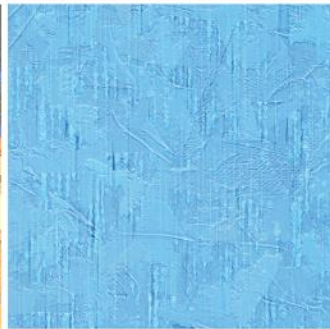
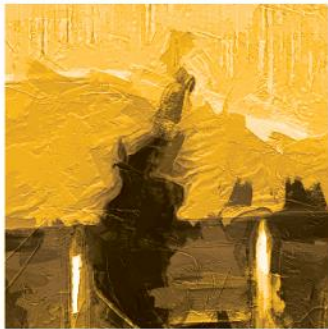
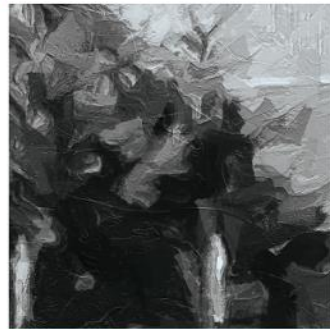




SECRETARIA REGIONAL  
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA  
E TECNOLOGIA

CONSERVATÓRIO –  
ESCOLA PROFISSIONAL  
DAS ARTES DA MADEIRA,  
ENG.º LUIZ PETER CLODE



**CONSERVATÓRIO**  
Escola Profissional das Artes da Madeira  
Eng.º Luiz Peter Clode



# PLANO ESTRATÉGICO

**2021-24**



# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>3</b>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>4</b>
<b>MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSERVATÓRIO</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>7</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA</b> .....	<b>8</b>
2.1. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO .....	8
2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	8
<b>3. EIXOS ESTRATÉGICOS</b> .....	<b>11</b>
3.1. EIXO 1: PROMOVER A FORMAÇÃO ARTÍSTICA DE QUALIDADE .....	12
3.1.1. OBJETIVO OPERACIONAL 1: GARANTIR ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO CONTRIBUINDO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DAS APRENDIZAGENS .....	12
3.1.2. OBJETIVO OPERACIONAL 2: DISPONIBILIZAR OFERTA FORMATIVA DIVERSIFICADA .....	12
3.1.3. OBJETIVO OPERACIONAL 3: PROMOVER O SUCESSO ACADÉMICO E COMBATER O ABANDONO ESCOLAR.....	13
3.1.4. OBJETIVO OPERACIONAL 4: PROMOVER A FRUIÇÃO DAS ARTES JUNTO DE PÚBLICOS HETEROGÊNEOS .....	14
3.1.5. OBJETIVO OPERACIONAL 5: REALIZAR PROJETOS DE CARIZ SOCIAL E INCLUSIVO .....	15
3.2. EIXO 2 - REFORÇAR REDES DE PARCERIAS E MELHORAR A IMAGEM DO CONSERVATÓRIO .....	16
3.2.1. OBJETIVO OPERACIONAL 6: REFORÇAR A COMUNICAÇÃO E A IMAGEM EXTERNA DO CONSERVATÓRIO .....	16
3.2.2. OBJETIVO OPERACIONAL 7: CRIAR REDES DE PARCERIAS INSTITUCIONAIS .....	17
3.3. EIXO 3 - PROMOVER A INOVAÇÃO E A CRIATIVIDADE.....	17
3.3.1. OBJETIVO OPERACIONAL 8: AUMENTAR A PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO E A SUA APLICAÇÃO .....	17
3.3.2. OBJETIVO OPERACIONAL 9: REFORÇAR AS COMPETÊNCIAS E VALORIZAR OS COLABORADORES.....	18
3.4. EIXO 4 - MELHORAR A GESTÃO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS.....	19
3.4.1. OBJETIVO OPERACIONAL 10: MELHORAR TECNOLOGICAMENTE O CONSERVATÓRIO .....	19
3.4.2. OBJETIVO OPERACIONAL 11: UNIFORMIZAR PROCEDIMENTOS .....	20
3.4.3. OBJETIVO OPERACIONAL 12: MANTER ATUALIZADA A INFORMAÇÃO ORÇAMENTAL E FINANCEIRA .....	20
3.4.4. OBJETIVO OPERACIONAL 13: REDUÇÃO DO CUSTO HORA / FORMANDO .....	21
3.4.5. OBJETIVO OPERACIONAL 14: ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTO COM BASE NO PROJETO EDUCATIVO .....	21
<b>4. MAPA ESTRATÉGICO 2021-24</b> .....	<b>22</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diretrizes Organizacionais Estratégicas (missão, visão e valores) .....	7
Figura 2 – Eixos Estratégicos do Conservatório.....	11

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT .....	10
Quadro 2 - Matriz da Análise SWOT.....	10
Quadro 3 - Monitorização do objetivo operacional 1 .....	12
Quadro 4 - Monitorização do objetivo operacional 2 .....	13
Quadro 5 - Monitorização do objetivo operacional 3 .....	14
Quadro 6 - Monitorização do objetivo operacional 4 .....	15
Quadro 7 - Monitorização do objetivo operacional 5 .....	15
Quadro 8 - Monitorização do objetivo operacional 6 .....	16
Quadro 9 - Monitorização do objetivo operacional 7 .....	17
Quadro 10 - Monitorização do objetivo operacional 8 .....	18
Quadro 11 - Monitorização do objetivo operacional 9 .....	18
Quadro 12 - Monitorização do objetivo operacional 10 .....	19
Quadro 13 - Monitorização do objetivo operacional 11 .....	20
Quadro 14 - Monitorização do objetivo operacional 12 .....	20
Quadro 15 - Monitorização do objetivo operacional 13 .....	21
Quadro 16 - Monitorização do objetivo operacional 14 .....	21

## SUMÁRIO

O Conservatório — Escola Profissional das Artes da Madeira — Eng.º Luiz Peter Clode, doravante designado por Conservatório, é um estabelecimento público de ensino secundário, na administração indireta do Governo Regional da Madeira, sob superintendência e tutela da Secretaria Regional de Educação, Ciência e Tecnologia. O Conservatório é dotado de personalidade jurídica, de autonomia administrativa e financeira e com património próprio, tendo como missão formar cidadãos para as artes e profissionais de excelência.

O Plano Estratégico elaborado visa alinhar os objetivos estratégicos plurianuais, definidos superiormente, e respetivos objetivos operacionais, atendendo ao diagnóstico estratégico efetuado, pelos dirigentes da organização, após ouvidos os coordenadores das diferentes unidades orgânicas.

## MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSERVATÓRIO

*“Sem um planeamento estratégico competente,  
ninguém sobreviverá nesses tempos globalizados”  
Michael Porter*

*“O planeamento é um instrumento para raciocinar agora sobre os trabalhos  
e ações que serão necessários hoje para merecermos um futuro.  
O produto final do planeamento não é a informação: é sempre o trabalho”  
Peter Drucker*

No Conservatório orgulhamo-nos da equipa que integramos com 272 colaboradores, entre dirigentes, docentes, técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais, motivados para garantir o apoio à gestão estratégica e desenvolvimento dos recursos humanos desta Instituição que, a 29 de outubro de 2021, irá comemorar os seus 75 anos a promover as Artes e a Cultura na Região Autónoma da Madeira. Estamos conscientes dos desafios que temos pela frente, e da necessidade de promovermos mecanismos de formação e partilha de informação e de conhecimento para que, com o envolvimento e empenho de todos, consigamos proporcionar um serviço de qualidade a toda a comunidade educativa.

O sucesso dos nossos alunos deve estar no topo das nossas prioridades, tendo em conta a nossa Missão **“Formar cidadãos para as artes e profissionais de excelência”**. Para tal a sustentabilidade financeira, a gestão criteriosa dos recursos humanos e patrimonial - em especial o edifício sede -, e a simplificação de processos deve ser uma meta a atingir, sempre com o envolvimento dos nossos *stakeholders*.

O Plano Estratégico (PE) 2020-2024 do Conservatório define a estratégia para o novo ciclo de gestão, os objetivos estratégicos e operacionais para um período alargado de 4 anos. Depois de uma análise aprofundada ao histórico desta Instituição, muito em especial aos últimos anos, a equipa de dirigentes elaborou este documento, tendo por base a análise SWOT e de acordo com a metodologia *Balanced Scorecard*. Para cumprirmos este Plano Estratégico contamos com a participação ativa e construtiva de TODOS.

Contamos convosco!

Funchal, 11 de janeiro de 2021

Carlos Gonçalves

Presidente do Conservatório

## INTRODUÇÃO

A elaboração de um Plano Estratégico, no setor público, visa alinhar os objetivos estratégicos plurianuais, definidos superiormente, de modo a que a informação produzida sobre os desempenhos auxilie e fundamente a tomada de decisão para alcançar os resultados e impactos almejados.

Assim, o Conservatório partindo da sua missão e visão partilhada dos seus dirigentes, paralelamente à análise (SWOT) dos fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e riscos) que contribuem para o desempenho da instituição, elaborou um plano estratégico a quatro anos (2021-2024), que revela os seus objetivos estratégicos, assentes nas suas áreas críticas e fundamentais de atuação, e respetivos objetivos operacionais, que norteiam o alinhamento e cumprimento do SIADAP 1, 2 e 3.

A elaboração do Plano Estratégico constituiu, deste modo, uma oportunidade de compreender a situação atual e, simultaneamente, de identificar novos desafios estratégicos e discutir prioridades de atuação.

Assim, os objetivos estratégicos do Conservatório visam: 1) Promover a formação artística de qualidade aos cidadãos; 2) Reforçar redes de parcerias e melhorar a Imagem do Conservatório; 3) Promover a inovação e a criatividade; 4) Melhorar a gestão dos recursos disponíveis. Os objetivos operacionais são anuais, assentes em referenciais comumente aceites ou em histórico do serviço.

O Conservatório definiu catorze objetivos operacionais, passíveis de serem ajustados anualmente, assim como, os respetivos indicadores e metas, com o intuito de, findo o período quadrienal (2021-24), analisar os resultados e impactos obtidos numa perspetiva longitudinal e evolutiva.

No final, uma síntese global do plano é explanada num Mapa Estratégico, organizado de acordo com as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*: cliente, aprendizagem, processos e financeira. Neste mapa, é possível igualmente observar a missão, visão e valores da organização, junto com os objetivos estratégicos, os objetivos operacionais e as respetivas iniciativas e indicadores. Para cada um dos indicadores está definida a meta, a periodicidade e o responsável pela recolha dos dados. Finalmente, de modo a alinhar o mapa estratégico com o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), são aqui definidas ponderações para cada indicador.



## 1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

O Conservatório é uma instituição com uma forte tradição na formação dos cidadãos para as artes, que comemora em 2021, 75 anos de atividade. São atribuições do Conservatório a realização de cursos e ações de formação que se desenvolvam no âmbito do ensino profissional em artes, da educação artística vocacional, dos cursos livres em artes e outros que lhe venham a ser atribuídos, bem como promover, colaborar e participar em projetos, iniciativas e eventos, designadamente concertos, espetáculos, programas de rádio e de televisão e edição de obras de natureza artísticas em parceria e/ou promovidos por entidades públicas e privadas.

Tal como consagrado na sua Lei Orgânica, o Conservatório é um estabelecimento público de ensino secundário, na administração indireta do Governo Regional da Madeira, sob superintendência e tutela da Secretaria Regional de Educação, Ciência e Tecnologia. O Conservatório é dotado de personalidade jurídica, de autonomia administrativa e financeira e com património próprio, tendo como missão formar cidadãos para as artes e profissionais de excelência.



Figura 1 - Diretrizes Organizacionais Estratégicas (missão, visão e valores)

## 2. DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

### 2.1. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

Da integração de atribuições no setor de educação artística, até então asseguradas pela Direção Regional de Educação, resultou a necessidade de adequar a estratégia do Conservatório à nova realidade, clarificando as competências de cada serviço, nomeadamente com a integração das áreas de alunos e de informática, bem como a possibilidade de candidaturas a outros apoios financeiros internacionais, com o intuito do Conservatório continuar a ser uma instituição que se distingue não só pela excelência dos seus alunos, mas também pelo rigor, exigência e trabalho de todos os que a integram.

### 2.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que permite efetuar um diagnóstico estratégico de uma entidade privada ou pública, coletiva ou particular, no meio em que se insere e, assim, definir os objetivos futuros.

É realizada a dois níveis: interno e externo procurando diagnosticar, respetivamente, os pontos fortes e fracos evidenciados pela entidade, e as oportunidades e riscos que a sua envolvente proporciona. De modo a realizar esta análise, convidou-se todos os coordenadores de unidades orgânicas do Conservatório e as suas respetivas equipas a efetuar a análise SWOT da organização. Após a receção de todos os contributos, os diretores de serviço do Conservatório fizeram uma síntese e elencaram os seguintes elementos, que é possível observar no quadro seguinte.

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientação e planeamento estratégico</li><li>• Ampla rede de parceiros</li><li>• Percentagem de alunos que ingressam no ensino superior artístico</li><li>• Capacidade de produção de projetos e eventos inovadores</li><li>• Oferta de projetos e atividades extracurriculares e de projetos pedagógicos.</li><li>• Divulgação das atividades por um Departamento de Comunicação e Audiovisual</li><li>• Estabilidade e multiculturalidade do Corpo Docente</li><li>• Boa imagem da instituição na comunidade</li><li>• Estrutura de dirigentes ampla e pluridisciplinar</li><li>• Elevada participação em projetos europeus</li></ul>
---------------	---



<p>Pontos Fortes (cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de cursos profissionais ao longo de mais de duas décadas</li> <li>• Plano de formação específico para Pessoal Docente e não docente;</li> <li>• Oferta formativa diversificada e descentralizada pela Região</li> <li>• Envolvimento dos colaboradores na elaboração dos documentos estruturantes</li> <li>• Capacidade de investigação e produção e edição de conteúdos</li> </ul>
<p>Pontos Fracos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestruturas físicas e tecnológicas associadas ao sistema de informação</li> <li>• Ausência de interoperabilidade de sistemas de informação</li> <li>• Recursos financeiros e materiais escassos</li> <li>• Pouca participação e envolvimento dos alunos nas estruturas educativas</li> <li>• Ausência de procedimentos de comunicação interna uniformizados</li> <li>• Falta de edifício de condições adequadas ao Conservatório no Funchal</li> <li>• Circuitos de informação dentro da organização</li> <li>• Ausência de um Plano para os alunos com necessidades educativas especiais</li> <li>• Dispersão dos serviços por edifícios</li> <li>• Escassos recursos humanos</li> <li>• Dinheiro para investimento em Consultorias</li> <li>• Compatibilidade entre documentos estratégicos</li> <li>• Pessoal docente sem formação em necessidades educativas especiais</li> <li>• Fraca fidelização de alunos na frequência do EAE</li> </ul>
<p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidade de softwares tecnológicos disponíveis no mercado</li> <li>• Procura de adultos de uma prática artística</li> <li>• Envolvimento da comunidade educativa em projetos sociais</li> <li>• Participação de personalidades reconhecidas da sociedade madeirense</li> <li>• Projetos de financiamento na área social</li> <li>• Cursos da ANQEP na área do ensino artístico especializado</li> <li>• Envolvência e angariação de novos parceiros e redes de cooperação</li> <li>• Rentabilização de aplicações digitais gratuitas, associadas às contas edu.madeira.gov</li> <li>• Abertura dos meios de comunicação digitais e sociais à instituição;</li> <li>• Fundos Europeus no domínio da educação (FSE e Erasmus+)</li> <li>• Criação de conteúdos educativos digitais com os professores (E@D)</li> <li>• Serviço educativo para novos públicos (Escola Espetador, Interativo)</li> <li>• Legislação Autonomia e flexibilidade do currículo</li> </ul>

<b>Riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco envolvimento dos EE e alunos nas estruturas educativas</li> <li>• N.º de desistências elevado, especialmente no EAE em Regime Supletivo</li> <li>• Degradação das instalações</li> <li>• Demografia – Envelhecimento da população e diminuição da população discente</li> <li>• Economia em recessão</li> <li>• Alterações ao enquadramento legal da educação</li> </ul>
---------------	---

Quadro 1 - Análise SWOT

Das propostas referidas na Análise SWOT anteriormente apresentada, considerou-se que nem todas seriam imprescindíveis. Deste modo, para o cruzamento, selecionaram-se apenas aquelas que foram identificadas como mais relevantes. Essa seleção e o respetivo cruzamento pode ser observada na matriz seguinte.

		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
		Infraestruturas físicas e tecnológicas associadas ao sistema de informação Recursos financeiros e materiais escassos Ausência de procedimentos de comunicação interna uniformizados Edifício com condições adequadas ao Conservatório no Funchal (dispersão geográfica) Escassos recursos humanos Pessoal docente sem formação em necessidades educativas especiais Fraca fidelização de alunos na frequência do EAE (Diploma do Ensino Básico)	Orientação e planeamento estratégico Ampla rede de parceiros Envolvimento dos colaboradores na elaboração dos documentos estruturantes Capacidade de investigação e produção e edição de conteúdos Capacidade de produção de projetos e eventos inovadores Quadro de docentes de reconhecido mérito Estrutura de dirigentes ampla e pluridisciplinar Plano de formação específico para Pessoal Docente e não docente; Oferta formativa diversificada e descentralizada
<b>AMEAÇAS</b>	Pouco envolvimento dos EE e alunos nas estruturas educativas N.º de desistências elevado no Ensino Artístico Especializado em Regime Supletivo Degradação das instalações Demografia - Diminuição e envelhecimento da população	- - - - - - - - - - - - - - - - - - - -	
<b>OPORTUNIDADES</b>	Fundos Europeus na área da educação (FSE e Erasmus) Aposta em cursos de educação e formação para adultos Envolvimento da comunidade educativa em projetos sociais do Conservatório Projetos de financiamento na área social Abertura dos meios de comunicação digitais e sociais à instituição; Criação de conteúdos educativos digitais com os professores (E@D)	- -	+ + + + + +
V1	Promover uma formação artística de qualidade		
V2	Melhorar a redem de parceiros e a imagem do Conservatório		
V3	Promover a inovação e a criatividade		
V4	Melhorar a gestão dos recursos disponíveis		

Quadro 2 - Matriz da Análise SWOT

### 3. EIXOS ESTRATÉGICOS

Como referido anteriormente, os objetivos estratégicos no setor público são plurianuais, definidos superiormente, em articulação com a Secretaria Regional de Educação, Ciência e Tecnologia, que superintende e tutela a instituição. A seguinte ilustração explana os eixos estratégicos definidos para o período 2021-2024.

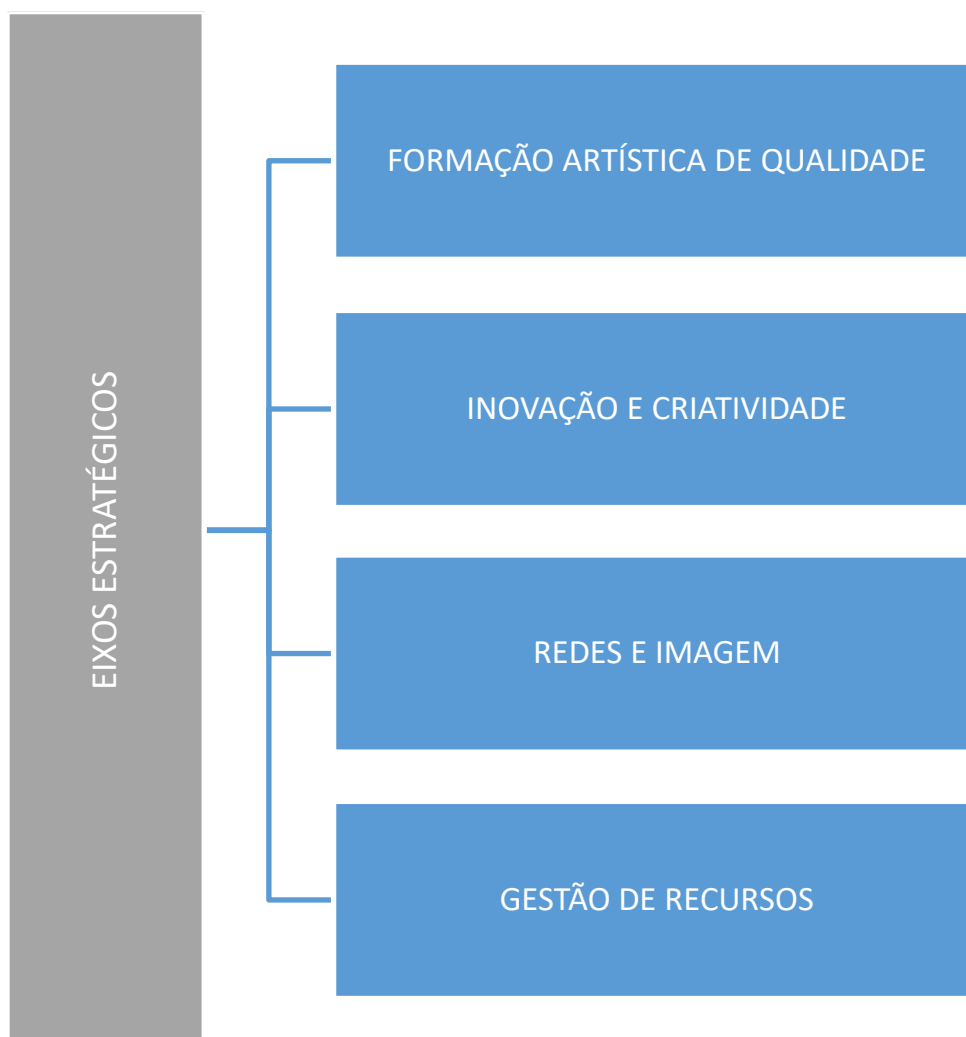


Figura 2 – Eixos estratégicos do Conservatório

Além destes eixos estratégicos, o Conservatório definiu 14 objetivos operacionais, passíveis de serem ajustados anualmente, assim como, os respetivos indicadores e metas, que contribuem para a concretização de um ou mais objetivos estratégicos. A monitorização destes objetivos e respetivos indicadores é determinante para implementar atempadamente ajustes que se evidenciem necessários à concretização das metas, pelo que, deverá ser realizada trimestralmente, apesar de alguns indicadores, pela sua natureza, poderem ser monitorizados com outras periodicidades.

### 3.1. EIXO 1: PROMOVER UMA FORMAÇÃO ARTÍSTICA DE QUALIDADE

#### 3.1.1. OBJETIVO OPERACIONAL 1: GARANTIR O ACOMPANHAMENTO

#### PEDAGÓGICO CONTRIBUINDO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DAS APRENDIZAGENS

Atualmente, o Conservatório apresenta uma oferta formativa vasta certificada e não certificada no âmbito das artes performativas que englobam a música, teatro, dança, artes plásticas e cinema de animação em vários edifícios dispersos pela ilha, contabilizando mais de 2000 alunos. Esta situação leva a uma dispersão da informação e, ao mesmo tempo, a uma preocupação da abrangência do projeto educativo, com o objetivo de garantir fluidez e coerência na comunicação interna.

Assim, de forma a garantir um acompanhamento pedagógico regular e sistemático, serão emitidas informações periódicas, para que estejam garantidas posições convergentes face às orientações pedagógicas emanadas pelo Conservatório, quer para professores e formadores, quer para alunos e encarregados de educação. De igual modo, será implementado um calendário de reuniões, divulgado no início de cada ano letivo, com os responsáveis pedagógicos das várias áreas da organização.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Garantir o acompanhamento pedagógico contribuindo para a melhoria da qualidade das aprendizagens	Desenvolvimento de relações de proximidade com alunos, EE e professores	Informações aos alunos e EE	10	T	DP
		Informações aos professores	10	T	DP
	Promoção de reuniões periódicas no âmbito pedagógico	Reuniões com responsáveis pedagógicos	50	T	DP

Quadro 3 - Monitorização do objetivo operacional 1

#### 3.1.2. OBJETIVO OPERACIONAL 2: PROMOVER OFERTA FORMATIVA DIVERSIFICADA

Atualmente, as ofertas formativas do Conservatório abrangem os ciclos educativos desde o berçário até ao nível 4 de formação, referenciado pela Agência Nacional para a Qualificação Profissional. Para garantir a permanência de um número de alunos estável, tem sido apresentado nos últimos anos um programa de sensibilização para as artes nas escolas das Região. Por esse motivo, têm sido realizadas apresentações públicas dentro e fora da escola, com o objetivo de captar novos talentos artísticos. Assim, apesar da quebra da taxa de

natalidade na Região, o Conservatório não tem sentido uma redução significativa no número de alunos.

Neste enquadramento, de modo a manter e aumentar a motivação e fidelização dos alunos para as práticas artísticas, considera-se estratégico organizar um conjunto de atividades de forma sistemática, tais como: aulas abertas, audições, projetos europeus e *masterclasses*.

Demonstrando o crescimento da preocupação com as questões da inclusão social, o Conservatório pretende implementar e reforçar um plano neste domínio, através da criação de uma Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva e de um departamento de Artes e Saúde para investigar e promover atividades nesta área.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Promover oferta formativa diversificada	Reforçar iniciativas de captação de alunos	Ações de sensibilização nas escolas	10	A	DP
	Promoção de atividades artísticas	Alunos do Conservatório	1900	A	DP
		Alunos em projetos europeus	25	A	DP
		Audições/aulas abertas	200	T	DSEA
		Masterclasses	10	T	DSICEF
	Criação de departamento de artes e saúde	Alunos em atividades de arteterapia	24	A	DP
		Alunos sinalizados pela educação especial	20	A	DP

Quadro 4 - Monitorização do objetivo operacional 2

### 3.1.3. OBJETIVO OPERACIONAL 3: PROMOVER O SUCESSO ACADÉMICO E COMBATER O ABANDONO ESCOLAR

Segundo os dados da Autoavaliação de Escola, do ano letivo 2018-19, a percentagem de abandono - e entende-se por abandono apenas os alunos retidos ou excluídos por faltas - é de uma taxa global de 13,2%, superior às metas fixadas para a escolaridade obrigatória. Esta percentagem é consideravelmente maior na transição do 2º para o 3º ciclo no Ensino Artístico Especializado. Já no Ensino profissional a taxa global de abandono é menor que 7%.

Face ao investimento que vem sendo realizado pelo Conservatório, disponibilizando as condições necessárias para que um número significativo de alunos, nas diferentes áreas artísticas, possa usufruir dessas mesmas práticas, é objetivo da instituição monitorizar as boas práticas. Assim, de maneira a aumentar os níveis de sucesso e reduzir a taxa de abandono nos diferentes níveis de ensino, pretende-se sensibilizar para a frequência de

cursos superiores em artes (portugueses e estrangeiros), com o estabelecimento de uma parceria entre o Gabinete do acesso ao ensino superior da Secretaria Regional de Educação e o Serviço de Psicologia e Orientação do Conservatório. De igual modo, serão realizados estágios de Formação em Contexto de Trabalho em algumas escolas superiores de Música, Teatro e Dança, no continente Português.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Promover o sucesso académico e combater o abandono escolar	Plano de melhoria da taxa de sucesso nas diferentes disciplinas	Taxa de alunos no articulado (EAE)	40%	A	DP
		Taxa de alunos conclusão curso básico de música	40%	A	DP
		Taxa de alunos CLA com 5 ou + anos de frequência	35%	A	DSEA
	Plano para reduzir a taxa global de abandono / desistência precoce	Taxa global de desistências	10%	A	DP
	Incentivar alunos do profissional a ingressar em cursos superiores	Taxa de alunos que ingressam em cursos superiores	90%	A	DP

Quadro 5 - Monitorização do objetivo operacional 3

### 3.1.4. OBJETIVO OPERACIONAL 4: PROMOVER A FRUIÇÃO DAS ARTES JUNTO DA COMUNIDADE

A importância de apresentações públicas no decurso formativo dos estudantes do Ensino Artístico é um fator essencial na sua formação, o qual promove a autoconfiança, a motivação e o aumento do nível artístico. Fruto da diversidade de práticas artísticas, refletidas no seu projeto educativo, o Conservatório, através de uma Temporada, vem, ao longo dos anos, apresentando um conjunto de formações artísticas, que ultrapassam as duas dezenas, integrando alunos de música, teatro e dança, através de eventos de âmbito pedagógico, cultural e lúdico. Anualmente, são mais de uma centena, os concertos e espetáculos que se realizam em diferentes espaços culturais, alguns de forma descentralizada, por toda a Região, potenciando a fidelização dos alunos envolvidos e a formação de públicos dispersos, quando confrontados com formações e estilos diferenciados. É igualmente de relevar o facto de o Conservatório contar no seu corpo docente com professores e formadores oriundos de diversos países, que ministram as várias ofertas formativas da organização.

Para implementar esta Temporada, o Conservatório depara-se com um conjunto de dificuldades, tais como a ausência de espaços vocacionados para as apresentações das artes e a necessidade de transportes para a sua concretização. Para ultrapassar estes obstáculos, o Conservatório realiza um conjunto de parcerias com Câmaras Municipais e diversas entidades públicas e privadas.

Perante este cenário, a organização continua a considerar estratégico a promoção e constituição de formações artísticas diversificadas e a implementação de uma Temporada de forma descentralizada. Estas iniciativas continuam a ser fundamentais para o sucesso dos alunos e da instituição.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Promover a fruição das artes junto da comunidade	Promoção e constituição de formações artísticas diversificadas	Formações artísticas	16	A	DSEA
	Implementação de uma Temporada de forma descentralizada	Concertos e espetáculos da Temporada	110	T	DSEA
	Incentivar iniciativas que promovam a multiculturalidade	Iniciativas promotora da multiculturalidade	6	T	DSICEF

Quadro 6 - Monitorização do objetivo operacional 4

### 3.1.5. OBJETIVO OPERACIONAL 5: REALIZAR PROJETOS DE CARIZ SOCIAL E INCLUSIVO

O Conservatório, atendendo a abrangência da sua oferta formativa, é uma organização de referência no panorama regional, não só ao nível da promoção das artes e da cultura, mas também, dando o seu contributo no reforço e integração de projetos sociais, classificados como agregadores de públicos heterogéneos. Atualmente, o Conservatório tem recebido alguns pedidos de instituições sociais, mas esta área ainda tem potencial de crescimento.

Entre os motivos que tem impossibilitado uma maior intervenção social do Conservatório, encontram-se a pouca disponibilidade dos alunos para integrarem estes projetos, derivado de outros compromissos, e o foco da instituição noutros domínios de ação.

Contudo, o Conservatório está atualmente recetível às suas responsabilidades sociais, e considera estratégico envolver-se e cooperar, dentro das suas possibilidades, com entidades externas que manifestem essa intenção, através de projetos inclusivos e inovadores. Pretende-se assim “abrir portas” à comunidade educativa e fortalecer relações institucionais com entidades de cariz social.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Realizar projetos de cariz social e inclusivo	Envolver alunos em projetos sociais	Alunos envolvidos em projetos sociais	50	A	DP/DSEA
		Instituições apoiadas socialmente	5	A	DP/DSEA

Quadro 7 - Monitorização do objetivo operacional 5



## 3.2. EIXO 2 – MELHORAR A REDES DE PARCEIROS E A IMAGEM DO CONSERVATÓRIO

### 3.2.1. OBJETIVO OPERACIONAL 6: REFORÇAR A COMUNICAÇÃO E A IMAGEM EXTERNA DO CONSERVATÓRIO

O Conservatório é a instituição de ensino artístico na Madeira de maior impacto na comunicação social. Por exemplo, no ano letivo 2019-20, o Conservatório emitiu 60 notas de imprensa e teve 155 notícias publicadas na comunicação social impressa. De igual modo, tendo em consideração a crescente relevância dos jornais online e das redes sociais na comunicação com os cidadãos e com a comunidade educativa, a instituição tem realizado um esforço significativo para promover as suas atividades nesta área. Em 2019-20, por exemplo, o Conservatório realizou 835 publicações em diferentes plataformas online, quer nas designadas redes sociais (*facebook, instagram, etc.*), quer nos referidos jornais online, o que atesta bem a aposta nesta área. Para alcançar estes resultados, o Conservatório conta na sua orgânica com um Gabinete de Comunicação, Edições e Formação que tem como principal responsabilidade melhorar a comunicação e a imagem externa da organização.

Apesar dos bons resultados alcançados, é notório nos últimos anos, que a área da imagem e do vídeo são componentes essenciais da comunicação com a comunidade. Deste modo, o Conservatório ainda tem algumas fragilidades ao nível da comunicação audiovisual e da melhoria da imagem gráfica da instituição. O próprio impacto na comunicação social está ainda longe do potencial da organização, sendo possível reforçar ainda mais a presença em redes sociais mais modernas e próximas dos jovens, bem como da comunicação social nacional. Se tivermos em consideração a redução prevista do número de crianças e jovens nos próximos anos, é plausível concluir que a inércia do Conservatório neste domínio, poderá ter consequências graves no seu futuro e inclusivamente ocorrer uma redução drástica de alunos nas várias áreas artísticas lecionadas.

Deste modo, considera-se estratégico reforçar a produção audiovisual, bem como a presença da instituição nos órgãos de comunicação social. De igual modo, é essencial melhorar graficamente toda a comunicação saída do Conservatório, apresentando uma organização jovem e profissional, bem como apelativa para a comunidade educativa e parceiros institucionais. Neste seguimento

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Reforçar a comunicação e a imagem externa do Conservatório	Implementação do Plano de Comunicação Externa	Vídeos produzidos	75	T	DSICEF/GCEF
		Notícias na Comunicação Social	950	T	
		Produtos gráficos	160	T	

Quadro 8 - Monitorização do objetivo operacional 6

### 3.2.2. OBJETIVO OPERACIONAL 7: CRIAR REDES DE PARCERIAS INSTITUCIONAIS

O Conservatório realiza anualmente um conjunto de protocolos e parcerias para a prossecução dos seus objetivos. Tendo em consideração as contingências orçamentais, o Conservatório necessita de consolidar sinergias com as instituições da comunidade envolvente, sendo imprescindível o estabelecimento destas parcerias e protocolos.

Deste modo, o Conservatório considera estratégico reforçar a sua consistente rede de parceiros, de maneira a que sejam relativizados os obstáculos que surgem, decorrentes dos projetos artísticos e culturais. Além disso, o Conservatório também realiza protocolos com escolas e outras instituições, com o propósito de apoiar na formação dos jovens da Região. De igual modo, considera-se crucial a otimização do relacionamento com outras Escolas de Música, através da realização de ações conjuntas, que visem dar maior exposição ao trabalho levado a cabo pelo Conservatório.

Finalmente, a instituição considera relevante responder aos constantes pedidos de parcerias por parte de entidades públicas e privadas, com os seus recursos artísticos.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Criar redes de parcerias institucionais	Realização de parcerias públicas e Privadas	Protocolos	20	T	TODOS
		Parcerias	100	T	TODOS

Quadro 9 - Monitorização do objetivo operacional 7

## 3.3. EIXO 3 - PROMOVER A INOVAÇÃO E A CRIATIVIDADE

### 3.3.1. OBJETIVO OPERACIONAL 8: AUMENTAR A PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO E A SUA APLICAÇÃO

O Conservatório tem uma história de mais de sete décadas a formar os cidadãos para as artes. No entanto, ao longo deste período praticamente não produziu conhecimento original, apesar da posição privilegiada que ocupa no panorama regional. Esta situação começou a inverter-se no ano letivo 2019-20, com a criação da Direção de Serviços de Investigação, Comunicação, Edições e Formação, que entre as suas atribuições tem a promoção de estudos sobre educação e cultura na Madeira, bem como a produção de edições originais.

Apesar disso, são vários os indícios que revelam ainda haver um longo percurso nestes domínio: o programa das aulas de instrumento do Conservatório quase não contém peças de autores madeirenses ou ligados à Região;

o Conservatório está afastado de projetos de investigação sobre a área do ensino e do património musical histórico; ainda não é uma organização reconhecida como promotora de debates, conferências e de novo conhecimento; e os professores estão pouco envolvidos em projetos de criação de novos conteúdos e sua sistematização em publicações.

Deste modo, considera-se estratégico aumentar a produção e divulgação de conhecimento, através da realização de estudos e recuperação de património musical histórico; divulgar o conhecimento científico produzido e o mais relevante produzido a nível nacional; incentivar os docentes e alunos (incluindo antigos alunos que passaram pelo Conservatório), a criarem conhecimento original e publicá-lo em edições do Conservatório.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Aumentar a produção de conhecimento e a sua aplicação	Realizar estudos sobre educação e cultura	Projetos a decorrer	4	T	DSICEF
	Divulgação de conhecimento científico	Artigos e comunicações	6	T	DSICEF/NEAG
		Artigos publicados RPEA	12	T	
	Criar edições originais com autores regionais	Edições produzidas	8	T	DSICEF/NEAG
Autores regionais		50	T		

Quadro 10 - Monitorização do objetivo operacional 8

### 3.3.2. OBJETIVO OPERACIONAL 9: REFORÇAR AS COMPETÊNCIAS E VALORIZAR OS COLABORADORES

O Conservatório tem uma boa tradição de organização de formações e de master classes. Para isso, muito contribui a rede nacional e internacional de contactos dos docentes, bem como a excelente parceria com a Orquestra Clássica da Madeira, que disponibiliza master classes aos alunos com os principais solistas e maestros convidados nas suas atuações.

No entanto, apenas em 2019-20, o Conservatório criou um Plano Anual de Formação para pessoal docente e não docente e passou a implementar um inquérito com o diagnóstico de necessidades formativas para todos os colaboradores. Neste âmbito, criou-se um grupo de formadores internos os quais são os principais responsáveis pela implementação deste plano. Apesar disso, existem áreas de formação em que é difícil conseguir formadores específicos e a instituição não tem um corpo de formadores internos capaz de responder a todas as necessidades.

Deste modo, considera-se estratégico continuar a apostar num plano de formação contínua e possibilitar a realização anual de 220 horas formativas aos seus colaboradores.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Reforçar as competências e valorizar os colaboradores	Implementar o plano anual de formação contínua	Formações	16	T	DSICEF/NFRP
		Inscrições	500	T	

Quadro 11 - Monitorização do objetivo operacional 9

### 3.4. EIXO 4 - MELHORAR A GESTÃO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS

#### 3.4.1. OBJETIVO OPERACIONAL 10: MELHORAR TECNOLOGICAMENTE O CONSERVATÓRIO

Numa era tecnológica, cada vez mais avançada, o Conservatório ainda dispõe de processos manuais que poderiam eventualmente ser informatizadas. Por exemplo, existe neste momento muito papel a circular na instituição, que poderia ser suprimido, visto que muita informação fica dispersa o que conduz a problemas de eficiência.

Assim, o avolumar de documentação obriga, a termos disponíveis espaços para guardar toda a documentação. Resultado disso, os arquivos da instituição estão a ficar superlotados e também a informática não dispõe de ferramentas adequadas para ultrapassar este problema.

O Conservatório necessita ter uma maior rapidez e fluidez na localização de documentação para tornar os processos mais céleres. A criação de um circuito lógico e tecnológico pouparia, quer em papel quer no conhecimento em tempo real de toda a informação em circulação, bem como ajudar no processo de tomada de decisão.

Neste contexto é crucial para o Conservatório apostar na informatização dos procedimentos administrativos, bem como deve ser pensado como estratégico ter um suporte digital de informação devidamente catalogada e de fácil acesso. De igual modo, é estratégico ter um grupo de docentes que fiquem responsáveis pela inovação tecnológica da instituição no plano pedagógico e que proponha medidas e que acompanhem a sua implementação.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Melhorar tecnologicamente o Conservatório	Aumentar a informatização dos procedimentos administrativos	Procedimentos Administrativos informatizados	2	Trimestral	DGR/CDGFP
	Criação de Plano Tecnológico	Medidas tomadas para melhorar tecnologicamente as atividades pedagógicas	2	Trimestral	DP

Quadro 12 - Monitorização do objetivo operacional 10

### 3.4.2. OBJETIVO OPERACIONAL 11: UNIFORMIZAR PROCEDIMENTOS

Existem muito procedimentos, mas encontram-se dispersos por toda a organização, de salientar que cada departamento tem o seu manual, no entanto a interligação entre os mesmos é possível, no sentido de aligeirar procedimentos, e promover um circuito eficaz. Um dos problemas que se verifica são a quantidade de formulários criados e muitas vezes alguns até se sobrepõe uns aos outros.

Estrategicamente o Conservatório terá de clarificar os processos e seus circuitos, criar um manual de procedimentos com coerência e com caráter de continuidade, uma transversalidade de normas a toda a instituição, de forma a que seja possível para um novo colaborador, com este documento conseguir se orientar.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Melhorar procedimentos e garantir a satisfação da comunidade	Criação de manual de procedimentos	Taxa de procedimentos implementados	100%	Trimestral	DGR/CDGFP
	Aplicação de inquéritos de satisfação	Nível de satisfação	4,5	Trimestral	DGR/CDGFP

Quadro 13 - Monitorização do objetivo operacional 11

### 3.4.3. OBJETIVO OPERACIONAL 12: MANTER ATUALIZADA A INFORMAÇÃO ORÇAMENTAL E FINANCEIRA

Atualmente o Conservatório elabora o seu orçamento com base nas despesas que são previstas para o ano económico, tentando reduzir determinadas despesas e tentando manter a mesma qualidade de serviço. A quantidade de mapas que anualmente são solicitados para preenchimento pela tutela tornaram a tarefa difícil na capacidade de resposta.

É importante e estratégico manter a informação orçamental e financeira atualizada, sendo necessário saber que valores estão disponíveis para a adjudicação da despesa. O reporte orçamental contendo a despesa e as receitas é uma ferramenta essencial ao processo de tomada de decisão da gestão do Conservatório. A construção de indicadores estratégicos, é assim fundamental na área orçamental e financeira.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Manter atualizada a informação orçamental e financeira	Utilizar o reporte orçamental e financeiro para a gestão de recursos	Construção de quadro de indicadores orçamentais e financeiros	1	Trimestral	DGR/CDGFP

Quadro 14 - Monitorização do objetivo operacional 12

### 3.4.4. OBJETIVO OPERACIONAL 13: AUMENTAR A TAXA DE EXECUÇÃO FINANCEIRA DOS CURSOS PROFISSIONAIS

O conservatório nos mapas que envia ao IQ, dos programas a que concorre, baseia-se na imputação dos custos, quer dos subsídios concedidos aos formandos, do material utilizado nas aulas, bem como dos valores dos professores. A dificuldade é o reajustar dos valores consoante as despesas feitas.

Deste modo considera-se estratégica a implementação de um sistema de imputação de custos por curso e que nos dê o valor hora por formando reduzindo assim os custos e obtendo um valor mais próximo da realidade.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Aumentar a taxa de execução financeira dos cursos profissionais	Implementar um sistema de imputação dos custos por curso	Crescimento da taxa de execução financeira por projeto	15%	Trimestral	DGR/CDGFP

Quadro 15 - Monitorização do objetivo operacional 13

### 3.4.5. OBJETIVO OPERACIONAL 14: ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTO COM BASE NO PROJETO EDUCATIVO

O orçamento do Conservatório é constituído por um conjunto de despesas e receitas pré-programadas e executadas ao longo do ano. O orçamento é anual, mas por vezes nem sempre nos é concedido a totalidade das verbas solicitadas.

É estratégico o orçamento estar aleado ao projeto educativo, sendo deste conjunto de ideias e metas que é delineada a estratégia da escola. Elaborar um orçamento anual tendo por base este projeto potência a estratégia orçamental, permitirá uma gestão mais equilibrada das despesas que devem ser elaboradas no ano.

Objetivo	Iniciativas	Indicadores	Metas	Periodicidade	Responsável
Elaboração de orçamento com base no projeto educativo	Cumprir o orçamento aprovado	Taxa de execução do orçamento	98%	Trimestral	DGR/CDGFP

Quadro 16 - Monitorização do objetivo operacional 14

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERACIONAIS	INICIATIVAS	INDICADORES	Pnd	META	P	RESPONSÁVEL
Promover uma formação artística de qualidade	Garantir o acompanhamento pedagógico contribuindo para a melhoria da qualidade das aprendizagens (E)	Desenvolvimento de relações de proximidade com alunos, EE e professores	Informações aos alunos e EE	40%	30	T	DP
			Reuniões de conselhos de turma e de professores	30%	135	T	DP
		Promoção de reuniões periódicas no âmbito pedagógico	Reuniões com responsáveis pedagógicos	30%	50	T	DP
	Promover oferta formativa diversificada (E)	Reforçar iniciativas de captação de alunos	Ações de sensibilização nas escolas	15%	30	A	DP/DSEA
			Alunos do Conservatório	15%	1900	A	DP/DSEA
		Promoção de atividades artísticas	Alunos em projetos europeus	10%	20	A	DP/DGR
			Audições/aulas abertas	20%	90	T	DP/DSEA
			Masterclasses (curta duração)	20%	10	T	DSICEF
	Reforço da atividade de musicoterapia	Alunos em atividades de musicoterapia	10%	10	A	DSEA	
	Sinalização de alunos com dificuldades de aprendizagem	Alunos sinalizados com dificuldades de aprendizagem (EMAE)	10%	20	A	DP	
Promover o sucesso académico e combater o abandono escolar (E)	Plano de melhoria da taxa de sucesso nas diferentes disciplinas	Taxa de alunos no regime articulado (EAE)	20%	40%	A	DP	
		Taxa de alunos conclusão curso básico de música (EAE)	20%	70%	A	DP	
	Plano para reduzir a taxa global de abandono / desistência precoce	Taxa global de desistências	20%	10%	A	DP	
		Incentivar alunos do profissional a ingressar em cursos superiores	Taxa de alunos que ingressam em cursos superiores (EP)	20%	70%	A	DP
	Promover a fruição das artes junto da comunidade (E)	Promoção e constituição de formações artísticas diversificadas	Grupos artísticos (temporada)	30%	18	A	DSEA
		Implementação de uma Temporada de forma descentralizada	Concertos e espetáculos da Temporada	40%	180	T	DSEA
		Incentivar iniciativas que promovam a multiculturalidade	Atividades promotoras da multiculturalidade	30%	4	A	DP
	Realizar projetos de cariz social e inclusivo (E)	Envolver alunos em projetos sociais	Alunos e docentes envolvidos em projetos sociais	50%	90	A	DP/DSEA
			Instituições apoiadas socialmente	50%	5	A	DP/DSEA
	Melhorar a rede de parceiros e a imagem do Conservatório	Reforçar a comunicação e a imagem externa do Conservatório (E)	Implementação do Plano de Comunicação Externa	Videos produzidos	40%	60	T
			Notícias na comunicação social	30%	720	T	DSICEF
			Produtos gráficos concluídos	30%	225	T	DSICEF
Criar redes de parcerias institucionais (E)		Realização de parcerias públicas e privadas	Protocolos vigentes	30%	20	A	PRESIDENTE
			Parcerias	70%	150	T	TODOS
Promover a inovação e a criatividade		Realização de estudos sobre a educação artística e cultura	Projetos a decorrer	20%	4	T	DSICEF
	Aumentar a produção de conhecimento e a sua aplicação (E)	Divulgação de conhecimento científico	Artigos e comunicações	20%	6	T	DSICEF
			Número de Artigos publicados RPEA	20%	12	T	DSICEF
	Criação de edições que promovam os autores e os conteúdos regionais	Edições produzidas	20%	8	T	DSICEF	
			Autores Regionais Publicados	20%	50	T	DSICEF
Reforçar as competências e valorizar os colaboradores (Q)	Implementação do plano anual de formação contínua	Formações	50%	16	T	DSICEF	
		Horas de formação	50%	350	T	DSICEF	
Melhorar a gestão dos recursos disponíveis	Melhorar tecnologicamente o Conservatório (Ef)	Implementação dos procedimentos administrativos	Procedimentos Administrativos informatizados	50%	3	T	DGR
		Criação de plano tecnológico	Aumento anual do número de alunos a utilizar tablet	50%	40	A	DP/DGR
	Melhorar procedimentos e garantir a satisfação da comunidade (Q)	Criação de Manual de Procedimentos	Procedimentos implementados	50%	15	T	PRESIDENTE
			Aplicação de inquéritos de satisfação	Taxa de satisfação	50%	3.9	A
Manter atualizada a informação orçamental e financeira (E)	Implementação da contabilidade analítica	Taxa de execução da implementação da contabilidade analítica	100%	50%	A	DGR	
		Aumentar a taxa de execução financeira dos cursos profissionais (Ef)	Taxa de execução financeira dos cursos profissionais	100%	30%	A	DGR
		Elaborar orçamento com base no projeto educativo (E)	Cumprir o orçamento aprovado	Taxa de execução do orçamento	100%	90%	A

## MISSÃO

Formar cidadãos para as artes e profissionais de excelência.

## VISÃO

Ser reconhecido como um Conservatório de excelência ao nível regional, nacional e internacional.

## VALORES

Acreditamos que o trabalho de equipa é a base para o sucesso e que uma cultura organizacional focada na avaliação, inovação, investigação e na procura da excelência nos mantém na vanguarda da Educação.

## POLÍTICA DE QUALIDADE

Garantir a excelência dos serviços e satisfação dos nossos clientes, otimizando os recursos. Assumir o compromisso de melhorar continuamente.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Promover uma formação artística de qualidade  
Melhorar a rede de parceiros e a imagem do Conservatório.  
Promover a inovação e a criatividade  
Melhorar a gestão dos recursos disponíveis

## Legenda

- E** - eficácia
- Ef** - eficiência
- Q** - qualidade
- Pnd** - ponderação
- P** - periodicidade
- T** - trimestral
- A** - Anual
- DP** - Diretor Pedagógico
- DSEA** - Diretor de Serviços de Expressões Artísticas
- DSICEF** - Diretor de Serviços de Investigação, Comunicação, Edições e Formação
- DGR** - Diretor de Gestão de Recursos
- PRESIDENTE** - Presidente do Conservatório

CLIENTE

PERSPETIVAS

APRENDIZAGEM

PROCESSOS

FINANCEIRA

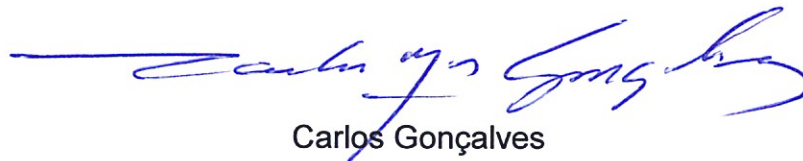


O presente Plano Estratégico para 2021-24 foi aprovado pelo Presidente do Conservatório – Escola Profissional das Artes da Madeira, a 11 de janeiro de 2021, após o parecer favorável do Conselho da Comunidade Educativa, do Conselho Pedagógico e dos Dirigentes do Conservatório.

Funchal, 11 de janeiro de 2021

Aprovado,

O PRESIDENTE



Carlos Gonçalves