



PLANO DE MELHORIA



2014 - 2018

INDÍCE

Página

I.	Introdução	4
II.	Ponto de partida.....	5
III.	Componentes do plano	6
A.	Objetivos, Ações, Indicadores, Responsáveis, Monitorização	6
B.	Intervenientes.....	13
C.	Recursos	13
D.	Calendarização.....	13
E.	Desenvolvimento estratégico	13
F.	Avaliação e Divulgação.....	13

“As organizações tradicionais apoiam-se na autoridade e no comando. As organizações do futuro apoiam-se na responsabilidade e na autonomia.”

Peter Drucker

I. Introdução

O Plano de Melhoria que se apresenta corresponde a um documento que beneficiou de uma dinâmica de cooperação e envolvimento interno resultando de uma reflexão prospetiva, a partir da qual se definiram prioridades e medidas a tomar no futuro.

Deve ser entendido como um instrumento fundamental para potenciar o desempenho académico dos alunos e a qualidade dos seus resultados. Integra um conjunto de objetivos (formulados com base nas evidências da investigação), concretizados em estratégias (operacionalizadas em termos dos alvos a que se destinam, os agentes envolvidos, os recursos necessários, o tempo em que ocorrem) e cujo impacto em vários indicadores é periodicamente avaliado.

O Plano de Melhoria (PM) tem como principais referentes o último Relatório da Avaliação Externa da Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC), na sequência da visita efetuada entre 20 e 25 de março de 2014 e do Relatório de Avaliação Interna levado a cabo pela Equipa de Avaliação Interna do Agrupamento.

Este instrumento formaliza os esforços de melhoria do Agrupamento, alguns dos quais já em processo de desenvolvimento, embora com menos sistematização e intencionalidade, sendo determinado por um conjunto de **objetivos, ações/medidas e indicadores de medida** num quadro de prioridades previamente definido. As ações sugeridas constituem indicadores para que os departamentos curriculares, grupos disciplinares e conselhos de turma organizem o seu trabalho de reflexão e de definição do seu plano de ação.

O presente Plano tem um horizonte temporal de quatro anos letivos (2014/2015 e 2017/2018).

II. Ponto de partida

O PM resulta do diagnóstico formulado a partir da análise das conclusões apresentadas nos seguintes instrumentos:

- Relatórios das Equipas de Avaliação Interna e Externa 2013/2014;
- Evidências dos dados obtidos através dos resultados escolares;
- Sugestões constantes da aplicação de inquéritos aos serviços e intervenientes da comunidade educativa;
- Linhas de ação estratégica definidas no Contrato de Autonomia de 11 de Novembro 2013;
- Relatório Anual de Progresso referente a 2013-2014.

Este PM teve por base a análise do desempenho do Agrupamento mediante a identificação de boas práticas (pontos fortes) e de ações que se apresentam como fragilidades (pontos fracos) na organização e consequentemente, aspetos a melhorar.

Síntese dos Pontos fortes e fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabilidade do corpo docente. ✓ Competência científica e pedagógica dos professores. ✓ Desenvolvimento de medidas eficazes de integração, combate e prevenção do abandono escolar. ✓ Desenvolvimento de práticas de mobilização e abertura à comunidade, através da celebração de parcerias e da adesão a projetos, com reflexos positivos nas taxas de interrupção precoce escolar dos alunos, em todos os níveis/ciclos de ensino. ✓ Dinâmica inclusiva do Agrupamento, evidenciada nas respostas educativas ajustadas aos alunos, com necessidades educativas especiais. ✓ Valorização da dimensão artística, de forma transversal na oferta educativa, com repercussões no desenvolvimento do espírito crítico. ✓ Aposta na formação interna e externa, otimizando os múltiplos saberes técnicos e profissionais em benefício da melhoria do desempenho organizacional e profissional dos trabalhadores do Agrupamento. ✓ Aprofundamento do processo de autoavaliação, com impacto na melhoria organizacional e nas práticas profissionais. ✓ Reflexão sistemática sobre os resultados escolares tendo em vista a melhoria do desempenho dos alunos, quer a nível da Direção, quer a nível do Conselho Pedagógico e Departamentos Curriculares. Existência de tempos comuns no horário dos professores destinado a trabalho colaborativo. ✓ Relação Escola-Família na educação pré-escolar, 1.º e 2.º ciclos. ✓ Reduzido absentismo e desistência escolares. ✓ Empenho e recetividade dos vários elementos da Comunidade Educativa em ordem a uma efetiva melhoria do Agrupamento, nomeadamente por parte da Associação de Pais do Agrupamento. ✓ Empenho do órgão de gestão, do pessoal docente e não docente na resolução dos problemas de aprendizagem/comportamento dos alunos. ✓ Disponibilidade e cooperação dos professores no desenvolvimento de hábitos de estudo e trabalho autónomo dos alunos. ✓ Articulação dos objetivos do PE com as atividades planeadas. ✓ Explicitação clara por parte da Direção das linhas orientadoras da política e estratégia do Agrupamento. ✓ Inclusão no Plano Anual de Atividades de um conjunto coerente e viável de atividades de complemento curricular (clubes, ateliers, desporto escolar), incorporando um 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fatores internos que concorrem para a indisciplina, de modo a adequar práticas pedagógicas e soluções inovadoras eficazes com vista à eliminação de comportamentos pouco ajustados em contexto de sala de aula e à melhoria dos resultados académicos.¹ ✓ Monitorização dos dispositivos de promoção do sucesso escolar com vista a um maior sucesso das aprendizagens e dos resultados dos alunos.¹ ✓ Práticas efetivas de diferenciação pedagógica na sala de aula, visando a melhoria dos resultados dos alunos.¹ ✓ Acompanhamento e supervisão da prática letiva em contexto de sala de aula, como dispositivo de promoção do desenvolvimento profissional dos docentes.¹ ✓ Relação/envolvimento da Família na escola no 3.º ciclo do ensino básico e no ensino secundário. ✓ Articulação entre ciclos e áreas curriculares em sede de Departamentos Curriculares. ✓ Diferença entre a Classificação Interna de Frequência (CIF) e a Classificação de Exames (CE), nos 4.º, 6.º, 9.º e 12.º anos de escolaridade. ✓ Taxa de progressão no 3.º ciclo, comparativamente com o ano letivo anterior. ✓ Resultados nos exames nacionais de Matemática A inferiores à média nacional. ✓ Sentido de responsabilidade dos alunos para os seus deveres cívicos. ✓ Insuficiência das Instalações para a prática da disciplina de Educação Física na escola sede. ✓ Subaproveitamento dos recursos multimédia (plataforma <i>Moodle</i>, quadros interactivos, Escola Virtual...). ✓ Cobertura insuficiente das atividades não letivas e de reforço ou complemento curricular (número reduzido de docentes com redução da componente letiva ao abrigo do art.º 79º do ECD e número escasso de horas do crédito de escola).

<p>conjunto de objetivos realizáveis e desenvolvidas de acordo com os interesses dos alunos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Boa imagem do Agrupamento na comunidade em que está inserida. ✓ Valorização do Saber Ser, Saber Estar e do Saber Fazer, visando a formação integral do aluno. ✓ Promoção das literacias. ✓ Diversidade de medidas de apoio educativo. ✓ Variedade de projetos. ✓ Equipamento audiovisual e informático. ✓ Existência de Salas de Estudo no Ensino Básico e Gabinete de Apoio ao Estudo no ensino secundário. ✓ Organização dos serviços da Escola Sede/ A qualidade dos serviços prestados nos serviços administrativos, reprografia e bufete. ✓ Diversificação da oferta formativa/educativa. ✓ Existência de uma Unidade de Multideficiência na escola sede para todos os alunos do concelho, com instalação de elevador de acesso do rés-do-chão ao último andar. ✓ Dinâmica dos serviços especializados de apoio educativo na referência/encaminhamento e acompanhamento dos alunos com NEE. ✓ Apoio socioeconómico a alunos mais carenciados e reforço deste sempre que se justifica em refeições intermédias. ✓ Existência de uma sala de convívio de alunos. ✓ Remodelação faseada de pisos e mobiliário em algumas salas de aula da Escola Sede. ✓ A qualidade dos serviços de Psicologia e Orientação e do Gabinete de Saúde; ✓ O grau de segurança oferecido aos alunos e demais utentes. 	
---	--

¹ Confrontar com o Relatório de Avaliação Externa, páginas 9 e 10.

III. Componentes do Plano de Acção do Plano de Melhoria

A. Objetivos, Ações, Indicadores.

As fragilidades identificadas, organizadas em áreas de intervenção prioritária visando a melhoria do desempenho deste Agrupamento, determinaram um conjunto de objetivos estratégicos, concretizados e complementados por *objetivos operacionais, indicadores e ações de melhoria* que se constituem como parte fundamental de um plano concertado e coerente.

Os aspetos a melhorar apontados pela avaliação interna estão em conformidade com as propostas de melhoria mencionadas pela avaliação externa encontrando-se divididos em áreas de intervenção prioritária.

Neste âmbito, foram definidas **três prioridades**, correspondendo cada uma delas a um objetivo estratégico:

Prioridade 1. Rendimento/Desenvolvimento Escolar

Objetivo estratégico: Propugnar um ensino de qualidade adequado aos tempos do futuro.

Para tal impõe-se que deixemos, nas palavras de Sloterdijk (2006), “a estufa do bem-estar e do conforto” e descobrir em cada momento as soluções que dão resposta às necessidades da sociedade atual, ou seja, dos nossos alunos.”

Não se trata de fazer melhor. Trata-se de inovar. Trata-se de um compromisso da escola em fazer diferente, distinto e com verdadeiro significado social.

Prioridade 2. Formar cidadãos socialmente comprometidos

Objetivo estratégico: Consolidar as atitudes comportamentais dos jovens para a cidadania.

Deixamos de saber estar na escola. Nas palavras de Francisco Savater, “a escola não é, não deve ser democrática. A escola deve ser entendida por todos como a preparação para a vida. Uma aula é hierárquica. O professor está sempre acima dos alunos. Se o professor tem tanta autoridade como o aluno, a aula e a escola não funcionam”.

Prioridade 3. Ser professor no mundo global

Objetivo estratégico: Ser professor socialmente comprometido com o progresso e desenvolvimento da sociedade através da sua ação ativa com os alunos.

A função docente não deve limitar-se a ser “funcional”. Deve expressar inconformidade com o “já formatado”. Precisamos de dar poder ao Saber.

Os quadros seguintes sistematizam, por ordem de prioridade/objectivo estratégico, a respectiva desagregação em objectivos operacionais, acções, indicadores de medida e responsável pela acção e sua monitorização.

Prioridade I - Desenvolvimento/Rendimento Escolar

Objetivo estratégico: Propugnar um ensino de qualidade adequado aos tempos do futuro.

Objetivos Operacionais	Ações/medidas	Indicadores de medida	Responsáveis pela ação	Monitorização
1.1 Promover a qualidade das aprendizagens e do sucesso educativo. ¹	<p>A. Reforço da articulação disciplinar/interdisciplinar vertical e horizontal</p> <p>B. Promoção da cooperação entre docentes em função dos recursos humanos disponíveis./Implementação de novas metodologias facilitadoras da aprendizagem dos alunos.</p> <p>C. Constituição de grupos de homogeneidade relativa sempre que oportuno.</p> <p>D. Rentabilização do funcionamento do Apoio ao Estudo, da Sala de Estudo e do GAAES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniões • Inquéritos • Número de reuniões • Ficha de Registo de avaliação • Nº de frequências das salas de estudo e do GAAES 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadores dos Departamentos Curriculares • Responsáveis disciplinares • Diretores de turma 	<p>Análise documental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planos estratégicos dos departamentos curriculares • Atas de articulação entre ciclos • Registos de frequência
1.2 Adotar uma perspetiva proativa na abordagem das situações passíveis de gerar insucesso educativo/formativo.	A. Promoção da eficiência pedagógica e do sucesso escolar.	Taxas de alunos transitados e retidos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipa do PAASA (Programa de Apoio à Avaliação do Sucesso Académico) integrado no PAR (Projeto de Avaliação em Rede) em parceria com os Profs. Drs. Maria Palmira Alves e Serafim Correia da Universidade do Minho 	<ul style="list-style-type: none"> • Inquérito do DT • Atas de CT/PTT • Programa de formação a frequentar pelos responsáveis internos pelo PAASA • Análise de documentos
1.3 Rentabilizar os recursos educativos e humanos do Agrupamento. ¹	B. Otimização dos apoios educativos.	Taxa de acesso dos alunos ao ensino superior e taxa de inserção na vida ativa.		
1.4 Utilizar espaços de aprendizagem diferenciados.				

<p>1.5 Incluir, em todos os Planos de trabalho de Turma (PTT), a avaliação periódica dos projetos, numa perspetiva de regulação¹</p>	<p>C. Otimização de projetos pedagógicos, que promovam a dimensão europeia de cidadania e da cultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados do ENEB • Resultados do ENES • Número de alunos a frequentar/participar em clubes e projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores de turma • Conselhos de Turma • Professores responsáveis pelos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa ENEB • ENES e PFEB
<p>1.6 Utilizar tempos comuns para trabalho cooperativo.</p> <p>1.7 Aumentar a frequência do trabalho cooperativo incluindo a prática das aulas com supervisão.</p>	<p>A. Organização de práticas de trabalho colaborativo a nível de grupo disciplinar. (incluídas no horário de todos os professores)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de reuniões; • N.º e experiências colaborativas • N.º de aulas com supervisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Direção • Coordenadores de departamento e responsáveis disciplinares 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de horários • Análise de atas • Relatórios da supervisão
<p>1.8 Incrementar o grau de satisfação dos intervenientes.</p>	<p>A. Promoção da melhoria do nível de satisfação dos stakeholders quanto ao ambiente de aprendizagem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionários de satisfação • Registos de sugestões • Outros registos 	<ul style="list-style-type: none"> • Direção 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos registos e dos resultados dos questionários
<p>1.9 Mobilizar os encarregados de educação para uma participação mais ativa e eficaz no percurso escolar dos seus educandos</p> <p>1.10 Propiciar a co construção do sucesso educativo/formativo dos alunos/formandos, numa perspetiva de interação articulada e integrada com professores, alunos e pais/ encarregados de educação¹</p>	<p>A. Rentabilização das plataformas informáticas para um maior envolvimento dos EE no percurso escolar dos seus educandos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de registos 	<ul style="list-style-type: none"> • Direção • Diretores de turma • Professores 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da informação processada te na plataforma electrónica de gestão da direcção de turma

¹ Confrontar Contrato de Autonomia.

Prioridade II – Formar cidadãos socialmente comprometidos

Objetivo estratégico: Consolidar as atitudes comportamentais dos jovens para a cidadania.

Objetivos Operacionais	Ações/medidas	Indicadores de medida	Responsável pela ação	Monitorização
2.1 Promover o cumprimento de regras de conduta	<p>A. Sensibilização dos alunos para o cumprimento do Regulamento Interno.</p> <p>B. Promoção de debates/sessões de esclarecimento sobre o Regulamento Interno.</p> <p>C. Execução do programa de Formação Cívica no âmbito da Oferta Complementar, sob a responsabilidade do diretor de turma.¹</p> <p>D. Elaboração de instrumentos para avaliação da implementação de códigos de conduta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios/registos de monitorização sobre a indisciplina 	<ul style="list-style-type: none"> Diretores de turma Professores Assistentes operacionais Equipa multidisciplinar: Psicólogos, Educador Social e Socióloga. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipa de avaliação interna
2.3 Envolvimento, orientação e comprometimento dos encarregados de educação com a escola	<p>A. Promoção de campanhas de sensibilização para pais e encarregados de educação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Registos de monitorização e avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> Diretores de turma Equipa multidisciplinar: Psicólogos, 	<ul style="list-style-type: none"> Equipa de avaliação interna

	B. Realização de reuniões com pais e encarregados de educação fora do horário laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de presenças em reuniões (total de convocados/total de presenças) 	Educador Social e Socióloga.	
2.4 Promover /desenvolver valores ao nível da cidadania, criando indivíduos responsáveis e autónomos.	A. Desenvolvimento/adesão projetos que promovam atitudes e valores assertivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos diretos com o Professor Titular/ Diretor de Turma • Reuniões do Conselho de Turma/ Projeto de Trabalho da Turma • Número de participantes nas atividades (resultados do tratamento de inquéritos) • Melhoria das atitudes/comportamentos • Número de ocorrências/processos disciplinares • Número de participantes nos vários projetos • Bom estado de conservação/longevidade dos equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Direção 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipa de avaliação interna

1 Confrontar com o Contrato de Autonomia

Prioridade III – Ser professor no mundo global

Objetivo estratégico: Ser professor socialmente comprometido com o progresso e desenvolvimento da sociedade através da sua ação ativa com os alunos.

Objetivos Operacionais	Ações/medidas	Indicadores de medida	Responsável pela ação	Monitorização
3.1 Promover a formação dos docentes de acordo com as necessidades de desenvolvimento profissional e organizacional.	A. Realização de ações de formação ou sensibilização de uma cultura profissional.	<ul style="list-style-type: none">• Registos de avaliação das ações• Nº de ações frequentadas	<ul style="list-style-type: none">• Direção• Secção de avaliação de desempenho docente	<ul style="list-style-type: none">• Atas
3.2 Promover o enriquecimento pessoal e profissional através da partilha de experiências/saberes.	B. Promoção do trabalho colaborativo entre os docentes.	<ul style="list-style-type: none">• Registos de reuniões	<ul style="list-style-type: none">• Coordenadores de departamento• Representantes disciplinares	<ul style="list-style-type: none">• Atas

B. Intervenientes

Os principais intervenientes do Plano de Melhoria emergem das estruturas de administração e gestão do Agrupamento, que serão rentabilizadas como principais motores da melhoria. Contudo, decorre do próprio plano, da sua amplitude e natureza, a criação de uma equipa que será responsável pela agenda para a melhoria, pela conceção de um quadro operacional, pela elaboração dos instrumentos de planificação necessários ao desenvolvimento do projeto e de um relatório anual de avaliação com base nos resultados alcançados.

C. Recursos

O trabalho desenvolvido no sentido de inventariar os recursos necessários à implementação e ao cumprimento do plano, bem como aqueles que já existem e, ainda, os que serão ativados, sustentam a avaliação e a tomada de decisão sobre a capacidade do Agrupamento para planificar, executar e gerir a melhoria pretendida. Tais pressupostos tiveram por base as condições e os recursos atuais, bem como as dinâmicas organizativas e o funcionamento em vigor.

D. Calendarização

Este Plano de Melhoria foi concebido para o quadriénio 2014/2018, devendo sendo objeto de uma atualização contínua, incluindo-se os potenciais reajustamentos decorrentes dos progressos obtidos e das necessidades emergentes.

E. Avaliação e Divulgação

O Plano de Melhoria prevê o desenvolvimento de mecanismos e estruturas de monitorização já anteriormente referidos, bem como a definição de momentos de verificação e de avaliação e análise dos resultados, inscritos em relatórios e reuniões agendadas para o efeito.

O confronto entre o investimento e a consecução dos objetivos, e entre os resultados e os critérios de sucesso predeterminados, permitirão retirar conclusões sobre a mudança realizada e o progresso alcançado e servirão para alicerçar ações futuras.

A Equipa de Avaliação Interna

<p>Parecer do Conselho Pedagógico:</p> <p>Aprovado em reunião de 15 de Outubro de 2014, por se achar conforme as recomendações do relatório de avaliação externa e os objectivos e metas dos documentos estruturantes do Agrupamento, designadamente o Projecto Educativo e o Contrato de Autonomia.</p>	<p>Parecer do Conselho Geral:</p> <p>..... \</p> <p>.....</p> <p>..... @-#</p> <p>.....</p>
--	---