



ASSOCIAÇÃO DINOGO DE AZAMBUJA

“nova escola profissional de montemor-o-velho”

projeto educativo

2020 – 2024



VERSÃO 6 de 26/05/2020

(aprovada em Assembleia Geral da ADA de 09/07/2020)



ÍNDICE

#1 Introdução	3
#2 Enquadramento	4
#3 Identidade (passado, presente, futuro).....	6
#4 Caracterização da(s) Escola(s)	9
#4.1 Oferta Formativa e procura	9
#4.2 Percurso formativo e seus resultados	11
#4.3 Organização Pedagógica, Técnica e Administrativa	17
#4.4 Contexto Externo	21
#4.5 Análise SWOT	22
#5 Metodologia de elaboração do projeto educativo.....	23
#6 Objetivos Estratégicos	25
#7 Plano Operacional - atividades e resultados	29
#8 Avaliação e Revisão.....	37

#1 INTRODUÇÃO

“A planificação estratégica, é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que formem e guiem o que uma organização é, o que faz com os seus recursos, porque o faz, centrada em boas práticas. Assim, a planificação estratégica deve construir-se sob uma visão partilhada, sustentada em valores organizacionais e orientada para a ação. É um processo que se pretende inclusivo e participativo em que todas as partes interessadas devem assumir uma propriedade partilhada. Esta atividade capital requer habilidade de pensamento crítico que inclui pensar os sistemas, sintetizar e produzir alinhamento. Deve resultar do alinhamento dos recursos da organização e dos resultados pessoais e organizacionais. O plano estratégico, deve assim, estabelecer as bases para a melhoria contínua da qualidade na prestação dos serviços e da transformação organizacional.”

#2 ENQUADRAMENTO

Resultante da união das 2 escolas profissionais de Montemor-o-Velho, a “Nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho” tem como Missão:

Criar condições para que na região onde nos inserimos exista uma oferta de formação e ensino profissionais que vá ao encontro das necessidades dos jovens e adultos que nela residem e/ou trabalham, potenciando a sua individualidade e consolidando a sua participação efetiva na sociedade, através de um ensino personalizado em que se trabalha o saber, o saber-fazer e o saber-estar.

Assumindo a herança de quase 30 anos de ensino e formação profissional, pretende continuar a trilhar um caminho dinâmico e dinamizador. A “Nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho” procura ainda projetar o presente e antecipar as necessidades futuras, fomentando continuamente uma participação ativa e responsável, de todas as partes interessadas.

A nossa **Visão**, ou seja, o que pretendemos alcançar como organização, assenta em duas ideias base:

Voltar a ser uma escola de referência regional e nacional, dinâmica e dinamizadora, centrada na prestação de serviços de formação e na qualificação e certificação de competências académicas e profissionais, com uma gestão eficiente dos recursos e uma aposta crescente na inovação, como forma de garantir a sua sustentabilidade.

Ser uma escola aberta e virada para o exterior, assumindo-se como centro de recursos e conhecimento numa rede alargada de parcerias e apostada no sucesso profissional dos seus alunos.

Toda a atuação da “Nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho” e em particular a sua prática pedagógica assentará em **Valores** em que o uso da liberdade e o respeito pelo outro e pela diferença são fundamentais. Para além destes valores essenciais que devem nortear todas as ações e atividades a desenvolver, para que a escola cumpra a sua MISSÃO e alcance a VISÃO enunciada, outros valores se revelam igualmente importantes e serão uma orientação clara para os comportamentos, atitudes e decisões de todos os seus elementos:

Inovação: A procura em cada momento de novas respostas, diferentes estratégias e novos modos de trabalhar é determinante para a qualidade do ensino ministrado.

Melhoria contínua: Adequada aplicação de práticas de qualidade na permanente busca da excelência dos serviços prestados e na procura de formação contínua para os colaboradores.

Articulação com a comunidade: Manutenção de uma relação estreita com a comunidade local e de abertura recíproca consolidando o papel da escola.

Participação: Os membros da comunidade educativa são os decisores da sua própria vida no que toca às suas necessidades e interesses, sendo por isso a sua opinião importante para a organização dos serviços prestados pela escola.

A **Política de Qualidade** organizacional, descreve metas e objetivos considerados como relevantes e um claro compromisso da gestão para atingir esses mesmos objetivos. Enfatiza também a melhoria contínua do desempenho da organização, sendo considerada uma função chave na prestação dos seus serviços e procurando através dela, garantir que todos os seus colaboradores se empenhem na prossecução da visão, missão, objetivos e estratégia organizacional, na satisfação das necessidades e expectativas dos alunos. Deste modo, a “Nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho” define, documenta e implementa a sua política da qualidade, estabelecendo metas da qualidade a médio-longo prazo, tais como:

- Fomentar a escuta ativa e contínua dos nossos “*stackholders*”. Que sejam estas vozes que guiem a nossa atuação na procura contínua da excelência dos serviços que prestamos.
- Inovar, pelo estudo, pela observação, pelo questionamento constante e pela experimentação fundamentada, aprendendo com os resultados e tendo a capacidade de mudar o rumo quando necessário.
- Fomentar o comprometimento de todos os colaboradores com a organização, através do reforço de competências individuais, da consciência da sua responsabilidade pelas suas ações e/ou não ações, do pensar construtivamente, promovendo uma comunicação interna participada no sentido da consolidação de uma identidade comum.
- Trabalhar na, e para, a comunidade, integrando e promovendo redes de parcerias ativas no sentido do exercício consciente de uma responsabilidade social, na procura de soluções comuns e na construção de uma sociedade inclusiva.
- Promover uma gestão de recursos eficaz, que permita o equilíbrio entre o desenvolvimento da atividade da organização, o ambiente e o bem-estar de todos os que nela participam.
- Assegurar o cumprimento da legislação vigente e dos normativos nacionais e comunitários.

#3 IDENTIDADE E CULTURA DA INSTITUIÇÃO

PASSADO

Criadas entre 1990 e 1991 as duas escolas profissionais de Montemor-o-Velho, Escola Profissional de Montemor-o-Velho (com uma oferta formativa centrada na área dos serviços) e Escola profissional Agrícola Afonso Duarte (com uma oferta formativa centrada na área agrícola), durante alguns anos, possuíram personalidade jurídica e fiscal, sendo autónomas e independentes entre si. No entanto, por força de possuírem promotores e partilharem objetivos comuns, foram-se ensaiando estratégias de atuação na perspetiva de otimizar recursos e potenciar resultados.

Por via do instituído no Decreto-Lei nº 4/98 de 8 de Janeiro, a 7 de Setembro de 1999 cria-se uma entidade proprietária para ambas as escolas profissionais de Montemor-o-Velho – a Associação Diogo de Azambuja (ADA). Desde essa data, a EPM e a EPAAD têm caminhado em paralelo, articulando estratégias de intervenção, partilhando e racionalizando progressivamente recursos materiais e humanos.

ASSOCIADOS DA ADA
Câmara Municipal de Montemor-o-Velho;
Associação Fernão Mendes Pinto;
Santa Casa da Misericórdia de Montemor-o-Velho;
Cooperativa Agrícola do Concelho de Montemor-o-Velho;
Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Abrunheira;
Associação Beneficiários da Obra de Fomento Hidroagrícola do Baixo Mondego;
Lacticoop – União de Cooperativas de Produtores de Leite de entre o Douro e o Mondego.

Uma comunidade escolar muito reduzida, quase familiar, um modelo de ensino diferente, a estrutura modular, as instalações localizadas no centro da vila, a organização de eventos vários abertos à população e um ensino muito centrado nos alunos, criaram uma dinâmica que marcava positivamente pela diferença em relação às outras escolas da vila. Em suma, duas escolas abertas e dinâmicas, com uma forte ligação ao meio onde se inseriam.

Este modelo de funcionamento revelou-se um sucesso e na primeira década de existência a EPM e a EPAAD cresceram em número de cursos, turmas e alunos.

Com a mudança de enquadramento institucional, através da criação da Associação Diogo de Azambuja como entidade proprietária das duas escolas profissionais de Montemor-o-Velho e com a melhoria das condições proporcionadas pelas novas instalações da EPM, a dinâmica

mantem-se, são criadas as Unidades Experimentais de Prestação de Serviços, realizam-se vários intercâmbios internacionais, é lançada a MontemorTV, entre outros projetos.

A partir do ano letivo 2012/2013, os efeitos de uma evolução demográfica negativa começam a fazer-se sentir a par de uma concorrência cada vez maior das escolas públicas onde o ensino profissional também começou a ser ministrado. Tudo isto se traduziu na diminuição crescente do nº de turmas/alunos e como consequência iniciou-se um ciclo de redução do quadro de pessoal. Situação esta que ainda hoje se mantém, mais, vem-se agravando de ano para ano.

Paralelamente a tudo isto, assiste-se a mudanças sucessivas do modelo de financiamento conduzindo a uma cada vez mais difícil gestão financeira e a uma cada vez maior escassez de recursos.

Financiamento da ADA	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Financiamento Público (POCH)	736 219,00 €	752 580,00 €	772 210,00 €	672 092,00 €
Receitas próprias (líquidas)	42 508,00 €	36 109,00 €	43 557,00 €	22 327,00 €

PRESENTE

Em Outubro de 2018, a meteorologia mostrou-se inclemente e provocou sérios danos nos edifícios onde as duas escolas estavam sedeadas, como consequência e porque os danos estruturais do edifício da EPAAD punham em risco a segurança das pessoas, a atividade letiva foi transferida para o edifício da EPM. Assim, mais por força da meteorologia do que por um qualquer planeamento, a união das duas escolas tornou-se “de facto”. O “casamento” oficial avizinha-se mas as incertezas são mais do que muitas...

Toda a dinâmica das escolas (agora juntas no mesmo edifício) se vai construindo em torno de estratégias de sobrevivência. Prioridade à execução pedagógica, à remediação quantitativa do absentismo dos alunos, à pressão para a melhoria da taxa de conclusão, à aceitação de todos e quaisquer alunos, sejam eles problemáticos ou não (particularmente notório nos cursos de nível 2).

Lenta e inexoravelmente perdeu-se a alma, e a(s) escola(s) foram-se convertendo numa fábrica de ensinar onde ao ritmo dos toques da campanha se vão cumprindo horários, dia após dia, ano após ano, na expectativa de que o próximo ano letivo seja melhor...

Mas, o presente ano letivo arranca com nova redução de pessoal, saem cinco funcionários administrativos e um técnico superior. Para os que ficam, a sobrecarga de trabalho é inevitável.

Que é necessário e urgente reverter esta situação, é um dado adquirido. No entanto parece não existir internamente desde o mais humilde funcionário até aos elementos da Direção da ADA a capacidade de reverter o lento mas óbvio declínio desta instituição.

Neste quadro de dificuldades, um novo desafio e simultaneamente uma janela de oportunidade se abre: a obrigatoriedade de certificação de um sistema de garantia da qualidade.

FUTURO

Se por um lado a criação e posterior certificação de um sistema de garantia de qualidade vem acrescentar mais trabalho à já depauperada estrutura humana das duas escolas, por outro lado vem obrigar a repensar a(s) escola(s), promovendo a reflexão e sobretudo o encontrar de novos caminhos que possam reverter o atual estado anímico desta organização.

Apesar do momento menos bom (todas as organizações, assim como as pessoas, têm os seus momentos altos e baixos...), não se trata de enjeitar o passado, fazer um “reset” e começar de novo. Trata-se sim de efetuar um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que permitam cumprir a Missão e a Visão desta organização num processo que se pretende inclusivo e participativo em que todas as partes interessadas devem assumir uma responsabilidade partilhada.

#4 CARACTERIZAÇÃO

#4.1 Oferta Formativa e procura

A oferta formativa da Escola Profissional de Montemor-o-Velho e da Escola Profissional Agrícola Afonso Duarte está centrada ao nível da formação inicial e distribui-se por duas tipologias: cursos de educação e de formação de jovens e cursos profissionais.

A abertura de novos cursos ao nível do ensino profissional, para além do seu enquadramento ao nível das prioridades regionais e nacionais definidas pela Agência Nacional para a Qualificação, carece de uma autorização prévia de funcionamento, que visa aferir a existência na escola de condições específicas para o funcionamento de cada curso.

O enquadramento nas prioridades regionais e nacionais e a existência de autorização prévia de funcionamento são condições necessárias mas não são suficientes para a abertura com sucesso de um qualquer curso, pois não garantem nem o financiamento e muito menos a existência de procura (candidatos a alunos) que justifiquem a abertura de turmas. Este é portanto, um dos processos complexos cuja imprevisibilidade tem condicionado fortemente o funcionamento desta escola ao longo dos anos.

Ao longo dos anos foram desenvolvidos esforços no sentido de alargar a oferta formativa, procurando conciliar a oferta com a potencial procura. Se alguns casos foram apostas bem-sucedidas, noutros, apesar de termos autorização prévia de funcionamento, apenas funcionaram uma ou duas turmas e em alguns nem sequer foi possível arrancar com nenhuma turma por falta de procura.

OFERTA FORMATIVA 2019/2020		Nível	Turmas	Alunos
Cursos Profissionais				
EPM	Técnico de Multimédia	4	½ + ½ + 1	39
	Técnico Auxiliar de Saúde	4	½ + ½	16
	Técnico de Manutenção Industrial / Mecatrónica	4	1	14
EPAAD	Técnico de Produção Agrária	4	3	37
Curso de Educação e Formação de Jovens				
EPM	Operador de Informática	2	2	25
EPAAD	Operador Agrícola	2	1	5
Cursos de Educação e Formação de Adultos				
DFC	Técnico Auxiliar de Saúde	4	1	17
Total alunos				153

Uma diminuição significativa da procura tem conduzido nos últimos anos ao encerramento de cursos com um largo historial na EPM e na EPAAD e cujos recursos humanos e materiais estavam já consolidados, como são por exemplo os casos dos cursos de Sistemas de

Informação Geográfica, Construção Civil e Higiene e Segurança no Trabalho. Excetuam-se nesta situação os cursos de Multimédia e de Produção Agrária que, apesar de uma diminuição na procura, ainda se mantêm.

À realidade vivida nos primeiros 20 anos desta escola, onde os cursos permaneciam longos anos em oferta, o que permitia/justificava investimentos em instalações, materiais e equipamentos, e também uma salutar estabilidade do corpo docente, contrapõe-se hoje um renovar constante da oferta com os novos cursos propostos a funcionar apenas durante curtos períodos de tempo e com apenas uma, duas ou três turmas. Esta situação cria grandes problemas quer ao nível do apetrechamento tecnológico, quer ao nível dos recursos humanos.

NOVOS ALUNOS POR CURSO E POR ANO LETIVO		Anos Letivos									
		10 11	11 12	12 13	13 14	14 15	15 16	16 17	17 18	18 19	19 20
Cursos Profissionais											
EPM	Informática de Gestão	19	22					13			
	Animador Sociocultural	25									
	Técnico de Multimédia.	20	26	30	31	15	29	28	25	19	11
	Higiene e Segurança no Trabalho e Ambiente	20	24	14	17	14					
	Desenho Digital 3D				17						
	Organização de Eventos		21	21							
	Auxiliar de Saúde							16		9	8
	Manutenção Industrial - Mecatrónica										16
EPAAD	Técnico de Análise Laboratorial	17									
	Técnico de Turismo Ambiental e Rural	19				17		17			
	Técnico de Produção Agrária		23	25	25	14	27	14	24	15	12
Sub-total		120	116	90	90	60	56	88	49	43	47
Cursos de Educação e Formação de Jovens											
EPM	Instalação e Operação de Sistemas Informáticos	14	16								
	CEF - Fotografia		18		29						
	Curso Vocacional Multimédia					24					
	Curso Vocacional de Informática, Multimédia e Higiene e Segurança						25				
	Operador de Informática							24	20	22	15
EPAAD	Operador Agrícola	12	16							15	
	Curso Vocacional Área Agrícola			19		31	42				
	Operador de Jardinagem								8		
	Serralheiro Mecânico								12		
Sub-total		26	50	19	29	55	67	24	40	37	15
TOTAL		146	166	109	119	115	123	112	89	80	62

A dimensão exata da diminuição da procura está traduzida na tabela anterior onde se pode ver que entre o ano letivo 2010/2011 e o presente houve uma quebra muito significativa e quase constante de alunos matriculados nos cursos profissionais (de 120 para 47 alunos matriculados no presente ano letivo). Esta situação, que coloca enormes desafios nomeadamente ao nível da sustentabilidade financeira, foi mitigada pelo aparecimento dos cursos CEFJ e pela maior estabilidade do nº de alunos matriculados nos mesmos, embora, este ano letivo, também nestes cursos se tenha verificado uma diminuição do nº de alunos matriculados. Para esta

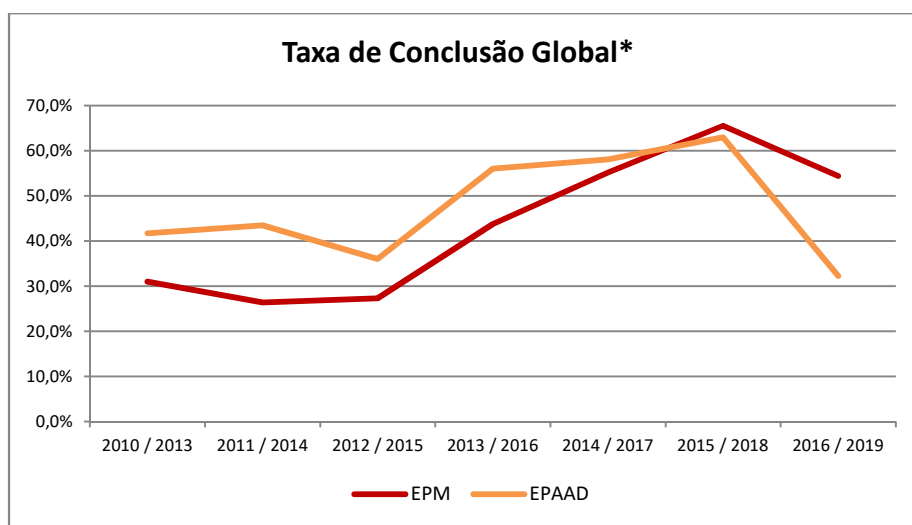
diminuição significativa da procura podemos apontar diversos fatores: diminuição do nº de jovens em idade escolar; forte concorrência dos agrupamentos escolares da região, que dificultam ao máximo a saída de alunos para outras escolas; Perceção por parte da comunidade local, que esta escola é só para alunos problemáticos...

#4.2 Percurso formativo e seus resultados

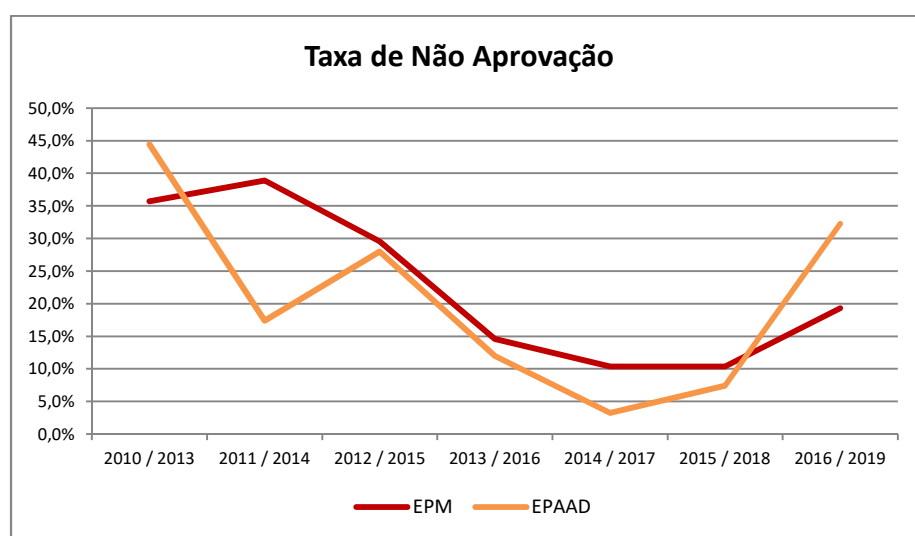
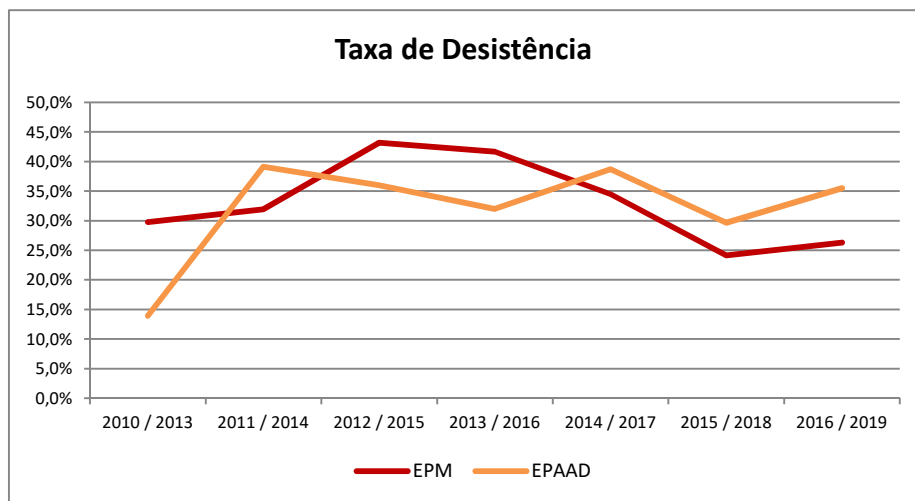
Dado que um dos objetivos estratégicos do presente Projeto Educativo é a criação e certificação de um sistema de garantia da qualidade alinhado com o modelo EQAVET, para esta caracterização, foram utilizados, entre outros, alguns dos indicadores adotados pelo referido modelo. Assim, procurando fazer uma caracterização o mais completa possível serão considerados os seguintes indicadores:

- Taxa de conclusão, desistência e não conclusão (indicador EQAVET 4a);
- Situação dos alunos após a conclusão do curso (indicador EQAVET 5a);
- Área profissional dos ex-alunos (indicador EQAVET 6a);
- Satisfação dos Empregadores (Indicador EQAVET 6b3);
- Assiduidade;
- Satisfação de alunos, pais, professores e funcionários em relação ao ambiente de ensino;
- Cumprimento dos planos curriculares e das planificações de cada disciplina definidos no início de cada ano letivo;
- Desempenho de cada docente, sua dedicação aos alunos e o nível de comprometimento com o seu trabalho;

O indicador EQAVET 4a incide sobre **a conclusão dos cursos** – um registo relativo à conclusão dentro do tempo previsto (até 31 de dezembro do último ano do ciclo formativo) e outro após o tempo previsto (até 31 de dezembro do ano seguinte), e também o registo do número de desistências e de situações de não aprovação.



*(taxa de conclusão dentro do tempo previsto + taxa de conclusão após o tempo previsto)



O indicador EQAVET 5a incide sobre os diplomados no mercado de trabalho (empregados, à procura de emprego, a trabalhar por conta própria e a frequentar estágios profissionais), **em prosseguimento de estudos** (a frequentar formação pós-secundária e o ensino superior, outras situações ou situação desconhecida), após decorrido pelo menos um ano sobre a data de conclusão do curso (no período de 12-36 meses).

CICLO DE FORMAÇÃO	Empregados		Prosseguimento de estudos	
	EPM	EPAAD	EPM	EPAAD
2010 / 2013				
2011 / 2014				
2012 / 2015				
2013 / 2016				
2014 / 2017	68,8%	66,7%	0,0%	16,7%
2015 / 2018	42,1%	17,6%	10,5%	58,8%
2016 / 2019	45,2%	29,4%	6,5%	23,5%

Nota: Os dados para a construção deste indicador foram recolhidos entre janeiro e fevereiro de 2020 pelo que traduzem realidades ligeiramente diferentes já que o ciclo de formação 2014/2017 terminou à cerca de dois anos, o ciclo 2015/2018 à cerca de um ano e o ciclo de formação 2016/2019 à menos de seis meses.

O indicador EQAVET 6a incide sobre a **colocação dos diplomados**, caso estejam a trabalhar (por conta de outrem ou por conta própria) e a exercer profissões relacionadas ou não relacionadas com o curso/área de educação e formação.

CICLO DE FORMAÇÃO	Diplomados a trabalhar	Exercem profissões relacionadas com o curso		Exercem profissões não relacionadas com o curso	
Escola Profissional de Montemor-o-Velho					
2010 / 2013					
2011 / 2014					
2012 / 2015					
2013 / 2016					
2014 / 2017	11	0	0,0%	11	100,0%
2015 / 2018	8	0	0,0%	8	100,0%
2016 / 2019	14	0	0,0%	14	100,0%
Totais	33	0	0,0%	33	100,0%
Escola Profissional Agrícola Afonso Duarte					
2010 / 2013					
2011 / 2014					
2012 / 2015					
2013 / 2016					
2014 / 2017	13	0	0,0%	13	100,0%
2015 / 2018	3	0	0,0%	3	100,0%
2016 / 2019	6	0	0,0%	6	100,0%
Totais	22	0	0,0%	22	100,0%

Nota: Os dados para a construção deste indicador foram recolhidos entre janeiro e fevereiro de 2020 pelo que traduzem realidades ligeiramente diferentes já que o ciclo de formação 2014/2017 terminou à cerca de dois anos, o ciclo 2015/2018 à cerca de um ano e o ciclo de formação 2016/2019 à menos de seis meses.

O indicador EQAVET 6b3 incide sobre o grau de satisfação dos empregadores relativamente aos diplomados empregados e a exercer profissões relacionadas ou não relacionadas com o curso/área de educação e formação.

-- levantamento em curso --

Assiduidade. Apesar de não ser possível apresentar valores concretos, dada a relevância deste indicador, é importante deixar aqui algumas notas sobre o mesmo. De acordo com as regras definidas, quer pelo Ministério da Educação, quer pelos Fundos Comunitários que financiam a escola, uma assiduidade inferior a 90% é impeditiva da conclusão com sucesso dos cursos por parte dos alunos, sendo por outro lado, penalizadora para a escola pois origina cortes no financiamento.

Tendo-se verificado há alguns anos atrás um aumento significativo do número de faltas, sobretudo injustificadas, foi instituído um mecanismo que possibilitasse aos alunos recuperarem algumas dessas faltas e, dessa forma, não ficassem impedidos de concluir a sua formação com sucesso por via da ultrapassagem do limite de faltas permitido.

Os Planos de Recuperação de Aulas (PRA) decorrem nos períodos em que os alunos não têm aulas (usualmente quartas-feiras à tarde) e nos períodos de interrupção letiva (férias do Natal, Páscoa e Verão). Se, por um lado, este mecanismo tem permitido recuperar horas de faltas aos alunos, evitando simultaneamente penalizações financeiras à escola, por outro (do ponto de vista pedagógico) é um fracasso, pois nessas mesmas horas raramente é possível realizar algum trabalho pedagogicamente relevante, dado o elevado e diversificado (de diferentes turmas) número de alunos em sala. Apesar destas medidas, verifica-se que um significativo número de alunos (sobretudo nos cursos de nível 2) não cumpre o critério da assiduidade.

Satisfação de alunos, pais, professores e funcionários em relação ao ambiente de ensino. A satisfação dos alunos, atentando nos dados da tabela seguinte, é maioritariamente positiva, aliás pode afirmar-se mesmo que é extremamente positiva. No que diz respeito aos pais, não existem dados que permitam avaliar o seu grau de satisfação.

SATISFAÇÃO DOS ALUNOS	2013 / 2014		2014 / 2015		2017 / 2018	
	-	+	-	+	-	+
ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO EDUCATIVO						
Objetivos do Curso	7	124	5	19	0	99
Conteúdos do Curso	7	128	2	22	0	98
Estruturação do Programa	6	123	4	20	0	99
Recursos Didáticos	8	126	2	22	0	99
Duração dos Módulos	11	121	1	23	2	97
Qualidade das Instalações	7	121	0	24	0	99
Qualidade dos Equipamentos	4	128	1	23	1	98
Meios Audiovisuais	3	128	2	22	0	99
Documentação	16	126	0	24	0	99
Execução Plano de Formação	9	109	1	23	4	95
Apoio Orientador Educativo	5	128	0	24	5	94
Apoio Coordenador Curso	6	125	0	24	2	97
Apoio Diretor da Escola	4	128	1	23	1	98
Apoio na Secretaria	6	122	1	23	3	96
Serviço de Contabilidade	2	128	0	24	2	97
Apoio Reprografia	5	131	0	24	1	97
Apoio Biblioteca	8	120	6	18	17	82
Apoio Serviço de Psicologia e Orientação			4	12	4	95
DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO						
Motivação para a formação	10	121	5	29	3	95
Comportamento e Participação	4	127	3	30	2	96
Relacionamento entre alunos	6	125	0	34	2	96
Organização da formação	3	128	1	32	0	98
Equilíbrio entre teoria e prática	9	121	1	33	0	98
Atividades Extracurriculares	11	120	3	31	1	97

Quanto aos professores e funcionários, embora não existam dados quantificados, o sentimento geral é de grande insatisfação e algum desânimo, sobretudo pelos comportamentos incorretos, falta de disciplina, desmotivação de boa parte dos alunos das duas escolas (esta realidade é sobretudo sentida nos alunos dos cursos nível 2), mas também pelo crescente volume de trabalho que lhes é exigido.

Quanto ao **Cumprimento dos planos curriculares e das planificações de cada disciplina definidos no início de cada ano letivo**, o valor obrigatório para este indicador é 100%, o que significa que a totalidade das horas planificadas foi lecionada. Significa ainda, do ponto de vista financeiro, que não há nem cortes na receita (por execuções pedagógicas inferiores a 100%), nem aumento da despesa não financiada (por execuções pedagógicas superiores a 100%).

TAXA DE EXECUÇÃO POR CICLO DE FORMAÇÃO		Taxa de Execução
Cursos Profissionais		
2011 - 2012	ciclo de formação (2009 - 2012) - Turmas IS, AR, MB, HH	
2012 - 2013	ciclo de formação (2010 - 2013) - Turmas IT, AS, MC, HI	103,4%
2013 - 2014	ciclo de formação (2011 - 2014) - Turmas IU, MD, HJ, OEA	102,6%
2014 - 2015	ciclo de formação (2012 - 2015) - Turmas ME, HL, OEB	102,0%
2015 - 2016	ciclo de formação (2013 - 2016) - Turmas MF, HM, DDA	103,1%
2016 - 2017	ciclo de formação (2014 - 2017) - Turmas MG, HN	101,2%
2017 - 2018	ciclo de formação (2015 - 2018) - Turma MH	101,5%
2018 - 2019	ciclo de formação (2016 - 2019) - Turmas IV, MI, ASA	100,1%
Cursos de Educação e Formação de Jovens		
2010 - 2011	ciclo de formação (2009 - 2011) - Turma C2B	
2011 - 2012	ciclo de formação (2010 - 2012) - Turma C2C	103,4%
2012 - 2013	ciclo de formação (2011 - 2013) - Turmas C2D, OFA	102,5%
2013 - 2014		
2014 - 2015	ciclo de formação (2013 - 2015) - Turma OFB	100,9%
2015 - 2016	ciclo de formação (2014 - 2016) - Turmas CVMA, CVBB	100,8%
2016 - 2017		
2017 - 2018	ciclo de formação (2016 - 2018) - Turma C2E	100,9%
2018 - 2019	ciclo de formação (2017 - 2019) - Turma C2F	100,1%

O desempenho deste indicador não é alheio à eficaz gestão de horários que tem permitido ultrapassar questões crescentemente complexas devido ao aumento do peso do número dos professores em regime de prestação de serviços, à diminuição dos professores a tempo inteiro, ao absentismo, à gestão dos períodos de estágio, etc.

No entanto, o particular cuidado e atenção prestados a este indicador (justificado pelas implicações diretas no financiamento da escola), colide/sobrepõe-se, em algumas

circunstâncias (sobretudo nas aulas de substituição), com aquilo que se considera, boas práticas pedagógicas.

Desempenho de cada docente, sua dedicação aos alunos e o nível de comprometimento com o seu trabalho;

-- sem dados --

O caso particular dos alunos dos cursos de nível 2

No que se refere aos alunos dos cursos de nível 2, devido ao facto de se encontrarem ainda dentro da escolaridade obrigatória, é pertinente analisar o seu percurso após a frequência destes cursos. Assim, num total de 183 alunos inscritos em cursos de nível 2 apenas 122 concluíram os mesmos com sucesso.

	Curso Nível 2			Prosseguimento de Estudos			Curso Nível 4 - EPM			
	Matriculados	Desistências	Concluíram	Outra escola	EPAAD	EPM	Desistências	Não Concluíram	Concluíram	Em Formação
Instalação e Operação de Sistemas Informáticos										
Turma C2A										
Turma C2B	13	2	11	3		8		6	2	
Turma C2C	14	3	11	2		9	5	2	2	
Turma C2D	16	2	12	6	1	5	3	2		
CEF - Fotografia										
Turma OFA	18	5	12	3		9	7	1	1	
Turma OFB	29	12	17	5		12	6	3	3	
Curso Vocacional Multimédia										
Turma CVMA	24	11	13	4	1	8	1	3	4	
Curso Vocacional de Inf., Mult. e Higiene e Segurança										
Turma CVBB	25	2	19	5		14	4	2	8	
Operador de Informática										
Turma C2E	24	11	13	7	1	5	4			1
Turma C2F	20	5	14	3		11				11
SOMA	183	53	122	38	3	81	30	19	20	12

Dos 122 alunos que concluíram, 41 mudaram de escola, matriculando-se os restantes 81 em cursos de nível 4 na EPM. Destes, apenas 20 concluíram o curso com sucesso, sendo que 12 ainda estão em formação.

Dado relevante a destacar, o elevado número de desistências em ambos os patamares de ensino: 53 alunos durante o curso de nível 2 e 30 alunos durante o curso de nível 4.

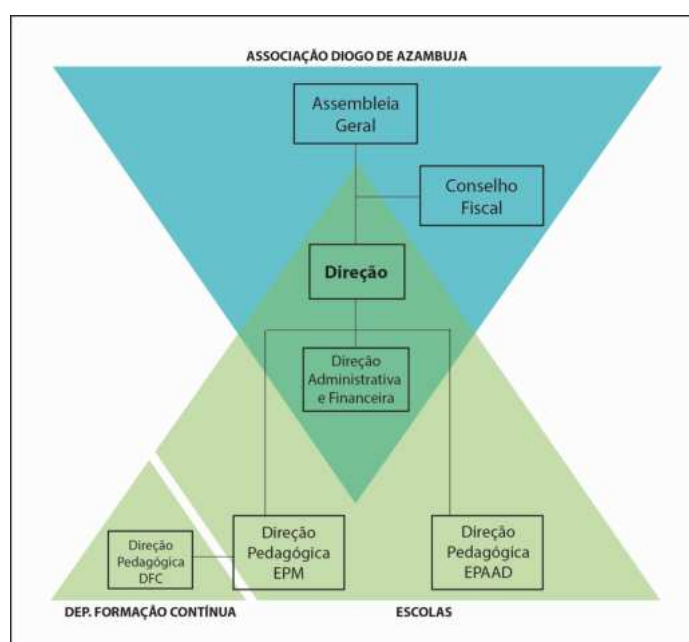
Uma pergunta se impõe: sendo os alunos do nível 2 tão problemáticos, contribuindo decisivamente para o mau ambiente escolar, apresentando elevadas taxas de abandono e baixas taxas de sucesso, porque motivo se continua a apostar neste tipo de cursos?

A razão principal pode ser encontrada no quadro que se segue. Tal como se constata, os alunos dos cursos de nível 2 têm contribuído de forma significativa para colmatar a fraca procura dos cursos de nível 4.

PROVENIÊNCIA DOS NOVOS ALUNOS MATRICULADOS NO NÍVEL 4	Anos Lectivos											
	09 10	10 11	11 12	12 13	13 14	14 15	15 16	16 17	17 18	18 19	19 20	
Do exterior	89	84	85	56	51	29	17	35	25	23	20	
Do nível 2			8	9	14		12	22		5	11	
TOTAL	89	84	93	65	65	29	29	57	25	28	31	
Peso do nível 2			8,6%	13,8%	21,5%	0,0%	41,4%	38,6%	0,0%	17,9%	35,5%	

#4.3 Organização Pedagógica, Técnica e Administrativa

O modelo da gestão de topo da Associação Diogo de Azambuja e das duas escolas de que é proprietária pode ser descrito pela imagem seguinte.



Este modelo caracteriza-se pelo facto de o órgão máximo da gestão de topo das duas escolas ser a direção da ADA. Inicialmente constituída pelos representantes dos promotores da escola, é desde 1999 formada por três elementos eleitos entre os associados da Associação Diogo de Azambuja. Ao abrigo do art.º 58º dos estatutos da Associação Diogo de Azambuja, a presidência da Direção tem sido sempre exercida pelo representante nomeado pela autarquia de Montemor-o-Velho.

Atualmente a Direção é constituída pelo representante da Câmara Municipal de Montemor-o-Velho, que preside, por um representante da Associação Fernão Mendes Pinto e um representante da Lacticoop, CRL. A Direção reúne pontualmente sem periodicidade definida.

De referir ainda que atualmente a Direção Administrativa e Financeira, Direção Pedagógica da EPM e Direção Pedagógica do Departamento de Formação Contínua, são funções/cargos desempenhados pela mesma pessoa.

Conselho Pedagógico, Coordenadores de Curso e Estruturas de Orientação Educativa

O Conselho Pedagógico não existe formalmente desde há alguns anos a esta parte, devido provavelmente ao reduzido número de professores das escolas. Por regra, uma ou duas vezes por ano, os Diretores Pedagógicos reúnem com os professores das escolas e estes são os únicos momentos formais de comunicação da direção pedagógica com os professores. Para além destes momentos formais, a comunicação é feita individualmente e de forma casuística.

Coordenação técnico-pedagógica dos cursos é nomeada pelas Direções Pedagógicas e aprovada pela Direção da ADA, é responsável por todo o processo de coordenação da equipa pedagógica, assim como pela articulação entre as diferentes componentes de formação, entre as diferentes disciplinas, bem como tudo o que se relaciona com a preparação da Formação em Contexto de Trabalho.

A Orientação Educativa de cada turma é atribuída a professores internos da Escola e preferencialmente acompanha todo o ciclo formativo do aluno.

Desde o ano letivo 2012/2013, o Serviço de Psicologia e Orientação que apoia as duas escolas conta apenas com uma psicóloga em regime de prestação de serviços e a tempo parcial.

Apoios aos Formandos

Os apoios aos formandos das escolas são os definidos na portaria 60-A / 2015, de 2 de Março, de acordo com as interpretações do POPH, veiculadas através de Circulares Normativas. A atribuição de alguns apoios está dependente do posicionamento dos agregados familiares para efeitos de atribuição do abono de família.

Genericamente, e sem prejuízo das condições específicas para a atribuição de cada subsídio, os alunos podem dispor de:

- Bolsa para Material de Estudo, atribuída anualmente;
- Bolsa de Profissionalização, atribuída mensalmente durante o período de estágio;
- Subsídio de Refeição, atribuído por cada dia de formação;

- Subsídio de Transporte, atribuído mensalmente;
- Subsídio de Alojamento, atribuído mensalmente.

A ADA dispõe ainda de um miniautocarro e de uma viatura de nove lugares para apoio no transporte de alunos para a formação.

Formação em Contexto de Trabalho e PAP

As escolas colocam regularmente, todos os anos letivos, em diferentes períodos, alunos a realizar a sua formação em contexto de trabalho em empresas da região, o que revela a sua estreita ligação ao mundo do trabalho, no sentido de cumprir com uma parte importantíssima da sua formação. A participação das empresas neste processo faz-se pela via da integração do aluno e da avaliação do seu desempenho.

Sobretudo no que diz respeito aos alunos dos cursos de nível 2 vai sendo cada vez mais difícil encontrar empresas/instituições disponíveis para aceitar estes alunos, devido ao facto de possuírem poucas ou nenhuma competências técnicas e frequentemente apresentarem comportamentos problemáticos. Esta situação reflete sobretudo a realidade da EPM já que na EPAAD este problema não existe.

No que diz respeito à participação das empresas nos júris das Provas de Aptidão Profissional, sendo obrigatória, o que se tem verificado é que aquilo que deveria ser uma regra é infelizmente uma exceção. Raras são as empresas a participar neste processo. O mesmo se poderá dizer de representantes das associações empresariais, associações sindicais ou setoriais dos setores de atividade afins aos cursos. Uma vez mais a realidade das duas escolas difere, sendo que este problema é particularmente visível na EPM.

Projetos Transversais

Para efeitos de análise, vamos distinguir dois tipos de projetos:

- **Ações internas**, normalmente de curta duração, que envolvem a generalidade da comunidade escolar e que se confinam aos limites físicos das escolas;
- **Projetos promovidos em parceria com outras escolas/instituições**, que transcendem o âmbito da escola e com algum impacto/visibilidade na comunidade local.

O primeiro tipo de ações tem vindo a perder ao longo dos anos o dinamismo que caracterizava as escolas nos seus primeiros anos de vida. Hoje restam apenas nesta categoria a receção aos caloiros, o Halloween, Jantar de Finalistas, entre outros.

No segundo tipo de projetos, a realidade das duas escolas é diferente, assumindo a EPAAD o protagonismo neste capítulo graças à aprovação e financiamento de alguns projetos através do programa ERASMUS+.

De referir ainda que pontualmente as escolas são solicitadas a participar em ações promovidas por parceiros diversos como a AFMP, o Centro de Saúde, a CMMV, etc.

Avaliação

Para além da avaliação dos conhecimentos adquiridos pelos alunos, importa agora aludir a dois outros aspetos: a avaliação de desempenho dos colaboradores e a avaliação institucional e global da própria escola, focando-nos sobretudo no impacto que essas avaliações têm no funcionamento da mesma.

O principal instrumento de avaliação institucional é o Relatório de Atividades. Este relatório tem como objetivo apresentar os resultados das atividades, bem como analisar os seus pontos mais fortes e fracos, no sentido de promover melhorias.

Da teoria à realidade, o Relatório de Atividades pouco mais é do que um documento que tem de existir para cumprimento de obrigações estatutárias da Associação Diogo de Azambuja, não sendo conhecido, nem discutido, e sobretudo ignorado pela generalidade da comunidade escolar.

A Avaliação de Desempenho dos Colaboradores raramente foi realizada (já não é efetuada desde o ano letivo 2015/2016). Mesmo nos anos em que foi realizada, não teve quaisquer consequências, quer ao nível da distribuição de serviço, quer ao nível de eventuais promoções/despromoções, quer ainda em termos salariais já que os salários há muito tempo permanecem congelados.

Qualidade e quantidade dos materiais e das instalações da escola;

Pela sua dimensão (cerca de 100 computadores,) o parque informático das escolas assume particular relevância neste ponto. Todos os computadores se encontram interligados em rede, assim como várias impressoras e os telefones. Todos os equipamentos têm acesso à internet. É ainda disponibilizado acesso à internet a toda a comunidade escolar via wi-fi. Todas as salas possuem quadro interativo.

A manutenção da rede informática vem-se tornando um problema crescente devido ao elevado índice de utilização dos equipamentos, da sua utilização nem sempre correta, atos de vandalismo, etc. Acresce a isto o facto de, se num passado não muito distante a escola chegou a ter dois técnicos de informática, neste momento não possui nenhum. A manutenção é efetuada por dois professores que dentro da sua pouca disponibilidade vão tentando resolver de forma pontual e nem sempre atempada as situações que vão surgindo. Esta situação origina inúmeras e recorrentes queixas por parte dos utilizadores.

Uma nota para os equipamentos audiovisuais utilizados fundamentalmente no curso de multimédia: o material fotográfico e de vídeo existentes, ainda que em quantidades suficientes, encontra-se bastante degradado e a necessitar de substituição urgente.

No que diz respeito às instalações, alguns sinais de deterioração que se vinham detetando no edifício foram brutalmente agravados com a tempestade Leslie, que no ano transato assolou a região. Para além de visíveis mazelas no edifício, o telhado não foi devidamente arranjado e chove em alguns espaços interiores da escola. Os sinais de degradação vão-se acumulando e acentuando.

Utilização e acesso às tecnologias modernas a fim de contribuir para a aprendizagem e desenvolvimento dos discentes.

Todas as salas possuem um computador para o professor com acesso à internet e um quadro interativo. Os quadros interativos são utilizados fundamentalmente como tela de projeção não sendo utilizadas as suas outras funções.

No que diz respeito a ferramentas de e-learning, o software Moodle já esteve em funcionamento, embora com uma utilização reduzida. Neste momento, não está a funcionar.

#4.4 Contexto Externo

A recente instalação de várias empresas no parque de negócios de Montemor-o-Velho parece configurar um cenário positivo na medida em que irão previsivelmente necessitar de técnicos qualificados, podendo as escolas serem um parceiro importante no processo de qualificação de pessoal para estas empresas. Sendo um fenómeno recente não é possível ainda quantificar o verdadeiro impacto que poderá ter. Fruto desta nova realidade equaciona-se a possibilidade do convite para que algumas destas empresas possam constituir-se como associadas da Associação Diogo de Azambuja.

Por outro lado, avultam diversos fatores de risco que dificultam a atividade desta escola: a concorrência das escolas públicas; a diminuição do número de alunos e o financiamento cada vez mais escasso, a obrigatoriedade de obter a certificação de qualidade EQAVET.

#4.5 Análise SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	<p>Execução pedagógica acima dos 100%</p> <p>Grau de satisfação dos alunos</p> <p>Resiliência do pessoal docente e não docente</p> <p>Atribuição de subsídios aos alunos</p> <p>Existência de transporte próprio para os alunos</p>	<p>Não consolidação dos cursos. (Mudança constante de cursos sem serem asseguradas as condições mínimas de funcionamento)</p> <p>Reduzida utilização das TIC em contexto pedagógico</p> <p>Degradação das instalações e equipamentos</p> <p>Falta de liderança</p> <p>Absentismo dos alunos elevado</p> <p>Taxa de conclusão baixa</p> <p>Muitos alunos com comportamentos problemáticos</p> <p>Nº de professores a tempo inteiro cada vez mais reduzido</p> <p>Baixo valor-hora de remuneração dos professores em regime de prestação de serviços</p>
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	<p>Tecido empresarial em crescimento no concelho.</p> <p>A “fusão” das duas escolas da ADA</p> <p>Novas competências autárquicas no domínio do ensino e da formação profissional</p>	<p>Diminuição do nº de alunos</p> <p>Concorrência “agressiva” das escolas públicas</p> <p>Imagem negativa junto da comunidade local</p> <p>Financiamento insuficiente</p> <p>Certificação de Qualidade (Selo EQAVET)</p>

#5 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DESTE PROJETO EDUCATIVO

Começar por referir que sendo estas escolas entidades reconhecidas pelo Ministério da Educação e financiada por fundos comunitários estão obrigadas a nortear a sua atuação em função das políticas e dos objetivos definidos a nível nacional e europeu.

Assim, para alcançar as metas da Estratégia Europeia 2020, o grande objetivo estratégico do domínio temático “Capital Humano” do quadro de programação “Portugal 2020” é:

Promover o aumento da qualificação da população, ajustada às necessidades do mercado de trabalho e em convergência com os padrões europeus, garantindo a melhoria do nível de qualidade nas qualificações adquiridas, melhorando o sucesso escolar, reduzindo o abandono, promovendo a igualdade, a coesão social e o desenvolvimento pessoal e da cidadania, a par do reforço da competitividade económica do país.

Em Portugal, este objetivo global coincide com o principal desígnio em matéria da política pública de educação e formação.

Sendo o principal instrumento de financiamento dos agentes de Ensino e Formação Profissional, o Programa Operacional Capital Humano (POCH) define como principal foco a qualificação da população, por via do seu eixo 1 (dirigido ao público mais jovens), do eixo 2 (dirigido a quem pretende frequentar o ensino superior) e do eixo 3 (dirigido ao público adulto). Este racional está em linha com o relatório Country Specific Recommendations (1º semestre de 2018) segundo o qual o principal indicador crítico em Portugal é o abandono precoce da educação e formação, que é um indicador chave para a igualdade de oportunidade e para o acesso ao mercado de trabalho, que apoia o Pilar Europeu dos Direitos Sociais.

Assim, o POCH, visa sobretudo, acelerar a trajetória de convergência de Portugal com os parceiros europeus, nomeadamente nos contributos para cinco grandes objetivos:

1. A promoção do sucesso e a redução do abandono escolar;
2. A melhoria da empregabilidade através do ajustamento das ofertas com as necessidades do mercado de trabalho;
3. O aumento da atratividade e do número de diplomados do ensino superior;
4. A melhoria das qualificações da população adulta;
5. A promoção da qualidade e da regulação do sistema de educação e formação.

Destes cinco macro objetivos a “Nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho” assume como transversais e enquadradores de toda a sua atividade, os seguintes quatro:

1. A promoção do sucesso e a redução do abandono escolar;
2. A melhoria da empregabilidade através do ajustamento das ofertas com as necessidades do mercado de trabalho;
4. A melhoria das qualificações da população adulta;
5. A promoção da qualidade e da regulação do sistema de educação e formação.

Por outro lado, duas outras circunstâncias condicionaram desde o início a elaboração deste projeto educativo. O facto de estarmos perante uma nova realidade, uma “nova” escola, com toda a incerteza e indefinição que este processo acarreta e a imposição por parte da tutela da existência de um sistema de gestão da qualidade, alinhado com a norma europeia EQAVET, devidamente certificado.

Paradoxalmente estas duas circunstâncias, temporalmente coincidentes, são uma janela de oportunidade desafiadora e motivante na medida em que vão exigir uma autorreflexão e um repensar das metodologias e práticas em uso, sendo também um enorme risco devido à gritante escassez de recursos humanos para levar esta tarefa a bom termo.

É no entanto a necessidade de implementação de um sistema de gestão da qualidade que veio colocar novos desafios, uma acrescida exigência e rigor na elaboração deste projeto educativo.

Não sendo uma realidade nova (há muito que se elaboram projetos educativos, planos e relatórios de atividades...), uma mudança de paradigma se impõe, o projeto educativo não pode ser um documento vago cheio de boas intenções que depois de terminado se guarda numa gaveta, não serve de guia para a atividade diária, não tem metas quantificadas, não é avaliado, não é assumido como ferramenta de gestão.

Este Projeto Educativo da “Nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho”, para o próximo quadriénio, pretende constituir-se como um “roadmap” aglutinador do percurso estratégico de toda a organização. Assim, a metodologia para a sua elaboração assentou no diagnóstico efetuado e na reflexão conjunta com os diferentes *stakeholders*, tendo como pano de fundo as exigências inerentes à criação de um sistema de qualidade e sua certificação.

A partir do diagnóstico efetuado, da respetiva análise das Forças e Fraquezas internas, bem como das Oportunidades e Ameaças externas (análise SWOT) identificaram-se para o próximo quadriénio, seis eixos estratégicos de intervenção:

1. LIDERANÇA ESTRATÉGICA
2. QUALIDADE, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
3. GESTÃO PEDAGÓGICA
4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIAS
5. RELAÇÃO COM A SOCIEDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO
6. GESTÃO FINANCEIRA, ADMINISTRATIVA E DE INFRA-ESTRUTURAS

#6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Eixo 1. LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Tendo como visão ser referência regional e nacional, a “Nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho”, tem de desenvolver esforços no sentido de obter esse reconhecimento, nomeadamente na qualidade do ensino e formação profissional ministrados. O objetivo de criação de um sistema de gestão da qualidade certificado comporta um sentido de responsabilidade acrescido na prossecução da missão e visão, sustentada nos valores organizacionais. As prioridades associadas ao eixo da Liderança Estratégica são:

1. Concretizar a fusão da Escola Profissional de Montemor-o-Velho e a Escola Profissional Agrícola Afonso Duarte, assegurando um modelo de organização e gestão adequado e capaz de dar resposta aos desafios que esta “união” representa, tendo como meta ampliar a eficiência e a eficácia operacional, mantendo sempre um elevado padrão de qualidade;
2. Responder às necessidades dos alunos e famílias e empresas mediante a renovação periódica da oferta formativa;
3. Definir a política de qualidade da "Nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho";
4. Implementar mecanismos motivantes de reconhecimento.

Eixo 2. QUALIDADE, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A criação de um sistema de qualidade e sua certificação não se traduz apenas na obtenção de um certificado, implica todo um processo de alinhamento do pensamento organizacional, clarificação das opções concetuais, sistematização da intervenção, a adoção de práticas baseadas em evidências e monitorização de indicadores que permitem refletir e avaliar o desempenho, realinhando todo o processo.

As prioridades estratégicas associadas ao eixo da Qualidade, Inovação e Desenvolvimento são:

1. Implementar um sistema de gestão da qualidade alinhado com a norma europeia EQAVET e obter a respetiva certificação, selo EQAVET;
2. Definir os indicadores necessários para uma eficiente gestão da qualidade do processo educativo;
3. Definir os *stakeholders*, suas responsabilidades e envolvimento;
4. Reforçar as dinâmicas de participação dos *stakeholders*;
5. Melhorar o controlo documental;
6. Divulgar os resultados;
7. Promover a inovação em modelos e práticas de intervenção.

Eixo 3. GESTÃO PEDAGÓGICA

A qualidade do ensino ministrado constitui o cerne da missão de uma escola. Até ao momento a aferição dessa qualidade tem sido feita sobretudo com base nos indicadores, taxa de conclusão, assiduidade, execução pedagógica, com particular incidência nesta última. Impõe-se um novo olhar mais direcionado para os resultados, sobretudo para o sucesso do percurso dos alunos pós-formação.

Para além de uma regular recolha de informação e tratamento da mesma importa incorporar a análise desses indicadores em processos de avaliação e reflexão de forma a promover uma melhoria contínua dos mesmos.

As prioridades estratégicas associadas ao eixo da Gestão Pedagógica são:

1. Planear e organizar as atividades letivas para cada ano letivo;
2. Desenvolver projetos transversais que envolvam a participação conjunta de diversos cursos;
3. Executar as atividades pedagógicas previstas;
4. Avaliar os conhecimentos dos alunos, a execução pedagógica e o Plano de Atividades;
5. Efetuar balanços das atividades e propor medidas de melhoria;
6. Concretizar medidas de melhoria;
7. Implementar um sistema de formação à distância.

Eixo 4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIAS

Os Recursos Humanos são inequivocamente o capital mais importante de uma organização. Como facto mais relevante, a constante e persistente diminuição do nº de colaboradores verificada nos últimos anos. Esta diminuição é particularmente notória ao nível do grupo do pessoal técnico que neste momento é apenas constituído por 2 pessoas, sendo que uma delas está afeta a atividades docentes quase a 100%. Do quadro de colaboradores constata-se ainda que a média etária já se situa nos 48 anos e que a grande maioria dos colaboradores tem habilitação superior.

QUADRO DE PESSOAL	Nº de Colaboradores		Idade Média	Habilitações		
				9º ano	12º ano	Licenciatura
A tempo inteiro (Contrato sem termo)	18	36	48	14%	8%	78%
A tempo parcial (Prestação de Serviços)	18					

Por outro lado, ainda que não existam indicadores concretos, são evidentes os baixos níveis de motivação e elevados os níveis de resistência à mudança. O investimento em formação para os colaboradores não tem existido nos últimos anos.

As prioridades estratégicas associadas ao eixo da Gestão de Recursos Humanos e Competências, são:

1. Expandir as competências dos colaboradores mediante o aumento do número de horas de formação por colaborador;
2. Definir estratégias para um maior envolvimento dos colaboradores para que eles possam apropriadamente assumir os seus compromissos e sentir-se valorizados e levados em conta por todo seu esforço e dedicação dentro da instituição.

Eixo 5. RELAÇÃO COM A SOCIEDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO

Na Visão da escola está bem expresso o desejo de “abrir” a instituição à comunidade e à internacionalização, é pois imperioso e urgente combater a ideia que se foi instalando junto da **comunidade local** de que esta é uma escola de “fim de linha”, refúgio último para alunos com comportamentos problemáticos. Assim, aumentar o reconhecimento e a satisfação da comunidade local em relação à escola é um dos objetivos prioritários do presente projeto educativo.

Ao nível **regional/nacional**, importa reforçar a participação em redes, colóquios, congressos e outros fóruns que abordem temáticas relacionadas com o ensino e formação profissional, assim como a participação em Associações, Uniões e Federações de âmbito regional e nacional.

O contacto com outras realidades e outras culturas é sempre enriquecedor, sendo também um excelente catalisador motivacional, importa pois reforçar a estratégia de **internacionalização**, dando particular destaque aos intercâmbios com países europeus e às relações bilaterais com os PALOP.

Por último, o “outro lado do espelho”, o mundo virtual da **internet**, onde a presença da escola precisa de ser significativamente melhorada.

Identificam-se como objetivos prioritários do eixo da Relação Com a Sociedade e Internacionalização:

1. Criar de uma estratégia de marketing para a “Nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho”, incluindo uma nova imagem institucional;
2. Reforçar a participação em eventos locais e regionais dando visibilidade acrescida aos alunos e ao trabalho desenvolvido na escola e realizar e/ou consolidar eventos que evidenciem impacto no âmbito da sociedade (por ex. o evento Mondego Agrícola);
3. Reforçar a participação em redes, colóquios, congressos e outros fóruns que abordem temáticas relacionadas com o ensino e formação profissional, assim como a participação em Associações, Uniões e Federações de âmbito regional e nacional;
4. Criar condições para uma participação regular em projetos Erasmus, como estratégia motivacional quer dos alunos quer dos docentes, contribuindo simultaneamente para uma maior visibilidade da escola junto da comunidade.

Eixo 6. GESTÃO FINANCEIRA, ADMINISTRATIVA E DE INFRA-ESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS

A sustentabilidade financeira é um objetivo de curto e médio prazo fundamental para o futuro da instituição. Impõe-se a necessidade de encontrar uma combinação de estratégias de redução de custos e de aumento das receitas próprias, diversificando a base dos apoios financeiros, que permita atingir o equilíbrio económico-financeiro, num quadro de quebra do financiamento público.

Por outro lado, as funções administrativas são cada vez mais fundamentais como elemento de ligação entre os diferentes setores de uma organização, potenciando o seu funcionamento. A ausência de processos, procedimentos e instruções de trabalho contribuem para práticas pouco eficientes, pois consomem recursos adicionais. A união das duas escolas coloca neste âmbito claros desafios.

Ao nível das infraestruturas, para além de representarem um importante património da organização que deve ser preservado, são também um fator fundamental para o sucesso do processo educativo contribuindo decisivamente para a qualidade de vida de todos os que diariamente as utilizam. Resolver os estragos provocados pela tempestade Leslie e repensar os espaços em função da nova realidade resultante da união das duas escolas é tarefa urgente e prioritária.

Por último, mas não menos importante, o apetrechamento e manutenção dos equipamentos necessários ao bom funcionamento da escola, nas suas diversas vertentes, num quadro de escassez de recursos financeiros, exige cada vez mais um planeamento rigoroso e atempado.

As prioridades estratégicas identificadas no eixo da Gestão Financeira, Administrativa e de Infraestruturas e Equipamentos são:

1. Desenvolver e integrar no Sistema de Gestão da Qualidade, os processos e procedimentos da área financeira;
2. Definir estratégias para aumentar as receitas próprias;
3. Reverter urgentemente o visível estado de degradação das instalações da escola;
4. Repensar os espaços físicos em função da nova realidade resultante da união das duas escolas;
5. Assegurar a aquisição e manutenção dos equipamentos necessários ao bom funcionamento da escola;
6. Melhorar a eficácia e eficiência interna das tecnologias da informação e comunicação.

#7 PLANO OPERACIONAL, ATIVIDADES E RESULTADOS

EIXO 1 - LIDERANÇA ESTRATÉGICA

	Atividade	Responsável	Partes Envolvidas	Calendarização	Resultados
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 Concretizar a fusão da Escola Profissional de Montemor-o-Velho e a Escola Profissional Agrícola Afonso Duarte, assegurando um modelo de organização e gestão adequado e capaz de dar resposta aos desafios que esta "união" representa, tendo como meta ampliar a eficiência e a eficácia operacional, mantendo sempre um elevado padrão de qualidade.					
P	Definição do modelo de gestão da "Nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho" e do seu enquadramento no âmbito da ADA.	Direção ADA	Dir. Executiva / Dir. Financeira Dir. Pedagógica Resp. Qualidade	Abril 2020	Organigrama Conteúdos funcionais da gestão de topo
P	Nomeação dos detentores dos cargos da gestão de topo	Direção ADA		Abril 2020	
P	Escolha do novo nome para a escola	Direção ADA	...	Abril 2020	Nome para a escola
P	Elaboração o Projeto Educativo da nova escola	Responsável Qualidade	Todos os <i>stakeholders</i>	Jan a Abr 2020	Proposta Projeto Educativo
P	Elaboração do Regulamento Interno	Responsável Qualidade	Todos os <i>stakeholders</i>	Mai a Jun 2020	Proposta Regulamento Interno
I	Aprovação do Projeto Educativo	Assembleia Geral ADA			Projeto Educativo
I	Aprovação do Regulamento Interno	Assembleia Geral ADA			Regulamento Interno
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 Responder às necessidades dos alunos e famílias e empresas mediante a renovação periódica da oferta formativa					
P	Reflexão sobre a oferta formativa para a nova escola (áreas, modalidades, níveis, cursos)	Direção ADA	Todos os <i>stakeholders</i>	Reflexão inicial: Março 2020 Anualmente: Jan/Fev	Oferta formativa
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 Definir a política de qualidade da "Nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho"					
P	Definição da política de qualidade	Direção ADA	Dir. Executiva / Dir. Financeira Dir. Pedagógica Resp. Qualidade	Março 2020	Documento Política de qualidade
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 Implementar mecanismos motivantes de reconhecimento					
P	Descrição de funções e mapa de competências	Direção ADA	Dir. Executiva / Dir. Financeira Dir. Pedagógica	Mai e Junho 2020	Mapa dos cargos e respetivos conteúdos funcionais

EIXO 2 - QUALIDADE, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

	Atividade	Responsável	Partes Envolvidas	Calendarização	Resultados
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 1					
Implementar um sistema de gestão da qualidade alinhado com a norma europeia EQAVET e obter a respetiva certificação, selo EQAVET					
P	Definição e planeamento do Sistema de Garantia da Qualidade	Resp. Qualidade	Todos os <i>stakeholders</i>	Janeiro a Abril 2020	Documento Base Plano de Ação
I	Pedido de Certificação EQAVET	Resp. Qualidade		Abril 2020	
I	Tratamento da informação e cálculo dos indicadores	Resp. Qualidade		Inicial Anualmente	Indicadores quantificados
A	Avaliação dos resultados obtidos tendo em conta os objetivos e metas estabelecidos	Resp. Qualidade	Dir. Executiva / Dir. Financeira / Dir. Pedagógica / C. Curso e OET	Setembro 2021	Relatório do Operador - EQAVET
R	Avaliação dos resultados obtidos tendo em conta os objetivos e metas estabelecidos	Resp. Qualidade	Dir. Executiva / Dir. Financeira / Dir. Pedagógica / C. Curso e OET	Anualmente em Setembro	Relatório de Progresso Anual - EQAVET
R	Elaboração de propostas de melhoria	Resp. Qualidade	Dir. Executiva / Dir. Financeira / Dir. Pedagógica / C. Curso e OET	Anualmente em Julho	Plano de Melhoria
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 2					
Definir os indicadores necessários para uma eficiente gestão da qualidade do processo educativo					
P	Definição da informação relevante necessária para a construção dos indicadores	Resp. Qualidade	Dir. Pedagógica / C. Curso	Abril 2020	Lista dos indicadores
P	Construção das fórmulas de cálculo dos indicadores	Resp. Qualidade	Dir. Pedagógica / C. Curso	Abril 2020	Fórmula de cálculo dos indicadores
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 3					
Definir os <i>stakeholders</i>, suas responsabilidades e envolvimento					
P	Definição dos <i>stakeholders</i> , suas responsabilidades e envolvimento	Responsável Qualidade	Dir. Executiva / Dir. Financeira / Dir. Pedagógica / C. Curso	Fev e Março 2020	Lista de <i>stakeholders</i> com atribuição das responsabilidades
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 4					
Reforçar as dinâmicas de participação dos <i>stakeholders</i>					
P	Definição das metodologias de recolha de dados para os indicadores	Responsável Qualidade	Dir. Pedagógica / C. Curso	Março e Abril 2020	Metodologias de recolha da informação
P	Criação dos inquéritos de satisfação (alunos, encarregados de educação, professores, funcionários, empresas)	Responsável Qualidade	Dir. Pedagógica / C. Curso	Março e Abril 2020	Inquéritos
P	Calendarização da recolha de informação	Responsável Qualidade	Dir. Pedagógica / C. Curso	Março e Abril 2020	Calendário de aplicação dos inquéritos
I	Aplicação dos inquéritos	Responsável Qualidade	C. Curso OET's		Inquéritos preenchidos
P	Definição do funcionamento e composição do Conselho Consultivo	Responsável Qualidade	Dir. Executiva / Dir. Financeira / Dir. Pedagógica / C. Curso	Fev a Março 2020	Regulamento do Conselho Consultivo

	Atividade	Responsável	Partes Envolvidas	Calendarização	Resultados
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 5 Melhorar o controlo documental					
I	Criação de uma maior organização documental, bem como controlo de registos e uniformização de imagem	Responsável Qualidade	Dir. Executiva / Dir. Financeira Dir. Pedagógica	Maio a Julho 2020	Maior organização documental, bem como controlo de registos e uniformização de imagem
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 6 Divulgar os resultados					
I	Divulgação de resultados	Responsável Qualidade	Dir. Executiva / Dir. Financeira Dir. Pedagógica		Divulgação dos resultados junto da comunidade educativa e do público em geral
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 7 Promover a inovação em modelos e práticas de intervenção					
I	Promoção do conhecimento e reflexão sobre novas práticas pedagógicas estudando a possibilidade de utilização das mesmas	Dir. Pedagógica	C. Curso Professores Responsável Qualidade		Visitas a escolas, Sessões de formação, Participação em Colóquios e Conferências

EIXO 3 - GESTÃO PEDAGÓGICA

	Atividade	Responsável	Partes Envolvidas	Calendarização	Resultados
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 1					
Planear e organizar as atividades letivas para cada ano letivo					
P	Definição da composição modular das disciplinas de cada curso e as respetivas cargas horárias anuais	Coordenadores Cursos	Dir. Pedagógica Professores	Início de Setembro	Planificação curricular por curso / turmas
P	Elaboração de uma proposta de afetação dos professores aos diferentes módulos				Distribuição de serviço por turma
P	Elaboração de uma proposta de atividades anual curso a curso. Inclui calendarização dos estágios e Planificação das PAP's				Proposta Plano de Atividades por Curso
P	Distribuição de Serviço docente e elaboração de horários	Dir. Pedagógica	Dir. Executiva / Dir. Financeira C. Curso	Início de Setembro	Mapa de distribuição do serviço docente; Horários; Dados introduzidos no dBGEP.
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 2					
Desenvolver projetos transversais que envolvam a participação conjunta de diversos cursos					
P	Otimização das propostas de atividades dos diferentes cursos procurando criar atividades mais transversais	Dir. Pedagógica	C. Curso Resp. Técnicos Alunos	Setembro	Plano de atividades anual (ano letivo)
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 3					
Executar as atividades pedagógicas previstas					
I	Inscrições	Dir. Pedagógica	Serviços Apoio Pedagógico	Junho a Setembro	Dados inseridos no SIGO e dBGEP
I	Matriculas	Dir. Pedagógica	Serviços Apoio Pedagógico	Setembro	Dados inseridos no SIGO e dBGEP
I	Lecionação das aulas e realização das atividades propostas em plano	Dir. Pedagógica	Professores Serviços de Apoio Pedagógico	Setembro a Julho com as interrupções letivas previstas no plano de atividades	
I	Estágios - Seleção e negociação das empresas	Coordenadores Cursos	Alunos		Lista das empresas e respetivos técnicos acompanhantes
I	Estágios - Definição dos professores acompanhantes	Dir. Pedagógica			
I	Estágios - Acompanhamento	Coordenadores Cursos	Professores acompanhantes		Ficha de acompanhamento FCT
I	PAP's - Aprovação dos projetos finais	Coordenadores Cursos	Professores área técnica		Lista projetos aprovados
I	PAP's - Acompanhamento	Coordenadores Cursos	Professores acompanhantes		

	Atividade	Responsável	Partes Envolvidas	Calendarização	Resultados
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 4					
Avaliar os conhecimentos dos alunos, a execução pedagógica e o Plano de Atividades					
A	Avaliação quantitativa e qualitativa do desempenho dos alunos	Dir. Pedagógica	OET's Professores	Dezembro Abril Julho	Pautas; Fichas Aval. Qualitativa; Atas Conselho de turma c/medidas de melhoria
A	Avaliação da execução "física"	Dir. Pedagógica		Dezembro Abril Julho	Execução Física por disciplina
A	Avaliação da execução do Plano de Atividades	Dir. Pedagógica	C. Curso	Dezembro Abril	Indicadores
A	Estágios - Avaliação individual	Coordenadores Cursos	OET's Prof. e Técnico Acompanhantes		Nota de Estágio
A	Estágios - Avaliação Global	Dir. Pedagógica			Indicadores
A	PAP's - Apresentação Final	Coordenadores Cursos	Dir. Pedagógica OET's Prof. e Técnico Acompanhantes		Nota de PAP
A	PAP's - Avaliação Global	Dir. Pedagógica			Indicadores
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 5					
Efetuar balanços das atividades e propor medidas de melhoria					
R	Análise de resultados intermédios e proposta de medidas de melhoria	Dir. Pedagógica	C. Curso Resp. Qualidade	Dezembro Abril	Relatório de Atividades Intermédio; Plano de melhorias intermédio
R	Análise dos resultados de cada ano letivo e proposta de medidas de melhoria	Dir. Pedagógica	C. Curso Resp. Qualidade	Julho	Relatório de Atividades Anual; Plano de melhorias
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 6					
Concretizar medidas de melhoria					
I	Aplicação de medidas de melhoria	Dir. Pedagógica	OET's C. Curso Gab. Apoio Psi. Professores	ao longo do ano	
OBJECTIVO ESTRATÉGICO 7					
Implementar um sistema de formação à distância					
P	Escolha da plataforma informática de ensino à distância e definição das regras de utilização	Dir. Pedagógica	C. Curso Responsável Informática		
I	Plataforma Informática de ensino à distância - Criação da estrutura (turma / disciplinas / professores / alunos)	Dir. Pedagógica	Professores Responsável Informática		
I	Plataforma Informática de ensino à distância - Formação aos utilizadores	Dir. Pedagógica			Ação de Formação

EIXO 4 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIAS

	Atividade	Responsável	Partes Envolvidas	Calendarização	Resultados
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1					
Expandir as competências dos colaboradores mediante o aumento do número de horas de formação por colaborador					
P	Elaboração de um diagnóstico das necessidades de formação (Inquérito de necessidades de formação)	Responsável Qualidade	Dir. Executiva / Dir. Financeira Dir. Pedagógica Pessoal docente e não docente		Inquérito de necessidades de formação
P	Definição de um plano de formação a partir do Mapa de Competências e do Inquérito às necessidades de formação	Responsável Qualidade	Dir. Pedagógica		Plano de formação para colaboradores
I	Execução do Plano de Formação	Dir. Pedagógica	Pessoal docente e não docente		Nº de ações realizadas; Nº de formandos envolvidos
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2					
Definir estratégias para um maior envolvimento dos colaboradores para que eles possam apropriadamente assumir os seus compromissos e sentir-se valorizados e levados em conta por todo seu esforço e dedicação dentro da instituição					
P	Desenvolvimento de estratégias minimizadoras do impacto do envelhecimento, desgaste emocional e físico dos colaboradores	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Direção ADA		Proposta a apresentar à Direção da ADA
I	Adequação gradual das categorias profissionais face às funções exercidas	Dir. Executiva / Dir. Financeira			
I	Aumento da participação e o envolvimento efetivo de colaboradores na tomada de decisão	Dir. Executiva / Dir. Financeira			Reativação do Conselho Pedagógico
P	Criação de medidas de flexibilização dos horários de trabalho para um mais adequado equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Dir. Executiva / Dir. Financeira			Proposta a apresentar à Direção da ADA
A	Avaliação as competências dos colaboradores definindo objetivos individuais de desempenho	Dir. Executiva / Dir. Financeira			
P	Criação de um regulamento enquadrador da situação de teletrabalho	Dir. Executiva / Dir. Financeira			Anexo ao Regulamento Interno
P	Negociação junto dos associados da ADA e outros parceiros relevantes, de benefícios para os colaboradores da ADA.	Dir. Executiva / Dir. Financeira			Plano de benefícios
I	Criação de medidas de fortalecimento da relação entre os colaboradores	Dir. Executiva / Dir. Financeira			p. ex. Jantar de Natal

EIXO 5 - RELAÇÃO COM A SOCIEDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO

	Atividade	Responsável	Partes Envolvidas	Calendarização	Resultados
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 Criar de uma estratégia de marketing para a “Nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho”, incluindo uma nova imagem institucional					
P	Criação da imagem institucional da nova escola	Dir. Executiva / Dir. Financeira			Logotipo Manual de normas gráficas
I	Reformulação do site	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Dir. Pedagógica C. Curso Resp. Técnicos		Site reformulado e com a nova imagem
I	Dinamização da presença nas redes sociais	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Dir. Pedagógica C. Curso Professores		Aumento da atividade (melhoria dos indicadores fornecidos pelas próprias redes)
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 Reforçar a participação em eventos locais e regionais dando visibilidade acrescida aos alunos e ao trabalho desenvolvido na escola e realizar e/ou consolidar eventos que evidenciem impacto no âmbito da sociedade (por ex. o evento Mondego Agrícola)					
P	Criação de um Plano Anual de Organização de Eventos próprios e participações em eventos de terceiros (Festival do Arroz, Feira do Ano, Cerimónia de Entrega de Diplomas, Mondego Agrícola, entre outros)	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Dir. Pedagógica C. Curso Resp. Técnicos		Plano de participações / organização de eventos
I	Concretização do Plano Anual de Organização de Eventos	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Dir. Pedagógica C. Curso Resp. Técnicos		Nº de participações Nº de eventos realizados
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 Reforçar a participação em redes, colóquios, congressos e outros fóruns que abordem temáticas relacionadas com o ensino e formação profissional, assim como a participação em Associações, Uniões e Federações de âmbito regional e nacional					
I	Reforço da participação em redes, colóquios, congressos e outros fóruns que abordem temáticas relacionadas com o ensino e formação profissional, assim como a participação em Associações, Uniões e Federações de âmbito regional e nacional	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Dir. Pedagógica C. Curso		nº de participações
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 Criar condições para uma participação regular em projetos Erasmus, como estratégia motivacional quer dos alunos quer dos docentes, contribuindo simultaneamente para uma maior visibilidade da escola junto da comunidade					
P	Planeamento da estratégia para as candidaturas a projetos europeus	Dir. Pedagógica	Dir. Executiva / Dir. Financeira C. Curso		
I	Elaboração das Candidaturas	Dir. Pedagógica	C. Curso		Elaboração de uma candidatura por ano ao programa ERASMUS

EIXO 6 - GESTÃO FINANCEIRA, ADMINISTRATIVA E DE INFRA-ESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS

	Atividade	Responsável	Partes Envolvidas	Calendarização	Resultados
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1					
Desenvolver e integrar no Sistema de Gestão da Qualidade, os processos e procedimentos da área financeira					
	Desenvolver e integrar no Sistema de Gestão da Qualidade, os processos e procedimentos da área financeira	Dir. Executiva / Dir. Financeira			
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2					
Definir estratégias para aumentar as receitas próprias					
P	Dentro das competências e capacidades da escola, definição dos serviços que podemos prestar	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Dir. Pedagógica C. Curso Resp. Técnicos		Estudo de Mercado
I	Divulgação dos serviços que podemos prestar no domínio da formação junto dos associados da ADA, empresas e outras instituições	Dir. Executiva / Dir. Financeira			Plano de divulgação, materiais de divulgação
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3					
Reverter urgentemente o visível estado de degradação das instalações da escola					
I	Execução das obras necessárias	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Direção ADA		Obras executadas
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4					
Repensar os espaços físicos em função da nova realidade resultante da união das duas escolas					
I	Otimização da utilização dos espaços em função das necessidades atuais e futuras	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Dir. Pedagógica C. Curso	Março a Jul 2020	Redistribuição dos espaços
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5					
Assegurar a aquisição e manutenção dos equipamentos necessários ao bom funcionamento da escola					
P	Definição anual das necessidades de equipamentos	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Dir. Pedagógica C. Curso Resp. Técnicos	Março a Jul 2020	Plano de aquisições
P	Definição das regras gestão, manutenção e utilização dos equipamentos	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Dir. Pedagógica C. Curso Resp. Técnicos	Março a Jul 2020	Regulamento de Utilização
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6					
Melhorar a eficácia e eficiência interna das tecnologias da informação e comunicação					
I	Promoção de uma maior integração entre os diferentes softwares utilizados	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Responsável Informática	Março a Jul 2020	Proposta de melhoria
I	Melhoraria da rentabilidade dos softwares existentes	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Responsável Informática Utilizadores	Março a Jul 2020	Proposta de melhoria
I	Melhoraria da qualidade da informação e da forma com está armazenada, tornando-a mais segura, útil e acessível	Dir. Executiva / Dir. Financeira	Responsável Informática	Março a Jul 2020	Proposta de melhoria

#8 AVALIAÇÃO E REVISÃO

Num Projeto Educativo, a avaliação é uma etapa que vem completar o processo e, mais importante ainda, que vai trazer novas informações que permitirão afiná-lo para que este se possa tornar assim um processo permanente de desenvolvimento organizacional.

O funcionamento da “nova Escola Profissional de Montemor-o-Velho” assenta sobre dois instrumentos fundamentais:

Um instrumento de planeamento quadrienal - o Projeto Educativo

Um instrumento de planeamento anual (por ano letivo) - o Plano de Atividades

Os Planos de atividades são definidos em Setembro de cada ano, e terão duas avaliações intermédias (em dezembro e abril) e uma avaliação final em julho.

Conjuntamente com a avaliação final dos Planos de Atividades (anualmente, em julho) será feita uma avaliação intermédia do Projeto Educativo.

Em resultado destas avaliações serão criados três tipos de documentos:

(1) Relatórios Intercalares, elaborados pela Direção Pedagógica no final de cada período letivo (dezembro e abril), onde constarão os resultados mensuráveis nessas alturas do ano, analisando se os mesmos estão ou não alinhados com as metas definidas. Funcionam como alertas precoces, que permitem uma monitorização mais fina e periódica dos resultados. Incidirão fundamentalmente nos indicadores: Execução pedagógica, Assiduidade, Avaliação Modular, comportamento/indisciplina e Taxa de execução do Plano de Atividades.

(2) Relatório de Atividades, elaborado pela Direção Pedagógica no final de cada ano letivo (julho), onde serão contemplados, entre outros pontos, os objetivos/metasp alcançados, os desvios observados, os planos de melhoria introduzidos e a análise acerca das melhorias concretas verificadas, assumidamente decorrentes da implementação do Plano de Atividades em questão. Um capítulo deste relatório será dedicado à avaliação intermédia do cumprimento plano operacional do Projeto Educativo e a proposta de melhorias do mesmo.

(3) Relatório Final Global do Projeto Educativo da Escola, elaborado por uma equipa liderada pelo Diretor Pedagógico, onde serão contemplados, entre outros pontos, os objetivos/metasp alcançados, os desvios observados, os planos de melhoria introduzidos, sempre devidamente fundamentados, os constrangimentos verificados e a análise acerca das melhorias concretas verificadas, assumidamente decorrentes da implementação do Projeto Educativo em questão.