normativos legais reestruturantes para a Escola Pública; bem como outros eventos] foi necessário um grande empenho de todos os profissionais do Agrupamento para assegurar que fossem dadas respostas devidas a essas alterações de contexto 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 ao longo do ano letivo 17|18 foi fiel a este compromisso.

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, planeamento e ação da Direção do AEAV ao longo do ano letivo 17|18 foi fiel a este compromisso.

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, planeamento e ação da Direção do AEA V ao longo do ano letivo 17|18 foi fiel a este compromisso.

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 público¹: **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, planeamento e ação da Direção do AEA V ao longo do ano letivo 17|18 foi fiel a estes princípios.

¹ 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⁽⁺⁾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 AEAV ao longo do ano letivo 17|18 foi fiel a este compromisso.

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 15 medidas propostas para o 1º Ano foram implementadas 10 [taxa de concretização de 66.66%]. Sublinhe-se no entanto que já foram implementadas 5 medidas previstas apenas para o 2º Ano. Considerando o número total previsto de medidas a implementar para o ano letivo 17-18 [15] foram implementadas 15, obtendo-se portanto uma **taxa de concretização global de 100%**.

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

MEDIDAS [CF.ANEXO1]

OBJETIVOS OPERACIONAIS	MEDIDAS [CF.ANEXO1]	
	Medida	Concretização
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		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	ONA	14
Mobilizar a comunidade educativa na construção e consolidação da identidade do Agrupamento Álvaro Velho	OAP	10 18 19 21
Estabelecer e fortalecer os elos de ligação à Comunidade Educativa e o seu sentimento de pertença	OAP	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 16 medidas propostas para o 1º Ano foram implementadas 13 [taxa de concretização de 81.25%]. Sublinhe-se no entanto que já foram implementadas 11 medidas previstas apenas para o 2º Ano. Considerando o número total previsto de medidas a implementar para o ano letivo 17-18 [16] foram implementadas 24, obtendo-se portanto uma taxa de concretização global de 150%.

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 38 medidas propostas para o 1º Ano foram implementadas 32 [taxa de concretização de 88.88%]. Sublinhe-se no entanto que já foram implementadas 15 medidas previstas apenas para o 2º Ano. Considerando o número total previsto de medidas a implementar para o ano letivo 17-18 [38] foram implementadas 47, obtendo-se portanto uma **taxa de concretização global de 123.68%.**

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	ONA	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
Reestimar 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 da funções de coordenação	ONA	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
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	OAP	130 131 135 138

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 13 medidas propostas para o 1º Ano foram implementadas 9 [taxa de concretização de 69.23%]. Sublinhe-se no entanto que já foram implementadas 5 medidas previstas apenas para o 2º Ano. Considerando o número total previsto de medidas a implementar para o ano letivo 17-18 [13] foram implementadas 14, obtendo-se portanto uma **taxa de concretização global de 107.69%.**

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

OPERACIONA

Recuperar, revitalizar, (re)construir e proceder à eficiente manutenção das diversas infraestruturas escolares

OAC

143 | 145 | 151 | 153 | 160
| 161 | 162 | 163 | 164 |
165 | 168 | 169

Promover políticas de desenvolvimento sustentável em termos energéticos e ambientais

OAP

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	OAP	147 148 149 161
Melhorar as condições de trabalho numa perspetiva de otimização de recursos	OAP	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	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	ONA	167

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Sem memória não existimos, sem responsabilidade talvez não mereçamos existir.”²

As últimas linhas deste relatório teriam de ser dedicadas a duas palavras que guiaram 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 proposémos 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 77 medidas propostas para o 1º Ano foram implementadas 64 [taxa de concretização de 83.11%]. Sublinhe-se no entanto que já foram implementadas 36 medidas previstas apenas para o 2º Ano. Considerando o número total previsto de medidas a implementar para o ano letivo 17-18 [64] foram implementadas 100, obtendo-se portanto uma taxa de concretização global de 129.87%.

² José Saramago - Cadernos de Lanzarote (1994).