

Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros



C. M. C. - Conhecer, Melhorar,
Crescer

Plano de Melhoria

Ano lectivo de 2017/2018 e 2018/2019

Modelo CAF EDUCAÇÃO

Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE)
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MACEDO DE CAVALEIROS

Estrutura do Plano

- 1- Introdução
- 2- Conceptualização do processo de autoavaliação e plano de melhoria
- 3- Modelo adotado no processo de autoavaliação
- 4- Metodologia de elaboração do plano de melhoria
- 5- Plano de melhoria
 - 5.1. **Identificação das áreas de melhoria e seu enquadramento nos critérios adotados**
 - 5.1.1. *Gestão e monitorização (Liderança/ planeamento / recursos / processos /*
 - 5.1.2. *Processos de ensino e aprendizagem (Recursos/processos/resultados)*
 - 5.1.3. *Comunicação (Liderança/ planeamento / recursos / processos / resultados)*
 - 5.2. **Planificação das ações estratégicas de melhoria**
 - 5.2.1. *Aspetos a melhorar*
 - 5.2.2. *Ações estratégicas de melhoria*
 - 5.2.3. *Objetivos*
 - 5.2.4. *Metas*
 - 5.2.5. *Intervenientes*
 - 5.2.6. *Calendarização*
 - 5.2.7. *Monitorização e autoavaliação*
- 6- Disposições finais

Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE)
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MACEDO DE CAVALEIROS

1. Introdução

O presente plano de melhoria resulta do processo de autoavaliação implementado pelo Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros durante o ano letivo de 2017/2018 e do qual resultou um relatório caracterizador do seu estado de desenvolvimento quanto aos aspetos fortes e áreas de melhoria.

Neste quadro, o processo de autoavaliação teve como missão identificar os aspetos que possam contribuir para a melhoria da qualidade educativa e dos seus níveis de eficácia e eficiência, estimulando uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade. Baseia-se numa nova abordagem ao trabalho da organização, promovendo de forma colaborativa, processo de reflexão interna sobre os modos como nos organizamos e gerimos os nossos recursos internos e externos para a prossecução dos objetivos de melhoria da qualidade educativa, através das melhores práticas organizativas e pedagógicas.

Deste modo, o plano de melhoria irá conter as ações estratégicas que a equipa de autoavaliação entende propor como merecedoras de prioridade no esforço de melhoria e que, em articulação com as sugestões resultantes da avaliação externa, consubstanciará o plano de melhoria do Agrupamento a implementar nos anos letivos de 2017/2019.

São identificadas as áreas de melhoria, os aspetos a melhorar ou a consolidar, as ações estratégicas de melhoria, os objetivos específicos a atingir, as metas claras e objetivas, os intervenientes envolvidos nas diferentes tarefas, a calendarização no tempo e os mecanismos de autorregulação ou monitorização que nos permita reavaliar com eficácia o seu grau de implementação e sucesso.

2. Conceptualização do processo de autoavaliação e plano de melhoria

O processo de autoavaliação e plano de melhoria enquadram-se no âmbito do disposto na lei n.º 31/2002 de 20 de dezembro, que pretende, nomeadamente:

- Assegurar o sucesso educativo dos alunos, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade de todos os agentes intervenientes na escola;
- Identificar os pontos fortes do Agrupamento, enquanto organização, de forma a desenvolvê-los e valorizá-los como instrumentos e estratégias para o desenvolvimento da qualidade educativa;
- Identificar os pontos fracos do Agrupamento, de forma a reestruturar, princípios e modelos organizacionais e funcionais com vista ao aumento da qualidade educativa;
- Desenvolver, na organização, uma cultura de autoavaliação como estratégia de gestão eficaz dos recursos educativos e das boas práticas organizacionais e pedagógicas.

A escola é hoje e cada vez mais considerada como uma organização aprendente e conseqüentemente deverá adotar mecanismos de autorregulação em função das mudanças emergentes no contexto social, das políticas educativas e dos contextos curriculares e pedagógicos, na procura de novas soluções que sirvam o propósito da melhoria.

Segundo Bolívar (2001) a organização aprende quando otimiza o potencial de formação resultante das experiências acumuladas pelos que nela trabalham, mantendo-se atenta às necessidades de resposta às

Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE)
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MACEDO DE CAVALEIROS

exigências e mudanças externas, institucionalizando, deste modo, um processo de melhoria como um processo permanente, fazendo crescer a organização. As escolas, nesta linha de desenvolvimento, demonstram na prática constituir verdadeiros centros de formação e inovação, realizando processos de investigação-ação cooperativa. Para o autor, a aprendizagem organizativa não se traduz no acumular de aprendizagens individuais, mas gerar redes de colaboração entre os seus membros como forma de desenvolvimento sustentado e partilhado.

A escola é hoje um espaço de cruzamento de culturas que se confrontam no dia a dia, constituindo o espaço escolar como que um “entrepostos cultural”, transformando-a num laboratório de sínteses culturais (Torres: 2008).

As constantes mudanças e alterações que vão caracterizando o sistema social, cultural e tecnológico em que nos encontramos inseridos, obrigam a uma atualização permanente dos objetivos, finalidades e sobretudo processos de trabalho, de forma a corresponder aos resultados esperados, em função das novas necessidades contextuais.

A escola como objeto de estudo, tem motivado inúmeras investigações e reflexões sobre a natureza das mudanças e dos processos de inovação que possam determinar o desenvolvimento da sua qualidade.

Este conceito de inovação, embora se centre mais na sala de aula, pode também envolver a escola na sua globalidade. Mas o seu sentido tem a ver com um compromisso de modificação e consequentemente provocar avanços no sentido da melhoria dos processos de ensino e aprendizagem que acontecem na sala de aula.

Já o conceito de “melhoria” ou “qualidade ou qualificação” da escola aparece associado a um esforço com o objetivo de conseguir alcançar metas educacionais de melhor qualidade. Murillo (2007) a partir das conceções de vários autores extrai um entendimento de “qualificação da escola”, traduzida *“numa mudança planeada e sistemática, coordenada e assumida pela escola, que busca aumentar a qualidade por meio de uma modificação, tanto dos processos de ensino e aprendizagem, como quanto à sua organização”*.

Assim sendo, parece poder inferir-se que as preocupações, tão atuais, de desenvolvimento da melhoria escolar e do aumento da sua qualificação para oferecer aos seus alunos uma educação de qualidade para todos, passam não só pela assunção da mudança pela escola de forma planeada, sistemática e coordenada, realizada a partir da modificação dos processos de ensino-aprendizagem, mas também no que se refere aos seus mecanismos organizacionais.

É neste contexto que se enquadra este plano de melhoria, procurando melhorar o processo educativo dos nossos alunos, envolvendo toda a comunidade educativa numa perspetiva colaborativa para a implementação de ações com vista a uma maior qualificação e otimização dos resultados escolares.

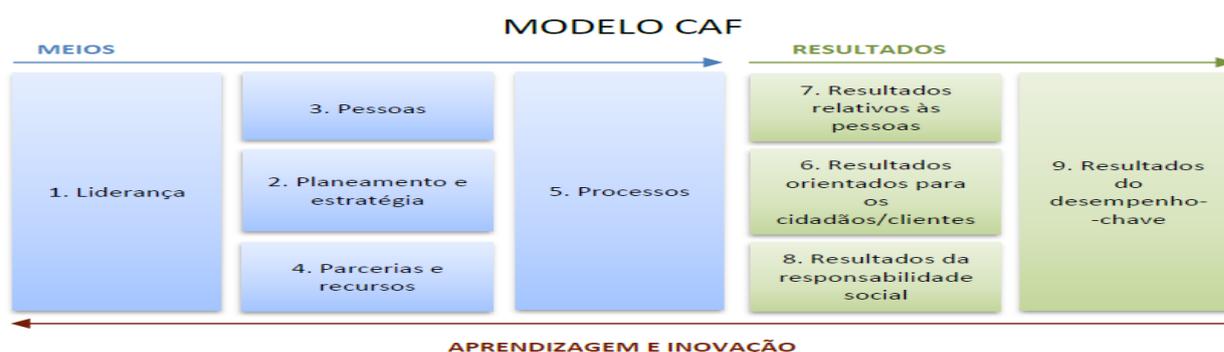
Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE)
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MACEDO DE CAVALEIROS

3. Modelo adotado no processo de autoavaliação

O processo de autoavaliação neste agrupamento seguiu o modelo CAF Educação 2013 que resulta da adaptação do modelo europeu criado em 2000 através da cooperação entre membros da União Europeia (EU).

O modelo CAF permite desenvolver práticas de autoavaliação sistemáticas, abrangentes e participadas, agregando outras práticas de avaliação interna, nomeadamente, sobre as atividades dos grupos/departamentos, a consecução do plano plurianual de atividades (aferindo o impacto das atividades e os constrangimentos e propondo linhas de ação), de vários projetos e dos resultados académicos alcançados.

O referido modelo desdobra-se em nove critérios, sendo cinco relativos aos meios (liderança, planeamento e estratégia, pessoas, parcerias e recursos, e processos) e os restantes quatro critérios correspondentes aos resultados alcançados ao nível dos alunos, pessoas, responsabilidade social e desempenho chave.



4. Metodologia de elaboração do plano de melhoria

As ações de melhoria foram identificadas pela análise de conteúdo das sugestões de melhoria em cada subcritério.

A Equipa de autoavaliação, considerando a natureza da atividade e os resultados obtidos, identificou 3 (três) grandes áreas de melhoria, identificados na tabela seguinte.

Para cada uma das áreas foram propostas as ações que considerámos pertinentes implementar por constituírem, em nosso entender, os aspectos prioritários.

Para a identificação da priorização foi seguida a seguinte escala:

Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE)
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MACEDO DE CAVALEIROS

Impacto Elevado	Impacto Médio	Impacto Baixo
5 pontos	3 pontos	0 pontos
Impacto significativo na eficiência/eficácia para alunos e colaboradores	Impacto significativo na eficiência/eficácia para alunos <u>ou</u> colaboradores	Impacto pouco relevante para alunos e/ou colaboradores
Capacidade Elevada	Capacidade Média	Capacidade Baixa
5 pontos	3 pontos	0 pontos
<ul style="list-style-type: none"> ■ A AM pode ser implementada em 7 meses ■ Requer poucos recursos ■ Pode ser controlada pela Organização 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A AM pode ser implementada em 12 meses ■ Requer um nº razoável de recursos ■ Pode ser controlada pela Organização 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A AM é dificilmente implementada no curto prazo ■ Requer um nº significativo de recursos ■ Depende de factores externos à Organização
Satisfação Elevada	Satisfação Média	Satisfação Baixa
5 pontos	3 pontos	0 pontos
A AM tem impacto direto na melhoria da satisfação do aluno e colaboradores (PD e PND)	A AM tem impacto indireto na melhoria da satisfação do aluno e colaboradores (PD e PND)	Improvável impacto na melhoria da satisfação do aluno e colaboradores (PD e PND)

Mediante a participação da equipa de melhoria, foi obtida a seguinte pontuação:

Ações de Melhoria		Impacto	Capacidade	Satisfação	TOTAL
A	GESTÃO E MONITORIZAÇÃO	57	50	57	164
B	PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM	59	53	67	179
C	ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA	59	48	54	161
D	RECURSOS E INFRAESTRUTURAS	47	24	38	109
E	TRABALHO EM EQUIPA, FORMAÇÃO E RECONHECIMENTO	59	48	53	160
F	COMUNICAÇÃO	58	59	59	176

Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE)
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MACEDO DE CAVALEIROS

5. Plano de melhoria

5.1. Identificação das áreas de melhoria, respetivos critérios de evidências e articulação com os domínios do modelo de Avaliação Externa IGEC.

Áreas de Melhoria	CrITÉRIOS CAF Educação	Domínios Avaliação Externa IGEC
GESTÃO E MONITORIZAÇÃO	CrITÉRIOS 1,2,4,5,7,8,9	Reconhecimento da comunidade; Resultados Académicos; Liderança; Gestão; Autoavaliação e melhoria
PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM	CrITÉRIOS 4,5,6,8,9	Práticas de ensino; Reconhecimento da comunidade; Resultados Sociais
COMUNICAÇÃO	CrITÉRIOS 1,2,5,6,7,8	Planeamento e articulação; Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens

5.2. Equipa do Plano de Melhorias

ÁREAS DE MELHORIA	RESPONSÁVEIS
Gestão e monitorização	António Baptista Susana Cabeça João Brás
Processo de ensino e aprendizagem	Alexandra Subtil António Teixeira Carlos Fernandes Margarida Vilar
Comunicação	Ana Costa Artur Martins José Júlio V. Pires

Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE)
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MACEDO DE CAVALEIROS

5.2. Planificação das ações estratégicas de melhoria

Áreas de melhoria 1	Gestão e monitorização				
Aspetos a melhorar	Ações estratégicas de melhoria	Objetivos	Metas	Intervenientes	Calendarização
Monitorização do desempenho da Organização com envolvimento das partes interessadas relevantes	Definir modelos de questionários de avaliação da satisfação para as partes interessadas relevantes (Alunos, EE, Colaboradores (PD e PND)), Parceiros), e definir a frequência de aplicação (2 anos);	Assegurar a monitorização da satisfação das partes interessadas relevantes	Amostra \geq 25% por cada grupo-alvo de aplicação do inquérito	Equipa de Melhoria (AM1)	Setembro 2018
	Aplicar modelos de questionários de avaliação da satisfação para as partes interessadas relevantes				Setembro 2018
	Tratar estatisticamente os resultados dos questionários de avaliação da satisfação para as partes interessadas relevantes, e promover a sua comunicação. Monitorizar taxa de retorno;				Outubro 2018
	Dinamizar caixa de sugestões / opiniões / “fale connosco” (colocar em mais locais - Bar; Reprografia), promovendo a divulgação (DT promover / incentivar) e alargando também para elogios e reclamações;	Assegurar que todas as partes conhecem a caixa de elogios / sugestões / reclamações	Emitir relatório com resultados obtidos, 2 meses após divulgação	Equipa de Melhoria (AM1)	Setembro 2018
	Processar resultados obtidos e apresentar resultados periodicamente				Dezembro 2018
Conclusão da implementação do Sistema EQAVET	Elaborar documento base; apurar resultados dos indicadores estabelecidos; efetuar plano de ação EQAVET; elaborar relatório do operador.	Assegurar cumprimento do sistema da qualidade EQAVET	Toda a documentação pronta e enviada para a ANQEP até 31/12/2020	Equipa de Melhoria (AM1)	Dezembro 2020
Metodologia para monitorizar os resultados do Projeto Educativo	Elaborar modelo para monitorização das metas do PE; estabelecer periodicidade (anual) de monitorização e responsáveis pela atividade. Áreas preenchem com os dados, que posteriormente serão compilados num relatório.	Assegurar monitorização sistemática do Projeto Educativo	Modelo para monitorizar Projeto Educativo implementado até Dezembro de 2018;	Equipa de Melhoria (AM1)	Dezembro 2018

Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE)
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MACEDO DE CAVALEIROS

Ocorrências frequentes de indisciplina; Dificuldade de gestão por parte do PD e PND	Desenvolver Código de Conduta que vise prevenir situações de indisciplina e estabelecer formas de atuação em casos de indisciplina (ex. sanções);	Prevenir e clarificar formas de atuação em caso de situações de indisciplina	Diminuir n.º de ocorrências	Equipa de Melhoria (AM1)	Dezembro 2018
	Formação específica ao PD e PND sobre a temática.		Aumentar n.º colaboradores que frequentaram as ações	Equipa de Melhoria (AM1)	Dezembro 2018
Ausência de práticas sistemáticas de benchlearning na resolução de problemas	Promover encontros de benchlearning com outras escolas; realizar jornadas temáticas sobre assuntos relevantes para o AEMC	Fomentar resolução de problemas e troca de boas práticas via benchlearning	N.º de encontros de benchlearning realizados	Equipa de Melhoria (AM1)	Dezembro 2018

Área de melhoria 2	<i>Processo de ensino e aprendizagem</i>				
Aspetos a melhorar	Ações estratégicas de melhoria	Objetivos	Metas	Intervenientes	Calendarização
Conclusão da implementação do Plano Nacional Promoção Sucesso Escolar e Plano Integrado e Inovador de combate ao insucesso escolar - intermunicipal	1- Apoio customizado para alunos que evidenciam dificuldades (Projeto FÉNIX); 2- Promoção trabalho colaborativo entre docentes; 3- Projeto “Experimentar para aprender, a aprender para experimentar”; 4- Desenvolvimento das literacias da leitura da informação e dos media (referencial das bibliotecas) 5- Projeto “Mudança de métodos de leitura”; 6- Projeto “Articulação curricular”	Concluir planos de ação estabelecidos	% de execução dos planos de promoção do sucesso escolar $\geq 90\%$; Grau de satisfação dos alunos e professores $\geq 80\%$	Maria Alexandra Gonçalves Subtil (1,3); Filomena Mesquita (1); Ana Lúcia (4)	Outubro 2018
Sucesso escolar com especial incidência no 2.º, 7.º e 8.º, 10.º ano de escolaridade	1- Tutorias; 2- Assegurar que todos tutores têm formação específica; 3- Definir Plano de Formação para encarregados de educação (Ex. Educação cívica; Indisciplina), em função de necessidades identificadas	Melhorar resultados escolares	Diminuir casos de processos disciplinares	Equipa de Melhoria (AM2)	Dezembro 2018

Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE)
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MACEDO DE CAVALEIROS

Alunos com maiores competências na área da responsabilidade social e com maior motivação para o sucesso escolar	Operacionalizar grupo/equipa/clube para dinamizar, mais ativamente, a área da responsabilidade social. Relacionar com Cidadania	Aumentar n.º de projetos na área da responsabilidade social; Aumentar envolvimento de alunos em projetos na área da responsabilidade social	Projetos na área da responsabilidade social: ≥ 15	Equipa de Melhoria (AM2)	Dezembro 2018
---	---	--	---	--------------------------	---------------

Área de melhoria 3 <i>Comunicação</i>					
Aspetos a melhorar	Ações estratégicas de melhoria	Objetivos	Metas	Intervenientes	Calendarização
Melhorar a comunicação interna e externa do AEMC	Definir Plano de Comunicação Interno e Externo (<i>o quê, quem, como, quando, para quem</i>), incorporando, por exemplo: Projeto Educativo; Atividades a divulgar para o exterior. Promover o seu alinhamento com o website do AEMC.	Plano de Comunicação definido e divulgado	Plano de Comunicação reajustado até final do ano;	Equipa de Melhoria (AM3) Ana Costa	Dezembro 2018
	Definir metodologia que assegure atualização sistemática do website (Ex. Responsabilidades, estrutura do website, conteúdos a publicar, política de atualização). Melhorar imagem do website;	Website mais apelativo de forma a evidenciar mais acessos	Aumentar n.º de visitas ao website para	Equipa de Melhoria (AM3)	Setembro 2018 (1.ª semana)

Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE)
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MACEDO DE CAVALEIROS

	<p>Atualizar website do AEMC com informação relevante para a comunidade escolar e educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Informação institucional; b) Comunicação de participação em eventos, atividades importantes realizadas; c) Atividades planeadas; d) Projetos relevantes em que o AEMC esteja envolvido (indicar projeto, objetivos e responsáveis); e) Outros conteúdos que, pela sua natureza, despoletem de necessidade de acesso ao website pelas partes interessadas relevantes f) Outra informação relevante para a comunidade educativa; <p>Promover ação de divulgação do novo website junto das partes interessadas.</p>	<p>Atualizar e dinamizar Website</p>	<p>Website reestruturado até data final de 2018;</p> <p>Aumentar n.º de visitas ao website</p>	<p>Equipa de Melhoria (AM3): Artur Martins José Júlio V. Pires</p>	<p>Setembro 2018 (3.ª semana)</p>
	<p>Definir e implementar minuta para sínteses das reuniões do Conselho Pedagógico; promover divulgação a todos os interessados (incluir no Plano de Comunicação)</p>	<p>Disseminar sistematicamente informações decorrentes de CP</p>	<p>Sínteses das reuniões do Conselho Pedagógico divulgadas no período</p>		
<p>Partilhar boas práticas de trabalho colaborativo entre direção / coordenadores / responsáveis</p>	<p>Elencar boas práticas de trabalho colaborativo realizadas e partilhar no website</p>				<p>Outubro</p>

Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE)
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE MACEDO DE CAVALEIROS

6. Disposições finais

O Plano de Melhoria resulta do relatório de autoavaliação do Agrupamento e identifica as áreas e propostas de melhoria que considerou de maior pertinência e será implementado durante o ano letivo de 2017/2018 e 2018/2019, podendo ser reajustado, se necessário, no final deste ano letivo. Constitui o contributo da Equipa de autoavaliação para a elaboração do Plano de Melhoria do Agrupamento de Escolas de Macedo de Cavaleiros.

Durante o ano letivo de 2018/2019 inicia-se um novo ciclo de autoavaliação tendente a avaliar os resultados da implementação do Plano de Melhoria do Agrupamento.

Esta avaliação será elaborada tendo por base os resultados atingidos nos diversos domínios contemplados. O processo de avaliação do Plano de Melhoria constitui, assim, um processo de autorregulação, podendo conduzir à redefinição de estratégias e orientações.

O êxito de um Plano de Melhoria dependerá do nível de envolvimento e empenhamento da comunidade educativa e assume uma importância na edificação de uma organização sólida e eficaz. Uma *escola* que reflete sobre a sua cultura e as suas práticas é uma *escola* que procura adaptar-se à diversidade da sua população e às necessidades de todos os seus alunos.

Referências Bibliográficas:

- Torres, L.L. (2008). *A escola como entreposto cultural: O cultural e o simbólico no desenvolvimento democrático da escola*. Revista Portuguesa de Educação, Vol.21, nº 001. Braga: Universidade do Minho.
- Murillo, F. (2007). A qualificação da escola: Conceitos e caracterização. *In A qualificação da escola: Um novo enfoque*. Porto Alegre: Artmed.

Maio de 2018

A Equipa de Avaliação Interna