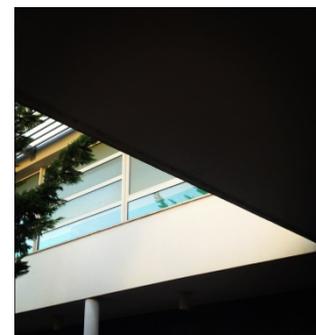
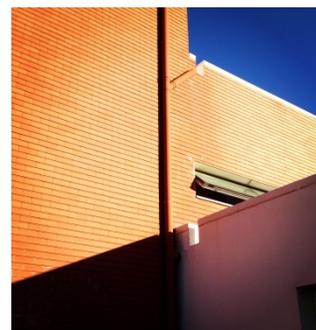
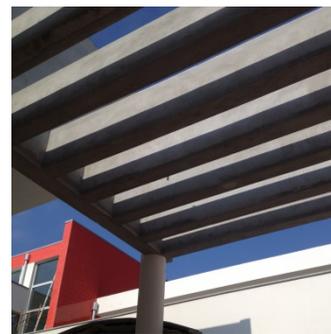


Melhorar o desempenho
Promover o sucesso:
Aprender mais
Aprender melhor



PLANO ESTRATÉGICO DE MELHORIA
2014/ 2017



Agrupamento de Escolas
IBN MUCANA



GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
E CIÊNCIA

“... um fruto não se colhe às pressas. Leva seu tempo, de verde-amargo até maduro-doce..

Mia Couto



Introdução

O Plano Estratégico de Melhoria do Agrupamento, para o triénio 2014 - 2017, insere-se numa estratégia de ação de melhoria continuada, com o enfoque no reforço e na consolidação das práticas, na definição de estratégias e planos de ação consistentes que promovam uma melhoria dos processos de desempenho e dos resultados escolares.

A elaboração e definição deste plano de melhoria teve como referência chave, o relatório da avaliação externa da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), cuja intervenção decorreu entre os dias 28 e 31 de janeiro de 2014 e, ainda, os seguintes indicadores de análise: o Projeto Educativo do Agrupamento; o relatório de autoavaliação 2012/13, elaborado pela equipa de autoavaliação; o plano de Intervenção da Diretora e o Projeto Curricular do Agrupamento.

Neste contexto, foram definidos quatro eixos de intervenção - Integração Curricular das Medidas de Apoio ao Sucesso; Produção de Conhecimento e Sistematização das Práticas Pedagógicas Orientada para os Resultados; Eficácia na Produção do Sucesso Educativo; Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva.

As medidas apresentadas foram integradas no planeamento estratégico do Agrupamento, servindo de suporte estruturante para a elaboração do Plano Anual de Atividades 2014/2015.



Constituem, ainda, indicadores operacionais para que os órgãos de gestão, os departamentos curriculares, as áreas disciplinares, os conselhos de turma organizem o seu trabalho de reflexão, de planeamento e de definição dos respetivos planos de ação.

Assim, o presente Plano Estratégico de Melhoria orienta-se para melhorar os processos e os resultados da acção educativa e subsequentemente o desempenho do Agrupamento, contribuindo para uma maior qualidade, eficiência e eficácia do mesmo.

1. PLANO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

O Plano Estratégico de Melhoria orienta-se em quatro eixos prioritários de intervenção:

- a. Integração Curricular das Medidas de Apoio ao Sucesso;
- b. Produção de Conhecimento e Sistematização das Práticas Pedagógicas Orientada para os Resultados;
- c. Eficácia na Produção do Sucesso Educativo;
- d. Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva.

Cada eixo tipifica-se em: objetivos , metas, ações a realizar, responsáveis, indicadores de desempenho e metas.



Agrupamento de Escolas
IBN MUCANA



GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
E CIÊNCIA

2. Enquadramento estratégico das ações de melhoria

Para além do relatório de Autoavaliação 2012/13, foi definido um conjunto considerado relevante de aspetos a melhorar/sustentar, a partir de outros contributos provenientes dos documentos estratégicos da organização escolar, que assim o enquadram - Relatório de Avaliação Externa de 2013/2014, Projeto Educativo do Agrupamento, Plano de Intervenção da Diretora e Projeto Curricular de Agrupamento

a. Relatório de Avaliação Externa 2013/14

Do relatório de avaliação externa 2013/14 foram consideradas todas as áreas de melhoria nele identificadas:



- A implementação de práticas proactivas e preventivas face às anulações de matrícula nos cursos científico-humanísticos e às desistências nos cursos profissionais
- O reforço da gestão vertical do currículo, como forma de potencializar a sequencialidade e o sucesso das aprendizagens
- O aperfeiçoamento de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula e de metodologias de ensino ativas, direcionadas para a participação dos alunos no seu processo de aprendizagem e para a melhoria dos resultados académicos
- O reforço da supervisão pedagógica como estratégia de melhoria orientada para a rendibilização dos saberes profissionais e para a qualidade das aprendizagens.
- O enfoque do processo de autoavaliação na operacionalização das grandes linhas subjacentes à visão estratégica do Agrupamento, de modo a potenciar o desenvolvimento organizacional

b. Projeto Educativo

O Plano Estratégico de Melhoria integra-se na Visão, Missão, Princípios e Valores Globais do Projeto Educativo do Agrupamento. É um dos instrumentos que visa desenvolver processos de qualidade, consubstanciando o **EIXO IV - AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**, cujos princípios orientadores são:

- Focalização no desenvolvimento de instrumentos e ferramentas de análise e compreensão dos fatores de insucesso e sucesso educativo;
- Criação de um sistema de Pontos de Referência (Benchmarking) do agrupamento (no sucesso, comportamento, faltas etc.);
- Desenvolvimento de um referencial de avaliação institucional do Agrupamento.

O Plano Estratégico de Melhoria integra-se subsidiariamente noutros eixos. A saber:



EIXO II - ESCOLA APRENDENTE

- Instituir o trabalho de reflexão sistemática no Agrupamento a partir dos resultados do observatório de sucesso educativo e da análise das práticas educativas e pedagógicas do Agrupamento;

EIXO III - ESCOLA EM REDE

- Orientação para o sucesso educativo;

EIXO V - PORTEFÓLIO

- Valorização e divulgação da vida do Agrupamento;
- Criação de espírito de pertença / Valorização da vinculação.

c. Projeto de Intervenção da Diretora

O Plano Estratégico de Melhoria integra-se, também, nos Princípios Orientadores do Projeto de Intervenção da Diretora, designadamente nos:

Objetivos Estratégicos

- Promover os saberes.
- Promover a qualidade na organização escolar e na prestação do serviço educativo.



- Promover a participação dos atores e parceiros educativos.
- Potenciar a reflexão e a crítica.
- Promover um ambiente de confiança e de respeito.
- Promover o “bem estar” e a segurança da comunidade escolar.
- Prevenir os comportamentos de risco.
- Promover um sistema de auto-regulação interna.

Estratégias de Melhoria

- Na melhoria dos resultados escolares.
- Na garantia da melhoria da qualidade das aprendizagens.
- Na melhoria de todos os indicadores organizacionais.
- Na melhoria dos modelos de organização e coordenação do trabalho a desenvolver.
- Na melhoria dos canais de comunicação internos e externos.
- No estreitamento das relações com o exterior- comunidade educativa alargada.
- Na melhoria das relações interpessoais (diálogo na tomada de decisões, transparência nas decisões).
- Na melhoria da preservação dos espaços e dos equipamentos.



- Na assunção de uma lógica de responsabilidade.

d. Projeto Curricular de Agrupamento

No âmbito do Projeto Educativo do Agrupamento, o Projeto Curricular é parte integrante do mesmo, constituindo um dos seus principais instrumentos de gestão estratégica, tendo implícita uma estratégia de melhoria contínua ao nível organizacional, nomeadamente na vertente **Organização Escolar e Curricular**.

No *Projeto Curricular do Agrupamento* estão delineadas um conjunto de diretrizes organizacionais e curriculares, plasmada no Plano Estratégico de Melhoria, a saber:

- *Na dinamização de equipas de trabalho orientadas para a melhoria das aprendizagens e para o desenvolvimento de competências/capacidades, através do enriquecimento das aprendizagens realizadas, numa planificação interdisciplinar, suportada por prática diagnóstica, de intervenção conducente ao sucesso;*
- *Na rentabilização dos potenciais humanos e materiais, apontando critérios de funcionalidade de funções, atividades e recursos humanos e materiais das escolas do Agrupamento;*
- *Na exigência da responsabilização de todos os intervenientes, definindo orientações e princípios de monitorização e de avaliação;*
- *Na avaliação rigorosa dos diversos campos de ação, através da definição de orientações metodológicas de ação;*



- *Na objetivação da consolidação das metas de sucesso, através de estratégias concretas de intervenção, nomeadamente a partir de um melhor aproveitamento das atividades de tutorias e dos serviços de psicologia e de educação especializada, em articulação estreita com os encarregados de educação e com os diretores de turma;*
- *Na implementação de projetos que abranjam grupos homogéneos de alunos com diferentes ritmos de aprendizagem e/ou potenciem o desenvolvimento de capacidades e de igualdade de oportunidades;*
- *Na melhoria dos desempenhos académicos ao nível do domínio da língua materna, das línguas estrangeiras, da cultura científica, do raciocínio matemático e das competências digitais e na avaliação externa;*
- *Na valorização da ação do ensino profissional;*
- *Na promoção da disciplina e da ética.*

e. Relatório de Autoavaliação 2012/13



Do relatório de Autoavaliação 2012/13 - Diagnóstico Organizacional, começaram por ser consideradas todas as Oportunidades de Melhoria nele identificadas, verificada a relevância de cada uma em função das respetivas evidencias, e posteriormente cruzadas com os Pontos Fortes elencados.

Paralelamente foram também consideradas as propostas de melhoria/sustentabilidade, provenientes de um processo de análise fina lançado em cada uma das escolas do 1ºC/JI sobre os respetivos resultados.

De todo o processo resultou a formulação final de um conjunto de aspetos a melhorar e/ou sustentar, que foram priorizados de acordo com os procedimentos próprios do modelo C.A.F.



3. Eixos de Intervenção

3.1. Eixo de Intervenção - Integração Curricular das Medidas de Apoio ao Sucesso

Prioridade: a implementação de práticas proactivas e preventivas face às anulações de matrícula nos cursos científico-humanísticos e às desistências nos cursos profissionais.

PROJETO EDUCATIVO	EIXO 1 - OFERTA CURRICULAR		
DOMÍNIO	RESULTADOS		
DIMENSÃO	Resultados académicos - Abandono Escolar no Ensino Secundário e no Ensino Profissional		
EIXO DE INTERVENÇÃO	Integração curricular das Medidas de Apoio ao Sucesso		
Objetivos Estratégicos	Ações a desenvolver	Responsáveis	Indicadores de desempenho
Organizar práticas preventivas do abandono escolar	Ação 1 - Organizar ações de sensibilização para os alunos e encarregados de educação, no início do ano letivo, quanto à necessidade e possibilidade dos alunos de concluírem os respetivos percursos formativos.	Direção Diretores de Turma Docentes SPO Enc. Educação Alunos	Número de ações promovidas pelo Agrupamento.
	Ação 2 - Organizar um roteiro com o conjunto de procedimentos a observar pelo		Elaboração do roteiro



<p>Implementar práticas preventivas do abandono escolar</p>	<p>aluno antes de ser aceite a anulação de matrícula.</p> <p>Ação 3 - Controlar de forma rigorosa e mais eficaz as faltas dadas sem justificação, cumprindo e fazendo cumprir o estabelecido na Lei n.51/2012 (Estatuto do aluno), solicitando a participação dos encarregados de educação no processo motivacional dos estudantes.</p> <p>Ação 4 - Implementar mecanismos de sinalização de situações problemáticas indiciadoras de abandono a partir do 10º ano de escolaridade e/ou 1º ano do(s) curso(s) profissionais</p> <p>Ação 5 -Apurar junto dos Pais e/ou Encarregados de Educação quais os problemas ou constrangimentos que condicionam o sucesso escolar/abandono dos seus educandos.</p> <p>Ação 6 - Intervir numa perspetiva preventiva e de correção, sobre os alunos reincidentes em comportamentos desajustados - Projetos <i>in</i>Disciplina/A Horas Certas.</p>	<p>Direção</p> <p>Diretor de Turma Enc. Educação Alunos</p> <p>Conselho de Turma Diretor de Turma SPO</p> <p>Diretor de Turma Docentes</p> <p>Equipa de Docentes dos Projetos</p>	<p>Número de faltas não justificadas pelo Diretor de Turma.</p> <p>Relatórios de sinalização Atas dos Conselhos de Turma</p> <p>Número de contactos estabelecidos com os E.E.</p>
--	---	---	---



		<p>Diretor de Turma</p> <p>Docentes</p> <p>Assistentes Operacionais</p> <p>Enc. Educação</p> <p>Alunos</p>	<p>Relatórios da equipa coordenadora dos Projetos <i>in</i>Disciplina/A Horas Certas.</p>
METAS			
<p>Diminuir em cada ano letivo considerado 25% o número de anulações no Ensino Secundário e no Ensino Profissional.</p>			

3.2. Eixo de Intervenção - Produção de Conhecimento e Sistematização das Práticas Pedagógicas Orientada para os Resultados

Prioridade: o reforço da gestão vertical do currículo, como forma de potencializar a sequencialidade e o sucesso das aprendizagens.

PROJETO EDUCATIVO	EIXO 2 - ESCOLA APRENDENTE		
DOMÍNIO	PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO		
DIMENSÃO	PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO		
EIXO DE INTERVENÇÃO	Produção de conhecimento e sistematização das práticas pedagógicas orientada para os resultados		
Objetivos Estratégicos	Ações a desenvolver	Responsáveis	Indicadores de desempenho



<p>Melhorar a organização das práticas de trabalho colaborativo/gestão do currículo</p>	<p>Ação 7 - Definir no Conselho Pedagógico formas exequíveis de articulação vertical e horizontal do currículo.</p> <p>Ação 8 - Operacionalizar as diretrizes do Projeto Curricular do Agrupamento.</p> <p>Ação 9- Realização de parcerias pedagógicas entre ciclos.</p> <p>Ação 10- Promover uma articulação vertical do currículo por temáticas em torno de eixos estruturantes.</p> <p>Ação 11 - Atualizar os critérios de avaliação dos alunos.</p> <p>Ação 12 - Estabelecer no início do ano letivo os critérios de atuação e organização do grupo/turma.</p> <p>Ação 13- Realizar reuniões entre docentes dos diferentes ciclos (pré com o 1º ciclo, 1º com o 2º, 2º com o 3º com o secundário), no decurso de cada ano escolar, para articulações curriculares concretas.</p> <p>Ação 14- Elaborar pelo Diretor de Turma, ouvidos os alunos, um balanço trimestral sobre o processo ensino - aprendizagem.</p>	<p>Diretora Coordenadores dos Departamentos Curriculares Coordenadores das áreas Disciplinares Diretores de Turma Docentes Conselhos de Turma Diretor de Curso Conselho de Docentes</p> <p>Diretores de Turma Docentes Conselhos de Turma Conselho de Docentes</p> <p>Diretores de Turma</p>	<p>Elaboração de mapa(s) de articulação do currículo.</p> <p>Planeamentos dos Departamentos Curriculares.</p> <p>Planeamento organizacional</p> <p>Projetos transversais apresentados</p> <p>Definição de critérios de avaliação por ciclo/ano.</p> <p>Monitorização da aplicação dos critérios de avaliação.</p> <p>Número de iniciativas/atividades de articulação promovidas pelo Agrupamento.</p> <p>Relatórios trimestrais do D.Turma</p>
--	--	--	--



	<p>Ação 15- Realizar reuniões entre os professores das AECs e os professores do 1º ciclo.</p> <p>Ação 16- Reforçar o trabalho de articulação entre ciclos.</p> <p>Ação 17- Reforçar a articulação do trabalho interdepartamental.</p> <p>Ação 18- Articular o trabalho pedagógico com e entre os coordenadores de departamento, coordenação pedagógica dos cursos profissionais, diretores de turma.</p>	<p>Conselho de Docentes Parceiros</p> <p>Coordenadores dos Departamentos Curriculares</p> <p>Coordenadores das áreas Disciplinares</p> <p>Diretores de Turma</p> <p>Docentes</p> <p>Conselhos de Turma</p>	<p>Número de iniciativas/atividades de articulação promovidas pelo Agrupamento.</p> <p>Número de tempos previstos para o trabalho colaborativo.</p> <p>Número de iniciativas/atividades de articulação promovidas pelo Agrupamento</p>
METAS			
<p>Aumentar em 25% as iniciativas de coordenação e articulação curricular horizontal e vertical entre os vários níveis de ensino e entre as várias áreas curriculares disciplinares os departamentos.</p> <p>Reforçar em 25% a elaboração de matrizes comuns para os instrumentos de avaliação.</p> <p>Garantir pelo menos dois mecanismos de monitorização e acompanhamento das práticas pedagógicas, da coordenação dos departamentos curriculares e dos projetos.</p> <p>Refletir sobre o balanço trimestral do processo ensino - aprendizagem elaborados pelos Diretores de Turma.</p>			

3.3. Eixo de Intervenção - Eficácia na Produção do Sucesso Educativo

Prioridade: O aperfeiçoamento de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula e de metodologias de ensino ativas, direcionadas para a participação dos alunos no seu processo de aprendizagem e para a melhoria dos resultados académicos.

PROJETO EDUCATIVO	EIXO 2 - ESCOLA APRENDENTE
	PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO



DOMÍNIO			
DIMENSÃO	PRÁTICAS DE ENSINO		
EIXO DE INTERVENÇÃO	EFICÁCIA NA PRODUÇÃO DO SUCESSO EDUCATIVO		
Objetivos Estratégicos	Ações a desenvolver	Responsáveis	Indicadores de desempenho
Melhorar as práticas de ensino	<p>Ação 19 -Definir ao nível dos departamentos curriculares/áreas disciplinares um documento com as estratégias pedagógicas estruturantes a privilegiar.</p> <p>Ação 20 - Criação e funcionamento de ofertas de complemento de currículo e de apoio ao com várias vertentes (tutorias, esclarecimento de dúvidas e preparação para as provas finais e os exames)</p> <p>Ação 21 - Organização de turmas segundo o princípio da homogeneidade relativa com diferentes níveis de proficiência por cada disciplina de intervenção e para cada ano.</p> <p>Ação 22 -Reorganização das medidas compensatórias para os alunos com</p>	<p>Coordenadores dos Departamentos Curriculares</p> <p>Coordenadores das áreas Disciplinares</p> <p>Direção</p> <p>Conselho Pedagógico</p> <p>Direção</p> <p>Conselho Pedagógico</p> <p>Docentes</p> <p>Conselhos de Turma</p> <p>Conselho Pedagógico</p>	<p>Planificações de médio/longo prazo (anuais/trimestrais) tendo em conta o contexto do Agrupamento/projeto curricular de agrupamento e a articulação dos conteúdos e das competências.</p> <p>Número de ofertas de complemento de currículo, e de apoio ao estudo para permitir a todos os alunos colmatar dificuldades de aprendizagem e desenvolver as suas capacidades.</p> <p>Número de turmas segundo o princípio da homogeneidade relativa no (1º Ciclo) e por ano de escolaridade (2º e 3º ciclos).</p>



	<p>dificuldades, garantindo medidas de diferenciação pedagógica.</p> <p>Ação 23-Implementação de parcerias pedagógicas nas disciplinas e nos anos escolares que apresentam maior insucesso.</p> <p>Ação 24 - Implementar metodologias que facilitem a concentração dos alunos em todos os níveis de ensino.</p> <p>Ação 25 - Criar estratégias de remediação conjunta.</p> <p>Ação 26 - Recuperação de conhecimentos e capacidades</p>	<p>Docentes</p> <p>Conselhos de Turma</p> <p>Diretor de Turma</p> <p>Encarregados de Educação</p> <p>Alunos</p>	<p>Número de medidas compensatórias consideradas</p> <p>Número de parcerias estabelecidas</p> <p>Número de iniciativas/atividades desenvolvidas</p>
METAS			
<p>Aumentar em 25% as ofertas de complemento de currículo e de apoio ao estudo.</p> <p>Aumentar em 25% o número de turmas envolvidas em parcerias e/ou organizadas em níveis de proficiência.</p>			



3.4. Eixo de Intervenção - Acompanhamento e Supervisão da Prática Letiva

Prioridade: O reforço da supervisão pedagógica como estratégia de melhoria orientada para a rendibilização dos saberes profissionais e para a qualidade das aprendizagens.

PROJETO EDUCATIVO	EIXO 2 - ESCOLA APRENDENTE		
DOMÍNIO	PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO		
DIMENSÃO	PRÁTICAS DE ENSINO		
EIXO DE INTERVENÇÃO	ACOMPANHAMENTO E SUPERVISÃO DA PRÁTICA LETIVA		
Objetivos Estratégicos	Ações a desenvolver	Responsáveis	Indicadores de desempenho
Melhorar os mecanismos de supervisão pedagógica	Ação 27- Monitorizar o processo de planeamento de modo a assegurar o cumprimento do currículo nacional. Ação 28 - Monitorizar a aplicação dos critérios de avaliação definidos/aprovados pelo Conselho Pedagógico. Ação 29 - Monitorização e acompanhamento das práticas pedagógicas.	Coordenadores dos Departamentos Curriculares Coordenadores das áreas Disciplinares Direção Conselho Pedagógico	Realização de reuniões por grupo disciplinar e ano de escolaridade para preparação dos conselhos de turma de final de período para reflexão prévia sobre as classificações, por disciplina e ano, a atribuir nos conselhos de turma e a definição de estratégias pedagógicas tendentes a melhorar os



	<p>Ação 30- Monitorização do trabalho de articulação entre as diferentes disciplinas, em cada ano / curso Profissional.</p> <p>Ação 31 - Monitorização do trabalho da coordenação de todas as estruturas de orientação educativa.</p> <p>Ação 32- Promover o funcionamento regular de reuniões setoriais entre docentes do mesmo grupo e entre docentes da mesma turma, para partilha de materiais, atividades, e experiências estratégicas e instrumentos de aferição.</p> <p>Ação 33 - Monitorizar/analisar regularmente os indicadores de sucesso organizados por área curricular disciplinar, turma, ano e ciclo de estudos, confrontando-os com as médias nacionais e as metas de sucesso fixadas pelo Agrupamento.</p> <p>Ação 34 - Implementação de hábitos de partilha entre ciclos através da troca de materiais, reuniões em conjunto, lecionação de ciclos diferentes.</p> <p>Ação 35 - Monitorização do trabalho</p>	<p>Conselho Pedagógico</p> <p>Coordenadores dos Departamentos Curriculares</p> <p>Coordenadores das áreas Disciplinares</p> <p>Docentes</p>	<p>resultados escolares e a qualidade das aprendizagens.</p> <p>Nº de reuniões por área disciplinar e ano de escolaridade realizadas por ano letivo.</p> <p>Número de práticas, experiências, projetos e materiais pedagógicos que tenham tido um impacto significativo para a melhoria da qualidade do serviço educativo.</p>
--	--	---	--



	<p>realizado em cada nível de ensino, nomeadamente na gestão da planificação e do trabalho em cada turma.</p> <p>Ação 36 - Elaboração e aplicação de testes intermédios a nível de escola para todos os anos de escolaridade.</p> <p>Ação 37 -Elaborar um roteiro de supervisão que contemple:</p> <ul style="list-style-type: none">-a programação anual da atividade departamental;-a elaboração de planos de melhoria departamental;-o planeamento e desenvolvimento da supervisão pedagógica colaborativa;-as práticas de supervisão e de monitorização: avaliação da implementação e avaliação do progresso;-a troca de experiências e a partilha de estratégias fomentadoras do sucesso educativo.	<p>Direção Conselho Pedagógico</p>	<p>Articulação interdisciplinar evidente nas atividades, nomeadamente no âmbito do Plano Anual de Atividades e dos projetos de trabalho de grupo/turma</p> <p>Elaboração e aplicação de testes intermédios</p> <p>Nº de planos estratégicos e operacionais por departamento curricular /ano letivo.</p>
METAS			
<p>Cumprir o currículo nacional, os programas curriculares e as planificações por nível de ensino/ano de escolaridade/área curricular disciplinar.</p> <p>Melhorar os mecanismos de supervisão colaborativa nos Departamentos Curriculares.</p> <p>Reforçar a coordenação pedagógica e o trabalho cooperativo para produção e seleção de recursos didático pedagógicos; calibragem de instrumentos de avaliação; definição de estratégias de diferenciação pedagógica; partilha de práticas científico pedagógicas relevantes.</p> <p>Implementar a elaboração de um plano de melhoria por Departamento Curricular.</p> <p>Implementar duas vezes em cada ano escolar os testes intermédios a nível de escola para todos os anos de escolaridade.</p>			



Organizar formação interna- três iniciativas- centrada no contexto da escola e formação externa em colaboração com outras instituições de desenvolvimento profissional dirigidas aos interesses organizacionais e necessidades do pessoal docente e não docente.

4. CRONOGRAMA