

AV 50's e @GORA? CCC!

CONCLUIR, CONSOLIDAR e CRESCER!

Este próximo quadriénio ficará marcado pela celebração do cinquentenário da escola sede no nosso Agrupamento. “Envelhecer” com a tónica assente no modernismo e no progressismo é, simultaneamente, objetivo e caminho para gerar, numa estrutura madura, o sucesso dos nossos alunos.

Carlos Alberto Pereira Moucho

25 de maio de 2021

CONCLUIR, CONSOLIDAR e CRESCER!

PREÂMBULO

O nosso agrupamento passou por uma fase de metamorfose durante os últimos quatro anos. É inevitável retirar esta conclusão.

Creemos, também, ser verdade inequívoca que o orgulho de sermos parte integrante do AE Álvaro Velho, que sempre existiu, se acentuou decorrente de novas dinâmicas alicerçadas num processo conjunto de crescimento e amadurecimento de uma cultura de Escola.

O projeto que agora vos damos a conhecer, lançado num quadriénio marcado pela celebração do cinquentenário da nossa escola sede, tem a intenção de consolidar os passos dados e alargar horizontes fazendo-nos crescer.

O quadriénio que deixamos para trás foi muito árduo, recheado de mudanças, imprevisibilidades e dificuldades de dimensões muito significativas.

Não será viável elencarmos todos as imprevisibilidades que se colocaram no nosso caminho mas poderemos destacar, por exemplo: a **redefinição do Currículo do Ensino Básico** com o estabelecimento do novo Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória e definição de **Aprendizagens Essenciais**, articuladas entre si nos planos horizontal e vertical, que obrigaram à reestruturação de pressupostos curriculares do 1º Ciclo ao 3º Ciclo. A criação de **Domínios de Autonomia Curricular (DAC)**, novas premissas curriculares materializadas no Decreto-Lei n.º 55/2018; a **aposta numa Escola Inclusiva**, prioridade do XXI Programa do Governo Constitucional, consubstanciado no Decreto-Lei n.º 54/2018; o despacho 921/2019 que deu sequência à **progressiva gratuidade dos manuais escolares** com obrigatoriedade de reutilização, introduzindo nas escolas mais um processo logístico-administrativo de enorme complexidade; a abertura de novas salas de pré-escolar decorrente do objetivo de **concretizar a universalização da frequência do pré-escolar para as crianças com 3 e 4 anos**; o **descongelamento da carreira docente**, no decurso do ano de 2018, travado num clima de discórdia e descontentamento dos docentes (manifestado em greves de grande escala) face ao regime de recuperação do tempo de serviço

50 ANOS, E
AGORA?

É tempo de
Concluir,
Consolidar e
Crescer.

São estas as
palavras-
chave, os
vetores, deste
projeto.

congelado contemplado no Decreto-Lei n.º 36/2019 e que obrigou à implementação de um processo burocrático de extremo rigor no intrincado processo de recuperação, faseado, ou não, de parte do tempo de serviço prestado. Paralelamente, decorreu o PREVPAP, **Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública**. Através deste programa foram vários os trabalhadores do nosso Agrupamento que puderam regularizar o seu vínculo laboral com o Estado; A implementação obrigatória da **Matrícula Eletrónica** através de uma aplicação do Ministério da Educação (ME), disponibilizada no Portal das Escolas; **Pandemia associada ao COVID-19** que implicou a definição de um plano de contingência, que contemplou a reestruturação de horários de docentes e alunos, novas regras de funcionamento para todos os serviços, estruturação de um processo dinâmico de higienização, e que culminou com a delineação de plano de **Ensino à Distância**, aplicado em duas fases, correspondentes a dois anos letivos diferentes. Durante este processo travaram-se desafios assombrosos de competências digitais que tiveram que ser criadas a contrarrelógio quer para docentes, quer para alunos – **Escola Digital**. Nasce aqui novo processo administrativo-burocrático de **distribuição de computadores pessoais** para alunos beneficiários de ASE e docentes que implica um ciclo de redistribuição desses recursos findo o percurso escolar do aluno/docente no Agrupamento.

Resulta daqui inferir que nada foi fácil, pelo contrário. Foi um percurso árduo que implicou uma contínua superação de cada um de nós, que testou ao limite a nossa perseverança e resiliência.

Não há uma boa gestão sem liderança. Perspetivar o futuro, avaliar o passado e potencializar recursos no presente foram os elementos que definiram a nossa ação. Não obstante, só uma liderança com ética se prolonga no tempo e por ela nos iremos continuar a bater. Como afirma Sergiovanni, “uma voz moral tem o potencial de revolucionar a liderança escolar” (Carvalho & Fraga, 2011).

Ora se o desafio para o quadriénio 2017-21 se asseverava difícil pela ambição demonstrada pelo projeto 100(+).4.50, a conjugação de todas as imprevisibilidades elencadas anteriormente, fizeram do mandato decorrido um turbilhão de emoções e um desmultiplicar de ações que visaram dar resposta aos desafios assumidos e aos desafios que nos calharam em destino.

É, deste modo, **plausível** que este novo projeto se destine a **Concluir** o que ainda ficou por terminar.

Na sua perspetiva **sensata**, **Consolidar** as medidas implementadas e que necessitam de continuidade.

Na sua perspetiva **arrojada**, inovar rumo a outros desafios que nos façam prosperar na viragem de um tempo passado já construído e de outro, futuro, no qual existe o objetivo dominante de **Crescer**.

Desejamos um projeto realista no dimensionamento exato da atual realidade do nosso Agrupamento, mas suficientemente sonhador para estabelecer novos desafios, necessários ao crescimento, porque não podemos apenas viver do já construído.

Por força deste raciocínio assente na reflexão da realidade surge o nome deste projeto: 50 anos e agora? **Concluir, Consolidar e Crescer, gerando um novo roteiro do AE Álvaro Velho.**

ÍNDICE

Preâmbulo	1
Índice de Figuras	6
Índice de quadros.....	7
Índice de tabelas	8
Lista de siglas e acrónimos	9
1.Introdução.....	10
2. Motivações.....	13
2.1. A continuidade do projeto 100(+).4.50	13
2.2. Visão sistémica entretanto conquistada.....	13
2.3. Relações afetivas com o Álvaro Velho	14
2.4. A equipa do agrupamento de Escolas de Álvaro velho	15
3.Currículo.....	16
4.esquema concetual do projeto AV 50's e @gora? ccc!	18
5.Missão.....	20
6.Visão.....	21
7.Valores	23
7.1. Valores organizacionais – transversais a todos os profissionais.....	23
7.2. Valores a inculcar nos nossos alunos, caraterísticos da nossa cultura de escola	25
8.Princípios.....	27
9.Caraterização do contexto sócio-económico do concelho do barreiro	30
9.1. Enquadramento socioeconómico do concelho	31
9.2. Dinâmica demográfica do concelho	34
9.2.1. População estrangeira	35
9.3. Caraterização do contexto socioeconómico do AEAV	37
9.4. Dados sociais da comunidade educativa.....	37
9.4.1. Quadro social tipo – encarregado de educação AEAV– 2015/2019	38
9.4.2. Quadro social tipo – docente – 2015/2019.....	39
9.4.3. Quadro social tipo – pessoal não docente – 2015/2019	40
9.4.4. Quadro educativo – alunos – evolução histórica do número de alunos por ciclo de escolaridade	41
10. Caraterização dos resultados escolares do Aeav	44

10.1. Evolução histórica da taxa de transição/aprovação do AEAV – Por ano e por ciclo – do Ano letivo de 2008/09 a 2019-20	45
10.2. Evolução histórica da taxa de sucesso pleno do AEAV – Por ano e por ciclo – do Ano letivo de 2011/12 a 2019-20	46
10.3. Evolução histórica da qualidade do sucesso do AEAV – Por ano e por ciclo – do Ano letivo de 2010/11 a 2019-20	47
10.4. Evolução histórica da taxa de insucesso do AEAV – Por ano e por ciclo – do Ano letivo de 2010/11 a 2019-20.....	48
10.5. Evolução histórica da taxa de sucesso provas finais 9.º ano – do Ano letivo de 2005/06 a 2018-19.....	50
11.Revisão do Diagnóstico estratégico percecionado e documentado em 2017 pelo Projeto 100(+).4.50	53
11.1 Adversidades e potencialidades encontradas e documentadas pelo projeto educativo – ponto de partida do projeto 100(+).4.50	53
11.2. Adversidades e potencialidades que persistem ou que necessitam de ser consolidadas e potencialidades não exploradas ou a necessitarem de consolidação – ponto de chegada do projeto 100 (+).4.50	54
11.2.1. Adversidades que persistem e as potencialidades não exploradas.....	54
11.2.2. Adversidades e as potencialidades a necessitarem de consolidação	55
11.3. Recomendações da equipa de revisão do projeto educativo em resultado da auscultação à comunidade educativa – 2.º ponto de partida do projeto 100(+).4.50	56
11.4. Recomendações da equipa de revisão do projeto educativo que não foram postas em prática plenamente, ou foram-no, apenas, parcialmente – 2.º ponto de chegada do projeto 100 (+).4.50.....	58
11.4.1. Recomendações que não foram postas em prática plenamente.....	58
11.4.2. Recomendações que foram postas em prática apenas parcialmente	58
12. Medidas propostas para mitigação/superação de áreas a melhorar 100(+).4.50 e balanço da sua execução	60
13. Síntese do quadro de diagnóstico do projeto AV 50's e @gora? CCC!	76
14. Vetores e linhas de ação do novo projeto AV 50's e @gora? Concluir, Consolidar e Crescer	79
14.1. Reforço da identidade interna e externa do AEAV	79
14.2. Promoção do sucesso escolar e da sua qualidade	80
14.3. Preservação da prevenção, segurança e da disciplina	83
14.4. Exponenciação do envolvimento da comunidade educativa	84
14.5. Qualificação das infraestruturas	86
14.6. Incremento da gestão administrativa, financeira e dos recursos	87
14.7. Elevação das áreas artísticas, desportivas, de cidadania, de sustentabilidade ambiental e de integração	88

14.8. Superação de novos desafios – descentralização e novo choque tecnológico	89
15. Necessidades diagnosticadas agregadas pelas linhas de ação do projeto AV 50's e @gora?96	
16. Plano estratégico do projeto AV 50's e @gora? CCC!	100
17. Monitorização e avaliação do projeto	131
18. Considerações finais e breve súmula do projeto AV 50's e @gora? CCC!	132
20. Referências documentais consultadas	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa mental do PI AV 50's e @gora? CCC!.....	18 e 19
Figura 2 – Esquema da estrutura e organização dos valores humanos: Fonte:Schwartz,1992 in Jornal o Público.....	24 e 25
Figura 3 - Esquema concetual do Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória	27
Figura 4 – Mapa da área de influência do agrupamento (google maps).....	31
Figura 5 – Localização das escolas que constituem o AEA V (Google Earth).....	31
Figura 6 – Taxa de criminalidade, por município.....	32
Figura 7 – Beneficiários (as) do rendimento social de inserção da segurança social por 1000 habitantes em idade ativa, por município.....	33
Figura 8 – Evolução histórica do número de alunos, de escalão A, que requereram o apoio da ação social escolar (ASE) – por ciclo de escolaridade entre os anos letivos de 2016/2017 e 2020/21.....	33
Figura 9 - Evolução histórica do número de alunos, de escalão b, que requereram o apoio da ação social escolar (ASE) – por ciclo de escolaridade entre os anos letivos de 2016/2017 e 2020/21.....	34
Figura 10 – Consumo doméstico de energia elétrica por habitante, por município.....	34
Figura 11 – Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos, por município.....	35
Figura 12 – Dívida por habitante, por município.....	35
Figura 13 – Índice de longevidade, de envelhecimento e de dependência de idosos, em 2019..	36
Figura 14 – População estrangeira a quem foi concedido título de residente por 1000 habitantes.....	37
Figura 15 - Proporção de casamentos entre portugueses/as e estrangeiros/as, por município...37	37
Figura 16 – Esquema concetual de competência adaptado de “The future of education and skills: OECD education 2030 framework”.....	82
Figura 17 – esquema das áreas de competências, Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória.....	83
Figura 18 – esquema das linhas de ação e as suas interligações na procura do objetivo final.....	96

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - Quadro resumo da caracterização de contexto do Agrupamento Álvaro Velho.....	52
QUADRO 2 – Adversidades e potencialidades elencadas no Projeto Educativo 2015/2016.....	54
QUADRO 3 – adversidades que se mantêm e potencialidades por explorar.....	54
QUADRO 4 – adversidades e potencialidades a consolidar.....	55
QUADRO 5 - Recomendações da equipa de revisão do projeto educativo.....	57
QUADRO 6 - Recomendações da equipa do projeto educativo que não foram postas em prática plenamente.....	58
QUADRO 7 - Recomendações que foram postas em prática apenas parcialmente.....	59
QUADRO 8 – medidas propostas no eixo da comunicação.....	60
QUADRO 9 - medidas propostas no eixo da comunicação que necessitam de ser concluídas e/ou consolidadas.....	61
QUADRO 10 - medidas propostas no eixo dos processos.....	63
QUADRO 11 – medidas que necessitam de ser concluídas e/ou consolidadas no eixo dos processos.....	64
QUADRO 12 - medidas propostas no eixo da gestão.....	67
QUADRO 13 - medidas que necessitam de ser concluídas e/ou consolidadas no eixo dos processos.....	69
QUADRO 14 - medidas propostas no eixo das infraestruturas.....	72
QUADRO 15 - medidas que necessitam de ser concluídas e/ou consolidadas no eixo das infraestruturas.....	73
QUADRO 16 – Pontos fracos elencados pelos projeto educativo 2019/2022.....	75
QUADRO 17 - Ameaças elencadas pelos projeto educativo 2019/2022.....	75
QUADRO 18 - Síntese do quadro diagnóstico do projeto AV 50's e @gora? CCC!.....	78

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro social tipo – encarregado de educação AEAV – 2015/2019	38
Tabela 2 - <i>Quadro social tipo – docente – 2015/2019</i>	39
Tabela 3 – Evolução histórica do número de professores no agrupamento	39
Tabela 4 - Quadro social tipo – pessoal não docente – 2015/2019	40
Tabela 5 – Evolução histórica do número de pessoal não docente no agrupamento.....	40
Tabela 6 – Evolução histórica do número de alunos no agrupamento – por ciclo de escolaridade	41
Tabela 7 – Evolução demográfica, por freguesia, no cenário alternativo b (2011-2030)	43
Tabela 8 – População a escolarizar, na rede pública (2030 – cenário b)	43
Tabela 9 – Taxa de transição/aprovação por ciclos de escolaridade.....	45
Tabela 10 – Taxa de transição/aprovação por anos do 1.º ciclo de escolaridade.....	45

Lista de siglas e acrónimos

AE – Agrupamento de Escolas

AEAV – Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho

AML – Área Metropolitana de Lisboa

ASE - Ação Social Escolar

CG – Conselho Geral

CP – Conselho Pedagógico

DL - Decreto-Lei

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PADDE - Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas

PE – Projeto Educativo

PI – Projeto de Intervenção

PPSE - Plano de promoção para o sucesso escolar

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública

TIC - Tecnologias de Informação e da Comunicação

1. INTRODUÇÃO

Ao abrigo da legislação em vigor e dando cumprimento ao estabelecido no Aviso n.º 8883/2021 do Diário da República, 2.ª série – N.º 93, de 13 de maio, apresento formalmente a minha candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho (AEAV) para o quadriénio 2021/2025.

A presente candidatura sustenta-se neste Projeto de Intervenção (PI) a que designei de **AV 50's e @gora? CCC!**. O título do projeto procura marcar, com simbolismo, o facto de a data (ano) em é apresentada esta candidatura coincidir com o **aniversário de meio século** da escola sede do nosso Agrupamento. Depois, é natural que ao fim de meio século nos perguntemos “**e agora?**”..., passados tantos anos desta nobre instituição, **qual o nosso rumo**, quais os desafios que se colocam ao nosso caminho, ao roteiro da viagem já longa do nosso Álvaro Velho. Na palavra agora, o a é um @, o que representa o maior desafio da atualidade da Escola para o próximo quadriénio, o **ensino digital**, para o qual teremos de estar preparados. Por fim, os **três C's**, que representam os vetores deste projeto: **Concluir, Consolidar e Crescer!**

Friso que este PI, caso mereça a eleição do Conselho Geral (CG), orientará a minha ação como Diretor e orientará a ação da nova equipa diretiva, esperando que possa vir a ser a orientação de todos nós.

O Projeto **AV 50's e @gora? CCC!** não é um projeto inspirado num projeto de outra escola ou de Agrupamento de Escolas (AE), nem nunca poderá ser aplicável *ipsis verbis* a outra Escola ou AE porque este projeto baseia-se na realidade minuciosa e criteriosamente avaliada do nosso Agrupamento e foi elaborado para dar respostas à sua realidade concreta e específica.

Este PI assenta em três **vetores** que se colocaram à saída do mandato do quadriénio 2017-2021: a necessidade de **Concluir**, de **Consolidar** e de **Crescer**, tal como já defendido no preâmbulo deste projeto. Sendo certo, que **mais do que concluir é tempo de consolidar** e maturar as profundas alterações que foram produzidas nos vetores trabalhados nos últimos quatro anos: comunicação, processos, gestão e infraestruturas. E **mais do que consolidar é vencer o desafio de sermos capazes de nos desafiarmos para que possamos crescer, crescer muito!**

A essência deste projeto acaba por se rever no modelo de Projeto Educativo (PE), defendido por Jorge Adelino Costa (2004), e que possui ligações intrínsecas a um PI, preconizando-se, grosso modo, em três dimensões:

O todo. A participação de todos num projeto da e para a escola;

O sentido das ações. A elaboração de um projeto onde se clarifiquem não só as ações, mas o sentido das mesmas para que dê ênfase ao que realmente se pretende.

Processos inovadores. Assente numa verdadeira liderança organizacional capaz de assumir processos inovadores que alavanquem e provoquem o engajamento de toda a comunidade educativa.

Ao assumirmos a vontade de Concluir e Consolidar é assumir, simultaneamente, a vontade de **respeitar o todo**, pois é nossa constatação que, durante o último quadriénio, se verificou um profundo envolvimento de **todos** em torno do projeto *100(+).4.50*, apresentado em 2017, e que se

afirmou como o projeto do nosso Agrupamento. Não poderá este novo projeto deixar de considerar o **passado recente**, o que o todo produziu e pelo qual se bateu durante quatro anos.

Se as ações de Concluir e Consolidar se deverão tornar claras, também clara e inequivocamente deverá este projeto concretizar a ação que sucede a essas duas: **Crescer**. E, importa, que o Projeto **AV 50's e @gora? CCC!**, que aqui vos é apresentado, tenha o condão de conter medidas que reforcem a nossa cultura de Escola, que sublinhem a condição de Escola Pública de referência das nossas quatro escolas e que congreguem e envolvam o todo na aplicação dessas medidas e na estruturação do seu desenvolvimento.

Porque este é um projeto que pretende pensar o passado recente, responder às necessidades do presente, estruturar e antecipar o futuro adotando processos inovadores que se revelem capazes de voltar a envolver o todo. É este o sentido das suas ações.

Nestas breves linhas introdutórias não queremos deixar de apresentar a forma como o projeto se encontrará estruturado.

Subdividido por dezoito capítulos, procura numa primeira etapa demonstrar a **visão**, o espírito de **missão, valores e princípios** da organização a incutir nos seus profissionais e, sobretudo, nos seus alunos.

Será defendida a **Missão** do serviço público, numa **Visão** que permita construir uma Escola Pública que preste serviços de qualidade, sobretudo, no seu serviço educativo, defendendo a possibilidade de retirar dos nossos jovens o melhor dos valores humanos que prevalecem na sociedade atual, não deixando de, enquanto organização atenta, de incutir nos nossos alunos **Valores** próprios da nossa cultura de Escola, assentes em **Princípios** de valorização do sentido de responsabilidade pessoal e social e de promoção da Educação para a Cidadania e para a aprendizagem/formação ao longo da vida.

Porque os PI devem possuir alicerces sólidos será momento essencial neste projeto proceder quer à caracterização socioeconómica do nosso Concelho, quer à caracterização socioeconómica do nosso AE.

Conhecer a realidade de toda a nossa comunidade e, sobretudo, dos nossos atuais e futuros alunos permitirá definir melhor as estratégias de adequação a essa mesma realidade e antecipar cenários de dificuldade, preconizando medidas adequadas à promoção de um ensino de qualidade.

Pedra basilar de uma instituição educativa, para além de formar (aprender a ser), é a capacidade de fazer aprender, aprender com qualidade e com solidez que permita aos nossos alunos um futuro bem-sucedido. Será, pois, inevitável que se procure analisar microscopicamente a evolução dos resultados escolares em diversos pontos de análise, destacando-se dois eixos vitais: a taxa de sucesso/insucesso dos alunos e a qualidade do sucesso.

Determinadas as tendências, saberemos se o caminho até aqui percorrido deverá ser continuado, ou outros caminhos deverão ser trilhados rumo ao incremento desse sucesso.

Para consecução de tal objetivo é fundamental estabelecer um quadro diagnóstico dos caminhos pedagógicos seguidos e outros que não sendo pedagógicos os complementam e sobre eles têm

interferência. Importa ir atrás, ao passado recente, proceder ao levantamento das adversidades e potencialidades elencadas no PE que serviu de base ao último quadriénio.

Muitas das **adversidades, fruto do trabalho realizado neste último mandato, terão sido ultrapassadas**, porém algumas persistirão e teremos de definir trilhos para as mitigar, outras adversidades terão sido atenuadas e necessitarão de ser consolidadas as estratégias para a sua superação.

Mas de potencialidades também se constrói uma organização e no seu aproveitamento e exponenciação residirão muitas respostas capazes de fazer crescer o nosso AE. **Sobre essas potencialidades também deverá haver reflexão.**

A meio do último quadriénio tornou, a equipa do PE, a tecer **recomendações. É necessário delas fazer escrutínio rigoroso.**

O mesmo filtro deverá ser aplicado ao projeto *100(+).4.50*. **É vital escrutinar as suas medidas considerando se as mesmas atingiram os objetivos operacionais a que se reportavam.**

Não deixarão de ser, igualmente, considerados **os pontos fracos e as ameaças elencadas no PE de 2019/2022.**

Tratar-se-á, assim, de um quadro diagnóstico exaustivo, detalhado, minucioso, porém objetivo. Esse **quadro diagnóstico é a pedra de toque para grande parte das medidas do Projeto *AV 50's e @gora? CCC!*** que se compromete, com todos vós, desde já, a Concluir o que está por fazer e a Consolidar o que necessita de se maturar.

Mas na lógica da edificação de um AE de referência, que já se começou a fabricar, compromete-se, igualmente, este projeto a antecipar o futuro e a desafiar-vos para trilharmos juntos novos caminhos, experienciando novas medidas, novas abordagens pedagógicas, que promovam o reforço da identidade e da cultura da nossa Escola, para que, cada vez mais, possamos ter orgulho de sermos Álvaro Velho.

Queremos Crescer, Crescer Muito!

2. MOTIVAÇÕES

Não constituindo um tópico muito usual em projetos desta natureza considere relevante deixar algumas notas que elencam os aspetos motivacionais mais relevantes na assunção da minha candidatura. Entre outros que deixarei, propositadamente, escapar, elenco quatro pilares determinantes:

2.1. A continuidade do projeto 100(+).4.50

O projeto que antecede esta candidatura deverá ser, salvo melhor opinião, merecedor de continuidade. Continuidade que permita concluir algumas metas preconizadas no projeto 100(+).4.50, mas que ficaram adiadas, face a muitas outras metas/medidas, inicialmente não contempladas, que tiveram que ser geradas em resposta às imprevistas e inúmeras variáveis exógenas que ocorreram no espaço temporal 2017-21 e já elencadas no preâmbulo deste projeto.

Mas, mais do que concluir é tempo de consolidar e maturar as profundas alterações que foram produzidas nos vetores trabalhados nos últimos quatro anos: comunicação, processos, gestão e infraestruturas.

Poderá ser consensual que uma cultura de Escola não se concretize em 4 anos, num só mandato, antes estende-se numa ação necessariamente mais prolongada no tempo, a não ser que se pretenda efetivar uma rutura com o passado imediato e adotar novo modelo estrutural de desenvolvimento da organização.

2.2. Visão sistémica entretanto conquistada

Ter vivenciado este Agrupamento em diferentes e variadas funções, destacando a de Subdiretor garantiu-me uma visão sistémica do mesmo, ou seja, hoje consigo compreender o todo por meio da análise das partes que o formam. E são inúmeras.

Gerir um Agrupamento é muito mais do que ensinar e ensinar é algo tão grande. Gerir um Agrupamento é de uma complexidade tão abrangente que na veste de professor o nunca conseguira imaginar.

Antes de mais é saber liderar e, sobretudo, motivar pessoas, com todas as dificuldades que essa tarefa encerra. Muitas pessoas, com muitas personalidades e com muitas funções. Docentes, alunos, encarregados de educação, assistentes operacionais e assistentes técnicos.

A gestão de uma escola agrega um conhecimento exigente de saberes não só meramente pedagógicos e educativos, mas também financeiros, administrativos, contabilísticos e legais, numa relação, muitas das vezes, intrincada com diversas instituições/serviços, tais como: fornecedores ASE de papelaria, de bufete, fornecedores de bens de equipamento, prestadores de serviços informáticos, de serviços bancários, de conservação de bens móveis e imóveis, de

refeitórios escolares... que implica domínio e conhecimentos muito diversos e distantes à docência.

Implica relações intensas com diversos organismos desde a Autarquia, a Junta de Freguesia, a CPCJ, a Escola Segura, a DGESTE, a DGAE, o IGEFE, a DGEEC, o Tribunal Constitucional, a Saúde Escolar, a Proteção Civil, a APEEAEAV e muitos outros organismos e inúmeros parceiros de projetos.

Implica aprendizagem de plataformas como o Inovar Alunos (na dimensão de Gestão), Inovar Pessoal, Inovar Contabilidade, Inovar Correio, Inovar PAA, Inovar Inventário, o DCS, o SIGE, o SIGO, o SINAGET, o SIGRHE, o DGAEP, a BEP, o Revvase, o Portal Eletrónico das Matrículas, a Plataforma Escola Digital, o ESPAP, a Vortal e outras que complementam a ação de uma Direção.

É nesta multiplicidade de áreas de gestão, às quais se acumulam as relações interpessoais com a Comunidade Educativa, e a componente pedagógica do Ensino que se somam as partes que permitem conduzir o todo.

2.3. Relações afetivas com o Álvaro Velho

Mas não somente a ideia de que me sentirei capaz de dar corpo à continuidade do anterior projeto e de ter conquistado a visão sistémica da gestão complexa e dinâmica de um Agrupamento me move para a candidatura ao cargo de Diretor do nosso Agrupamento. Move-me, igualmente, e sobretudo, o sentimento de pertença a uma organização que me diz muito.

Ter sido aluno nesta escola no já longínquo ano de 1977 faz-me identificar com a “casa”. Há uma ligação afetiva forte, um sentimento indelével de pertença a esta instituição.

Aqui no Álvaro Velho comecei a fazer-me rapaz e sinto que aqui, voltando mais tarde, amadureci muito enquanto homem. Foi também na escola sede do Agrupamento, após longos anos de carreira profissional, que me vi integrar, no Quadro de Agrupamento, reforçando o laço, já vigoroso, que havia à partida.

Por ironia do destino a escola sede do nosso Agrupamento celebra, neste ano de 2021, o seu cinquentenário e eu também, não deixando de ser, a meu ver, um ponto de ligação interessante.

Somados os anos de profissional deste Agrupamento aos anos em que por cá fui estudante, resulta num total de 17. Aqui vivenciei experiências que me enriqueceram enquanto homem e enquanto pessoa. Foi também aqui que encontrei muitos dos meus melhores amigos. Aqui me sinto em casa, junto de uma família!

É, em consequência de tudo isto, uma candidatura também ela muito ligada à emoção!

Antes partir rumo a outro capítulo julgo ser pertinente partilhar convosco o conceito de liderança que subjaz à minha intenção e se fundamenta no conceito de liderança ideal preconizado por Bolívar

“a governança na educação pressupõe que a liderança não é um monopólio hierárquico e reconhece que a liderança deve ser compreendida como uma qualidade emergente numa

organização. A capacidade de mudança depende não do topo, mas de uma liderança diluída e repartida.” (Bolívar, 2012, p.73)

2.4. A equipa do agrupamento de Escolas de Álvaro velho

Fator determinante neste passo dado na minha carreira profissional, foi ter olhado a meu redor e reconhecer o conforto de estar integrado em duas equipas fantásticas que, cúmplices, se fundiram numa só. A equipa de docentes e não docentes do AEAV, e a equipa da Direção.

É minha intenção, poder ter o privilégio de a meu lado continuar a privar, enquanto equipa Diretiva, com aqueles que durante quatro anos assumiram a responsabilidade de gerir o AEAV.

A eles entrego este projeto, com eles o compartilho, deles obtenho importantes contributos.

A todos vós entrego este projeto que terá a flexibilidade e a humildade necessária de vir a ser enriquecido com as vossas ideias e o vosso cunho. Ele terá essa necessária flexibilidade. O projeto *AV 50's e @gora? CCC!*, por muito completo que pretenda ser, não é um projeto acabado, porque o caminho faz-se caminhando. A vosso lado. Com a vossa ajuda, em equipa. E o projeto crescerá, futuramente, no quotidiano, convosco.

3. CURRÍCULO

Opto por apresentar o meu currículo numa versão mais narrativa e consentânea com um Projeto de candidatura ao cargo de Diretor de um AE e não na sua perspetiva formal de *currículo vitae*.

Sou professor de profissão, de paixão e por opção!

Licenciado em Geografia, via de ensino, na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa no ano de 1996.

Ainda antes de concluir Licenciatura, iniciei a minha primeira experiência profissional na docência, grupo 420, disciplina de Geografia, no já distante **ano letivo de 1994/95** na **Escola Secundária dos Casquilhos**. Ainda estudante universitário e já docente do ensino complementar noturno (equivalente ao 10.º e 11.º ano noturno). Tinha 21 anos e ensinava alunos com a idade que perfaço atualmente.

Realizei o meu estágio, **no ano letivo 1995/96**, na **Escola Secundária Alfredo da Silva** com a feliz coincidência de ser o ano do seu cinquentenário com honras de visita do Sr. Presidente da República de então, Sr. Dr. ° Jorge Sampaio. Nesse ano, fui um dos docentes convidados a escrever um artigo intitulado “*Viragem ao Século XXI no âmbito das Novas Acessibilidades da Área Metropolitana de Lisboa*” na publicação do “Livro do Cinquentenário”, aportado com artigos, à data do Ministro da Ciência e Tecnologia, Dr. José Mariano Gago, do Ministro da Educação, Dr. Eduardo Marçal Grilo e do já supramencionado Presidente da República.

Foi-me atribuída a minha primeira **Direção de Turma**, cargo que sempre me foi atribuído até integrar a Direção do AE Álvaro Velho.

No ano escolar de **1996/97 e até 1998/99**, na **Escola Secundária de Santo André**, voltei a lecionar o então sistema de **Unidades Capitalizáveis**, em regime noturno, acumulando com o **ensino secundário** em regime diurno. Nesta escola fui pela primeira vez **coordenador de um projeto de currículo alternativo**, à altura denominado de **9.º ano + 1**. Integrei, ainda, o exigente **Secretariado de Exames** do ensino secundário. Nos últimos dois anos desse triénio (**1997/98 e 1998/99**) fui colocado, em resultado do concurso de docentes, na Escola Básica 2.º e 3.º ciclo da Baixa da Banheira e Escola Secundária Alfredo da Silva, respetivamente, contudo fui requisitado pela Direção da Escola Secundária de Santo André no sentido de dar continuidade ao projeto 9.º ano + 1.

Fruto de uma sentida paixão pela Geografia, pelas questões Ambientais e de Cidadania e sentindo o gosto pela investigação, apresentei, **em 1999**, um projeto à **Plátano Editora**, onde realizei a minha segunda publicação, o **manual de 9.º ano de escolaridade, “Geoambiente”**. Antes tinha já publicado **um caderno de exercícios de 9.º ano de escolaridade** em colaboração com a **Sebenta Editores**.

No regresso à **Escola Secundária dos Casquilhos**, no **ano letivo 1999/2000**, ano em que integrei o Quadro de Zona Pedagógica, fui incumbido de lecionar o **12.º ano de escolaridade** na nova disciplina de IDES, Introdução ao Desenvolvimento Económico e Social. Nesse ano acumulei a **coordenação de um curso de Educação Profissional** na área da Informática. Era a minha segunda experiência na coordenação de percursos alternativos.

Regressei no **ano letivo de 2000/01** à **Escola Secundária Alfredo da Silva** em resultado de uma colocação sem atribuição de componente letiva. Aí, apresentei à Direção de então um projeto de **“Observatório de Qualidade”** que por opção diretiva nunca chegou a existir. Já na altura preconizava a monitorização de processos internos como algo de relevante nas dinâmicas organizacionais.

Neste roteiro por diferentes escolas fui colocado no **ano letivo de 2001/02** na **Escola Padre Abílio Mendes**. Voltei à condição de Coordenador de Currículos Alternativos, tendo, igualmente, sido eleito como **representante disciplinar e como responsável pelo plano de emergência da escola**.

Neste meu périplo por diferentes escolas, felizmente geograficamente localizado, cheguei no **ano letivo de 2006/07** ao **Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho**, onde, **orgulhosamente, permaneço há quinze anos**.

No ano de 2009 e revelando o meu interesse pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) criei um **Blogue intitulado “Geoambiente”**. Hoje possui mais de 150 mil visualizações.

No nosso Agrupamento continuei, como sempre, **Diretor de Turma, inclusive da turma de metodologia Fénix**. Instituí o hábito da **Gala de Finalistas** como celebração do término da ligação dos nossos jovens alunos ao Agrupamento. Ao fim de dois anos no AE Álvaro Velho fui o responsável pelo processo de **Avaliação Externa** no **ano de 2008**. Em consequência dessa experiência integrei e **coordenei a Equipa de Autoavaliação do Agrupamento** nos dois anos letivos seguintes. Fui **representante disciplinar**. Encabecei uma lista ao **Conselho Geral** e integrei-o após a minha eleição para o órgão pelos meus pares. Aí coordenei a **Equipa de Revisão do Regulamento Interno**.

Ainda enquanto docente do AE Álvaro Velho regressei ao gosto pela pesquisa e escrita científica e **publiquei mais dois manuais escolares de Geografia** mais dois manuais escolares de Geografia, desta feita, de 7.º e 8.º anos de escolaridade, intitulados a **Minha Terra 7 e a Minha Terra 8**.

Por essa altura, exerci, igualmente, a função de **Formador de docentes no Centro de Formação de Professores Barreiro Moita**.

No ano de 2016 decidi complementar a minha formação pessoal e concluí a **pós-graduação em Administração Escolar e Administração Educacional, com especialização em Administração Escolar**, na Escola Superior de Educação de Lisboa, em curso acreditado pelo **Conselho Científico e Pedagógico da Formação Contínua com o Registo de Acreditação: CCPFC/CFE-3082/16**.

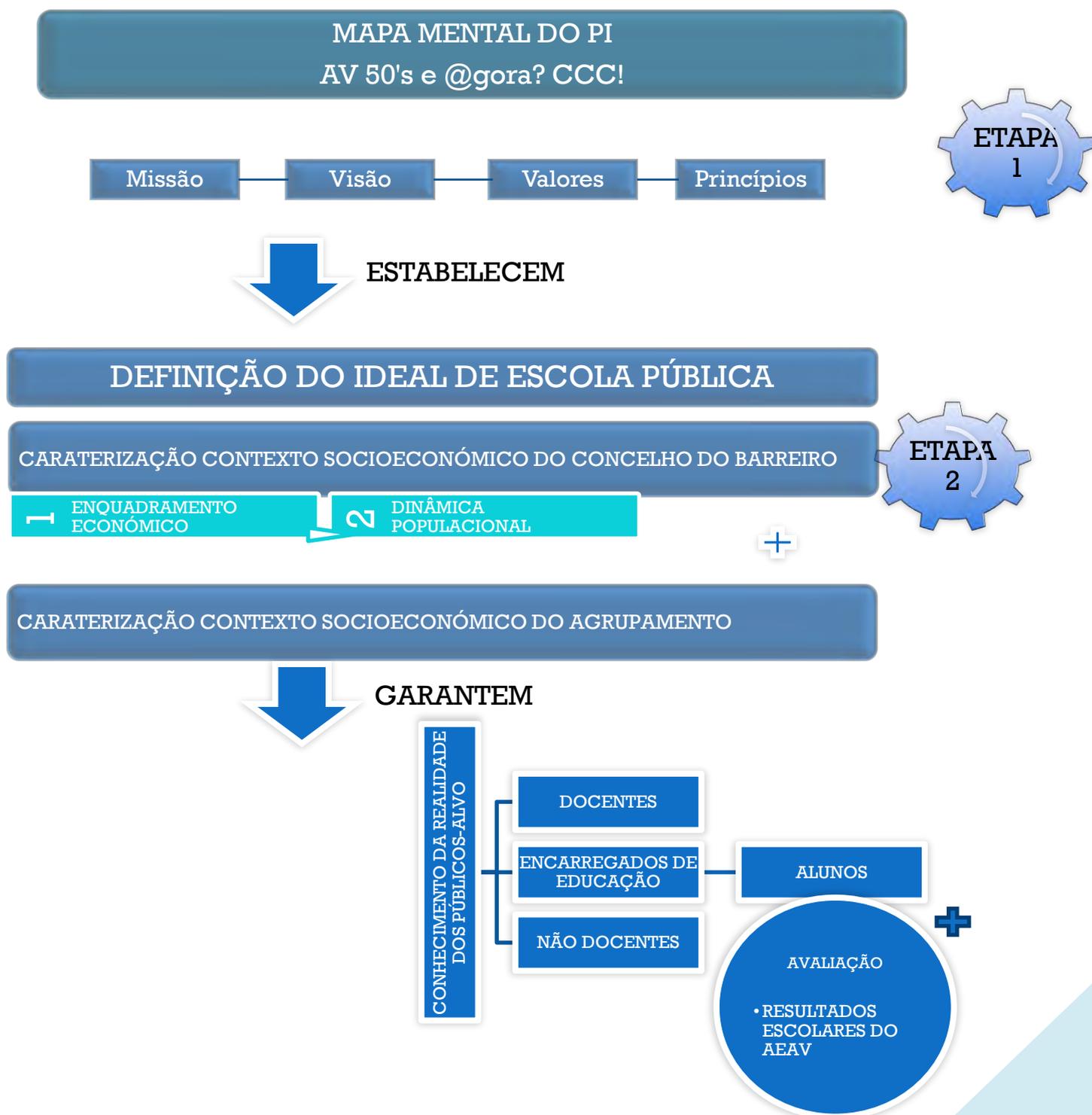
Por fim, em 2017 tive a honra de ser convidado pelo Diretor Luís Miguel Miranda Latas para o cargo de **Subdiretor** que executo, no limite da minha responsabilidade, dedicação e devoção até à data da conceção deste projeto.

No **ano letivo 2018/19 integrei o quadro do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho**.

No **ano letivo de 2020-21** acrescentei mais uma experiência ao meu currículo ao abraçar um convite do Instituto de Geografia e Ordenamento do Território (IGOT) para ser **Professor Cooperante do 2.º ano do Mestrado em Ensino de Geografia**.

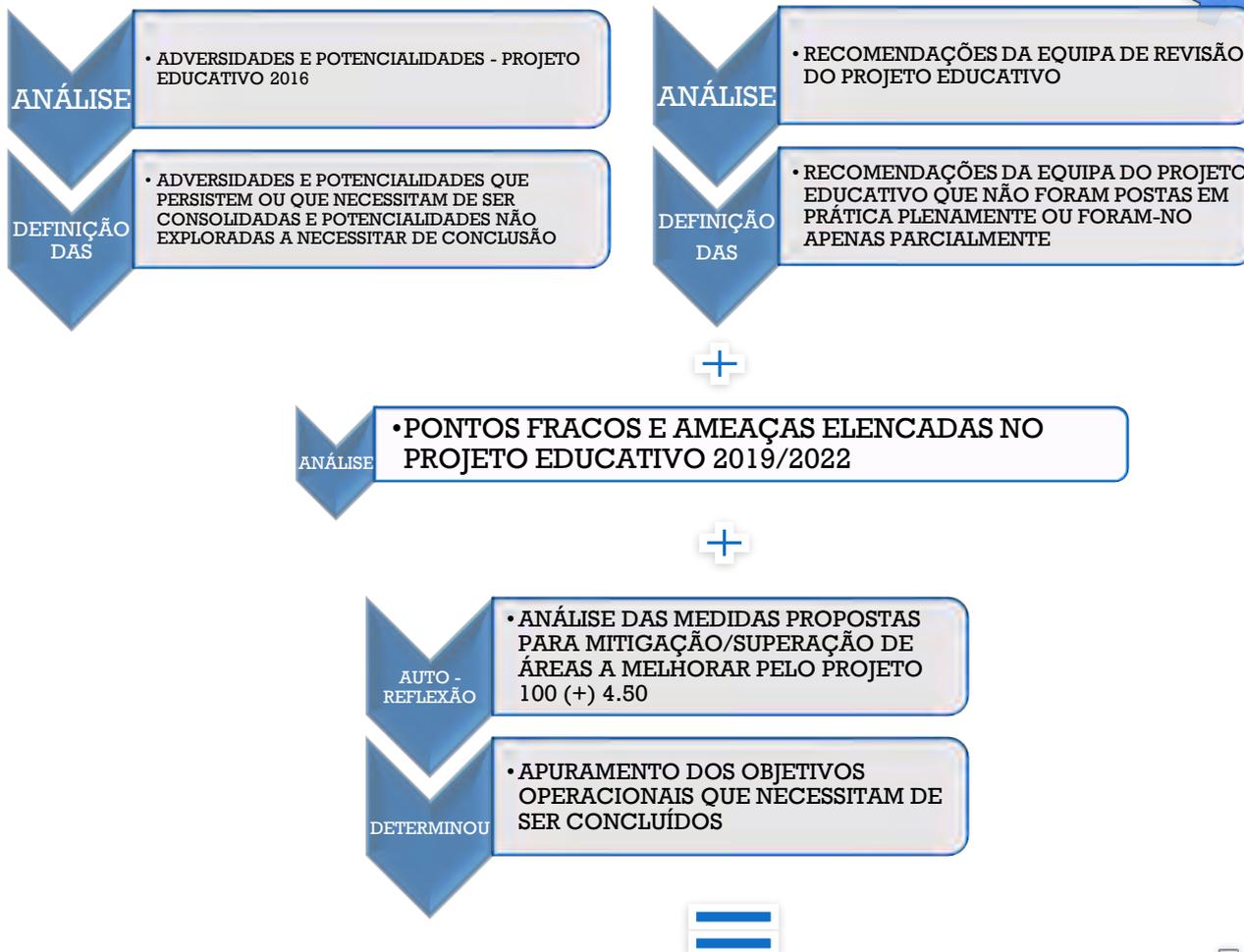
4.ESQUEMA CONCETUAL DO PROJETO AV 50'S E @GORA? CCC!

Para que a leitura do PI seja mais facilitadora e perante um cenário de quadro de diagnóstico que irá ser complexo deixamos um **mapa mental que agregue o raciocínio de encadeamento deste projeto, conduzindo-vos desde a sua génese até ao momento que contempla as medidas a implementar**. Medidas devidamente organizadas pelas linhas de ação, adiante estabelecidas, enquadradas em objetivos operacionais e identificadas em cada um dos vetores: **Concluir, Consolidar e Crescer!**



Complemento do Quadro de Diagnóstico

ETAPA 3



SÍNTESE DO QUADRO DE DIAGNÓSTICO DO PROJETO AV 50's e @gora? CCC!

ETAPA 4

PERMITIU

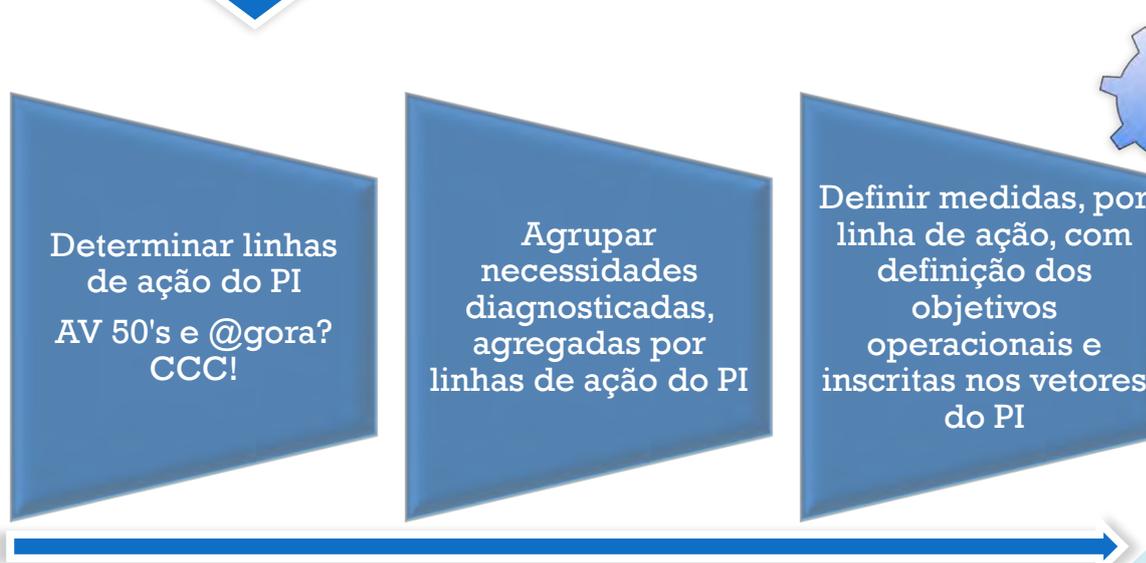


FIGURA 1 – MAPA MENTAL DO PI AV 50'S E @GORA? CCC!

5. MISSÃO

Considero que a missão de um projeto deverá estar em sintonia com a missão definida na Lei de Bases do Sistema Educativo e que se cita seguidamente.

“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.”¹

Em complemento à missão preconizada na Lei de Bases deverá incentivar-se ao cumprimento da missão em vigor no PE no nosso AE e que se passa a transcrever:

As escolas são estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País. É para responder a essa missão em condições de qualidade e equidade, da forma mais eficaz e eficiente possível, que deve organizar-se a governação das escolas.²

Assim, e através da junção da missão da escola pública em geral e do nosso Agrupamento em particular, **este projeto assenta a sua missão no aluno** enquanto centro da nossa ação no qual deveremos primeiramente construir a sua condição de cidadania numa lógica de igualdade e equidade, alicerçada em valores sociais. Ganha essa batalha, devemos prepará-lo para a continuidade da sua formação académica ou profissional de modo a que venha a constituir-se como garante da prosperidade económica, social e cultural da nossa nação.

Em suma, os alunos são o nosso investimento no presente para através deles garantirmos um futuro próspero, para quando lá chegarmos vivermos orgulhosos do nosso passado.

¹ In decreto-lei n.º 75/2008 - Diário da República n.º 79/2008, série I de 2008-04-22

² In Projeto Educativo do Agrupamento Escolas de Álvaro velho 2019/2022.

6. VISÃO

Segundo o PE do nosso Agrupamento é nossa 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.³

Reforçando a perspetiva do nosso PE consideramos que a visão do nosso Agrupamento deverá ser consonante com os atuais desafios de uma sociedade moderna. Assim, as propostas de intervenção deste projeto deverão implementar/reforçar os aspetos organizacionais que coloquem o Agrupamento em paralelo com organizações escolares capazes de dar resposta aos principais aos desafios do século XXI. Queremos continuar a construir um AE que:

- i) Promova o respeito pelo meio ambiente numa lógica de **desenvolvimento sustentável**;
- ii) Incentive comportamentos saudáveis nos seus jovens proporcionando condições para a **prática do desporto**;
- iii) Adote estratégias integradoras de diferentes culturas numa **sociedade cada vez mais multicultural**, dando resposta às consequências da Globalização;
- iv) Cria condições favoráveis à implementação de uma **escola tecnológica** nesta era cada vez mais digital;
- v) Dinamize ações potenciadoras da **criatividade artística**, enquanto forma de expressão saudável dos nossos jovens, desenvolva o gosto pela **investigação científica** pelo **desenvolvimento de projetos**, com aplicação ao quotidiano.

É nossa convicção que abraçando estes desideratos estaremos mais perto de constituirmos um AE de referência e excelência. Para o efetivarmos contamos com todos pois defendemos uma gestão participada. É importante autonomizar os atores educativos e distribuir a responsabilidade na tomada partilhada de decisões. Distribuir responsabilidades significa distribuir e reforçar o papel dos diversos atores educativos.

Com a consecução desta visão estaremos aptos para que cada um dos nossos alunos consiga reunir o perfil desejado à saída da escolaridade obrigatória e se constitua como um cidadão:

- munido de múltiplas literacias que lhe permitam analisar e questionar criticamente a realidade, avaliar e selecionar a informação, formular hipóteses e tomar decisões fundamentadas no seu dia a dia;
- livre, autónomo, responsável e consciente de si próprio e do mundo que o rodeia;
- capaz de lidar com a mudança e com a incerteza num mundo em rápida transformação;

- que reconheça a importância e o desafio oferecidos conjuntamente pelas Artes, pelas Humanidades e pela Ciência e a Tecnologia para a sustentabilidade social, cultural, económica e ambiental de Portugal e do mundo;
- capaz de pensar crítica e autonomamente, criativo, com competência de trabalho colaborativo e com capacidade de comunicação;
- apto a continuar a aprendizagem ao longo da vida, como fator decisivo do seu desenvolvimento pessoal e da sua intervenção social;
- que conheça e respeite os princípios fundamentais da sociedade democrática e os direitos, garantias e liberdades em que esta assenta;
- que valorize o respeito pela dignidade humana, pelo exercício da cidadania plena, pela solidariedade para com os outros, pela diversidade cultural e pelo debate democrático;
- que rejeite todas as formas de discriminação e de exclusão social.⁴

⁴ In Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória

7. VALORES

Nos mais diversos estudos sobre valores humanos prevalentes na sociedade moderna destaca-se o estudo dos autores Schwartz e Bilsky (1987). Estes autores entendem os valores como representações cognitivas de três tipos de necessidades humanas: **biológicas, interacionais** - visando a coordenação da interação interpessoal -, e **socioinstitucionais**, com vista ao bem-estar e sobrevivência dos grupos e da sociedade.

Segundo a perspectiva destes autores os valores consistem em metas que atendem a interesses individuais, coletivos, ou ambos, e referem-se a diferentes domínios motivacionais.

É com base na perspectiva de conjugar interesses individuais e coletivos que resulta a minha concordância com os supramencionados autores, embora reconhecendo que na sociedade moderna existem valores que necessitam de ser burilados ou olhados numa outra perspectiva, na perspectiva correta.

Neste ponto defenderei, por um lado, os valores que devem reger a ação dos **adultos, profissionais do Agrupamento** – valores da organização - que deverão ser garantes da consecução dos valores que pretendemos gerar nos nossos alunos, **os nossos jovens cidadãos**.

Note-se que estes valores não são valores defendidos pelos autores, nem por nós, como moralmente corretos (se é que poderá haver uma aceitação do termo moralmente correto), mas são, sim, os valores predominantes dos indivíduos, após estudo dos seus comportamentos, na sociedade atual, muito competitiva, por vezes individualista e, no limite até egoísta. Assim, sobre alguns valores abaixo discriminados poderemos, e deveremos, ter um olhar crítico e o exercício a que nos propomos é, sendo conhecedores da sua prevalência, em que perspectiva é que deverão ser enquadrados numa organização, de modo a não constituírem um entrave ao seu funcionamento, antes, pelo contrário, constituam uma mais-valia.

Deste modo, no próximo ponto procuramos adequar alguns desses valores ao entendimento que fazemos de como poderão ser úteis à nossa organização, uma vez olhados na perspectiva correta.

7.1. Valores organizacionais – transversais a todos os profissionais

Como podemos reparar na figura 2 são quatro os eixos que regulam os principais valores humanos da sociedade atual: **Autotranscendência, Conservação, Autopromoção e Abertura à Mudança**.

Estrutura e organização dos valores humanos



FIGURA 2 – ESQUEMA DA ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DOS VALORES HUMANOS: FONTE: SCHWARTZ, 1992 IN JORNAL O PÚBLICO.

***Autotranscendência:** A capacidade que o Homem deve ter de se elevar, de cortar as amarras do individualismo e de atravessar limites para conquistar um propósito. Para tal consecução deverá cultivar os valores do **Universalismo** e da **Benevolência**.*

. **Universalismo** – No sentido em que fazemos parte de um todo e que cada um tem um papel essencial nesse todo, no nosso universo.

. **Benevolência** – Olhada na lógica da promoção do bem e a estima pelo outro, valores que conduzem a ambientes organizacionais de relações próximas e de apoio incondicional entre todos.

***Conservação:** Conservar é proteger o nosso legado e o nosso património e, para tal desiderato, é também necessária uma dose equilibrada de **Conformismo/Tradição** e **Segurança**.*

. **Conformismo/Tradição** – Conformismo no entendimento da aceitação de normas e valores preestabelecidos que preservem as tradições que cimentam a identidade e a história de uma organização. Porque uma organização também se faz da sua história.

. **Segurança**- Enquanto sinónimo de garantia, firmeza, estabilidade e confiança. Todos eles adjetivos fortes que, existindo numa organização, permitem extrair o melhor de cada um de nós e trilhar caminhos de sucesso.

***Autopromoção:** Valor controverso, mas que, despido do narcisismo que lhe muitas vezes é afeto, tem um desígnio maior: o da realização pessoal. Vejamos os valores associados que o consubstanciam este eixo - **poder, realização e hedonismo**.*

. **Poder**- Não se pode olhar o poder apenas como domínio, controle ou lado ativo de uma relação de imposição. Na sua dimensão social, como o defendemos aqui, o poder exerce-se através da procura de outros objetivos, ou seja, na capacidade de o indivíduo obter o sucesso independentemente das resistências que se lhe possam surgir. Uma organização onde todos busquem o poder na lógica não do domínio, mas na consecução do seu sucesso, contribuirá, em muito, para o sucesso de toda a sua organização.

. **Realização**- Este valor está intimamente ligado ao poder que cada um de nós pode efetivar. Sendo o poder equivalente a capacidade, deduz-se que a capacidade conduz à realização. Uma organização não se distingue somente por orientar os seus colaboradores para a realização das tarefas, mas, sobretudo, pela capacidade de, na atribuição dessas tarefas, conseguir realizar o indivíduo.

. **Hedonismo** – A procura do bem-estar individual e do prazer. Uma organização que procura o bem-estar de todos na execução das suas tarefas, consegue estimular o prazer e o mesmo conduz à felicidade. A felicidade é condição do sucesso.

*Abertura à mudança – O mundo tem sofrido contínuas mudanças e a organização escolar tem que acompanhar essas mudanças devendo formar jovens enquadrados nas novas exigências da sociedade. Para que esse desiderato se constitua como uma realidade, nós adultos, nós organização, temos que ser os primeiros a aceitar a mudança e a colocá-la em prática nas nossas ações. A chave mestra para a mudança na educação está nos seus profissionais e tal implica a **estimulação** e a **autonomia**.*

. **Estimulação**- Na lógica de abertura à mudança tem que existir um investimento na estimulação para a criatividade e inovação. Inovar (pensar diferente) permite crescer, progredir, avançar e acompanhar as mudanças e, por vezes, provocar novas mudanças. Inovar sem criatividade não é realmente inovar. Hoje em dia os profissionais de uma organização devem ser estimulados a inovar com criatividade, pois só assim se construirá uma cultura organizacional diferenciada das demais e capaz de garantir o seu sucesso.

. **Autonomia** – Aqui deverá defender-se a autonomia individual, embora enquadrada na consecução dos objetivos do todo, e a autonomia organizacional. Na lógica da autonomia individual, cada um deverá de acordo com os princípios, valores e missão da organização ser capaz de realizar com êxito as suas funções e de tomar decisões que o beneficiem e, simultaneamente, beneficiem o todo. Na perspectiva da autonomia organizacional, deverá a nossa organização conseguir reger-se pelos nossos princípios e objetivos acreditando que, através deles, obteremos a excelência.

7.2. Valores a incutir nos nossos alunos, caraterísticos da nossa cultura de escola

A partir da consecução dos valores organizacionais pelos quais deveremos reger a nossa ação, argumentados no subcapítulo anterior, deveremos ser capazes de dar resposta aos valores definidos no perfil de competência dos alunos à saída da escolaridade obrigatória, que se transcrevem e são parte integrante da figura 3:

• **Responsabilidade e integridade** – Respeitar-se a si mesmo e aos outros; saber agir eticamente, consciente da obrigação de responder pelas próprias ações; ponderar as ações próprias e alheias em função do bem comum.

• **Excelência e exigência** – Aspirar ao trabalho bem feito, ao rigor e à superação; ser perseverante perante as dificuldades; ter consciência de si e dos outros; ter sensibilidade e ser solidário para com os outros.

• **Curiosidade, reflexão e inovação** – Querer aprender mais; desenvolver o pensamento reflexivo, crítico e criativo; procurar novas soluções e aplicações.

- **Cidadania e participação** – Demonstrar respeito pela diversidade humana e cultural e agir de acordo com os princípios dos direitos humanos; negociar a solução de conflitos em prol da solidariedade e da sustentabilidade ecológica; ser interventivo, tomando a iniciativa e sendo empreendedor.
- **Liberdade** – Manifestar a autonomia pessoal centrada nos direitos humanos, na democracia, na cidadania, na equidade, no respeito mútuo, na livre escolha e no bem comum.

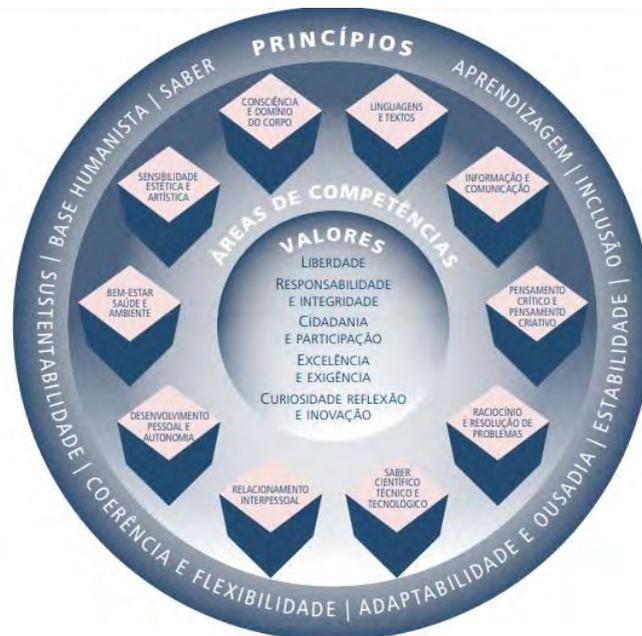


FIGURA 3 - ESQUEMA CONCEPTUAL DO PERFIL DOS ALUNOS À SAÍDA DA ESCOLARIDADE OBRIGATÓRIA

8. PRINCÍPIOS

Os princípios que norteiam o projeto AV50's e @gora? CCC! têm que estar adequados àquela que é a sua visão, a sua missão e os seus valores. Deverão, igualmente, respeitar, ou porventura, complementar os princípios assumidos no nosso PE, que são os seguintes:

“... neste Projeto Educativo encontram-se estruturados e integrados em princípios orientadores das políticas e práticas educativas. 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.”*

A estes princípios deverão acrescentar-se aqueles que estão preconizados na lei de bases do sistema educativo (**princípios organizativos**), e que são transversais às organizações escolares, destacando-se, de entre eles, a obrigação de:

- O direito a uma **justa e efetiva igualdade de oportunidades** no acesso e sucesso escolares;
- **Não defender quaisquer diretrizes filosóficas, estéticas, políticas, ideológicas ou religiosas;**
- Dar resposta às necessidades resultantes da realidade social, contribuindo para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos indivíduos, incentivando a **formação de cidadãos livres, responsáveis, autónomos e solidários** e valorizando a dimensão humana do trabalho.
- Promover o **desenvolvimento do espírito democrático e pluralista**, respeitador dos outros e das suas ideias, aberto ao diálogo e à livre troca de opiniões, formando cidadãos capazes de julgarem com espírito crítico e criativo o meio social em que se integram e de se empenharem na sua transformação progressiva;
- Defender a identidade nacional, no quadro da tradição universalista europeia e da crescente interdependência e **necessária solidariedade entre todos os povos do Mundo;**
- Realizar o educando, através do pleno desenvolvimento da personalidade, da formação do carácter e da **cidadania**, preparando-o para uma reflexão consciente sobre os valores espirituais, estéticos, morais e cívicos e proporcionando-lhe um **equilibrado desenvolvimento físico;**
- Assegurar a **formação cívica e moral dos jovens;**
- Assegurar o **direito à diferença**, mercê do respeito pelas personalidades e pelos projetos individuais da existência, bem como da consideração e valorização dos diferentes saberes e culturas;
- Desenvolver a **capacidade para o trabalho** e proporcionar, com base numa sólida formação geral, uma formação específica para a ocupação de um justo lugar na vida ativa que permita ao indivíduo prestar o seu contributo ao progresso da sociedade em consonância com os seus interesses, capacidades e vocação;

- Contribuir para a **realização pessoal e comunitária dos indivíduos**, não só pela formação para o sistema de ocupações socialmente úteis, mas ainda pela prática e aprendizagem da utilização criativa dos tempos livres;
- Assegurar a **igualdade de oportunidade para ambos os sexos**, nomeadamente através das práticas de coeducação e da orientação escolar e profissional, e sensibilizar, para o efeito, o conjunto dos intervenientes no processo educativo;
- Contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos, através da adoção de estruturas e **processos participativos na definição da política educativa**, na administração e gestão do sistema escolar e na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo, em especial os alunos, os docentes e as famílias.

No cumprimento destes princípios (os da nossa organização, plasmados no PE e os definidos na Lei de Bases do Sistema Educativo) deveremos conseguir atingir os **princípios do Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória** e que se passam a descrever:

A. Base humanista – A escola habilita os jovens com saberes e valores para a construção de uma sociedade mais justa, centrada na pessoa, na dignidade humana e na ação sobre o mundo enquanto bem comum a preservar.

B. Saber – O saber está no centro do processo educativo. É responsabilidade da escola desenvolver nos alunos a cultura científica que permite compreender, tomar decisões e intervir sobre as realidades naturais e sociais no mundo. Toda a ação deve ser sustentada por um conhecimento sólido e robusto.

C. Aprendizagem – As aprendizagens são essenciais no processo educativo. A ação educativa promove intencionalmente o desenvolvimento da capacidade de aprender, base da educação e formação ao longo da vida.

D. Inclusão – A escolaridade obrigatória é de e para todos, sendo promotora de equidade e democracia. A escola contemporânea agrega uma diversidade de alunos tanto do ponto de vista socioeconómico e cultural como do ponto de vista cognitivo e motivacional. Todos os alunos têm direito ao acesso e à participação de modo pleno e efetivo em todos os contextos educativos.

E. Coerência e flexibilidade – Garantir o acesso à aprendizagem e à participação dos alunos no seu processo de formação requer uma ação educativa coerente e flexível. É através da gestão flexível do currículo e do trabalho conjunto dos professores e educadores sobre o currículo que é possível explorar temas diferenciados, trazendo a realidade para o centro das aprendizagens visadas.

F. Adaptabilidade e ousadia – Educar no século XXI exige a perceção de que é fundamental conseguir adaptar-se a novos contextos e novas estruturas, mobilizando as competências, mas também estando preparado para atualizar conhecimento e desempenhar novas funções.

G. Sustentabilidade – A escola contribui para formar nos alunos a consciência de sustentabilidade, um dos maiores desafios existenciais do mundo contemporâneo, que consiste no estabelecimento, através da inovação política, ética e científica, de relações de sinergia e simbiose duradouras e seguras entre os sistemas social, económico e tecnológico e o Sistema

Terra, de cujo frágil e complexo equilíbrio depende a continuidade histórica da civilização humana.

H. Estabilidade – Educar para um perfil de competências alargado requer tempo e persistência. O Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória permite fazer face à evolução em qualquer área do saber e ter estabilidade para que o sistema se adeque e produza efeitos.

9. CARATERIZAÇÃO DO CONTEXTO SÓCIO-ECONÓMICO DO CONCELHO DO BARREIRO

A Escola Álvaro Velho, escola sede do Agrupamento, entrou em funcionamento no ano letivo de 1963/ 64, como Escola Técnica Elementar anexa à Escola Alfredo da Silva. Só em 17 de outubro de 1971 foram inauguradas as atuais instalações da Escola Preparatória de Álvaro Velho. Por curiosidade refira-se que estas instalações custaram à data 17 047 contos.

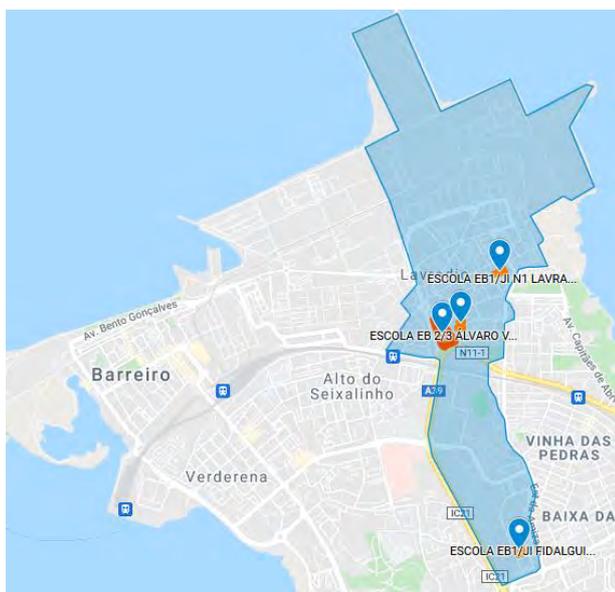


FIGURA 4 – MAPA DA ÁREA DE INFLUÊNCIA DO AGRUPAMENTO (GOOGLE MAPS)

O Agrupamento tem como patrono a figura de Álvaro Velho, que se pensa ser originário do Barreiro, e que acompanhou 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.

Homologado em agosto de 2003 o AEAV é formado por quatro escolas geograficamente próximas, como se pode constatar pelas imagens do Google Maps (área de influência) e do Google Earth (da esquerda para a direita: 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.



FIGURA 5 – LOCALIZAÇÃO DAS ESCOLAS QUE CONSTITUEM O AEAV (GOOGLE EARTH)

Localiza-se, portanto, no Concelho do Barreiro que acusa uma perda gradual do seu número de habitantes, dado que, no ano de 2010, possuía 78 969 habitantes e apenas 75 283 em 2019.⁵

⁵ <https://www.pordata.pt/Municipios>, acedido em 01 de abril de 2021

O AEA V serve essencialmente a população do Lavradio que no Censos de 2011 registava cerca de 14400 habitantes.

9.1. Enquadramento socioeconómico do concelho

Com todas as suas escolas localizadas na anteriormente denominada freguesia do Lavradio, hoje União de Freguesias de Barreiro e Lavradio, o Agrupamento está situado num concelho que na última década viu diminuir o número de desempregados inscritos no Centro de Emprego (de 4 316 em 2010 passamos a 2 879 em 2019).⁶ Sem dados concretos é de esperar, que à data da execução deste projeto e em função da pandemia, o número de desempregados, certamente, tenha voltado a aumentar.

Segundo o documento da Revisão da Carta Educativa do Barreiro “... em 2001, a taxa de desemprego era de 9,5% no Barreiro e 7,5% na Área Metropolitana de Lisboa (AML). Dez anos mais tarde, esta taxa situa-se acima dos 15%, bem mais elevada do que a taxa registada na AML. Atualmente assiste-se a uma inversão deste agravamento, com o número de desempregados inscritos no Centro de Emprego do Barreiro a diminuir desde 2013, num claro sinal positivo. No entanto, o peso dos desempregados de longa duração (inscritos há mais de 1 ano) tem-se vindo a acentuar, pois se representavam 33% do total em 2009, em 2018, constituíam já 51% dos inscritos. Este constitui um indicador sensível, na medida em que é sintomático das dificuldades de reinserção no mercado de trabalho, dos que se encontram em situação de desemprego há mais tempo.”⁷

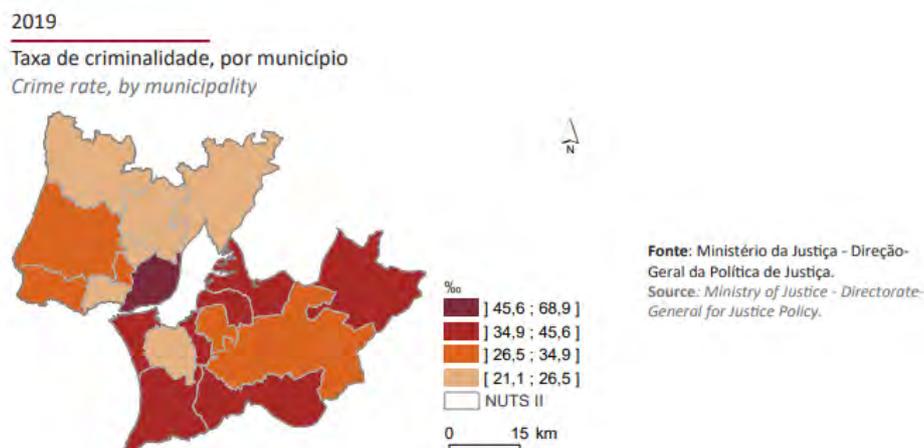


FIGURA 6 – TAXA DE CRIMINALIDADE, POR MUNICÍPIO

Poderá estabelecer-se como relação quase direta a instabilidade profissional com a taxa de criminalidade representada na figura 6 e onde se pode constatar que o concelho do Barreiro se encontra na segunda classe mais alta.

No que respeita à população ativa (população entre os 15 e os 64 anos) há a registar uma redução efetiva do seu peso percentual que passou de 64,8% da população total em 2010 para 59,5% em 2021. A maioria da sua população empregada (essencialmente no setor de comércio e serviços)

⁶ <https://www.pordata.pt/Municipios>, acedido em 01 de abril de 2021

⁷ Revisão da Carta Educativa do Barreiro

apresenta como habilitação dominante o 3º Ciclo/Secundário e uma das menores taxas concelhias de população empregada com licenciatura de ensino superior.

É também dos concelhos da AML com as mais elevadas permissões (encontra-se na classe mais elevada) de beneficiários do rendimento social de inserção da segurança social, como se pode verificar pela figura 7.

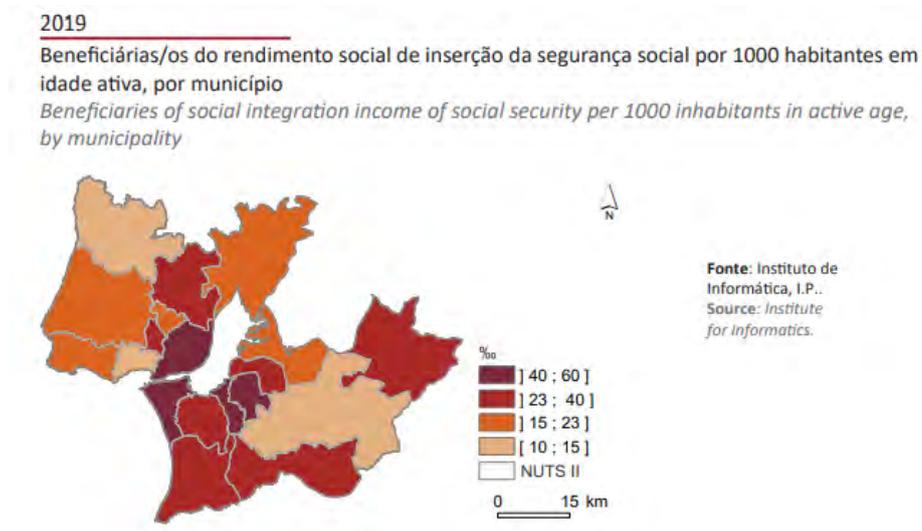


FIGURA 7 – BENEFICIÁRIOS (AS) DO RENDIMENTO SOCIAL DE INSERÇÃO DA SEGURANÇA SOCIAL POR 1000 HABITANTES EM IDADE ATIVA, POR MUNICÍPIO

À contrariar o facto de estarmos inseridos na classe mais elevada dos beneficiários de rendimento social de inserção da segurança social surgem os dados relativos à evolução histórica de alunos que solicitam nos serviços administrativos o apoio da ASE, como podemos constatar pelas figuras 8 e 9.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE ALUNOS QUE REQUERERAM O APOIO DA AÇÃO SOCIAL ESCOLAR (ASE)- POR CICLO DE ESCOLARIDADE						
ESCALÃO A	TENDÊNCIA	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
2.º CICLO		99	107	88	82	81
3.º CICLO		145	131	120	126	86
TOTAL		244	238	208	208	167

FIGURA 8 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE ALUNOS, DE ESCALÃO A, QUE REQUERERAM O APOIO DA ASE – POR CICLO DE ESCOLARIDADE ENTRE OS ANOS LETIVOS DE 2016/2017 E 2020/21

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE ALUNOS QUE REQUERERAM O APOIO DA AÇÃO SOCIAL ESCOLAR (ASE)- POR CICLO DE ESCOLARIDADE

ESCALÃO B		TENDÊNCIA	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
2.º CICLO			53	41	32	36	46
3.º CICLO			67	74	83	60	46
TOTAL			120	115	115	96	92

FIGURA 9 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE ALUNOS, DE ESCALÃO B, QUE REQUERERAM O APOIO DA ASE – POR CICLO DE ESCOLARIDADE ENTRE OS ANOS LETIVOS DE 2016/2017 E 2020/21

De facto, observando atentamente a evolução do número de alunos beneficiários dos escalões A e B da ASE, verifica-se uma redução gradual do número de apoios solicitados nos nossos serviços administrativos.

Esta realidade é pouco consentânea com o estudo económico da população do concelho do Barreiro. Como forma de confirmação da baixa capacidade socioeconómica da população do concelho do Barreiro apresentamos outro dos indicadores mais estudados para aferir o **poder de compra da população: o consumo de energia elétrica pelas famílias**. Dado que quanto mais elevado for este consumo melhor é a qualidade de vida da população, podemos concluir, com o auxílio da análise da figura 10, que o concelho do Barreiro tem dos menores consumos de energia elétrica da AML, retirando-se daqui a conclusão que a qualidade de vida dos habitantes do concelho do Barreiro será menor do que em outros dos concelhos da AML.

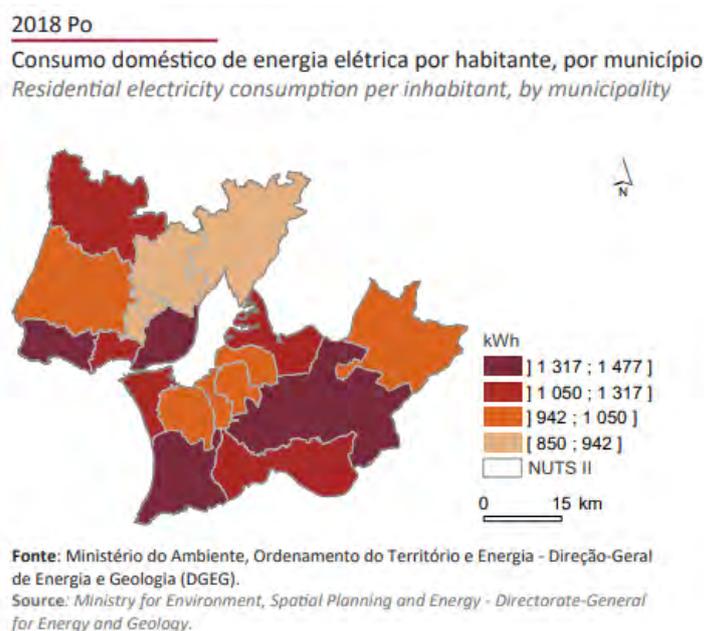


FIGURA 10 – CONSUMO DOMÉSTICO DE ENERGIA ELÉTRICA POR HABITANTE, POR MUNICÍPIO

A reforçar a análise do indicador do poder de compra a figura 11 demonstra que o **ganho médio mensal da população do concelho do Barreiro** se encontra na classe dos 1014 e 1251 euros mensais, **constituindo-se como a segunda classe mais baixa da AML**.

2018

Ganho médio mensal dos/as trabalhadores/as por conta de outrem nos estabelecimentos, por município

Mean monthly earning of employees in establishments, by municipality

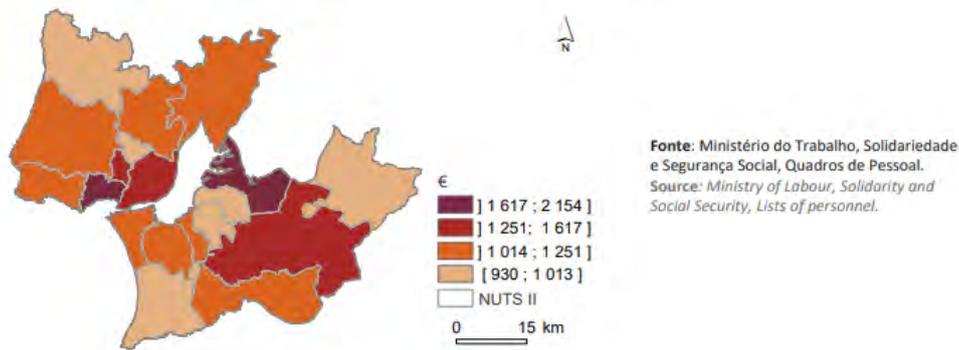


FIGURA 11 – GANHO MÉDIO MENSAL DOS TRABALHADORES POR CONTA DE OUTREM NOS ESTABELECIMENTOS, POR MUNICÍPIO

Em virtude desta situação económica será natural que o **concelho do Barreiro se destaque na AML pelo valor da dívida** (integrado na segunda classe mais elevada) por habitante, como demonstrado na figura 12.

2019 Po

Dívida por habitante, por município

Debt per inhabitant, by municipality

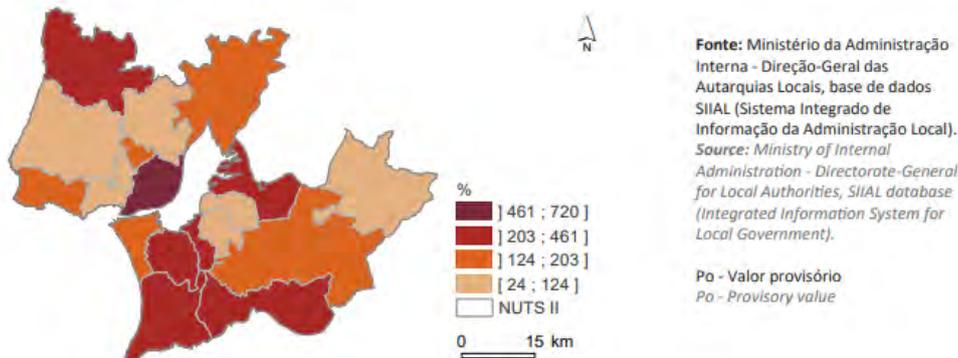


FIGURA 12 – DÍVIDA POR HABITANTE, POR MUNICÍPIO

9.2. Dinâmica demográfica do concelho

Pertencendo o Barreiro a um distrito com uma população relativamente jovem, em termos comparativos com os valores médios do Continente, o Concelho do Barreiro apresenta indicadores que contrariam essa realidade, pois o índice de dependência dos idosos de 44,6 por cada 100 pessoas em idade ativa.⁸

Em relação ao índice atual de envelhecimento, índice que representa o número de idosos por

⁸ Fontes de Dados: INE - Estimativas Anuais da População Residente, Fonte: PORDATA, Última atualização: 2020-06-16

cada 100 jovens, o valor do concelho do Barreiro é de 190, quando a média nacional é de 161.⁹ A evolução deste indicador aponta a um crescimento muito significativo quando comparado com os resultados de anos anteriores – 33.8 em 1981, 60.2 em 1991 e 147 em 2010. **Atualmente a percentagem de idosos (65 e mais anos) face à população total é de 26,5%.**

As classes mais jovens estão muito contraídas, representando os menores de 15 anos apenas cerca de 14% da população total, acusando os baixos níveis de natalidade que, entretanto, se começaram a observar.

Daqui se poderá deduzir que o número de alunos deverá diminuir progressivamente nos próximos quatro anos. Aliás os números são evidentes visto que em 2010 existiam 14 856 alunos a frequentar o ensino não superior e em 2019 esse número baixou para 13 986.

Este cenário de evidente envelhecimento populacional, como se pode verificar na figura 11, da população do Lavradio/Barreiro, justifica-se por uma baixa taxa bruta de natalidade (8.8‰), abaixo da média da área metropolitana de Lisboa (AML) (10,4‰), e da considerável taxa bruta de mortalidade de 12.2‰ contra 9,9‰ da AML. Em consequência desta realidade **observa-se uma evolução negativa do saldo natural** prevalecendo, em proporções cada vez mais elevadas, o número de óbitos sobre o número de nascimentos.

Esta realidade encontra-se bem patente na figura 13 que destaca o Barreiro como o Concelho em evidência no índice de longevidade, de envelhecimento e de dependência de idosos.

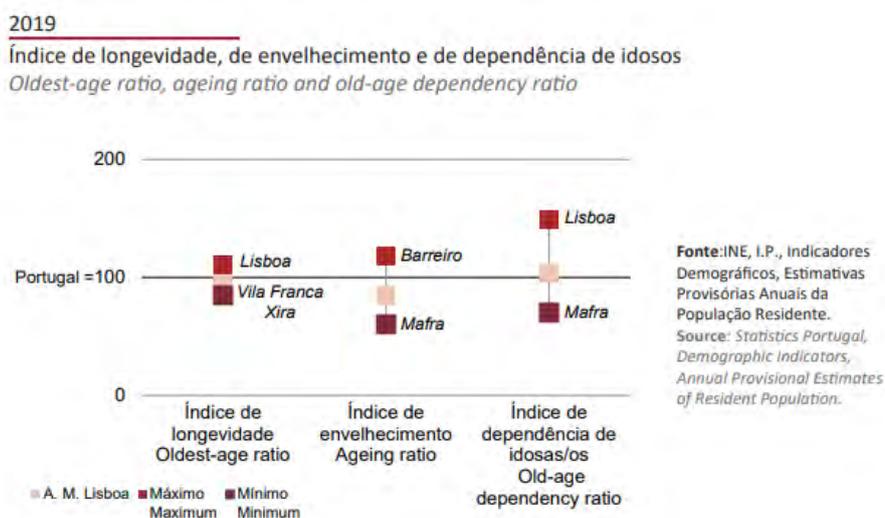


FIGURA 13 – ÍNDICE DE LONGEVIDADE, DE ENVELHECIMENTO E DE DEPENDÊNCIA DE IDOSOS, EM 2019

9.2.1. POPULAÇÃO ESTRANGEIRA

A população estrangeira é outro dado relevante para a presente caracterização, dada a pressão que coloca às respostas educativas das escolas, nomeadamente no ensino da Língua Portuguesa Não Materna (PLPNM). E, neste particular, este tipo de população tem vindo a

⁹ Fontes/Entidades: INE, PORDATA, última atualização: 2020-06-16

aumentar gradualmente, pois em 2010 constituía 4,2% da população total do concelho e já representava 5,5% em 2019, significando um total de aproximadamente 4 100 pessoas.

De salientar que na **população estrangeira** a quem foi concedido título de residente encontramos numa posição intermédia na AML, integrando a classe de 1 a 1,8 estrangeiros por cada 100 habitantes (figura 14).

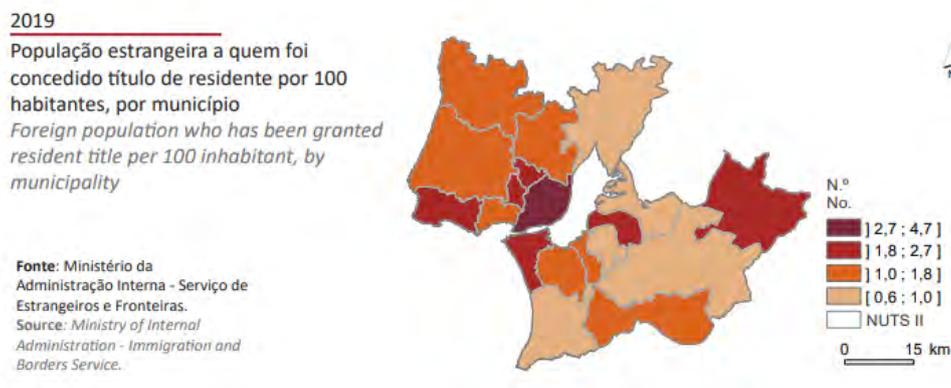


FIGURA 24 – POPULAÇÃO ESTRANGEIRA A QUEM FOI CONCEDIDO TÍTULO DE RESIDENTE POR 1000 HABITANTES

Na proporção de casamentos entre portugueses /as e estrangeiro/as, por município, encontramos numa posição bem mais elevada, conforme comprova figura 15, ocupando a primeira classe respeitante de 26,2 a 32,4%.

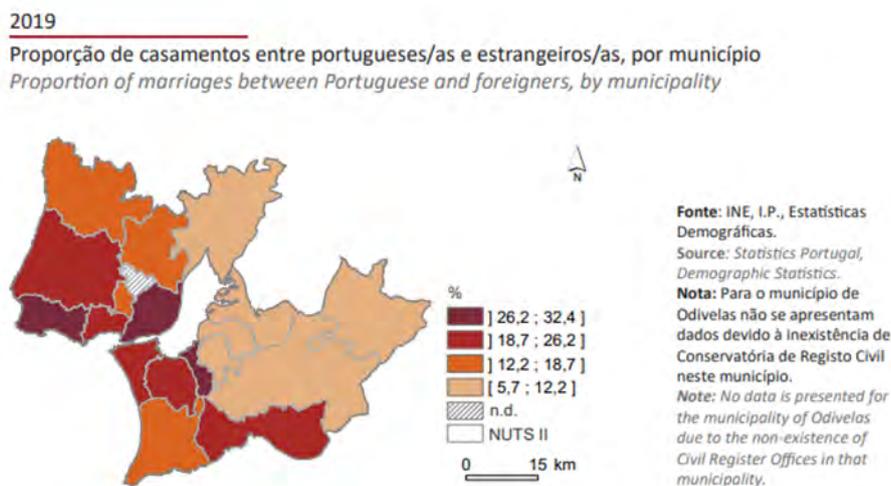


FIGURA 15 - PROPORÇÃO DE CASAMENTOS ENTRE PORTUGUESES/AS E ESTRANGEIROS/AS, POR MUNICÍPIO

9.3. Caracterização do contexto socioeconómico do AEAV

Apesar dos programas escolares do ensino público serem universais, deve cada organização escolar, para os concretizar, ter em consideração o seu meio envolvente, no âmbito da autonomia da sua política educativa. Assim, importa considerar as seguintes conclusões sustentadas na análise do capítulo anterior:

- *Uma importante franja de população é marcada pelo desemprego ou situação laboral precária, de rendimentos pouco elevados e vários dependentes de rendimentos de reinserção social;*
- *Um Concelho economicamente pouco pujante economicamente em resultado de uma diminuição da sua população ativa, caracterizada pela predominância de níveis médios de instrução;*
- *População envelhecida, em resultado do baixo número de jovens, que tendem a diminuir, como consequência de uma baixa taxa de natalidade;*

O AEAV nos últimos anos, e em particular a sua escola sede, tem sido também 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 o número de alunos oriundos da Baixa da Banheira que integram o AEAV não representar, percentualmente, valores muito elevados não será relevante efetuar um estudo tão detalhado da sua condição socioeconómica, até porque do conhecimento efetivo que possuímos destas famílias elas enquadram-se em contextos socioeconómicos mais desfavorecidos, **não constituindo, assim, um “input” de superior condição socioeconómica ao contexto já descrito, antes pelo contrário.**

9.4. Dados sociais da comunidade educativa

De maneira a que se possa estabelecer **uma análise comparativa entre os dados socioeconómicos do Concelho do Barreiro e os referentes à nossa comunidade educativa** (centrada na Vila do Lavradio), e de maneira a garantir maior fiabilidade das conclusões já apresentadas, efetuamos **a comparação com os dados sociais dos inquiridos no Inquérito à Satisfação da Comunidade Educativa** realizado durante o ano de 2019. E para que essa análise seja ainda mais profícua consideramos, igualmente, a análise evolutiva de 2015¹⁰ para 2019¹¹.

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 AEAV:

¹⁰ 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%.

¹¹ O mesmo inquérito foi elaborado em 2019 para um total de 1 348 inquiridos com uma taxa média de resposta de aproximada dos 70%, com um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 4,2%.

9.4.1. Quadro social tipo – encarregado de educação AEA – 2015/2019

INDICADOR	ITEM	2015 (%)	2019 (%)
ENCARREGADO DE EDUCAÇÃO	Acompanha a vinda para a escola do seu educando a pé	23	22,4
	Acompanha a vinda para a escola do seu educando em viatura particular	51	49,4
	Tem entre 31-40 anos de idade	46	35,3
	Tem entre 41-51 anos de idade	45	57
	É do sexo feminino	80	81,9
	O grau de parentesco é o de mãe	77	79,9
	Apresenta como habilitações o 3ºCiclo/Secundário	59	52,8
	Vive no Lavradio	59	64,3
	Está empregado	74	84,4
	O seu educando almoça na escola (refeitório) 3 ou mais vezes por semana	-	46,1
	O educando é abrangido pelo ASE – Escalão a ou B	-	30,6

TABELA 1 - QUADRO SOCIAL TIPO – ENCARREGADO DE EDUCAÇÃO AEA – 2015/2019

Da análise da tabela 1, reforçaram-se as ideias sentidas na caracterização do contexto socioeconómico do Concelho do Barreiro, destacando-se que:

- a maioria dos encarregados de educação apresenta habilitações literárias até ao 12.º ano de escolaridade (podendo acrescentar-se que no ano de 2019 cerca de 15% apresenta apenas como escolaridade a conclusão de 2.º e/ou 3.º ciclo);
- a taxa de desemprego atinge aproximadamente os 15%;
- a idade média do EE aumentou significativamente;
- aproximadamente 1/3 dos alunos do Agrupamento beneficia da ASE.

9.4.2. Quadro social tipo – docente – 2015/2019

INDICADOR	ITEM	2015 (%)	2019 (%)
DOCENTE	Tem entre 41-50 anos de idade	49	51,6
	É licenciado ¹²	71	68,1
	Pertence ao Quadro de efetivos do Agrupamento	71	76,9
	Tem entre 15-25 anos de carreira ¹³	62	42,9
	Tem 5-9 anos de serviço no Agrupamento ¹⁴	32	11
	Em 2015 lecionou dois anos de escolaridade diferentes	46	41,8

TABELA 2 - QUADRO SOCIAL TIPO – DOCENTE – 2015/2019

Da análise do docente tipo do AEA V torna-se claro que se trata de um **corpo docente experiente, num quadro estável**. Há, porém, um número considerável de professores que possui já redução da componente letiva por limite de idade, dificultando a gestão de todas as atividades letivas, nomeadamente coadjuvações e reforços pedagógicos.

Olhando este indicador numa outra perspetiva, considera-se haver uma bolsa de horas razoável para a implementação de atividades extracurriculares como por exemplo a dinamização de clubes e projetos.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE PROFESSORES NO AGRUPAMENTO					
EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PESSOAL DOCENTE	TENDÊNCIA	2007/2008	2012/2013	2015/2016	2020/2021
		150	143	133	144

TABELA 3 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE PROFESSORES NO AGRUPAMENTO

O número total de docentes no ano letivo 2020/2021 é de 144 no seu total, recuperando números próximos aos de 2007/2008. O número total de docentes define-se, regra geral, pela grandeza do número de alunos. Estabelecendo uma comparação entre os dois anos supramencionados podemos concluir que se em 2007/2008 o Agrupamento registava 150 professores para 1595 alunos, no ano letivo 2020/2021 essa relação passou a ser de 144 professores para 1510 alunos, verificando-se, assim, um ligeiro aumento do número de alunos por docente mas numa variabilidade pouco significativa.

¹² Dado também relevante é que, em 2019, 15,4% dos docentes apresentavam como habilitação académica o Mestrado e 12,1% uma Pós-Graduação.

¹³ De salientar que, em 2019, apenas 6,6% dos docentes do AEA V exercem a docência há menos de 5 anos e que a maioria exerce funções há mais de 20 anos.

¹⁴ No levantamento de dados de 2019 predominam os docentes que possuem entre os 10 e os 14 anos de serviço no Agrupamento (25,3%).

9.4.3. Quadro social tipo – pessoal não docente – 2015/2019

INDICADOR	ITEM	2015 (%)	2019 (%)
PESSOAL NÃO DOCENTE	Tem mais de 51 anos de idade	59	66,7
	Detém como habilitação o 2º ou 3º Ciclo ¹⁵	56	75
	Possui contrato de trabalho por tempo indeterminado	53	69,4
	Tem 9 ou menos anos de serviço neste Agrupamento ¹⁶	50	16,7

TABELA 4 - QUADRO SOCIAL TIPO – PESSOAL NÃO DOCENTE – 2015/2019

Da análise deste indicador infere-se que a idade média do pessoal não docente é um pouco elevada, na generalidade com **baixas qualificações académicas**¹⁷. São, **na sua maioria, profissionais do AEA V com contrato por tempo indeterminado** e com uma relação duradoura.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE PESSOAL NÃO DOCENTE NO AGRUPAMENTO		TENDÊNCIA	2007/2008	2012/2013	2015/2016	2020/2021
ASSISTENTES OPERACIONAIS		39	38	37	40	
ASSISTENTES TÉCNICOS		9	8	5	7	
TÉCNICOS ESPECIALIZADOS		0	1	1	1	
OUTROS (VIGILANTE)		0	1	1	0	
TOTAL		48	48	44	48	

TABELA 5 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE PESSOAL NÃO DOCENTE NO AGRUPAMENTO

A insuficiência de pessoal não docente deriva do ratio estabelecido pela tutela, que, na opinião de quem gere, determina um número de assistentes operacionais aquém das necessidades efetivas. Porém, **na atualidade, o AEA V encontra-se dentro do ratio estabelecido pela lei**, que, quando comparado, com a situação herdada em 15/16, representa o esforço que foi feito por parte da Direção junto das entidades competentes.

A possibilidade recente de proceder à substituição de assistentes impedidos de prestar serviço por mais de 12 dias, recorrendo a uma bolsa de recrutamento, permite uma **gestão mais efetiva dos recursos**, não sendo tão notória, presentemente, a falta de pessoal auxiliar, tendo sido possível incrementar funções tão importantes como a higiene, limpeza e a execução de vigilância de espaços comuns, contribuindo, assim, para um aumento da segurança.

No que respeita às funções administrativas do Agrupamento decorre presentemente um procedimento concursal para a função de assistente administrativo com vista a preencher

¹⁵ Destaque-se que no último ano em análise 44,4% dos inquiridos apenas detinha como habilitação o 2.º ciclo

¹⁶ Em 2019 a maior parte dos inquiridos possui uma relação profissional com ao agrupamento há mais de 20 anos.

¹⁷ Deve referir-se que por ação da Direção este resultado alterou-se profundamente porque muitos dos AO no âmbito da formação de adultos do QUALIFICA completaram no ano letivo 2019/20 o 12.º ano de escolaridade.

2 postos de trabalho por tempo indeterminado. Constitui-se, esta situação, uma excelente oportunidade para agilizar e qualificar os nossos serviços administrativos.

Em resultado do observado, no que respeita a assistentes operacionais e técnicos, resulta uma situação atual mais favorável do que no último quadriénio.

9.4.4. Quadro educativo – alunos – evolução histórica do número de alunos por ciclo de escolaridade

Importa nesta análise estatística considerar igualmente o número de alunos, pois é em função deles que se definem número de turmas, se adequam os recursos humanos e os recursos infraestruturais a essa realidade. Para que se compreenda melhor esta dinâmica, o número de docentes e não docentes é variável consoante o número de turmas existentes a cada ano letivo.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE ALUNOS NO AGRUPAMENTO - POR CICLO DE ESCOLARIDADE		TENDÊNCIA	2007/2008	2012/2013	2015/2016	2020/2021
PRÉ-ESCOLAR			120	120	120	160
1.º CICLO			710	686	569	532
2.º CICLO			344	439	424	326
3.º CICLO			421	479	593	492
TOTAL			1 595	1 724	1 706	1 510

TABELA 6 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO NÚMERO DE ALUNOS NO AGRUPAMENTO – POR CICLO DE ESCOLARIDADE

Como se pode observar pela tabela 6, **no presente ano letivo obtivemos o menor número de alunos desde o ano letivo de 2007/2008** que confirma as conclusões apresentadas no estudo demográfico deste PI. Analisando a evolução histórica, **a diminuição do número de alunos foi transversal a todos os anos de escolaridade, se excetuarmos o incremento no pré-escolar.** Mesmo considerando a possibilidade de os alunos de pré-escolar integrarem as nossas turmas de 1.º ciclo, o *input* de alunos, nesse ano de escolaridade, nunca permitirá atingir o número total de alunos verificados nos anos letivos de 2012/2013 e 2007/2008. No próximo ano letivo será expectável aumentarmos o número de alunos de 2.º ciclo, dada a natural transição dos alunos de 1.º ciclo. Deste modo, **a expectável redução de alunos no AEA V irá ter um impacto considerável na gestão de recursos humanos, perspetivando-se, a prazo, uma redução do número de docente e não docentes.** Tal cenário apenas se poderá alterar se forem retificados, por parte da tutela, o número mínimo de alunos por turma.

Esta perspetiva de perda progressiva de jovens e alunos só será reversível caso no Concelho do Barreiro sejam aplicados investimentos infraestruturais capazes de dinamizar, de forma sustentada, a economia do concelho.

A este propósito não queremos deixar de partilhar os cenários de desenvolvimento estratégico apresentados no relatório da revisão da Carta Educativa do Barreiro salientando-se que esses cenários se suportaram “na identificação das variáveis motoras da mudança e na organização de um conjunto de possibilidades plausíveis da sua evolução, no horizonte temporal de 2030. Assim,

neste âmbito, foram definidos quatro cenários de referência para o Barreiro em 2030, tendo por base os seguintes pressupostos:

Barreiro, Área Central da Região Metropolitana Euro-Atlântica - Até 2030, são concretizados todos os projetos impactantes e verificam-se a globalidade dos impactes positivos e negativos associados às tendências externas e internas do concelho do Barreiro, nomeadamente os que pressupõem um bom aproveitamento das oportunidades geradas.

Barreiro, Pólo Regional Estruturante Logístico Nacional - Até 2030, apenas são concretizados o Terminal de Contentores e os investimentos na QUIMIPARQUE e verificam-se com alguma intensidade os impactes positivos e negativos das tendências externas e internas do concelho do Barreiro, com um aproveitamento da maioria das oportunidades criadas.

Barreiro, Centralidade Estruturante do Arco Ribeirinho - Até 2030, não será concretizado qualquer grande projeto impactante no desenvolvimento do Barreiro e verificam-se com alguma intensidade os impactes positivos e negativos das tendências externas e internas do concelho do Barreiro, com um aproveitamento da maioria das oportunidades criadas.

Barreiro, “Shrink City” - Até 2030, não será concretizado qualquer grande projeto impactante no desenvolvimento do Barreiro e não são aproveitadas a globalidade das oportunidades criadas por tendências externas e internas do concelho do Barreiro. “¹⁸

Refira-se que para o primeiro cenário, cenário A, considera-se a construção da terceira travessia do Tejo, a concretização do Terminal de Contentores e os investimentos na Quimiparque (Baía Tejo).

Para o segundo cenário, cenário B, cai a possibilidade de construção da terceira travessia do Tejo, mantendo-se os restantes investimentos.

E é neste 2.º cenário, considerado como cenário expansionista moderado, que se alimenta a projeção demográfica para o concelho do Barreiro, mesmo podendo ser discutível a implementação desses investimentos. Nesta perspetiva e segundo a revisão da Carta Educativa, **o Barreiro conhecerá um dinamismo imobiliário moderado com a dinamização do mercado de arrendamento, uma inversão do cenário de decréscimo populacional, um aumento moderado da população ativa e o rejuvenescimento da sua população residente, devido ao aumento da taxa de natalidade (entre os 0,2‰ e os 2,00‰), da taxa migratória e estabilização da taxa de mortalidade.**

¹⁸ In Relatório da Revisão da Carta Educativa do Barreiro.

Freguesia	População Residente				Cenário B		
	1991	2001	2011	2021	2030	2011-2021	2011-2030
Barreiro	10.944	8.823	7.449	9.603	10.550	28,9	41,6
Lavradio	12.911	13.051	14.428	14.838	15.905	2,8	10,2
Palhais	1.138	1.224	1.869	2.430	2.389	30,0	27,8
Santo André	11.548	11.319	11.480	11.184	11.889	-2,6	3,6
Verderena	13.587	11.514	10.285	9.901	10.828	-3,7	5,3
Alto do Seixalinho	23.370	20.522	19.995	18.793	20.197	-6,0	1,0
Santo António da Charneca	10.376	10.983	11.536	10.655	11.605	-7,6	0,6
Coina	1.894	1.576	1.722	1.832	2.034	6,4	18,1
Barreiro	85.768	79.012	78.764	79.236	85.397	0,6	8,4

TABELA 7 – EVOLUÇÃO DEMOGRÁFICA, POR FREGUESIA, NO CENÁRIO ALTERNATIVO B (2011-2030)¹⁹

Como se pode constatar pela análise da tabela 7, segundo este cenário todas as freguesias, à exceção de Palhais, observam um incremento populacional.

Detalhando esta análise um pouco mais, apresenta-se de seguida a tabela 8 que representa a população a escolarizar na rede pública em 2030 por freguesias e por ciclos de escolaridade.

Freguesia	Pré-escolar	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário
Barreiro	321	377	186	332	359
Lavradio	532	836	310	449	597
Palhais	90	118	42	88	85
Santo André	333	422	238	354	396
Verderena	246	341	185	283	298
Alto do Seixalinho	586	814	359	619	609
Santo António da Charneca	391	550	270	369	421
Coina	57	73	47	59	55
Concelho do Barreiro	2.556	3.534	1.645	2.561	2.856

TABELA 8 – POPULAÇÃO A ESCOLARIZAR, NA REDE PÚBLICA (2030 – CENÁRIO B)²⁰

Pela análise comparativa dos dados desta tabela com os dados da tabela 6, a população escolar aumenta em todos os ciclos de escolaridade e de um total de alunos de 1 510 em 2020/2021, passaríamos a um total de 2 056 alunos.

Importou detalhar esta análise dado que, se os recursos humanos podem ser ajustados em função do número de alunos com relativa flexibilidade, os recursos físicos não. Assim, deverá a Direção do nosso Agrupamento estar atenta a todos os sinais de investimento que possam vir a ser concretizados, tal como estabelece este cenário, pois o espaço terá que ser devidamente redimensionado para albergar tão alargado número de alunos.

Porém, não poderemos esquecer que o novo terminal de contentores do Barreiro foi inviabilizado e sendo um dos pilares do investimento previsto neste cenário, certamente implicará um redimensionamento da projeção demográfica, não sendo expectável que, apenas com a concretização dos outros investimentos previstos, a pressão de alunos sobre o nosso Agrupamento possa vir a ser tão elevada.

Evolução que deverá ser seguida atentamente.

¹⁹ Corresponde à tabela 50 no relatório supramencionado.

²⁰ Corresponde à tabela 58 no relatório da Revisão da Carta Educativa do Barreiro.

10. CARACTERIZAÇÃO DOS RESULTADOS ESCOLARES DO AEA

A essência de uma escola reside nos seus alunos e, concomitantemente a aposta que cada Agrupamento deverá fazer na formação dos mesmos enquanto cidadãos conscientes, e ativos na sociedade respeitando os princípios de cidadania. Porém, igualmente relevante, apresentam-se os seus resultados académicos. Seguindo essa linha de raciocínio, elaboraram-se tabelas que contém 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 e insucesso global** e de **sucesso na avaliação externa** de 9º ano (provas finais de ciclo).²¹

A interpretação destes resultados permite aferir se as medidas pedagógicas levadas a cabo no Agrupamento, e em particular as constantes do PPSE (Plano de Promoção do Sucesso Escolar), se têm, ou não traduzido numa melhoria dos resultados escolares. Para que fique registado sublinhem-se as principais medidas implementadas no último quadriénio:

. Prática da coadjuvação em sala de aula, sobretudo nas disciplinas sujeitas a provas finais de ciclo e em todos os anos de 1.º CEB, incluindo nas disciplinas sujeitas a provas de aferição (Português, Matemática e Educação Física);

. A diversificação na disciplina Oferta Complementar no currículo do 1.ºCEB: 1.º ano - Ciências Experimentais; 2.º ano - Educação Ambiental; no 3.º e 4.º ano dar continuidade na Iniciação à Programação);

. Disponibilização de sala de estudo às disciplinas com maior taxa de insucesso;

. Oferta de reforço pedagógico e apoio individualizado às disciplinas sujeitas a provas finais de ciclo e às disciplinas com maior taxa de insucesso;

. Alargamento do PLNM (Projeto de Português Língua Não Materna) a um número crescente de alunos.

²¹ Todos os dados apresentados nos quadros de evolução histórica relacionados com os resultados escolares (avaliação interna e externa), foram retirados dos diversos relatórios elaborados pela anterior Equipa de Autoavaliação até ao ano letivo de 2020/2021. 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.

10.1. Evolução histórica da taxa de transição/aprovação do AEA – Por ano e por ciclo – do Ano letivo de 2008/09 a 2019-20

TAXA DE TRANSIÇÃO APROVAÇÃO		2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	
POR CICLO TENDÊNCIA														
1º CICLO		96,50	96,50	94,75	95,75	96,63	95,53	96,83	95,05	95,13	95,95	97,15	98,60	
2º CICLO		87,50	88,00	83,50	84,00	86,95	91,00	92,70	93,40	90,75	95,00	92,55	96,50	
3º CICLO		75,00	82,67	81,33	78,33	86,00	89,60	89,73	88,63	88,03	91,20	86,07	90,43	
AGRUPAMENTO			86,33	89,06	86,53	86,03	89,86	92,04	93,09	92,36	91,30	94,05	91,92	95,18

TABELA 9 – TAXA DE TRANSIÇÃO/APROVAÇÃO POR CICLOS DE ESCOLARIDADE

TAXA DE TRANSIÇÃO APROVAÇÃO		2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	
1º CICLO TENDÊNCIA														
1º ANO		100,00	100,00	100,00	100,00	97,80	100,00	97,10	100,00	98,40	98,60	95,90	100,00	
2º ANO		91,00	93,00	88,00	92,00	90,50	90,90	91,90	87,20	94,00	91,70	96,20	97,20	
3º ANO		98,00	97,00	97,00	95,00	99,30	96,50	99,40	97,50	91,40	95,70	98,70	98,50	
4º ANO		97,00	96,00	94,00	96,00	98,90	94,70	98,90	95,50	96,70	97,80	97,80	100,00	
1º CICLO			96,50	96,50	94,75	95,75	96,63	95,53	96,83	95,05	95,13	95,95	97,15	98,60

TABELA 10 – TAXA DE TRANSIÇÃO/APROVAÇÃO POR ANOS DO 1.º CICLO DE ESCOLARIDADE

TAXA DE TRANSIÇÃO APROVAÇÃO		2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	
2º CICLO TENDÊNCIA														
5º ANO		85,00	86,00	83,00	86,00	86,30	93,90	91,50	89,90	88,10	93,90	88,40	95,80	
6º ANO		90,00	90,00	84,00	82,00	87,60	88,10	93,90	96,90	93,40	96,10	96,70	97,20	
2º CICLO			87,50	88,00	83,50	84,00	86,95	91,00	92,70	93,40	90,75	95,00	92,55	96,50

TABELA 11 - TAXA DE TRANSIÇÃO/APROVAÇÃO POR ANOS DO 2.º CICLO DE ESCOLARIDADE

TAXA DE TRANSIÇÃO APROVAÇÃO		2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	
3º CICLO TENDÊNCIA														
7º ANO		73,00	85,00	79,00	90,00	80,60	81,50	86,90	80,60	85,80	91,30	80,90	79,40	
8º ANO		70,00	94,00	76,00	73,00	93,70	93,30	84,30	94,60	89,90	91,90	92,90	93,90	
9º ANO		82,00	69,00	89,00	72,00	83,70	94,00	98,00	90,70	88,40	90,40	84,40	98,00	
3º CICLO			75,00	82,67	81,33	78,33	86,00	89,60	89,73	88,63	88,03	91,20	86,07	90,43

TABELA 12 – TAXA DE TRANSIÇÃO/APROVAÇÃO POR ANOS DO 3.º CICLO DE ESCOLARIDADE

No sentido de podermos aferir se as medidas implementadas no último quadriênio surtiram o efeito desejado marcaremos a análise na comparação entre os resultados obtidos entre o ano letivo de 2019-20 (último ano letivo para o qual existem dados do atual mandato) e o ano letivo 2016-17 (último ano letivo antes de se ter iniciado o mandato), sendo esta metodologia adotada para todos os quadros apresentados.

Como se pode observar pelos resultados alcançados existe, na generalidade dos anos de escolaridade, um significativo **aumento de taxa de transição/aprovação em todos os anos de escolaridade** (sublinhem-se os resultados apresentados no 3.º, 5.º e 9.º ano de escolaridade, destacando-se este último com um aumento percentual de aproximadamente 10%), à exceção do 7.º ano de escolaridade que apresentou uma evolução inversa a todos os outros anos de escolaridade, que deverá ser merecedor de particular atenção em futura tomada de medidas.

10.2. Evolução histórica da taxa de sucesso pleno do AEA – Por ano e por ciclo – do Ano letivo de 2011/12 a 2019-20

No que respeita à taxa de sucesso pleno (percentagem de alunos que consegue atingir o final do ano letivo sem qualquer nível negativo) é evidente a **evolução positiva verificada em todos os anos de escolaridade**, constituindo apenas exceção o 2.º ano de escolaridade, com uma ligeira diminuição.

Destaque-se o **aumento significativo da taxa de sucesso pleno nos 5.º e 9.º anos de escolaridade**.

TAXA DE SUCESSO PLENO		2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
POR CICLO TENDÊNCIA										
1º CICLO		95,00	92,78	85,83	90,55	85,70	86,90	83,25	86,83	87,60
2º CICLO		58,00	78,25	78,25	78,25	78,20	74,50	73,45	73,95	82,40
3º CICLO		33,67	54,53	54,53	54,53	54,40	53,80	61,63	61,47	61,47
AGRUPAMENTO		62,22	75,19	72,87	74,44	72,77	71,73	72,78	74,08	77,16

TABELA 13 – TAXA DE SUCESSO PLENO POR CICLOS DE ESCOLARIDADE

TAXA DE SUCESSO PLENO		2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
1º CICLO TENDÊNCIA										
1º ANO		90,00	95,60	88,60	81,30	75,20	80,20	82,10	81,70	88,20
2º ANO		96,00	94,00	83,90	97,30	91,20	85,70	81,30	88,20	79,50
3º ANO		99,00	87,40	85,50	89,40	89,70	92,40	82,30	90,60	95,00
4º ANO		95,00	94,10	85,30	94,20	86,60	89,40	87,30	86,80	92,70
1º CICLO		95,00	92,78	85,83	90,55	85,68	86,93	83,25	86,83	87,60

TABELA 14 – TAXA DE SUCESSO PLENO POR ANOS DE ESCOLARIDADE DO 1.º CICLO

TAXA DE SUCESSO PLENO		2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
2º CICLO TENDÊNCIA												
5º ANO		64,70	73,00	65,00	76,70	63,00	72,00	78,60	67,50	77,50	79,20	82,20
6º ANO		56,62	57,00	51,00	55,20	68,10	64,80	77,90	81,40	69,40	68,70	82,50
2º CICLO		60,66	65,00	58,00	65,95	65,55	68,40	78,25	74,45	73,45	73,95	82,40

TABELA 15 - TAXA DE SUCESSO PLENO POR ANOS DE ESCOLARIDADE DO 2.º CICLO

TAXA DE SUCESSO PLENO		2009-2011	2010-2011	2011-2011	2012-2011	2013-2011	2014-2011	2015-2011	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
3º CICLO TENDÊNCIA												
7º ANO		36,67	55,00	45,00	64,10	52,70	60,20	58,20	61,40	64,10	58,50	66,30
8º ANO		48,36	43,00	27,00	53,20	63,10	45,60	49,10	45,30	50,40	63,70	47,40
9º ANO		38,71	54,00	29,00	36,30	51,00	55,50	56,30	54,70	40,90	62,70	70,70
3º CICLO		41,25	50,67	33,67	51,20	55,60	53,77	54,53	53,80	51,80	61,63	61,47

TABELA 16 - TAXA DE SUCESSO PLENO POR ANOS DE ESCOLARIDADE DO 3.º CICLO

10.3. Evolução histórica da qualidade do sucesso do AEA V – Por ano e por ciclo – do Ano letivo de 2010/11 a 2019-20

Relativamente à qualidade do sucesso (percentagens atingidas de níveis 4 e 5), pode verificar-se que os resultados são mais variáveis. Ainda assim, olhando para os valores de 16/17 por comparação com 19/20, melhoramos a qualidade do sucesso em todos os três ciclos de escolaridade.

QUALIDADE DO SUCESSO - % NÍVEIS 4/5		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
POR CICLO TENDÊNCIA											
1º CICLO		61,32	58,90	63,86	59,98	65,18	63,10	67,40	68,86	69,70	68,56
2º CICLO		39,75	41,80	42,60	45,00	50,10	55,34	52,84	50,30	53,80	55,96
3º CICLO		38,60	33,13	40,00	36,67	38,60	40,00	45,20	43,59	45,87	46,03
AGRUPAMENTO		46,56	44,61	48,82	47,22	51,29	52,81	55,15	54,25	56,45	56,85

TABELA 17 – QUALIDADE DO SUCESSO - % DE NÍVEIS 4/5 POR CICLOS DE ESCOLARIDADE

QUALIDADE DO SUCESSO - % NÍVEIS 4/5		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
1º CICLO* TENDÊNCIA											
1º ANO		74,17	61,60	76,37	71,30	75,50	69,60	69,44	69,39	75,00	70,74
2º ANO		63,33	60,97	58,20	53,97	65,90	60,10	60,64	65,95	62,34	59,34
3º ANO		62,67	61,93	61,33	52,70	57,60	66,40	70,92	63,49	70,94	68,23
4º ANO		45,10	51,10	59,52	61,97	61,70	56,30	68,48	76,61	70,50	75,91
1º CICLO		61,32	58,90	63,86	59,98	65,18	63,10	67,37	68,86	69,70	68,56

TABELA 18 - QUALIDADE DO SUCESSO - % DE NÍVEIS 4/5 POR ANOS DO 1.º CICLO DE ESCOLARIDADE

QUALIDADE DO SUCESSO - % NÍVEIS 4/5		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
2º CICLO* TENDÊNCIA											
5º ANO		42,90	41,00	46,80	45,10	53,30	55,00	48,22	49,06	56,25	56,97
6º ANO		36,60	42,60	38,40	44,90	46,90	55,67	57,45	51,53	51,34	54,95
2º CICLO		39,75	41,80	42,60	45,00	50,10	55,34	52,84	50,30	53,80	55,96

TABELA 19 - QUALIDADE DO SUCESSO - % DE NÍVEIS 4/5 POR ANOS DO 2.º CICLO DE ESCOLARIDADE

QUALIDADE DO SUCESSO - % NÍVEIS 4/5		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
3º CICLO* TENDÊNCIA											
7º ANO		32,80	32,40	42,50	33,10	39,00	39,58	50,00	48,49	41,94	40,53
8º ANO		39,20	36,10	41,30	46,80	30,80	42,94	45,36	42,65	50,21	42,07
9º ANO		43,80	30,90	36,20	30,10	46,00	37,77	40,18	39,64	45,46	55,48
3º CICLO		38,60	33,13	40,00	36,67	38,60	40,10	45,18	43,59	45,87	46,03

TABELA 20 - QUALIDADE DO SUCESSO - % DE NÍVEIS 4/5 POR ANOS DO 3.º CICLO DE ESCOLARIDADE

O 1.º ciclo apresenta oscilações irrelevantes, sendo o 4.º ano o que apresenta uma maior variação, neste caso particular, um aumento de cerca de 7%.

No 2.º ciclo em oposição à melhoria verificada no 5.º ano, verificou-se uma ligeira diminuição na qualidade do sucesso no 6.º ano, de aproximadamente 3%.

No 3.º ciclo as oscilações são mais significativas, verificando-se uma diminuição significativa no 7.º ano de escolaridade (cerca de 10%) e, em oposição, uma melhoria importante no 9.º ano de escolaridade, na ordem dos 15%.

Em suma, a qualidade do sucesso afirma-se como uma variável mais oscilante e de resultados menos estáveis.

10.4. Evolução histórica da taxa de insucesso do AEA V – Por ano e por ciclo – do Ano letivo de 2010/11 a 2019-20

INSUCESSO - % NIVEIS <3		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
POR CICLO TENDÊNCIA											
1º CICLO		6,67	5,74	4,75	7,49	5,74	8,88	5,87	5,16	3,71	3,03
2º CICLO		15,65	15,75	11,00	9,60	7,05	5,66	7,84	6,85	5,61	3,79
3º CICLO		14,43	17,17	11,63	12,53	12,13	11,72	9,50	10,25	9,32	10,36
AGRUPAMENTO		12,25	12,89	9,13	9,87	8,31	8,75	7,73	7,42	6,21	5,73

TABELA 21 – TAXA DE INSUCESSO POR CICLOS DE ESCOLARIDADE

Por se tratar da variável mais determinante propomos uma análise mais detalhada e por ciclo de escolaridade.

No que respeita aos resultados da globalidade do Agrupamento destaque-se a **melhoria comprovada pelos resultados globais**: 5,73% de taxa de insucesso em 2019-20 contra 7,73% em 2016-17. Melhores resultados no 1.º e 2.º ciclos, em oposição a um aumento residual de insucesso no 3.º ciclo (cerca de 0,8%).

INSUCESSO - % NIVEIS <3		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
1º CICLO* TENDÊNCIA											
1º ANO		4,10	5,80	2,24	6,23	8,16	7,40	5,69	6,62	5,10	4,83
2º ANO		7,07	8,17	10,02	11,25	9,49	12,00	10,64	6,12	5,14	4,82
3º ANO		4,77	4,70	5,16	7,06	3,93	6,60	4,18	5,37	2,46	1,23
4º ANO		10,73	4,30	1,59	5,43	1,36	9,50	2,95	2,54	2,15	1,19
1º CICLO		6,67	5,74	4,75	7,49	5,74	8,88	5,87	5,16	3,71	3,02

TABELA 22 – TAXA DE INSUCESSO POR ANOS DE ESCOLARIDADE DO 1.º CICLO

Numa análise mais detalhada, ao nível do 1.º ciclo, destaque-se a **diminuição da taxa de insucesso em todos os anos de escolaridade**, com especial ênfase no 2.º ano (menos de, aproximadamente, 6%).

INSUCESSO - % NIVEIS <3		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
2º CICLO* TENDÊNCIA											
5º ANO		16,00	16,30	9,70	10,20	7,40	7,41	9,98	8,24	5,98	3,50
6º ANO		15,30	15,20	12,30	9,00	6,70	3,91	5,70	5,45	5,23	4,08
2º CICLO		15,65	15,75	11,00	9,60	7,05	5,66	7,84	6,85	5,61	3,79

TABELA 23 – TAXA DE INSUCESSO POR ANOS DE ESCOLARIDADE DO 2.º CICLO

No 2.º ciclo verificou-se **uma diminuição em ambos os anos de escolaridade**, com especial destaque no 5.º ano passando de 9,98% para 3,50%.

INSUCESSO - % NIVEIS <3		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
3º CICLO* TENDÊNCIA											
7º ANO		15,80	13,80	13,70	17,10	12,60	15,58	8,85	9,15	10,49	13,78
8º ANO		17,70	21,90	7,90	8,90	15,70	9,30	11,29	12,05	8,14	11,65
9º ANO		9,80	15,80	13,30	11,60	8,10	10,29	8,35	9,55	9,33	5,64
3º CICLO		14,43	17,17	11,63	12,53	12,13	11,72	9,50	10,25	9,32	10,36

TABELA 24 - TAXA DE INSUCESSO POR ANOS DE ESCOLARIDADE DO 3.º CICLO

No 3.º ciclo verificaram-se oscilações mais significativas no 7.º e 9.º anos de escolaridade. **No 7.º ano a taxa de insucesso aumentou 5%, enquanto que no 9.º ano se verificou uma diminuição de aproximadamente 3%.**

Da análise dos resultados internos podem retirar-se as seguintes ilações:

. **As medidas pedagógicas apresentaram resultados globalmente muito positivos, com evidentes melhorias na taxa de transição/aprovação e na taxa de sucesso pleno em todos os anos de escolaridade;**

. **A qualidade do sucesso, que conheceu evidentes progressos**, sobretudo se considerarmos a sua análise até ao ano letivo 2010-11, poderá apresentar, ainda, uma maior consolidação, devido às oscilações existentes. Diminuição da taxa de qualidade de sucesso nos 6.º e 7.º anos de escolaridade e melhorias significativas no 5.º e 9.º anos de escolaridade;

. **Em termos globais a taxa de insucesso diminui consideravelmente na globalidade dos anos de escolaridade;**

. **O 7.º ano de escolaridade é o que apresenta resultados globais menos satisfatórios;**

. **Na generalidade dos indicadores os resultados apresentados demonstram uma evolução positiva considerável de 2016/17 para 2019/20, evidenciando caminhos pedagógicos mais eficientes, pois foram propiciadores de melhores resultados escolares.**

10.5. Evolução histórica da taxa de sucesso provas finais 9.º ano – do Ano letivo de 2005/06 a 2018-19

No que concerne às provas finais de 9.º ano os resultados revelam uma esclarecedora melhoria da percentagem de sucesso, tendo aumentado mais de 6% na prova de Português e, aproximadamente 20% na prova de Matemática, como se pode comprovar pelos dados da tabela 25.

PROVAS FINAIS - % SUCESSO		2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19
3º CICLO - 9º ANO TENDÊNCIA															
% 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	67,8	75	74,5
% SUCESSO PORTUGUÊS - NACIONAL		54,5	86,4	83,3	71,8	72,3	57,9	66,5	49,6	68,6	76,6	73	75,5	86,9	77
	DIFERENCIAL	20,5	5,6	3,7	-4,1	11,6	3,3	-23,5	13,3	-10,4	-13,1	-2,5	-7,7	-11,9	-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	36,8	26,4	57
% SUCESSO MATEMÁTICA - NACIONAL		37,0	27,2	55,1	65,9	53,3	43,2	57,3	39,6	52,8	49,8	49,2	56,6	48	60
	DIFERENCIAL	-25,0	-8,2	-8,1	1,2	-16,6	-18,9	-30,3	-13,7	-26,2	-3,9	-17,4	-19,8	-21,6	-3,0

TABELA 25 – TAXA DE SUCESSO DAS PROVAS FINAIS DE 9.º ANO

Em ambas as disciplinas os resultados de 2018-19 aproximaram-se significativamente das médias nacionais.

Comparando os resultados das provas finais de 2016 com os de 2018 podemos acrescentar que a média da classificação obtida na prova de Português subiu de 53% para 57%, provocando uma significativa subida do nosso AE no concelho, pois de 2.ª escola do concelho com o resultado mais baixo passou a ser a 2.ª escola do concelho com o resultado mais elevado. A nível nacional passou de 791.º lugar a nível nacional para 723.º, subindo, assim, 68 lugares nesse ranking.

Estabelecendo as mesmas comparações para a prova de Matemática, refira-se que a média de classificação obtida na prova de Matemática no ano de 2016 foi de 36% e em 2018 subiu para 49%. O nosso Agrupamento havia sido também a 2.ª escola do concelho com o resultado mais baixo, passando, tal como em Português a ser a 2.ª escola do concelho com o resultado mais elevado. Relativamente ao ranking nacional, do 945.º lugar passou a 731.º lugar, consubstanciando uma melhoria muito significativa²².

Em suma, passos de melhoria efetiva foram conseguidos, em ambas as disciplinas, registando-se uma melhoria no ranking nacional (sobretudo a Matemática), mas destacando-se o facto de termos conseguido obter o 2.º melhor resultado a nível concelhio.

No sentido de procedermos a uma súmula de todo este enquadramento estatístico e de diagnóstico, é-vos apresentado o quadro 1.

²² Dados consultados com base nos dados oficiais do Ministério da tutela: <http://observador.pt/interativo/ranking-escolas-2016-em-que-lugar-ficou-a-sua/> e <https://observador.pt/interativo/ranking-das-escolas-veja-em-que-lugar-ficou-a-sua/>

QUADRO RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DE CONTEXTO DO AGRUPAMENTO ÁLVARO VELHO

<p>CONTEXTO SOCIO-ECONOMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uma importante franja de população é marcada pelo desemprego ou situação laboral precária, de rendimentos pouco elevados e vários dependentes de rendimentos de reinserção social; • Um concelho pouco pujante economicamente em resultado da diminuição da sua população ativa, caracterizada pela predominância de níveis médios de instrução; • População envelhecida, em resultado do baixo número de jovens, como consequência de uma baixa taxa de natalidade.
<p>QUADRO SOCIAL</p>	<p>Encarregado de Educação –</p> <ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos encarregados de educação apresenta habilitações literárias até ao 12.º ano de escolaridade (podendo acrescentar-se que no ano de 2019 cerca de 15% apresenta apenas como escolaridade a conclusão de 2.º e/ou 3.º ciclo); • A taxa de desemprego atinge aproximadamente os 15%; • A idade média do EE aumentou significativamente; • Aproximadamente 1/3 dos alunos do Agrupamento beneficia da ASE. <p>Docente –</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corpo docente experiente, num quadro profissional estável. <p>Não Docente –</p> <ul style="list-style-type: none"> • A idade média do pessoal não docente é um pouco elevada; • Na generalidade possuem baixas qualificações académicas; • São, na sua maioria, profissionais do AEA V com contrato por tempo indeterminado e com uma relação duradoura.
<p>EVOLUÇÃO HISTÓRICA DE NÚMEROS</p>	<p>Alunos –</p> <ul style="list-style-type: none"> • No presente ano letivo obtivemos o menor número de alunos desde o ano letivo de 2007/2008; • A diminuição do número de alunos foi transversal a todos os anos de escolaridade, se excetuarmos o incremento no pré-escolar; • A redução de alunos nos três ciclos de escolaridade irá ter um impacto considerável na gestão de recursos humanos, perspetivando-se, a prazo, uma redução do número de docentes e não docentes; • Esta perspetiva de perda progressiva de alunos só será reversível caso o Barreiro se assuma como um Pólo Regional Estruturante e/ou Logístico Nacional. <p>Docentes –</p> <ul style="list-style-type: none"> • O número total de docentes no ano letivo 2020/2021 é de 144 no seu total, recuperando números próximos aos de 2007/2008, com idêntico número total de alunos. <p>Não Docentes –</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na atualidade, o AEA V encontra-se dentro do ratio estabelecido pela lei, no que respeita ao número de assistentes operacionais, embora esse ratio determine um número de assistentes operacionais um pouco aquém do ideal; • No que respeita às funções administrativas do Agrupamento decorre presentemente um procedimento concursal para a função de assistente administrativo com vista a preencher 2 postos de trabalho por tempo indeterminado; • Tendo em conta estas situações, considera-se o contexto do número de assistentes mais adequado às necessidades do que há quatro anos atrás.

Taxa de transição/aprovação –

- Aumento da taxa de transição/aprovação em todos os anos de escolaridade.

Taxa de Sucesso Pleno –

- Evolução positiva verificada em todos os anos de escolaridade;
- Aumento significativo da taxa de sucesso pleno nos 5.º e 9.º anos de escolaridade.

Qualidade do Sucesso –

- No 1.º ciclo apresentam-se oscilações irrelevantes;
- No 2.º ciclo, em oposição à melhoria verificada no 5.º ano, verificou-se uma ligeira diminuição na qualidade do sucesso no 6.º ano;
- No 3.º ciclo as oscilações são mais consideráveis, verificando-se uma diminuição significativa no 7.º ano de escolaridade (cerca de 10%) e, em oposição, uma melhoria importante no 9.º ano de escolaridade, na ordem dos 15%.

Taxa de Insucesso –

- Melhoria comprovada pelos resultados globais: 5,73% de taxa de insucesso em 2019-20 contra 7,73% em 2016-17;
- Ao nível do 1.º ciclo, destaca-se a diminuição da taxa de insucesso em todos os anos de escolaridade;
- No 2.º ciclo verificou-se uma diminuição em ambos os anos de escolaridade;
- No 7.º ano a taxa de insucesso aumentou 5%, enquanto no 9.º ano se verificou uma diminuição de aproximadamente 3%.

Conclusões complementares

- As medidas pedagógicas apresentaram resultados globalmente muito positivos, com evidentes melhorias na taxa de transição/aprovação e na taxa de sucesso pleno em todos os anos de escolaridade;
- A qualidade do sucesso poderá apresentar uma maior consolidação, devido a oscilações ainda a considerar. Diminuição da taxa de qualidade de sucesso nos 6.º e 7.º anos de escolaridade e melhorias significativas no 5.º e 9.º anos de escolaridade;
- Em termos globais a taxa de insucesso diminuiu consideravelmente em todos os anos de escolaridade;
- O 7.º ano de escolaridade é o que apresenta resultados globais menos satisfatórios;
- Na generalidade dos indicadores, os resultados escolares apresentados demonstram uma evolução positiva considerável de 2016/17 para 2019/20, evidenciando os caminhos pedagógicos mais eficientes que foram trilhados.

Provas Finais 9º ano –

- Em ambas as disciplinas os resultados de 2018-19 aproximaram-se significativamente das médias nacionais.
- Foram conseguidas melhorias efetivas, em ambas as disciplinas, registando-se uma melhoria no ranking nacional (sobretudo a Matemática), mas destacando-se o facto de termos conseguido obter o 2.º melhor lugar a nível concelhio.

1.1. REVISÃO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PERCECIONADO E DOCUMENTADO EM 2017 PELO PROJETO 100(+).4.50

Dada a interligação existente entre o projeto 100(+).4.50 e o projeto *AV50's E @gora? CCC!* e perspetivando as linhas de conclusão e de consolidação preconizadas pelo atual projeto, parece-nos importante deixar aqui uma breve súmula do diagnóstico estratégico que serviu de propósito e que norteou a ação do último mandato.

Para além de relembrar as adversidades encontradas, importa, sobretudo, de forma muito objetiva e imparcial, determinar as que possam persistir (as que não foram superadas) ou aquelas que necessitam de ser consolidadas. Igualmente determinante, é fundamental observar as potencialidades que não foram devidamente aproveitadas.

1.1.1 Adversidades e potencialidades encontradas e documentadas pelo projeto educativo – ponto de partida do projeto 100(+).4.50

Assim sendo, de seguida relembre-se o conjunto, necessariamente condensado, de áreas/aspectos carentes de atuação [adversidades] e potencialidades apresentadas pelo Agrupamento à entrada do ano letivo de 2016-17, muitos deles carentes de atuação [adversidades] havia vários anos.

ADVERSIDADES	POTENCIALIDADES
1. Compromisso de alunos/famílias quanto ao sucesso e excelência do percurso escolar	1. Proximidade geográfica das escolas de 1º Ciclo em relação à escola sede
2. Grau de visibilidade junto da comunidade educativa, do trabalho realizado no Agrupamento	2. Abertura do Agrupamento à mudança
3. Grau de envolvimento dos pais/EE nas atividades promovidas pelo Agrupamento	3. Dimensão solidária e inclusiva do Agrupamento
4. Forma como é gerida a comunicação no Agrupamento	4. Comunidade educativa disposta a colaborar se devidamente motivada e chamada a participar
5. Forma como é disponibilizada a informação à comunidade educativa	5. Corpo docente capacitado e com enorme potencial
6. Grau de conhecimento da comunidade educativa das parcerias e atividades realizadas pelo Agrupamento	6. Melhoria dos resultados escolares
7. Facilidade no acesso aos documentos orientadores da ação do Agrupamento	7. Existência de Serviços de Psicologia e Orientação
8. Alunos de etnia com fraco interesse e investimento escolar	8. Existência de salas de Ensino Estruturado [Unidades para alunos com perturbação do espectro do Autismo].
9. Ausência de uniformização identificativa dos documentos orientadores de agrupamento	9. Possibilidade de estabelecimento de parcerias na concretização de iniciativas/projetos/atividades
10. Insuficiente valorização da imagem institucional e identidade cultural do Agrupamento	10. Projetos nacionais e internacionais que permitam a projeção do Agrupamento e criem oportunidades de enriquecimento a alunos e professores
11. Grau de aproveitamento do Portal do Agrupamento como instrumento privilegiado de contacto com a comunidade educativa	11. Portal do Agrupamento como forma privilegiada de contacto e difusão da informação junto da comunidade educativa
12. Coesão orgânica entre as escolas de 1º Ciclo e a escola sede de Agrupamento	12. Perspetivas de melhoria das condições socioeconómicas do concelho
13. Necessidade de qualificar processos de liderança e gestão	13. Significativa procura por parte de alunos/famílias relativamente a algumas escolas do Agrupamento
14. Aproveitamento pouco eficaz de uma Associação de Pais interessada e motivada	14. Aposta na cultura de segurança e proteção civil
15. Necessidade de uma maior representatividade da APEEAEAV através de uma maior mobilização de pais/EE como associados	
16. Inexistência de uma associação de antigos alunos	
17. Pouco significativo número de iniciativas cooperativas/colaborativas entre alunos da Pré/1º Ciclo e alunos dos 2º/3º ciclos de escolaridade	
18. Ausência de documentação de suporte à realização do trabalho administrativo	
19. Necessidade de qualificar os procedimentos relativos às AEC no 1º Ciclo e AAAF no Pré-Escolar	
20. Insuficiente valorização da cultura desportiva do Agrupamento	
21. Menor participação de alunos em clubes, projetos e atividades de complemento curricular	

<p>22. Forma como é percebida a atuação do Agrupamento face a casos de indisciplina</p> <p>23. Fraco impacto do Gabinete do Aluno como promotor de reflexão e mudança de comportamento</p> <p>24. Necessidade de modernização da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira</p> <p>25. Grau de visibilidade das iniciativas e decisões dos órgãos de gestão do Agrupamento</p> <p>26. Oferta de formação profissional insuficiente / desadequada às necessidades/interesses do pessoal docente e não docente</p> <p>27. Pouco envolvimento do pessoal não docente nas iniciativas e processos de decisão</p> <p>28. Necessidade de qualificar os processos de gestão documental</p> <p>29. Sistemas de controlo interno ausentes ou pouco eficazes</p> <p>30. Inexistência de um Balanço Social do Agrupamento</p> <p>31. Estado de conservação/manutenção do parque escolar do Agrupamento</p> <p>32. Ineficaz manutenção e aproveitamento dos espaços verdes</p> <p>33. Qualidade/estado de conservação de alguns equipamentos como fatores limitativos de um serviço educativo de qualidade</p>	
--	--

QUADRO 20 – ADVERSIDADES E POTENCIALIDADES ELENCADAS NO PROJETO EDUCATIVO 2015/2016

11.2. Adversidades e potencialidades que persistem ou que necessitam de ser consolidadas e potencialidades não exploradas ou a necessitarem de consolidação – ponto de chegada do projeto 100 (+).4.50

11.2.1. ADVERSIDADES QUE PERSISTEM E AS POTENCIALIDADES NÃO EXPLORADAS

O próximo quadro sintetiza após uma rigorosa avaliação as adversidades que se mantêm e as potencialidades por explorar após a implementação do projeto que deu corpo à ação do último mandato.

ADVERSIDADES	POTENCIALIDADES
<p>1. Alunos de etnia com fraco interesse e investimento escolar</p> <p>2. Inexistência de uma associação de antigos alunos</p>	<p>1. Possibilidade de estabelecimento de parcerias na concretização de iniciativas/projetos/atividades</p> <p>2. Perspetivas de melhoria das condições socioeconómicas do concelho</p>

QUADRO 21 – ADVERSIDADES QUE SE MANTÊM E POTENCIALIDADES POR EXPLORAR

Do balanço que poderá ser feito deste quadro, **conclui-se que durante este último mandato foram dadas respostas orientadas no combate às adversidades, pois das 33 adversidades enunciadas no PE considera-se que apenas 2 delas não tiveram uma resposta concreta e efetiva. De igual modo, apenas duas potencialidades não foram em nossa opinião validadas, sendo que uma delas depende de uma conjuntura externa cujo controle é impossível de concretizar.**

11.2.2. ADVERSIDADES E AS POTENCIALIDADES A NECESSITAREM DE CONSOLIDAÇÃO

ADVERSIDADES	POTENCIALIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromisso de alunos/famílias quanto ao sucesso e excelência do percurso escolar 2. Grau de envolvimento dos pais/EE nas atividades promovidas pelo Agrupamento 3. Ausência de uniformização identificativa dos documentos orientadores de agrupamento 4. Insuficiente valorização da imagem institucional e identidade cultural do Agrupamento 5. Coesão orgânica entre as escolas de 1º Ciclo e a escola sede de Agrupamento 6. Aproveitamento pouco eficaz de uma Associação de Pais interessada e motivada 7. Pouco significativo número de iniciativas cooperativas/colaborativas entre alunos da Pré/1ºCiclo e alunos dos 2º/3º ciclos de escolaridade 8. Ausência de documentação de suporte à realização do trabalho administrativo 9. Insuficiente valorização da cultura desportiva do Agrupamento 10. Menor participação de alunos em clubes, projetos e atividades de complemento curricular 11. Oferta de formação profissional insuficiente / desadequada às necessidades/interesses do pessoal docente e não docente 12. Pouco envolvimento do pessoal não docente nas iniciativas e processos de decisão 13. Necessidade de qualificar os processos de gestão documental 14. Sistemas de controlo interno ausentes ou pouco eficazes 15. Inexistência de um Balanço Social do Agrupamento 16. Estado de conservação/manutenção do parque escolar do Agrupamento 17. Ineficaz manutenção e aproveitamento dos espaços verdes 18. Qualidade/estado de conservação de alguns equipamentos como fatores limitativos de um serviço educativo de qualidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensão solidária e inclusiva do Agrupamento 2. Comunidade educativa disposta a colaborar se devidamente motivada e chamada a participar 3. Projetos nacionais e internacionais que permitam a projeção do Agrupamento e criem oportunidades de enriquecimento a alunos e professores 4. Aposta na cultura de segurança e proteção civil

QUADRO 22 – ADVERSIDADES E POTENCIALIDADES A CONSOLIDAR

Importa clarificar, antes de mais, que ao afirmarmos que uma adversidade necessita de ser consolidada, implica dizer que sobre a mesma incidiram medidas que implicaram progressos. Porém, fruto da exigência e do rigor que preconizamos entendemos elencar as que a nosso ver são passíveis de melhoria ou que necessitam de reforço de atuação.

Assim, na definição de medidas deste novo projeto, não deixaremos de considerar as adversidades a consolidar.

11.3. Recomendações da equipa de revisão do projeto educativo em resultado da auscultação à comunidade educativa – 2.º ponto de partida do projeto 100(+).4.50

Adicionalmente o projeto 100 (+).4.50 considerou também aquelas que foram as recomendações feitas pela Equipa de Revisão do PE 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).”²³

²³ In Proposta de Projeto Educativo apresentada pela Equipa de Revisão do Projeto Educativo.

RECOMENDAÇÕES DA EQUIPA DE REVISÃO DO PROJETO EDUCATIVO

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
2. 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
3. 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)
4. Estabelecimento de parcerias com empresas visando mitigar/solucionar alguns dos problemas mencionados no ponto anterior
5. 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
6. 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
7. Promover a discussão/reflexão sobre práticas pedagógicas e fatores internos e externos determinantes do (in)sucesso escolar
8. Reapreciar o peso da componente socio afetiva na avaliação dos alunos, como meio de combater a indisciplina escolar
9. 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).
10. Proporcionar às famílias oportunidades para conhecer trabalhos dos alunos, no âmbito das áreas disciplinares (exposições de trabalhos, audições públicas, etc.)
11. Abertura da plataforma INOVAR aos EE
12. Definição de procedimentos relativamente à utilização exclusiva dos emails institucionais, como forma de agilizar a circulação de informação
13. Designação de equipa responsável pela gestão/monitorização da qualidade dos serviços prestados no AE (refeitório, bar, reprografia, secretaria, PBX);
14. 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
15. 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)
16. 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
17. Promoção efetiva e regular de práticas de auscultação e responsabilização dos alunos nas atividades e decisões estruturantes da vida do Agrupamento
18. Designação de equipa responsável pela coordenação das atividades internas do AE de índole solidária, em articulação com instituições da Rede Social concelhia
19. Manutenção e eventual reforço da participação em ações de solidariedade
20. Valorizar o Agrupamento enquanto polo transformador da sociedade e da comunidade em que se encontra inserido em particular
21. Valorizar o voluntariado enquanto importante expressão da intervenção solidária, possibilitando a mitigação de problemáticas internas e externas ao Agrupamento
22. 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)
23. 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
24. Promover a realização de sessões de discussão/reflexão regulares abertas à comunidade sobre temáticas relacionadas com a escola e os domínios da sua intervenção

À semelhança do exercício anterior identificamos as recomendações que foram postas em prática e aquelas que não foram passíveis de aplicação total ou foram implementadas apenas parcialmente e apresentamos, nos próximos pontos, o respetivo diagnóstico.

11.4. Recomendações da equipa de revisão do projeto educativo que não foram postas em prática plenamente, ou foram-no, apenas, parcialmente – 2.º ponto de chegada do projeto 100 (+).4.50

11.4.1. RECOMENDAÇÕES QUE NÃO FORAM POSTAS EM PRÁTICA PLENAMENTE

Da análise do quadro 6 percebe-se que da esmagadora maioria **das recomendações, vinte e quatro na sua totalidade**, prestadas pela comunidade educativa, **apenas cinco não foram totalmente aplicadas**.

RECOMENDAÇÕES DA EQUIPA DO PROJETO EDUCATIVO QUE NÃO FORAM POSTAS EM PRÁTICA PLENAMENTE

1. 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
3. 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
4. Designação de equipa responsável pela coordenação das atividades internas do AE de índole solidária, em articulação com instituições da Rede Social concelhia
5. 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

QUADRO 24 - RECOMENDAÇÕES DA EQUIPA DO PROJETO EDUCATIVO QUE NÃO FORAM POSTAS EM PRÁTICA PLENAMENTE

11.4.2. RECOMENDAÇÕES QUE FORAM POSTAS EM PRÁTICA APENAS PARCIALMENTE

À semelhança do que foi escrito acerca das adversidades que é necessário consolidar, a mesma interpretação é feita relativamente às recomendações que não foram aplicadas na sua totalidade (14, conforme se pode conferir no quadro 7), realçando-se, assim, que **em cada uma delas existiram medidas concretas para as aplicar, reconhecendo-se, porém, a necessidade do seu reforço**.

RECOMENDAÇÕES QUE FORAM POSTAS EM PRÁTICA APENAS PARCIALMENTE

1. 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)
2. Reapreciar o peso da componente socio afetiva na avaliação dos alunos, como meio de combater a indisciplina escolar
3. 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).

4. Proporcionar às famílias oportunidades para conhecer trabalhos dos alunos, no âmbito das áreas disciplinares (exposições de trabalhos, audições públicas, etc.)
5. Designação de equipa responsável pela gestão/monitorização da qualidade dos serviços prestados no AE (refeitório, bar, reprografia, secretaria, PBX);
6. 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)
7. Promoção efetiva e regular de práticas de auscultação e responsabilização dos alunos nas atividades e decisões estruturantes da vida do Agrupamento
8. Designação de equipa responsável pela coordenação das atividades internas do AE de índole solidária, em articulação com instituições da Rede Social concelhia
9. Manutenção e eventual reforço da participação em ações de solidariedade
10. Valorizar o Agrupamento enquanto polo transformador da sociedade e da comunidade em que se encontra inserido em particular
11. Valorizar o voluntariado enquanto importante expressão da intervenção solidária, possibilitando a mitigação de problemáticas internas e externas ao Agrupamento
12. 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)
13. 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
14. Promover a realização de sessões de discussão/reflexão regulares abertas à comunidade sobre temáticas relacionadas com a escola e os domínios da sua intervenção

QUADRO 25 - RECOMENDAÇÕES QUE FORAM POSTAS EM PRÁTICA APENAS PARCIALMENTE

Sublinhe-se, não como indulgência, mas como justificação relevante que **a pandemia determinou alterações de rumo, nomeadamente na conceção e aplicação de muitas outras medidas não previstas, que não permitiram a conclusão/consolidação quer da superação das adversidades, quer da aplicação da totalidade das recomendações.**

12. MEDIDAS PROPOSTAS PARA MITIGAÇÃO/SUPERAÇÃO DE ÁREAS A MELHORAR 100(+).4.50 E BALANÇO DA SUA EXECUÇÃO

Para que o balanço do trabalho efetuado no último mandato fique, ainda, mais completo e o mesmo se constitua como alavanca das medidas a preconizar pelo projeto *AV 50's e @gora? CCC!*, neste capítulo procuraremos estabelecer uma **rigorosa avaliação dos objetivos operacionais do projeto 100(+).4.50, bem como das medidas propostas, destacando os que necessitam de ser concluídos e/ou consolidados.**

Assim, elencam-se abaixo esses mesmos objetivos operacionais pelos grandes eixos então preconizados, iniciando a sua apresentação pelo eixo da comunicação.

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

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
	Restruir 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

QUADRO 26 – MEDIDAS PROPOSTAS NO EIXO DA COMUNICAÇÃO

Em termos metodológicos saliente-se que no próximo quadro manter-se-ão apenas as medidas dos objetivos operacionais que necessitam de ser concluídos e/ou consolidados. As medidas propostas por altura do projeto 100(+).4.50 e que deverão, desde que pertinentes para o novo quadriénio, ter continuidade no projeto *AV 50's e @gora? CCC!*, serão devidamente elencadas a seguir aos 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 ÁLVARO VELHO

		MEDIDAS
OBJETIVOS OPERACIONAIS	Conferir importância organizacional, identidade própria e relevante às escolas de Pré/1º Ciclo do Agrupamento	3 7 20 24 26 27 30
	Melhorar os processos de difusão da informação e comunicação à Comunidade Educativa	8 20
	Qualificar e consolidar a história, imagem e cultura organizacionais do Agrupamento	19 20 23 24 26 27 28 29 30
	Encetar práticas de otimização da comunicação interna e externa que levem a uma difusão de informação eficiente e agregadora	6
	Apostar na divulgação das atividades/iniciativas/projetos do Agrupamento junto da Comunidade Local	20
	Restruir e agilizar estruturas e procedimentos de contato entre professores, pessoal não docente e encarregados de educação	PLENAMENTE ATINGIDO
	Apostar no Portal do Agrupamento como veículo comunicativo/informativo privilegiado junto da comunidade educativa	8 22
	Democratizar e facilitar o acesso de toda a Comunidade Educativa aos documentos orientadores da ação do Agrupamento	8
	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	19
	Estabelecer e fortalecer os elos de ligação à Comunidade Educativa e o seu sentimento de pertença	3 19 20 22
	Melhorar os processos e circuitos de informação aos alunos, encarregados de educação, Associação de Pais e parceiros	PLENAMENTE ATINGIDO
	Promover um maior envolvimento dos pais/EE no percurso escolar dos seus educandos e nas dinâmicas do Agrupamento	3 19
	Melhorar a identidade gráfica e a presença digital do Agrupamento e das suas escolas, conferindo-lhe modernidade, homogeneidade e harmonia	26 27 29 31

QUADRO 27 - MEDIDAS PROPOSTAS NO EIXO DA COMUNICAÇÃO QUE NECESSITAM DE SER CONCLUÍDAS E/OU CONSOLIDADAS

Feito o rigoroso balanço dos objetivos operacionais, dois deles foram plenamente conseguidos, seis estão atingidos com mais de 90% de implementação das medidas e quatro deles carecem de consolidação:

- Conferir importância organizacional, identidade própria e relevante às escolas de Pré/1º Ciclo do Agrupamento;
- Qualificar e consolidar a história, imagem e cultura organizacionais do Agrupamento;
- Estabelecer e fortalecer os elos de ligação à Comunidade Educativa e o seu sentimento de pertença;
- Melhorar a identidade gráfica e a presença digital do Agrupamento e das suas escolas, conferindo-lhe modernidade, homogeneidade e harmonia.

Refira-se, de novo, que nesta linha de consideração poderão transitar, caso se verifiquem pertinentes, para o novo projeto AV 50's e @gora? CCC!, as seguintes medidas:

3. Dar continuidade, qualificando-o com maior envolvimento do Pré e 1ºCiclo e da Associação de Pais, o "Seminário de Boas Práticas", organizado no final do ano letivo onde se partilhará as boas práticas desenvolvidas ao longo do ano e se fará um balanço da atividade do Agrupamento.

6. Elaborar o Manual de Acolhimento do Agrupamento considerando-o como um instrumento facilitador do acolhimento a novos professores/funcionários, fornecendo-lhes a informação essencial sobre serviços e

procedimentos, mas também sobre a estrutura organizacional, enquadrando-os de forma fácil e rápida no Agrupamento naquela que é a sua missão e naqueles que são os seus objetivos estratégicos.

7. De modo a ser implementado nas escolas de Pré/1ºCiclo do Agrupamento, propor a implementação de um programa faseado que leve à instalação nas escolas de sinalética de percurso, identificação e logotipos de serviços/espacos e planta geral de localização.

8. Revisão/Redesign do Portal do Agrupamento tornando-o: +minimalista, +funcional, +navegável, fazendo assim do Portal um meio comunicativo/informativo primordial junto da comunidade educativa.

14. Com a colaboração da Autarquia, estabelecer ponto de contacto com a comunidade cigana (em particular os seus líderes) com o objetivo de se estabelecer uma linha de diálogo que leve à menorização dos problemas disciplinares, de assiduidade e resultados dos alunos de etnia cigana.

19. Criação de um grupo de trabalho que constituirá a "Comissão do 50º Aniversário" que ao longo dos próximos 3/4 anos preparará e organizará todos os atos decorrentes (formais e informais) desse momento único da história da escola sede. Essa Comissão irá conter uma comissão permanente operacional e consultiva (professores, funcionários, associação de pais e parceiros educativos).

20. Promover o sentimento de pertença ao Agrupamento e às suas escolas criando sempre que se justifique objetos de merchandising, com especial relevo para os que sejam celebratórios do 50º aniversário.

23. Atualizar com mais informações, com base no trabalho feito pelo Grupo de História, a página da Wikipédia referente ao patrono da escola sede - Álvaro Velho.

24. Tal como existe em relação à escola sede, formar equipa ou nomear professor(a) com o objetivo de elaborar um resumo histórico das restantes três escolas do Agrupamento (data de fundação, perspectiva histórica e outras informações de relevo) conferindo-lhes assim o merecido papel na história do Agrupamento.

26. Realização de uma reportagem fotográfica de qualidade às quatro escolas do Agrupamento com os seguintes objetivos: criação de um ponto histórico de referência de imagens para atualização do espólio do Agrupamento; atualização das fotografias no Portal do Agrupamento; fotografias identificativas atualizadas para utilização nos diversos documentos.

27. Utilização das fotos para criação de "Ponto de Interesse" no "Google Maps" sobre cada uma das quatro escolas, com link para o Portal e contactos.

28. Criação de uma equipa de trabalho com os objetivos de rever, catalogar e organizar todo o espólio relevante da história da escola sede do Agrupamento para acondicionamento condigno e futura utilização numa exposição a celebrar o seu 50º aniversário.

29. Como forma de consolidar o espírito de pertença e cultura do Agrupamento, propor que na escola sede os alunos tenham a possibilidade, nas aulas de Educação Física, de utilizar T-shirt do Agrupamento a ser disponibilizada pela escola a preço reduzido [sem carácter obrigatório].

31. De modo a conferir identidade visual ao Agrupamento de Escolas Álvaro Velho, elaborar o Manual de Normas Gráficas, estabelecendo as normas básicas de utilização do logotipo do Agrupamento (e das escolas que o constituem), cores oficiais do Agrupamento e a tipografia (tipo de letra) a ser utilizada na documentação.

30. De modo a aumentar a identidade e cultura institucionais próprias às escolas de 1º Ciclo, estabelecidas as datas de "fundação" das 3 escolas, conferir solenidade aos seus aniversários.

Uma vez concretizada a análise do eixo da comunicação iniciamos outro passo e procederemos, agora, à observação do eixo dos processos, utilizando a mesma metodologia de análise.

PROCESSOS

INTERNOS | EXTERNOS

OBJETIVO VETORIAL: ESTABELEECER/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

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 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

QUADRO 28 - MEDIDAS PROPOSTAS NO EIXO DOS PROCESSOS

Em termos metodológicos recorde-se que no próximo quadro **manter-se-ão apenas as medidas dos objetivos operacionais que necessitam de ser concluídos e/ou consolidados**. As medidas propostas por altura do projeto 100(+).4.50 e que deverão, desde que pertinentes para o novo quadriénio, ter continuidade no projeto **AV 50's e Agora? CCC!** serão devidamente elencadas a seguir ao quadro.

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

QUADRO 29 – MEDIDAS QUE NECESSITAM DE SER CONCLUÍDAS E/OU CONSOLIDADAS NO EIXO DOS PROCESSOS

Feito o rigoroso balanço dos objetivos operacionais associados aos processos, **importa considerar os progressos muito significativos alavancados em cada um desses objetivos, porém queremos destacar-se os que carecem de maior consolidação:**

- Uniformizar procedimentos decorrentes do funcionamento do Agrupamento em todas as escolas;
- Consolidar a cultura e sentimento de pertença ao Agrupamento;
- Procurar/estar recetivo ao estabelecimento de parcerias que ajudem a melhorar a qualidade do serviço público prestado pelo Agrupamento e fortalecer a promoção das relações interpessoais, reforçando a coesão e clima organizacional partilhado por toda a comunidade educativa.

Nesta linha de consideração poderão transitar, caso se verifiquem neste novo contexto pertinentes, para o novo projeto AV 50's e @gora? CCC!, as seguintes medidas:

39. Criação de um Manual de Acolhimento do Agrupamento a novos alunos, pais/EE e docentes. Este manual deverá ser conter informação genérica e com versões mais detalhadas para cada um dos ciclos (Pré, 1ºCiclo, 2ºCiclo e 3ºCiclo).

40. Revisão, simplificação e edição/reformatação do Regulamento Interno do Agrupamento permitindo uma consulta rápida e clara. Posteriormente divulgação do Regulamento Interno a todo o Agrupamento e publicação no Portal.

42. Analisar e qualificar processo de controlo das refeições escolares servidas nos refeitórios das quatro escolas, procurando garantir um serviço de qualidade quer no funcionamento quer nas refeições providenciadas.

43. Implantar processo para que todas as atas elaboradas no funcionamento das diversas estruturas do Agrupamento (Direções de Turma, Departamento, CG, CP, 1º Ciclo, Pré, etc.) sejam enviadas em formato eletrónico em tempo útil e guardadas num e-repositório que servirá a função de Centro Documental.

47. Como medida fundamental para uma eficaz e abrangente parceria com APEEAEAV propor em Conselho Pedagógico a presença regular dos seus representantes sempre que os assuntos a abordar assim o aconselhem.

48. Em concertação com a equipa responsável pela Biblioteca Escolar do Agrupamento, solicitar e apoiar a realização de um plano visando o aumento da visibilidade da Biblioteca Escolar, aumento do número de leitores e qualificação do seu funcionamento quer na escola sede quer nas escolas de Pré/1º Ciclo.

49. Realização de reuniões periódicas com pessoal não docente das 4 escolas do Agrupamento visando a análise de contexto, a identificação de constrangimentos e pontos de melhorias.

51. Propor às escolas de Pré/1ºCiclo iniciativa que promova ocasionalmente a presença de um membro da Direção do Agrupamento em cada uma das salas/turmas das três escolas do Agrupamento para concretização de uma atividade preparada e devidamente aconselhada pela Educadora/Professor(a), tendo como objetivo estabelecer desde cedo um processo de ligação, afeto e identificação entre os alunos e toda a Direção, tornando assim mais fácil o processo de integração dos alunos na escola sede (5ºano).

53. Analisar e melhorar o processo de entrada nas escolas do agrupamento de pessoas externas ao serviço da escola - Instituição do "Visto de Visitante".

54. Dar visibilidade aos produtos/trabalhos elaborados pelos alunos nas suas atividades desenvolvidas ao longo do ano, junto da comunidade e em particular junto dos pais/encarregados de educação, com a dinamização de um dia aberto à comunidade na celebração do final do ano letivo.

55. Reuniões regulares com a Associação de Pais para balanço de atividades, pontos de situação, projeção de atividades e futuras colaborações.

58. Lançar os procedimentos necessários para a concretização de um projeto sob o desígnio "Escola para Pais" tendo como público-alvo os EE do Pré e 1º ciclo, onde, com o recurso a formadores internos e colaborações externas se qualifique a ação educativa e de acompanhamento escolar dos EE em colaboração com a Escola.

59. Implementação de um processo de recolha de dados de contacto de Antigos Alunos (através das redes sociais, do Portal do Agrupamento e outras formas) com o objetivo de se criar uma base de dados que leve à criação de uma Associação de Antigos Alunos que participe de forma direta e colaborativa em iniciativas e projetos do Agrupamento.

63. Procurar estabelecer parcerias/protocolos com superfícies comerciais e outros parceiros, de modo a tornar mais efetivo o reforço alimentar a meio da manhã e da tarde para alunos com carências sinalizadas. Revitalizar o PERA (Projeto Educativo de Reforço Alimentar).

64. Aumentar a proatividade no sentido de estabelecer uma maior diversidade de parcerias (ocasionais ou regulares) que promovam a qualificação do serviço público prestado pelo Agrupamento.

Finalizada a análise ao eixo da comunicação procederemos, agora, à decomposição do eixo da gestão, utilizando a mesma metodologia de análise.

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
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
	Inculir 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

QUADRO 30 - MEDIDAS PROPOSTAS NO EIXO DA GESTÃO

Em termos metodológicos reforça-se que no próximo quadro (quadro 13) **manter-se-ão apenas as medidas dos objetivos operacionais que necessitam de ser concluídos e/ou consolidados**. As medidas propostas por altura do projeto 100(+).4.50 e que deverão, desde que pertinentes para o novo quadriénio, ter continuidade no projeto **AV 50's e @gora? CCC!!!** serão devidamente elencadas a seguir ao quadro.

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
OBJETIVOS OPERACIONAIS	Fomentar a regularidade de atividades/iniciativas pedagógicas transversais e que envolvam todas as escolas do Agrupamento	66 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 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	73 94
	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	PLENAMENTE ATINGIDO
	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	73 88 90 92 94
	Promover um ambiente escolar seguro com devida atenção dada às ocorrências disciplinares e consequentes medidas sancionatórias	PLENAMENTE ATINGIDO
	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	88
	Promover o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades que permitam aos alunos um prosseguimento de estudos sólido e bem preparado	65 83
	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	80 81 89 90 92
	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	73 83
	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	73 78 83
	Promover um maior envolvimento dos alunos nas atividades de complemento e enriquecimento curricular, clubes e projetos	73 81
	Desenvolver práticas modernas de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira	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	78 109 113
	Procurar melhorar a eficiência e eficácia dos processos de aquisição de bens e serviços, bem como a transparência de contas e procedimentos	120
	Conferir maior relevo aos órgãos de gestão do Agrupamento, dando maior visibilidade às suas iniciativas e decisões	124 131
	Sistematizar práticas e procedimentos de monitorização e de controlo interno	122 130 131 132 137 139
Promover uma gestão de muito maior proximidade junto das escolas de Pré/1ºCiclo	125	
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	84 122 131	

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	122 135 137 139
Dar continuidade à aposta na cultura de segurança e de proteção civil	122
Reforçar os elos de ligação com os parceiros educativos locais através do estabelecimento de iniciativas conjuntas	131
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

QUADRO 31 - MEDIDAS QUE NECESSITAM DE SER CONCLUÍDAS E/OU CONSOLIDADAS NO EIXO DOS PROCESSOS

Elaborado o balanço dos objetivos operacionais associados à gestão, **sublinhe-se o elevado número de medidas propostas e, igualmente, o elevado número de medidas implementadas**. Tal como nos anteriores vetores, destacam-se os que carecem de maior consolidação:

- Promover medidas educativas orientadas para a promoção da inclusão, do sucesso educativo e prevenção do abandono escolar;
- Inculcar 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;
- Desenvolver práticas modernas de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira;
- Melhorar o grau de satisfação dos utentes em relação ao nível do atendimento e da qualidade do serviço prestado pelos serviços do Agrupamento.

Nesta linha de consideração poderão transitar, caso se verifiquem pertinentes, para o novo projeto **AV 50's e @gora? CCC!**, as seguintes medidas:

65. Valorização dos Quadros de Mérito [Valor e Excelência]: Nova designação; definição e publicação de um guia onde se clarifique a elegibilidade; institucionalizar e conferir formalidade à cerimónia de entrega (sempre tendo o 18.Out como referência); divulgação dos quadros no Portal e local público nas Escolas do Agrupamento; promover/publicitar no início do ano letivo de modo a motivar pais e alunos; estabelecimento de parcerias que qualifiquem os prémios entregues.

66. Promover a articulação entre as escolas do Agrupamento levando a cabo iniciativas que promovam o intercâmbio de alunos e professores, apostando assim numa noção de transversalidade do Agrupamento e combatendo a estanqueidade entre escolas.

73. No âmbito da melhoria do sucesso educativo e capacitação de competências, estimular e promover a criação/adesão a projetos de promoção do desenvolvimento do raciocínio e cálculo.

74. Incremento da cultura desportiva no Agrupamento, através da valorização da atividade física e desportiva como atividade curricular e extracurricular em todos os níveis de ensino, promovendo atividades organizadas pelo grupo de EF que envolvam alunos das diversas escolas.

75. Aposta numa maior valorização e visibilidade aos alunos/atletas/equipas do Agrupamento participantes no Desporto Escolar através da divulgação no Portal dos seus resultados [reconhecimento do mérito desportivo] e do cuidado com a qualidade das suas condições de treino e competição.

77. Propor em Conselho Pedagógico a revisão da "obrigatoriedade" de reuniões intercalares. Apresentar seguintes propostas: carácter obrigatório para 5.º e 7.ºs de escolaridade (transições de ciclo); em substituição, implementar forma dos professores darem a conhecer ao DT (e este aos EE) os resultados intercalares dos alunos.

78. Aumentar o espólio das bibliotecas escolares das várias escolas do Agrupamento, através de uma campanha de sensibilização/contacto junto de editoras e outras empresas (de distribuição, comunicação social, etc.) promovendo a oferta de livros e material didático ao Agrupamento ao abrigo da Lei do Mecenato [Estatuto dos Benefícios Fiscais, Decreto-Lei n.º 51/2013, de 24 de julho].

80. Promover ações e iniciativas que visem um maior intercâmbio entre alunos das 4 escolas do agrupamento - deslocação dos alunos de 2/3 Ciclos ao 1.º Ciclo e vice-versa, na concretização de atividades planeadas.

81. Promover regularmente (proposta de uma vez por trimestre assembleias de Delegados de Turma (representantes de alunos) e Direção de modo a auscultar os alunos acerca das suas críticas, opiniões e sugestões.

83. No sentido de enriquecer a experiência escolar e de aprendizagem dos alunos, procurar estabelecer protocolo com Escola Superior de Tecnologia do Barreiro visando atividades de intercâmbio em contexto de sala de aula.

84. No âmbito da melhoria do sucesso educativo e numa lógica integralidade do percurso escolar do aluno no Agrupamento (Pré/9.ºano) designar um grupo de trabalho que analisado o quadro legal existente, uniformize os diversos documentos utilizados de modo a que estes acompanhem o aluno ao longo do seu percurso no Agrupamento (registos de avaliação, planos de acompanhamento e outros) de modo a tornar mais acessível e compreensível a informação.

88. Apresentar proposta de projeto transversal aos vários ciclos de escolaridade, onde antigos alunos/encarregados de educação/profissionais de diferentes áreas/casos de sucesso/exemplos de vida farão sessões abertas com alunos. Os objetivos deste projeto serão adequados a cada público-alvo: pré/1ciclo - 2ciclo - 3ciclo.

89. Apresentar proposta para criação e dinamização do "Parlamento dos Jovens", projeto de iniciativa da Assembleia da República e que visa educar para a cidadania, estimulando o gosto pela participação cívica, promover o debate democrático, o respeito pela diversidade de opiniões e pelas regras de formação das decisões.

90. Propor programa de sessões de esclarecimento e sensibilização para alunos sobre os perigos da internet e redes sociais em colaboração com parceiros da área.

91. Sublinhando a ideia da prática desportiva enquanto fator importante para a formação plena dos alunos e para a consolidação da cultura de pertença, propor ao grupo de Educação Física a elaboração de um plano a 4 anos (núcleos, necessidades, divulgação, etc.) de fomento e aposta no Desporto Escolar.

92. Na defesa de uma ideia de ensino inclusivo, promover o enriquecimento de atividades que envolvam simultaneamente alunos do Ensino Especial e os seus pares de turma.

94. Aquilatar junto das docentes responsáveis, as necessidades de melhoria do Ensino Especial, tendo em vista um plano para a qualificação de recursos, processos e funcionamento.

100. Aposta nos recursos humanos do Agrupamento, qualificados para o efeito, e em complemento com o Centro de Formação na diversificação e qualificação da oferta formativa a pessoal docente, não docente e encarregados de educação.

103. Elaboração de um Manual de Procedimento Administrativo onde se detalhe os processos e consequentes passos para todos os atos administrativos do Agrupamento - com fluxogramas de atos relacionados com alunos, professores, tesouraria, secretariado e expediente, cartão eletrónico, ajudas de custo e subsídio de transporte, formas de pagamento, aprovisionamento/património, etc.

104. "Secretaria Virtual" - Verificar e estabelecer procedimentos para que documentos administrativos decorrentes dos procedimentos mais comuns e em que seja viável a sua disponibilização eletrónica através do Portal do Agrupamento, aliviando assim a pressão sobre os serviços da Secretaria e agilizando o relacionamento burocrático com a comunidade educativa.

105. Revisão de processos de gestão documental com implementação de uma política de arquivo eletrónico promovendo a desmaterialização de processos e a redução de custos.

106. De modo a alcançar uma maior eficácia do serviço público prestado pelo Agrupamento, elaborar o Manual de Controlo Interno compreendendo um conjunto de procedimentos, regulamentos e regimentos a adotar por todos os serviços/áreas/órgãos de modo a garantir: a definição de funções; o controlo das operações e procedimentos; a definição de autoridade e responsabilidade; a adequada disponibilização de informação; o registo metódico de dados e fatos; a salvaguarda dos ativos; o registo e atualização do imobilizado escolar; a legalidade e regularidade das operações; a integralidade e exatidão dos registos contabilísticos; a imagem fiel das demonstrações financeiras.

107. Cumprir o estabelecido no DL N.º 190/96 elaborando Balanço Social do Agrupamento tornando pública informação quantitativa relevante e detalhada de caracterização dos diferentes cargos e carreiras profissionais, permitindo conhecer o perfil institucional e sua evolução, designadamente quanto ao número de trabalhadores, à média etária, à relação de emprego, à assiduidade, à formação profissional desenvolvida e aos encargos financeiros com o pessoal.

108. Elaborar e publicar o Regulamento da ASE onde se estabeleça as normas aplicáveis à atribuição e ao funcionamento dos apoios no âmbito da ASE, enquanto modalidade dos apoios e complementos educativos, tornando-o acessível a toda a comunidade educativa.

109. Promover e incentivar a candidatura a projetos financiados possam constituir-se como uma mais valia para o Agrupamento.

120. Elaborar e publicar o Regulamento de Taxas, Propinas e Emolumentos do Agrupamento onde se estabeleça o valor das taxas, propinas e emolumentos devidos por serviços prestados aos utentes dos serviços de administração escolar, tornando-o público e acessível a toda a comunidade educativa.

122. Melhorar o processo de entrada e saída dos alunos de forma a aumentar a segurança no recinto escolar. Colocar em prática as autorizações dos EE para saída ou não da escola, garantindo assim a vontade expressa do EE.

124. Refletir e proativamente agir relativamente à criação de parcerias com parceiros públicos e privados (com especial relevo pelos representados no Conselho Geral) nas mais diversas áreas (pedagógica, financeira, recursos humanos, reabilitação de espaços, diminuição de despesa, aumento de receita, etc.).

125. Orientado pela procura de uma gestão de proximidade, estabelecer como procedimento regular (quinzenal/mensal - periodicidade a discutir com interlocutores) a ida do Diretor ou elemento da equipa diretiva às escolas de pré/1.º ciclo para "pontos de situação" e levantamento de necessidades.

130. Estabelecer como prática regular uma reunião no início de todas as semanas (segunda-feira) para briefing de equipa, com objetivo de se proceder a pontos de situação e projeção do trabalho a desenvolver.

131. Elaboração no início dos anos letivos, do Plano Anual de Execução Diretiva - documento onde constarão as principais medidas, iniciativas e propostas a executar durante o ano sob a responsabilidade da Direção. Esse Plano será apresentado posteriormente à comunidade educativa para efeitos de prestação de contas.

132. Organização de eventos que assinalem e valorizem momentos marcantes na carreira dos profissionais do Agrupamento [anos de serviço alcançados, aposentações, distinções meritórias, entre outros]

135. Reunir com todos os departamentos curriculares, Pré, 1.º Ciclo, Coordenações, pessoal não docente e associação de pais no sentido de se elaborar um plano a 4 anos com o estabelecimento de necessidades e medidas visando a melhoria dos processos de funcionamento e a qualidade do serviço.

137. Dinamizar de 2 em 2 anos um Inquérito de Satisfação à Comunidade Educativa (sob a responsabilidade do Observatório de Qualidade do Agrupamento) relativamente a áreas do serviço público prestado pelo Agrupamento (incluindo as AEC e AAAF) com conseqüente divulgação dos resultados aos órgãos do Agrupamento e a toda a comunidade educativa, permitindo assim a reflexão e redefinição de estratégias de ação.

138. Descentralizar o poder, democratizando a escola, permitindo a eleição de coordenadores de departamento, representantes de disciplina, de ciclo, de escola, de coordenação de direção de turma, entre outros, entre os seus pares.

139. Criação de um Observatório de Qualidade do Agrupamento [AQO], substituindo a figura da Equipa de Autoavaliação e que terá como finalidades: recolha, divulgação e manutenção de arquivo de dados estatísticos importantes para os processos de decisão do Agrupamento (atuais, histórico, tendências), análise de eficácia de clubes/projetos/iniciativas; avaliação da execução do Projeto Educativo do Agrupamento e outras iniciativas estratégicas; avaliação do Projeto 100(+).4.50; aplicação de inquéritos de satisfação à comunidade educativa; elaboração da sua Carta de Missão e Regimento Interno.

Concluída a análise ao eixo da gestão procederemos, agora, à verificação do eixo referente às infraestruturas, persistindo na mesma metodologia de trabalho.

INFRAESTRUTURA

PEQUENAS INFRAESTRUTURAS | GRANDES INFRAESTRUTURAS

OBJETIVO VETORIAL: ATRAVÉS DE UM PROCESSO DE CONSULTA, AUSCULTAÇÃO E PARCERIA COM COMUNIDADE EDUCATIVA CONCRETIZAR UM PI 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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	MEDIDAS
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

QUADRO 32 - MEDIDAS PROPOSTAS NO EIXO DAS INFRAESTRUTURAS

Em termos metodológicos relembre-se que no próximo quadro **manter-se-ão apenas as medidas dos objetivos operacionais que necessitam de ser concluídos e/ou consolidados**. As medidas propostas por altura do projeto 100(+).4.50 e que deverão, desde que pertinentes para o novo quadriénio, ter continuidade no projeto **AV 50's e @gora? CCC!** serão devidamente elencadas a seguir ao quadro.

OBJETIVO VETORIAL: ATRAVÉS DE UM PROCESSO DE CONSULTA, AUSCULTAÇÃO E PARCERIA COM COMUNIDADE EDUCATIVA CONCRETIZAR UM PI 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
OBJETIVOS OPERACIONAIS	Recuperar, revitalizar, (re)construir e proceder à eficiente manutenção das diversas infraestruturas escolares	160 161 163 165
	Promover políticas de desenvolvimento sustentável em termos energéticos e ambientais	155 166
	Estimular a conceção e a implementação de projetos inovadores que possam trazer maior visibilidade ao Agrupamento e contribuir para a sua identidade e cultura	148 149 161
	Melhorar as condições de trabalho numa perspetiva de otimização de recursos	144 152
	Reforçar a criação de condições físicas (espaços e equipamentos) que auxiliem na promoção do sucesso escolar dos alunos e maior eficiência de processos	146 152
	Promover hábitos de utilização racional de equipamentos e respeito pela higiene, conservação e manutenção dos espaços escolares	154
	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	159
	Rentabilizar e potenciar os recursos infraestruturais das quatro escolas visando a criação/melhoria de espaços de trabalho/lazer	141 154 163
	Propor a implementação de um processo faseado de identificação, inventariação e completa remoção do amianto de todo e qualquer equipamento escolar do Agrupamento	167

QUADRO 33 - MEDIDAS QUE NECESSITAM DE SER CONCLUÍDAS E/OU CONSOLIDADAS NO EIXO DAS INFRAESTRUTURAS

Elaborado o balanço dos objetivos operacionais associados às infraestruturas, **sublinhe-se o elevado número de medidas concluídas e implementadas**, pese embora as dificuldades financeiras associadas às escolas públicas. Tal como nos anteriores vetores, destaca-se os objetivos operacionais que carecem de maior consolidação:

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

Nesta linha de consideração poderão transitar, caso se verifiquem neste novo contexto pertinentes, para o novo projeto **AV 50's e @gora? CCC!**, as seguintes medidas:

141. Melhorar as condições de atendimento aos EE dos Diretores de Turma: colocação de PC assegurando a ligação à rede, telefone na sala de atendimento do Bloco 1 e outras alterações ergonómicas.

148. Expor/distribuir pelas diversas salas de aula materiais antigos utilizados pelos professores ao longo dos anos, como forma de reforçar a identidade do Agrupamento.

149. Atribuir nomes às salas de aula (com figuras cientificamente marcantes, por cada disciplina), e decorar as salas, de acordo com esses nomes, com a intervenção dos alunos em modo de trabalho de área de projeto.

154. Planeamento de intervenção alargada em todos os espaços verdes exteriores do Agrupamento (promovendo-se parceria com a autarquia), qualificando-os e assegurando a sua eficiente pós-manutenção que deverá ser acompanhada de ações juntos dos alunos no sentido de serem respeitados os espaços e a sua limpeza.

155. Numa ótica de otimização de despesas e proteção ambiental, instalar redutores de caudais em todos os pontos de água (torneiras) das 4 escolas do agrupamento onde tal seja possível tecnicamente (estudos apontam para uma poupança acima dos 50%), tentando estabelecer parceria de modo a diminuir o custo de aquisição dos redutores.

157. Proposta de planeamento e concretização de um plano a 2 anos para requalificação da zona de estacionamento interior da escola sede com aproveitamento do espaço baldio no interior da escola junto à vedação, paralelo à Avenida das Nacionalizações.

159. Por não apresentar condições de segurança mínimas para a prática desportiva, providenciar a repavimentação do campo exterior junto ao pavilhão. Necessidade de estabelecimento de parcerias e proatividade na procura de recursos financeiros.

160. De modo a aumentar a segurança nos processos de entrada e saída dos alunos na escola sede, em colaboração com a Autarquia, repensar a entrada principal (de alunos) para a escola sede e manutenção da atual entrada apenas para professores e visitantes.

161. Analisar a exequibilidade e projetar a transformação do pátio interior do bloco 6 da escola sede numa sala que possa ser utilizada em contextos que permitam retirar a sobrecarga de utilização de salas de aula ou, em alternativa, criar um estufa, com ajuda de *sponsorização*, que permita serviço de apoio aos espaços verdes da escola e/ou como ferramenta de aulas práticas de Ciências ou de cursos profissionais (decisão a ser tomada pelos órgãos escolares).

163. Verificar e analisar espaços desaproveitados ou inapropriadamente utilizados na escola sede para potenciação dos recursos infraestruturais existentes através do reaproveitamento em novos espaços de trabalho.

165. Planeamento e concretização de um plano a 2/3 anos para a construção de telheiros (passadiços) entre blocos tendo como horizonte o ano letivo 2021/22.

166. Numa ótica de otimização de despesas, proteção ambiental e eficiência energética aprofundar a parceria com S. Energia visando apoio técnico na promoção da sustentabilidade dos edifícios tendo a vista a minimização dos impactes ambientais e melhoria da eficiência energética do Agrupamento.

167. Numa ótica de segurança da saúde pública e com base na reconhecida ligação causal entre a exposição às fibras de amianto e o desenvolvimento de várias doenças, propõe-se a implementação de um processo faseado de identificação, inventariação e completa remoção do amianto de todo e qualquer equipamento escolar do Agrupamento.

Uma vez concluída a análise objetiva acerca da implementação das medidas propostas pelo projeto que norteou a ação do último mandato, importa salientar que muitas delas irão transitar para o projeto *AV 50's e @gora? CCC!*, não porque não tenham sido implementadas, mas porque carecem de consolidação, e essa consolidação é necessária ao crescimento do nosso Agrupamento.

Mais se afirma que este auto escrutínio foi pedra basilar no estabelecimento do quadro diagnóstico deste novo projeto.

Em síntese, neste capítulo, estabeleceram-se **fundações sólidas de diagnóstico que servirá como pilar deste projeto**. Essas fundações assentaram na análise objetiva dos seguintes parâmetros:

. Adversidades que persistem e as potencialidades não exploradas constantes no PE de 2015/16;

- . Adversidades e potencialidades a necessitarem de consolidação (PE 2015/16);
- . Recomendações da equipa de revisão do PE que não foram postas em prática;
- . Recomendações da equipa de revisão do PE que foram postas em prática apenas parcialmente;
- . Objetivos operacionais a consolidar constantes do Projeto 100(+).4.50

Como retoque final, **importa considerar, ainda, o PE de 2019/22, na assunção dos pontos fracos** (quadro 16) e **ameaças** (quadro 17) elencadas nesse documento e que passamos a apresentar:

Pontos fracos

Consecução parcial de metas relativamente aos resultados escolares

Supervisão Pedagógica em contexto de sala de aula na ótica de desenvolvimento profissional e organizacional

Tutorias pedagógicas e comportamentais em número insuficiente

Impacto do Gabinete de Intervenção Disciplinar como promotor da reflexão e mudança de comportamento

Número de turmas referenciadas como tendo um comportamento global pouco ou não satisfatório

As condições físicas da escola/agrupamento

QUADRO 34 – PONTOS FRACOS ELENCADOS PELOS PROJETO EDUCATIVO 2019/2022

Ameaças

Oferta de formação profissional insuficiente / desadequada às necessidades/interesses do pessoal docente e não docente

Não intervenção das tutelas competentes na conservação/ requalificação das condições físicas das escolas do AEA

Elevado número de alunos por turma

Mudanças consecutivas na legislação que afetam os currículos e a organização escolar

Competitividade na oferta educativa das escolas de 2.º e 3.º CEB próximas do AEA

Dificuldades socioeconómicas das famílias

QUADRO 35 - AMEAÇAS ELENCADAS PELOS PROJETO EDUCATIVO 2019/2022

13. SÍNTESE DO QUADRO DE DIAGNÓSTICO DO PROJETO AV 50'S E @GORA? CCC!

Considerando que o quadro diagnóstico, que foi apresentado nos capítulos 10 e 11 deste projeto, é extenso e complexo e antes de vos apresentarmos as linhas de ação do novo projeto, apresentase, seguidamente, uma compilação desse quadro diagnóstico.

SÍNTESE DO QUADRO DIAGNÓSTICO do projeto AV 50's e @gora? CCC!

. Adversidades que persistem e as potencialidades não exploradas constantes no Projeto Educativo (PE) de 2015/16

- Alunos de etnia com fraco interesse e investimento escolar
- Inexistência de uma associação de antigos alunos
- Inexistência de um Balanço Social do Agrupamento
- Possibilidade de estabelecimento de parcerias na concretização de iniciativas/projetos/atividades
- Baixa expectativa de melhoria das condições socioeconómicas do concelho

Adversidades e potencialidades a necessitarem de consolidação (PE 2015/16)

- Compromisso de alunos/famílias quanto ao sucesso e excelência do percurso escolar
- Grau de envolvimento dos pais/EE nas atividades promovidas pelo Agrupamento
- Ausência de uniformização identificativa dos documentos orientadores de agrupamento
- Insuficiente valorização da imagem institucional e identidade cultural do Agrupamento
- Coesão orgânica entre as escolas de 1º Ciclo e a escola sede de Agrupamento
- Aproveitamento pouco eficaz de uma Associação de Pais interessada e motivada
- 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
- Insuficiente valorização da cultura desportiva do Agrupamento
- Qualidade/estado de conservação de alguns equipamentos como fatores limitativos de um serviço educativo de qualidade
- Menor participação de alunos em clubes, projetos e atividades de complemento curricular
- 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
- Estado de conservação/manutenção do parque escolar do Agrupamento
- Ineficaz manutenção e aproveitamento dos espaços verdes
- Dimensão solidária e inclusiva do Agrupamento
- Comunidade educativa disposta a colaborar se devidamente motivada e chamada a participar
- Projetos nacionais e internacionais que permitam a projeção do Agrupamento e criem oportunidades de enriquecimento a alunos e professores
- Aposta na cultura de segurança e proteção civil

Recomendações da equipa de revisão do PE que não foram postas em prática

- 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
- Estabelecimento de parcerias com empresas visando mitigar/solucionar alguns dos problemas mencionados no ponto anterior

- 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
- Designação de equipa responsável pela coordenação das atividades internas do AE de índole solidária, em articulação com instituições da Rede Social concelhia
- 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

Recomendações da equipa de revisão do PE que foram postas em prática parcialmente

- 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)
- Reapreciar o peso da componente socio afetiva na avaliação dos alunos, como meio de combater a indisciplina escolar
- 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.)
- Designação de equipa responsável pela gestão/monitorização da qualidade dos serviços prestados no AE (refeitório, bar, reprografia, secretaria, PBX);
- 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)
- 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

Objetivos operacionais a consolidar constantes do Projeto 100(+).4.50

- Conferir importância organizacional, identidade própria e relevante às escolas de Pré/1º Ciclo do Agrupamento
- Qualificar e consolidar a história, imagem e cultura organizacionais do Agrupamento
- Estabelecer e fortalecer os elos de ligação à Comunidade Educativa e o seu sentimento de pertença
- Melhorar a identidade gráfica e a presença digital do Agrupamento e das suas escolas, conferindo-lhe modernidade, homogeneidade e harmonia
- Uniformizar procedimentos decorrentes do funcionamento do Agrupamento em todas as escolas
- Consolidar a cultura e sentimento de pertença ao Agrupamento
- Procurar/estar recetivo ao estabelecimento de parcerias que ajudem a melhorar a qualidade do serviço público prestado pelo Agrupamento e fortalecer a promoção das relações interpessoais, reforçando a coesão e clima organizacional partilhado por toda a comunidade educativa
- Promover medidas educativas orientadas para a promoção da inclusão, do sucesso educativo e prevenção do abandono escolar
- 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
- Desenvolver práticas modernas de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira
- Melhorar o grau de satisfação dos utentes em relação ao nível do atendimento e da qualidade do serviço prestado pelos serviços do Agrupamento
- Recuperar, revitalizar, (re) construir e proceder à eficiente manutenção das diversas infraestruturas escolares

Pontos fracos e ameaças elencadas no PE 2019/2022

- **Consecução parcial de metas relativamente aos resultados escolares**
- **Supervisão Pedagógica em contexto de sala de aula na ótica de desenvolvimento profissional e organizacional**
- **Tutorias pedagógicas e comportamentais em número insuficiente**
- **Impacto do Gabinete de Intervenção Disciplinar como promotor da reflexão e mudança de comportamento**
- **Número de turmas referenciadas como tendo um comportamento global pouco ou não satisfatório**
- **As condições físicas da escola/agrupamento**
- **Oferta de formação profissional insuficiente / desadequada às necessidades/interesses do pessoal docente e não docente**
- **Não intervenção das tutelas competentes na conservação/ requalificação das condições físicas das escolas do AEA**
- **Elevado número de alunos por turma**
- **Mudanças consecutivas na legislação que afetam os currículos e a organização escolar**
- **Competitividade na oferta educativa das escolas de 2.º e 3.º CEB próximas do AEA**
- **Dificuldades socioeconómicas das famílias**

QUADRO 36 - SÍNTESE DO QUADRO DIAGNÓSTICO do projeto AV 50's e @gora? CCC!

14. VETORES E LINHAS DE AÇÃO DO NOVO PROJETO AV 50'S E @GORA? CONCLUIR, CONSOLIDAR E CRESCER

Como se torna claro pela leitura deste projeto, é nosso entendimento que qualquer novo projeto não deverá fazer tábua rasa do passado, sobretudo do passado mais recente e, ainda mais, quando o mesmo encerra em si um período rico de crescimento e consolidação da **gestão**, do incremento dos **processos**, da franca melhoria da **comunicação** e das **infraestruturas** físicas do Agrupamento. **Há que dar continuidade.**

Igualmente, não se podem descurar, antes pelo contrário, devem-se **valorizar, as reflexões internas produzidas** por toda a comunidade educativa.

Determinante, também, é a capacidade de proceder a uma isenta **autorreflexão sobre o trabalho realizado**, pela anterior equipa diretiva, reconhecendo o trabalho que foi feito, bem como as áreas a melhorar.

Todos estes pressupostos foram considerados neste projeto dando origem ao diagnóstico minucioso apresentado no capítulo anterior.

É na observação do que **já se construiu**, do **que se construiu e necessita de se consolidar**, assumindo que as mudanças são processos que necessitam de determinado período de maturação, e do **que está por construir**, na premente necessidade de dar resposta a novos desafios impostos por uma sociedade e Escola Pública em mudança, que nasce este novo projeto que adotou três vetores que norteiam as suas linhas de ação:

. **Concluir**,

. **Consolidar**,

. **Crescer**, crescer muito!

Emergem do **diagnóstico realizado**, da **visão** preconizada de Escola, da **missão**, dos **valores e princípios** defendidos neste documento as linhas de ação deste projeto.

Assim, sustentam-se as seguintes linhas de ação:

14.1. Reforço da identidade interna e externa do AEA V

Com a operacionalização desta linha de ação, **pretende-se vincar a diferença**. Sermos diferentes dos outros Agrupamentos, procurando que a comunidade educativa se identifique com a **identidade própria do nosso Agrupamento, da sua marca pessoal, das suas características únicas**.

Caraterísticas associadas à nossa missão, visão, valores e princípios, que deverão assentar numa **cultura organizacional** de:

- Liderança partilhada e descentralizada;
- Exigência perante a defesa intransigente da disciplina e da segurança que se deve vivenciar nas nossas escolas;
- Fusão entre as quatro escolas do Agrupamento;
- Motivação permanente dos nossos docentes para fazer aprender;
- Entreaajuda entre todos os elementos da comunidade educativa;

- Sustentação dos valores da defesa do ambiente e da cidadania ativa nos nossos alunos;
- Defesa da aceitação das diferenças e da diversidade num clima de verdadeira integração de todos;
- Elevação dos valores da prática do desporto e da vida saudável;
- Potencialização das áreas artísticas gerando uma escola criativa;
- Valorização dos resultados académicos dos seus alunos e da sua efetiva preparação para o ensino secundário ou para o seguimento de vias profissionalizantes;
- Abertura permanente à modernização, à evolução tecnológica, aos novos métodos de ensino e de fazer aprender.

Para a consecução destes objetivos é necessário **o envolvimento integral de cada um**

«não é qualquer coisa solenemente objectiva e externa para os indivíduos de uma determinada sociedade, classe ou grupo. A cultura é também conquistada, transmitida e partilhada através do esforço individual para compreender, controlar e participar na vida do grupo. Aprender uma cultura e viver uma cultura não se reduz apenas a uma herança de objectos, mas é, principalmente, o fazer parte do processo da história» (Bates, 1987:88-89).

Como complemento destaque-se a importância do **trabalho colaborativo** enquanto pedra basilar do processo de melhoria da cultura organizacional de escola

«formar escolas como comunidades, transformando a cultura escolar individualista numa cultura de colaboração, é tido como um dispositivo para aprender e resolver problemas, para construir uma cooperação na escola ou uma via de desenvolvimento profissional dos seus membros. Deste modo, promover as relações comunitárias e um sentido de trabalho em comunidade – na escola e entre as diferentes escolas (...) – há décadas que se transformou numa linha clara para atingir a melhoria» (Bolívar, 2012: 37).

14.2. Promoção do sucesso escolar e da sua qualidade

É nosso entendimento que, **através da preconização das linhas de liderança defendidas – liderança distribuída com amplos processos de delegação – que valorizam o papel das estruturas intermédias e da individualidade de cada docente** na definição das linhas estratégicas e dos instrumentos de ação, determinaremos os fins educacionais consentâneos com a nossa cultura organizacional de escola.

É, neste contexto, importante reconhecer o grau de autonomia deixado a cada organização escolar e exponenciá-lo de modo a que a promoção do sucesso escolar se efetive como uma realidade

“...o que está em causa não é conceder maior ou menor autonomia às escolas, mas sim reconhecer a autonomia das escolas como um valor intrínseco à sua organização e, deste modo, utilizar essa autonomia em benefício das aprendizagens dos alunos.” Barroso (1996)

E é neste quadro de autonomia que teremos que discutir as linhas educacionais que conduzam às competências que importa, hoje em dia, desenvolver nos nossos alunos: o pensamento crítico, a criatividade, a capacidade de colaboração e de comunicação e a inteligência emocional num contexto de cidadania.



FIGURA 16 – ESQUEMA CONCEPTUAL DE COMPETÊNCIA ADAPTADO DE “THE FUTURE OF EDUCATION AND SKILLS: OECD EDUCATION 2030 FRAMEWORK”²⁴

O sucesso académico é um fim que necessita de competências adquiridas pela aquisição de conhecimentos, obtenção das capacidades e reforço das atitudes (Fig.16). Para garantir o sucesso académico **há que manter o abandono escolar a um nível residual, manter o baixo número de retenções/não aprovações (melhorar resultados ao nível do 7.º ano de escolaridade), estabilizar a taxa de sucesso pleno, estabilizar a qualidade do sucesso e melhorar as taxas de sucesso na avaliação externa dos alunos são objetivos a garantir.**

Porém, o garante do sucesso académico e da criação de novas competências nos nossos alunos poderá, e deverá, passar pelo reforço/adequação de caminhos pedagógicos recentes e já implementados, tais como a **flexibilidade curricular e da promoção do trabalho interdisciplinar e de articulação curricular**; por outros caminhos pedagógicos, associados a desafios que só uma escola pública crítica poderá assumir, como por exemplo, uma **nova organização do ano letivo** (por semestres, reduzindo a dois terços a enorme carga administrativa que um ato avaliativo desencadeia e colocando o enfoque na melhoria dos processos de aprendizagem e menos na esfera dos resultados) e ainda outros desafios que se impõem por dinâmicas em curso, como é o caso do ensino digital e a implementação do **Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas (PADDE) – Transição da escola para o mundo.**

São ideias de qualificação e valorização do processo ensino-aprendizagem que se irão consubstanciar em propostas para a devida discussão e análise, primeiramente em sede de Conselho Pedagógico (CP), e posteriormente alargada a todos os docentes em reuniões de Departamento Curricular.

Refira-se que a par da implementação de tais processos, ou de novos caminhos pedagógicos, deverá decorrer, devidamente estruturada, a **formação profissional** necessária a estes novos processos, assente, sempre que possível, em procedimentos internos.

Para além de garantir o sucesso académico, os caminhos pedagógicos, orientados na lógica da aprendizagem cooperativa, devem **promover o alcance de novas competências**, nomeadamente **as digitais, as previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória** (Fig.17) e cultivar um currículo centrado nas ações de **Aprender a Conhecer, a Pensar, a Ser, a Viver e a Estar.**

²⁴ In: Global competency for an inclusive world, OECD, 2016.



FIGURA 17 – ESQUEMA DAS ÁREAS DE COMPETÊNCIAS, PERFIL DOS ALUNOS À SAÍDA DA ESCOLARIDADE OBRIGATÓRIA

Outro desafio que este projeto pretende colocar no centro das atenções e da discussão interna será a possibilidade de o Agrupamento **ponderar a candidatura a uma nova Avaliação Externa**, dado que **é nosso entendimento que houve processos de promoção da melhoria generalizada, da eficiência e da eficácia, da responsabilização e da prestação de contas, da participação e da exigência, e de uma informação qualificada de apoio à tomada de decisão, bases da avaliação externa de um Agrupamento.**

É, igualmente, nosso entendimento que os resultados obtidos em 2012 não traduzem o valor atual do nosso agrupamento. Relembrando os resultados dessa avaliação, passa-se a destacar:

Resultados académicos, sociais e reconhecimento da comunidade: BOM.

Planeamento e articulação, práticas de ensino e monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens: BOM.

Liderança, gestão, autoavaliação e melhoria: Bom.

Desse modo, há que valorizar e consolidar o muito que se fez no último quadriénio, do ponto de vista pedagógico, assumir e enfrentar frontalmente novos desafios e estimular **um agrupamento que se quer autocrítico**, mais forte e mais reconhecido pela sua comunidade.

14.3. Preservação da prevenção, segurança e da disciplina

A presente linha de ação fundamenta-se em três grandes pilares:

Estabelecer medidas de prevenção;

Efetuar o planeamento da segurança;

Garantir a ordem e a disciplina.

Os Planos de Prevenção e Emergência de um estabelecimento de ensino, muitas vezes entendidos como desnecessários, **têm por objetivo a preparação e a organização dos meios existentes para garantir a salvaguarda dos seus ocupantes**. Nesta lógica quando 90% dos ocupantes de uma organização são jovens estes planos ganham ainda maior relevância. Devem, os mesmos, prevenir situações de risco, estabelecer planos previsionais que tornem menos impactantes as consequências de um eventual sinistro. Nesta lógica complexa, devem designar-se responsáveis pela aplicação dos planos, capazes de elencar ações a desenvolver em situações de emergência.

Paralelamente às medidas de prevenção o planeamento da segurança é indispensável e deverá envolver o órgão de gestão, os utilizadores das escolas e os parceiros da comunidade escolar em ações de apoio e formação, que possibilitem eliminar carências, riscos e a ocorrência de situações graves ou, pelo menos, minimizar os seus efeitos.

A um outro nível de segurança, contudo não menos relevante, **deverá cada organização escolar garantir a ordem e a disciplina nos alunos, porque também aí se promovem os níveis de seguridade de uma escola.**

A este nível temos hoje uma escola mais disciplinada, mais segura, onde o aluno compreende melhor a necessidade do respeito pelo próximo e pelo professor. Porém, esta vertente da indisciplina será sempre uma vertente que implica um trabalho árduo e inacabado, porque se é consensual que a indisciplina é tão antiga quanto a escola, não menos consensual será admitir que ela muda de acordo com as tendências da sociedade.

Sendo a sua génese de ordem familiar, pessoal e escolar deverá ser vista numa perspetiva colaborativa entre as partes.

Este projeto procurará defender a iniciação de práticas cada vez mais proactivas ao invés das punições reativas contempladas em estratégias mais tradicionais, apesar de se constituírem, muitas vezes, e infelizmente, necessárias.

As escolas tendem a atuar de forma reativa, com mecanismos de tolerância zero face às manifestações de indisciplina, sustentados na ideia de que aumentar as punições face a comportamentos repetidos de indisciplina irá 'ensinar' ao aluno que o seu comportamento é inaceitável (Sugai & Horner, 2006).

Esta realidade, face à situação encontrada no início do anterior período de gestão, foi necessária, dado o descontrolo que a organização evidenciava a este nível.

Porém, uma vez garantidos progressos, **importa virar agulhas, adotar metodologias de prevenção, mais pedagógicas e consentâneas com o meio escolar, sem nunca descurar a necessidade de fazer sentir aos nossos alunos a importância do cumprimento das normas e regras constantes nos Regulamento Interno (RI) e no Estatuto do Aluno.**

Por exemplo, num estudo nacional relacionado com a dimensão relacional entre os agentes no interior da escola, verificou-se que uma liderança mais focada nas pessoas, um ambiente baseado na proximidade, na cooperação e no apoio mútuo, gerador de sentimentos de pertença, e orientado para o bem comum são variáveis associadas ao relacionamento interpessoal positivo e à menor incidência de indisciplina (Amado & Freire, 2013).

O ideal defendido na citação anterior é condizente com a visão do nosso PI, que se quer integrador e que defende o sentimento de pertença, bem explicitado nos princípios e valores já apresentados.

Esta nova visão sobre a (in) disciplina deverá ser merecedora de se agregar em torno de uma equipa de trabalho e deverá assentar na premissa da ação corretiva ser sempre precedida da atuação colaborativa e após aplicação da atuação preventiva.

Na atuação Preventiva deverá selecionar-se as regras básicas e elementares de atuação comum por parte dos docentes em espaço de sala de aula; concretizar plano generalizado de implementação dessas regras e definir mecanismos de reforço dos comportamentos positivos.

Na atuação colaborativa deverá envolver-se os alunos na definição da correção dos problemas em conjunto com o seu Diretor de Turma; definir equipas de tutores (ou potenciar o ATE) no acompanhamento de alunos sinalizados a cada arranque do ano letivo; Promover o acompanhamento regular do EE na evolução dos comportamentos e atitudes do seu educando e solicitar a colaboração de técnicos especializados e ou Escola Segura (entre outros técnicos/parceiros) na procura de resolução de situações mais complexas.

Na atuação reativa importa definir sanções progressivas, devendo as mesmas iniciar-se por medidas corretivas diferenciadas, atendendo à gravidade das infrações.

Esta aposta no estabelecimento de um clima de escola caracterizado pela promoção de atitudes corretas e de relacionamentos interpessoais positivos, alicerçados em ambientes de proximidade e de cooperação contribuirá para um contexto onde alunos, professores, funcionários e encarregados de educação se encontrem comprometidos com a manutenção de um ambiente escolar disciplinado, seguro e responsável. Este ambiente será, então, propiciador de um contexto de aprendizagem onde todos os alunos e profissionais possam potenciar as suas capacidades.

14.4. Exponenciação do envolvimento da comunidade educativa

O sucesso académico e do carácter formativo de uma organização escolar passa pela determinação de parcerias efetivas, colaborativas e de corresponsabilização entre docentes, alunos e **encarregados de educação**. É propósito do projeto **AV 50's e @gora? CCC!** protagonizar **um maior envolvimento dos encarregados de educação, sobretudo no acompanhamento do**

percurso escolar do seu educando, mas, igualmente, na participação e desenvolvimento de projetos dinamizadores de uma Escola cada vez melhor, uma Escola dinâmica, segura e integradora.

A importância do envolvimento dos encarregados de educação na Escola está respaldada em diversos estudos realizados e suportados na análise de resultados. Por exemplo Davies (1989) destacou que, quando os pais participam na vida escolar, os filhos obtêm melhores resultados; o trabalho do professor torna-se mais fácil, porque recebe apoio da parte da família; os pais, quando cooperam, assumem atitudes mais favoráveis e passam a encarar os professores de outra forma e a ter um sentimento de pertença à escola.

Teremos que encontrar os caminhos que conduzam a essa interação e, por isso, serão traçadas medidas que conduzam a esse objetivo.

Numa organização escolar importa valorizar a importância do trabalho desenvolvido pelos **assistentes administrativos e operacionais**. A qualidade do serviço fornecido pela nossa organização, a educação, depende de muitos fatores exógenos aos processos educativos de sala de aula e alguns desses fatores encerram-se nas funções administrativas e de apoio à docência.

Assim, não poderemos deixar de concordar com Ramalho e Ramalho (2015) quando alerta, no seu artigo “O contributo dos trabalhadores não docentes no sucesso educativo no sistema de ensino português”, para as relações de proximidade que estes profissionais têm com os encarregados de educação, com os alunos que a frequentam e das relações que entre si estabelecem. Assim, **o serviço que prestam contribui decisivamente para a criação de um clima profissional, de apoio à restante comunidade educativa, fortalecendo a identidade da organização e contribuindo na promoção e concretização plena da escola inclusiva.**

Através de processos de formação pretender-se-á qualificar a função de cada um valorizando as funções muito diversas e relevantes que desempenham: administrativas, limpeza, manutenção, cuidadores, prestadores de primeiros socorros, vigilância e segurança, acompanhantes de alunos com necessidades educativas especializadas, entre outras.

Procuraremos proporcionar, cada vez mais e melhores condições de trabalho para que cada um possa contribuir para um motor de funcionamento oleado. **Não deixaremos de procurar encontrar estratégias de motivação, de definição de mais justas formas de avaliação e de reconhecimento do trabalho desenvolvido.**

A abertura das escolas à comunidade trouxe também consigo o estabelecimento de **parcerias com entidade locais** que procuraremos potenciar e através da prestação dos seus serviços ou na consecução dos seus objetivos, trazer ao nosso agrupamento de Escolas contributos para a melhoria da nossa organização, do seu funcionamento, e podendo, indiretamente, contribuir para o sucesso dos nossos alunos.

O todo tem de funcionar para que o sucesso se concretize.

Em suma, **nesta linha de ação pretende-se estimular o envolvimento dos professores com o pessoal não docente, encarregados de educação, alunos e parceiros de forma a existir um ambiente social escolar positivo, integrador e promotor do sucesso escolar.**

14.5. Qualificação das infraestruturas

As infraestruturas do nosso Agrupamento de Escolas, com especial destaque para a escola sede, e para as escolas básicas n.º 1 e n.º 2, são muito antigas e encontravam-se há quatro anos atrás em avançado estado de degradação.

Hoje temos um espaço mais condigno, limpo e saudável para oferecer aos nossos alunos, embora na assunção clara de que existe uma imensidão de caminho a percorrer e que terá forçosamente de ser percorrido.

Numa lógica determinista o meio em que vivemos influencia-nos, logo influencia o modo de estar e de ser dos nossos alunos. O número elevado de horas, dias, semanas, meses e anos das suas vidas que são passados na Escola irão contribuir para a sua formação e para a perceção de espaço envolvente que os rodeia. Assim, é para nós determinante que o façam num espaço o mais limpo, cuidado, arrumado, higienizado e conservado possível. É essa ideologia de espaço que queremos valorizar nas suas vidas. Essa valorização é, igualmente, um reforço para o cidadão crítico, consciente e cívico que queremos ajudar a formar.

Desta forma, daremos continuidade à melhoria gradual dos espaços, garantindo a salvaguarda da saúde e do bem-estar dos seus ocupantes e garantindo, simultaneamente, um impacto indireto, mas determinante, no desempenho, aprendizagem e resultados escolares dos nossos alunos.

Procuraremos envolver cada vez mais os alunos na conservação do nosso edificado e no seu embelezamento artístico, cultivando o sentimento de pertença e, simultaneamente, de respeito e orgulho daquela que é a sua segunda casa. Acreditamos que desta forma as atitudes de desrespeito ao meio que os envolve será deveras atenuada.

Porém, neste mandato outro desafio se perfila: o da **requalificação** da escola sede. Com a inevitável transferência de competências para o poder local, garantiu-se, no último mandato, a eleição da nossa escola como prioritária em intervenção de fundo. Desta forma, **coloca-se o desafio e a ambição de requalificar, na escola sede, as seguintes áreas de intervenção: rede de esgotos pluviais e domésticos; pavimento do recinto escolar; refeitório escolar, portaria e espaço desportivo exterior e corredores cobertos entre blocos de salas de aula e pavilhão central.**

É nossa proposta aguardar pelo processo de transferência de competências para a autarquia e monitorizar, em conjunto com o município, se as verbas a transferir, por parte do poder central, permitem requalificação dessas áreas prioritárias de intervenção. Caso não se verifique transferência de verbas capazes de dar resposta a estas necessidades prementes, deverão ser delineadas ações de mobilização de toda a comunidade educativa junto da tutela, de forma a garantir resolução dos problemas infraestruturais mencionados.

Particular atenção dará o presente projeto ao acompanhamento das obras infraestruturais previstas na Revisão da Carta Educativa do Barreiro (dependentes da consecução de financiamento), nomeadamente: a construção de um novo estabelecimento que agregue a EB n.º1

e a EB n.º2, a requalificação/reabilitação urgente na EB 2/3 Álvaro Velho e a equação de novas possibilidades de ampliação (construção de novos blocos), que permitam responder à procura existente e à melhoria das condições de aprendizagem.²⁵

Esperamos, assim, que todos os esforços envidados nos últimos quatro anos para eleger o Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho enquanto escola prioritária de intervenção obtenha frutos no quadriénio 2021-2025, garantindo-se um acompanhamento muito atento das obras de requalificação, bem como a partilha de todos os planos de ação com a comunidade educativa.

14.6. Incremento da gestão administrativa, financeira e dos recursos

A gestão administrativa é a parte mais burocrática da gestão escolar não podendo ser descurada. **Neste domínio, o órgão de gestão terá que olhar para as questões que envolvem a estrutura numa visão macro da organização.** A gestão administrativa ultrapassa o domínio dos serviços administrativos, pois relaciona-se com áreas de atuação paralelas ao processo de ensino-aprendizagem, como por exemplo a manutenção dos espaços físicos, a organização dos recursos e do património documental da escola.

Para que outras linhas de ação se concretizem, nomeadamente a manutenção dos espaços físicos, **é fundamental dar continuidade a uma gestão financeira assente na eficácia e na eficiência financeira.** Tal desiderato terá de continuar a assentar em dois eixos estratégicos:

- . diversificação e potenciação de fontes de receita próprias (privativo).**
- . redução de custos fixos sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.**

Esta gestão deverá continuar a ser documentada e apresentada de forma detalha e transparente em sede de Conselho Geral (CG).

Importa salientar que **garantir o melhor uso do dinheiro, sem desperdícios é fator essencial para atender as necessidades dos nossos recursos humanos**, pois permite canalizar fluxo financeiro para investir, por exemplo, na manutenção de espaços de sala de aula, na criação e informatização de gabinetes de trabalho, o que **potencializa a ação do corpo docente e permite alcançar melhores resultados escolares.**

Outro dos desafios fundamentais inerentes a este PI diz respeito à gestão dos recursos. Todos eles deverão merecer a devida atenção, mas dado o desafio da implementação do **Plano de Ação para o Desenvolvimento Digital das Escolas (PADDE) – Transição da escola para o mundo**, importa considerar a gestão dos recursos digitais de forma mais personalizada.

Novas formas de ensino-aprendizagem, assentes no ensino digital, necessitam de formação específica para o efeito, de meios tecnológicos e espaços físicos tecnologicamente estruturados. Esse é outro dos desafios que este projeto encerra em si.

²⁵ Revisão da Carta Educativa do Barreiro

14.7. Elevação das áreas artísticas, desportivas, de cidadania, de sustentabilidade ambiental e de integração

Segundo Leite e Barroso (2010), na atualidade, a escola apresenta uma população muito heterogénea, proveniente de culturas muito diversas e distintas entre si, que, necessita de uma educação de qualidade e que dê resposta às necessidades de todos os alunos, de forma a integrá-los na vida ativa, com vista à sua inclusão na sociedade enquanto cidadãos conscientes e autónomos.

Somos parte integrante de uma sociedade em constante mutação e é vital que as escolas se estruturem para dar corpo à sua missão, oferecendo aos nossos alunos, de forma concertada e colaborativa, valores e competências que se ajustem à sociedade atual.

Sem menosprezar outras áreas da sociedade em constante mutação, e que importam ser reforçadas nos nossos alunos, **podemos evidenciar as alterações climáticas como o epicentro da necessidade de um desenvolvimento social e ecologicamente sustentável.** Cada aluno deverá aprender e compreender a necessidade do desenvolvimento económico, de braço dado com o desenvolvimento ecológico e social sustentável, enquanto cidadão com espírito crítico e dotado de uma correta postura de **cidadania**.

Reforce-se a área da integração numa escola marcada, cada vez mais, pela multiculturalidade decorrente de um mundo cada vez mais global.

A escola tem de ser de todos e para todos, não apenas por direito constitucional e justiça social, mas também por uma sociedade mais igualitária, justa e inclusiva.

De entre as áreas eleitas para a capacitação dos nossos alunos, teremos também a preocupação de desenvolver aquelas áreas que serão capazes de os dotar de uma **cultura desportiva, enquanto comportamento de vida saudável e de potencializar em cada um deles os seus valores artísticos e a sua sensibilidade para a importância das artes.**

Que da ação concertada dos clubes e projetos da nossa escola, do estabelecimento de parcerias locais, regionais e internacionais, da pretendida envolvência da nossa comunidade e da exploração do currículo escolar se determine a potenciação destas áreas que pretendemos cultivar, capazes de dar corpo à nossa visão, missão e, conseqüentemente, ser geradora da nossa própria identidade.

Estamos em crer que assim, poderemos dar resposta às novas competências e modelos de educação à luz dos desafios que todas as sociedades enfrentam e que estão plasmadas no relatório OECD 2030²⁶: – **Ambiental:** Mudanças climáticas e o delapidar dos recursos exigem medidas urgentes. – **Económico:** Conhecimento científico cria novas oportunidades; Inovação e tecnologia. – **Social:** Demografia, fenómenos migratórios, diversidade cultural; Desigualdades sociais.

²⁶ Fonte: OECD Future of Educational and Skills 2030.

14.8. Superação de novos desafios – descentralização e novo choque tecnológico

Um projeto que se deseja forte na sua essência não poderá apenas responder às necessidades inventariadas no seu diagnóstico, terá, também, de perspetivar outras que se avizinhem, e para as quais terá que atempadamente se preparar, estabelecendo os seus próprios desafios.

É neste contexto que enquadrámos neste capítulo a descentralização do ensino e o novo choque tecnológico que se aproxima.

A municipalização do ensino público

O Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, no seu preâmbulo, estabelece que:

“A escola, enquanto centro das políticas educativas, tem, assim, de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma nova resposta aos desafios da mudança”.

Como se pode depreender, da essência da intenção da descentralização das Escola retira-se como ilação que o cerne da Educação passará a ser, também, enquadrado na realidade da comunidade em que cada escola se encontra inserida. Deste modo, **as implicações da descentralização da Educação numa organização escolar não dizem apenas respeito à transição de competências na gestão das instalações, dos serviços de refeitórios, da ASE, do pessoal não docente, mas também no domínio da gestão do currículo podendo a Carta Educativa do Concelho** vir possuir um peso significativo nessa matéria, dado tratar-se de um Projeto Educativo global extensível a todo o concelho que, eventualmente, visará a adoção de políticas educativas que valorizam os modelos de aprendizagem próximos dos contextos locais.

O Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de Janeiro, que dá corpo ao Conselho Municipal de Educação (CME), define no seu art.º 3.º o objetivo desse Conselho:

“O conselho municipal de educação é uma instância de coordenação e consulta, que tem por objectivo promover, a nível municipal, a coordenação da política educativa, articulando a intervenção, no âmbito do sistema educativo, dos agentes educativos e dos parceiros sociais interessados, analisando e acompanhando o funcionamento do referido sistema e propondo as acções consideradas adequadas à promoção de maiores padrões de eficiência e eficácia do mesmo.”

Da leitura deste objetivo é fácil inferir que a coordenação da política educativa terá no CME um novo interlocutor. Assim, também será fácil inferir que, uma vez existindo um novo parceiro educativo, estará implícita uma readaptação a esta nova realidade e ao novo interlocutor.

É, pois, natural que determinadas temáticas habitualmente debatidas no seio interno de cada organização se tornem mais transversais a todos os Agrupamentos dos Concelhos, nomeadamente na intenção de dar parecer ou recomendar:

- matérias referentes à educação, transição para a vida ativa, formação ao longo da vida, acompanhamento de crianças e jovens com necessidades educativas especiais;
- áreas temáticas locais que possam vir a integrar os currículos escolares;
- medidas que contribuam para a melhoria da segurança nas escolas;
- medidas de combate ao insucesso escolar, absentismo e abandono precoce da escola.

Muitos entendem este modelo como um sistema mais aberto a grupo de pressões, que dependem muito dos novos interlocutores e do seu posicionamento face à descentralização e ao entendimento que possuem sobre o seu raio de ação. Porém, **salvaguardaremos os seguintes aspetos que não poderemos, de forma alguma, abdicar:**

- O necessário cumprimento do currículo e das orientações pedagógicas nacionais;
- O respeito pela autonomia curricular e pedagógica dos Agrupamentos de Escolas;
- A salvaguarda da autonomia pedagógica no exercício da atividade docente;
- O garante da nossa missão, da nossa visão, dos princípios e valores que defendemos e da identidade e cultura do Agrupamento que queremos reforçar e preservar.

Assim, **teremos que encarar este desafio, não como um modelo sujeito a grupos de pressões ou interesses, mas como uma oportunidade para, com maior proximidade com os novos interlocutores, podermos, por exemplo, construir projetos extracurriculares mais sólidos, alavancar parcerias locais que reforcem a consecução da nossa visão de Escola e uma maior eficácia na resolução de problemas infraestruturais.** É por tal que nos iremos bater.

Uma palavra final para todo o **corpo não docente**. Defenderemos sempre que os nossos assistentes deverão ficar connosco, a laborar na nossa equipa como sempre o fizeram, a menos que se abram novas oportunidades de requalificação para alguns. **Na nossa visão, serão avaliados por nós, serão valorizados por nós e continuarão a ser importante complemento do todo, devendo seguir as políticas internas do seu Agrupamento de Escolas, no qual continuarão a ter palavra e papel determinante.** É esta a nossa posição.

Inovação e tecnologia – Novo choque tecnológico

A revolução digital e tecnológica implica novas abordagens pedagógico-didáticas com consequências tremendas em todos os aspetos do nosso quotidiano profissional.

Hoje o sistema de ensino tem que ter noção que terá de preparar jovens que serão inseridos num mundo e uma vida ativa cada vez mais tecnológica, sujeitos a profissões que lhe exigirão conhecimentos para operar complexas gestões financeiras, que dependem da análise e tratamento de dados e são assentes em novas modalidades de negócios. Teremos que ter a noção que a indústria dominante é a do *software*, da informática avançada que necessita de

conhecimentos de programação, da matemática, da robótica, do desenvolvimento da inteligência artificial...é um novo mundo.

Perante este enorme desafio baseado num **novo choque tecnológico, bem mais complexo que o implementado há mais de uma década, teremos de apostar na criação de práticas regulares de educação assentes nas tecnologias da informação que prolonguem a escola, as aprendizagens, de forma permanente para o espaço digital**, ou seja, para fora das quatro paredes da sala de aula.

Os desafios colocados a educadores/professores, poderão, em nossa opinião, ser sintetizados da seguinte forma:

- Anuir à ideia de que o uso das tecnologias digitais passará, a breve trecho, a ser tão tradicional como foi a época do quadro e giz. Entramos numa nova era.
- Aderir, sem receios, à necessidade de desenvolver as competências para usar, criar e partilhar recursos digitais para a aprendizagem.
- Acreditar nas potencialidades do uso de estratégias digitais para concretizar e, porventura, melhorar o processo de avaliação dos alunos.
- Validar a necessidade de receber formação para o desenvolvimento das competências pedagógicas específicas capazes de promover a competência digital nos alunos, porque só assim o processo se completa e se atinge o perfil dos alunos à saída da Escolaridade Obrigatória.
- Aceitar a necessidade de se adaptar a Ambientes Educativos Inovadores, novos espaços de trabalho, estruturados para o desenvolvimento de situações de aprendizagem ativa, que respondam às exigências inerentes à evolução social e tecnológica.

Não há que recear os desafios, porque para lhe darmos resposta cabal apresentaremos um conjunto de medidas, devidamente estruturadas, que terão o condão de consolidar o rumo certo que já nos encontramos a definir.

Em suma, o Projeto **AV 50's e @gora? CCC!** assenta em 8 grandes linhas de ação que incorporam em si vetores deste projeto: **Concluir, Consolidar e Crescer!**

Para permitir uma leitura mais sintetizada das ideias defendidas nas linhas de ação deixamos-vos o quadro que estabelece uma síntese dos seus principais objetivos e que se constituirão como os objetivos operacionais deste PI.

LINHAS DE AÇÃO E OS SEUS OBJETIVOS OPERACIONAIS

REFORÇO DA IDENTIDADE INTERNA E EXTERNA do AEA

- . Construir uma cultura organizacional própria que seja, simultaneamente, capaz de diferenciar o AEA pela sua peculiar identidade interna e capaz de alavancar a sua identidade externa.
- . Gerar uma identidade marcada pela sua capacidade promotora de uma cultura desportiva, artística, de cidadania, de desenvolvimento sustentável e integradora, alicerçada no trabalho colaborativo entre todos os intervenientes do processo educativo.

PROMOÇÃO DO SUCESSO ESCOLAR E DA SUA QUALIDADE

- . Promover o sucesso académico, mantendo o abandono escolar a um nível residual; Manter o baixo número de retenções/não aprovações (melhorar resultados ao nível do 7.º ano de escolaridade); Estabilizar a taxa de sucesso pleno; Estabilizar a qualidade do sucesso; Melhorar as taxas de sucesso na avaliação externa dos alunos.
- . Consolidar caminhos pedagógicos já percorridos e debater novos caminhos promotores de novas competências consentâneas com os novos desafios da escola pública.

PRESERVAÇÃO DA PREVENÇÃO, SEGURANÇA E DA DISCIPLINA

- . Reforçar as medidas de prevenção e dar continuidade ao nosso planeamento de segurança.
- . Promover atitudes corretas e relacionamentos interpessoais positivos, alicerçados em ambientes de proximidade e de cooperação, de modo a manter a disciplina entre os alunos.

EXPONENCIAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA

- . Promover um maior envolvimento dos encarregados de educação, sobretudo no acompanhamento do percurso escolar do seu educando.
- . Qualificar o serviço prestado pelo corpo não docente, contribuindo, dessa forma, para a criação de um clima profissional, de apoio à restante comunidade educativa, fortalecendo a identidade da organização e contribuindo na promoção e concretização plena da escola inclusiva.
- . Potenciar parcerias com entidades locais capacitando a nossa organização.

QUALIFICAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS

- . Persistir nas ações de continuidade da melhoria gradual dos espaços pedagógicos e do recinto escolar, garantindo a salvaguarda da saúde e do bem-estar dos seus ocupantes e garantindo,

simultaneamente, um impacto indireto, mas determinante, no desempenho, aprendizagem e resultados escolares dos nossos alunos.

. Procuraremos envolver cada vez mais os alunos na conservação do nosso edificado e no seu embelezamento artístico, cultivando o sentimento de pertença e, simultaneamente, de respeito e orgulho daquela que é a sua segunda casa.

. Assumir o desafio e a ambição de mais do que manter e/ou melhorar, requalificar.

INCREMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E DOS RECURSOS

. Observar a estrutura da gestão administrativa numa visão macro da organização.

. Aprimorar a continuidade de uma gestão financeira assente na eficácia e na eficiência, maximizando lucros e minimizando custos.

. Acompanhar a promoção do ensino digital com os meios tecnológicos (recursos) e espaços físicos tecnologicamente estruturados para o efeito.

ELEVAÇÃO DAS ÁREAS ARTÍSTICAS, DESPORTIVAS, DE CIDADANIA, DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E DE INTEGRAÇÃO

. Oferecer aos nossos alunos, de forma concertada e colaborativa, valores e competências que se ajustem à sociedade atual e que deem corpo à missão da nossa Escola.

SUPERAÇÃO DE NOVOS DESAFIOS – DESCENTRALIZAÇÃO E NOVO CHOQUE TECNOLÓGICO

. Encarar a descentralização como uma oportunidade para, com maior proximidade com os novos interlocutores, podermos construir projetos extracurriculares mais sólidos, alavancar parcerias locais que reforcem a consecução da nossa visão de Escola e uma maior eficácia na resolução de problemas infraestruturais.

. Promover um sistema de ensino com capacidade de preparar jovens para um mundo e uma vida ativa cada vez mais tecnológica.

. Programar o novo choque tecnológico apostando na criação de práticas regulares de educação assente nas tecnologias da informação que prolonguem a escola, as aprendizagens, de forma permanente para o espaço digital.

Reforce-se que é na ação concertada de todas as linhas de ação que se atinge o propósito final: prestar um serviço educativo de qualidade, capaz de garantir o sucesso escolar dos nossos alunos e, simultaneamente, formar jovens cidadãos críticos, conscientes do seu

papel na sociedade, com espírito cívico e preparados para os desafios tecnológicos que os esperam ao longo da sua vida ativa (esquema 2).

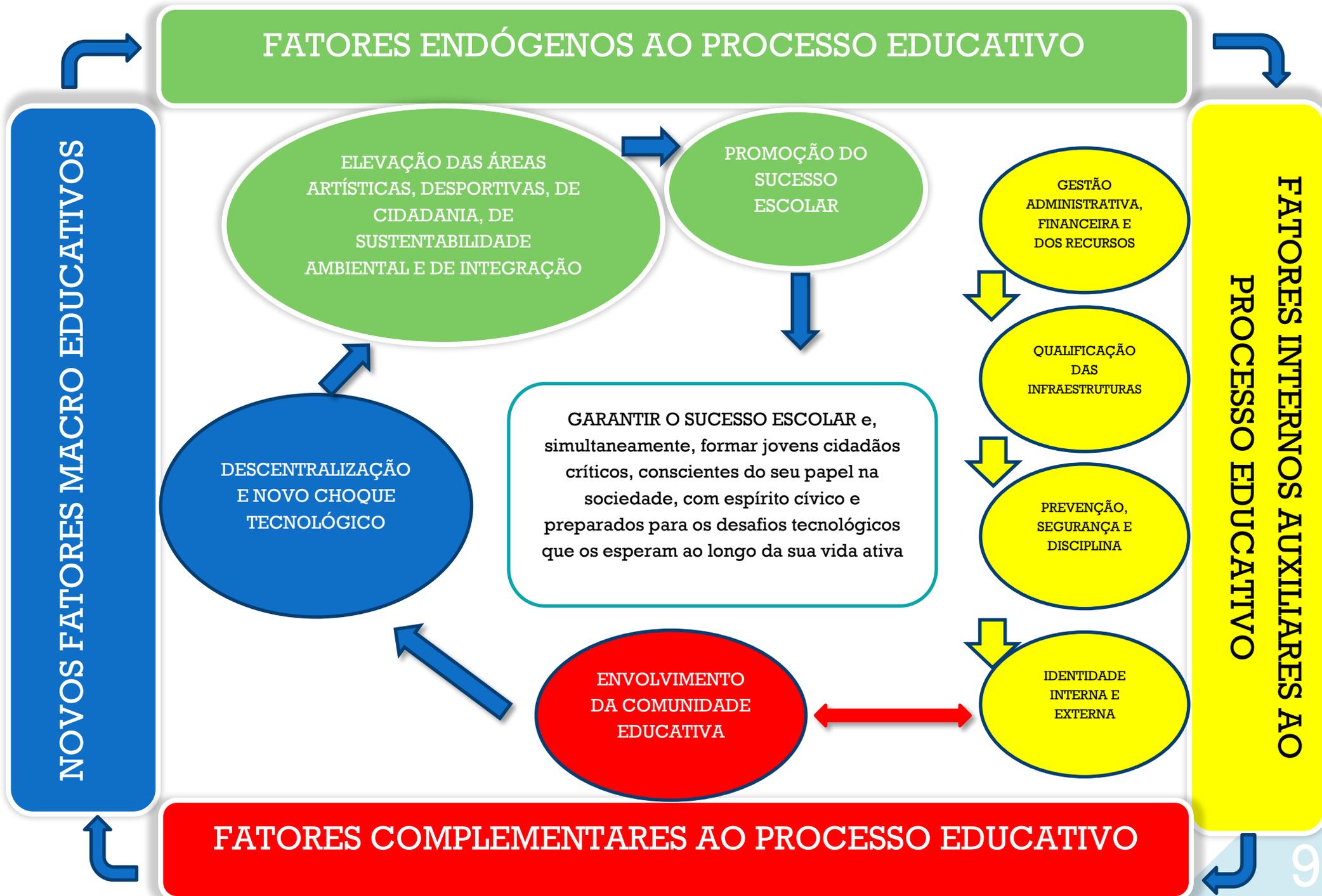


FIGURA 18 – ESQUEMA DAS LINHAS DE AÇÃO E AS SUAS INTERLIGAÇÕES NA PROCURA DO OBJETIVO FINAL

15. Necessidades diagnosticadas agregadas pelas linhas de ação do projeto AV 50'S E @GORA?

O quadro seguinte é ponto de partida para o estabelecimento de medidas do atual projeto, que constituirá reta final do mesmo.

Na conceção deste projeto, foi clara intenção dar a perceber cada etapa deste projeto. Mostrar como cada etapa foi urdida, demonstrar a linha de estruturação e raciocínio do encadeamento. Assim, antes de determinar medidas o plano de ação estratégico, porventura, ponto alto de qualquer projeto desta natureza, importa, agora, agregar as necessidades elencadas no diagnóstico pelas linhas de ação, apresentadas no capítulo anterior. Uma vez agregadas será mais objetiva a determinação das medidas a implementar.

Para que não se perca a noção do diferente grau das necessidades diagnosticadas, ou seja, se as necessidades se encontram em fase embrionária e têm que ser primeiramente concluídas, ou se se encontram já implementadas medidas e as mesmas carecem apenas de consolidação, utilizar-se-á o seguinte código de cores:

A **laranja** as necessidades que carecem de **conclusão** e a **verde** as necessidades que necessitam de **consolidação**.

NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS AGREGADAS POR ÁREAS/LINHAS DE AÇÃO DO PROJETO AV 50's e @gora? CCC!	
Linha de ação 1. REFORÇO DA IDENTIDADE INTERNA E EXTERNA DO AEA V	
Relevância da linha de ação:	NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS
Construir uma cultura organizacional própria	<ul style="list-style-type: none">○ Ausência de uniformização identificativa dos documentos orientadores de agrupamento○ Insuficiente valorização da imagem institucional e identidade cultural do Agrupamento○ Coesão orgânica entre as escolas de 1º Ciclo e a escola sede de Agrupamento○ Pouco significativo número de iniciativas cooperativas/colaborativas entre alunos da Pré/1ºCiclo com os alunos dos 2º/3º ciclos de escolaridade○ Menor participação de alunos em clubes, projetos e atividades de complemento curricular○ Projetos nacionais e internacionais que permitam a projeção do Agrupamento e criem oportunidades de enriquecimento a alunos e professores○ 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○ Valorizar o Agrupamento enquanto polo transformador da sociedade e da comunidade em que se encontra inserido em particular○ 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○ Conferir importância organizacional, identidade própria e relevante às escolas de Pré/1º Ciclo do Agrupamento○ Qualificar e consolidar a história, imagem e cultura organizacionais do Agrupamento

- Melhorar a identidade gráfica e a presença digital do Agrupamento e das suas escolas, conferindo-lhe modernidade, homogeneidade e harmonia
- Consolidar a cultura e sentimento de pertença ao Agrupamento

Linha de ação 2. PROMOÇÃO DO SUCESSO ESCOLAR

Relevância da linha de ação:

Consolidar caminhos pedagógicos já percorridos e debater novos caminhos promotores de novas competências

NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS

- Compromisso de alunos/famílias quanto ao sucesso e excelência do percurso escolar
- Implementar a supervisão da prática letiva em contexto de sala de aula
- Metodologias eficazes de ensino e aprendizagem, numa ótica de desenvolvimento profissional de docentes
- Reapreciar o peso da componente socio afetiva na avaliação dos alunos, como meio de combater a indisciplina escolar
- Adotar práticas de *Benchlearning*, com o intuito de adquirir conhecimento/troca de experiências com outras escolas e instituições, visando a melhoria dos serviços prestados (educativos)
- Promover medidas educativas orientadas para a promoção da inclusão, do sucesso educativo e prevenção do abandono escolar
- Consecução parcial de metas relativamente aos resultados escolares
- Supervisão Pedagógica em contexto de sala de aula na ótica de desenvolvimento profissional e organizacional
- Tutorias pedagógicas e comportamentais em número insuficiente
- Oferta de formação profissional insuficiente / desadequada às necessidades/interesses do pessoal docente
- Elevado número de alunos por turma
- Mudanças consecutivas na legislação que afetam os currículos e a organização escolar

Linha de ação 3. PRESERVAÇÃO DA SEGURANÇA E DA DISCIPLINA

Relevância da linha de ação:
Promover atitudes corretas e relacionamentos interpessoais positivos, alicerçados em ambientes de proximidade e de cooperação

NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS

- Impacto do Gabinete de Intervenção Disciplinar como promotor da reflexão e mudança de comportamento
- Aposta na cultura de segurança e proteção civil
- Número de turmas referenciadas como tendo um comportamento global pouco ou não satisfatório

Linha de ação 4. EXPONENCIAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA

Relevância da linha de ação:

Promover um maior envolvimento dos encarregados de educação e dos parceiros locais

NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS

- Inexistência de uma associação de antigos alunos
- Possibilidade de estabelecimento de parcerias na concretização de iniciativas/projetos/atividades
- Grau de envolvimento dos pais/EE nas atividades promovidas pelo Agrupamento
- Aproveitamento pouco eficaz de uma Associação de Pais interessada e motivada
- Oferta de formação profissional insuficiente / desadequada às necessidades/interesses do pessoal docente e não docente
- Comunidade educativa disposta a colaborar se devidamente motivada e chamada a participar

- Reforçar a articulação da escola com as famílias e com a APEEAEAV (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.)
- Promoção efetiva e regular de práticas de auscultação e responsabilização dos alunos nas atividades e decisões estruturantes da vida do Agrupamento
- Promover a realização de sessões de discussão/reflexão regulares abertas à comunidade sobre temáticas relacionadas com a escola e os domínios da sua intervenção
- Estabelecer e fortalecer os elos de ligação à Comunidade Educativa e o seu sentimento de pertença
- Dificuldades socioeconómicas das famílias

Linha de ação 5. QUALIFICAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS

Relevância da linha de ação:

Persistir nas ações de continuidade da melhoria gradual dos espaços pedagógicos e do recinto escolar

NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS

- Qualidade/estado de conservação de alguns equipamentos como fatores limitativos de um serviço educativo de qualidade
- Estado de conservação/manutenção do parque escolar do Agrupamento
- Ineficaz manutenção e aproveitamento dos espaços verdes
- **Estabelecimento de parcerias com empresas**
- 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)
- Recuperar, revitalizar, (re) construir e proceder à eficiente manutenção das diversas infraestruturas escolares
- As condições físicas da escola/agrupamento
- Não intervenção das tutelas competentes na conservação/ requalificação das condições físicas das escolas do AEA

Linha de ação 6. INCREMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E DOS RECURSOS

Relevância da linha de ação:

Aprimorar a continuidade de uma gestão financeira, administrativa e dos recursos assentes na eficácia e na eficiência

NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS

- **Inexistência de um Balanço Social do Agrupamento**
- 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
- 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
- Designação de equipa responsável pela gestão/monitorização da qualidade dos serviços prestados no AE (refeitório, bar, reprografia, secretaria, PBX);
- Adotar práticas de Benchmarking com o intuito de adquirir conhecimento/troca de experiências com outras escolas e instituições, visando a melhoria dos serviços prestados (não-educativos)
- Uniformizar procedimentos decorrentes do funcionamento do Agrupamento em todas as escolas
- Procurar/estar recetivo ao estabelecimento de parcerias que ajudem a melhorar a qualidade do serviço público prestado pelo Agrupamento e fortalecer a promoção das relações interpessoais, reforçando a coesão e clima organizacional partilhado por toda a comunidade educativa
- Desenvolver práticas modernas de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira

- Melhorar o grau de satisfação dos utentes em relação ao nível do atendimento e da qualidade do serviço prestado pelos serviços do Agrupamento
- Oferta de formação profissional insuficiente / desadequada às necessidades/interesses do pessoal não docente

Linha de ação 7. ELEVAÇÃO DAS ÁREAS ARTÍSTICAS, DESPORTIVAS, DE CIDADANIA, DE SUSTENTABILIDADE E DE INTEGRAÇÃO

Relevância da linha de ação:

Oferecer aos nossos alunos, de forma concertada e colaborativa, valores e competências que se ajustem à sociedade atual e que deem corpo à missão da nossa Escola.

NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS

- Alunos de etnia com fraco interesse e investimento escolar
- Baixa expectativa de melhoria das condições socioeconómicas do concelho
- Insuficiente valorização da cultura desportiva do Agrupamento
- Aproveitar a dimensão solidária e inclusiva do Agrupamento
- 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
- 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 voluntariado enquanto importante expressão da intervenção solidária, possibilitando a mitigação de problemáticas internas e externas ao Agrupamento
- Inculcar 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

Linha de ação 8. SUPERAÇÃO DE NOVOS DESAFIOS – DESCENTRALIZAÇÃO E NOVO CHOQUE TECNOLÓGICO

Nesta linha de ação não existe menção a necessidades diagnosticadas, dado que não foram elencadas pelo anterior projeto, nem fizeram parte das reflexões do PE. Trata-se de novos desafios prementes, colocados à Escola Pública no âmbito das **novas tecnologias e do ensino digital e da descentralização de competências para o poder local.**

Em resultado do código de cores fica claro que a esmagadora maioria das necessidades já se encontram implementadas, carecendo, porém, de medidas que as consolidem.

16. PLANO ESTRATÉGICO DO PROJETO AV 50'S E @GORA? CCC!

Neste capítulo pretendemos expor aquele que será o expoente máximo de qualquer PI, o seu plano estratégico concretizado em medidas.

Para que o mesmo plano se encontre devidamente organizado o quadro concetual que a seguir se apresenta organiza-se pela identificação de cada uma das linhas de ação, seguidas pelos seus grandes objetivos (objetivos operacionais). No sentido de congregar num só quadro o trabalho desenvolvido pelo projeto *AV 50's e @gora? CCC!*, apresentam-se todas as necessidades diagnosticadas (com a associação ao seu código de cores – *a verde as que necessitam de consolidação* e a *laranja as que necessitam de conclusão*) e as medidas que visam colmatar essas necessidades, devidamente identificadas pelos macro objetivos: **Concluir, Consolidar e Crescer**. Para que possamos ter uma visão temporal da intenção de implementação de cada uma das medidas, associa-se ao quadro uma linha cronológica.

Sublinhe-se que todas as medidas que implicam o rótulo crescer relacionam-se com a identificação e levantamento de novas necessidades, ou, na sua maioria, na vontade de assumir novos desafios e convicções, dando cobro à vontade que possuímos de Crescer, Crescer Muito!

QUADRO SÍNTESE DO PLANO DE AÇÃO DO PROJETO AV 50'S E @gora? CCC!

Linha de ação 1. REFORÇO DA IDENTIDADE INTERNA E EXTERNA DO AEA V							
OBJETIVO OPERACIONAL	NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS	MEDIDAS A IMPLEMENTAR	VETORES	ANO DE EXECUÇÃO			
				21/22	22/23	23/24	24/25
. Construir uma cultura organizacional própria que seja, simultaneamente, capaz de diferenciar o AEA V pela sua peculiar identidade interna e capaz de alavancar a sua identidade externa.	Ausência de uniformização identificativa dos documentos orientadores de agrupamento	1. De modo a conferir identidade visual ao Agrupamento de Escolas Álvaro Velho, elaborar o Manual de Normas Gráficas, estabelecendo as normas básicas de utilização do logotipo do Agrupamento (e das escolas que o constituem), cores oficiais do Agrupamento e a tipografia (tipo de letra) a ser utilizada na documentação.	CONCLUIR		●		
	Insuficiente valorização da imagem institucional e identidade cultural do Agrupamento	2. Realização de uma reportagem fotográfica de qualidade às quatro escolas do Agrupamento com os seguintes objetivos: criação de um ponto histórico de referência de imagens para atualização do espólio do Agrupamento.	CONSOLIDAR	●			
		3. Utilização das fotos mencionadas na medida anterior para criação de "Ponto de Interesse" no "Google Maps" sobre cada uma das quatro escolas, com <i>link</i> para o Portal e contactos.	CONSOLIDAR	●			
		4. De modo a aumentar a identidade e cultura institucionais próprias às escolas de 1º Ciclo, estabelecidas as datas de "fundação" das 3 escolas, conferir solenidade aos seus aniversários.	CONSOLIDAR	●			
		5. Criar 'Dia Aberto da Escola à Comunidade', enriquecendo-o através da execução de atividades culturais, educativas, desportivas e artísticas e com exposição de trabalhos e projetos produzidos pelos alunos ao longo do ano.	CONCLUIR		●		

<p>. Gerar uma identidade marcada pela sua capacidade promotora de uma cultura desportiva, artística, de cidadania, de desenvolvimento sustentável e integradora, alicerçada no trabalho colaborativo entre todos os intervenientes do processo educativo</p>	<p>6. Propor às escolas de Pré/1ºCiclo iniciativa que promova ocasionalmente a presença de um membro da Direção do Agrupamento em cada uma das salas/turmas das três escolas do Agrupamento para concretização de uma atividade preparada e devidamente aconselhada pela Educadora/Professor(a), tendo como objetivo estabelecer desde cedo um processo de ligação, afeto e identificação entre os alunos e toda a Direção, tornando assim mais fácil o processo de integração dos alunos na escola sede (5ºano).</p>	CONSOLIDAR	●				
	<p>7. Orientado pela procura de uma gestão de proximidade, estabelecer como procedimento regular (quinzenal/mensal - periodicidade a discutir com interlocutores) a ida do Diretor ou elemento da equipa diretiva às escolas de pré/1º ciclo para "pontos de situação" e levantamento de necessidades.</p>	CONSOLIDAR	●				
	<p>8. Fundar o Jornal da Escola, com o necessário envolvimento dos alunos de todos os ciclos de escolaridade, em versão de papel (versão limitada para oferta) e versão eletrónica para distribuição em massa.</p>	CRESCER		●			
	<p>9. Promover a realização de atividades experimentais nas escolas de 1.º ciclo, protagonizadas por alunos de 3.º ciclo de escolaridade.</p>	CRESCER		●			
	<p>10. Incrementar horários que permitam o envolvimento de alunos em atividades extracurriculares e que potenciem a Escola Criativa.</p>	CRESCER	●				
	<p>11. Promover a partilha de experiências académicas, sociais e culturais com estudantes/docentes/outras escolas de países da União Europeia (Clube Europeu).</p>	CRESCER			●		
<p>Coesão orgânica entre as escolas de 1º Ciclo e a escola sede de Agrupamento</p>							
<p>Pouco significativo número de iniciativas cooperativas/colaborativas entre alunos da Pré/1ºCiclo e alunos dos 2º/3º ciclos de escolaridade</p>							
<p>Menor participação de alunos em clubes, projetos e atividades de complemento curricular</p>							
<p>Projetos nacionais e internacionais que permitam a projeção do Agrupamento e criem oportunidades de enriquecimento a alunos e professores</p>							

	Valorizar o Agrupamento enquanto polo transformador da sociedade e da comunidade em que se encontra inserido em particular	12. Divulgar a produção de materiais pedagógicos, artística, desportiva e cultural dos alunos do AEA V em exposições que mobilizem a comunidade educativa e terceiros de outras comunidades.	CRESCER		●		
		13. Desenvolver trabalhos de projeto com os alunos associados a campanhas de sensibilização ambiental, de cidadania e de cariz social.	CRESCER		●		
	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)	14. Utilizar momentos de convívio (almoços de Páscoa/Natal) para elaborar cerimónia comemorativa destinada a presentear e destacar os profissionais que tenham atingido momentos relevantes na sua carreira ou desempenhos meritórios.	CRESCER		●		
	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	15. Criar uma Associação de Antigos Alunos que permita beneficiar das suas competências, que promova ou desenvolva projetos e que interaja com os nossos alunos.	CRESCER		●		
	Conferir importância organizacional, identidade própria e relevante às escolas de Pré/1º Ciclo do Agrupamento	16. Tal como existe em relação à escola sede, formar equipa ou nomear professor(a) com o objetivo de elaborar um resumo histórico das restantes três escolas do Agrupamento (data de fundação, perspetiva histórica e outras informações de relevo) conferindo-lhes assim o merecido papel na história do Agrupamento.	CONCLUIR		●		
		17. De modo a aumentar a identidade e cultura institucionais próprias às escolas de 1º Ciclo, estabelecidas as datas de "fundação" das 3 escolas, conferir solenidade aos seus aniversários.	CONSOLIDAR		●		
	18. Atualizar com mais informações, com base no trabalho feito pelo Grupo de História, a página da Wikipédia referente ao patrono da escola sede - Álvaro Velho.	CONSOLIDAR	●				

	Qualificar e consolidar a história, imagem e cultura organizacionais do Agrupamento	19. Criação de uma equipa de trabalho com os objetivos de rever, catalogar e organizar todo o espólio relevante, materiais utilizados e produzidos por professores e alunos ao longo da história da escola sede do Agrupamento para acondicionamento e exposição condigna.	CONCLUIR				●	
		20. Valorizar o orgulho sentido por cada uma das áreas disciplinares entregando aos docentes de cada grupo disciplinar a possibilidade de adotar uma sala a preparar para o ensino da disciplina, cabendo-lhes determinar um nome de uma figura científica, selecionando os materiais a utilizar na sua decoração (identidade) específica, podendo utilizar uma turma em contexto de trabalho de projeto.	CONCLUIR		●			
		21. Fazer a toponímia das 'ruas' da Escola, com nomes alusivos a figuras, momentos marcantes do Agrupamento ou ao seu patrono e história.	CRESCER					●
		22. Elegar uma modalidade desportiva para efetuar uma seleção de alunos do AEA V e que represente o Agrupamento em provas, eventualmente, oficiais.	CRESCER		●			
	Melhorar a identidade gráfica e a presença digital do Agrupamento e das suas escolas, conferindo-lhe modernidade, homogeneidade e harmonia	23. De modo a conferir identidade visual ao Agrupamento de Escolas Álvaro Velho, elaborar o Manual de Normas Gráficas, estabelecendo as normas básicas de utilização do logotipo do Agrupamento (e das escolas que o constituem), cores oficiais do Agrupamento e a tipografia (tipo de letra) a ser utilizada na documentação.	CONCLUIR		●			
	Consolidar a cultura e sentimento de pertença ao Agrupamento	24. Celebrar o cinquentenário da Escola Sede do Agrupamento com um conjunto diverso de ações: edição do livro do cinquentenário, exposições, colóquios, provas desportivas, pequenos espetáculos, entre outros a iniciar em 18-10-2021 e a terminar em 18-10-2022.	CRESCER	●				
		25. Promover o sentimento de pertença ao Agrupamento e às suas escolas criando sempre que se justifique objetos de merchandising, com especial relevo para os que sejam celebratórios do 50º aniversário.	CONCLUIR	●				

	<p>26. Como forma de consolidar o espírito de pertença e cultura do Agrupamento, propor que na escola sede os alunos tenham a possibilidade, nas aulas de Educação Física, de utilizar T-shirt do Agrupamento a ser disponibilizada pela escola a preço reduzido [sem carácter obrigatório]</p>	CONCLUIR		●		
	<p>27. Criar o hino do AEA, através da abertura de um concurso de letra e música dentro da comunidade educativa.</p>	CRESCER		●		
	<p>28. Criar a bandeira do AEA, através de um concurso dentro da comunidade escolar e educativa.</p>	CRESCER		●		

Linha de ação 2. PROMOÇÃO DO SUCESSO ESCOLAR

				ANO DE EXECUÇÃO			
OBJETIVO OPERACIONAL	NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS	MEDIDAS A IMPLEMENTAR	VETORES	21/ 22	22/ 23	23/ 24	24/ 25
<p>. Promover o sucesso acadêmico, mantendo o abandono escolar a um nível residual; Manter o baixo número de retenções/não aprovações (melhorar resultados ao nível do 7.º ano de escolaridade); Estabilizar a taxa de sucesso pleno;</p>	<p>Compromisso de alunos/famílias quanto ao sucesso e excelência do percurso escolar</p>	<p>29. Melhorar a comunicação dos resultados de todas as avaliações aos alunos e aos encarregados de educação utilizando o programa Inovar Alunos e/ou Google Classroom.</p>	CRESCER		●		
		<p>30. Criar documento, a entregar no 1.º período de cada ano letivo aos EE, que congregue todas as ofertas educativas do Agrupamento: Reforços, Apoios Individualizados, Coadjuvações, tutorias, oficinas, clubes, Sala de Estudo, Centro de Recursos, PLNM e outros projetos.</p>	CRESCER		●		
	<p>Implementar a supervisão da prática letiva em contexto de sala de aula, de forma a potenciar</p>	<p>31. Promover a formação interna entre pares, que contemplam a observação naturalista de aulas visando disseminar conhecimento e competências profissionais.</p>	CRESCER		●		
	<p>Metodologias eficazes de ensino e aprendizagem, numa ótica de desenvolvimento profissional de docentes</p>	<p>32. Participar em projetos de investigação, desenvolvimento e inovação educativa que abranjam todos os ciclos de ensino.</p>	CRESCER		●		
		<p>33. Criar uma sala de aula / estudo especializada, que vise o desenvolvimento e a aplicação de práticas pedagógicas inovadoras, com recurso às novas tecnologias, que capacite nos alunos as competências digitais – inspirada no modelo de <i>Sala do Futuro</i>.</p>	CRESCER				●
<p>Reapreciar o peso da componente socio afetiva na avaliação dos alunos, como meio de combater a indisciplina escolar</p>	<p>34. Incentivar à adesão do nosso Centro de Formação ao Projeto MAIA: Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica.</p>	CRESCER		●			

	<p>Tutorias pedagógicas e comportamentais em número insuficiente</p>	<p>43. Criação de um programa de Mentoria que estimule o relacionamento interpessoal e a cooperação entre os alunos no desenvolvimento das aprendizagens, esclarecimento de dúvidas, na integração escolar, na preparação para os momentos de avaliação e em outras atividades conducentes à melhoria dos resultados escolares.</p>	<p>CRESCER</p>	<p>●</p>		
	<p>Oferta de formação profissional insuficiente / desadequada às necessidades/interesses do pessoal docente</p>	<p>44. Designar equipa que concretize um Plano de Formação Interno (PFI) associado à visão de escola e à necessidade de promoção das novas competências.</p>	<p>CRESCER</p>		<p>●</p>	
	<p>Outras não diagnosticadas</p>	<p>45. Ponderar a candidatura a uma nova Avaliação Externa do Agrupamento com discussão alargada a todos os visados nos processos.</p>	<p>CRESCER</p>		<p>●</p>	
		<p>46. Propor em Conselho Pedagógico a revisão da "obrigatoriedade" de reuniões intercalares. Apresentar seguintes propostas: carácter obrigatório para 5.º e 7.ºs de escolaridade (transições de ciclo); em substituição, implementar forma dos professores darem a conhecer ao DT (e este aos EE) os resultados intercalares dos alunos.</p>	<p>CONCLUIR</p>	<p>●</p>		

Linha de ação 3. PRESERVAÇÃO DA SEGURANÇA E DA DISCIPLINA

				ANO DE EXECUÇÃO			
OBJETIVO OPERACIONAL	NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS	MEDIDAS A IMPLEMENTAR	VETORES	21/22	22/23	23/24	24/25
. Reforçar as medidas de prevenção e dar continuidade ao nosso planeamento de segurança.	Impacto do Gabinete de Intervenção Disciplinar como promotor da reflexão e mudança de comportamento	47. Fundir a sala de estudo e o GID, gerando o GAEID – Gabinete de Apoio ao Estudo e Intervenção Disciplinar, que, para além do apoio ao estudo, deverá prestar apoio e receção aos alunos que recebem ordem de saída de aula ou de outros locais onde se desenvolva o trabalho escolar, garantindo que o aluno desenvolva o trabalho indicado pelo docente que lhe deu a ordem de saída.	CRESCER	●			
		48. Melhorar o processo de entrada e saída dos alunos de forma a aumentar a segurança no recinto escolar. Colocar em prática as autorizações dos EE para saída ou não da escola, garantindo assim a vontade expressa do EE.	CONSOLIDAR		●		
	Aposta na cultura de segurança e proteção civil	49. Promover reuniões regulares (uma por período) entre o diretor e os alunos (delegados de turma) - assembleia de alunos.	CRESCER	●			
		50. Envolver os alunos mais problemáticos nas atividades de complemento ou enriquecimento do currículo: clubes, projetos e atividades artísticas, culturais ou desportivas. Uma vez sinalizados devem integrar os clubes e projetos logo no início do ano letivo.	CRESCER	●			

<p>. Promover atitudes corretas e relacionamentos interpessoais positivos, alicerçados em ambientes de proximidade e de cooperação, de modo a manter a disciplina entre os alunos.</p>		51. Analisar e melhorar o processo de entrada nas escolas do agrupamento de pessoas externas ao serviço da escola - Instituição do "Visto de Visitante".	CONCLUIR	●			
		52. Implementar o concurso de "Somos Top!", resultante da combinação da média de avaliação, e do valor do comportamento global. No final do ano letivo será realizada uma atividade que premeie a melhor turma (de 1.º, 2.º e 3.º ciclos) – atividade extracurricular (por exemplo uma saída de campo/visita de estudo).	CRESCER	●			
	Número de turmas referenciadas como tendo um comportamento global pouco ou não satisfatório	53. Continuar a divulgar, por <i>mass mail</i> aos encarregados de educação, as circulares/notas informativas internas divulgadas aos alunos.	CONSOLIDAR	●			
	Outras não diagnosticadas	54. Rever e atualizar Regulamento Interno (RI).	CRESCER			●	

Linha de ação 4. EXPONENCIAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA

					ANO DE EXECUÇÃO			
OBJETIVO OPERACIONAL	NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS	MEDIDAS A IMPLEMENTAR	VETORES	21/22	22/23	23/24	24/25	
. Promover um maior envolvimento dos encarregados de educação, sobretudo no acompanhamento do percurso escolar do seu educando.	Inexistência de uma associação de antigos alunos	55. Implementação de um processo de recolha de dados de contacto de Antigos Alunos (através das redes sociais, do Portal do Agrupamento e outras formas) com o objetivo de se criar uma base de dados que leve à criação de uma Associação de Antigos Alunos que participe de forma direta e colaborativa em iniciativas e projetos do Agrupamento.	CONCLUIR	●				
	Possibilidade de estabelecimento de parcerias na concretização de iniciativas/projetos/atividades	56. Refletir e proativamente agir relativamente à criação de parcerias com parceiros públicos e privados (com especial relevo pelos representados no Conselho Geral) nas mais diversas áreas (pedagógica, financeira, recursos humanos, reabilitação de espaços, diminuição de despesa, aumento de receita, etc.).	CONSOLIDAR		●			
	Grau de envolvimento dos pais/EE nas atividades promovidas pelo Agrupamento	57. Divulgar e estimular a representação de toda a comunidade educativa nos seguintes momentos: O dia AV; a semana aberta da Inclusão, Cidadania e Desenvolvimento, Educação Artística e Desportiva e Desenvolvimento ecologicamente sustentável, 'Dia Aberto da Escola à Comunidade'.	CRESCER	●				
	Aproveitamento pouco eficaz de uma Associação de Pais interessada e motivada	58. Como medida fundamental para uma eficaz e abrangente parceria com APEEAEAV propor em Conselho Pedagógico a presença regular dos seus representantes sempre que os assuntos a abordar assim o aconselhem.	CONSOLIDAR	●				

<p>. Potenciar parcerias com entidades locais capacitando a nossa organização.</p>	<p>65. Organização de eventos que assinalem e valorizem momentos marcantes na carreira dos profissionais do Agrupamento [anos de serviço alcançados, aposentações, distinções meritórias, entre outros]</p>	CONSOLIDAR		●			
	<p>Proporcionar às famílias oportunidades para conhecer trabalhos dos alunos, no âmbito das áreas disciplinares (exposições de trabalhos, audições públicas, etc.)</p>	<p>66. Criar 'Dia Aberto da Escola à Comunidade', enriquecendo-o através da execução de atividades culturais, educativas, desportivas e artísticas e com exposição de trabalhos e projetos produzidos pelos alunos ao longo do ano.</p>	CONCLUIR		●		
	<p>Promoção efetiva e regular de práticas de auscultação e responsabilização dos alunos nas atividades e decisões estruturantes da vida do Agrupamento</p>	<p>67. Promover regularmente (proposta de uma vez por trimestre assembleias de Delegados de Turma (representantes de alunos) e Direção de modo a auscultar os alunos acerca das suas críticas, opiniões e sugestões.</p>	CONSOLIDAR	●			
	<p>Promover a realização de sessões de discussão/reflexão regulares abertas à comunidade sobre temáticas relacionadas com a escola e os domínios da sua intervenção</p>	<p>68. Promover uma reunião por período letivo com o pessoal não docente das 4 escolas do Agrupamento para conhecimento de documentos estratégicos, partilha da visão do Agrupamento, definição de objetivos e tomada conjunta de decisões face a oportunidades e constrangimentos.</p>	CONSOLIDAR		●		
		<p>69. Realização de novo inquérito à Satisfação da Comunidade Educativa para que se constitua um referencial de autoavaliação do projeto.</p>	CONSOLIDAR		●		
	<p>Dificuldades socioeconómicas das famílias</p>	<p>70. Procurar estabelecer parcerias/protocolos com superfícies comerciais e outros parceiros, de modo a tornar mais efetivo o reforço alimentar a meio da manhã e da tarde para alunos com carências sinalizadas. Revitalizar o PERA (Projeto Educativo de Reforço Alimentar).</p>	CONCLUIR		●		

Linha de ação 5. QUALIFICAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS

				ANO DE EXECUÇÃO			
OBJETIVO OPERACIONAL	NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS	MEDIDAS A IMPLEMENTAR	VETORES	21/ 22	22/ 23	23/ 24	24/ 25
<p>. Persistir nas ações de continuidade da melhoria gradual dos espaços pedagógicos e do recinto escolar, garantindo a salvaguarda da saúde e do bem-estar dos seus ocupantes e garantindo, simultaneamente, um impacto indireto, mas determinante, no desempenho, aprendizagem e resultados escolares dos nossos alunos.</p> <p>. Procuraremos envolver cada vez mais os alunos na conservação do nosso</p>	<p>Qualidade/estado de conservação de alguns equipamentos como fatores limitativos de um serviço educativo de qualidade</p>	71. Efetuar <i>upgrade</i> a todos os Pc's de sala de aula, de forma a melhorarem o seu desempenho e a permitir a fluída utilização de programas e aplicações.	CRESCER			●	
		72. Completar a melhoria do investimento multimédia nas salas de aula, equipando as mesmas com sistema de som.	CRESCER	●			
	<p>Estado de conservação/manutenção do parque escolar do Agrupamento</p>	73. Melhorar as condições de atendimento aos EE dos Diretores de Turma: colocação de PC assegurando a ligação à rede, telefone na sala de atendimento do Bloco 1 e outras alterações ergonómicas.	CONCLUIR	●			
		74. Estimular o desenvolvimento do trabalho de projeto, nas disciplinas da componente tecnológica, com aplicação prática no embelezamento, recriação do recinto escolar.	CRESCER		●		
	75. De modo a ser implementado nas escolas de Pré/1ºCiclo do Agrupamento, propor a implementação de um programa faseado que leve à instalação nas escolas de sinalética de percurso, identificação e logotipos de serviços/espacos e planta geral de localização.	CONSOLIDAR			●		
	76. Por não apresentar condições de segurança para a prática desportiva, providenciar a repavimentação do campo exterior junto ao pavilhão. Necessidade de estabelecimento de parcerias e proatividade na procura de recursos financeiros.	CONCLUIR				●	

Outras não diagnosticadas	83. Analisar a exequibilidade e projetar a transformação do pátio interior do bloco 6 da escola sede e criar um estufa, com ajuda de sponsorização, que permita serviço de apoio aos espaços verdes da escola e/ou como ferramenta de aulas práticas de Ciências ou de cursos profissionais.	CONCLUIR	●			
	84. Desdobrar sala 44 em duas salas, permitindo concluir uma 'sala do futuro' suportada nas novas tecnologias de ensino-aprendizagem.	CRESCER			●	
	85. Verificar e analisar espaços desaproveitados ou inapropriadamente utilizados na escola sede para potenciação dos recursos infraestruturais existentes através do reaproveitamento em novos espaços de trabalho.	CONSOLIDAR	●			
	86. Planeamento e concretização de um plano para a construção de telheiros (corredores) entre blocos tendo como horizonte o ano letivo 2024/25.	CONCLUIR				●
	87. Numa ótica de otimização de despesas, proteção ambiental e eficiência energética aprofundar a parceria com S.Energia visando apoio técnico na promoção da sustentabilidade dos edifícios tendo a vista a minimização dos impactes ambientais e melhoria da eficiência energética do Agrupamento.	CONSOLIDAR		●		
	88. Criar uma sala multifuncional, tecnologicamente preparada, por cada bloco de sala de aulas, capaz de dar resposta a aulas alicerçadas na metodologia digital.	CRESCER				●

Linha de ação 6. INCREMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E DOS RECURSOS

				ANO DE EXECUÇÃO			
OBJETIVO OPERACIONAL	NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS	MEDIDAS A IMPLEMENTAR	VETORES	21/ 22	22/ 23	23/ 24	24/ 25
<p>. Observar a estrutura da gestão administrativa numa visão macro da organização.</p> <p>. Aprimorar a continuidade de uma gestão financeira assente na eficácia e na eficiência, maximizando lucros e minimizando custos.</p>	Inexistência de um Balanço Social do Agrupamento	89. Cumprir o estabelecido no DL Nº190/96 elaborando Balanço Social do Agrupamento tornando pública informação quantitativa relevante e detalhada de caracterização dos diferentes cargos e carreiras profissionais, permitindo conhecer o perfil institucional e sua evolução, designadamente quanto ao número de trabalhadores, à média etária, à relação de emprego, à assiduidade, à formação profissional desenvolvida e aos encargos financeiros com o pessoal.	CONSOLIDAR		●		
	Ausência de documentação de suporte à realização do trabalho administrativo	90. Elaboração de um Manual de Procedimento Administrativo onde se detalhe os processos e consequentes passos para todos os atos administrativos do Agrupamento - com fluxogramas de atos relacionados com alunos, professores, tesouraria, secretariado e expediente, cartão eletrónico, ajudas de custo e subsídio de transporte, formas de pagamento, aprovisionamento/património, etc.	CONCLUIR	●			
		91. Elaborar e publicar o Regulamento da ASE onde se estabeleça as normas aplicáveis à atribuição e ao funcionamento dos apoios no âmbito da ASE, enquanto modalidade dos apoios e complementos educativos, tornando-o acessível a toda a comunidade educativa.	CONCLUIR	●			

<p>. Acompanhar a promoção do ensino digital com os meios tecnológicos (recursos) e espaços físicos tecnologicamente estruturados para o efeito.</p>	<p>92. Elaborar e publicar o Regulamento de Taxas, Propinas e Emolumentos do Agrupamento onde se estabeleça o valor das taxas, propinas e emolumentos devidos por serviços prestados aos utentes dos serviços de administração escolar, tornando-o público e acessível a toda a comunidade educativa.</p>	<p>CONCLUIR</p>	●				
	<p>93. Elaboração no início dos anos letivos, do Plano Anual de Execução Diretiva - documento onde constarão as principais medidas, iniciativas e propostas a executar durante o ano sob a responsabilidade da Direção. Esse Plano será apresentado posteriormente à comunidade educativa para efeitos de prestação de contas.</p>	<p>CONCLUIR</p>		●			
	<p>Necessidade de qualificar os procedimentos relativos às AEC no 1º Ciclo e AAAF no Pré-Escolar</p>	<p>94. Elaborar inquérito de satisfação a todos os EE utilizadores no final de cada não letivo para determinar oferta e ações a implementar no ano letivo seguinte.</p>	<p>CRESCER</p>	●			
	<p>Pouco envolvimento do pessoal não docente nas iniciativas e processos de decisão</p>	<p>95. Redefinir objetivos do SIADAP para assistentes operacionais e técnicos, parametrizando instrumentos de evidência da consecução dos objetivos.</p>	<p>CRESCER</p>	●			
		<p>96. Incrementar a rotina de realização de reunião mensal com assistentes administrativos para partilha de objetivos e definição de estratégias de melhoramento dos serviços prestados.</p>	<p>CRESCER</p>	●			
		<p>97. Simplificar o acesso a múltiplos documentos essenciais (portefólio digital) tornando mais expedito o trabalho individual ou em grupo.</p>	<p>CRESCER</p>	●			
	<p>Necessidade de qualificar os processos de gestão documental</p>	<p>98. Disponibilizar documentação (atas, RTP, planificações, critérios de avaliação, entre outros) em plataformas digitais de fácil acessibilidade a quem possa ter legitimidade de aceder a essa informação.</p>	<p>CRESCER</p>		●		

	99. Implantar processo para que todas as atas elaboradas no funcionamento das diversas estruturas do Agrupamento (Direções de Turma, Departamento, CG, CP, 1º Ciclo, Pré, etc.) sejam enviadas em formato eletrónico em tempo útil e guardadas num e-repositório que servirá a função de Centro Documental.	CONCLUIR		●		
	100. Ponderar/avaliar a possibilidade de adquirir no mercado, ou em regime de <i>Open Source, software</i> de gestão documental e gestão de processos.	CRESCER				●
Adotar práticas de Benchmarking com o intuito de adquirir conhecimento/troca de experiências com outras escolas e instituições, visando a melhoria dos serviços prestados (não-educativos)	101. Promover a articulação entre as escolas do Concelho levando a cabo iniciativas que promovam o intercâmbio de experiências, apostando assim numa noção de transversalidade de metodologias e combatendo a estaqueidade entre escolas.	CONSOLIDAR		●		
Procurar/estar recetivo ao estabelecimento de parcerias que ajudem a melhorar a qualidade do serviço público prestado pelo Agrupamento e fortalecer a promoção das relações interpessoais, reforçando a coesão e clima organizacional partilhado por toda a comunidade educativa	102. Refletir e proativamente agir relativamente à criação de parcerias com parceiros públicos e privados (com especial relevo pelos representados no Conselho Geral) na área da gestão administrativa, financeira e dos recursos.	CRESCER		●		
	103. Melhorar o sistema de impressão, facilitando a ordem de impressão a partir do domicílio.	CRESCER	●			
	104. Adquirir/atualizar software de gestão documental das bibliotecas escolares e proceder a nova catalogação dos recursos.	CRESCER	●			
	105. "Secretaria Virtual" - Verificar e estabelecer procedimentos para que documentos administrativos decorrentes dos procedimentos mais comuns e em que seja viável a sua disponibilização eletrónica através do Portal do Agrupamento, aliviando assim a pressão sobre os serviços da Secretaria e agilizando o relacionamento burocrático com a comunidade educativa.	CONCLUIR		●		

Desenvolver práticas modernas de gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira	106. Revisão de processos de gestão documental com implementação de uma política de arquivo eletrónico promovendo a desmaterialização de processos e a redução de custos.	CONSOLIDAR			●	
	107. Operacionalizar o Inovar Inventário, promovendo a inventariação dos bens de capital da escola sede.	CRESCER				●
	108. Promover e incentivar a candidatura a projetos financiados que possam constituir-se como uma mais-valia para o Agrupamento.	CONSOLIDAR		●		
	109. Gerar mecanismos capazes de medir o grau de satisfação dos serviços prestados no AE, nomeadamente a realização de inquéritos de satisfação e caixas de sugestões.	CRESCER		●		
Melhorar o grau de satisfação dos utentes em relação ao nível do atendimento e da qualidade do serviço prestado pelos serviços do Agrupamento	110. Dinamizar de 2 em 2 anos um Inquérito de Satisfação à Comunidade Educativa (sob a responsabilidade do Observatório de Qualidade do Agrupamento) relativamente a áreas do serviço público prestado pelo Agrupamento (incluindo as AEC e AAAF) com consequente divulgação dos resultados aos órgãos do Agrupamento e a toda a comunidade educativa, permitindo assim a reflexão e redefinição de estratégias de ação.	CONSOLIDAR		●		
Sistemas de controlo interno ausentes ou pouco eficazes	111. Analisar e qualificar processo de controlo das refeições escolares servidas nos refeitórios das quatro escolas, procurando garantir um serviço de qualidade quer no funcionamento quer nas refeições providenciadas.	CONSOLIDAR		●		
Designação de equipa responsável pela gestão/monitorização da qualidade dos serviços prestados no AE (refeitório, bar, reprografia, secretaria, PBX);						

	<p>112. Criação de um Observatório de Qualidade do Agrupamento [AQO], substituindo a figura da Equipa de Autoavaliação e que terá como finalidades: recolha, divulgação e manutenção de arquivo de dados estatísticos importantes para os processos de decisão do Agrupamento (atuais, histórico, tendências), análise de eficácia de clubes/projetos/iniciativas; avaliação da execução do Projeto Educativo do Agrupamento e outras iniciativas estratégicas; avaliação do Projeto AV 50'S e @gora? CCC!; aplicação de inquéritos de satisfação à comunidade educativa; elaboração da sua Carta de Missão e Regimento Interno.</p>	CONSOLIDAR	●			
Oferta de formação profissional insuficiente / desadequada às necessidades/interesses do pessoal não docente	<p>113. Prestar formação interna na área das TIC para AO e AT, encorajando o manuseio ao <i>e-mail</i> institucional, como forma privilegiada de comunicação e disseminação de ordens de serviços, informações e partilha de documentos orientadores às suas funções.</p>	CRESCER	●			
	<p>114. Aumentar receitas com aposta na publicidade e marketing.</p>	CRESCER	●			
	<p>115. Dar continuidade, qualificando-o com maior envolvimento do Pré e 1ºCiclo e da Associação de Pais, o "Seminário de Boas Práticas", organizado no final do ano letivo onde se partilhará as boas práticas desenvolvidas ao longo do ano e se fará um balanço da atividade do Agrupamento.</p>	CONCLUIR		●		
Outras não diagnosticadas	<p>116. Elaborar o Manual de Acolhimento do Agrupamento considerando-o como um instrumento facilitador do acolhimento a novos professores/funcionários, fornecendo-lhes a informação essencial sobre serviços e procedimentos, mas também sobre a estrutura organizacional, enquadrando-os de forma fácil e rápida no Agrupamento naquela que é a sua missão e naqueles que são os seus objetivos estratégicos.</p>	CONCLUIR		●		

	<p>117. Revisão/Redesign do Portal do Agrupamento tornando-o: +minimalista, +funcional, +navegável, fazendo assim do Portal um meio comunicativo/informativo primordial junto da comunidade educativa.</p>	CONCLUIR		●		
	<p>118. Criação de um Manual de Acolhimento do Agrupamento a novos alunos, pais e EE. Este manual deverá ser conter informação genérica e com versões mais detalhadas para cada um dos ciclos (Pré, 1ºCiclo, 2ºCiclo e 3ºCiclo).</p>	CONCLUIR		●		
	<p>119. Revisão, simplificação e edição/reformatação do Regulamento Interno do Agrupamento permitindo uma consulta rápida e clara. Posteriormente divulgação do Regulamento Interno a todo o Agrupamento e publicação no Portal.</p>	CONCLUIR			●	
	<p>120. Em concertação com a equipa responsável pela Biblioteca Escolar do Agrupamento, solicitar e apoiar a realização de um plano visando o aumento da visibilidade da Biblioteca Escolar, aumento do número de leitores e qualificação do seu funcionamento quer na escola sede quer nas escolas de Pré/1º Ciclo.</p>	CONCLUIR	●			
	<p>121. Aumentar o espólio das bibliotecas escolares das várias escolas do Agrupamento, através de uma campanha de sensibilização/contacto junto de editoras e outras empresas (de distribuição, comunicação social, etc.) promovendo a oferta de livros e material didático ao Agrupamento ao abrigo da Lei do Mecenato [Estatuto dos Benefícios Fiscais, Decreto-Lei nº 51/2013, de 24 de julho].</p>	CONCLUIR	●			
	<p>122. Elaboração do manual do assistente operacional que congregue os principais direitos, deveres, características funcionais da função, informações relevantes sobre a carreira, legislação mais relevante e código de conduta do Agrupamento.</p>	CRESCER	●			

	<p>123. Elaboração do manual do SIADAP com todo o enquadramento legal relevante, procedimentos e análise se contexto.</p>	CRESCER	●		
--	---	---------	---	--	--

Linha de ação 7. ELEVAÇÃO DAS ÁREAS ARTÍSTICAS, DESPORTIVAS, DE CIDADANIA, DE SUSTENTABILIDADE E DE INTEGRAÇÃO

				ANO DE EXECUÇÃO			
OBJETIVO OPERACIONAL	NECESSIDADES DIAGNOSTICADAS	MEDIDAS A IMPLEMENTAR	VETORES	21/ 22	22/ 23	23/ 24	24/ 25
Oferecer aos nossos alunos, de forma concertada e colaborativa, valores e competências que se ajustem à sociedade atual e que deem corpo à missão da nossa Escola.	Alunos de etnia com fraco interesse e investimento escolar	124. Com a colaboração da Autarquia estabelecer uma linha de diálogo que leve à menorização dos problemas disciplinares, de assiduidade e resultados dos alunos de etnia cigana.	CONSOLIDAR			●	
	Insuficiente valorização da cultura desportiva do Agrupamento	125. Promover atividades de carácter desportivo, utilizando os recursos humanos do agrupamento, visando a promoção da saúde e bem-estar de docentes e não docentes.	CRESCER		●		
		126. Incremento da cultura desportiva no Agrupamento, através da valorização da atividade física e desportiva como atividade curricular e extracurricular em todos os níveis de ensino, promovendo atividades organizadas pelo grupo de EF que envolvam alunos das diversas escolas.	CONCLUIR	●			
	Aproveitar a dimensão solidária e inclusiva do Agrupamento	127. Aposta numa maior valorização e visibilidade aos alunos/atletas/equipas do Agrupamento participantes no Desporto Escolar através da divulgação no Portal dos seus resultados [reconhecimento do mérito desportivo] e do cuidado com a qualidade das suas condições de treino e competição.	CONCLUIR		●		
		Designação de equipa responsável pela coordenação das atividades internas do AE de	128. Procurar estabelecer parcerias/protocolos com superfícies comerciais e outros parceiros, de modo a tornar mais efetivo o reforço alimentar a meio da manhã e da tarde para alunos com carências sinalizadas. Revitalizar o PERA (Projeto Educativo de Reforço Alimentar).	CONCLUIR	●		

<p>Índole solidária, em articulação com instituições da Rede Social concelhia</p> <p>Manutenção e eventual reforço da participação em ações de solidariedade</p> <p>Valorizar o voluntariado enquanto importante expressão da intervenção solidária, possibilitando a mitigação de problemáticas internas e externas ao Agrupamento</p>	<p>129. Na defesa de uma ideia de ensino inclusivo, promover o enriquecimento de atividades que envolvam simultaneamente alunos do Ensino Especial e os seus pares de turma.</p>	CONCLUIR		●		
	<p>130. Divulgar e estimular ações de voluntariado junto da Comunidade Educativa.</p>	CRESCER		●		
	<p>131. Estabelecer parcerias com associações de voluntariado locais.</p>	CRESCER		●		
	<p>132. Aderir à rede de Escolas da UNESCO por forma a estabelecer parcerias com outras escolas de todo o mundo que defendem os princípios da Cidadania Global e uma cultura de paz e não violência; do Desenvolvimento Sustentável e estilos de vida sustentáveis e da Aprendizagem intercultural e a valorização da diversidade cultural e do património.</p>	CRESCER			●	
	<p>133. Promover políticas de desenvolvimento sustentável em termos energéticos e ambientais.</p>	CRESCER		●		
	<p>134. Criar o código de conduta de sustentabilidade ambiental.</p>	CRESCER		●		
<p>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</p>	<p>135. Apresentar proposta para criação e dinamização do "Parlamento dos Jovens", projeto de iniciativa da Assembleia da República e que visa educar para a cidadania, estimulando o gosto pela participação cívica, promover o debate democrático, o respeito pela diversidade de opiniões e pelas regras de formação das decisões.</p>	CONCLUIR		●		
	<p>136. Criar a semana da Inclusão, Cidadania e Desenvolvimento, Educação Artística e Desportiva e Desenvolvimento ecologicamente sustentável.</p>	CRESCER		●		

	<p>137. Promover atividades e parcerias locais que possibilitem reforçar o conceito de escola de desenvolvimento sustentável, de cidadania, de integração, de desporto e de artes criativas.</p>	CRESCER		●		
	<p>138. Fomentar a criação o Clube de Teatro como manifestação de enriquecimento artístico e cultural do Agrupamento.</p>	CRESCER		●		

Nesta linha de ação não existe menção a necessidades diagnosticadas, dado que não foram elencadas pelo anterior projeto, nem fizeram parte das reflexões do PE e da comunidade educativa em geral. Trata-se de novos desafios prementes, colocados à Escola Pública no âmbito das novas tecnologias e do ensino digital e da descentralização de competências para o poder local.

Porém, dada a necessidade sentida de organizar as ideias, estabelecemos áreas de intervenção em substituição das necessidades diagnosticadas.

Linha de ação 8. SUPERAÇÃO DE NOVOS DESAFIOS – DESCENTRALIZAÇÃO E NOVO CHOQUE TECNOLÓGICO							
				ANO DE EXECUÇÃO			
OBJETIVO OPERACIONAL	ÁREAS DE INTERVENÇÃO	MEDIDAS A IMPLEMENTAR	VETORES	21/ 22	22/ 23	23/ 24	24/ 25
Encarar a descentralização como uma oportunidade para, com maior proximidade com os novos interlocutores, podermos construir projetos extracurriculares mais sólidos, alavancar parcerias locais que reforcem a consecução da nossa visão de Escola e uma maior eficácia na	A organização	139. Estimular a utilização sistemática de várias tecnologias (o correio eletrónico, websites, blogues, videoconferências, redes sociais) para vários fins de comunicação e grupos-alvo, como alunos, pais ou outros professores.	CRESCER		●		
		140. Implementar o PADDE enquanto roteiro do plano de ensino digital no Agrupamento.	CRESCER	●			
		141. Criar um grupo de trabalho na área administrativa e outro na área pedagógica de acompanhamento à descentralização de competências, capaz de analisar, debater e implementar alterações decorrentes do processo.	CRESCER		●		
	Os docentes	142. Priorizar formação específica por áreas disciplinares em matéria de ensino com as tecnologias digitais.	CRESCER		●		

<p>resolução de problemas infraestruturais.</p> <p>. Promover um sistema de ensino com capacidade de preparar jovens para um mundo e uma vida ativa cada vez mais tecnológica.</p>		143. Oferecer aos professores oportunidades e espaços de trabalho para que partilhem com os colegas experiências sobre o ensino com as tecnologias digitais ou através do ensino em equipa.	CRESCER		●			
		144. Promover ações de formação para a utilização de práticas de avaliação baseadas nas tecnologias (por exemplo, sistemas de resposta na sala de aula, inquéritos, jogos, simulações ou portfólios eletrónicos) capazes de proporcionar feedback personalizado aos alunos durante e após um processo de aprendizagem.	CRESCER	●				
		145. Reforçar a aposta na formação interna na área TIC capaz de responder aos anseios de formação dos docentes.	CRESCER	●				
<p>. Programar o novo choque tecnológico apostando na criação de práticas regulares de educação assente nas tecnologias da informação que prolonguem a escola, as aprendizagens, de forma permanente para o espaço digital.</p>	Os alunos	146. Estimular a existência de clubes com oferta de atividades <i>on-line</i> .	CRESCER		●			
		147. Incrementar o projeto da sala de estudo <i>on-line</i> .	CRESCER	●				
		148. Promover a realização de projetos transdisciplinares utilizando a nuvem/cloud, nos quais os alunos utilizem sistematicamente várias tecnologias para trabalhar, gerir e comunicar.	CRESCER		●			
		149. Aderir ao projeto “Selo de Segurança Digital”: iniciativa europeia dirigida a todas as escolas que visa promover e certificar práticas e políticas de segurança digital promovendo um ambiente seguro e enriquecedor, bem como o acesso seguro às tecnologias digitais, como parte da experiência de ensino e aprendizagem.	CRESCER	●				
		150. Introdução de TIC na oferta complementar ao quarto ano de escolaridade.	CRESCER	●				

Os recursos	151. Criar clube de TIC capaz de incrementar nos alunos a utilização de ferramentas digitais educativas.	CRESCER	●			
	152. Ponderar/debater a implementação do regime semestral como forma de otimização do tempo para o desenvolvimento de projetos transdisciplinares na área digital em supressão da carga burocrática associada a três períodos letivos.	CRESCER		●		
	153. Criar a oficina de aprendizagem (sala 44 – <i>Sala do Futuro</i>) como espaço de trabalho pensado e desenhado para a aplicação de situações de aprendizagem ativa e com recursos às novas tecnologias.	CRESCER			●	
	154. Criar uma sala multifuncional, tecnologicamente preparada, por cada bloco de sala de aulas, capaz de dar reposta a aulas alicerçadas na metodologia de ensino digital.	CRESCER		●		
	155. Estabelecer plano de intervenções prioritárias de requalificação do parque escolar em articulação com a autarquia no âmbito da descentralização de poderes.	CRESCER		●		

Importa referir que o quadro de medidas propostas não invalida a aplicação de outras que surjam em função de novas necessidades e de um processo de ajustamento a novas realidades colocadas por novos contextos.

No final da apresentação do plano de ação do projeto *AV 50's e @gora? CCC!* ficámos com a noção da grandeza das suas propostas, não pelo seu número, mas pela importância que possuem para a consolidação do serviço educativo do Agrupamento, estando certos que sem todos vós será impensável concretizar o projeto.

É, pois, fundamental que com ele se identifiquem, por ele se batam no limite das vossas forças, das vossas convicções para, em conjunto, no desenvolvimento de um trabalho colaborativo e partilhado podemos ter o orgulho de dizer que somos Álvaro Velho.

17.MONTORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

O Projeto **AV 50's e @gora? CCC!** deverá estar constantemente acessível a toda a comunidade educativa no nosso Portal e prevê como principal medida de monitorização o preenchimento *on-line*, e em tempo real, dos previstos complementos a aditar ao quadro síntese do seu plano de ação. Assim, caso este PI seja digno de ser o eleito irão ser acrescentados dois novos campos que irão consignar o seguinte:

- O primeiro que indicará o docente, a equipa de docentes, o grupo disciplinar, o departamento curricular, ou o órgão selecionado(s) para a consecução de cada uma das medidas;
- O segundo que deverá indicar o estado da medida, ou seja, se foi implementada, se está em implementação ou se ainda se encontra por implementar.

Para que se se possa transmitir uma ideia mais concreta acerca desta proposta de monitorização deixa-se o exemplo ilustrativo daquilo que se pretende.

PLANO DE AÇÃO DO PROJETO AV 50'S E @GORA? CCC!							ESTADO DE EXECUÇÃO		
MEDIDAS A IMPLEMENTAR	MACRO OBJETIVO	21/ 22	22/ 23	23/ 24	24/ 25	RESPONSÁVEL (EIS)	PENDENTE	EM EXECUÇÃO	FINALIZADA

Esta estratégia, atualizada *on-line* e em tempo real, não dispensará os devidos balanços, ou prestação de contas, a realizar anualmente, acerca da concretização dos seus objetivos operacionais e das medidas que lhe estão associadas, nos devidos órgãos associados à gestão escolar: Conselho Pedagógico (CP) e CG.

Não só a consecução da medida em si, mas também **a qualidade com que é implementada também deverá ser observada** e nesse domínio é expectável que o **Observatório de Qualidade** do Agrupamento, através de inquéritos de satisfação à comunidade educativa e/ou outros instrumentos de análise, acompanhe durante o quadriénio 2021-2025 a qualidade de execução Projeto. A partir de eventuais recomendações, restará a humildade de se implementar outras medidas ou readequar algumas das propostas. **Todos os projetos da nossa vida, e este é um deles, têm que ter a elasticidade e flexibilidade necessária para se reajustarem.**

18. CONSIDERAÇÕES FINAIS E BREVE SÚMULA DO PROJETO AV 50'S E @GORA? CCC!

Dada a extensão do projeto *AV 50's e @gora? CCC!* é nosso entender que estas considerações finais devam respaldar, de forma resumida, o que de maior relevância se poderá atribuir ao projeto. Tarefa difícil.

Para a tornar muito intuitiva e, porventura mais interessante, atribuímos-lhe uma organização diferente do habitual, pois a mesma encontrar-se-á organizada por tópicos de resposta às questões-chave que se podem fazer a este projeto e que são as seguintes:

1. **Qual a razão deste PI se designar AV 50's e @gora? CCC!?**
2. **Que motivações me conduziram a apresentar candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho?**
3. **Quais forma os pilares de construção do quadro diagnóstico?**
4. **Qual a missão preconizada?**
5. **Qual a visão defendida?**
6. **Quais são os valores a promover?**
7. **Que princípios deveremos assumir?**
8. **Quais as principais conclusões da análise do contexto socioeconómico do Concelho do Barreiro?**
9. **Quais as principais conclusões da análise do contexto socioeconómico do AEA?**
10. **Quais as linhas de ação definidas pelo Projeto AV 50's e @gora? CCC! e os objetivos operacionais de cada um deles?**
11. **Quais as medidas constantes no Plano Estratégico do Projeto AV 50's e @gora? CCC!?**

1. **Qual a razão deste PI se designar AV 50's e @gora? CCC!**

AV, abreviatura de Álvaro Velho, **50's** na representação de uma organização de meia idade e **@gora**, na perspetiva de perguntar qual o novo roteiro a seguir, com a particularidade do @ a remeter para uma lógica das novas tecnologias.

CCC! É a resposta que representa os vetores do projeto: **Concluir** o que ainda ficou por fazer. Na sua perspetiva **sensata**, **Consolidar** as medidas implementadas e que necessitam de continuidade. Na sua perspetiva **arrojada**, inovar rumo a outros desafios que nos façam prosperar na viragem do meio século já construído e de outro no qual existe o objetivo dominante de **Crescer**.

2. Que motivações me conduziram a apresentar candidatura ao cargo de Diretor do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho?

A vontade de dar continuidade ao projeto 100(+).4.50, a visão sistémica do funcionamento de uma organização escolar, entretanto garantida, as relações afetivas com o Álvaro Velho, a vontade de querer continuar a trabalhar, lado a lado, com a equipa diretiva que cessa agora mandato e com toda a equipa do Álvaro Velho.

3. Quais forma os pilares de construção do quadro diagnóstico?

Os pilares que foram diversos e se complementaram foram os seguintes:

- . Definição do ideal de Escola Pública através da definição da missão, visão, valores e princípios;
- . Caracterização do contexto socioeconómico do Concelho do Barreiro;
- . Caracterização do contexto socioeconómico do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho;
- . Avaliação dos resultados escolares (evolução histórica);
- . Análise das adversidades, potencialidades e recomendações do PE de 2016;
- . Adversidades e potencialidades que persistem ou que necessitam de ser consolidadas e potencialidades não exploradas a necessitar de serem concluídas após verificação atenta das mesmas;
- . Pontos fracos e ameaças elencadas no PE 2019/2022;
- . Objetivos operacionais do Projeto 100(+).4.50 que necessitam de ser concluídos ou consolidados;

4. Qual a missão preconizada?

Este projeto assenta a sua missão no aluno enquanto centro da nossa ação no qual deveremos primeiramente construir a sua condição de cidadania alicerçada em valores sociais. Ganha essa batalha, e numa lógica de igualdade e equidade, devemos prepará-lo para a continuidade da sua formação académica ou profissional de modo a que venha a constituir-se como garante da prosperidade económica, social e cultural da nossa nação.

5. Qual a visão defendida?

Uma visão que promova o respeito pelo meio ambiente numa lógica de desenvolvimento sustentável; que incentive comportamentos saudáveis nos seus jovens proporcionando condições para a prática do desporto; que adote estratégias integradoras de diferentes culturas numa sociedade cada vez mais multicultural, dando resposta aos efeitos da Globalização; que seja capaz de gerar condições favoráveis à implementação de uma escola tecnológica nesta era cada vez mais digital; que dinamize ações potenciadoras da criatividade artística, enquanto forma de expressão saudável dos nossos jovens, desenvolva o gosto pela investigação científica e desenvolvimento de projetos, com aplicação ao quotidiano.

6. Quais são os valores a promover?

Os valores organizacionais da Autotranscendência, Conservação, Autopromoção e Abertura à Mudança.

Os valores a inculcar nos alunos deverão ser característicos da nossa cultura de escola e destacam-se os seguintes: Responsabilidade e integridade; Excelência e exigência; Curiosidade, reflexão e inovação; Cidadania e participação; Liberdade.

7. Que princípios deveremos assumir?

Os princípios definidos no nosso PE: 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.”, aos quais deveremos juntar os princípios da lei de bases do sistema educativo (princípios organizativos) e os princípios os princípios do perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória: base humanista; saber; aprendizagem; inclusão; coerência e flexibilidade; adaptabilidade e ousadia; sustentabilidade e estabilidade.

8. Quais as principais conclusões da análise do contexto socioeconómico do Concelho do Barreiro?

Retira-se como principais conclusões que uma importante franja de população é marcada pelo desemprego ou situação laboral precária, de rendimentos pouco elevados e vários dependentes de rendimentos de reinserção social; trata-se de um Concelho economicamente pouco pujante economicamente, em resultado de uma diminuição da sua população ativa, caracterizada pela predominância de níveis médios de instrução; predomina a população envelhecida, em resultado do baixo número de jovens, que tendem a diminuir, como consequência de uma baixa taxa de natalidade.

9. Quais as principais conclusões da análise do contexto socioeconómico do AEAIV?

EE - A maioria dos encarregados de educação apresenta habilitações literárias até ao 12.º ano de escolaridade (podendo acrescentar-se que no ano de 2019 cerca de 15% apresenta apenas como escolaridade a conclusão de 2.º e/ou 3.º ciclo);

Docentes - Corpo docente experiente, num quadro profissional estável. O contexto do número de assistentes mais adequado às necessidades do que há quatro anos atrás.

Não Docentes - A idade média do pessoal não docente é um pouco elevada e na generalidade possuem baixas qualificações académicas.

Alunos - A diminuição do número de alunos foi transversal a todos os anos de escolaridade, se excetuarmos o incremento no pré-escolar;

Evolução histórica de resultados escolares - Taxa de transição/aprovação: Aumento da taxa de transição/aprovação em todos os anos de escolaridade; **Taxa de Sucesso Pleno:** Evolução positiva verificada em todos os anos de escolaridade; **Qualidade do Sucesso:** resultados menos consolidados e oscilantes com diminuição nos 6.º e 7.º anos de escolaridade e melhoria nos 5.º e 9.º anos de escolaridade. No 1.º ciclo mantiveram-se sem grandes alterações; **Taxa de Insucesso:** Melhoria comprovada pelos resultados globais: 5,73% de taxa de insucesso em 2019-20 contra 7,73% em 2016-17. Apenas o 7.º ano de escolaridade apresenta uma evolução negativa; **Provas Finais 9º ano:** Em ambas as disciplinas os resultados de 2018-19 aproximaram-se significativamente das médias nacionais. Foram conseguidas melhorias efetivas, em ambas as disciplinas, registando-se uma melhoria no ranking nacional (sobretudo a Matemática), mas destacando-se o facto de termos conseguido obter o 2.º melhor lugar a nível concelhio.

10. Quais as linhas de ação definidas pelo Projeto AV 50's e @gora? CCC! e os objetivos operacionais de cada um deles?

Após exaustivo e detalhado quadro diagnóstico, assente numa profunda autorreflexão, reforçado pela visão de Escola, da missão, dos valores e princípios, defendidos neste documento, delinearão-se as seguintes linhas de ação deste projeto, sustentadas nos seus objetivos operacionais:

REFORÇO DA IDENTIDADE INTERNA E EXTERNA DO AEA

Objetivos operacionais:

- . Construir uma cultura organizacional própria que seja, simultaneamente, capaz de diferenciar o AEA pela sua peculiar identidade interna e capaz de alavancar a sua identidade externa.
- . Gerar uma identidade marcada pela sua capacidade promotora de uma cultura desportiva, artística, de cidadania, de desenvolvimento sustentável e integradora, alicerçada no trabalho colaborativo entre todos os intervenientes do processo educativo.

PROMOÇÃO DO SUCESSO ESCOLAR E DA SUA QUALIDADE

Objetivos operacionais:

- . Promover o sucesso académico, mantendo o abandono escolar a um nível residual; Manter o baixo número de retenções/não aprovações (melhorar resultados ao nível do 7.º ano de escolaridade); Estabilizar a taxa de sucesso pleno; Estabilizar a qualidade do sucesso; Melhorar as taxas de sucesso na avaliação externa dos alunos.
- . Consolidar caminhos pedagógicos já percorridos e debater novos caminhos promotores de novas competências consentâneas com os novos desafios da escola pública.

PRESERVAÇÃO DA PREVENÇÃO, SEGURANÇA E DA DISCIPLINA

Objetivos operacionais:

- . Reforçar as medidas de prevenção e dar continuidade ao nosso planejamento de segurança.
- . Promover atitudes corretas e relacionamentos interpessoais positivos, alicerçados em ambientes de proximidade e de cooperação, de modo a manter a disciplina entre os alunos.

EXPONENCIAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA

Objetivos operacionais:

- . Promover um maior envolvimento dos encarregados de educação, sobretudo no acompanhamento do percurso escolar do seu educando.
- . Qualificar o serviço prestado pelo corpo não docente, contribuindo, dessa forma, para a criação de um clima profissional, de apoio à restante comunidade educativa, fortalecendo a identidade da organização e contribuindo na promoção e concretização plena da escola inclusiva.
- . Potenciar parcerias com entidades locais capacitando a nossa organização.

QUALIFICAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS

Objetivos operacionais:

- . Persistir nas ações de continuidade da melhoria gradual dos espaços pedagógicos e do recinto escolar, garantindo a salvaguarda da saúde e do bem-estar dos seus ocupantes e garantindo, simultaneamente, um impacto indireto, mas determinante, no desempenho, aprendizagem e resultados escolares dos nossos alunos.
- . Procuraremos envolver cada vez mais os alunos na conservação do nosso edificado e no seu embelezamento artístico, cultivando o sentimento de pertença e, simultaneamente, de respeito e orgulho daquela que é a sua segunda casa.
- . Assumir o desafio e a ambição de mais do que manter e/ou melhorar, requalificar.

INCREMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E DOS RECURSOS

Objetivos operacionais:

- . Observar a estrutura da gestão administrativa numa visão macro da organização.
- . Aprimorar a continuidade de uma gestão financeira assente na eficácia e na eficiência, maximizando lucros e minimizando custos.
- . Acompanhar a promoção do ensino digital com os meios tecnológicos (recursos) e espaços físicos tecnologicamente estruturados para o efeito.

ELEVAÇÃO DAS ÁREAS ARTÍSTICAS, DESPORTIVAS, DE CIDADANIA, DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E de INTEGRAÇÃO

Objetivos operacionais:

. Oferecer aos nossos alunos, de forma concertada e colaborativa, valores e competências que se ajustem à sociedade atual e que deem corpo à missão da nossa Escola.

SUPERAÇÃO DE NOVOS DESAFIOS – DESCENTRALIZAÇÃO E NOVO CHOQUE TECNOLÓGICO

Objetivos operacionais:

. Encarar a descentralização como uma oportunidade para, com maior proximidade com os novos interlocutores, podermos construir projetos extracurriculares mais sólidos, alavancar parcerias locais que reforcem a consecução da nossa visão de Escola e uma maior eficácia na resolução de problemas infraestruturais.

. Promover um sistema de ensino com capacidade de preparar jovens para um mundo e uma vida ativa cada vez mais tecnológica.

. Programar o novo choque tecnológico apostando na criação de práticas regulares de educação assente nas tecnologias da informação que prolonguem a escola, as aprendizagens, de forma permanente para o espaço digital.

11. Quais as medidas constantes no Plano Estratégico do Projeto AV 50's e @gora? CCC!?

As medidas do plano estratégico estão apresentadas num só quadro. Nesse quadro, apresentam-se todas as necessidades diagnosticadas, com a indicação do seu estado de desenvolvimento e as medidas que visam colmatar essas necessidades, devidamente identificadas pelos vetores: **Concluir, Consolidar e Crescer!** Para que possamos ter uma visão temporal da intenção de implementação de cada uma das medidas, associa-se ao quadro uma linha cronológica desde o ano letivo de 2021/22 até ao ano letivo de 2024/25.

Todas as medidas elencadas são importantes e sustentam-se umas às outras. É no seu complemento que se atingirá o objetivo final: prestar um serviço público de qualidade, ou até mesmo de excelência face aos recursos disponíveis e ao contexto socioeconómico em que nos inserimos.

Contudo, correremos o risco de, nesta fase, elencar, por cada uma das linhas de ação as que consideramos **mais emblemáticas, ou as que uma vez implementadas melhor poderão dar corpo aos objetivos operacionais subjacentes a cada linha de ação**. Sublinhe-se, uma vez mais, que esta leitura não dispensa a vossa consulta, pormenorizada, de todas as outras e não dispensará a sua implementação.

REFORÇO DA IDENTIDADE INTERNA E EXTERNA do AEA

5. Criar 'Dia Aberto da Escola à Comunidade', enriquecendo-o através da execução de atividades culturais, educativas, desportivas e artísticas e com exposição de trabalhos e projetos produzidos pelos alunos ao longo do ano. - CONCLUIR
7. Orientado pela procura de uma gestão de proximidade, estabelecer como procedimento regular (quinzenal/mensal - periodicidade a discutir com interlocutores) a ida do Diretor ou elemento da equipa diretiva às escolas de pré/1º ciclo para "pontos de situação" e levantamento de necessidades. - CONSOLIDAR
8. Fundar o Jornal da Escola, com o necessário envolvimento dos alunos de todos os ciclos de escolaridade, em versão de papel (versão limitada para oferta) e versão eletrónica para distribuição em massa. - CRESCER
10. Incrementar horários que permitam o envolvimento de alunos em atividades extracurriculares e que potenciem a Escola Criativa. - CRESCER
15. Criar uma Associação de Antigos Alunos que permita beneficiar das suas competências, que promova ou desenvolva projetos e que interaja com os nossos alunos. - CRESCER
23. De modo a conferir identidade visual ao Agrupamento de Escolas Álvaro Velho, elaborar o Manual de Normas Gráficas, estabelecendo as normas básicas de utilização do logotipo do Agrupamento (e das escolas que o constituem), cores oficiais do Agrupamento e a tipografia (tipo de letra) a ser utilizada na documentação. - CONCLUIR
24. Celebrar o cinquentenário da Escola Sede do Agrupamento com um conjunto diverso de ações: edição do livro do cinquentenário, exposições, colóquios, provas desportivas, pequenos espetáculos, entre outros a iniciar em 18-10-2021 e a terminar em 18-10-2022. - CRESCER

PROMOÇÃO DO SUCESSO ESCOLAR E DA SUA QUALIDADE

31. Promover a formação interna entre pares, que contemplem a observação naturalista de aulas visando disseminar conhecimento e competências profissionais. - CRESCER
33. Criar uma sala de aula / estudo especializada, que vise o desenvolvimento e a aplicação de práticas pedagógicas inovadoras, com recurso às novas tecnologias, que capacite nos alunos as competências digitais – inspirada no modelo de *Sala do Futuro*. - CRESCER
36. Implementar sistema de rotatividade de atribuição da execução dos projetos/atividades de escola aos Departamentos Curriculares – O dia AV; a Semana Aberta da Integração, Cidadania e Desenvolvimento, Educação Artística, Desportiva e Desenvolvimento ecologicamente sustentável, 'Dia Aberto da Escola à Comunidade'; atividades de final de ano letivo; jornadas pedagógicas, entre outros. - CRESCER
37. Recriar dinâmicas de aprendizagem baseadas em modelos com formas diferentes de organização do espaço da sala de aula. - CRESCER
38. Definir o peso percentual da avaliação de cada período na lógica da avaliação contínua. - CRESCER
39. Criar oficina "Estudar e Saber Estudar", com o objetivo de desenvolver métodos e técnicas de estudo, que tenham como objetivo ajudar os alunos a atingir o sucesso. - CRESCER
44. Designar equipa que concretize um Plano de Formação Interno (PFI) associado à visão de escola e à necessidade de promoção das novas competências. - CRESCER
45. Ponderar a candidatura a uma nova Avaliação Externa do Agrupamento com discussão alargada a todos os visados nos processos. - CRESCER
46. Propor em Conselho Pedagógico a revisão da "obrigatoriedade" de reuniões intercalares. Apresentar seguintes propostas: carácter obrigatório para 5.º e 7.ºs de escolaridade (transições de ciclo); em substituição, implementar forma dos professores darem a conhecer ao DT (e este aos EE) os resultados intercalares dos alunos.- CONCLUIR

PRESERVAÇÃO DA PREVENÇÃO, SEGURANÇA E DA DISCIPLINA

47. Fundir a sala de estudo e o GID, gerando o GAEID – Gabinete de Apoio ao Estudo e Intervenção Disciplinar, que, para além do apoio ao estudo, deverá prestar apoio e receção aos alunos que recebem ordem de saída de aula ou de outros locais onde se desenvolva o trabalho escolar, garantindo que o aluno desenvolva o trabalho indicado pelo docente que lhe deu a ordem de saída. - CRESCER
48. Melhorar o processo de entrada e saída dos alunos de forma a aumentar a segurança no recinto escolar. Colocar em prática as autorizações dos EE para saída ou não da escola, garantindo assim a vontade expressa do EE. - CONSOLIDAR
49. Promover reuniões regulares (uma por período) entre o diretor e os alunos (delegados de turma) - assembleia de alunos. - CRESCER
50. Envolver os alunos mais problemáticos nas atividades de complemento ou enriquecimento do currículo: clubes, projetos e atividades artísticas, culturais ou desportivas. Uma vez sinalizados devem integrar os clubes e projetos logo no início do ano letivo. - CRESCER
52. Implementar o concurso de “A minha turma é a melhor”, resultante da combinação da média de avaliação, e do valor do comportamento global. No final do ano letivo será realizada uma atividade que premeie a melhor turma (de 1.º, 2.º e 3.º ciclos) – atividade extracurricular (por exemplo uma saída de campo/visita de estudo). - CRESCER

EXPONENCIAÇÃO DO ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA

57. Divulgar e estimular a representação de toda a comunidade educativa nos seguintes momentos: O dia AV; a semana aberta da Inclusão, Cidadania e Desenvolvimento, Educação Artística e Desportiva e Desenvolvimento ecologicamente sustentável, ‘Dia Aberto da Escola à Comunidade’. - CRESCER
60. Valorização dos Quadros de Mérito [Valor e Excelência]: Nova designação; definição e publicação de um guia onde se clarifique a elegibilidade; institucionalizar e conferir formalidade à cerimónia de entrega (sempre tendo o 18.Out como referência); divulgação dos quadros no Portal e local público nas Escolas do Agrupamento; promover/publicitar no início do ano letivo de modo a motivar pais e alunos; estabelecimento de parcerias que qualifiquem os prémios entregues. - CONSOLIDAR
63. Reforçar o uso tecnologias digitais para facilitar a execução de reuniões, inclusive com encarregados de educação e terceiros.
64. Apresentar proposta de projeto transversal aos vários ciclos de escolaridade, onde antigos alunos/encarregados de educação/profissionais de diferentes áreas/casos de sucesso/exemplos de vida farão sessões abertas com alunos. Os objetivos deste projeto serão adequados a cada público-alvo: pré/1ciclo - 2ciclo - 3ciclo. - CONCLUIR
69. Realização de novo inquérito à Satisfação da Comunidade Educativa para que se constitua um referencial de autoavaliação do projeto. - CONSOLIDAR

QUALIFICAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS

74. Estimular o desenvolvimento do trabalho de projeto, nas disciplinas da componente tecnológica, com aplicação prática no embelezamento, recriação do recinto escolar. - CRESCER
76. Por não apresentar condições de segurança mínimas para a prática desportiva, providenciar a repavimentação do campo exterior junto ao pavilhão. Necessidade de estabelecimento de parcerias e proatividade na procura de recursos financeiros. - CONCLUIR
78. Numa ótica de segurança da saúde pública e com base na reconhecida ligação causal entre a exposição às fibras de amianto e o desenvolvimento de várias doenças, propõe-se a implementação de um processo faseado de identificação, inventariação e completa remoção do amianto de todo e qualquer equipamento escolar do Agrupamento. - CONCLUIR

79. Institucionalizar o dia 'AV' onde cada elemento da comunidade educativa, nesse dia, colabore em projetos de recuperação, decoração ou remodelação das infraestruturas do Agrupamento. - CRESCER
82. Acompanhar o processo de descentralização de competências para o poder local, constituindo equipa de trabalho para o efeito, garantido que intervenções de fundo possam estar englobadas nesse processo, nomeadamente: remodelação da rede de esgotos pluviais e domésticos, pavimentação em espaços de ausência de pavimento e das áreas degradadas, revitalização do espaço desportivo exterior, edificação de corredores cobertos entre blocos, pintura e impermeabilização dos blocos, remodelação do refeitório, especialmente do espaço da copa. - CRESCER
84. Desdobrar sala 44 em duas salas, permitindo concluir uma 'sala do futuro' suportada nas novas tecnologias de ensino-aprendizagem. - CRESCER
88. Criar uma sala multifuncional, tecnologicamente preparada, por cada bloco de sala de aulas, capaz de dar reposta a aulas alicerçadas na metodologia digital. - CRESCER

INCREMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E DOS RECURSOS

95. Redefinir objetivos do SIADAP para assistentes operacionais e técnicos, parametrizando instrumentos de evidência da consecução dos objetivos. - CRESCER
97. Simplificar o acesso a múltiplos documentos essenciais (portefólio digital) tornando mais expedito o trabalho individual ou em grupo. - CRESCER
98. Disponibilizar documentação (atas, RTP, planificações, critérios de avaliação, entre outros) em plataformas digitais de fácil acessibilidade a quem possa ter legitimidade de aceder a essa informação. - CRESCER
100. Ponderar/avaliar a possibilidade de adquirir no mercado, ou em regime de *Open Source, software* de gestão documental e gestão de processos. - CRESCER
103. Melhorar o sistema de impressão, facilitando a ordem de impressão a partir do domicílio. - CRESCER
105. "Secretaria Virtual" - Verificar e estabelecer procedimentos para que documentos administrativos decorrentes dos procedimentos mais comuns e em que seja viável a sua disponibilização eletrónica através do Portal do Agrupamento, aliviando assim a pressão sobre os serviços da Secretaria e agilizando o relacionamento burocrático com a comunidade educativa. - CONCLUIR
109. Gerar mecanismos capazes de medir o grau de satisfação dos serviços prestados no AE, nomeadamente a realização de inquéritos de satisfação e caixas de sugestões. - CRESCER
110. Dinamizar de 2 em 2 anos um Inquérito de Satisfação à Comunidade Educativa (sob a responsabilidade do Observatório de Qualidade do Agrupamento) relativamente a áreas do serviço público prestado pelo Agrupamento (incluindo as AEC e AAAF) com consequente divulgação dos resultados aos órgãos do Agrupamento e a toda a comunidade educativa, permitindo assim a reflexão e redefinição de estratégias de ação. - CONSOLIDAR
112. Criação de um Observatório de Qualidade do Agrupamento [AQO], substituindo a figura da Equipa de Autoavaliação e que terá como finalidades: recolha, divulgação e manutenção de arquivo de dados estatísticos importantes para os processos de decisão do Agrupamento (atuais, histórico, tendências), análise de eficácia de clubes/projetos/iniciativas; avaliação da execução do Projeto Educativo do Agrupamento e outras iniciativas estratégicas; avaliação do Projeto AV 50'S e @GORA? CCC!; aplicação de inquéritos de satisfação à comunidade educativa; elaboração da sua Carta de Missão e Regimento Interno. - CONSOLIDAR
113. Prestar formação interna na área das TIC para AO e AT, encorajando o manuseio ao *e-mail* institucional, como forma privilegiada de comunicação e disseminação de ordens de serviços, informações e partilha de documentos orientadores às suas funções. - CRESCER
115. Dar continuidade, qualificando-o com maior envolvimento do Pré e 1ºCiclo e da Associação de Pais, o "Seminário de Boas Práticas", organizado no final do ano letivo onde se partilhará as boas práticas desenvolvidas ao longo do ano e se fará um balanço da atividade do Agrupamento. - CONCLUIR
117. Revisão/Redesign do Portal do Agrupamento tornando-o: +minimalista, +funcional, +navegável, fazendo assim do Portal um meio comunicativo/informativo primordial junto da comunidade educativa. - CONCLUIR

120. Em concertação com a equipa responsável pela Biblioteca Escolar do Agrupamento, solicitar e apoiar a realização de um plano visando o aumento da visibilidade da Biblioteca Escolar, aumento do número de leitores e qualificação do seu funcionamento quer na escola sede quer nas escolas de Pré/1º Ciclo. - CONCLUIR

ELEVAÇÃO DAS ÁREAS ARTÍSTICAS, DESPORTIVAS, DE CIDADANIA, DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E de INTEGRAÇÃO

126. Incremento da cultura desportiva no Agrupamento, através da valorização da atividade física e desportiva como atividade curricular e extracurricular em todos os níveis de ensino, promovendo atividades organizadas pelo grupo de EF que envolvam alunos das diversas escolas. - CONCLUIR

129. Na defesa de uma ideia de ensino inclusivo, promover o enriquecimento de atividades que envolvam simultaneamente alunos do Ensino Especial e os seus pares de turma. - CONCLUIR

132. Aderir à rede de Escolas da UNESCO por forma a estabelecer parcerias com outras escolas de todo o mundo que defendem os princípios da Cidadania Global e uma cultura de paz e não-violência; do Desenvolvimento Sustentável e estilos de vida sustentáveis e da Aprendizagem intercultural e a valorização da diversidade cultural e do património. - CRESCER

133. Promover políticas de desenvolvimento sustentável em termos energéticos e ambientais. - CRESCER

135. Apresentar proposta para criação e dinamização do "Parlamento dos Jovens", projeto de iniciativa da Assembleia da República e que visa educar para a cidadania, estimulando o gosto pela participação cívica, promover o debate democrático, o respeito pela diversidade de opiniões e pelas regras de formação das decisões. - CONCLUIR

136. Criar a semana da Inclusão, Cidadania e Desenvolvimento, Educação Artística e Desportiva e Desenvolvimento ecologicamente sustentável. - CRESCER

138. Fundar o clube de Teatro como manifestação de enriquecimento artístico e cultural do Agrupamento. - CRESCER

SUPERAÇÃO DE NOVOS DESAFIOS – DESCENTRALIZAÇÃO E NOVO CHOQUE TECNOLÓGICO

139. Estimular a utilização sistemática de várias tecnologias (o correio eletrónico, websites, blogues, videoconferências, redes sociais) para vários fins de comunicação e grupos-alvo, como alunos, pais ou outros professores. - CRESCER

140. Implementar o PADDE enquanto roteiro do plano de ensino digital no Agrupamento. - CRESCER

144. Promover ações de formação para a utilização de práticas de avaliação baseadas nas tecnologias (por exemplo, sistemas de resposta na sala de aula, inquéritos, jogos, simulações ou portfólios eletrónicos) capazes de proporcionar feedback personalizado aos alunos durante e após um processo de aprendizagem. - CRESCER

145. Reforçar a formação interna na área TIC capaz de responder aos anseios de formação dos docentes. - CRESCER

147. Incrementar o projeto da sala de estudo *on-line*. - CRESCER

148. Promover a realização de projetos transdisciplinares alojados na nuvem/cloud, nos quais os alunos utilizem sistematicamente várias tecnologias para trabalhar, gerir e comunicar. - CRESCER

150. Introdução de TIC na oferta complementar ao quarto ano de escolaridade. - CRESCER

152. Ponderar/debater a implementação do regime semestral como forma de otimização do tempo para o desenvolvimento de projetos transdisciplinares na área digital em supressão da carga burocrática associada a três períodos letivos. - CRESCER

153. Criar a oficina de aprendizagem (sala 44 – *Sala do Futuro*) como espaço de trabalho pensado e desenhado para a aplicação de situações de aprendizagem ativa e com recursos às novas tecnologias. - CRESCER

154. Criar uma sala multifuncional, tecnologicamente preparada, por cada bloco de sala de aulas, capaz de dar resposta a aulas alicerçadas na metodologia de ensino digital. - CRESCER

155. Estabelecer plano de intervenções prioritárias de requalificação do parque escolar em articulação com a autarquia no âmbito da descentralização de poderes. - CRESCER

Últimas palavras dedicadas à nossa intenção. **Fazer mais, se possível melhor. Se não fosse essa a intenção não vos faríamos chegar este PI, tão detalhado, tão ambicioso e tão trabalhoso. É o primeiro sinal que vos entregamos. Não desinvestiremos, antes continuaremos a alicerçar no nosso projeto o trabalho, a dedicação e muito amor à nossa camisola.**

Bem hajam!

20. REFERÊNCIAS DOCUMENTAIS CONSULTADAS

AMADO, J. & Freire, I. (2013). *Uma visão holística da(s) indisciplina(s) na escola*. In J. Machado & J. M. Alves (Orgs.), *Melhorar a escola. Sucesso escolar, disciplina, motivação, direção de escolas e políticas educativas*. Porto:FEP/UCP.

Aviso (extrato) n.º 8883/2021 - Diário da República n.º 93/2021, Série II de 2021-05-13

BARROSO, J., (1996). *O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída*. Porto: Porto Editora.

BATES, Richard J. (1987). *Corporate culture, schooling, and educational administration*. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 23, n.º 4, pp. 79-115.

BOLÍVAR, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos*. Gaia: Fundação Manuel Leão.

COSTA, j. A. (2004). *Construção de projectos educativos nas escolas: traços de um percurso debilmente articulado*. Universidade do Minho. *Revista Portuguesa de Educação*, v. 17, edição 2.

DAVIES, D. (1989). *As escolas e as famílias em Portugal: realidade e perspetivas*. Lisboa: Livro Horizonte.

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho. Diário da República n.º 129/2018, Série I.

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho. Diário da República n.º 129/2018, Série I.

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril. Diário da República n.º 79/2008, Série I.

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Diário da República n.º 79/2008, Série I.

Decreto-Lei n.º 21/2019 de 30 de janeiro. Diário da República n.º 21/2019, Série I.

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) (2019). *Regiões em Números 2017/2018 – Educação – Região Área Metropolitana de Lisboa*. Volume III, Área Metropolitana de Lisboa. Lisboa. Acedido em 18 de julho 2020, através da fonte: [https://www.dgeec.mec.pt/np4/96/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=145&fileName=ReNE2018_Vol_III_AMLisboa.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/96/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=145&fileName=ReNE2018_Vol_III_AMLisboa.pdf)

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

Global competency for an inclusive world, OECD, 2016.

Instituto Nacional de Estatística - Área Metropolitana de Lisboa em números : 2019. Lisboa : INE, 2021. Através da fonte: [www: <url:https://www.ine.pt/xurl/pub/481533898>](http://www.ine.pt/xurl/pub/481533898).

Lei n.º 46/86, de 14 de outubro. Diário da República n.º 237/1986, Série I.

Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro. Diário da República n.º 254/1998, Série I-A.

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

LEITE, C. & Barroso, M. (2010). *Desafios à gestão de um currículo socialmente comprometido*. In Nogueira, F. Oliveira, A. L., Baptista, A. V., Nova, D. C. (2010). I ENJIE – I Encontro Nacional de Jovens Investigadores em Educação: Desafios Teóricos e Metodológicos- Programa e Livro de Resumos. CIDTFF- Universidade de Aveiro. Aveiro: Oficina Digital.

OECD education 2030, *The future of education and skills*, através da fonte: <https://www.oecd.org/education/2030-project/>

Planeamento de Ação Estratégica 2016-2018

Plano de Ação Estratégica – Revisto 2017/2018

Plano de Ação Operacional do PI 100.50.4 – Cronograma de Índice de Medidas

Plano de Melhorias do Agrupamento 2012-2014

Portaria n.º 604/2008, de 09/07

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

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho 2019-2020

Projeto de Intervenção do Diretor 100.4.50

RAMALHO, A. P., & Ramalho, J. G. (2015). O contributo dos trabalhadores não docentes no sucesso educativo no sistema de ensino português. *DEDiCA, Revista de Educação e Humanidades*, 8 (2015) julho, 219-230.

Relatório Inquérito Comunidade Educativa 2015

Relatório Inquérito Comunidade Educativa 2019

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

Relatórios de Autoavaliação

Relatórios de Avaliação Externa e respetivos contraditórios

Relatórios de Avaliação Externa e respetivos contraditórios

Revisão da Carta Educativa do Barreiro

Sugai, G. & Horner, R. (2006). *A promising approach for expanding and sustaining school-wide positive behavior support*. *School Psychology Review*, 35(2), 245-259.

Ficha técnica

Título: Projeto de Intervenção **AV 50's e @gora? CCC! Concluir, Consolidar e Crescer.**

Autor: Carlos Alberto Pereira Moucho

Documento apresentado no Procedimento Concursal ao cargo de Diretor

Agrupamento de Escolas de Álvaro Velho – Lavradio

Data: 25 de maio de 2021