



2013-2017

PLANO DE MELHORIA DA ESCOLA

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS VIEIRA DE ARAÚJO

Vieira do Minho, dezembro de 2013



SUMÁRIO

Introdução	2
1- Ponto de partida	3
a) Relatório da Comissão de Autoavaliação	3
b) Relatório da Avaliação Externa	6
c) Relatório das Estruturas de Gestão e Parceiros	7
2- Componentes do Plano	7
a) Calendário	7
- Cronograma de atividades	
b) Plano de desenvolvimento	9
c) Prioridades do plano de melhoria	11
d) Ações	14
e) Intervenientes	14
f) Monitorização, avaliação e divulgação	15
3- Desenvolvimento Estratégico	16
Considerações finais	21

Índice de tabelas e quadros

Quadro 1: Cronograma de atividades	8
Tabela 1: Fases do Plano de Melhoria	10
Quadro 2: Sistematização das prioridades do plano estratégico de melhoria	17

INTRODUÇÃO

Um Plano de Melhoria da Escola compreende um conjunto de procedimentos e estratégias organizadas e implementadas com o objetivo de promover a melhoria dos processos educativos e aumentar a eficácia dos mesmos. Este Plano deverá ser um processo contínuo comportando várias etapas consideradas basilares e fundamentais para a sua implementação efetiva e bem-sucedida.

Quando uma Escola/Agrupamento apresenta o seu Plano de Melhoria pretende a mudança de práticas e formalizar um compromisso de melhoria do seu desempenho, devendo estabelecer as condições objetivas de como essa melhoria será alcançada.

Ao elaborar o Plano de Melhoria deverá atender ao estabelecido no seu Projeto Educativo de Agrupamento, onde se explicitam os princípios, os valores, as metas e estratégias a cumprir na sua função educativa.

O Plano resulta do diagnóstico desta organização escolar, formulado a partir das conclusões da avaliação interna e da avaliação externa do agrupamento, efetuadas no último trimestre do ano letivo 2012/2013.

Apresenta-se um programa planificado e comprometido com o empenho da comunidade escolar para a melhoria dos serviços que presta e centrado na mudança, nomeadamente na resolução de problemas específicos, previamente identificados.

Regista, igualmente, a visão e a estratégia expressas nos documentos orientadores do Agrupamento, na análise sobre os resultados da avaliação e nas sugestões e áreas de melhoria avançadas quer pela avaliação interna, da responsabilidade da equipa de Autoavaliação, quer avaliação externa, da responsabilidade da Inspeção Geral de Educação (IGE). Foram esses os alicerces para a definição e aplicação do planeamento estratégico, uma vez que elucidou o que a organização faz bem e quais os aspetos a melhorar.

Surgindo como resultado do relatório de autoavaliação e da análise do relatório da avaliação externa, baseia-se assim em evidências e em dados recolhidos tendo em conta a perspectiva dos alunos, encarregados de educação, docentes, pessoal não docente e da equipa da IGEC.

1. PONTO DE PARTIDA

a) Propostas de melhoria da Comissão de Autoavaliação

Com base nos resultados obtidos no processo de recolha de dados junto da a Comunidade Educativa, a Comissão sumariou algumas estratégias de melhoria para abreviar os pontos fracos identificados e reforçar os pontos fortes. A recolha de dados incidiu sobre a dimensão Prestação do Serviço Educativo e também serviços da escola.

1.º Ciclo

Quanto à *Prestação do Serviço Educativo* é importante que os alunos sejam informados sobre as atividades planificadas e lhes seja explicado a inclusão das atividades de acordo com o Projeto Educativo do Agrupamento. Além das reuniões trimestrais com os Delegados de Turma, poderão ser realizadas assembleias de escola para alunos, e mesmo encarregados de educação, sobre os aspetos em que sentem menos informados e/ou consideram existir um nível de satisfação inferior.

É importante que este público tenha conhecimento dos serviços existentes na Escola e na forma como os pode utilizar para satisfazer as suas necessidades. Uma forma de promover esta partilha poderá ser através de notícias nos jornais locais, realização de folhetos informativos e descrição mais explícita no sítio web do Agrupamento, e também recorrendo às publicações do Agrupamento, nomeadamente o Jornal Vernária, que é publicado trimestralmente, e ao Clube do Jornalismo.

Além dos alunos do 4.º ano visitarem a escola sede do Agrupamento no final de ciclo, também os seus encarregados de educação deverão ser convidados a conhecer a escola, de modo a preparar a entrada dos educandos nesse espaço. Estas atividades deverão ocorrer em período de interrupção de atividades letivas.

2.º Ciclo, 3.º Ciclo e Secundário

Aconselha-se a realização de campanhas de informação aos alunos e EE sobre o **funcionamento do ASE e da sala de estudo**, definindo claramente os seus propósitos enquanto serviços da escola. Deverá haver informação em local público e bem referenciado para que todos os alunos possam aceder aos serviços e utilizá-los de forma útil e eficaz. Não obstante, a Comissão considera pertinente a existência, sempre que possível, de um docente na sala de estudo, de forma permanente, para que exista uma melhor rentabilização do espaço, permitindo apoiar os alunos que procurem este

espaço. Os alunos encaminhados para este espaço levam tarefas a realizar, no entanto, seria importante a construção de um dossier com exercícios e trabalhos, actualizados e fornecidos pelos docentes de todas as áreas, para colmatar possíveis necessidades de apoio aos alunos. Considera-se igualmente pertinente a realização contínua do registo das atividades realizadas no espaço, pois só assim se poderá efetuar uma avaliação do serviço mais completa e realista. Ainda em relação à sala de estudo verifica-se a necessidade de torná-lo num espaço mais agradável, nomeadamente recorrendo à sua decoração (pintura), tentando manter um espaço mais agradável para os alunos.

É notória a necessidade de proceder a **melhorias no serviço do refeitório** escolar, tornando-o mais atrativo para os seus utentes. A sugestão de insistir na monotorização do serviço e verificação das ementas. No espaço do refeitório poderá existir um espaço de sugestões em local fixo.

Relativamente aos EE, poderá ser realizado um pequeno questionário para aferir do conhecimento efetivo do serviço do refeitório, e detetar as especificidades da insatisfação dos seus educandos, conhecendo por exemplo com que frequência consultam as ementas na página Web do Agrupamento. Os EE quando se deslocam à escola devem ser informados sobre as condições do refeitório e conhecer as suas ementas, que devem estar afixadas em zonas de acesso aos EE, para que não formem as suas opiniões com base unicamente nas versões dos educandos, sejam capazes de confirmar se realmente existe um serviço de qualidade no refeitório.

Outro dado relevante, e que deverá ser supervisionado, é o número de alunos beneficiários do apoio da ASE que não utilizam devidamente o serviço do refeitório. Verificando-se a regularidade desta ocorrência deverão ser contactados os respetivos EE, podendo suceder a suspensão desse apoio, que não está a ser usufruído devidamente.

Quanto às **condições do pavilhão desportivo**, referenciado por um grande número de inquiridos como menos satisfatório, a sugestão passa por tentar melhorar as condições de canalização e climatização do espaço. Por outro lado, sugere-se a realização de atividades lúdicas e de lazer neste espaço, não só com a participação de alunos, mas também dos seus EE.

Tendo o **peçoal não docente revelado falta de conhecimento sobre a satisfação dos vários serviços da escola**, sugere-se o sistema de rotatividade do pessoal, para que todos tenham conhecimento do global funcionamento da escola.

Em relação à *Prestação do Serviço Educativo* importa que alunos e encarregados de educação sejam informados sobre **políticas de articulação e planificação de atividades**, quer através da página Web do Agrupamento, quer através do Jornal Vernária e também outras publicações locais.

É vital que o Agrupamento proceda a novas, e diversificadas, estratégias para **promover a sua oferta educativa** junto dos elementos da comunidade, pois uma grande parte dos respondentes deste estudo manifestou falta de opinião sobre o assunto. Os encarregados de educação dos alunos em fim de ciclo devem ser auscultados, além dos próprios alunos, sobre as expetativas escolares e profissionais destes, recolhendo deste modo dados relevantes para que a oferta educativa seja direcionada para esses interesses e expetativas. Outra sugestão prende-se com inquéritos ou sondagens efetuadas na escola para apurar os interesses e motivações dos alunos, nomeadamente através da página Web. Nas reuniões com os EE deve ser partilhada de forma mais regular informação relativa à oferta de escola e ao Projeto Educativo. A Comissão entende que uma maior participação dos EE nos processos de ensino/aprendizagem dos seus educandos é um requisito essencial para a melhoria do serviço educativo.

Vários grupos de respondentes indicaram como menos positivo as medidas tomadas pela escola para evitar o abandono escolar e absentismo. Neste caso sugere-se que os encarregados de educação sejam informados através de comunicados internos e de sessões de informação que incida sobre a importância e a obrigatoriedade do ensino. Por outro lado, sugere-se uma maior intervenção da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens. Em casos excecionais, deverá o Agrupamento ativar uma tutoria, que acompanhe e analise o caso em particular.

b) Relatório da Avaliação Externa

A análise do relatório da avaliação externa permitiu identificar algumas sugestões de melhoria que pretendemos organizar em quatro eixos fundamentais: articulação curricular; supervisão da prática letiva; formação do pessoal docente e não docente; e consolidação do processo de autoavaliação.

Apresentamos, de forma detalhada, as áreas indicadas como prioritárias pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), aludindo aos vários domínios onde se

incorporam, e onde o Agrupamento deverá incidir prioritariamente no seu plano de melhoria:

Domínio do quadro de referência da avaliação externa: Resultados

- Recolha de informação sobre o percurso escolar ou profissional dos alunos, após terminarem a sua escolarização no Agrupamento, com vista a conhecer o impacto das aprendizagens e da oferta educativa dos alunos no desenvolvimento da comunidade local.

Domínio do quadro de referência da avaliação externa: Prestação do Serviço Educativo

- A generalização das estratégias promotoras da articulação curricular a nível interdepartamental e dos conselhos de turma, de modo a assegurar a sequencialidade das aprendizagens, a diferenciação pedagógica e a melhoria dos resultados escolares dos alunos;

- A supervisão da prática letiva em sala de aula, enquanto estratégia facilitadora da monitorização da eficácia do planeamento individual e do desenvolvimento profissional dos docentes;

Domínio do quadro de referência da avaliação externa: Liderança e Gestão

- A participação do pessoal não docente e pais e encarregados de educação na elaboração dos documentos estruturantes e na definição de prioridades educativas que apoiem a tomada de decisão;

- Definição de um plano interno de formação para os docentes e não docentes, de forma a valorizar o seu desenvolvimento profissional;

- Elaboração de um plano de melhoria, com mecanismos explícitos e estruturados de monitorização sistemática dos processos, tornando mais eficazes os procedimentos de autoavaliação.

c) Relatório das Estruturas de Gestão e Parceiros

Ainda internamente, o Agrupamento procedeu à avaliação das estruturas de gestão e parceiros, apurando um conjunto de pontos fortes e pontos fracos assentes nas prioridades descritos no Projeto Educativo. Assim, considera-se, igualmente

pertinente considerar essas observações na elaboração Plano de Melhoria, no sentido de atingir uma melhoria concertada e alargada a todos os serviços do Agrupamento.

De acordo o referido relatório abreviaram-se as seguintes prioridades:

- a) Fraco **envolvimento de alguns encarregados de educação** na vida escolar dos seus filhos;
- b) **Falta de responsabilidade e expetativas** reduzidas de alguns alunos;
- c) **Falta de hábitos/métodos** de leitura e estudo;

2. COMPONENTES DO PLANO

a) Calendário

O presente plano tem um horizonte temporal de 4 anos. Estes prazos justificam-se pela ordem das intervenções e condições de execução dos objetivos estipulados.

Reveste-se de profundidade, compreendendo áreas de intervenção diferenciadas que se fazem valer da coerência concedida pelas interligações existentes entre elas.

Prevê a melhoria por fases de desenvolvimento, expressas por objetivos. Estende-se no tempo e pressupõe o envolvimento de todos os atores educativos, assim como a recolha e análise frequente de evidências de desempenho.

Apona as fraquezas do Agrupamento e responde a cada uma destas com ações de melhoria apropriadas, tendo em conta os seus objetivos estratégicos.

Para uma melhor compreensão da calendarização e concretização do plano apresentamos o cronograma de atividades, que permite visualizar a sequência de ações.

b) Plano de desenvolvimento

Fundamentalmente, assenta em três grandes marcos referenciais e sequenciais:

Fase 1 – Plano de Melhoria da Escola: Identificação das necessidades, dificuldades e problemas dos alunos, dos professores e da comunidade educativa.

Nesta fase a Direção deu conhecimento do relatório emanado pela equipa da IGEC e procede ao levantamento das sugestões dos docentes, dos encarregados de educação, dos alunos e do pessoal não docente, relativamente às áreas assinalados no relatório da IGEC como prioritárias. As propostas são solicitadas em sede de Conselho Pedagógico, que deverão recolher as propostas a incluir no plano de melhoria, que devem ser aprovadas em Conselho Geral, onde estão representantes dos vários elementos da comunidade educativa. Tal como refere o relatório da IGEC, os intervenientes deverão permitir uma “articulação com a administração educativa e com a comunidade em que se insere” (pág. 1).

Fase 2 – Processo de implementação do Plano de Melhoria da Escola: Implementação de estratégias que visam aumentar a eficácia da escola.

Após a receção das várias sugestões, a Direção escolhe os elementos para a redação do plano de melhoria e discrimina todo o processo da sua implementação, nomeadamente a identificação das estratégias e ações a realizar por forma a executar o plano, incluindo todo o dispositivo logístico que deverá ser posto à disposição. Este plano deverá ser dado a conhecer a toda a comunidade educativa, nomeadamente através da sua publicação na página web do Agrupamento.

Fase 3 – Avaliação e Comunicação dos resultados: avaliação das estratégias e dos sucessos alcançados.

Ao longo do desenvolvimento do plano deverá ser concretizada uma avaliação intermédia do mesmo, verificando-se a eficácia das estratégias escolhidas, podendo ser necessário uma reapreciação das mesmas. No final de cada ano letivo será elaborado um relatório final, que dará conta dos resultados esperados e dos resultados

atingidos. Estas etapas da avaliação serão da responsabilidade da equipa responsável pela implementação, monitorização e avaliação do plano de melhoria.

Na tabela seguinte apresentam-se, de forma mais sucinta, por ordem de prioridade, as fases atrás descritas do plano de melhoria, com a identificação das várias etapas consecutivas que sustentam o presente plano.

Tabela 1: Fases do plano de melhoria

Fases	Passo	Efetuada	Não efetuada
Fase 1 – Plano de Melhoria da Escola	1. Obtenção do compromisso da Escola em iniciar um Plano de Melhoria da Escola em tempo definido.	___/___/___	<input type="checkbox"/>
	2. Identificação de um responsável pelo plano de melhoria da escola;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
	3. Identificação das necessidades/prioridades específicas da Escola;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
	4. Concretização dos princípios estratégicos e das prioridades em estratégias de melhoria concretas;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
Fase 2 – Processo de implementação do Plano de Melhoria na Escola	5. Identificação dos agentes envolvidos por cada estratégia de melhoria;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
	6. Formação dos agentes envolvidos em cada estratégia de melhoria;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
	7. Estabelecimento de um cronograma para o plano de melhoria;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
	8. Estabelecimento dos indicadores do impacto de cada estratégia;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
	9. Estabelecimento dos procedimentos de avaliação do impacto de cada estratégia e do plano total;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
	10. Implementação dos esforços de melhoria;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
	11. Avaliação do processo de implementação das estratégias de melhoria;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
	12. Avaliação do impacto de cada estratégia de melhoria e avaliação do plano de melhoria no seu todo;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
Fase 3 – Avaliação e Comunicação dos Resultados	13. Integração da informação dos vários agentes envolvidos no plano de melhoria;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
	14. Apresentação do relatório de atividades de melhoria;	___/___/___	<input type="checkbox"/>
	15. Análise e divulgação dos resultados obtidos.	___/___/___	<input type="checkbox"/>

c) Prioridades do Plano de Melhoria

Abreviando os resultados obtidos pelas avaliações interna e externa procede-se à identificação das prioridades do plano de melhoria.

Prioridade P1 – Resultados

Objetivo Estratégico: *Efetuar o levantamento de informações sobre o percurso escolar dos alunos.*

Neste objetivo estabelece-se como meta a atingir a recolha de dados de 65% dos alunos, como amostra representativa. Considera-se imperativo recolher dados de todas as turmas que concluíram o 12.º ano do ano letivo anterior, sendo 3 do ensino regular e 2 turmas de Cursos Profissionais, pelo que o valor referencial de 65% será significativo. Pretende-se recolher dados significativos de cada uma das turmas por forma a perfazer uma amostra de 65%.

Prioridade P2 – Prestação do Serviço Educativo

Objetivo Estratégico: *Reforçar estratégias de comunicação, articulação curricular e colaboração pedagógica.*

Pretende-se quantificar as reuniões realizadas com o objetivo de articulação curricular, assim como conhecer (do ponto de vista qualitativo e quantitativo) o número de atividades realizadas para cumprimento dessa articulação, com identificação dos intervenientes, das atividades desenvolvidas e com a respetiva descrição dos resultados alcançados.

Objetivo Estratégico: *Efetuar uma supervisão da prática letiva em sala de aula.*

Com este objetivo pretende-se efetuar uma supervisão pedagógica coadjuvante entre pares, que visa a melhoria do desenvolvimento profissional dos docentes, especificamente no quadro das suas atividades curriculares, pedagógicas e didáticas.

Neste âmbito, será implementada uma supervisão regular da prática letiva, com a identificação de práticas curriculares e pedagógicas, de materiais diversificados utilizados durante as aulas, tipologia de trabalho (individualizado, grupo, pesquisa, etc.), partilha de materiais entre docentes do mesmo grupo disciplinar, entre outros

procedimentos. Na percepção e consolidação deste objetivo, terão um papel decisivo os coordenadores de departamento e de grupo disciplinar. Esta supervisão obedecerá a critérios devidamente explicados e negociados com os docentes, com o intuito de contribuir para o seu enriquecimento profissional, não assumindo, clara e decididamente, um carácter avaliativo.

Objetivo Estratégico: Incentivar uma maior participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos alunos.

Pretende-se identificar valores quantitativos da participação dos encarregados de educação nas reuniões em que são convocados, mas também conhecer os valores da participação dos encarregados de educação, que por iniciativa própria se dirigem à escola para melhor acompanhar o processo de aprendizagem dos educandos. Igualmente se pretende aferir dos valores de participação dos encarregados de educação e pais nas atividades pedagógicas para as quais são convocados, tendo a Associação de Pais um papel preponderante na sua captação.

Objetivo Estratégico: Promover atividades que visem o aumento da responsabilidade e das expetativas escolares dos alunos.

Para conseguir aumentar as expetativas dos alunos pretende-se intensificar algumas parcerias, nomeadamente com Associação de Pais e Encarregados de Educação, com Associação de Estudantes e com Universidades, que através de palestras, sessões de esclarecimentos e mesmo algumas visitas de estudo poderão contribuir para o aumento das responsabilidades e expetativas dos alunos.

Prioridade P3 – Liderança e Gestão

Objetivo Estratégico: Promover uma maior participação de pessoal não docente, pais e encarregados de educação na elaboração dos documentos estruturantes.

Sempre que algum dos documentos internos do Agrupamento estiver em debate público deverá ser registada a opinião de uma amostra significativa do pessoal não docente, e também dos representantes dos encarregados de educação por nível de ensino (40%).

Objetivo Estratégico: definir um plano de formação para pessoal docente e não docente por forma a valorizar o seu desenvolvimento profissional.

O Agrupamento solicitou a todos os grupos disciplinares e ao pessoal não docente a indicação de sugestões para possíveis formações, sejam de carácter contínuo ou sessões de esclarecimento. Esses dados depois de compilados e analisados serão considerados basilares na elaboração do Plano de Formação do Agrupamento. Todavia, a sua concretização dependerá em grande escala das parcerias, nomeadamente com Centro de Formação Sá de Miranda e Universidades.

Objetivo Estratégico: Acentuar a promoção da oferta educativa junto da Comunidade Educativa e Comunidade Local.

O Agrupamento propõe-se promover maior número de sessões, quer de apresentação de atividades locais, quer de sessões de esclarecimento sobre possíveis saídas profissionais que se direcionem para os interesses dos alunos. Nesse sentido, também serão auscultados encarregados de educação e alunos para melhor conhecimento das suas motivações e expectativas educativas e profissionais. Salienta-se o facto de já se realizarem algumas atividades nesse sentido, nomeadamente a Feira das profissões e de orientação vocacional.

Prioridade P4 – Serviços da Escola

Objetivo estratégico: Desenvolver esforços para a melhoria de funcionamento dos serviços ASE, Sala de Estudo, refeitório e pavilhão escolar.

Pretende-se implementar uma monitorização sistemática do serviço da cantina escolar, com docentes e pessoal não docente como utilizadores do mesmo.

Relativamente à sala de estudo, será implementado um sistema de registo de sumários das atividades nesse contexto, e os alunos que a utilizam devem fazer uma autoavaliação das atividades desenvolvidas.

d) Ações

Pretende-se que a concretização dos objetivos acima descritos resultem de um trabalho amplamente participado pela comunidade educativa, pelo que se procurará auscultar todos os atores, fazendo a apreciação das suas sugestões, que integrarão o plano. Para tal, será essencial a criação de um ambiente propício à partilha de informação entre os vários intervenientes, através da realização de reuniões de trabalho para acompanhamento e monitorização das ações, incluindo um aparelho logístico e comunicativo adequado. Posteriormente, serão elaborados relatórios de avaliação dos processos e resultados da ação específica de melhoria e do plano global. Para melhor compreender a intervenção dos vários quadrantes da comunidade remetemos para o quadro 2.

e) Intervenientes

Os principais intervenientes do plano despontam das estruturas de administração e gestão do agrupamento, que serão rentabilizadas como principais motores da melhoria. Acresce a necessidade de associar os vários intervenientes às áreas consideradas prioritárias pela equipa de avaliação do IGEC. A estes juntar-se-ão outras pessoas, equipas ou grupos que, pelas funções que desempenham, e/ou por critérios de representatividade, constituir-se-ão como uma mais-valia para a prossecução dos objetivos previstos.

Não obstante, decorre do próprio plano de melhoria, da sua amplitude, a criação de um grupo de trabalho especificamente constituído, para proceder à sua implementação, monitorização, avaliação, análise e divulgação dos resultados obtidos.

Caberá a esta equipa específica a definição da agenda global do plano, integrando a implementação das estratégias, instrumentos de planificação e avaliação do seu desenvolvimento. Serão elaborados relatórios intermédios anuais, preparando a sua continuidade com base nos resultados atingidos, e um relatório final de avaliação.

A monitorização constante é essencial para a concretização do plano, ou seja, uma análise de dados contínua é essencial para identificar as prioridades da Escola e definir as estratégias direcionadas para a sua melhoria. Posteriormente é necessário proceder à avaliação dessas estratégias e realizar os ajustes necessários no plano inicial.

Para conhecer todos os intervenientes do plano remetemos para o quadro 2.

f) Monitorização, avaliação e divulgação

A implementação de um plano desta amplitude implica uma monitorização constante para que se verifique o efeito das mudanças operadas, assegurando desta forma que não existe uma deslocação no sentido pretendido. A autoavaliação regular e sistemática às ações de melhoria implementadas permite a realização de reajustes necessários, orientados para os objetivos desejados e estipulados. Os prazos estipulados preveem uma monitorização de acordo com o cronograma de ação, onde os prazos estão devidamente estabelecidos para a consecução de cada uma das ações previstas.

O plano prevê a utilização de mecanismos e de instrumentos de monitorização, compreendendo igualmente momentos de análise, verificação e avaliação dos resultados em grelhas, tabelas e relatórios, incluindo o resultado das reuniões realizadas para o efeito.

A análise do nível de concretização dos objetivos e dos resultados alcançados permitirão identificar a mudança e o progresso alcançados, servindo, por conseguinte alicerçar ações futuras.

Os resultados obtidos por cada ação de melhoria em particular e pelo plano no global devem ser alvo de análise e reflexão, devendo ser produzida uma divulgação, por um lado, sectorial e, por outro, uma divulgação mais alargada junto da comunidade educativa. O que quer dizer que, no final do cada ano letivo deverá ser feita a divulgação de todo o conjunto desses dados devidamente sistematizados e apurados, com os respetivos índices de consolidação de cada objetivo estratégico.

3. DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia de desenvolvimento do plano prevê que a mudança desejada faça parte da agenda desta organização escolar e das pessoas que nela trabalham, que com ela se relacionam, ou que a procuram pelos serviços que presta. A pertinência do plano deve ser reconhecida por todos.

A implementação do plano de melhoria do Agrupamento prevê a distribuição de tarefas, a definição de suportes de informação e comunicação entre os elementos de trabalho e entre estes e a gestão; a criação de instrumentos de trabalho eficientes; a definição de momentos de verificação frequentes; a realização de uma avaliação que enfatize as diferenças entre o ponto de partida e o ponto de chegada de cada ação e o impacto alcançado, com base em critérios predefinidos.

Também se reforça a necessidade do registo de todos os processos e conclusões, assim como se reconhece a importância do trabalho de equipa e a gestão das várias intervenções.

A melhoria só acontecerá se existir uma análise dos resultados, continua e profícua.

O plano deverá ser elaborado e divulgado junto de toda a comunidade educativa, aproveitando-se esse momento para abordar a sua importância para a validação do processo de melhoria desejado pelo Agrupamento. Os dados apresentados, sempre que possível deverão ser quantificados para melhor compreensão do cumprimento das metas estabelecidas.

A sessão de apresentação/divulgação deverá identificar os fundamentos do plano e as suas fases de desenvolvimento junto de elementos representativos da comunidades educativa (pessoal docente, pessoal não docente, encarregados de educação, alunos e comunidade local).

Ao longo do processo de implementação deverão realizar-se outras iniciativas, sempre que se justificar, com o intuito de esclarecer, sensibilizar e envolver os intervenientes directos e indirectos pela sua consecução. Essas iniciativas podem passar por artigos nos jornais locais, por palestras no Agrupamento para grupos específicos que necessitem de mais esclarecimentos.

É neste cenário que se prevê a cooperação de todos para o cumprimento das ações de melhoria e conseqüente implementação de boas práticas.

Quadro 2: Sistematização das prioridades do plano estratégico de melhoria

Prioridade P1 – Resultados				
Objetivo Estratégico - Efetuar o levantamento de informações sobre o percurso escolar dos alunos.				
METAS	OBJETIVOS OPERACIONAIS/ PRIORIDADES	MÉTODOS/ TÉCNICAS/AÇÕES	INTERVENIENTES	INDICADOR DE VERIFICAÇÃO
1. Conhecer o impacto das aprendizagens e da oferta educativa na vida dos alunos e no desenvolvimento da comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o percurso dos alunos que terminaram o 12.º ano de escolaridade durante o 1.º período do ano posterior. - Identificar os alunos que seguem a via escolar e os alunos que entram no mercado de trabalho. - Quantificar alunos que seguem a via escolar e os alunos que entram no mercado de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de entrevista via telefone, com a duração média de 2 minutos (guião explicativo muito simples). - Convidar alguns alunos para transmitir os seus testemunhos junto dos atuais alunos do Agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoal não docente - Docentes - Ex-alunos 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher dados de 65% dos alunos que terminaram o 12.º ano (escolaridade obrigatória no ano antecedente) - Construção de uma grelha de dados quantitativos e qualitativos por turma. <p>Atingir até: Abril/2014</p>

Prioridade P2 – Prestação do Serviço Educativo				
Objetivo Estratégico - Reforçar estratégias de comunicação, articulação curricular e colaboração pedagógica.				
METAS	OBJETIVOS OPERACIONAIS/ PRIORIDADES	MÉTODOS/ TÉCNICAS/AÇÕES	INTERVENIENTES	INDICADOR DE VERIFICAÇÃO
1. Aumentar o nível de articulação curricular e colaboração pedagógica.	- Reforçar a partilha de material, planificações e estratégias entre docentes de diferentes níveis.*	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de atividades conjuntas de diferentes anos de escolaridade (Jogos matemáticos, Concurso Nacional de Leitura; Semana da leitura; palestras de diferentes disciplinas, visitas de estudo) - Aprofundamento da comunicação via eletrónica. - Definição de procedimentos comuns adequados à resolução de problemas e à situação específica de alunos (conselhos de turma). 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes - Coordenadores de Departamento - Conselhos de Turma - Diretor de Turma - Grupo disciplinar - Conselho de Docentes - Coordenadores de ciclo 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de uma reunião mensal de articulação; - Registo de atividades efetivamente realizadas. Por cada atividade realização de grelha síntese descritiva, com indicação de intervenientes, materiais, data, etc. - Índice de sucesso decorrente da realização efetiva das atividades (grelhas e relatórios). <p>Atingir até: Julho/2015</p>

*Articulação com outro objetivo da Prioridade 2 “Efetuar uma supervisão da prática letiva em sala de aula”

Prioridade P2 – Prestação do Serviço Educativo				
Objetivo Estratégico - Efetuar uma supervisão da prática letiva em sala de aula.				
METAS	OBJETIVOS OPERACIONAIS/ PRIORIDADES	MÉTODOS/ TÉCNICAS/AÇÕES	INTERVENIENTES	INDICADOR DE VERIFICAÇÃO
Implementar mecanismos de supervisão/coadjuvação da prática letiva em sala de aula.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer nível de partilha de materiais entre docentes. - Identificar dificuldades globais sentidas pelos docentes no sentido de as minorar. - Criar ferramentas/estratégias de observação através de parcerias pedagógicas. - Conhecer e promover estratégias de planificação de aulas. - Articular estratégias entre docentes e grupos disciplinares. - Conhecer a diversidade de materiais utilizados nas aulas. - Aferir do grau de satisfação dos alunos sobre métodos de ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de ações de acompanhamento (reuniões, parcerias pedagógicas, observação direta voluntária,...) para partilha de: saberes; preocupações; e, atividades comuns, a superação de eventuais dificuldades, o enriquecimento mútuo, isto é, aproveitando a experiência e reflexão de cada um, devendo esta reflexão ser registada em ata de departamento. - Criação/promoção de ações de formação para todos os docentes do Agrupamento com base em temáticas transversais. * 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenadores de departamento - Coordenadores de Conselho de Docentes - Docentes/pares - Conselho Pedagógico - Grupos disciplinares 	<ul style="list-style-type: none"> - Partindo das grelhas de observação em sala de aula, preparadas previamente deverão ser observados os seguintes aspetos: material utilizado, relação pedagógica, elementos perturbadores, estratégias de ensino, relação entre aluno professor, etc. - Análise de grelhas de observação, quantificando as dificuldades, os materiais mais utilizados, os constrangimentos, etc. - Produção de relatório - Reuniões de trabalho com registo de ata - Relatórios sobre os dados das grelhas de observação. <p>Atingir até: Julho/2015</p>
Objetivo Estratégico: Incentivar uma maior participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos alunos.				
METAS	OBJETIVOS OPERACIONAIS/ PRIORIDADES	MÉTODOS/ TÉCNICAS/AÇÕES	INTERVENIENTES	INDICADOR DE VERIFICAÇÃO
Aumentar a presença e participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar maior participação dos pais e EE nas atividades escolares. - Identificar nível de interesse/expectativas dos pais e EE no processo educativo dos seus educandos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de reuniões trimestrais - Realização de palestras e sessões informativas e formativas, de sensibilização de pais e EE para a necessidade e importância de acompanharem a vida escolar dos seus educandos - Promoção e divulgação das prestações positivas dos alunos junto da comunidade escolar. - Participação dos EE em projectos/actividades da Escola/turma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diretores de turma - Docentes - Pessoal não docente - Conselho Pedagógico - Associação de Pais e EE - Direção - Conselho Pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> - N.º de reuniões com DT, com registo quantitativo de presenças, com produção de ata. - Grelha de dados com participação de EE nas atividades promovidas no Agrupamento (com valores quantificáveis). - Nível de participação autónoma dos EE (sem convocatória). - Respostas de inquéritos aos EE sobre o Serviço Educativo Prestado na Escola. <p>Atingir até: Julho/2015</p>

*Articulação com outro objetivo estratégico da Prioridade 3, “definir um plano de formação para pessoal docente e não docente por forma a valorizar o seu desenvolvimento profissional.”

Objetivo Estratégico: Promover atividades que visem o aumento da responsabilidade e das expectativas escolares dos alunos.				
METAS	OBJETIVOS OPERACIONAIS/ PRIORIDADES	MÉTODOS/ TÉCNICAS/AÇÕES	INTERVENIENTES	INDICADOR DE VERIFICAÇÃO
- Aumentar as expectativas escolares dos alunos, que permitam o aumento da responsabilidade pessoal	- Conhecer as expectativas, interesses e motivações dos alunos. - Apresentar diferentes perspetivas da importância da Escola. - Incentivar a continuidade da escolaridade obrigatória.	- Realização de sessões de esclarecimento sobre possíveis saídas profissionais. - Participação de ex-alunos do Agrupamento em sessões de esclarecimento e partilha de experiências. - Participação de pais, EE e elementos da comunidade para transmitir testemunhos de experiências de vida junto de alunos. - Sessões de formação sobre os direitos e deveres dos alunos. - Criação de folhetos e cartazes de incentivo à frequência da escolaridade obrigatória. - Divulgação na página do Agrupamento dos conteúdos informativos e formativos. - Articulação entre oferta educativa e as expectativas dos alunos.	- Associação de Estudantes - Associação de pais e EE - Docentes - Direção - Parecerias locais - Conselho Pedagógico - Parceiros (universidades, instituições locais) - Delegados de turma - Coordenadores de Ciclo	- N.º de sessões de esclarecimento realizadas. - Resultados dos inquéritos aplicados aos alunos, através da análise de respostas dos alunos sobre os seus interesses, motivações e expectativas. - N.º de adesão nas sessões com ex-alunos (mini inquérito). Atingir até: Julho/2015

Prioridade P3 – Liderança e Gestão				
Objetivo Estratégico - Promover uma maior participação de pessoal não docente, pais e encarregados de educação na elaboração dos documentos estruturantes.				
METAS	OBJETIVOS OPERACIONAIS/ PRIORIDADES	MÉTODOS/ TÉCNICAS/AÇÕES	INTERVENIENTES	INDICADOR DE VERIFICAÇÃO
- Consolidar a participação ativa do pessoal não docente e dos encarregados de educação na elaboração dos documentos estruturantes (R.I., PAA, PE)	- Melhoria do desempenho profissional do Pessoal Não Docente, pais e EE. - Promover uma participação mais ativa na vida do Agrupamento do Pessoal não Docente e dos pais e EE. - Valorizar a opinião do Pessoal Não Docente, pais e EE.	- Realização de reuniões trimestrais com a Direção e os representantes do Pessoal Não Docente, pais e EE. - Realização de ações de formação mediante os interesses do Pessoal Não Docente e dos pais e EE. - Criação de uma “Caixa de sugestões” nas várias escolas do Agrupamento, para pessoal não docente, pais e EE.	- Associação de pais e EE - Diretores de Turma - Docentes - Direção - Coordenadores de estabelecimento - Conselho de Turma - Coordenadores de Ciclo	- Grelhas de registo de opinião sobre documentos do Agrupamento. - Grau de participação nas ações promovidas especificamente para EE e pessoal não docente. - Análise das sugestões dadas na “Caixa das sugestões” - Relatório das sugestões da “Caixa das sugestões”. - Atas de Conselho Pedagógico. - Atas de Conselho Geral - Atas de reuniões trimestrais entre Direção e representantes do pessoal não docente, pais e encarregados de educação. Atingir até: Julho/2015

Prioridade P3 – Liderança e Gestão

Objetivo Estratégico - definir um plano de formação para pessoal docente e não docente por forma a valorizar o seu desenvolvimento profissional.

METAS	OBJETIVOS OPERACIONAIS/ PRIORIDADES	MÉTODOS/ TÉCNICAS/AÇÕES	INTERVENIENTES	INDICADOR DE VERIFICAÇÃO
- Implementar um Plano de Formação interno no Agrupamento.	- Realizar formação para docentes e pessoal não docente de acordo com os seus interesses e motivações, de acordo com o perfil de desenvolvimento profissional. - Aumentar o número de sessões de formação no agrupamento. - Mobilizar recursos humanos existentes no Agrupamento para desenvolver a formação.	- Desenvolver sessões de esclarecimento que vão de encontro com os problemas sentidos na escola. - Realizar palestras e ações de formação cujos temas tenham sido sugeridos pelos docentes e pessoal não docente. - Divulgar a formação creditada em diferentes meios internos e externos à Escola.	- Centro de formação - Associação de pais e EE - Docentes - Direção - Parcerias (universidades)	- Número de sessões de esclarecimento - Palestras realizadas - Número adicional de parcerias estabelecidas - Percentagem de participação de docentes e pessoal não docente Atingir até: Julho/2015

Objetivo Estratégico - Acentuar a promoção da oferta educativa junto da Comunidade Educativa e Comunidade Local.

METAS	OBJETIVOS OPERACIONAIS/ PRIORIDADES	MÉTODOS/ TÉCNICAS/AÇÕES	INTERVENIENTES	INDICADOR DE VERIFICAÇÃO
- Melhorar o conhecimento da oferta educativa junto de toda a comunidade educativa e local.	- Intensificar a divulgação da oferta educativa. - Conhecer os interesses e motivações dos alunos. - Aproximar a oferta educativa da realidade laboral local. - Acentuar a articulação com o Centro de Formação Sá de Miranda.	- Criar folheto informativo que divulgue a oferta disponível. - Criar link na plataforma existente para receber sugestões de toda a comunidade (suporte digital). - Realizar sessões de formação junto dos alunos interessados e EE sobre possíveis ofertas educativas, associadas a possíveis saídas profissionais a nível local. - Realizar visitas a espaços da localidade associados a possíveis ofertas educativas. - Divulgação nos meios de comunicação local	- Direção - Departamentos disciplinares - Conselho Pedagógico - Associação de Pais e EE - Instituições locais - Parceiros do Agrupamento - Coordenadores de Ciclo	- N.º de sessões de esclarecimento. - N.º de visitas de estudo à localidade - Grelhas de registo de interesses e motivações dos alunos, com a respetiva análise. - Relatório de análise das conclusões dos dados fornecidos através das grelhas. Atingir até: Julho/2015

Prioridade P4 – Serviços da Escola

Objetivo Estratégico - Desenvolver esforços para a melhoria de funcionamento dos serviços ASE, Sala de Estudo, refeitório e pavilhão escolar.

METAS	OBJETIVOS OPERACIONAIS/ PRIORIDADES	MÉTODOS/ TÉCNICAS/AÇÕES	INTERVENIENTES	INDICADOR DE VERIFICAÇÃO
- Aumentar o nº de utilizadores da cantina escolar e dos utilizadores da sala de estudo. - Diminuir constrangimentos no uso do pavilhão escolar.	- Identificar os constrangimentos na utilização da cantina escolar pelos alunos. - Melhorar as condições de espaço do pavilhão escolar.	- DT deve acompanhar os alunos pelo menos 1 mensalmente na cantina. - Realizar ação de monitorização das refeições, pelos docentes. NOTA: Necessidade de rever a necessidade de existir máquina de comida no Agrupamento, que poderá influenciar a frequência da cantina escolar.	- DT - Alunos - Docentes - Pessoal não docente - Associação de Pais e EE - Coordenadores de Ciclo	- Grelhas de autoavaliação dos alunos - Registo de sumário de atividades na sala de estudo - Verificação dos alunos com ASE no uso da cantina - Registo de valores mensais no uso da cantina Atingir até: Julho/2015

Considerações finais

O Plano apresentado resulta de um processo exaustivo realizado quase em simultâneo pela avaliação interna e pela avaliação externa ao Agrupamento de Escolas.

Os prazos previstos seguem o cronograma apresentado, observando que no final de cada ano letivo será realizada uma avaliação intercalar, considera-se pertinente considerar o prazo do final do ano letivo 2014/2015 para a concretização da globalidade das estratégias delineadas no Plano Estratégico de Melhoria, pois desta forma serão executadas as reapreciações necessárias, bem como delineadas as alterações, possíveis de aplicar no decorrer do ano letivo 2015/2016.

Este plano representa o esforço do Agrupamento para a melhoria sistemática e contínua do seu desempenho e o compromisso possível com a qualidade do serviço público de educação.

Apresenta um planeamento flexível e progressivo, devidamente calendarizado, sujeito a possíveis adaptações ao longo da sua implementação.

Enuncia e calendariza os objetivos de acordo com as prioridades encontradas previamente, apresentando as estratégias para a concretização do plano. Neste sentido deu especial enfoque aos diversos intervenientes focados nas áreas consideradas prioritárias para consolidar uma melhoria do Agrupamento.

Prevê mecanismos de monitorização, controlo, verificação, revisão e divulgação do plano e dos seus resultados. Para a concretização de todas estas etapas considera relevante a necessidade de consolidar os pontos considerados fortes e intensificar as ações para aumentar a eficácia nas áreas a melhorar.

A equipa assume a necessidade de implementar, de forma sistemática, mecanismos de autoavaliação no Agrupamento, tendo presente o compromisso de aumentar a eficácia e impacto do novo ciclo de autoavaliação.

Apreciado favoravelmente no Conselho Pedagógico em ____/____/____

Aprovado em Conselho Geral em ____/____/____