



Universidades Lusíada



observatório de Melhoria
e da **Eficácia** da **Escola**

Plano Municipal de Melhoria da Escola

Uma Introdução

**Observatório de Melhoria e da Eficácia da Escola,
Universidades Lusíada**
<http://observatorio.por.ulusiada.pt>

ÍNDICE

O Papel dos Municípios na Eficácia e Melhoria da Escola.....	3
Estratégias Isoladas ou Plano Municipal de Melhoria da Escola?	5
Condições para o Desenvolvimento de um Plano Municipal de Melhoria	6
Dimensões de um Plano Holístico de Melhoria da Escola.....	8
Processo Típico de Desenvolvimento de um Plano Municipal de Melhoria da Escola.....	12
Referências Bibliográficas	14

O Papel dos Municípios na Eficácia e na Melhoria da Escola

Tendencialmente, existem vários aspectos que as escolas do mesmo município partilham.

Em menor ou maior grau, as comunalidades partilhadas pelas escolas de um município podem incluir as características sócio-demográficas da população, o nível sócio-económico, as habilitações literárias, a participação activa na comunidade, os interesses e expectativas em relação à Educação e à Escola, a taxa de abandono escolar, a taxa de (in) sucesso escolar, entre outros.

O Município é um agente privilegiado em termos do conhecimento da sua população, pelo que é um elemento fundamental no processo de Melhoria e Eficácia da Escola. De facto, o conhecimento de que um município dispõe permite a identificação das necessidades básicas de determinada população, permitindo estabelecer prioridades, definir objectivos, e implementar estratégias. Esta posição privilegiada verifica-se a vários níveis, incluindo a educação.

Um município que se envolva nos esforços de melhoria da escola está a promover que todas as escolas do seu agrupamento trabalhem no mesmo sentido e com a mesma missão: a melhoria e eficácia da escola (e.g Black, 2008; Rothman, 2009).

O Município através da dinamização e realização de actividades pode promover o desenvolvimento profissional dos professores (e.g Rothman, 2009; Judson, Schwartz, Allen & Miel, 2008) disponibilizando recursos físicos e financeiros para suportar as necessidades das escolas e dos professores.

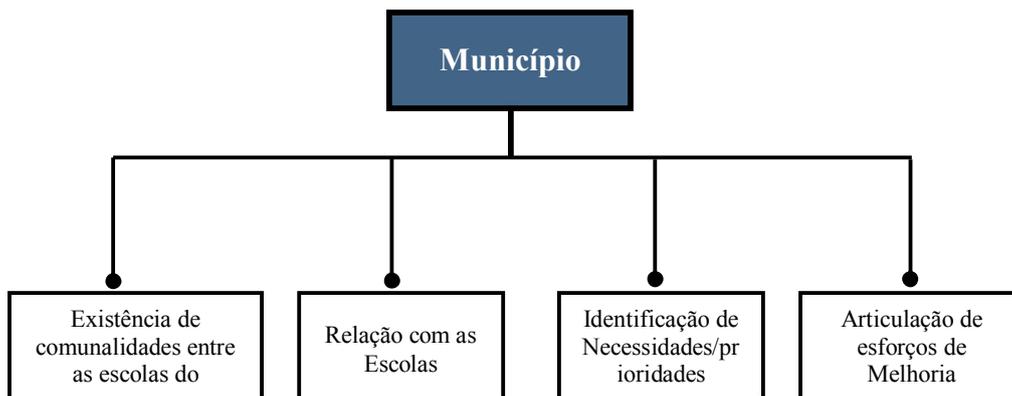
Ao envolver toda a comunidade educativa nos esforços de melhoria da escola, fomenta o espírito de grupo e o sentimento de coesão necessários para potenciar o sucesso académico dos alunos, a satisfação com a escola, a melhoria do clima escolar (Black, 2008) e promove ambientes de aprendizagem seguros (e.g. Muijs, Harris, Chapman, Stoll & Russ, 2004).

A escola é uma comunidade alargada (Muijs, Harris, Chapman, Stoll & Russ, 2004), daí o envolvimento de todos ser fundamental para a melhoria e a eficácia das escolas (Seeley, Niemeyer & Greenspan, et. al., 1990).

O Município tem ao seu dispor os recursos financeiros necessários que possibilitam às escolas equiparem-se com tecnologia que lhes permita a monitorização dos dados. Para além deste facto ter um impacto positivo no processo de ensino-

aprendizagem, permite também a análise dos dados recolhidos, permitindo que o processo de tomada de decisão tenha em esses dados em consideração (e.g. Black, 2008; Harvey II, 2006; Muijs, Harris, Chapman, Stoll & Russ, 2004; Potter, Reynolds & Chapman, 2002).

Figura 1 - *Continuum da actuação do Município no desenvolvimento de um PMME*



Devido à sua posição estratégica e privilegiada na comunidade, a acção dos municípios é determinante para a satisfação das necessidades das populações. Também ao nível da educação e da promoção de trajectórias adaptativas, aquilo que o município deixar de fazer dificilmente será feito por outros agentes. O não envolvimento do município num *Plano Municipal de Melhoria da Escola* resultará na inexistência de uma estratégia consertada e comum às escolas do município.

Cada ano que passe sem que exista um plano de melhoria corresponde a um grande número de alunos por quem não se fez o que se podia ter feito para potenciar os seus resultados escolares.

Estratégias Isoladas ou Plano Municipal de Melhoria da Escola?

Os municípios tendem a ser considerados como entidades muito empenhadas no desenvolvimento de respostas às necessidades dos seus munícipes.

A Educação é um dos domínios a que os municípios têm vindo a devotar crescentes esforços. Na verdade, um pouco por todo país assiste-se a esforços dos municípios para desenvolverem actividades que tenham impacto na melhoria das suas escolas.

Estes esforços desenvolvidos pelos municípios são, de uma forma geral, muito meritórios. Apesar dos inúmeros aspectos positivos do desenvolvimento de estratégias de melhoria por parte dos municípios, algumas limitações impedem que os esforços de melhoria tenham o impacto desejado. Nomeadamente, muitas das estratégias e esforços de melhoria a) são pouco integrados numa estratégia consistente, b) têm relevância científica discutível (em termos do impacto que têm no desempenho académico), c) são pouco sistematizados (muitas vezes, esporádicos, sem continuidade), e, d) o impacto desses esforços no desempenho académico raramente é avaliado.

Uma forma de potenciar e rentabilizar os esforços de melhoria desenvolvidos pelos municípios é o desenvolvimento de um plano fundamentado e estruturado com base nas evidências da investigação (em termos de objectivos, estratégias e avaliação do impacto das mesmas na eficácia da escola) e que seja implementado de uma forma sistemática. Um plano com estas características pode denominar-se de *Plano Municipal de Melhoria da Escola*.

Um *Plano Municipal de Melhoria da Escola* refere-se à estratégia definida pelas escolas de determinado município para atingir níveis superiores de eficácia educativa. Esta estratégia é delineada tendo em consideração as evidências da investigação e inclui objectivos, intervenções e procedimentos (de intervenção e de avaliação do seu impacto) bem definidas e operacionalizadas. A estratégia municipal para aumentar a eficácia das suas escolas inclui princípios/estratégias comuns/partilhadas pelas várias escolas do município, mas também contempla as especificidades / particularidades ou prioridades de cada escola.

Condições para o Desenvolvimento de um Plano Municipal de Melhoria da Escola

Existem determinadas condições que potenciam o desenvolvimento de estratégias municipais de melhoria da escola:

1. Os responsáveis pelo município atribuem grande importância ao papel que a educação desempenha no desenvolvimento das suas comunidades;
2. Os responsáveis dos municípios têm consciência de que as trajetórias académicas em geral e o rendimento académico dos alunos, em particular, têm um grande impacto em múltiplos domínios de funcionamento;
3. Os responsáveis dos municípios têm consciência de que as trajetórias académicas (maior ou menor sucesso académico) são um processo cumulativo de múltiplas variáveis;
4. Os responsáveis dos municípios têm consciência de que o desempenho académico dos alunos é um dos mais fortes preditores das trajetórias académicas dos alunos (e do quão longe os alunos vão nos estudos);
5. Os responsáveis do município têm consciência que a formação académica dos indivíduos é um forte preditor do ajustamento em múltiplos domínios como o tipo de emprego que terão ao longo da sua vida, do ordenado que receberão na sua vida profissional, níveis de bem-estar, níveis de saúde mental, níveis de stress que enfrentarão ao longo da sua vida; manutenção ou quebra dos ciclos intergeracionais de pobreza, exclusão social, práticas familiares, etc.
6. Os responsáveis dos municípios têm consciência de que a questão do rendimento académico dos alunos não é uma questão determinista mas que existem na actualidade múltiplas e sólidas evidências científicas de que é possível actuar na promoção de trajetórias académicas mais adaptativas;
7. Os responsáveis dos municípios têm consciência de que os municípios têm um papel privilegiado no que respeita ao desenvolvimento de políticas e estratégias locais que visem o aumento da eficácia das escolas;

8. Os responsáveis do município consideram que podem contribuir para o desenho, implementação e avaliação de políticas e estratégias municipais que visem a promoção de trajectórias académicas mais adaptativas;

Dimensões de um Plano Holístico de Melhoria da Escola

Tabela 1 - *Dimensões de um Plano Holístico de Melhoria da Escola*

Níveis de Ensino	Dimensões	Evidências (para uma descrição detalhada de cada variável consultar: <i>Dimensões de Melhoria da Escola</i>)
1º CICLO	Envolvimento parental	O envolvimento parental tem um efeito directo e positivo no desempenho dos alunos e é um dos mais fortes preditores do sucesso escolar
	Visão/estratégia	Escolas eficazes possuem e transmitem uma visão clara e definida sobre como melhorar a aprendizagem de cada um e de todos os alunos
	Potencialização do Desenvolvimento da Leitura	As intervenções com alunos de fraco desempenho académico têm permitido o desenvolvimento e melhoria das competências de escrita e leitura
	Desenvolvimento de Competências sócio-emocionais	As competências sociais e emocionais são determinantes para o desenvolvimento da criança e do seu bem-estar, sendo também factores de protecção contra problemas de comportamento, perturbações psiquiátricas, sintomas psicológicos como a agressão, depressão e ansiedade e comportamentos de risco das crianças e adolescentes. Em termos académicos, a promoção destas competências melhora o desempenho, qualidade da relação entre professores e alunos, o envolvimento dos alunos com a escola e diminui o insucesso e o abandono escolar precoce.
	Desenvolvimento profissional dos professores	O Desenvolvimento Profissional dos Professores permite que os docentes adquiram conhecimentos técnicos e práticos, os quais fomentam a melhoria do processo ensino-aprendizagem, potenciando os resultados dos alunos.
2º/3º CICLOS	Desenvolvimento de Competências sócio-emocionais	As competências sociais e emocionais são determinantes para o desenvolvimento da criança e do seu bem-estar, sendo também factores de protecção contra problemas de comportamento, perturbações psiquiátricas, sintomas psicológicos como a agressão, depressão e ansiedade e comportamentos de risco das crianças e adolescentes. Em termos académicos, a promoção destas competências melhora o desempenho, qualidade da relação entre professores e alunos, o envolvimento dos alunos com a escola e diminui o insucesso e o abandono escolar precoce.
	Colaboração entre a escola e a comunidade	A investigação sobre a forma como as escolas desenvolvem parcerias com as organizações da comunidade, tem demonstrado a importância do compromisso da escola com o ensino e a valorização da aprendizagem; do conhecimento da comunidade envolvente e dos recursos existentes; do envolvimento da liderança da escola, na promoção de parcerias com as instituições envolventes.
	Visão	Escolas eficazes possuem e transmitem uma visão clara e definida sobre como melhorar a aprendizagem de cada um e de todos os alunos.

Tabela 1 - *Dimensões de um Plano Holístico de Melhoria da Escola (Continuação)*

Níveis de Ensino	Dimensões	Evidências (para uma descrição detalhada de cada variável consultar: <i>Dimensões de Melhoria da Escola</i>)
2º/3º CICLOS	Ensino individualizado	A investigação sugere que é necessário criar incentivos para os alunos se envolverem no currículo, num contexto baseado nos seus interesses, relacionando as expectativas académicas, com a relevância de um currículo, baseado em interesses que ajude a aprendizagem dos alunos.
	Desenvolvimento profissional dos professores	O Desenvolvimento Profissional dos Professores permite que os docentes adquiram conhecimentos técnicos e práticos, os quais fomentam a melhoria do processo ensino-aprendizagem, potenciando os resultados dos alunos.
	Clima Social	A promoção efectiva de atitudes sociais positivas, competências interpessoais em todos os alunos, um clima social que inclua sentimentos de segurança física, mas também a possibilidade dos alunos serem valorizados e cuidados (permite o desenvolvimento de sentido de confiança e pertença), quer sejam melhor sucedidos ou não, é fundamental.
	Envolvimento parental	A investigação tem vindo a demonstrar que o envolvimento parental tem um efeito directo e positivo no desempenho dos alunos e é um dos mais fortes preditores do sucesso escolar.
	Tecnologias Educativas	Através das tecnologias, promovem-se oportunidades de aprendizagem activa, orientadas com os estilos de aprendizagem e interesses específicos de cada aluno.
	Elevados Padrões Académicos	Constituem-se como o alicerce para o sucesso académico e fornecem uma definição clara das expectativas para todos os alunos. Os padrões servem como um objectivo comum a estudantes, professores, funcionários escolares, auxiliares de educação e pais, uma vez que têm como objectivo a excelência da educação e do ensino.
	Monitorização Constante	Estas informações facilitam a tomada de decisões conducentes à melhoria do processo ensino-aprendizagem. Os dados recolhidos tornam-se numa base que serve para identificar áreas de excelência e défice
	Tutoria/Mentoria	Actividades ou estratégias de apoio individualizadas entre um tutor e outro, com o objectivo de apoiar nas necessidades académicas mais genéricas (em questões pessoais, relacionais ou emocionais) ou específicas (como na leitura, escrita, competências específicas) potenciando os desempenhos.
	Currículos alternativos	As escolas devem garantir ofertas de formação alternativas, com possibilidade de conferir qualificação, em programas que dão especial ênfase às necessidades sociais, académicas e de inserção profissional dos alunos.

Tabela 1 - *Dimensões de um Plano Holístico de Melhoria da Escola (Continuação)*

Níveis de Ensino	Dimensões	Evidências (para uma descrição detalhada de cada variável consultar: <i>Dimensões de Melhoria da Escola</i>)
2º/3º CICLOS	Actividades extra-curriculares	Promoção de actividades extra-escolares (no período escolar) e de férias, para eliminar perdas de motivação escolar e promover interesses específicos dos alunos, etc. Tais experiências são especialmente importantes com alunos em risco, não só porque promovem actividades de aprendizagem (enriquecimento curricular), mas também incentivam o desenvolvimento das relações pessoais, estabelecimento de novas amizades e clima relacional mais positivo na escola (através de actividades de desporto, actividades lúdicas).
	Liderança	É determinante uma liderança forte na escola, para a melhoria dos níveis de desempenho escolar, qualidade do ensino, aumento do sucesso escolar, capacidade de supervisionar efectivamente o pessoal, gerir os recursos financeiros e manter a organização da escola.
SECUNDÁRIO	Desenvolvimento profissional dos professores	O Desenvolvimento Profissional dos Professores permite que os docentes adquiram conhecimentos técnicos e práticos, os quais fomentam a melhoria do processo ensino-aprendizagem, potenciando os resultados dos alunos.
	Aprendizagem activa	O ensino e aprendizagem de estratégias que envolvam os alunos, nos processos de aprendizagem, e ajudá-los a encontrar novas formas de resolver problemas, permite não só melhorar o desempenho como os motiva para a aprendizagem contínua.
	Curriculos alternativos	As escolas devem garantir ofertas de formação alternativas, com possibilidade de conferir qualificação, em programas que dão especial ênfase às necessidades sociais, académicas e de inserção profissional dos alunos.
	Visão/estratégia	Escolas eficazes possuem e transmitem uma visão clara e definida sobre como melhorar a aprendizagem de cada um e de todos os alunos.
	Liderança	É determinante uma liderança forte na escola, para a melhoria dos níveis de desempenho escolar, qualidade do ensino, aumento do sucesso escolar, capacidade de supervisionar efectivamente o pessoal, gerir os recursos financeiros e manter a organização da escola.
	Educação técnica para a carreira	É importante estabelecer um sistema de objectivos, de carreira claros, e um sistema de avaliação de preparação para o superior, que implica a promoção de competências de leitura, compreensão, raciocínio e competências de resolução de problemas.
	Tutoria/Mentoria	Actividades ou estratégias de apoio individualizadas entre um tutor e outro, com o objectivo de apoiar nas necessidades académicas mais genéricas (em questões pessoais, relacionais ou emocionais) ou específicas (como na leitura, escrita, competências específicas) potenciando os desempenhos.

Tabela 1 - *Dimensões de um Plano Holístico de Melhoria da Escola (Continuação)*

Níveis de Ensino	Dimensões	Evidências (para uma descrição detalhada de cada variável consultar: <i>Dimensões de Melhoria da Escola</i>)
SECUNDÁRIO	Actividades extra-curriculares	Promoção de actividades extra-escolares (no período escolar) e de férias, para eliminar perdas de motivação escolar e promover interesses específicos dos alunos, etc. Tais experiências são especialmente importantes com alunos em risco, não só porque promovem actividades de aprendizagem (enriquecimento curricular), mas também incentivam o desenvolvimento das relações pessoais, estabelecimento de novas amizades e clima relacional mais positivo na escola (através de actividades de desporto, actividades lúdicas).
	Serviço na comunidade como estratégia de aprendizagem	O desenvolvimento de parcerias entre a escola e serviços educativos da comunidade, promove aprendizagem escolar, o aumento do crescimento pessoal e social, o desenvolvimento da carreira, e a responsabilidade social.
	Colaboração entre a escola e comunidade	O estabelecimento de parcerias entre a escola e organizações da comunidade, fomenta o compromisso com o ensino e a valorização da aprendizagem.
	Elevados Padrões académicos	Constituem-se como o alicerce para o sucesso académico e fornecem uma definição clara das expectativas para todos os alunos. Os padrões servem como um objectivo comum a estudantes, professores, funcionários escolares, auxiliares de educação e pais, uma vez que têm como objectivo a excelência da educação e do ensino.
	Monitorização Constante	Estas informações facilitam a tomada de decisões conducentes à melhoria do processo ensino-aprendizagem. Os dados recolhidos tornam-se numa base que serve para identificar áreas de excelência e défice.

Processo Típico de Desenvolvimento de um Plano Municipal de Melhoria da Melhoria da Escola

Tabela 2 – *Processo típico de desenvolvimento de um Plano Municipal de Melhoria da Escola*

Fases	Passo	Efectuado	Não Efectuado
1ª Fase – Decisão Política Institucional	1. Decisão Política de promover o processo de Melhoria nas escolas do Concelho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Definição do responsável do Município pelo Plano Municipal de Melhoria da Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Estabelecimento do contacto com os Agrupamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Reuniões entre Observatório da Melhoria e Eficácia da Escola, Representante do Município e Directores de Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2ª Fase – Plano Municipal de Melhoria da Escola	5. Obtenção do comprometimento dos vários agrupamentos do município em iniciar um plano de melhoria num espaço de tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6. Identificação das Necessidades/Prioridades (comuns à comunidade educativa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7. Identificação dos responsáveis pelo Plano de Melhoria da Escola por agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8. Obtenção do comprometimento por parte dos responsáveis pelo plano de melhoria da escola de cada agrupamento em incluir as dimensões seleccionadas para serem trabalhadas de uma forma transversal por todos os agrupamentos nos planos de melhoria da escola das escolas de cada município;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9. Identificação de necessidades/prioridades específicas de cada agrupamento;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10. Integração da estratégia comum a todos os agrupamentos do município com as especificidades de cada agrupamento;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3ª Fase – Plano de Melhoria da Escola	11. Apresentação da proposta de plano de cada agrupamento (que inclui as questões comuns a todos os agrupamentos do município e as necessidades/prioridades específicas de cada município) às escolas que fazem parte do agrupamento;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12. Obtenção do comprometimento de cada escola em iniciar um plano de melhoria da escola num período de tempo definido;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13. Identificação de um responsável pelo plano de melhoria da escola de cada escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14. Identificação das necessidades / prioridades específicas da escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15. Integração da estratégia municipal de melhoria da escola, a estratégia do agrupamento e as características/especificidades de cada escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16. Concretização dos princípios estratégicos e das prioridades em estratégias de melhoria concretas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabela 2 – *Processo típico de desenvolvimento de um Plano Municipal de Melhoria da Escola (Continuação)*

Fases	Passo	Efectuado	Não Efectuado
4ª Fase – Processo de implementação do Plano de Melhoria em cada escola	17. Identificação dos agentes envolvidos por cada estratégia de melhoria;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18. Formação dos agentes envolvidos em cada estratégia de melhoria;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19. Estabelecimento de um cronograma para cada estratégia de melhoria e para o plano total;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	20. Estabelecimento dos indicadores do impacto de cada estratégia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	21. Estabelecimento dos procedimentos de avaliação do impacto de cada estratégia;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22. Implementação dos esforços de melhoria;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	23. Avaliação do processo de implementação das estratégias de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	24. Avaliação do impacto de cada estratégia de melhoria e avaliação do plano de melhoria no seu todo;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5ª Fase – Avaliação e Comunicação dos Resultados	25. Apresentação do relatório de actividades de melhoria em cada escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	26. Integração por parte de cada agrupamento da informação proveniente dos planos de melhoria de cada escola;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	27. Apresentação do relatório de actividades de melhoria em cada agrupamento;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	28. Integração da informação advinda dos relatórios de cada agrupamento em termos do plano municipal de melhoria;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	29. Apresentação do relatório municipal de melhoria da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Referências Bibliográficas

- Black, S. (2008). The keys to board excellence. *American School Board Journal*, 195(2), 34-35.
- Harvey II, C. A. (2006). Impacting school improvement. *Library Media Connection*, 24(6), 20-21.
- Judson, E., Schwartz, P., Allen, A., & Miel, T. (2008). Rescuing distressed schools. *American School Board Journal*, 4, 42-43.
- Mujis, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L., & Russ, J. (2004). Improving schools in socioeconomically disadvantaged areas – a review of research evidence. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(2), 149-175.
- Potter, D., Reynolds, D., & Chapman, C. (2002). School improvement for schools facing challenging circumstances: a review of research and practice. *School Leadership & Management*, 22(3), 243-256.
- Rothman, R. (2009). Improving student learning requires district learning. *Phi Delta Kappan*, 91(1), 44-50.
- Seeley, D. S., Niemeyer, J. S., & Greenspan, R. (1990). *Principals speak: Improving inner-city elementary schools. Report on interviews with 25 New York City principals*. New York: City University of New York.