

# AGRUPAMENTO DE ESCOLAS IBN MUCANA

## PROJETO EDUCATIVO 2012/15

Melhorar o desempenho

/Promover o Sucesso:

Aprender Mais - Aprender Melhor



GOVERNO DE  
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
E CIÊNCIA



## **Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Ibn Mucana - 2012 - 2015**

Realizado pela equipa de Professores:

*Alzira Moreira, Carlos Ferreira, Célia Gomes, David Falcão, Fernando Carrusca, Maria Dantas, Rui Valente e Umbelina Duarte e*

pelas Técnicas da Divisão de Educação da Câmara Municipal de Cascais:

*Manuela Correia e Sílvia Dias*

Coordenação:

*Maria Teresa de Matos Lopes*

Consultor Externo:

*António Batista*

Conceção, organização e coordenação gráfica:

*Maria Dantas*

Elaborado em 2012



“Despertar noutro ser humano poderes e sonhos além dos seus;  
induzir nos outros um amor por aquilo que amamos;  
fazer do seu presente interior o seu futuro: eis uma tripla aventura como nenhuma  
outra.”

George Steiner, *As Lições dos Mestres*



## ÍNDICE

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS IBN MUCANA	6
RESUMO	7
ABSTRACT	8
METODOLOGIA	9
ENQUADRAMENTO	10
Enquadramento Legal	11
QUADRO SÍNTESE - EIXOS ESTRATÉGICOS	14
PLANO ESTRATÉGICO	17
Visão	17
Missão	17
Princípios / Valores Globais	17
Princípios	17
Valores	18
Clima e Ambiente Organizacional	18
Desafios Estratégicos	19
Metas Estratégicas	19
Definição de Metas Educativas do Agrupamento	19
EIXOS ESTRATÉGICOS	25
Eixo I - Oferta Curricular	25
Princípios orientadores do Eixo I - Oferta Curricular	25
Eixo II - Escola Aprendiz	29
Enquadramento	29



Princípios orientadores do Eixo II - Escola Aprendiz _____	29
EIXO III - Escola em Rede (Projeto e parcerias externas) _____	32
Enquadramento _____	32
Princípios orientadores do Eixo III - Escola em Rede _____	32
EIXO IV - Sistema de Avaliação Institucional _____	37
Princípios orientadores do Eixo IV - Avaliação Institucional _____	37
EIXO V - Portfólio do Agrupamento - Identidade, Memória e Futuro _____	41
Enquadramento _____	41
Princípios orientadores do Eixo V - Portfólio _____	42
INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA _____	54
Projeto Curricular do Agrupamento _____	54
Observatório do Sucesso Educativo _____	57
Enquadramento _____	57
Projeto de Sucesso Educativo a Português e Matemática _____	60
Justificação metodológica _____	60
Fundamentação _____	61
Estratégia de Intervenção _____	61
Ponto da situação - Diagnóstico Metas _____	62
Estrutura do projeto Sucesso a Português e Matemática _____	62
Roteiro de implementação _____	66
MODELO DE GOVERNÂNCIA DO PE _____	68
Enquadramento _____	68
Processo de Implementação _____	68
Dinamizadores _____	68



Validação institucional periódica _____	68
Sessões de planeamento participado _____	68
Sessões de apresentação de resultados _____	69
MODELO DE AVALIAÇÃO DO PE _____	71
Nota metodológica _____	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	74
REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS _____	74
DOCUMENTOS CONSULTADOS PRODUZIDOS PELO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS IBN MUCANA _____	75
DOCUMENTOS CONSULTADOS PRODUZIDOS SOBRE O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS IBN MUCANA _____	75
ANEXOS _____	77
Anexo 1 - Projeto InDisciplina _____	77
Anexo 2 - Observatório: Objetivos e Metas _____	77
Anexo 3 - Observatório: Indicadores de Resultados _____	77
Anexo 4 - Projeto Curricular do Agrupamento _____	77
Anexo 5 - Relatório de Autoavaliação (CAF III) _____	77
[Diagnóstico Organizacional do Agrupamento de Escolas Ibn Mucana (CAF - Common Assessment Framework)] _____	77
Anexo 6 - Ficha Técnica das Escolas do Agrupamento de Escolas Ibn Mucana _____	77



## AGRUPAMENTO DE ESCOLAS IBN MUCANA

- Agrupamento de Escolas Ibn Mucana - Cód. 170677
- Escola Sede: Escola Básica e Secundária Ibn Mucana
- Rua do Pombal - 2765-074 Alcabideche
- Telefone: 214607700 / 1/ 2/ 3/ 4
- Fax. 214607705 / 214602792
- Email: secretaria.esim@mail.telepac.pt
- Página electrónica - <http://portal.ibn-mucana.com>
- N° de Contribuinte - 600074366
- Data da Constituição do Agrupamento: 1 de julho de 2010 por despacho do Secretário de Estado da Educação
- Data da Agregação: 1 de agosto de 2010
- Patrono: IBN MUCANA - Poeta árabe, de origem berbere, nasceu, viveu e morreu em Alcabideche, entre os séculos X e XI.
- Ciclos de Ensino:
  - ✓ Pré-Escolar
  - ✓ Ensino Básico: 1º, 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico;
  - ✓ Ensino Secundário;
  - ✓ Cursos de Educação Formação, Ensino Profissional e Ensino de Adultos.



## RESUMO

O Projeto Educativo do Agrupamento pretende reforçar e estruturar a dinâmica do Agrupamento numa perspetiva de construção de resultados mensuráveis e palpáveis no enfoque do sucesso educativo.

A sua lógica transversal é a de que o sucesso seja o fio condutor que define a mudança e as opções ao nível institucional, organizacional e profissional.

Responde em três níveis de intervenção ao diagnóstico efetuado:

Um nível **estratégico** definindo metas de sucesso e de concretização de resultados, associados a uma visão e missão estratégica. Neste patamar espera-se que se defina o horizonte mais lato para onde se quer evoluir e caminhar a partir de metas claras e objetivas.

Um nível mais **operacional** procurando definir e organizar o trabalho de mudança em eixos estratégicos à volta de dimensões fundamentais do agrupamento:

- Oferta curricular
- Escola Aprendiz
- Avaliação Institucional
- Escola em rede
- Portfólio do Agrupamento

Um nível mais **instrumental** a partir duas ferramentas de intervenção formatadas para responder às questões específicas da Gestão de Informação, Monitorização e Avaliação:

- O Observatório do Sucesso Educativo e o Projeto para o Sucesso Educativo a Língua Portuguesa e Matemática para direcionar recursos e processos para o sucesso nestas disciplinas em particular.





## ABSTRACT

The Educational Project of the School Group Ibn Mucana focus its interest on the educational success and intends to take part in a group of institutional dimensions that create the effective conditions for that. It also defines a strategy and a set of actions of intervention that can develop that strategy:

- Curriculum Project
- School Learner
- Institutional Assessment
- School Network
- Portfolio

It also develops a specific project to success in two subjects: Portuguese, Mathematics and the Observatory of educational success.

### KEYWORDS:

- Educational Project
- Strategic Planning
- Educational Success



## **METODOLOGIA**

O Projeto Educativo pretende enquadrar um processo de mudança metodológica na abordagem às questões de planeamento e avaliação como componente chave da vivência institucional do agrupamento.

Com os desafios cada vez mais complexos e abrangentes que são colocados ao exercício da docência, à gestão das escolas e agrupamento e à própria comunidade, a existência de um Projeto Educativo que crie um foco em determinadas questões chave e planeie estrategicamente, tomando decisões e objetivos para um tempo de mudança que ultrapasse o ano letivo é uma ferramenta essencial na vida do agrupamento.

A intenção da decisão de opção pelas áreas que foram definidas no Projeto Educativo tem uma perspetiva metodológica subjacente de preparar caminho e preparar etapas futuras de decisão. A construção de ferramentas como o Observatório ou o Projeto para o Sucesso Educativo a Português e Matemática darão os seus plenos resultados num horizonte mais alargado mas será essencial que as decisões para tal sejam agora assumidas.

O processo de planeamento decorreu em dois movimentos complementares: reuniões da equipa interna com o consultor externo e reuniões de apresentação de propostas e auscultação das necessidades e expectativas manifestas pelos professores.

A implementação do Projeto Educativo alargará a oportunidade de participação a todos os professores, pais, alunos e parceiros da comunidade, nos momentos próprios e de acordo com o planeamento efetuado.

A lógica de planeamento para um Projeto Educativo que assume o objetivo de criar uma identidade partilhada e uma identificação em problemas e respostas comuns terá necessariamente de convocar todos os membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo.



## ENQUADRAMENTO

A rápida transformação política, social e económica que a sociedade está a vivenciar, exige novos desafios à escola e impõe mudanças à organização e gestão das escolas.

Para Bolívar (2003), a introdução de mudanças em **organizações complexas como as escolas**, não é um processo linear, mas que requer, pelo contrário, “uma certa “ecologia” favorável” (p. 107). Segundo este autor, qualquer esforço de melhoria da escola necessita, sempre, de algum tipo de estratégia que possibilite articular uma sequência de componentes em planos operativos de acção. Uma estratégia implica ter uma imagem, mais ou menos definida, do que se pretende que aconteça e, partindo de uma análise da situação à partida, caminhar progressivamente para a melhoria. Deste modo, a estratégia não é um acidente de percurso, mas exige uma planificação. Não deve operar num universo vazio no que diz respeito à gestão, em que meios e fins se identifiquem. Escudero e López (1992, citados em Bolívar, 2003), referem que:

*uma estratégia de mudança implica uma determinada matriz ideológica e teórica que legitima e fundamenta os seus “quês” e “para quês”, a identificação dos sujeitos ou instituições nela implicados, bem como a determinação dos seus métodos e actividades, os “quandos” e recursos disponíveis ou necessários para a levar a cabo (p. 111).*

Se é certo que todas as escolas têm determinados pontos comuns, também não deixa de ser uma realidade que **cada escola é única**, cada escola é absolutamente irrepetível (Guerra, 2002).

Cada **escola é única porque em cada uma há uma organização e dinâmica**, um modo de interpretação e aplicação dos normativos, uma componente humana, entre muitos outros aspetos (clima de escola, rituais, modo de participação e intervenção dos diversos membros da comunidade educativa) que lhe atribui uma identidade singular. Para cada uma haverá uma **estratégia de melhoria contínua** quando a meta é a procura de uma **escola de qualidade**.



## **ENQUADRAMENTO LEGAL**

“Autonomia é a faculdade reconhecida ao agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões nos domínios da organização pedagógico, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da acção social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe são atribuídos”

*Artigo nº 8 do Decreto - Lei nº 75/ 2008*

O estatuído pela **Lei de Bases do Sistema Educativo** (1986) configurou uma nova visão da escola, mais autónoma, mais participada, devolvendo-a à comunidade onde está inserida.

Neste contexto, assistiu-se a partir dos anos noventa à emergência de um novo paradigma de estabelecimento de ensino entendido como uma **Comunidade Educativa**, relevando-se a sua **autonomia**, assumindo-se a **centralidade** da escola, ao reconhecê-la como a unidade organizacional de decisão, com poderes e com capacidade de tomada de decisão da política educativa.

No quadro da Autonomia o **Projeto Educativo do Agrupamento** - a nível político-estratégico -, o **Regulamento Interno do Agrupamento**, o **Plano Anual e Plurianual de Atividades** e o **Orçamento** - a nível tático-, assumem-se como os instrumentos determinantes do processo de autonomia, da política educativa e de planeamento das escolas **do Agrupamento**.

O **Decreto-Lei nº43/ 89** de 3 de Fevereiro, e mais recentemente o **Decreto - Lei nº 75/ 2008**, são no quadro formal - legal os normativos de justificação e de legitimação do **Projeto Educativo** da escola.

No **Decreto-Lei nº43/ 89** o Projeto Educativo assume uma dimensão operatória, enquanto expressão material e concretização da autonomia da escola:

*“A autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um **Projeto Educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilidade dos vários intervenientes da vida escolar e de adequação a***



*características e recursos da escola e às solicitações e apoios da comunidade em que se insere.”*

A autonomia da escola **exerce-se** através de competências próprias em vários domínios, como gestão de currículos e programas de atividades de complemento curricular, na orientação e acompanhamento de alunos, na gestão de espaços e tempos de atividades educativas, na gestão e formação do pessoal docente e não docente, na gestão de apoios educativos, de instalações e equipamentos e, bem assim, na gestão administrativa e financeira.

No **Decreto - Lei nº 75/ 2008** é entendido como **Projeto Educativo**:

*“O documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou da escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa.”*

(Artigo nº 9)

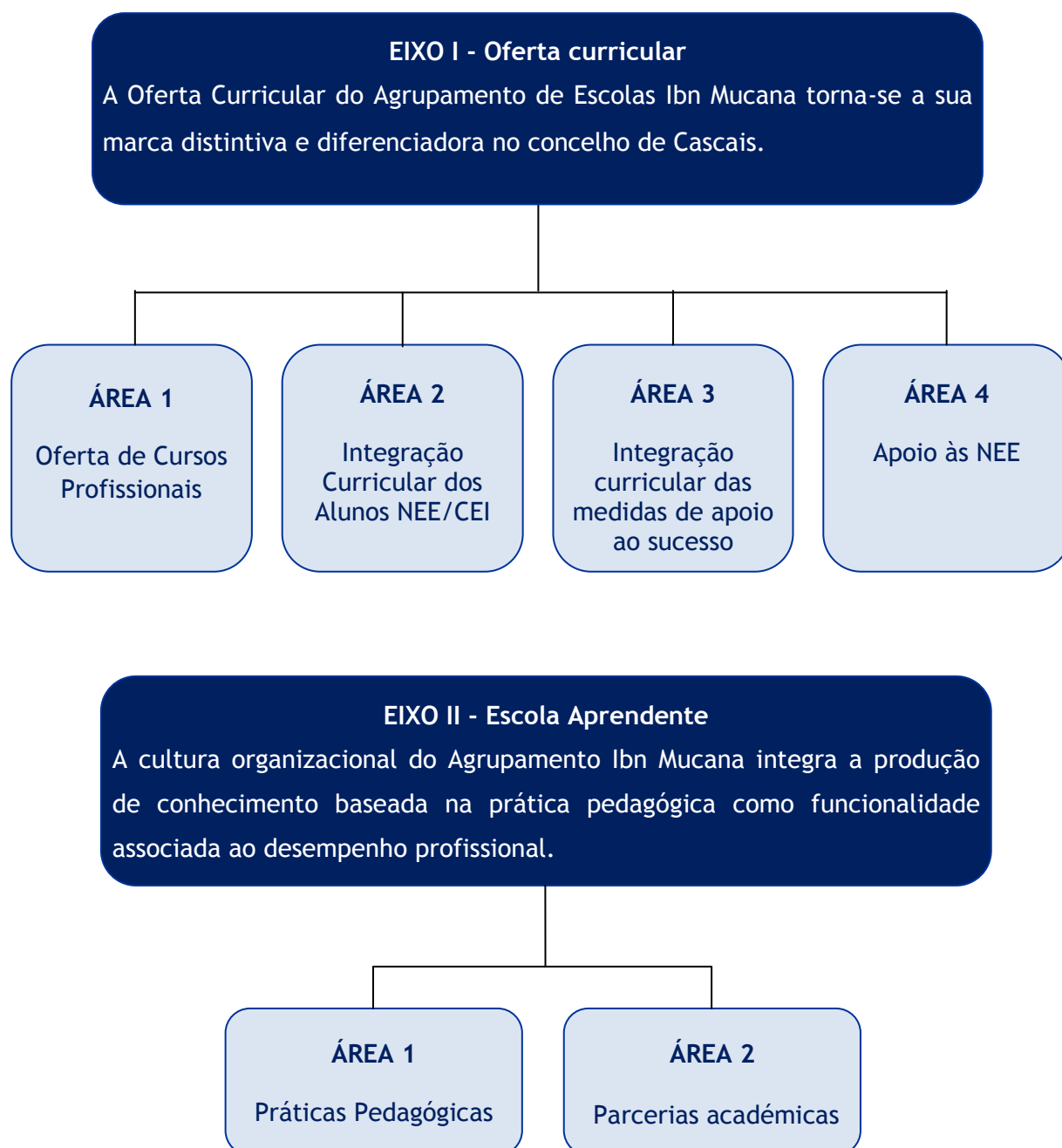
Estes dois normativos instituem que a **autonomia da escola** operacionaliza-se por diferentes formas e processos, através do **Projeto Educativo** em diferentes áreas de ação como a **autonomia pedagógica, administrativa, cultural, gestão financeira, as relações com a comunidade e as suas funções educativas, socializadoras e formativas**. Ela depende portanto do contexto em que é exercida e das condições que a escola tem para a exercer.



# EIXOS ESTRATÉGICOS



## QUADRO SÍNTESE - EIXOS ESTRATÉGICOS





### EIXO III - ESCOLA EM REDE

As parcerias estabelecidas com o Agrupamento Ibn Mucana têm enfoque estratégico no sucesso educativo.

#### ÁREA 1

Gestão de parcerias em rede

### EIXO IV - AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Criação e institucionalização de um modelo integrado de avaliação institucional no agrupamento.

#### ÁREA 1

Capacitação Organizacional para a avaliação

### EIXO V - PORTFÓLIO DO AGRUPAMENTO

Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação integrada que projete a identidade do agrupamento na comunidade educativa.

#### ÁREA 1

Simbologia Identidária

#### ÁREA 2

Gestão e Produção de Informação

#### ÁREA 1

Comunicação Estratégica





# PLANO ESTRATÉGICO



## PLANO ESTRATÉGICO

A definição e clarificação dos pressupostos estratégicos do Agrupamento são suportes fundamentais das opções de gestão e decisão da organização. Fornecem-lhe o horizonte para o qual caminhar, os princípios que o definem e as apostas fundamentais que o caracterizam. Embora o planeamento estratégico seja um processo contínuo e sistémico deverá basear-se num conjunto de consensos de partida nos quais todos os atores da comunidade educativa associada ao agrupamento se revejam.

### **VISÃO**

O Agrupamento de Escolas Ibn Mucana projeta-se como um espaço de referência pela excelência do trabalho educacional, assumindo-se como parceiro ativo na construção da igualdade de oportunidades de futuro para os alunos e para comunidade onde se insere.

### **MISSÃO**

Construir uma resposta educativa à medida das necessidades, expectativas e projetos dos alunos, pais e comunidade, “Promovendo **aprendizagens** de qualidade, ao nível da excelência, que contribuam para o **desenvolvimento, a formação e a cultura dos alunos**, de forma a tornarem-se confiantes e contribuïrem de uma forma harmoniosa e responsável para a melhoria da qualidade de vida na sociedade da complexidade e da globalização”.

### **PRINCÍPIOS / VALORES GLOBAIS**

#### **PRINCÍPIOS**

- Cultura científica disseminada na prática pedagógica;
- Ensino experimental e orientado para a investigação e pesquisa;
- Abertura à inovação e à contemporaneidade;
- Cultura de projeto e orientação para resultados.



## **VALORES**

### **Éticos**

- Solidariedade na superação de desvantagens sociais dos alunos e famílias;
- Cidadania atuante e empenhada na comunidade.

### **Organizacionais**

- Transparência em todos os níveis da vivência coletiva do agrupamento;
- Ambição de alcançar o sucesso e a excelência educativa;
- Motivação para a melhoria contínua;
- Espírito desburocratizador e responsabilizante;
- Reconhecimento do mérito, esforço e empenhamento dos profissionais.

### **Profissionais**

- Exigência de rigor e profissionalismo;
- Espírito de equipa e focalização em resultados concretos;
- Espírito de liderança e gosto pelos desafios pessoais.

### **Culturais**

- Abertura à inovação e aprendizagem contínua;
- Cultura tecnológica forte;
- Abertura e participação ativa na vida da comunidade.

## **CLIMA E AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

“É reconhecido que um efetivo sucesso escolar dos Alunos está intimamente associado ao estabelecimento de um bom ambiente de trabalho em espaço de aula e também à



promoção do bem-estar em todo o espaço escolar de modo a propiciar um relacionamento saudável entre os utilizadores”

In projeto *In disciplina*<sup>1</sup>

## **DESAFIOS ESTRATÉGICOS**

- Organizar uma escola para construir o sucesso educativo;
- Gerar parcerias e recursos para um espaço de aprendizagem qualificada;
- Inovar de forma contínua a abordagem pedagógica;
- Construir uma identidade forte e agregadora;
- Construir a motivação da comunidade educativa pela autoestima e visão positiva da escola;
- Criar um ambiente escolar de interação social, facilitador e estimulante para o sucesso educativo.

## **METAS ESTRATÉGICAS**

### **DEFINIÇÃO DE METAS EDUCATIVAS DO AGRUPAMENTO<sup>2</sup>**

As metas que aqui se apresentam constituem uma referência relativamente aos resultados de aprendizagem<sup>3</sup> dos alunos do nosso Agrupamento de escolas. Tendo como referência essencial o Projeto Educativo da Escola, visam orientar a ação educativa, com os objetivos de efetuar uma monitorização regular dos resultados dos alunos do nosso Agrupamento, norteando a ação em sala de aula, desenvolvendo uma cultura de avaliação permanente e de adequação dos processos de ensino-aprendizagem e de mobilização de esforços e recursos para a sua consecução.

---

<sup>1</sup> ANEXO 1 - [Projeto InDisciplina](#)

<sup>2</sup> ANEXO 2 - [Objetivos e Metas](#)

<sup>3</sup> ANEXO 3 - [Indicadores de resultados](#)



## 1 - Avaliação Externa

Constitui meta do agrupamento que:

a média de classificações em exame nacional dos alunos internos seja superior às médias nacionais, em todas as disciplinas.

### 1.1. Taxas de aprovação de final de ciclo:

	2009-10	2010-11	2011-12	Média	2012-13	2013-14	2014-15
4.º ano	95,4%	98,1%	96%	96,5%	96,7%	97%	97,5%
6.º ano	94%	98,5%	96,6%	96,4%	96,8%	97,1%	97,5%
9.º ano	81%	83%	92%	85%	86%	88%	91%

### 1.2. Resultados nos exames nacionais de 9.º Ano:

	2009-10	2010-11	2011-12	Média	2012-13	2013-14	2014-15
Língua Portuguesa	3,21	2,7	2,6	2,84	*	*	*
Matemática	3,08	2,19	2,8	2,69	*	*	*

\* Média superior às Médias Nacionais

## 2 - Avaliação Interna

Evolução prevista para o Triénio 2012/15.

### 2.1. Integração no Quadro de Excelência:

	2009-10	2010-11	2011-12	Média	2012-13	2013-14	2014-15
1º Ciclo	--	9,5%	14,8%	12,15%	12,95%	14,05%	15,55%
2º Ciclo	--	9,56%	6,29%	7,93%	8,73%	9,83%	11,33%
3º Ciclo	6,65%	2,72%	2,87%	4,08%	4,88%	5,98%	7,48%
ES	6,37%	6,14%	7,18%	6,56%	7,36%	8,46%	9,96%



2.2. Taxas de transição intermédias/sucesso no Ensino Básico:

	2009-10	2010-11	2011-12	Média	2012-13	2013-14	2014-15
2.º ano	94%	97%	89,4%	93,5%	93,8%	94,3%	95,1%
3.º ano	93%	100%	96,5%	96,5%	96,7%	97%	97,5%
5.º ano	90%	97,1%	96,7%	94,6%	94,8%	95,1%	95,5%
7.º ano	81,1%	89,5%	86%	85,5%	86,5%	88%	90%
8º ano	90,5%	89,9%	84%	88,2%	88,6%	90%	91%

2.3. Média dos resultados conjuntos de todas as disciplinas:

	2009-10	2010-11	2011-12	Média	2012-13	2013-14	2014-15
2º Ciclo	3,45	3,43	3,54	3,47	3,5	3,54	3,59
3º Ciclo	3,29	3,28	3,15	3,24	3,27	3,31	3,36

2.4. Média dos resultados internos de Português:

	2009-10	2010-11	2011-12	Média	2012-13	2013-14	2014-15
2º Ciclo	3,42	3,28	3,31	3,34	3,37	3,41	3,46
3º Ciclo	3,06	2,94	2,98	2,99	3,02	3,06	3,11

2.5. Média dos resultados internos de Matemática

	2009-10	2010-11	2011-12	Média	2012-13	2013-14	2014-15
2º Ciclo	3,39	3,34	3,28	3,34	3,37	3,41	3,46
3º Ciclo	2,89	2,6	2,8	2,76	2,8	2,85	2,91



2.6. Qualidade do sucesso 2º/3º ciclo (sucesso pleno) - Percentagem de alunos que transitam/concluem sem qualquer nível inferior a 3 face ao total de alunos transitados

	2009-10	2010-11	2011-12	Média	2012-13	2013-14	2014-15
2º Ciclo	--	73,4%	70%	71,7%	74%	78%	84%
3º Ciclo	47,9%	48,7%	44,6%	47,1%	48,5%	52%	56,5%

2.7. Taxas de transição/sucesso de alunos -- Cursos Científico-humanísticos

	2009-10	2010-11	2011-12	Média	2012-13	2013-14	2014-15
10.º ano	79%	85%	71,6%	78,5%	80%	82,5%	86%
11.º ano	98,5%	90,8%	90,3%	93,2%	93,5%	93,8%	94,5%

2.8. Taxas de aprovação de alunos no 12.º ano - Cursos Científico-humanísticos

	2009-10	2010-11	2011-12	Média	2012-13	2013-14	2014-15
12.º ano	----	63%	63%	63%	66%	70%	75%

2.9. Taxas de transição/aprovação em módulos de alunos - Cursos Profissionais:

	2009-10	2010-11	2011-12	Média	2012-13	2013-14	2014-15
10.º ano (1º ano)	93,1%	79,1%	83%	85%	86%	87,5%	89,5%
11.º ano (2º ano)	98,5%	87,9%	70,6%	85,6%	86%	87,5%	90%
12.º ano (3º ano)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



2.10. Taxas de entrada de alunos internos candidatos ao ensino superior ( Dados em função dos alunos que apresentaram candidatura):

	2009-10	2010-11	2011-12	Média	2012-13	2013-14	2014-15
Candidatura Ensino Superior	----	----	89%	89%	90,5%	91,8%	93,5%





# EIXOS ESTRATÉGICOS



## EIXOS ESTRATÉGICOS

### ***EIXO I - OFERTA CURRICULAR***

A oferta curricular é um fator de diferenciação estratégica determinante para o Agrupamento de Escolas Ibn Mucana. A sua estrutura curricular define o perfil da oferta educativa e da sua organização interna no âmbito da gestão.

As prioridades para a definição da oferta curricular incidem nas áreas complementares aos currículos oficiais e na sua organização específica. Existe aqui uma margem de decisão e concretização de uma estratégia diferenciadora do agrupamento de acordo com a sua visão institucional.

A organização e estruturação do currículo de acordo com as necessidades identificadas e estratégia de gestão são essenciais para a afirmação da especificidade e virtualidades do agrupamento na concretização da sua missão.

### **PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO EIXO I - OFERTA CURRICULAR**

#### **Inclusão Social pelas oportunidades**

Garantia da oferta curricular adequada aos défices de aprendizagem persistentes e estruturais, desmotivação profunda ou risco de abandono, através de cursos que garantam uma oportunidade e inserção no mercado de trabalho de baixa qualificação e as ferramentas mínimas de sociabilização e competências sociais básicas que adequem a sua relação com as exigências do desempenho profissional.

Esta estratégia será concertada com as famílias no sentido de corresponder a um percurso que se inicia no mercado de trabalho e depois poderá significar o regresso à escolarização noutra patamar de aprendizagens e escalão etário.

Este projeto operacionaliza-se através do Projeto Curricular do Agrupamento<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Anexo 4 - [Projeto Curricular do Agrupamento](#)



### **Oferta de Excelência no agrupamento**

A oferta curricular deverá demonstrar e acentuar o carácter de excelência do agrupamento. Como foco motivacional sendo um aspeto de adesão, identificação, expressão da sua identidade institucional e opções estratégicas da sua gestão.

Como instrumento orientador da cultura de exigência do agrupamento, será um elemento agregador do investimento de todos os elementos da comunidade escolar no trabalho reconhecido e gerador de auto estima e envolvimento num projeto qualificante.

### **Eficácia na produção do sucesso educativo**

A coerência e coordenação curricular têm sido uma ferramenta chave da eficácia do processo educativo pelas sinergias que cria no processo de aprendizagem. Esta eficácia poderá ser reforçada com a coordenação e gestão integrada de todos os recursos disponíveis orientados para o sucesso educativo.

### **Diferenciação Curricular**

Construção progressiva e faseada de uma oferta curricular diferenciada na múltipla perspetiva das competências e patências dos alunos, das solicitações do meio e das oportunidades estratégicas de empregabilidade.

## **QUADRO SÍNTESE DO EIXO I - Oferta curricular**

### **Ponto da situação**

- 1. Oferta Curricular e Cursos Profissionais**
- 2. Integração Curricular dos Alunos com Necessidades Educativas Especiais (NEE)**
- 3. Integração curricular dos Apoios Educativos**
- 4. Currículos de apoio às NEE**



## Diagnóstico

Valores da intervenção	Estratégias
<p>Inovação e melhoria contínua;</p> <p>Trabalho em rede com as empresas e instituições do meio envolvente;</p> <p>Trabalho colaborativo interdepartamental e interdisciplinar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oferta curricular técnico profissional em duas dimensões: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelência tecnológica e inclusão social;</li> <li>▪ Programação e planeamento curricular interdepartamental;</li> </ul> </li> <li>– Planeamento e avaliação de resultados dos recursos curriculares para o sucesso educativo;</li> <li>– Planeamento e avaliação de resultados dos recursos curriculares para o sucesso educativo.</li> </ul>
<p><b>Objetivo Estratégico</b></p> <p><b>A Oferta Curricular do Agrupamento de Escolas Ibn Mucana torna-se a sua marca distintiva e diferenciadora no concelho de Cascais.</b></p>	

## ÁREA 1 - Oferta de Cursos Profissionais

Objetivos Específicos	Metas	Produto
<p>Definida a área de excelência do agrupamento</p> <p>A área dos cursos profissionais do agrupamento é orientada para responder ao perfil vocacional com oferta profissional certificada e reconhecida.</p>	<p>40% dos alunos do agrupamento frequentam cursos do ensino profissional</p> <p>80% dos alunos dos cursos técnico profissionais estão inseridos em estágios pós curriculares.</p>	<p>Curso Profissional de Técnico de Análise Laboratorial - incluído na oferta curricular do agrupamento.</p> <p>Contratualizado o Clube de Empresas parceiras do agrupamento como fornecedoras de estágios pós curriculares.</p>



### ÁREA 2 - Integração Curricular dos Alunos NEE/CEI

(NEE - Alunos com Necessidades Educativas Especiais de Caráter Permanente; CEI - Currículo Específico Individual)

Objetivos Específicos	Metas	Produto
Os currículos estão coordenados numa oferta integrada dos conteúdos e aprendizagens.	Existência de um bloco de conteúdos integrados por área disciplinar.	Guião de integração curricular de conteúdos por disciplina.

### ÁREA 3 - Integração curricular das Medidas de Apoio ao Sucesso

Objetivos Específicos	Metas	Produto
Os recursos pedagógicos para o sucesso escolar têm uma avaliação de resultados e gestão integrada.	80% dos alunos integrados nas medidas de apoio ao sucesso têm sucesso escolar no final do ano letivo.	<b>Projeto Individual de Sucesso Educativo</b> (definição de objetivos de aprendizagem e recuperação identificados pelos professores e geridos de forma integrada).

### ÁREA 4 - Apoio às NEE

Objetivos Específicos	Metas	Produto
A rede de parceiros partilha recursos pedagógicos específicos para a intervenção com as NEE.	15% dos alunos identificados com NEE integram estratégias de intervenção no âmbito do trabalho em parceria.	Intervenção partilhada nas NEE.



## **EIXO II - ESCOLA APRENDENTE**

### **ENQUADRAMENTO**

A prática educativa desenvolvida pelos professores, em todas as suas dimensões, gera conhecimento e saber fazer especializado que nem sempre é sistematizado e organizado de modo a servir de recurso à prática letiva. Este facto gera também a dissociação entre o carácter de aprendizagem contínua associado a atitudes de investigação, pesquisa e reflexão e o papel do professor na escola que não tem acesso a mecanismos de ligação e interação entre estes dois fatores da sua atividade profissional.

A necessidade de adequação das práticas pedagógicas e de sala de aula a uma realidade em mudança acelerada, alunos diferentes e novas circunstâncias sócio económicas onde a escola se insere, implica a criação de processos organizacionais que enquadrem esta capacidade da escola e dos professores produzirem conhecimento.

Existem já instrumentos que podem potenciar esta capacidade como a autoavaliação, baseada na CAF que identifica oportunidades e necessidades de melhoria contínua. A ligação e coordenação destes instrumentos, da formação de professores e das parcerias externas, podem contribuir para criar uma cultura escolar de investigação, produção de conhecimento e melhoria contínua das práticas do corpo docente, designada aqui de “Escola Aprendizante”.

### **PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO EIXO II - ESCOLA APRENDENTE**

#### **Ligação - Ensino, reflexão; conhecimento**

Valorizar as iniciativas e práticas pedagógicas desenvolvidas no agrupamento, que possam constituir um referencial de boas práticas geradoras de sucesso educativo. Estas práticas sistematizadas, organizadas em instrumentos utilizáveis e transferíveis para o conjunto do agrupamento, constituem o capital de conhecimento associado à prática onde os professores se poderão apoiar e inspirar na melhoria do seu desempenho.



### **Capacitação na observação, sistematização da informação e reflexão sistemática**

A produção de conhecimento associado às práticas pedagógicas deverá orientar-se por uma metodologia que garanta a sua objetividade e veracidade (cientificidade). A observação e reflexão sistemática adequam-se ao carácter dinâmico do ambiente escolar onde se poderão testar propostas, organizar a reflexão sobre os seus resultados e disponibilizar as conclusões.

### **Prática colaborativa transdisciplinar e multidisciplinar**

A lógica deste eixo no Projeto Educativo está associada a uma atitude colaborativa dos docentes e à criação de oportunidades institucionais reconhecidas e asseguradas pela gestão onde essa reflexão colaborativa se poderá exercer. É essencial a criação de espaços e grupos de trabalho integrados na estrutura funcional do agrupamento.

### **Integração em redes de produção de conhecimento**

O estabelecimento de parcerias de referência é fundamental para reforçar o carácter aberto e exploratório destas metodologias de reflexão sobre ação, alargando as perspetivas e inserindo o agrupamento em redes de conhecimento mais alargadas.

## **QUADRO SÍNTESE DO EIXO II - Escola Aprendiz**

<b>Valores da intervenção</b>	<b>Estratégias</b>
Valorização da experimentação e reflexão sobre a prática;	Estabelecimento de parcerias com entidades de referência neste domínio
Inovação e melhoria contínua do desempenho;	Criação de grupos colaborativos interdisciplinares;
Comunicação e reflexão colaborativa;	Gestão da informação e comunicação dos resultados no agrupamento;
Trabalho colaborativo interdepartamental e interdisciplinar.	Criação de grupos de investigação e reflexão; Criação de ciclos de reflexão temática no agrupamento - momentos participados de reflexão sobre resultados.



### Objetivo Estratégico

A cultura organizacional do Agrupamento Ibn Mucana integra a produção de conhecimento baseada na prática pedagógica como funcionalidade associada ao desempenho profissional.

### ÁREA 1 - Produção de conhecimento e sistematização das práticas Pedagógicas

Objetivos Específicos	Metas	Produto
<p>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;</p> <p>Organizar momentos formais e institucionais de reflexão interna e debate sobre as boas práticas educativas e pedagógicas do agrupamento.</p>	<p>Três grupos colaborativos interdisciplinares a funcionar no agrupamento no âmbito dos planos de melhoria identificados;</p> <p>Um evento anual de reflexão e apresentação de resultados com a participação de parceiros e público em geral;</p> <p>Organização de um repositório anual de boas práticas educativas e pedagógicas em cada área curricular e ciclo de ensino.</p>	<p>Ciclo de reflexão sobre práticas pedagógicas com apresentação pública de resultados;</p> <p>Referencial de práticas pedagógicas do Agrupamento.</p>

### ÁREA 2 - Parcerias académicas

Objetivos Específicos	Metas	Produto
<p>Estabelecer parcerias académicas e institucionais para desenvolvimento de processos de formação interna.</p>	<p>X projetos de investigação em boas práticas pedagógicas em parcerias institucionais com a participação de docentes do agrupamento;</p> <p>X parcerias estabelecidas com universidades e centros de investigação.</p>	<p>Rede de parceiros na investigação sobre boas práticas com a participação do Agrupamento Ibn Mucana.</p>





## **EIXO III - ESCOLA EM REDE (PROJETO E PARCERIAS EXTERNAS)**

### **ENQUADRAMENTO**

O agrupamento Ibn Mucana tem um conjunto de ligações institucionais com parceiros nacionais e internacionais com que vem desenvolvendo atividades em diferentes graus de envolvimento e formalização. Esta cultura de parceria é um ponto forte da cultura institucional do agrupamento que convém reforçar e consolidar no Projeto Educativo.

A reorganização em curso da complementaridade educativa com a forte redução das componentes não letivas, obriga o agrupamento a repensar e reorientar a sua visão de captação de recursos para o sucesso educativo.

As parcerias já existentes e outras a criar, representam um forte potencial de apoio às estratégias de sucesso educativo definidas no agrupamento. Para tal é fundamental gerar eficiência na rede de recurso e parceiros coordenando as suas propostas, gerando novos projetos focados na estratégia do agrupamento e criando as ligações colaborativas e de decisão partilhada que possam sustentar uma autêntica rede de parceiros para o sucesso educativo do agrupamento.

### **PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO EIXO III - ESCOLA EM REDE**

#### **Orientação para o sucesso educativo**

A colaboração em projetos e iniciativas de múltiplas características, para as quais o agrupamento é convidado, participa ou promove, deverão ser focalizadas no sucesso educativo, funcionando como recurso para as estratégias curriculares ou pedagógicas definidas no agrupamento.

#### **Integração e organização da rede de parceiros na estratégia do agrupamento**

Os parceiros deverão ser encarados como um recurso estratégico na criação de condições e oportunidades de otimização do sucesso educativo. As ligações de parceria que estão estabelecidas ou que o venham a ser, serão alvo de um processo de organização e vinculação e estruturação numa rede de trabalho em cooperação, colaboração e



informação partilhada. O agrupamento deverá criar os canais de articulação e gestão institucional dessa rede, integrando-a nos vários níveis de decisão e planeamento das estratégias de sucesso educativo.

### **Coordenação e integração pedagógica das parcerias**

A rede de parceiros e os respetivos recursos deverão ser perspetivados como ferramenta de extensão das aprendizagens em contexto real ou em ambiente diferenciado. A análise das propostas e projetos a desenvolver no âmbito das parcerias deverá equacionar o seu contributo pedagógico enquadrado no trabalho curricular do agrupamento.

### **Trabalho colaborativo em rede**

A colaboração a estabelecer com entidades externas deverá evoluir para o modelo de trabalho colaborativo em rede que implica a comunicação, avaliação e planeamento de resultados, decisão partilhada e níveis de integração institucional.

## **QUADRO SÍNTESE DO EIXO III - Escola em Rede**

**Ponto da situação:**

### **1. Parcerias estabelecidas com Autarquia(s)**

<b>Identificação</b>	<b>Área de Intervenção/Projetos</b>
<b>Câmara Municipal de Cascais:</b>	
– Divisão de intervenção educativa e ação social escolar;	Escola criativa
– DJUV (divisão da juventude...)	Geração C e TV rádio escolar
– Divisão da Cultura	Projeto “Maria Papoila”
– Divisão do Desporto	Desporto Escolar/atividade interna
– Divisão da Saúde	Plataforma Saúde na Escola
– Proteção Civil de Cascais	Prevenção
– Divisão de Intervenção Sócio Territorial	Apoio a famílias
<b>Junta de Freguesia de Alcabideche</b>	Genérica
<b>Junta de Freguesia do Estoril</b>	Genérica



## 2. Parcerias estabelecidas com Instituições

Identificação	Área de Intervenção/Projetos
– Associação de Pais da EB1 Amoreira 1 -APEEA	AECS e Escola a Tempo Inteiro
– Fundação portuguesa para o estudo prevenção e tratamento das toxicodependências	Apoio e orientação a famílias
– Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Cascais	Apoio e orientação a famílias
– Torre Guia	AECS e CAF
– Centro de Saúde de Cascais	Apoio a famílias
– U.C.C.	Saúde Escolar
– Cercica	Apoio a alunos com NEE Projeto Horta Pedagógica
– Banco Alimentar	Voluntariado/Cidadania
– AJU - Associação Jerónimo Usera	Solidariedade/Voluntariado
– Centro de Apoio Social do Pisão	Voluntariado/Cidadania Projeto “Tolerância Ativa
– Centro de Reabilitação e de Integração de Deficientes (CRID)	Intercâmbio ao nível da Arte, Cultura e Educação
– Escola de Música de Alcabideche: Michael Geacometti	Projeto da escola - “Despertar para as artes”
– Banda Sociedade de Alvide	Música
– Núcleo Interativo de astronomia	Palestras e oficinas Campanha Internacional de caça aos asteroides Realização de jogo informático
– Escola Segura	Ações de sensibilização Segurança
– Assembleia da República	Parlamento dos Jovens
– Instituto Português da Juventude	Parlamento dos Jovens
– Agencia Nacional PROALV	Programa Comenius: Parcerias entre escolas - multilateral e bilateral
– Centro de Formação de Escolas do Concelho de Cascais	Formação contínua para docentes e pessoal não docente
– Bombeiros Voluntários de Alcabideche	Voluntariado e Prevenção
– Instituto de Estudos Estratégicos e Internacionais - IEEI	Workshops
– Tapada Nacional de Mafra	Projeto “Nós Propomos”



### 3. Parcerias estabelecidas com Empresas

Identificação	Área de Intervenção/Projetos
- EMAC	Ambiental
- TratoLixo	Ambiental
- DNA - Cascais	Empreendedorismo
- GESENTREPRENEUR	Empreendedorismo
- Junior Achievement	Empreendedorismo
- T.M.N	Formação e entretenimento

### 4. Parcerias Académicas

Identificação	Área de Intervenção/Projetos
- ISPA - Instituto Superior de psicologia Aplicada	Avaliação de casos Projetos: “Ortografia”; “Linguagem Escrita”
- Escola Superior de Saúde de Alcoitão	Formação - Colocação de estagiários nas escolas para um acompanhamento a alunos com NEE de caráter permanente
- Instituto de Geografia e Ordenamento do Território - IGOT	Projeto “Nós Propomos”
- Faculdade de Letras do Porto- Departamento de Geografia	Projeto “Nós Propomos”
- Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa	Projeto “Nós Propomos”

### 5. Parcerias Desportivas

Identificação	Área de Intervenção/Projetos
- Grupo Desportivo Estoril Praia	

### 6. Parcerias Culturais

Identificação	Área de Intervenção/Projetos
- Museus da área (Verdades Faria - Casa da Música, Paula Rego, Museu do Mar...)	Colaboração, informação, formação em artes... para docentes e discentes
- TEATRO Experimental de Cascais (e, Escola de Teatro do TEC)	Colaboração, informação, formação em artes... para docentes e discentes



### QUADRO SÍNTESE DO EIXO III - Escola em Rede

Valores da intervenção	Estratégias
Valorização da experimentação em contexto real	Estabelecimento / consolidação de parcerias com empresas no território
Planeamento integrado dos recursos para as necessidades educativas	Participação em redes temáticas de conhecimento nacionais e internacionais
Comunicação em rede e partilha de informação	Criação de um espaço institucional de decisão com os parceiros
Trabalho de projeto em rede com os parceiros	Criação de uma linguagem de projeto nas parcerias com o agrupamento
Coordenação e gestão estratégica das parcerias.	Criação e implementação de um modelo de coordenação e colaboração com as parcerias externas.
<b>Objetivo Estratégico</b>	
As parcerias estabelecidas com o Agrupamento Ibn Mucana têm enfoque estratégico no sucesso educativo	

### Área 1 - Gestão de parcerias em rede

Objetivos Específicos	Metas	Produto
Está institucionalizado no agrupamento o mecanismo de gestão estratégica da rede de parcerias.	100% Das parcerias estabelecidas estabelecem ligação institucional continuada no âmbito da rede de parcerias do agrupamento; 20 Contratos de parceria estabelecidos com o agrupamento; 5 Empresas estabelecem contrato de parceria com o agrupamento.	Conselho de parceiros do Agrupamento.
Os projetos em parceria estabelecidos com o agrupamento estão orientados para o sucesso educativo.	100% Das propostas de colaboração e parceria são geridas e coordenadas pelo agrupamento.	Criação da função institucional de coordenação de rede de recursos dos projetos em parceria externa - Centro de gestão de recursos em parceria externa.



Estão estabelecidos mecanismos de apoio educativo às áreas curriculares.	3 Contratos de apoio educativo estabelecidos com parceiros externos.	Programação curricular com as parcerias - modelo do Serviço Educativo da CMC através dos contratos de apoio educativo (de acordo com o modelo do Serviço de Apoio Educativo da CMC já em vigor).
--	--	--

## ***EIXO IV - SISTEMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL***

O agrupamento Ibn Mucana tem criado condições e gerado oportunidades para colocar as questões da avaliação como ferramenta de melhoria e desenvolvimento institucional através das respetivas práticas pedagógicas e de sala de aula.

Para além do processo da avaliação de desempenho em curso enquanto norma externa à qual a escola respondeu e responde, existe uma outra lógica de avaliação a implementar, ligada ao conhecimento produzido sobre a prática que existe no agrupamento e que deverá ser evidenciada e estruturada como requisito essencial para atingir dos objetivos de sucesso educativo e desenvolvimento organizacional.

Este eixo do Projeto Educativo procura contribuir para a consolidação da cultura de avaliação e auto avaliação no agrupamento como processo integrado nas rotinas funcionais e pedagógicas. Este objetivo deverá responder a uma estratégia de gradualidade e progressividade de modo a que se torne um recurso facilitador do trabalho ao qual todos os atores possam recorrer para direcionar o êxito das suas práticas e planos de trabalho e intervenção.

### **PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO EIXO IV - AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

**Focalização no desenvolvimento de instrumentos e ferramentas de análise e compreensão dos fatores de insucesso e sucesso educativo**

A partir da reflexão sobre os resultados produzidos em relação aos previstos, tendo em conta as circunstâncias do desenvolvimento do trabalho e aplicação das estratégias



definidas pelos departamentos, áreas disciplinares e o trabalho individual dos professores, definição de instrumentos de avaliação e monitorização da situação.

A avaliação de fatores específicos de sucesso e insucesso no contexto de turma, sala de aula e disciplina deverá ser pensada como resposta sistemática a questões identificadas nos diagnósticos de observação, registo e análise. Este modelo de avaliação diverge da avaliação baseado na conformidade com normas técnicas normalmente associada à avaliação de desempenho.

#### **Criação de um sistema de Pontos de Referência (Benchmarking) do agrupamento (no sucesso, comportamento, faltas etc.)**

A gestão estratégica do agrupamento deverá apoiar-se num conjunto de indicadores e pontos de referência que sirvam de apoio a objetivos e ações em cada área curricular, departamento ou grupo e por cada professor no seu desempenho individual.

A coordenação desta informação desde que é produzida, através de instrumentos de registo simplificados até à sua análise, deverá tornar possível o estabelecimento de tendências, regularidades comparáveis e níveis ou patamares de leitura de modo a sobre eles se estabelecerem decisões.

#### **Desenvolvimento de um referencial de avaliação institucional do Agrupamento**

O agrupamento deverá possuir um retrato das suas forças e fraquezas, recursos e debilidades de modo a formular apostas estratégicas no seu desenvolvimento. Este retrato (complementar ao Eixo V - Portfólio do agrupamento) deverá servir de ferramenta de identificação institucional e planeamento em todos os seus níveis.

Procurará também fornecer elementos para um futuro Ranking de agrupamentos escolares de modo a facilitar as opções e decisões das famílias no encaminhamento e matrícula dos seus filhos, os futuros alunos do Agrupamento.



## QUADRO SÍNTESE DO EIXO IV - Avaliação Institucional<sup>5</sup>

### Ponto da situação

A antiga Escola Secundária Ibn Mucana, sempre procurou a excelência com o principal objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado enquanto instituição educativa, preocupação assumida nos seus Projetos Educativos.

Desde 2006 iniciou um processo consistente de autoavaliação, adotando o modelo C.A.F., *Common Assessment Framework* (“*Estrutura Comum de Avaliação*”), de modo a promover a melhoria contínua e sustentada da prestação do serviço educativo.

Assim, decorreram processos de inquirição à comunidade educativa, C.A.F. I em 2007 e C.A.F. II em 2009, intercalados com os P.A.M. - *Planos de Ação de Melhoria*, resultantes de cada um dos relatórios da autoavaliação, baseados em evidências e dados provenientes da própria escola, sobretudo, na perspetiva da comunidade escolar. As ações constantes dos P.A.M. incidiram em atividades sobre áreas com resultados mais baixos e consideradas fundamentais para o bom desempenho das pessoas e da própria organização.

Com a criação do Agrupamento de Escolas Ibn Mucana, em 1 de agosto de 2010, a preocupação com a procura da excelência manteve-se, e a autoavaliação estendeu-se naturalmente às escolas integradas do 1º ciclo e Jardim-de-infância, através da C.A.F. III, realizada em 2011.

Em 2012/13 decorre a implementação do respetivo *Projeto de Ações de Melhoria*, centrado em três áreas:

- Promoção da eficácia do Planeamento Estratégico para a obtenção de melhores resultados escolares;
- Implementação de projetos de combate à indisciplina/gestão de conflitos e promoção do bem-estar;
- Promoção de uma maior mobilização da Comunidade na ação educativa.

Paralelamente, a evolução natural que o modelo potenciou e as linhas orientadoras do P.A.M., conduziram a um novo desafio - a autoavaliação da prática pedagógico em sala de aula, que se traduziu na realização em maio último do *Observatório de Ensino de Ensino e*

---

<sup>5</sup> ANEXO 5 - [RELATÓRIO CAF III](#)





*de Aprendizagem*, cujos resultados foram analisados pelas áreas disciplinares a fim de serem introduzidas as alterações de práticas que se justificaram.

Da análise dos diferentes momentos de autoavaliação, e considerando os critérios do modelo C.A.F., constatou-se através das evidências a tendência de melhoria dos resultados de desempenho-chave, facto que nos impele a prosseguir com motivação acrescida.

### **Valores da Intervenção**

Avaliação como recurso para a decisão e orientação do trabalho dos professores. O objetivo deste modelo de avaliação centra-se no apoio à prática, a sua sistematização e organização em registos e informação dele decorrente que tenha imediata aplicação prática.

Avaliação coordenada e integrada aproveitando os instrumentos já desenvolvidos e as fontes de informação já utilizadas.

Desburocratização e simplificação do processo de avaliação de modo a tirar partido dos instrumentos desenvolvidos para a avaliação de modo a ganhar tempo nas tarefas de registo e comunicação da informação.

A autoavaliação individual e de grupo serão o motor da lógica de avaliação a implementar de modo a direcionar e fazer convergir a avaliação como ferramenta de gestão e de ação e apoio ao desempenho dos professores.

### **Estratégias**

Criação progressiva, através de trabalho interno no agrupamento, de instrumentos de análise e categorização do insucesso e sucesso.

Participação e envolvimento de todos os professores através dos órgãos de gestão e funcionais no desenvolvimento e elaboração do modelo e avaliação.

Integração das equipas internas e externas que desenvolvem processos de qualidade, avaliação externa e estabelecimento de parcerias para a implementação do modelo de avaliação.

Consolidação da cultura de avaliação no agrupamento tornando-a um recurso disseminado e amplamente utilizado no exercício da função docente, na gestão e em todos os níveis funcionais.



### Objetivo estratégico

Criação e institucionalização de um modelo integrado de avaliação institucional no agrupamento.

#### Área 1 - Capacitação organizacional para a avaliação

Objetivos Específicos	Metas	Produto
Desenvolvimento e operacionalização de um referencial de avaliação institucional para o agrupamento.	Ranking do agrupamento definido; Definição dos indicadores de intervenção para o sucesso educativo; Cobertura pelos indicadores estratégicos sectoriais; Definição de indicadores de referência por área disciplinar; Definição de indicadores de disciplina e comportamento; Definição de indicadores de gestão.	Pontos de Referência (Benchmarking) do agrupamento definido.
Institucionalização dos procedimentos de avaliação e autoavaliação no agrupamento.	Apresentação e validação anual do relatório de avaliação institucional pelos órgãos do agrupamento; Disseminação da prática da autoavaliação nos departamentos e grupos disciplinares.	Relatório anual de avaliação institucional do agrupamento.

## ***EIXO V - PORTFÓLIO DO AGRUPAMENTO - IDENTIDADE, MEMÓRIA E FUTURO***

### **ENQUADRAMENTO**

A construção da identidade do agrupamento que possa ser considerada como uma entidade com a qual os seus participantes se identifiquem é uma aposta da gestão estratégica enquanto fator organizacional e institucional determinante.

Uma identidade partilhada e apropriada é um fator de mobilização e investimento na sua melhoria e desenvolvimento.



Existe claramente uma perceção difusa sobre aspetos relevantes da vida do agrupamento como realizações, provas de mérito e reconhecimento externo e interno que não estão suficientemente estruturadas e organizadas de modo a definir uma identidade clara e distinta.

O Eixo Portfólio do Agrupamento pretende preencher esta lacuna no Projeto Educativo como fator de integração simbólica e imaterial de todas as dinâmicas que ocorrem e ocorreram no agrupamento.

O aspeto do registo das atividades e sua organização e acesso, da criação de uma identidade gráfica que torne ética e esteticamente coerentes para as pessoas e profissionais que participam e participaram em toda a sua construção e desenvolvimento é um dos pontos-chave deste processo.

Outro ponto desafio para este eixo é o de organizar e disponibilizar a memória do percurso e acontecimentos chave da construção do agrupamento, tornando-o mais claro e perceptível para os novos alunos, pais e professores que recomeçam as suas atividades letivas.

A questão da imagem externa institucional do agrupamento é também um fator chave na ligação com a comunidade, parceiros e outros agentes com os quais o agrupamento se relaciona. Uma imagem que reflita a identidade permite uma comunicação mais efetiva e eficiente.

## **PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO EIXO V - PORTFÓLIO**

### **Valorização e divulgação da vida do agrupamento**

Sem um esforço de registo e destaque das conquistas e realizações do agrupamento estas não são interiorizadas e esbatem-se na memória. Nem sempre os alunos, pais e professores têm a dimensão de toda a sua dinâmica e capacidade de realização o que reduz a capacidade de reconhecimento e diminuição da autoestima coletiva.

### **Agrupamento comunicante**

Uma das condições de desenvolvimento e sustentação das organizações como o agrupamento é a sua capacidade de comunicação e ligação aos parceiros e comunidade



com uma linguagem própria e distinta. É essencial definir uma imagem e a sua linguagem a partir de atributos que quer destacar e que geram identificação interna.

### **Criação de espírito de pertença / Valorização da vinculação**

Manter um laço com os antigos alunos ou antigos professores é uma forma de criar recursos e de manter o agrupamento ligado à comunidade onde se insere. A partilha de uma memória e a ligação através de uma estratégia de comunicação ativa é um dos instrumentos para a reforçar esses laços.

### **QUADRO SÍNTESE DO EIXO V - Portfólio do Agrupamento**

A Escola Secundária Ibn Mucana, sede do Agrupamento, foi criada pela portaria n.º 136/88 de 29 de Fevereiro.

A criação da escola inseriu-se no âmbito do Programa Especial de Execução de Escolas Preparatórias e Secundárias, criada pelo Decreto de Lei 76/80.

Segundo o preâmbulo da portaria “a expansão do sistema educativo impõe um progressivo alargamento das estruturas físicas de acolhimento dos alunos”. Havia a necessidade de introduzir no parque escolar novos equipamentos que permitiriam uma gestão mais equilibrada e uma melhor distribuição e alojamento dos alunos.

Neste contexto, a criação da escola resultou da necessidade de descongestionar as escolas do litoral do Concelho de Cascais, nomeadamente as Escolas Secundária de S. João do Estoril, Cascais e Alvide, da pressão da população escolar resultante do crescimento urbanístico do interior do Concelho e especificamente da freguesia de Alcabideche.

Inicialmente, a localização da construção da nova escola foi prevista na Amoreira, nome com que aparece a escola nos documentos oficiais e pelo qual ficou conhecida durante muito tempo - Escola Secundária da Amoreira.

Dificuldades na expropriação dos terrenos para a construção prevista na Amoreira, levaram a Câmara Municipal de Cascais a disponibilizar à Direção Regional de Lisboa terrenos em Alcabideche, local onde ficou definitivamente situada a Escola Secundária da Amoreira.



Pelo Despacho 100/SEAM/91, de 15 de Outubro de 1991 a Escola Secundária da Amoreira passou a denominar-se de Escola Secundária Ibn Mucana.

O Agrupamento Vertical de Escolas Ibn Mucana, com sede na Escola Secundária do mesmo nome, constituiu-se no ano letivo de 2010/11, em 1 de Julho de 2010, por Despacho do Secretário de Estado da Educação, integrando mais cinco estabelecimentos de ensino, a saber: a Escola Básica do 1º Ciclo José Fernando dos Santos (EB1), a Escola Básica do 1º Ciclo Amoreira 2 (EB1) com Jardim de Infância (JI), a Escola Básica do 1º Ciclo Fausto Figueiredo (EB1), a Escola Básica do 1º Ciclo com Jardim de Infância Raúl Lino (EB1) e a Escola Básica e Secundária Ibn Mucana.

## Contexto Externo

### 1. Localização

As escolas que constituem o Agrupamento de Escolas Ibn Mucana situam-se nas freguesias do Estoril (Escola Básica Fausto Figueiredo) e de Alcabideche (Escola Básica Raúl Lino Escola Básica Amoreira 2, Escola Básica Fernando José dos Santos e Escola Básica e Secundária Ibn Mucana, no concelho de Cascais.



 Área de influência do Agrupamento



## 2. Meio envolvente

### 2.1 Concelho de Cascais

Cascais é parte integrante da área metropolitana de Lisboa (AML), que engloba 20 concelhos. Num círculo mais alargado, a Grande Lisboa e a AML fazem parte de Lisboa e Vale do Tejo, com um total de 53 concelhos. No âmbito mais restrito, **Cascais é um dos 8 concelhos da Grande Lisboa (97,3 km<sup>2</sup>)**. Restringindo ainda mais a área de delimitação geográfica, verifica-se que o território de Cascais encontra-se dividido, administrativamente, em 6 freguesias (Alcabideche; Carcavelos; Cascais; Estoril; Parede e S. Domingos de Rana).

Segundo os censos de 2011 verifica-se que o concelho de Cascais (206.429 habitantes), nos últimos 10 anos, assistiu a um crescimento significativo da sua população residente, traduzido em mais 35 746 habitantes em relação aos censos de 2001.

### 2.2 Freguesia de Alcabideche

Os toponimistas defendem que a palavra Alcabideche deriva de *“Alcabideque”*, que significa *“fonte de água”, “arca de água”*.

Segundo o Professor J. Diogo Correia, no seu livro *Toponímia de Cascais*, (1964) Alcabideche é *“povoação muito antiga, decerto anterior à nacionalidade”*, aparecendo ligada ao mundo árabe (séc. IX / XII) antes da reconquista cristã a ocidente de Lisboa.

No período medieval a comunidade de Alcabideche afirmou uma individualidade muito própria, nomeadamente através das influências islâmicas e da sua dinâmica rural, principal atividade económica desta freguesia até meados do séc. XX.

Atualmente, Alcabideche é uma das seis unidades administrativas do concelho de Cascais, localiza-se a Norte deste concelho, confrontando a Norte com a Serra de Sintra, a Oeste com o Oceano Atlântico, a Sul com as freguesias do Estoril (partilhando com a primeira uma localidade - Alvide - e com a última 3 localidades - Atibá, Bairro da Martinha e Quinta do Patino) e a Este com a freguesia de São Domingos de Rana.

Das 36 localidades que a constituem são áreas de influência direta das escolas do Agrupamento as seguintes: Alcabideche, Alcoitão, Amoreira, Atrozela, Bairro da Cadeia do Linho, Bairro da Cruz Vermelha, Cabreiro, Manique, Monte Estoril e Pai do Vento.



Face a um posicionamento geográfico tão abrangente e multifacetado, esta freguesia apresenta um conjunto de fatores que a levam a constituir-se num cenário morfológico de alguma ambivalência.

Neste contexto importa referir os seguintes aspetos:

- É a **maior freguesia do Concelho**, em termos de área territorial (39,8 km<sup>2</sup>), registando, por conseguinte, uma maior dispersão das suas localidades, bem com a **menor densidade populacional** (1054 Habitantes / km<sup>2</sup>, em 2011).
- Em população residente (censos 2011), é a segunda freguesia mais populosa do concelho, 42 160 habitantes, mais 6 414 habitantes em relação aos censos de 2001.

A paisagem apresenta uma profunda descaraterização, coexistindo traços periurbanos (zonas anteriormente ruralizadas), com núcleos urbanos em grande expansão.

Paralelamente, desenvolveram-se núcleos urbanos onde as questões da pobreza e da marginalização sociocultural são visíveis.

Esta freguesia é afetada por indícios de **interioridade** e **periferização** em relação ao centro administrativo, contudo, as sinergias geradas quer, com o funcionamento do hospital de Cascais, quer com a rede de acessibilidades emergentes, ligação do IC 30 à A5 e a variante de Manique, alteraram esta realidade potenciando o seu crescimento económico-urbanístico.

Alcabideche é uma freguesia caracterizada por intensos trânsitos, mais acentuados a partir da construção da autoestrada - A5, do hospital de Cascais e da criação de polos de “shopping” e serviços, polarizadores de interesses, de espaços de sociabilidade e de criação de emprego.

É uma freguesia marcada pela multifuncionalidade, com o predomínio do Sector Terciário (emprega 73,6% da população ativa), emergindo novos polos de atração, como sejam os serviços, o armazenamento e ainda a distribuição. São as “Grandes Superfícies” da “Sociedade de Consumo”.

Ao nível da educação formal (2011) a freguesia mantém a tendência de apresentar médias baixas ao nível do Concelho, apresentando uma taxa de 18,1% de analfabetismo, cerca de 21,3% dos residentes tinham o 1º ciclo de escolaridade, 12% tinha o 2º ciclo de escolaridade, 16,7% tinha o 3º ciclo de escolaridade, 15,4% tinha o nível secundário e só apenas 13,9% da população tinha níveis superiores de escolaridade.



A este fraco nível de instrução alia-se a manutenção da fragilidade de equipamentos e recursos de qualidade a nível ambiental, a nível desportivo, a nível cultural, a nível educativo e ao nível do desenvolvimento social.

### 3. Referência Histórica

*“Alcabideche aparece ligada ao mundo árabe, enveredando numa noite há muito esquecida e distante.*

*Dos Árabes, resta a raiz da atual palavra e a referência de um poeta aos moinhos do vento.*

*É uma das terras mais antigas, sede de um território ainda menos conhecido. Essa comunidade ligada entre si desde os montes da Malveira à Várzea de Manique, abrigou sempre os mesmos homens, gentes do campo, dadas à agricultura e à pastorícia.*

*Esta terra saloia não olha ao mar que só lhes trás perigos e males para as culturas. A serra, essa sim, uma mãe natureza, portadora de bens tão necessários, os pastos, as lenhas, a água. É aí também que se encontram os da banda de cá e os de lá, em honra de Nossa Senhora, lembrando o que têm em comum.*

*Á sombra da matriz de S. Vicente, albergam-se os romeiros do Espírito Santo, os peregrinos de Nossa Senhora do Cabo, na sua posição de cabeça de freguesia, concorrendo todo o povo dos arredores.*

*Resiste-se enquanto se pode às gentes que se acolhem, vindas de Lisboa. Esses procuram as caudas e depois as praias. E o veraneio nos Estoris, torna-se habitual. Então os serranos, os saloios, tornam-se fornecedores dos burgueses Lisboetas, alimentando uma terra inculta, só sulcada de requintados chalés de gente perdida na azáfama do repouso da Riviera.*

*Cada vez mais o campo se aproxima da cidade, rasgam-se as estradas que permitem a passagem de mensagens desconhecidas até então.*

*Pouco falta para que as grandes avenidas que partem da linha férrea alcancem as extremas do concelho, uniformizando a paisagem e levando o sol, a beleza e a alegria de viver.*





*Esperamos que estes textos deixem perceber a diferença, que se torna já escassa entre as povoações rurais e os aglomerados urbanos. Contamos que outros se queiram associar a esta difícil tarefa de descobrir e conservar uma memória tão importante das terras de Alcabideche.”*

João Cabral (Al - Qabdaq)

#### 4. Patrono - **IBN MUCANA**

O agrupamento tem como Patrono: **IBN MUCANA** - Poeta árabe, de origem berbere, nasceu, viveu e morreu em Alcabideche, entre os séculos X e XI.

"O amor da liberdade é o sinal de um carácter nobre..."

A Direção dos Serviços dos Equipamentos Educativos solicitou, em Novembro de 1988, à Comissão Instaladora que procedesse à escolha do patrono da escola, conforme o estipulado no D.L. n.º 93 / 86 de 10 de Maio.

Depois de se ter estudado a história local do Concelho, particularmente, da freguesia de Alcabideche, de se ter consultado os professores da Escola e tendo presente a filosofia subjacente ao referido Decreto, propôs-se à Câmara Municipal de Cascais (C.M.C.), em Novembro de 1988, o nome de Ibn Mucana.

A escolha fundamentou-se nos seguintes pressupostos:

- ✓ Ibn Mucana foi um importante poeta de origem árabe que cantou os moinhos de vento, relevante património histórico - cultural local, elogiando a atividade económica fundamental de Alcabideche - a agricultura;
- ✓ Ibn Mucana foi autóctone de Alcabideche;
- ✓ Alcabideche está ligada à presença dos árabes na região a ocidente de Lisboa, antes da reconquista Cristão desta zona.

Em Janeiro de 1989 a C.M.C felicitou a escola pela escolha. Face ao parecer positivo da autarquia indicou-se à Direção dos Serviços dos Equipamentos Educativos o nome de Ibn Mucana para Patrono da Escola.



Designada Escola Secundária da Amoreira, por inicialmente estar prevista a sua construção nesta localidade da freguesia de Alcabideche, a Escola acabou por se situar na localidade de Alcabideche. Contudo manteve a mesma designação, o que provocou algumas situações confusas.

Pelo Despacho 100/SEAM/91, de 15 de Outubro de 1991 a Escola Secundária da Amoreira passou a denominar-se de Escola Secundária Ibn Mucana.

A divulgação e o maior e melhor conhecimento do Patrono da Escola, junto da Comunidade Escolar e da Comunidade onde a escola está inserida, tem sido uma das preocupações dos órgãos de gestão.

Neste contexto, o regulamento interno contempla que em cada ano escolar se evocará no dia da escola a memória do seu Patrono, através de manifestações de cunho artístico, desportivo ou outras.

## 5. Símbolos Identificadores

- ✓ A Escola tem com cores oficiais o Verde, o Amarelo, o Vermelho e o Azul;
- ✓ A Bandeira da Escola;
- ✓ O Hino, a utilizar em atos oficiais:

*“Já se levanta o sol*

*No horizonte*

*E, nos valados canta a cotovia*

*A cotovia...*

*Voam em bandos*

*A beber na fonte*

*E ao longe*

*Ao longe, o sino anuncia o dia.*

**Refrão:**

*E paira no ar*



*Uma voz que chama  
Do fundo do tempo  
Ibn Mucana  
Com ele aprendi  
A grande verdade  
Que o mais importante  
É a liberdade! (bis)*

*Escola poema,  
Celeiro do meu trigo,  
Embala os sonhos  
E sonha comigo.  
Sonha comigo...  
Quero acordar  
Manhãs de Primavera  
E semear,  
Que ainda há um campo à minha espera!*

✓ **Logótipo**





### Ponto de situação

Constituído, como referido, em Agosto de 2010, através de um processo complexo de agregação do Agrupamento de Escolas João de Deus com a Escola Básica e Secundária Ibn Mucana, o Agrupamento encontra-se na fase de consolidação da sua constituição.

Esta nova realidade interagiu de uma forma substancial, quer com a Escola Sede, quer com as escolas que lhe foram agregadas<sup>6</sup>, provocando alterações ao nível dos espaços/instalações, recursos humanos e materiais com reflexos ao nível da gestão do funcionamento.

Com base neste pressuposto, torna-se importante assumir uma “Filosofia de Projeto”, ou seja, uma orientação das práticas estrategicamente escolhidas, organizadas e justificadas na consecução do Projeto Educativo do Agrupamento que assenta no binómio **“Melhorar o Desempenho / Promover o Sucesso: aprender mais - aprender melhor”**, projetando-se na realização plena das possibilidades educacionais do Agrupamento, através de uma atitude interpretativa e reflexiva que possa contribuir para uma ação de melhoria permanente, numa dinâmica de aperfeiçoamento contínuo, na dupla perspetiva dos processos e dos resultados em prol do benefício dos alunos e da comunidade educativa em que a escola se insere.

Valores da Intervenção	Estratégias
Registo e memória de toda vivência do agrupamento;	Desenvolvimento de uma identidade gráfica e visual própria;
Atribuir rostos e relevância aos protagonistas da vida do agrupamento;	Uniformidade gráfica da sinalética no agrupamento;
Utilização das novas tecnologias e linguagens;	Apresentação gráfica do agrupamento em suportes diferenciados;
Transparência e acesso sem barreiras à informação;	Pesquisa e desenvolvimento da memória do agrupamento e enraizamento na comunidade e território;
Coerência estética;	Metodologia definida de registo contínuo de todas as atividades e eventos do agrupamento;
Imagem trabalhada com rigor profissional.	Criação de canais e suportes de comunicação ativa do agrupamento.

<sup>6</sup> Anexo 6 - [Ficha Técnica das escolas do Agrupamento de Escolas Ibn Mucana](#)



### Objetivo Estratégico

Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação integrada que projete a identidade do agrupamento na comunidade educativa.

#### Área 1 - Simbologia identitária

Objetivos Específicos	Metas	Produto
Desenvolvimento e institucionalização de uma identidade gráfica e simbólica do agrupamento.	Uniformização dos suportes de comunicação do agrupamento; Uniformidade da sinalética dos espaços; Imagem gráfica institucional do agrupamento disseminada.	Apresentação institucional do agrupamento em suportes visuais e gráficos próprios.

#### Área 2 - Gestão e produção de informação

Objetivos Específicos	Metas	Produto
Organização e sistematização da memória e identidade do agrupamento	Registo das atividades e eventos sistematizados e disponibilizada; Definidos procedimentos de registo de “memória futura” em todas atividades relevantes que decorrem no agrupamento.	Portfólio organizado do agrupamento.

#### Área 3 - Comunicação Estratégica

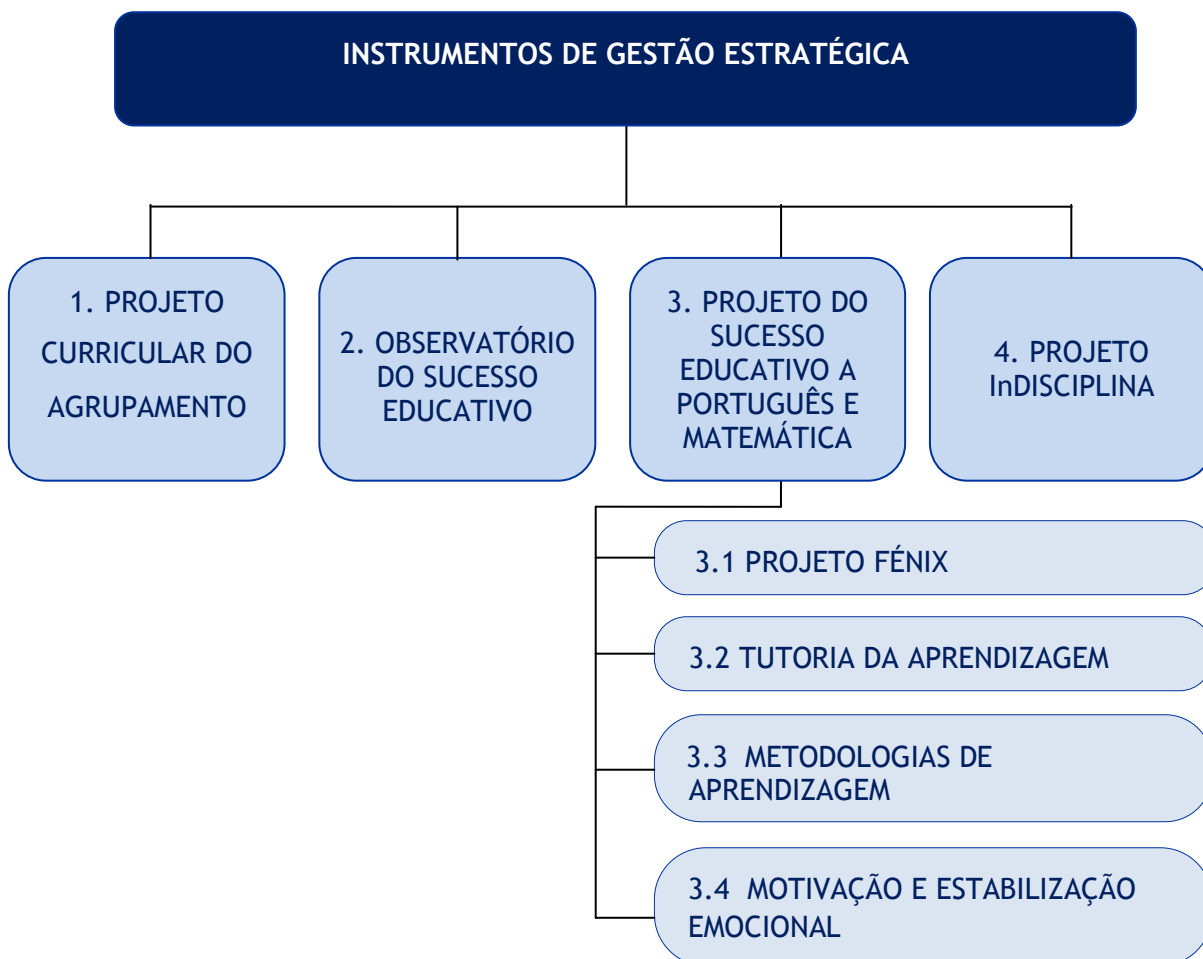
Objetivos Específicos	Metas	Produto
Definição da estratégia de comunicação interna e externa do agrupamento	Definida a utilização das novas tecnologias como suporte da comunicação; Definidos os conteúdos a comunicar; Definidos os procedimentos de atualização e administração do sistema de comunicação.	Criação de uma comunidade de utilizadores no Agrupamento



# INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA



## INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA



### 1 - PROJETO CURRICULAR DO AGRUPAMENTO<sup>7</sup>

A fim de operacionalizar o Projeto Educativo do Agrupamento tendo implícita uma estratégia de melhoria contínua ao nível organizacional, nomeadamente, nas vertentes **Organização Escolar** e **Projeto Curricular** são delineadas um conjunto de diretrizes organizacionais e curriculares em que se centra o *Projeto Curricular da Agrupamento*, a saber:

---

<sup>7</sup> Anexo 4 - [Projeto Curricular do Agrupamento](#)



- 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 tutoria 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.

A fim de operacionalizar as diretrizes organizacionais e curriculares, acima referidas, estabelecem-se as seguintes estratégias gerais de intervenção:

- Diversificar a oferta formativa: Ensino Regular, Cursos de Educação e Formação (CEF), Cursos Profissionais; Educação e Formação de Adultos (EFA) e Ensino Recorrente;





- Implementar e desenvolver o Projeto Fénix;
- Desenvolver o Plano Nacional de Leitura (PNL);
- Implementar o Projeto Comenius;
- Operacionalizar a articulação/verticalização do currículo, nomeadamente das disciplinas das Línguas, da Matemática e das Ciências;
- Implicar os alunos, quer no seu processo educativo, quer no processo de construção e desenvolvimento das escolas do Agrupamento;
- Proporcionar aos alunos situações que lhes permitam desenvolver o espírito de cooperação, a responsabilidade, a solidariedade, a tolerância e o respeito por si, pelos outros e pelo meio;
- Responsabilizar a Comunidade Escolar pelo cumprimento do Regulamento Interno do Agrupamento (RI);
- Envolver os pais e os encarregados de educação dos alunos nas tarefas escolares de casa e nas atividades letivas curriculares e de enriquecimento curricular;
- Reforçar e melhorar parcerias e a ação com a comunidade.

Deste modo, o Projeto Curricular define prioridades, indica metodologias e procura clarificar orientações para as seguintes dimensões:

- Oferta Formativa;
- Organização Curricular;
- Critérios de Formação de Turmas;
- Organização dos Tempos Escolares;
- Organização dos Espaços;
- Ensino - Aprendizagem e Avaliação;
- Estratégias de Articulação Curricular;
- Planos de Ação Curriculares;
- Organização do Processo da Avaliação Diagnóstica;



- Atividades de Enriquecimento Curricular;
- Organização da Ocupação Plena dos Tempos Escolares;
- Organização das Medidas de Apoio Educativo;
- Orientações para os Serviços de Especializados de Apoio Educativo e Psicológico;
- Orientações/ Diretrizes para a elaboração de Projetos e Visitas de Estudo;
- Projetos “Âncora”;
- Disciplina/Indisciplina;
- Organização dos Diretores de Turma;
- Organização e Distribuição do Serviço Docente e do Não Docente.

## ***OBSERVATÓRIO DO SUCESSO EDUCATIVO***

### **ENQUADRAMENTO**

A existência de informação atualizada, organizada e que traduza em tempo real os resultados produzidos no decorrer do trabalho letivo e pedagógico dos professores, órgãos de gestão e em todos os campos onde se faz a comunidade escolar, é uma condição essencial para a tomada de decisão na formulação de estratégias ou na correção de desvios e dificuldades de execução no agrupamento escolar.

Esta é a função de um Observatório Interno que faça a produção e gestão da informação crítica para o desempenho do agrupamento no seu todo. A condição fundamental de sucesso deste tipo de Observatório é a proximidade da informação à decisão o que implica mecanismos ágeis e flexíveis de recolha e tratamento da informação para que ela se mantenha atualizada e responda às necessidades de gestão do agrupamento.

A criação de um mecanismo institucional que crie condições para a afetação de recursos para o Observatório é uma das apostas estratégicas deste Projeto Educativo. Deverá também cumprir a função organizacional de criar envolvimento e responsabilidade coletiva



na resolução dos problemas e na formulação de estratégias ao disponibilizar informação que permita um debate interno mais rigoroso e opções mais fundamentadas.

O Observatório de resultados deverá ser também a plataforma para a qual convergem outros processos de análise e produção de informação como a CAF (entre outros) em curso na escola que direciona a informação para os processos de melhoria contínua. Uma das funções essenciais que o Observatório deverá assumir é a de coordenar e organizar a informação disponível evitando a sua dispersão e segmentação.

Este agrupamento, tal como todos em Portugal são alvo de avaliação externa dirigida pelo Ministério da Educação que tem um referencial definido de indicadores. A efetividade dessa avaliação dependerá da qualidade da informação disponível e deverá também servir de guião de orientação para a obtenção de resultados posteriormente avaliados. Assim os indicadores de avaliação externa serão objeto de tratamento e sistematização.

Para além dessa dimensão externa o Projeto Educativo propõe um conjunto de indicadores centrais pelo seu valor estratégico que serão alvo de resposta pelo Observatório.

A relevância das questões do clima organizacional e ambiente de sociabilização e o correspondente comportamento funcional dos alunos são reconhecidos pelo agrupamento como um dos vetores essenciais do sucesso educativo. A mobilização dos professores e da gestão do agrupamento para enfrentar esta problemática resultou num projeto transversal InDisciplina que se propõe operacionalizar um conjunto de objetivos nesta área temática.

O Observatório do Sucesso Educativo reflete e incorpora no Projeto Educativo a intervenção existente no agrupamento ao selecionar os indicadores formulados no projeto e agregá-los nos relatórios e produtos nele contido.

## INDICADORES

### INTERNOS

- ✓ Incidentes disciplinares em sala de aula;
- ✓ Integração de alunos do 1º/2º/3º ciclo do Ensino Básico e do Ensino Secundário no Quadro de Excelência;
- ✓ Taxas de transição/sucesso de alunos:



- no 1º ciclo do ensino básico;
- nos 5º/7º/8º ano do ensino básico;
- nos 10ª/11º ano - Cursos Científicos - humanísticos;
- ✓ Qualidade do sucesso (sucesso pleno) no 2º/3º ciclo do ensino básico;
- ✓ Média dos resultados conjuntos de todas as disciplinas - 2º Ciclo;
- ✓ Média dos resultados conjuntos de todas as disciplinas - 3º Ciclo;
- ✓ Taxas de transição/aprovação em módulos de alunos no 1º/2º e 3º ano de Cursos Profissionais.

#### EXTERNOS

- ✓ Taxa de aprovação de final de ciclo;
- ✓ Resultados dos Exames de 9º ano;
- ✓ Taxa de aprovação de alunos no 12º ano - Cursos Científico-Humanísticos e Tecnológicos;
- ✓ Taxa de entrada de alunos internos candidatos ao Ensino Superior (dados em função dos alunos que apresentaram candidatura).

#### Objetivo estratégico

Disponibilizar informação que qualifique a decisão estratégica e operacional no sentido de otimizar o sucesso educativo e o desenvolvimento organizacional do agrupamento.

Objetivos Específicos	Metas	Produto
Definir o quadro de observação e monitorização dos indicadores chave: <ul style="list-style-type: none"><li>– Sucesso Educativo;</li><li>– Clima Organizacional.</li></ul>	Operacionalizar anualmente o referencial de indicadores internos do PROJETO EDUCATIVO DO AGRUPAMENTO (2012-2015).	Relatório anual do Observatório com a respetiva informação tratada e organizada mediante os indicadores validados.



<p>Definir o sistema de registo e alocação dos recursos para o funcionamento do Observatório.</p> <p>Acesso sem restrições à apresentação anual de resultados atualizados com a informação tratada e organizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aprovação e validação institucional dos procedimentos para o funcionamento do Observatório;</li> <li>– Alocação de recursos para o funcionamento do Observatório (em tempo disponível dos docentes);</li> <li>– Aprovação da articulação com a CAF e avaliação externa.</li> <li>– Informação acessível e disponível para a comunidade, professores, órgão de gestão e parceiros;</li> <li>– Definição dos meios de comunicação do relatório (em articulação com o Eixo IV Portfólio do Agrupamento).</li> </ul>	<p>Modelo funcional do Observatório aprovado e institucionalizado.</p> <p>Sessão pública de apresentação do Relatório Anual do Observatório do Sucesso Educativo.</p>
--	---	---

## **PROJETO DE SUCESSO EDUCATIVO A PORTUGUÊS E MATEMÁTICA**

### **JUSTIFICAÇÃO METODOLÓGICA**

O Projeto Educativo define o projeto como instrumento de intervenção numa área crítica e problemática. A metodologia de projeto permite construir um consenso interno e definir uma equipa com legitimidade para operar mudanças e redefinir procedimentos em função dos objetivos assumidos pelo agrupamento.

O Projeto de Sucesso Educativo deverá funcionar como âncora, ponto de convergência e organização de um conjunto de dinâmicas já existentes no agrupamento a propósito destes objetivos. O projeto não deverá funcionar como ponto de partida para a intervenção mas sim como ponto de reorganização e reforço do trabalho já existente e em curso no agrupamento Ibn Mucana.

A metodologia de projeto justifica-se neste contexto enquanto facilitadora de um processo sistemático de avaliação, replaneamento, gestão por equipa e por objetivos, planos de ação periódicos e o compromisso de resultados tangíveis designados por produtos.



## FUNDAMENTAÇÃO

O Projeto para o Sucesso Educativo é um instrumento de ação e gestão do agrupamento focalizado numa problemática chave identificada como tal - o insucesso educativo estrutural e o papel das disciplinas Português e Matemática. O debate sobre o conceito de insucesso estrutural está, desde há muito, aberto e em curso centrado em dois polos conceptuais. Aqueles para quem não se devem diferenciar disciplinas na compreensão do insucesso e a perspetiva dos que defendem que embora o insucesso resulte de modo global no percurso do aluno, existem fatores diferenciadores e condicionadores desse insucesso que o determinam como um todo. Esses fatores, entre outros, centram-se nas aquisições fundamentais da língua escrita e oral e no domínio das ferramentas chave da linguagem matemática. Não significando ainda assim que se estabeleçam hierarquias de disciplinas ou se subalternizem áreas do conhecimento.

O projeto está alinhado com a segunda perspetiva; a de focar a intervenção nas duas disciplinas: Português e Matemática, consideradas áreas de aquisições fundamentais determinantes do sucesso global, apostando aí a sua estratégia de redução do insucesso.

Nas circunstâncias e no contexto atual das orientações de política educativa esta abordagem pode beneficiar de alguma flexibilidade curricular e de práticas educativas inovadoras nestas áreas curriculares.

## ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO

A intervenção do projeto está estruturada em três dimensões do insucesso educativo e respetivos níveis de produção de resultados e de sucesso:

### **Nível 1 - Média de resultados atingidos pelos alunos**

Intervenção - Análise, avaliação e reformulação de práticas de sala de aula e metodologia de ensino

### **Nível 2 - Insucesso educativo reflexo de dificuldades de aprendizagem genéricas**

Intervenção com a implementação da metodologia do Projeto Fénix

**Nível 3 - Alunos com insucesso recorrente e com défices acentuados nas aprendizagens.**



Intervenção - Metodologia de Tutoria para a Aprendizagem.

### **PONTO DA SITUAÇÃO - DIAGNÓSTICO METAS**

O diagnóstico da situação atual do insucesso nestas disciplinas justifica esta opção e acentua a necessidade de uma intervenção prioritária.

- ✓ Os resultados escolares na disciplina de Português situam-se em **2,84**;
- ✓ Os resultados escolares na disciplina de Matemática situam-se em **2,69**;

Tal como o Projeto Educativo refere no Plano Estratégico (Pág. 16), as metas a atingir nestas áreas específicas serão superiores às Médias Nacionais.

### **ESTRUTURA DO PROJETO SUCESSO A PORTUGUÊS E MATEMÁTICA**

Pesquisa, desenvolvimento e validação de práticas inovadoras para o sucesso educativo a Português e Matemática.

#### **Perspetiva estratégica**

O projeto é uma ferramenta de gestão estratégica do agrupamento já que responde diretamente e objetivamente às apostas e metas estratégicas definidas para o agrupamento coordenando e mobilizando recursos para as atingir.

A definição de indicadores e metas de excelência ou elevado desempenho para o agrupamento ou sectores específicos são fatores de mobilização para prioridades definidas na gestão e devem traduzir-se numa intervenção intencional à medida dessas apostas estratégicas.

#### **Racional do projeto**

Princípios de intervenção:

- ✓ Enfoque nos resultados da aprendizagem;
- ✓ Orientação para as dificuldades e necessidades específicas dos alunos;
- ✓ Multidimensionalidade na abordagem do sucesso educativo;

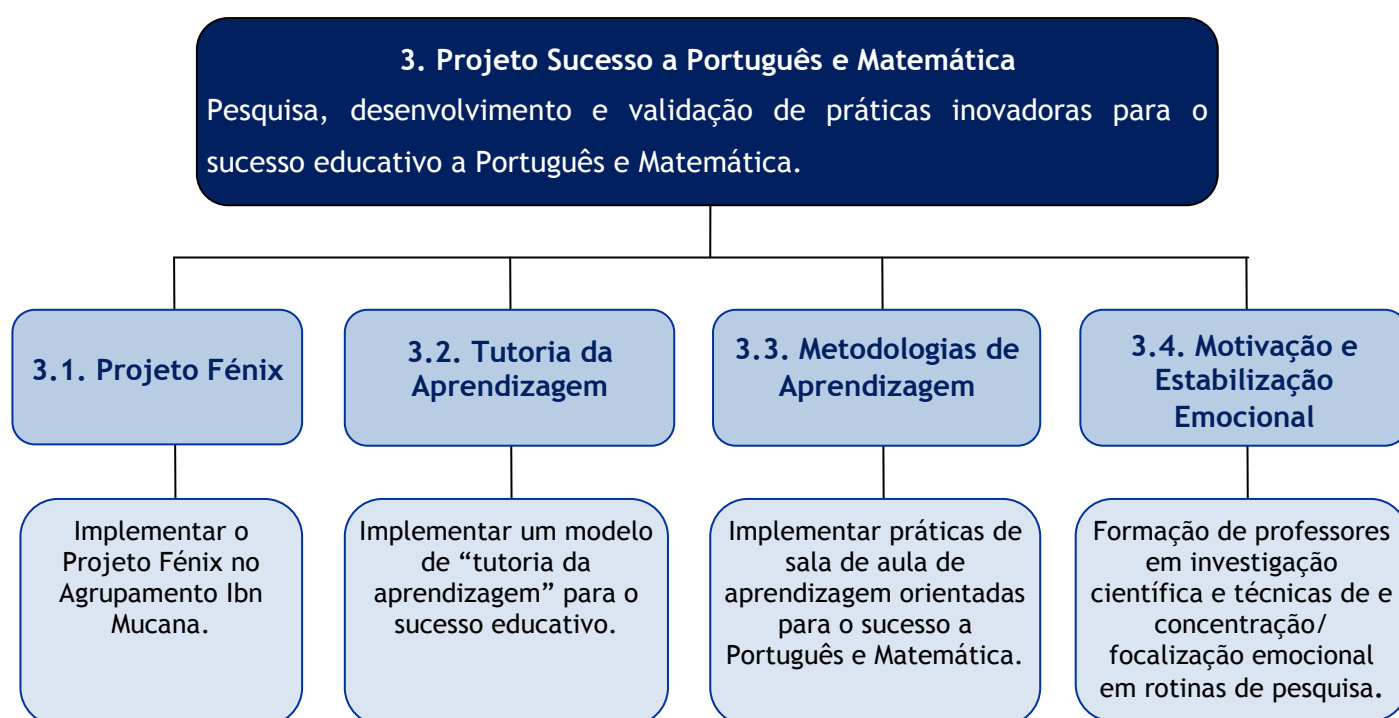


- ✓ Personalização do apoio na orientação da aprendizagem.

#### Fatores críticos de sucesso

- ✓ Requisitos institucionais.

#### Matriz descritiva do Projeto



#### Objetivo estratégico

Institucionalmente incorporadas X ferramentas pedagógicas como marca institucional Ibn Mucana de promoção do sucesso escolar.

#### Indicadores:

Nº e % de alunos de Português e Matemática envolvidos em aulas com aplicação das ferramentas pedagógicas desenvolvidas.





### 3.1 - Projeto Fénix

#### Breve nota sobre o Projeto Fénix:

“O Ninho representa uma solução dinâmica no qual são temporariamente integrados os alunos oriundos da (s) Turma (s) Fénix que necessitam de um maior apoio para conseguir recuperar aprendizagens, permitindo um ensino mais individualizado, respeitando diferentes ritmos de aprendizagem.

Os “ninhos” funcionam no mesmo tempo letivo que as turmas Fénix, o que permite não sobrecarregar os alunos com outros tempos de apoio educativo. Sempre que o nível de desempenho esperado é atingido, os alunos regressam à sua turma de origem. Toda esta dinâmica é flexível ao longo do ano.

As escolas que adotaram este modelo têm um acompanhamento de proximidade do Agrupamento de Escolas de Campo Aberto, Beiriz, e um acompanhamento científico da Universidade Católica Portuguesa ” Site do Projeto Fénix”.

Objetivos Específicos	Resultados tangíveis	Produto
Implementação do Projeto Fénix no Agrupamento Ibn Mucana.	Desenvolvimento de uma ferramenta pedagógica incorporada do Agrupamento Ibn Mucana a partir da implementação e avaliação do Projeto Fénix.	Metodologia de diferenciação pedagógica na perspetiva do agrupamento incluindo: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Linhas orientadoras de trabalho;</li> <li>– Repositório de boas práticas;</li> <li>– Guião de implementação;</li> <li>– Guião de avaliação de resultados.</li> </ul>



### 3.2 - Tutoria da Aprendizagem

Objetivos Específicos	Fatores chave	Produto
Implementar um modelo de “tutoria da aprendizagem” para o sucesso educativo.	Diagnóstico e planeamento em equipa; Professor Tutor responsável / designado de Professor de	Modelo de Tutoria de Intervenção para o sucesso educativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pretende sistematizar uma nova abordagem onde o insucesso é</li> </ul>



	<p>Referência com a função de interlocutor / mediador para o Plano de Sucesso Individual do aluno;</p> <p>Tarefas (exemplos):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aciona os recursos para o apoio ao aluno (professores, alunos mais velhos, voluntários e outros recursos);</li> <li>– Atualiza a informação do diagnóstico;</li> <li>– Estabelece as metas e propostas de aprendizagem.</li> </ul>	<p>mais persistente e estrutural no aluno. A personalização do apoio é fundamental como âncora para a motivação do aluno;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– O conhecimento centralizado e partilhado com os outros professores e sobretudo o envolvimento num percurso de aprendizagem corresponsabilizando todos os intervenientes.</li> </ul>
--	---	--



### 3.3 - Metodologias de Aprendizagem

Em implementação, práticas de sala de aula de aprendizagem orientadas para o sucesso a Português e Matemática.

Produto	Síntese do produto
<p>Metodologia da aprendizagem regulada como prática de aula.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definição dos referenciais de aprendizagem (Sistematização e adaptação das metas de aprendizagem definidas pelo ministério no português e matemática - 1º, 2º e 3º ciclo);</li> <li>– Produção do Guião de Aprendizagem para o aluno: Referencial de controlo da aprendizagem:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Objetivos de trabalho e pesquisa orientada;</li> <li>○ Ciclo de conhecimento (Preparação da aula, estrutura da aula e pós aula na perspetiva do aluno);</li> </ul> </li> <li>– Produção de instrumentos e apoio na pesquisa e consolidação das aprendizagens.</li> </ul>



### 3.4 - Motivação e Estabilização emocional

Produto	Síntese do produto
Formação de professores em investigação científica e técnicas de e concentração/focalização emocional em rotinas de pesquisa.	Formação para capacitação em investigação científica: <ul style="list-style-type: none"> <li>- TIC na investigação (Comunidades de investigação em Português e Matemática);</li> <li>- Criação de temas e áreas de investigação como fator motivacional;</li> <li>- Metodologia de transferência de conhecimento para a prática de sala de aula;</li> <li>- Aprendizagem em rede; (Grupos Google, plataformas interativas, laboratório virtual, investigação on line);</li> <li>- Planeamento da investigação como rotina de focalização emocional.</li> </ul>

### ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO





# MODELO DE GOVERNÂNCIA



## **MODELO DE GOVERNÂNCIA DO PE**

### ***ENQUADRAMENTO***

O Modelo de Governância pretende orientar as decisões de implementação do Projeto Educativo do Agrupamento através do planeamento das estruturas de decisão do PE e as suas ligações institucionais à estrutura de decisão do agrupamento.

A implementação do PE deverá traduzir-se em planos de ação por cada dimensão da operacionalização do PE.

### ***PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO***

#### **DINAMIZADORES**

A gestão do agrupamento definirá nas circunstâncias adequadas quem comporá este grupo de dinamização do PE. Este grupo terá como função essencial ativar os grupos de trabalho definidos para os Eixos, o Projeto para o Sucesso Educativo e o Observatório.

#### **VALIDAÇÃO INSTITUCIONAL PERIÓDICA**

Em cada etapa de implementação do PE o Conselho de Escola e os departamentos validarão as decisões tomadas e os planos de ação a implementar.

#### **SESSÕES DE PLANEAMENTO PARTICIPADO**

Periodicamente reúnem-se os Eixos do PE em sessões temáticas com o objetivo de apresentar as Intervenções em curso ou planeadas e de rever as Estratégias e Projetos propostos.

Destas sessões espera-se uma reflexão aprofundada sobre o ponto da situação em termos de diagnóstico e de atualização e revisão das propostas efetuadas para a intervenção. A presença de peritos internos ou externos ao agrupamento ou a apresentação de boas práticas institucionais será um dos processos de ativação da reflexão a considerar.



Da análise da informação partilhada deverão ser sistematizadas novas propostas ou recomendações a integrar o PE. Deverão ser validadas ou atualizadas as propostas nele incluídas de modo a que as estratégias prioritárias de PE sejam objeto de reflexão e orientação para a ação.

Nestas sessões será definido o Plano de ação do PE e as respetivas responsabilidades, ações a executar e a sua calendarização.

### **SESSÕES DE APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

Cada dimensão do PE deverá apresentar os resultados do seu trabalho: resultados obtidos e a atualização do diagnóstico efetuado. Estas sessões de apresentação terão como objetivo envolver os professores e a comunidade à volta do PE e seus objetivos.



# MODELO DE AVALIAÇÃO



## **MODELO DE AVALIAÇÃO DO PE**

O PE funciona como instrumento de trabalho que direciona estrategicamente a intervenção. A sua implementação pressupõe um dispositivo de acompanhamento, monitorização, gestão e avaliação. Este dispositivo tem o objetivo de dinamizar a execução do plano, de o adaptar às novas realidades institucionais e de implicar de maneira ativa os participantes, responsabilizando-os nas atividades a executar e nas decisões sobre a implementação e avaliação.

A organização do PE em diferentes níveis implica uma prática de avaliação contínua e muito próxima da implementação que sirva de fator corretor e orientador ou mesmo transformador dos próprios projetos e intervenções nele contido.

Este modelo de avaliação tem também o objetivo de adaptar o PE às novas realidades institucionais tornando-o um processo dinâmico e, também, de gerar implicação ativa, apoiando tecnicamente a implementação das atividades e as decisões sobre o replaneamento e avaliação.

### ***NOTA METODOLÓGICA***

A metodologia de avaliação deverá centrar-se na avaliação em curso (on going) com workshops participados com os grupos de trabalho e parceiros ou elementos da comunidade e na produção de relatórios de análise da eficiência através dos resultados obtidos.

A avaliação final do PE formulando no respetivo relatório as aprendizagens e o conhecimento produzido, as conclusões e recomendações sobre os impactos nomeadamente as transformações mais significativas e a análise das metas de sucesso que aí foram formuladas.

O acompanhamento e avaliação ao longo do projeto deverão aplicar a metodologia da avaliação formativa na construção dos instrumentos e grelhas de registo dos indicadores e no respetivo sistema de monitorização.





A incidência da avaliação deverá refletir-se na apreciação do grau de execução dos objetivos através das respetivas metas.

Os produtos definidos no PE serão alvo de avaliação participada já que se pretende realizar a sua apresentação pública e discussão pelos parceiros, pais e professores.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS / LEGISLATIVAS



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOLÍVAR, António. (2003). *Como melhorar as escolas*. Porto: Edições Asa.

GUERRA, M. Santos (2002). *Entre bastidores: o lado oculto da organização escolar*. Porto: Asa Editora.

MAPA, Método Aplicado de Planeamento e Avaliação, Schiefer et all, (2006), Cascais, Príncípa.

## REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

- Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo.
- Decreto-Lei nº43/ 89 de 3 de Fevereiro - Estabelece o regime jurídico da autonomia da escola e aplica-se às escolas oficiais dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e às do ensino secundário.
- Decreto-Lei n.º 75 /2008, de 22 de Abril com as alterações introduzidas pelo Decreto -Lei nº 137/2012, de 2 de julho- Estabelece o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensino Básico e Secundário.



## **DOCUMENTOS CONSULTADOS PRODUZIDOS PELO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS IBN MUCANA**

### ***DOCUMENTOS INTERNOS***

- Projeto Educativo de Escola 2008/2011: “Melhorar o Desempenho/ Promover o Sucesso”.
- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas João de Deus.
- Plano Anual de Atividades 2012/2013.
- Relatório Periódico de Execução do Plano Anual de Atividades - Setembro a Dezembro de 2011.
- Relatórios Anuais de Atividades 2011/2012.

## **DOCUMENTOS CONSULTADOS PRODUZIDOS SOBRE O AGRUPAMENTO DE ESCOLAS IBN MUCANA**

### ***DOCUMENTOS EXTERNOS***

- Relatório de Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação (2007).



# ANEXOS



## **ANEXOS**

**ANEXO 1 - PROJETO INDISCIPLINA**

**ANEXO 2 - OBSERVATÓRIO: OBJETIVOS E METAS**

**ANEXO 3 - OBSERVATÓRIO: INDICADORES DE RESULTADOS**

**ANEXO 4 - PROJETO CURRICULAR DO AGRUPAMENTO**

**ANEXO 5 - RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO (CAF III)**

**[DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS IBN  
MUCANA (CAF - COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)]**

**ANEXO 6 - FICHA TÉCNICA DAS ESCOLAS DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS  
IBN MUCANA**