

PLANO DE MELHORIA



GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
E CIÊNCIA

Agrupamento
de
Escolas da Madalena
Dezembro de 2013

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	2
PROPÓSITOS DE UM PLANO DE MELHORIA	3
O QUE É UM PLANO DE MELHORIA?	3
PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA	4
PONTOS FORTES	4
ÁREAS A CARECER DE MELHORIA	5
ÁREAS DE INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA	6
PRIORIDADES	7
PRIORIDADE 1 - RESULTADOS	7
PRIORIDADE 2 – CULTURA DE COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO	9
PRIORIDADE 3 – AUTOREGULAÇÃO E MELHORIA DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO	10
RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MELHORIA	11
NOTA FINAL	12

INTRODUÇÃO

Como salienta o Observatório de Melhoria e da Eficácia da Escola, da Universidade Lusíada, crescem as evidências de que as trajetórias académicas dependem de uma grande variedade de fatores, incluindo fatores do indivíduo, da família, da escola, da comunidade.

Alguns dos fatores, na sua maioria externos à Escola, são de manipulação difícil – a inteligência, o nível sócio-económico das famílias, etc.. Outros há, porém, inerentes à Escola, que são passíveis de poderem vir a ser alterados|melhorados - estratégias de ensino utilizadas, relação entre professores e alunos, etc., sendo que a generalidade dos resultados da investigação parece apontar no mesmo sentido: uma melhoria do desempenho das organizações educativas pode esbater os condicionalismos externos e contribuir para que os alunos possam ter melhores desempenhos.

A elaboração de um Plano de Melhoria tem precisamente como objetivo reajustar práticas e formalizar o compromisso do Agrupamento para com a melhoria do seu desempenho e o estabelecimento das condições objetivas de como nos propomos alcançar essa melhoria, tal como foi definido no Projeto Educativo, documento onde se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo as quais o agrupamento se compromete a cumprir a sua função educativa.

O presente plano procura dar uma resposta nesse sentido. Resultou, sobretudo, do processo de avaliação externa e da necessidade, face ao constante no respetivo relatório, de serem introduzidas melhorias nas práticas educativas e na organização escolar, tendo em vista dois objetivos essenciais:

- Dar consistência e uma dimensão mais expressiva à melhoria que se tem vindo a registar ao nível dos resultados escolares, sobretudo em Português e Matemática.
- Aprofundar, a nível interno, uma cultura de autoavaliação, porquanto constitui um instrumento essencial de apoio à tomada de decisões.

A sua avaliação terá que partir dos resultados dos subsistemas de autoavaliação a implementar no Conselho Geral, na Direção Executiva, no Conselho Pedagógico e nos departamentos. Esses dados serão reunidos e analisados pelo Observatório de Avaliação, no âmbito das suas competências de acompanhamento dos Planos de Melhoria, e apresentados sob a forma de relatório ao Conselho Geral.

Conscientes de que os processos de melhoria, sobretudo no que respeita a resultados escolares, não ocorrem num abrir e fechar de olhos, o presente plano projeta-se para um horizonte temporal de quatro anos letivos, tantos quantos os inerentes à duração do mandato do diretor (2013|2014 a 2016|2017).

PROPÓSITOS DE UM PLANO DE MELHORIA

O que é um Plano de Melhoria?

De acordo com o Department of Education and Early Development, 2005¹, em estudo traduzido pelo Observatório de Melhoria e da Eficácia da Escola, da Universidade Lusíada, o Plano de Melhoria de uma Escola:

- É um instrumento fundamental para potenciar o desempenho académico dos alunos e a qualidade dos seus resultados.
- Compreende um conjunto de procedimentos e estratégias bem definidas organizadas e implementadas com o objetivo de, face aos pontos indicados como passíveis de melhoria, promover a melhoria dos processos educativos e aumentar a eficácia dos mesmos.
- É um processo contínuo:
 - ✓ que parte da identificação das fragilidades da organização;
 - ✓ de implementação de estratégias que visam aumentar a eficácia da escola;
 - ✓ de avaliação das estratégias e dos sucessos alcançados.
- Diz respeito a um conjunto de objetivos (formulados com base em evidências), 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 (incluindo o desempenho académico dos alunos) é periodicamente avaliado.
- É um instrumento organizador de objetivos e estratégias de melhoria, agregador de motivações e do envolvimento dos agentes envolvidos e potenciador de níveis superiores de eficácia.
- Acaba por ser um instrumento que intencionaliza e sistematiza os esforços de melhoria que vão já sendo desenvolvidos (se calhar, com menos intencionalidade e sistematização) pela comunidade educativa.
- São uma concretização do processo de perseguição de eficácia educativa.

¹ Observatório de Melhoria e da Eficácia da Escola, Universidades Lusíada <http://observatorio.por.ulusiada.pt>

PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA

A elencagem dos pontos fortes e áreas de melhoria a que de seguida se irá fazer referência resulta do contributo do último processo de autoavaliação e, mais recentemente, da avaliação externa.

PONTOS FORTES

O agrupamento, segundo o sentir da comunidade escolar, face aos resultados dos inquéritos:

- Tem um bom ambiente de trabalho.
- Revela preocupações sociais.
- Tem uma imagem positiva junto da comunidade.
- Procura envolver os diferentes elementos nas suas dinâmicas, nomeadamente no envolvimento e corresponsabilização dos encarregados de educação no processo de ensino aprendizagem.
- Fomenta a inovação e manifesta preocupação no que diz respeito à introdução e recurso às TIC, constituindo um dos seus pontos mais fortes.
- Tem preocupações ambientais.
- Não descarta a educação para os valores e para a cidadania, tendo os alunos e encarregados de educação reforçado que são tratados com consideração e respeito.

No sentir dos encarregados de educação, a sua grande maioria:

- Considera-se bem informada sobre os assuntos que dizem respeito aos seus educandos.
- Sente-se bem recebida no agrupamento, na medida em que o atendimento é adequado e respeita a sua privacidade.
- Considera que os meios de comunicação utilizados são muito adequados.

Encarregados de educação e alunos, a propósito do desempenho dos professores, consideram que:

- São exigentes.
- São justos.
- São competentes.

Segundo o olhar da avaliação externa, foram identificados como pontos fortes:

- O alargamento da oferta formativa, adequada às necessidade da economia local, promotor e (re)qualificação dos jovens e adultos que pretendem ingressar no mercado de trabalho.
- As dinâmicas de trabalho das estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e das bibliotecas escolares potenciadoras do trabalho colaborativo dos docentes nos domínios da articulação entre ciclos de escolaridade e do próprio processo de contextualização e adaptação curriculares.

- As parcerias estabelecidas com instituições relacionadas com a deficiência e a reabilitação com impacto na integração social dos alunos.
- O desenvolvimento de estratégias de consolidação da identidade do Agrupamento, da abertura ao meio e da mobilização comunitária com reflexos na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

ÁREAS A CARECER DE MELHORIA

Ainda segundo o sentir da comunidade escolar, carecem de melhoria, designadamente:

- O empenho e aproveitamento dos alunos.
- Os resultados escolares.
- A qualidade das instalações e equipamentos.
- A higiene e limpeza dos espaços.
- A participação | divulgação na elaboração dos documentos estruturantes.

Já na perspetiva da avaliação externa, são áreas a carecer de melhoria:

- A identificação de fatores explicativos do insucesso académico que concorram para a implementação de medidas visando a melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos.
- O desenvolvimento de atividades de pesquisa e do ensino experimental das ciências como expressão da afirmação de uma cultura pedagógica.
- A definição mais rigorosa e precisa dos objetivos pedagógicos ao nível da construção de planos de intervenção pedagógica relacionados com as situações de apoio educativo tendo em vista o seu desenvolvimento e a avaliação do seu impacto nos resultados escolares dos alunos.
- A implementação de práticas de supervisão da ação educativa adequadas à experiência e formação dos docentes que proporcionem o seu desenvolvimento profissional e tenham impacto nos processos de ensino e de aprendizagem dos alunos.
- A construção de indicadores claros de apreciação dos objetivos e das metas constantes no planeamento, de modo a facilitar a avaliação das estratégias implementadas.
- A consolidação e a abrangência do processo de autoavaliação, tendo em vista a implementação de planos de melhoria com impacto nos problemas com que o Agrupamento se defronta.

ÁREAS DE INTERVENÇÃO ESTRATÉGICA

Tem vindo a ser refutado o conceito tradicional de que o percurso escolar|académico de um indivíduo era algo determinista, relativamente ao qual pouco ou nada havia a fazer. Com efeito, crescem as evidências de que essa trajetória, como foi já oportunamente salientado, depende de uma grande variedade de fatores – da família, da escola, da comunidade, para além dos inerentes ao próprio indivíduo. Alguns deles, como a inteligência e o nível socioeconómico das famílias, são de difícil intervenção|manipulação; outros – como as estratégias de ensino, a relação entre professores e alunos, etc.. - são passíveis de poderem ser alterados| melhorados, com reflexos ao nível dos resultados dos alunos.

Existe, com efeito, um robusto conjunto de evidências que sugerem que os **esforços de melhoria** das condições oferecidas aos alunos resultam em melhoria dos seus próprios resultados escolares. Assim, o ponto de partida para este Plano de Melhoria teve por base os pontos fortes e as fragilidades diagnosticados, bem como as potencialidades e as ameaças abaixo enunciadas e esquematizadas de forma a permitir uma leitura da matriz SWOT que a seguir se apresenta.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
▪ Oferta educativa e formativa adequada às necessidades da economia local ▪ As dinâmicas de trabalho ao nível das estruturas de coordenação e supervisão pedagógica ▪ A integração social dos alunos com deficiência ▪ A abertura ao meio ▪ A afirmação do agrupamento enquanto principal polo aglutinador cultural ao nível local ▪ Valorização da identidade do agrupamento e do seu património físico, cultural e pedagógico	▪ Resultados académicos e seu diagnóstico ▪ O desenvolvimento de atividades de pesquisa e do ensino experimental das ciências ▪ Definição mais rigorosa e precisa de objetivos pedagógicos no âmbito dos apoios educativos avaliação do seu impacto nos resultados escolares ▪ Aprofundamento de práticas de supervisão da ação educativa ▪ Construção de indicadores claros de apreciação dos objetivos e das metas ▪ Consolidação do processo de autoavaliação
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
▪ Conjunto diversificado de entidades e instituições parceiras do AEM ▪ Dimensão do agrupamento ▪ Clima de segurança e tranquilidade ▪ Recursos tecnológicos ao serviço do conhecimento e da aprendizagem	▪ A degradação das condições sócio-económicas ▪ A instabilidade imprevisibilidade da política educativa ▪ Política, estruturas e oferta de formação de docentes ▪ Insuficiência de recursos humanos ao nível dos assistentes operacionais ▪ Degradação das condições sócio-profissionais

Os pontos fortes serão objeto de acompanhamento e merecerão por parte da organização o investimento necessário à sua manutenção e até mesmo aperfeiçoamento. Os aspetos a carecer de melhoria passam a ser perspetivados como desafios para a organização, que os reconhece e deles se apropria para a definição e aplicação do planeamento estratégico.

Atendendo às evidências das investigações a que se fez anteriormente referência e tendo em conta os pontos fortes e os pontos a carecer de melhoria, bem como os fatores ambientais que potenciam ou desfavorecem a condição em que esta organização escolar se encontra e o seu planeamento para o futuro, plasmadas na matriz SWOT anterior, existem três grandes áreas que carecem de intervenção prioritária:

- Resultados e ambiente de aprendizagem;
- Cultura de cooperação e participação;
- Autoregulação e melhoria da qualidade do serviço prestado.

As **prioridades de melhoria** assentam e procuram responder, portanto, às propostas e critérios formulados pela avaliação. Todavia, foi igualmente ponderado o âmbito das intervenções e o(s) impacto(s) pretendido(s), bem como a capacidade do agrupamento para reunir e mobilizar os recursos necessários à implementação do plano, para encontrar soluções adequadas e cumprir os objetivos no tempo estipulado, respondendo de forma positiva às expectativas que norteiam o projeto de melhoria.

PRIORIDADE 1 - RESULTADOS		
Objetivo Estratégico – Melhorar os resultados escolares e o ambiente de aprendizagem		
OBJETIVO OPERACIONAL	META(S)	INDICADOR DE REGULAÇÃO
Melhorar os resultados escolares	• Reduzir a discrepância entre a avaliação interna e a avaliação externa (observável nas disciplinas em que se realizam provas de final de ciclo) • Aproximar as médias obtidas pelo agrupamento nas provas de final de ciclo, das médias nacionais • Melhorar as taxas de sucesso nos anos de escolaridade cujos valores sejam inferiores aos da taxa nacional • Procurar manter as atuais taxas de sucesso sempre que esses valores sejam superiores aos nacionais	MISI ENEB Registos internos de avaliação
ESTRATÉGIAS		
• Oferta complementar direcionada para a oficinas de leitura e escrita e da matemática • Reforço das atividades experimentais desde o Pré-Escolar ao 3º ciclo • Apoios educativos direcionados para a matemática, o português o apoio ao estudo		

ESTRATÉGIAS		
• Recurso às novas tecnologias, designadamente à escola virtual como estratégia de ensino-aprendizagem • Coadjuvação em sala de aula nas turmas que revelem maiores dificuldades de aprendizagem • Participação no projeto Testes Intermédios • Programas de tutoria • Programas de acompanhamento pelo Serviço de Psicologia e Orientação • Recurso a grelhas com a identificação de fragilidades e respetivos planos de melhoria, com incidência particularmente em Português, Matemática, Ciências Físico-Químicas e Inglês. • Consagração no horário dos docentes de turmas a necessitarem de um acompanhamento reforçado, de momentos específicos destinados à realização de conselhos de turma • Atualização de conhecimentos metodologias de trabalho estratégias, mediante dinamização de ações de formação para docentes		

OBJETIVO OPERACIONAL	META(S)	INDICADOR DE REGULAÇÃO
Tornar mais consequentes os procedimentos ao nível da supervisão dos resultados académicos	• Complementar os instrumentos de monitorização já existentes com novos instrumentos essencialmente direcionados para o diagnóstico de dificuldades e fundamentação das estratégias a encetar • Desburocratizar os conselhos de turma ano, recentrando-os na sua missão principal – promover o sucesso educativo	Pautas Instrumentos de monitorização Outros registos

ESTRATÉGIAS

• Análise de resultados em sede de Conselho Pedagógico focalizada nas <u>soluções</u> que os conselhos de turma ano (via Plano da Turma) e grupo disciplinar conselho de ano se propõem levar a cabo para melhorar resultados
--

OBJETIVO OPERACIONAL	META(S)	INDICADOR DE REGULAÇÃO
Reduzir os índices de indisciplina em sala de aula	• Reduzir em 2% os índices de indisciplina em sala de aula (ordens de saída e ou outros registos de ocorrências)	Monitorização das situações de (in)Disciplina Outros registos

ESTRATÉGIAS

• Comunicação de <u>todas</u> as ocorrências registadas em sala de aula • Maior envolvimento responsabilização das famílias no acompanhamento dos seus educandos. • Informação célere aos encarregados de educação
--

OBJETIVO OPERACIONAL	META(S)	INDICADOR DE REGULAÇÃO
Manter os níveis residuais de abandono escolar	• Manter as taxas de abandono nos atuais níveis, ou mesmo baixá-los	Registos anuais

ESTRATÉGIAS

• Desenvolvimento de um trabalho de parceria com a CPCJ de Vila Nova de Gaia e outras entidades locais (Gaia Social, Associação de Solidariedade Social da Madalena, Junta de Freguesia, outras)
--

PRIORIDADE 2 – CULTURA DE COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO

Objetivo Estratégico – Reforçar a participação e a cooperação entre pares

OBJETIVO OPERACIONAL	META(S)	INDICADOR DE REGULAÇÃO
Estimular a participação de alunos, pais e pessoal não docente no dia a dia da vida do agrupamento	- Promover a participação dos alunos na vida da escola - Melhorar em 5% a taxa de participação envolvimento comprometimento dos EEs com a escola e o sucesso dos seus educandos	Registos de participação Monitorização da participação dos EEs ao longo do ano Atas das reuniões
OBJETIVO OPERACIONAL	META(S)	INDICADOR DE REGULAÇÃO
Estimular a participação de alunos, pais e pessoal não docente no dia a dia da vida do agrupamento	- Envolver o pessoal não docente nas tomadas de decisão - Melhorar os canais de comunicação escola-família	Monitorização da participação dos EEs ao longo do ano Registos de participação Registos da recolha das opiniões dos EEs acerca das reuniões Atas das reuniões

ESTRATÉGIAS

- Realização de duas reuniões por período entre a direção e os delegados e subdelegados de turma
- Realização de reuniões regulares com os encarregados de educação
- Participação do diretor nas assembleias de pais
- Convocação dos encarregados sempre que se justifique
- Promoção de sessões de formação para pais e encarregados de educação, em parceria com as direções das associações de pais do agrupamento
- Realização de uma reunião por período com o pessoal não docente
- Recurso à página do agrupamento na internet, caderneta do aluno, comunicações internas, jornal local, etc..

OBJETIVO OPERACIONAL	META(S)	INDICADOR DE REGULAÇÃO
Consolidar o processo de articulação curricular nos diferentes órgãos e níveis de educação e ensino	- Estimular nos professores o interesse pelo trabalho em equipa - Promover a partilha de boas práticas em contexto de sala de aula - Assegurar condições potenciadoras de trabalho cooperativo	Instrumentos de planificação Registos de monitorização e avaliação Atas Outros registos

ESTRATÉGIAS

- Consagração nos horários dos docentes de Português, Matemática e 1º Ciclo, de momentos específicos destinados à articulação horizontal | vertical | intraciclos | interciclos
- Observação (voluntária) de aulas entre pares, com vista à partilha de boas práticas
- Coadjuvação em sala de aula
- Permutas entre docentes

PRIORIDADE 3 - AUTOREGULAÇÃO E MELHORIA DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO

Objetivo Estratégico – Consolidar procedimentos promotores de uma reflexão crítica e avaliação sistemática

OBJETIVO OPERACIONAL	META(S)	INDICADOR DE REGULAÇÃO
Promover uma cultura de escola que consubstancie a tomada de decisões ao nível do planeamento e gestão da ação educativa em práticas sistemáticas de autoavaliação	• Consolidar processos ao nível da autoavaliação • Divulgar, monitorizar e avaliar os processos de melhoria • Incentivar os professores à reflexão sobre as suas práticas pedagógicas • Ancorar a tomada de decisões no âmbito da ação educativa em torno da dialética “que problemas? que soluções?”, que deverá ser refletida nos documentos que materializam formalmente a tomada de decisões	Atas Relatórios anuais de cada estrutura orgânica Planos de melhoria Outros documentos em uso no agrupamento Registos de progresso

ESTRATÉGIAS

- Reestruturação (ao nível da composição, orgânica e metodologias de trabalho) do grupo responsável pela(o) autoavaliação | observatório da qualidade do agrupamento
- Elaboração, divulgação, monitorização e avaliação dos planos de melhoria
- Elaboração de relatórios anuais por parte de cada uma das estruturas orgânicas
- Incorporação dos resultados da avaliação interna e externa e da autorreflexão no dia-a-dia da vida da comunidade escolar – na reformulação dos documentos estruturantes; na gestão das atividades; na organização; nas práticas profissionais;

RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MELHORIA

A implementação do Plano de Melhoria, a par dos coordenadores de departamento, envolve coordenadores de outras estruturas intermédias, bem como docentes a quem foram atribuídas missões muito específicas, devidamente explicitadas no quadro que se segue:

Correia da Silva	Diretor – Coordenador Geral
Armanda Amorim Clara Lopes Fernanda Costa José Carlos Moura Luísa Valido Virgínia Leite	Coordenadores de departamento Coordenadores gerais de área científica
Alexandra Costa Alexandra Lopes Cardoso Graça Mendes Hermínia Gonçalves Isolina Figueiroa Paula Fernandes Paula Silva Valentim Pires	Inglês – 2º e 3º ciclo articulação com as AECs CFQ e reforço das atividades experimentais no 3º Ciclo Articulação e resultados ao nível do 1º ano de escolaridade Articulação e resultados ao nível do 4º ano de escolaridade Articulação e resultados ao nível do 3º ano de escolaridade Articulação e resultados ao nível do 2º ano de escolaridade Português Matemática
Cristina Castelo Branco	Promotora da partilha de boas práticas em sala de aula
Nantília Novo	Supervisão do projeto “À DESCOBERTA DA CIÊNCIA NA EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR E 1º CEB”
Maria do Carmo Martins	Supervisão das orientações focalizadas nas Direções de Turma
João Oliveira	Coordenador do Observatório da Qualidade

NOTA FINAL

Em jeito de conclusão, o presente Plano de Melhoria teve, sobretudo, em consideração os relatórios de avaliação interna e externa, que reconhecem a necessidade desta organização escolar introduzir melhorias em três áreas essenciais do seu desempenho: resultados escolares; cultura de cooperação e participação; autorregulação e melhoria do serviço prestado.

Trata-se de um programa de desenvolvimento deliberado, planificado e duradouro, comprometido com o bom desempenho da organização e das pessoas para a melhoria contínua dos serviços que presta e focado na mudança e na resolução de um conjunto específico de problemas previamente diagnosticado. Estende-se no tempo e pressupõe o envolvimento de todos os atores educativos, assim como a recolha e análise regular de evidências de desempenho.