



## AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE BARCELOS

# PLANO ESTRATÉGICO DE MELHORIA

2015 - 2017

## Índice

Introdução .....	2
Metodologia .....	3
Plano Estratégico de Melhoria .....	5
Cronograma.....	11
Avaliação e Monitorização.....	13
Considerações Finais.....	14

## Introdução

O presente Plano de Melhoria do Agrupamento de Escolas de Barcelos sustenta-se, primordialmente, nos resultados da ação de Avaliação Externa das Escolas, pela Inspeção-Geral da Educação e Ciência, que decorreu em maio de 2015.

Não obstante a recente criação deste Agrupamento e a existência de um Projeto Educativo há, apenas, dois anos, os resultados obtidos pelo AEB foram de Muito Bom, em todos os domínios sujeitos a avaliação.

A muito boa avaliação obtida, num tão curto espaço de tempo de vida como Agrupamento, não fez descurar em momento algum que, qualquer que fosse o produto final da equipa inspetiva da Avaliação Externa, este Agrupamento jamais cruzaria os braços e se deixaria imobilizar por esses resultados.

O nosso Agrupamento tem como traço distintivo a busca incessante da melhoria, a procura permanente de respostas e soluções para desenvolver a qualidade do serviço educativo prestado.

Como consequência desse perfil, este Plano de Melhoria é fruto, igualmente, da reflexão interna realizada no âmbito da sua autoavaliação e das conclusões sobre o que deve ser o caminho trilhado por todos, na busca dos objetivos traçados.

Como já foi mencionado, tratamos, neste documento, de dar resposta às áreas de melhoria prioritárias indicadas pela equipa inspetiva no relatório final apresentado. Trata-se, obviamente, de uma obrigação decorrente da ação realizada pela IGEC, nos termos da recomendação nº 1/2011 do Conselho Nacional de Educação.

Procuramos, articulando os pontos de vista interno com o externo (relatório de autoavaliação do AEB com relatório final da Avaliação Externa das Escolas), produzir um plano estratégico que forneça propostas de solução concretas e exequíveis.

Consideramos, no entanto, que a concretização destes propósitos é, também e principalmente, a concretização do dever e da missão de qualquer escola pública.

Este Plano de Melhoria, partilhado e colaborativo na sua conceção, pretende que os seus desígnios sejam comungados por todos os agentes educativos, abraçados por toda a comunidade escolar e sejam fator de aprofundamento do sentimento de pertença e de identidade, por parte de todos os que intervêm na ação educativa do Agrupamento de Escolas de Barcelos.

## Metodologia

O Plano de Melhoria aqui apresentado inclui um conjunto de ações de melhoria e de estratégias de operacionalização, enquadradas nos domínios do quadro de referência da Avaliação Externa, articulando as recomendações da Equipa de Avaliação da Inspeção Geral da Educação e Ciência (Equipa IGEC) e as conclusões apresentadas pela Comissão de Autoavaliação do Agrupamento (CAA).

O grupo de medidas a implementar é o resultado do processo de reflexão, no seio dos grupos de recrutamento e nos diferentes órgãos de direção, administração e gestão e nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica. Após a divulgação dos resultados das duas equipas (Equipa IGEC e CAA) acima referidas, os agentes educativos envolveram-se na análise dos aspetos a melhorar e na elaboração de propostas. Estas foram objeto de análise, primeiramente na Comissão do Conselho Pedagógico constituída para o efeito, de seguida em reunião plenária do Conselho Pedagógico e finalmente no Conselho Geral, que culminaria com o documento aqui presente.

A cada uma das ações correspondem responsabilidades de coordenação e de implementação, claramente identificados, bem como a momentos específicos de aplicação do Plano de Melhoria para o biénio de 2015 a 2017.

Procurar-se-á medir o grau de cumprimento das metas definidas, através de práticas e instrumentos de monitorização e avaliação diversificados, com o envolvimento dos diferentes agentes educativos do Agrupamento de Escolas de Barcelos.

Importa aqui referir que este Plano se inspira nas orientações do “Observatório da Melhoria e da Eficácia da Escola. Planos de Melhoria da Escola” (Universidade Lusíada, 2010) no que diz respeito às conceptualizações “Eficácia na Escola” e “Melhoria da Escola”. É, deste modo, que o Plano de Melhoria do Agrupamento de Escolas de Barcelos apresenta 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.”

Ainda com base nas orientações acima mencionadas, após a identificação e consciencialização das áreas prioritárias de intervenção, procedeu-se à definição de estratégias de melhoria, tendo-se, neste caso, seguido o princípio orientador da “complexidade de implementação dos esforços de melhoria”, ou seja, optou-se por estratégias concretizáveis e com as quais os agentes envolvidos se identificassem e sentissem controlabilidade, para que sejam capazes de as implementar com eficácia e envolver-se ativamente.

Estrutura-se num conjunto de objetivos a atingir (formulados com base nos dados fornecidos pelo Relatório de Autoavaliação e Relatório da Inspeção Geral da Educação e Ciência), concretizados em estratégias de operacionalização que integram os agentes envolvidos, os recursos necessários, o período em que ocorrem e cujo cumprimento/impacto, em vários indicadores, é periodicamente avaliado.

Assim, o conjunto de quadros, que se apresenta no capítulo seguinte, destinado à descrição do Plano Estratégico de Melhoria, está organizado tendo por base aquele modelo. Cada quadro concerne a um domínio e subdomínio de referência, onde se apresentam as ações de melhoria, as estratégias concretas de operacionalização, os responsáveis pelo cumprimento do plano, bem como os momentos de aplicação e, ainda, o modo de recolha dos dados que irão permitir avaliar o cumprimento de cada uma das medidas.

De referir que o presente Plano se integra numa das últimas fases de um processo de autoavaliação iniciado em janeiro de 2014, a que se seguirá a sua implementação imediata no terreno e que culminará com o planeamento da próxima auto-avaliação.

## Plano Estratégico de Melhoria

### DOMÍNIO E SUBDOMÍNIOS

#### Prestação do Serviço Educativo | Planeamento e articulação

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO

Aprofundamento das práticas de articulação curricular horizontal e vertical, de modo a potenciar abordagens integradas e sequenciais dos diferentes saberes disciplinares, numa gestão integrada do currículo.

#### PROBLEMAS IDENTIFICADOS

- As práticas de articulação curricular a nível de ano escolaridade e entre anos, ciclos e níveis de educação e ensino requerem maior consolidação, de modo a potenciar abordagens integradas e sequenciais dos diferentes saberes disciplinares e conferir, assim, mais sentido e significado à aprendizagem, com efeitos não só na melhoria dos resultados escolares como na sua qualidade.
- A construção e planificação do currículo na educação pré-escolar carece de aprofundamento no que respeita à sua abrangência, tendo por base o previsto nas orientações curriculares para a educação pré-escolar e nos documentos de operacionalização, emanados pelo Ministério da Educação e Ciência.

#### AÇÕES DE MELHORIA

Promoção de ações concretas e sistemáticas de articulação interciclos

Promoção de ações concretas e sistemáticas de articulação horizontal/transversal

ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO / ATIVIDADES A REALIZAR	PERÍODO DE IMPLEMENTAÇÃO	INDICADORES DO GRAU DE CUMPRIMENTO DAS METAS DEFINIDAS
1. Promoção de ações de articulação interciclos, a serem planeadas e registadas em documento próprio, por grupos de docentes da mesma área ou áreas afins (reuniões interciclos para articulação vertical)	Início e final de ano letivo	Registos de ações de articulação vertical (análise das atas dos conselhos de articulação interciclos)
2. Preenchimento de um documento (“Articulação Curricular Vertical”) com a explicitação das articulações interciclos definidas, resultado das decisões	Início e final de ano letivo	Registos de ações de articulação vertical (análise do documento “Articulação curricular vertical”)

<p>tomadas nas reuniões referidas no número anterior. (Este documento dinâmico e a atualizar sempre que se justifique, constituir-se-á como registo da articulação vertical a considerar aquando da planificação em sede dos grupos disciplinares)</p> <p>3. Aumento do número de projetos/atividades que visem a articulação entre ciclos de escolaridade, sobretudo entre o pré-escolar e o 1º ciclo, envolvendo os docentes desses ciclos na sua planificação conjunta e divulgação/partilha de resultados.</p> <p>4. Elaboração de prospetos por cada ano de escolaridade, salientando a articulação entre as temáticas das várias disciplinas e os anos escolares contíguos, a divulgar junto da comunidade, sobretudo docentes, pais e alunos. (Os prospetos permitiriam obter uma síntese dos conteúdos a abordar em cada ano)</p> <p>5. Promover atividades de exploração pedagógica, em sala de aula, dos prospetos (<i>Síntese de articulação curricular de ano</i>) em sala de aula, envolvendo os alunos nas tomadas de decisão ao nível da articulação e desenvolvendo nos mesmos o sentido e significado da aprendizagem e, consequentemente, da sua importância</p> <p>6. Preenchimento de um documento (“Articulação Curricular de Ano”) com a explicitação das articulações curriculares horizontais realizadas por ano de escolaridade, nos diferentes Conselhos de Turma. (Este documento dinâmico e a atualizar a cada ano letivo, constituir-se-á como registo de boas práticas de articulação curricular horizontal, com exemplos passíveis de serem reproduzidos ou adaptados.)</p>	<p>Ao longo do ano letivo</p> <p>Início de ano letivo</p> <p>Início de ano letivo</p> <p>Final de cada ano letivo</p>	<p>Número de projetos/atividades incluídos nas planificações e no PAA</p> <p>Existência dos prospetos</p> <p>Registos de atividades de exploração pedagógica da <i>Síntese curricular de ano</i> realizadas (análise de PTTs) e respetivas avaliações</p> <p>Registos de ações de articulação horizontal (análise do documento “Articulação Curricular de Ano”)</p>
<p><b>COORDENAÇÃO DA AÇÃO</b></p>	<p><b>ORGÃOS/AGENTES ENVOLVIDOS NA IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO</b></p>	
<p>Conselho Pedagógico</p>	<p>Conselhos de Docentes, Conselhos de Turma, Conselhos de Grupos/Áreas Disciplinares, Conselhos de Departamentos Curriculares, Conselhos de Diretores de Turma, Associações de Pais, Associação de Estudantes, Conselho Pedagógico</p>	

## DOMÍNIO E SUBDOMÍNIOS

### Prestação do Serviço Educativo | Práticas de ensino

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO

Promoção de respostas e contextos facilitadores do desenvolvimento da diferenciação pedagógica em sala de aula, criando melhores oportunidades de aprendizagem aos alunos.

#### PROBLEMAS IDENTIFICADOS

- As práticas de diferenciação pedagógica em contexto de sala de atividades/aula encontram-se circunscritas a iniciativas individuais, carecendo de generalização, de modo a criar melhores oportunidades de aprendizagem para todos os alunos.

#### AÇÕES DE MELHORIA

Adoção generalizada de materiais e estratégias que promovam a diferenciação pedagógica  
Formação específica em diferenciação pedagógica

ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO / ATIVIDADES A REALIZAR	PERÍODO DE IMPLEMENTAÇÃO	INDICADORES DO GRAU DE CUMPRIMENTO DAS METAS DEFINIDAS
1. Seleção/Adoção/Criação de materiais educativos (manuais, Fichas de trabalho; material audiovisual, ...) nas várias disciplinas, que ofereçam atividades que promovam a diferenciação pedagógica	Ao longo de cada ano letivo	Registos do número e tipo de materiais de diferenciação pedagógica (análise das atas de conselhos de grupos disciplinares)
2. Otimização das medidas de promoção do sucesso escolar, em particular da coadjuvação pedagógica, já em aplicação nas situações de intervenção prioritária, criando condições facilitadoras para a aplicação das estratégias de diferenciação pedagógica	Ao longo de cada ano letivo	Registos das medidas implementadas e sua avaliação (análise do documento de registo da leitura das atas de conselhos de docentes/turma)
3. Inclusão (na planificação) de um espaço de sugestão/recomendação de estratégias de diferenciação pedagógica a implementar	Momentos de planificação	Registos das estratégias elencadas (análise das planificações)
4. Promoção de ações de formação na área da diferenciação pedagógica (em articulação com o CEFAEBE)	Início e/ou final de ano letivo e/ou interrupções letivas	Existência de formação e grau de participação

#### COORDENAÇÃO DA AÇÃO

Conselho Pedagógico

#### ORGÃOS/AGENTES ENVOLVIDOS NA IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Equipa diretiva, Conselhos de Docentes, Conselhos de Turma, Conselhos de Grupos/Áreas Disciplinares, Conselhos de Departamentos Curriculares, Conselho Pedagógico

## DOMÍNIO E SUBDOMÍNIOS

### Prestação do Serviço Educativo | Práticas de ensino

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO

Definição, no projeto educativo, de indicadores de referência para os resultados académicos, com impacto na orientação do trabalho dos docentes, para levar todos os alunos mais longe no seu desempenho, incluindo os que têm maiores dificuldades e os que têm maiores capacidades.

#### PROBLEMAS IDENTIFICADOS

- Os indicadores dos resultados académicos são analisados e refletidos nos órgãos de direção, administração e gestão e nas estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, contudo, não integram, com a mesma frequência, a qualidade do sucesso e das aprendizagens.

#### AÇÕES DE MELHORIA

Otimização e diversificação dos meios/recursos afetos à Comissão de Autoavaliação

Definição de indicadores de referência no Projeto Educativo

ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO / ATIVIDADES A REALIZAR	PERÍODO DE IMPLEMENTAÇÃO	INDICADORES DO GRAU DE CUMPRIMENTO DAS METAS DEFINIDAS
1. Definição, por uma equipa que integre especialistas, da metodologia de análise estatística dos resultados académicos	Durante 2015/2016	Apresentação de documento com a metodologia definida
2. Proposta de indicadores de referência para os resultados académicos	Final 2015/2016	Apresentação dos indicadores de referência
3. Discussão alargada, na comunidade escolar, dos indicadores propostos e subsequente apreciação pelo Conselho Geral	Final 2015/2016 e início 2016/2017	Registos da apreciação realizada pelas diversas estruturas da comunidade escolar
4. Aplicação dos indicadores aos últimos resultados do AEB referentes aos diferentes ciclos de escolaridade	Set-dez 2016/2017	Apresentação do estudo estatístico da aplicação
5. Inclusão, no Projeto Educativo (anexo 8 “Resultados escolares”) dos indicadores de referência para os resultados académicos, considerando a progressão dos resultados dos alunos do AEB no final de cada ciclo	Junho a setembro 2016	Presença de indicadores de referência no PE

<p>6. Análise/reflexão sobre os contributos de cada disciplina/grupo de recrutamento e do grau de cumprimento das metas definidas e consequente definição de estratégias com impacto na orientação do trabalho dos docentes</p>	<p>A partir de setembro 2016</p>	<p>Registos da análise/reflexão dos grupos de recrutamento e indicação de estratégias para a melhoria dos resultados (análise de atas)</p>
<p><b>COORDENAÇÃO DA AÇÃO</b></p>		<p><b>ORGÃOS/AGENTES ENVOLVIDOS NA IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO</b></p>
<p>Conselho Geral</p>	<p>Grupos disciplinares; Comissão de Autoavaliação; Conselho Pedagógico; Conselho Geral; Comunidade Escolar</p>	

## DOMÍNIO E SUBDOMÍNIOS

### Liderança e Gestão | Autoavaliação e Melhoria

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO

Consolidação de uma cultura avaliativa articulada e integrada para o Agrupamento, em ordem à melhoria contínua dos processos educativos e das práticas profissionais.

#### PROBLEMAS IDENTIFICADOS

- A amplitude e a diversidade de informações recolhidas no processo de autoavaliação, bem como o tratamento estatístico efetuado aos dados, nem sempre se reverteu em conhecimento relevante sobre os processos de ensino e de aprendizagem.
- O trabalho desenvolvido pela comissão de autoavaliação encontra-se ainda pouco articulado com outras iniciativas de avaliação interna desencadeadas pelos diretores de turma, pelos conselhos de turma, pelo conselho pedagógico e por alguns coordenadores de projetos.

#### AÇÕES DE MELHORIA

Incremento da visibilidade e partilha do trabalho realizado pela Comissão de Autoavaliação  
 Harmonização de documentos de registo e da operacionalização da Autoavaliação

ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO / ATIVIDADES A REALIZAR	PERÍODO DE IMPLEMENTAÇÃO	INDICADORES DO GRAU DE CUMPRIMENTO DAS METAS DEFINIDAS
1. Apresentação pública do plano de ação da Comissão de autoavaliação (dar a conhecer processos e meios de recolha de dados e respetivo tratamento)	Início de ano letivo	Apresentação do plano de acção da Comissão
2. Divulgação do plano de ação numa brochura	Início de ano letivo	Existência da brochura
3. Diversificação dos elementos da comissão de autoavaliação com abrangência de um maior número de agentes educativos, assumindo esta autonomia para se reorganizar em equipas intermédias que, em articulação, procederão à recolha e tratamento de dados, de acordo com os objetivos e necessidades.	Até ao final de 2015	Apresentação dos elementos da Comissão de Autoavaliação à comunidade escolar e da sua organização interna
4. Criação de um conjunto de documentos uniformes para recolha de dados e uniformização de procedimentos	Até final do 2º período 2015/2016	Existência de modelos uniformes para a recolha dos dados necessários

#### COORDENAÇÃO DA AÇÃO

Coordenador da Comissão de Autoavaliação do Agrupamento

#### ORGÃOS/AGENTES ENVOLVIDOS NA IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Equipa diretiva do Agrupamento; Comissão de Autoavaliação do Agrupamento; Conselho Pedagógico; Representantes dos encarregados de educação, pessoal não docente, alunos e comunidade

## Cronograma

Ações concretas de melhoria	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago
	2015/2016												2016/2017											
<b>Planeamento e articulação</b>																								
1. Ações de articulação intercíclos																								
2. Preenchimento do documento “Articulação Curricular Vertical”																								
3. Desenvolvimento de projetos / atividades com articulação intercíclos																								
4. Prospetos “Síntese curricular de ano”																								
5. Atividades de exploração pedagógica de Síntese curricular de ano																								
6. Documento “Articulação Curricular de Ano”																								
<b>Práticas de ensino</b>																								
1. Seleção/Adoção/Criação de materiais de diferenciação pedagógica																								
2. Otimização das medidas de promoção do sucesso escolar																								
3. Planificação de estratégias de diferenciação pedagógica																								
4. Ações de formação na área da diferenciação pedagógica																								

## Cronograma

Ações concretas de melhoria	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago
	2015/2016												2016/2017											
<b>Práticas de ensino</b>																								
1. Definição da metodologia de análise estatística																								
2. Proposta de indicadores de referência																								
3. Discussão alargada dos indicadores de referência																								
4. Aplicação dos indicadores aos resultados																								
5. Inclusão, no Projeto Educativo, dos indicadores de referência																								
6. Análise/reflexão sobre os contributos de cada grupo de recrutamento e definição de estratégias para o cumprimento das metas definidas																								
<b>Autoavaliação e melhoria</b>																								
1. Apresentação pública do plano de ação da Comissão de auto-avaliação																								
2. Brochura com o plano de ação da Comissão de autoavaliação																								
3. Reestruturação e reorganização da Comissão de Autoavaliação																								
4. Uniformização de documentos para recolha de dados																								

## Avaliação e Monitorização

Esta componente da implementação do Plano de Melhoria não poderá excluir nenhum dos agentes educativos do Agrupamento, esperando-se que cada um, a todo o momento, tenha sobre ela uma visão crítica construtiva.

Espera-se que os diversos órgãos do Agrupamento e as diversas entidades que fazem parte da nossa comunidade educativa, se envolvam neste processo, fazendo uso dos meios institucionais disponíveis para fazer ouvir a sua voz e contribuir para uma dinâmica de melhoria permanente.

Formalmente, esta missão estará entregue, num primeiro momento, à Comissão de Autoavaliação e estará sob o escrutínio do Conselho geral que definirá a forma de supervisionar os trabalhos e proporá os ajustes que entender adequados para o bom sucesso deste plano de melhoria.

A monitorização intermédia ficará a cargo do Conselho Pedagógico e das respetivas estruturas de coordenação e gestão referenciadas em cada área de intervenção.

Por fim, quando o Agrupamento de Escolas de Barcelos for objeto de nova intervenção inspetiva no âmbito da Avaliação Externa das Escolas, esperamos colher os resultados deste Plano de Melhoria, materializando em resultados de excelência o trabalho realizado por todos ao longo deste exigente processo.

## Considerações Finais

O plano de melhoria aqui apresentado tem um horizonte de aplicação de, no mínimo, dois anos. Considerando os ciclos de gestão e administração das escolas e os períodos de vigência normal dos documentos orientadores, espera-se que, no final do ano letivo 2016/2017, todo o plano de melhoria esteja em execução e já tenha sido objeto de avaliações intermédias.

O processo de implementação deste Plano tem aspetos complexos, exigentes e morosos. Como noutras circunstâncias, o Agrupamento de Escolas de Barcelos está convicto de que dará a resposta apropriada para que os objetivos inscritos neste plano se concretizem. Este processo terá de ser desenvolvido mantendo a qualidade do serviço educativo do Agrupamento de Escolas de Barcelos, já avaliada com Muito Bom na ação da IGEC. Teremos de assumir o compromisso de não descurar o reconhecimento externo já atingido.

O sucesso deste Plano de Melhoria estará intimamente relacionado com o grau de envolvimento, de participação e de responsabilização individual, bem como das dinâmicas coletivas que daí florescerem. Sendo um desafio coletivo, nenhum agente educativo poderá isentar-se de contribuir para que o Agrupamento de Escolas de Barcelos prossiga o seu trajeto rumo à excelência.

Aprovado pelo Conselho Pedagógico em 29 de outubro de 2015

Aprovado pelo Conselho Geral em 29 de outubro de 2015

O Diretor

*Jorge Manuel Fernandes Vaz Saleiro*