



REPÚBLICA
PORTUGUESA

EDUCAÇÃO

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE ODEMIRA

Plano de Melhoria

2017 - 2020

Índice

1. Introdução	2
2. Áreas de melhoria	3
3. Domínios de melhoria	11
3.1 Resultados	11
3.1.1 Resultados académicos.....	11
3.1.2 Resultados sociais.....	17
3.2 Prestação do Serviço Educativo	21
3.2.1 Planeamento e articulação.....	21
3.2.2 Práticas letivas.....	22
3.2.3 Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens...	27
3.3 Liderança e Gestão	28
3.3.1 Liderança.....	28
3.3.2 Gestão.....	30
3.3.3 Autoavaliação e melhoria.....	31
4. Quadro síntese	32

1. Introdução

O Agrupamento de Escolas de Odemira foi objeto de atividade inspetiva, no âmbito do 2º ciclo de avaliação externa das escolas, entre 22 e 25 de novembro de 2016. Dessa atividade resultou um relatório com a avaliação do Agrupamento em diversos domínios, apontando pontos fortes e áreas a melhorar ou a merecer desenvolvimento, dando-se simultaneamente pistas sobre as medidas a implementar ou a melhorar. Este relatório foi divulgado por todas as estruturas pedagógicas do Agrupamento, que o analisaram e apresentaram propostas de estratégias a implementar. Foi, então, constituída uma equipa com o propósito de congregar, organizar e sistematizar todos os contributos, elaborando um Plano de Melhoria que tem, assim, na sua génese, a participação e reflexão de todos os docentes do Agrupamento e que se pretende que todos se revejam nele.

O Plano de Melhoria é um documento simples, objetivo, sintético e claro que visa promover a melhoria dos processos educativos, contribuindo, deste modo, para uma maior qualidade, eficiência e eficácia do Agrupamento. Trata-se de um conjunto de ações e estratégias a desenvolver em três anos letivos. A implementação da maioria das ações deverá ocorrer no início do ano letivo 2017/2018. Não obstante, algumas das medidas iniciaram-se no ano letivo de 2016-2017, logo que as condições estiveram reunidas para tal, tanto mais que algumas das áreas de melhoria identificadas pela IGEC já o tinham sido no seio do próprio Agrupamento.

Deu-se foco principal às áreas de melhoria diagnosticadas, pelo que no primeiro capítulo se transcrevem essas áreas de melhoria e se apresentam as respetivas ações. Porém, entendeu-se ser limitado cingir o Plano de Melhoria a essas áreas, pelo que se incluiu outras ações de melhoria apontadas em cada um dos domínios avaliados, consideradas importantes. Pela complexidade de algumas áreas de melhoria e amplitude da respetiva operacionalidade, elaboraram-se planos autónomos que constituem anexo ao presente documento. Finalmente, e porque muitas das ações de melhoria propostas têm um carácter transversal e terão impacto direto ou indireto em diversos domínios, apresenta-se um quadro que resume esse impacto.

2. Áreas de Melhoria

De acordo com a equipa de avaliação externa, as áreas onde o Agrupamento deve incidir prioritariamente os seus esforços para a melhoria são os seguintes:

A - Reforço da articulação vertical do currículo, de forma a melhorar a sequencialidade das aprendizagens, e generalização de estratégias intencionais que incidam na aprendizagem cooperativa e na diferenciação pedagógica, para melhor atender às características específicas das crianças e dos alunos.

B - Implementação de estratégias de intervenção interdisciplinares e concertadas, bem como o desenvolvimento de ações de sensibilização e de capacitação para os docentes e não docentes, a fim de melhorar a qualidade das respostas educativas destinadas aos alunos com necessidades educativas especiais.

C - Observação da prática letiva em sala de atividades/aula, com vista ao desenvolvimento profissional docente, criando oportunidades de partilha e de reflexão sobre a ação, entre pares, com consequências na melhoria do processo de ensino e de aprendizagem.

D - Generalização, em sala de aula, das práticas de avaliação numa perspetiva eminentemente formativa e reguladora das aprendizagens, com reflexos no desenvolvimento do currículo.

E - Formalização do projeto de autoavaliação, coordenado pela respetiva equipa, com o envolvimento da comunidade educativa na elaboração de planos de ação que incidam no processo de ensino e de aprendizagem, contribuindo para a qualidade das respostas educativas e para o desenvolvimento sustentado do Agrupamento.

Para dar resposta a estas áreas de melhoria, propõem-se as ações que em seguida se apresentam.

Ação de melhoria	
A1 – Reforço da articulação vertical e horizontal do currículo.	
Objetivos	
• Melhorar a sequencialidade dos programas curriculares e das aprendizagens e a comunicação interciclos. • Promover a articulação entre as várias etapas do percurso educativo. • Fomentar a articulação curricular e pedagógica numa perspetiva interdisciplinar e entre as várias escolas do Agrupamento. • Promover o trabalho colaborativo entre os docentes do Agrupamento na articulação de conhecimentos, atividades e projetos que deem sentido às aprendizagens. • Promover a cooperação entre os docentes do Agrupamento, procurando adequar o currículo aos interesses e necessidades específicas dos alunos. • Promover a melhoria dos resultados escolares.	
Operacionalização	
• Disponibilizar formação no âmbito da flexibilização e integração curricular. • Aplicar o Plano de Articulação vertical e horizontal do currículo (ver documento).	
Monitorização	
• Número de docentes que realizam a ação de formação. • Grelhas de articulação vertical e horizontal. • Relatório anual da execução do Plano de Articulação vertical e horizontal do currículo, elaborado pelos Coordenadores de Departamento. • Planos de turma.	
Constrangimentos	
• Dificuldade na conciliação de horários. • Mudanças curriculares frequentes. • A realização da ação de formação depender de fatores externos ao Agrupamento.	
Responsáveis	Calendarização
Coordenadores de departamento/ coordenadores de grupo. Diretores de Turma.	De acordo com a calendarização proposta no plano.

Ação de melhoria	
A2 - Reforço do planeamento conjunto das atividades letivas na abordagem dos conteúdos programáticos e numa utilização consistente de práticas de diferenciação pedagógica em contexto de sala de aula.	
Objetivos	
• Implementar de forma sistemática processos regulares de planificação conjunta dos conteúdos programáticos das disciplinas entre os docentes. • Definir formas de diferenciação pedagógica concertadas entre pares. • Promover um ensino que permita de forma concreta colmatar os problemas de aprendizagem.	
Operacionalização	
• Trabalho pedagógico em equipa, partilha mais consciente de procedimentos pedagógico, planificação conjunta, elaboração de instrumentos reguladores de trabalho e de avaliação formativa e reflexão sobre as práticas de diferenciação pedagógica. • Inclusão, na ordem de trabalhos dos Departamentos Curriculares, de um ponto de reflexão sobre as diferentes práticas de diferenciação pedagógica, promovendo desta forma atitudes e procedimentos comuns neste âmbito.	
Monitorização	
• Registo em ata. • Arquivo de documentos produzidos.	
Constrangimentos	
• Dificuldades em conciliar os horários dos docentes, principalmente nos casos em que lecionem em vários estabelecimentos de ensino. • Dificuldade em medir o impacto no sucesso dos alunos das práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula.	
Responsáveis	Calendarização
• Coordenadores de Departamento • Coordenadores de grupo de recrutamento/ Coordenadores de ano	• Ao longo do ano letivo

Ação de melhoria	
A3 – Reforço da aprendizagem cooperativa e da diferenciação pedagógica	
Objetivos	
• Desenvolver nos alunos competências diversificadas, nomeadamente ao nível da pesquisa e seleção de informação e de comunicação e partilha de conhecimento. • Valorizar as literacias da informação e dos media. • Criar ambientes de aprendizagem diversificados, ativos, envolventes e de partilha. • Proporcionar diferentes formas de aprendizagem e de avaliação. • Estimular as relações interpessoais e a entreaajuda. • Fomentar o espírito de equipa e a abordagem da equipa para a resolução de problemas ao mesmo tempo que mantém a responsabilidade individual. • Fomentar a prática do desenvolvimento de competências de liderança e de crítica a ideias, não pessoas. • Promover o aumento da autoestima. • Melhorar a satisfação do aluno com as experiências de aprendizagem. • Encorajar os alunos a procurarem ajuda e a aceitarem a tutoria dos outros colegas. • Promover a melhoria dos resultados escolares.	
Operacionalização	
• Disponibilizar uma ação de formação sobre «Diferenciação Pedagógica e Trabalho Colaborativo». • Apoiar os clubes já existentes e fomentar a criação de outros. • Prever o desenvolvimento de trabalho cooperativo na planificação de cada disciplina que inclua a apresentação do resultado final na turma e/ou para outro público. • Proporcionar contextos de aprendizagem na comunidade, fora da sala de aula. • Reforçar as coadjuvações e dar continuidade aos tempos de reforço. • Otimizar a elaboração, aplicação e revisão dos Planos Individuais (PI) e dos Programas Educativos Individuais (PEI) para alunos com necessidades específicas.	
Monitorização	
• Número de docentes que realizam a ação de formação. • Relatórios de execução de atividades de aprendizagem cooperativa, de acordo com o modelo (ANEXO 1/Plano de Turma). • Relatório de atividades, no caso das que são desenvolvidas em clubes.	
Constrangimentos	
• A formação depender de fatores externos ao Agrupamento. • Falta de crédito horário. • Falta de serviço de transportes em quantidade e com flexibilidade de horário.	
Responsáveis	Calendarização
Diretor / Diretores de turma / Coordenadores de Departamento / Coordenadores de grupo de recrutamento/ Coordenador de ano / Coordenadores de Clubes	Iniciar no começo do ano letivo 2017/2018

Ação de melhoria	
B1 – Melhorar a qualidade das respostas educativas destinadas aos alunos com necessidades educativas especiais	
Objetivos	
• Reforçar a inclusão educativa e social dos alunos com necessidades educativas especiais. • Promover a equidade educativa pela igualdade educativa no acesso e sucesso educativo dos alunos. • Promover a autonomia e estabilidade emocional dos alunos. • Melhorar o processo de preparação para o prosseguimento de estudos ou para a vida pós escolar ou profissional. • Promover a participação dos alunos com multideficiência nas atividades curriculares, interagindo com os seus pares de turma. • Aplicar metodologias e estratégias de intervenção interdisciplinares visando o desenvolvimento e a integração social e escolar dos alunos; • Assegurar os apoios específicos ao nível das terapias, da psicologia, da orientação e da mobilidade.	
Operacionalização	
• Disponibilizar ações de formação específicas. • Criar uma nova Unidade de Apoio Especializado. • Aplicar o Plano de Articulação vertical e horizontal do currículo (ver documento). • Reforçar as coadjuvações. • Dar continuidade à parceria com a Associação de Paralisia Cerebral de Odemira. • Melhorar a aplicação das medidas constantes dos PEI dos alunos com necessidades específicas.	
Monitorização	
• Número de docentes que realizam formação específica na área da Educação Especial. • Relatório de atividades dos Serviços Especializados de Apoio Educativo.	
Constrangimentos	
• A realização de ações de formação depender de fatores externos não controláveis. • Dificuldades financeiras.	
Responsáveis	Calendarização
Diretor Serviços especializados de apoio educativo Diretores de Turma Coordenadores de Departamento	Iniciar no começo do ano letivo 2017/2018

Ação de melhoria	
C1 – Observação da prática letiva em sala de atividades/aula	
Objetivos	
• Melhorar as práticas pedagógicas. • Melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem. • Promover o trabalho colaborativo entre docentes. • Promover práticas de reflexão e de partilha de experiências em sala de aula. • Promover a partilha de boas práticas pedagógicas. • Motivar os docentes a implementar novas práticas pedagógicas. • Melhorar o desempenho profissional dos docentes. • Melhorar os resultados escolares dos alunos.	
Operacionalização	
• Disponibilizar ação de formação específica. • Aplicar o Plano de Supervisão Pedagógica – observação da prática letiva em sala de aula (ver documento).	
Monitorização	
Atas de Departamento	
Constrangimentos	
• Não adesão por parte dos docentes por associar a supervisão à avaliação. • Compatibilidade de horários que permita a observação de aulas.	
Responsáveis	Calendarização
Coordenadores de Departamento	Iniciar no começo do ano letivo 2017/2018

Ação de melhoria	
D1 – Generalização, em sala de aula, das práticas de avaliação eminentemente formativas	
Objetivos	
• Colocar o foco na avaliação formativa no processo de ensino-aprendizagem. • Detetar dificuldades suscetíveis de aparecer durante a aprendizagem a fim de corrigi-las de forma rápida. • Promover diferenciação das aprendizagens, adaptando melhor o ensino às diferenças e dificuldades individuais dos alunos pela definição e desenvolvimento de medidas de reajustamento. • Clarificar com os alunos os níveis de exigência. • Permitir ao professor, ao aluno e ao encarregado de educação obter informação sobre o desenvolvimento das aprendizagens, com vista ao ajustamento de processos e estratégias. • Permitir aos alunos autorregularem a sua aprendizagem, consciencializando-o de que ele próprio tem um papel fundamental nessa construção. • Melhorar os resultados escolares.	
Operacionalização	
• Prever, nas planificações formas de avaliação formativa (ex. questionários, fichas de autoavaliação, grelhas de observação, avaliação entre pares, "cheklists" de conteúdos/objetivos) facilitadoras da autoavaliação e de uma reorientação por parte dos alunos e que permitam ao professor, através das informações colhidas, reorganizar atividades e redefinir estratégias, caso seja necessário. • Refletir, em sede de Conselho de Diretores de Turma, sobre a prática de avaliação intercalar vigente (fichas, forma de comunicar aos pais) e melhorar, caso necessário.	
Monitorização	
Planificações das diferentes disciplinas. Atas de Conselhos de Diretores de Turma.	
Constrangimentos	
Responsáveis	Calendarização
Docentes, Coordenadores de Departamento / Coordenadores Pedagógicos / Diretores de Turma.	Iniciar no começo do ano letivo 2017/2018

Ação de melhoria	
E1 – Formalização do Projeto de Autoavaliação do Agrupamento	
Objetivos	
• Promover a melhoria da qualidade das respostas educativas de cada uma das escolas do Agrupamento, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e de eficácia. • Assegurar o sucesso educativo promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas do Agrupamento. • Incentivar as ações e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas do Agrupamento. • Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo educativo. • Valorizar o papel dos vários membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes das escolas.	
Operacionalização	
• Ativar a equipa de autoavaliação já constituída ou formar uma nova equipa para que analise o relatório de autoavaliação já produzido, defina o domínio de intervenção prioritário e produza planos de ação. • Criar uma equipa de monitorização de resultados escolares.	
Monitorização	
Planos de ação Relatórios produzidos	
Constrangimentos	
• Falta de continuidade relativamente ao trabalho já produzido. • Inexperiência nesta área.	
Responsáveis	Calendarização
Diretor / Coordenador da Equipa de Autoavaliação	Iniciar no começo do ano letivo 2017/2018

3. Domínios de melhoria

3.1 Resultados

3.1.1 Resultados académicos

No subdomínio dos Resultados Académicos foram identificados os seguintes pontos fracos:

F - Na Educação Pré-escolar não se encontra formalizado nem consolidado um processo de ligação sistemática e intencional entre o planeamento, a recolha e o registo de informação que fundamente a avaliação para as aprendizagens.

G - Os resultados nas provas de avaliação externa, nomeadamente nas disciplinas de Matemática dos 9.º e 12.º anos e de Português do 12.º ano estão aquém dos esperados e os das disciplinas de Matemática dos 6.º, 9.º e 12.º anos e de Português do 12.º ano mostram uma tendência de agravamento.

H - Dificuldade na identificação dos fatores determinantes do sucesso e do insucesso, intrínsecos ao processo de ensino e de aprendizagem.

Embora, genericamente, todas as ações de melhoria estejam direta ou indiretamente relacionadas com os resultados dos alunos, considerou-se incluir as ações que a seguir se apresentam como forma de responder diretamente aos pontos fracos identificados. Há a salientar que, em relação à identificação dos fatores de insucesso inerentes ao processo de ensino e de aprendizagem, é comum os docentes identificarem a falta de pré-requisitos. Assim, a medida de melhoria proposta vai no sentido de serem identificados outros fatores de insucesso.

Ação de melhoria	
F1 – Revisão do processo de avaliação das aprendizagens no Educação Pré-Escolar	
Objetivos	
• Formalizar e consolidar melhor o processo que fundamenta a avaliação das aprendizagens. • Clarificar a relação entre o planeamento, a recolha e o registo da informação que fundamenta a avaliação das aprendizagens. • Melhorar os instrumentos de registo da informação que sustenta a avaliação das aprendizagens.	
Operacionalização	
• Em trabalho colaborativo, as educadoras: - recolhem informações para adequar o planeamento ao grupo e à sua evolução, observam, falam com as famílias sobre a aprendizagem dos seus filhos/as e tomam consciência da sua ação e do progresso das crianças, para decidir como apoiar melhor o seu processo de aprendizagem. - constroem e gerem o currículo com base no conhecimento do meio e das crianças, que é atualizado, através da recolha de diferentes tipos de informação, tais como observações registadas, documentos produzidos no dia a dia do jardim de infância e elementos obtidos através do contacto com as famílias/Intervenção precoce e outros membros da comunidade. - observam, registam e documentam para planear e avaliar o que é mais importante desenvolver e acolhem sugestões das crianças e situações imprevistas potenciadoras de aprendizagem. - avaliam os registos de observação e a documentação em determinados momentos ao longo do ano, valorizando as formas de aprender e os progressos da criança, para a tomada de decisão relativa à sua intervenção pedagógica. - as educadoras partilham a reflexão efetuada a partir da avaliação, explicitando o que valorizaram e fundamentando as razões das suas opções, num diálogo construtivo e formativo para todos.	
Monitorização	
Planificações Instrumentos de observação.	
Constrangimentos	
• Distância entre os jardins de infância. • Falta de formação no âmbito da avaliação tendo em conta as novas OCEPE.	
Responsáveis	Calendarização
Coordenador de Departamento	Iniciar no começo do ano letivo 2017/2018

Ação de melhoria	
G1 – Envolver os pais e encarregados de educação na vida do Agrupamento e no sucesso escolar dos seus filhos e educandos	
Objetivos	
• Dar a conhecer aos pais e encarregados de educação os resultados da avaliação externa nacionais e do Agrupamento (médias, ranking...). • Informar os pais e encarregados de educação das medidas especificamente direcionadas para a melhoria dos resultados académicos existentes no Agrupamento (sala de estudo, apoios, coadjuvações, reforços....). • Corresponsabilizar os pais e encarregados de educação no sucesso dos filhos ao nível dos resultados escolares. • Consciencializar pais e encarregados de educação dos fatores determinantes do sucesso escolar. • Aumentar a participação dos pais e encarregados de educação na vida escolar dos seus filhos e educandos. • Abrir a escola à comunidade. • Melhorar o sucesso escolar.	
Operacionalização	
• Reunir, por ciclo de escolaridade/estabelecimento, com pais e encarregados de educação, no início de cada ano escolar. • Realizar uma atividade, próxima do final do ano letivo, aberta à comunidade, com mostra de trabalhos dos alunos, ateliês/palestras dirigidas aos pais.	
Monitorização	
Feedback do Diretor sobre a reunião. Evolução do número de pais e encarregados de educação que participam nas reuniões e no convívio. Ficha de avaliação para os pais.	
Constrangimentos	
• Fraca participação dos pais e encarregados de educação, sobretudo nos anos de escolaridade superiores, na vida escolar dos seus filhos e educandos. • Falta de recursos financeiros.	
Responsáveis	Calendarização
Diretor Coordenadores de Projetos	Mês de outubro e de maio.

Ação de melhoria	
G2 – Criação de uma sala de estudo para alunos do ensino secundário	
Objetivos	
• Melhorar o sucesso escolar. • Melhorar os níveis de sucesso, nomeadamente a prestação em provas de avaliação externa. • Desenvolver competências que permitam melhorar as aprendizagens. • Incutir, nos alunos, responsabilidade relativamente à sua aprendizagem. • Desenvolver hábitos de trabalho autónomo, individualmente e em grupo. • Promover, nos alunos, a entreaajuda. • Diversificar os mecanismos de apoio à aprendizagem dos alunos.	
Operacionalização	
• Equipar uma sala com computadores e material impresso e digital diverso (resumos, exercícios, fichas de verificação de conhecimentos, documentos de apoio à pesquisa, seleção e realização de trabalhos...). O material a disponibilizar será produzido pelos grupos disciplinares. • A sala terá um horário o mais alargado possível de modo a que os alunos a possam frequentar durante os seus tempos livres, à hora de almoço, no final da tarde ou na ausência do docente de uma determinada disciplina, se não houver plano de aula. • Destacar à sala um conjunto de professores de diferentes disciplinas, que crie um ambiente educativo, que complemente o trabalho realizado na sala de aula, tire dúvidas, apoie a realização de exercícios, pesquisas de temas ou de outros trabalhos, incuta hábitos ou métodos de trabalho. A estes professores caberá ainda a tarefa de verificar os materiais em falta, atualizar documentos e promover a sua produção nos respetivos grupos disciplinares. • Nomear um dos docentes para a coordenação da sala de estudo. Este docente terá o papel de acompanhar o trabalho aí desenvolvido, providenciar a logística necessária para o bom desenrolar dos trabalhos, fazer ajustes no funcionamento, produzir documentação relativa a regras de funcionamento e de recolha de dados (grelhas de presença, grau de satisfação dos alunos, aspetos a melhorar, por exemplo) e de elaborar o respetivo balanço (em forma de relatório) por período.	
Monitorização	
Análise em Conselho Pedagógico dos relatórios produzidos pelo Coordenador.	
Constrangimentos	
• Equipamento informático. • Elaboração de horários que permita a alocação de docentes de todas as disciplinas num horário alargado.	
Responsáveis	Calendarização
Diretor (implementação) Coordenador para o acompanhamento.	Iniciar em outubro de 2017.

Ação de melhoria	
G3 – Reforço no apoio à aprendizagem	
Objetivos	
• Combater o insucesso escolar. • Melhorar os níveis de sucesso dos alunos tendo em consideração as características individuais de cada um. • Permitir a criação de mecanismos de apoio à aprendizagem e à recuperação de aprendizagens não efetuadas. • Dar a possibilidade de organização de situações de aprendizagens e de avaliação adaptadas às necessidades e às dificuldades específicas dos alunos, segundo processos diversificados.	
Operacionalização	
• Incluir um tempo letivo de reforço em todas as disciplinas com exame nacional, no ano terminal da disciplina, sempre que se justificar. • Reforçar as coadjuvações e tutorias em todos os ciclos de ensino. • Identificar a necessidade de apoio específico e reforçar a sua disponibilização. • Reforçar a articulação entre os professores de sala de aula e o Departamento de Educação Especial e os Serviços de Orientação.	
Monitorização	
Relatórios de coadjuvação, tutorias, apoios, Educação Especial e psicologia. Classificações.	
Constrangimentos	
• Falta de recursos humanos • Falta de hábitos de trabalho colaborativo	
Responsáveis	Calendarização
Diretor, Diretor de Turma, Coordenador de departamento / Grupo e docentes.	Iniciar em outubro de 2017.

Ação de melhoria	
H1 – Identificação dos fatores determinantes do sucesso e do insucesso, intrínsecos ao processo de ensino e de aprendizagem	
Objetivos	
• Combater o insucesso escolar. • Melhorar os níveis de sucesso dos alunos. • Identificar fatores determinantes do sucesso e do insucesso, intrínsecos ao processo de ensino e de aprendizagem. • Melhorar o processo de ensino e de aprendizagem, adaptando melhor às necessidades sentidas pelos alunos.	
Operacionalização	
• Recolher junto do corpo docente e dos alunos fatores determinantes do sucesso e o insucesso . • Revisão da ficha de autoavaliação, com adaptação ao ensino secundário e inclusão de um campo que permita a identificação, por parte dos alunos, de fatores determinantes do sucesso e do insucesso intrínsecos. • Aplicação da ficha de autoavaliação em todas as disciplinas.	
Monitorização	
Ficha de autoavaliação produzida. Nível de aplicação da ficha de autoavaliação (averiguado em reunião do Diretor com os Delegados de Turma).	
Constrangimentos	
• Dificuldade dos alunos na identificação dos fatores determinantes do sucesso e do insucesso intrínsecos ao processo de ensino e de aprendizagem.	
Responsáveis	Calendarização
Diretor, Coordenadores Pedagógicos, Diretores de turma e Conselhos de Turmas.	Produção da ficha de autoavaliação - outubro de 2017. Aplicação da ficha – no final de cada período

3.1.2 Resultados sociais

No subdomínio dos Resultados Sociais foram identificados os seguintes pontos fracos:

I - Necessidade de reforçar a auscultação e a participação, através das assembleias de Delegados e da Associação de Estudantes, promovendo as atividades da sua iniciativa, como forma de desenvolver a sua autonomia, criatividade e responsabilidade.

J - Necessidade de desenvolver ações de prevenção no tema dos comportamentos aditivos e dependências.

K- Não existe um procedimento formal de seguimento dos percursos dos alunos, de modo a possibilitar a reflexão sobre o impacto das aprendizagens e uma maior adequação da orientação vocacional e do encaminhamento, de modo a melhorar a prestação do serviço educativo e o sucesso escolar.

A capacidade dos dirigentes do Agrupamento, dos docentes e do pessoal não docente de ouvir os alunos é uma característica amplamente reconhecida pela comunidade educativa. Embora ocorram reuniões entre o Diretor e os Delegados de Turma, reconhece-se que a auscultação que é feita aos alunos é maioritariamente informal, pelo que o plano de melhoria visa sobretudo dar à prática já instituída um carácter mais formal.

Ação de melhoria	
I1 – Reforço da auscultação e a participação dos alunos	
Objetivos	
• Formalizar o procedimento de auscultação dos alunos. • Incentivar a participação dos alunos na vida da escola, promovendo a sua capacidade de expor os problemas sentidos e de colaborar na sua resolução. • Promover a realização de atividades por iniciativa dos alunos.	
Operacionalização	
• Realizar, por ciclo de ensino, uma reunião por período entre os Delegados de Turma e o Diretor. • Realizar uma reunião por período com a Associação de Estudantes. • Criar uma área de sugestões no Portal do Agrupamento.	
Monitorização	
• Exposição dos assuntos tratados no Conselho Pedagógico.	
Constrangimentos	
• Não há	
Responsáveis	Calendarização
• Diretor	• Uma vez por período

Ação de melhoria	
J1 – Prevenção dos comportamentos aditivos e dependências	
Objetivos	
• Capacitar os profissionais para a identificação de sinais de alerta e circuitos de resposta ao problema. • Prevenir comportamentos aditivos e dependências.	
Operacionalização	
• Realizar ações para docentes e não docentes que visem capacitar os profissionais para a identificação de sinais de alerta e circuitos de resposta ao problema. • Realizar ações/palestras/workshops no âmbito da intervenção nos comportamentos aditivos e nas dependências que abranja pelo menos 25% dos alunos por ano.	
Monitorização	
• Número de alunos abrangidos pelas ações. • Número de docentes e não docentes que participam nas ações de formação.	
Constrangimentos	
• Falta de recursos financeiros e/ou humanos para promover as ações.	
Responsáveis	Calendarização
• Diretor • Coordenador do projeto PES	• Iniciado no ano letivo 2016/2017

3.2 Prestação do Serviço Educativo

3.2.1 Planeamento e articulação

Na área do Planeamento e articulação foram identificados os seguintes pontos fracos:

- Reforço da articulação vertical do currículo, de forma a melhorar a sequencialidade das aprendizagens, e generalização de estratégias intencionais que incidam na aprendizagem cooperativa e na diferenciação pedagógica, para melhor atender às características específicas das crianças e dos alunos.

- Insuficiente a colaboração sistemática no âmbito da planificação da atividade letiva (e respetiva reformulação), da partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes, bem como da reflexão sobre a eficácia das metodologias utilizadas.

L - Não foram ainda desenvolvidos, com os estabelecimentos de educação e de ensino de origem dos alunos, mecanismos destinados a conhecer os respetivos percursos escolares, no sentido de os apoiar tanto na melhoria das aprendizagens, como nas escolhas formativas, determinantes do sucesso escolar.

Os dois primeiros pontos estão refletidos nas Áreas de melhoria referenciadas no relatório da IGE e é dada resposta pelas ações de melhoria **A1**, **A2** e **A3**.

3.2.2 Práticas de ensino

Na área das práticas letivas foram identificados os seguintes pontos fracos:

- As iniciativas de enriquecimento das aprendizagens de crianças e de alunos nem sempre têm a transversalidade, nem a divulgação e a continuidade necessárias, o que reduz o seu impacto na motivação para as aprendizagens.
 - São pouco consistentes as práticas destinadas a reforçar a qualidade das respostas educativas, assentes num trabalho conjunto liderado pelos docentes com formação especializada, que viabilize a aplicação de metodologias e estratégias de intervenção interdisciplinares e concertadas. De igual modo, são insuficientes as ações de sensibilização e de capacitação para docentes e não docentes, principalmente para os que lidam diretamente com estes alunos.
 - Em sala de atividades/aula, particularmente na Educação Pré-Escolar e nos 1.º e 2.º ciclos, é reduzida a utilização de metodologias ativas e de projeto, com vista a melhorar a qualidade das aprendizagens através da descoberta.
 - Não está instituída a observação da prática letiva em sala de atividades/aula, com vista ao desenvolvimento profissional docente, o que diminui as oportunidades de partilha e de reflexão sobre a ação, entre pares, limitando a tomada de decisões consensualizadas e fundamentadas que tenham reflexos na melhoria do processo de ensino e de aprendizagem.
- M** - Os planos de grupo e de turma refletem pouco as estratégias intencionalmente implementadas para atender às características específicas das crianças e dos alunos, em particular no que se refere à aprendizagem cooperativa e à diferenciação pedagógica.
- N** - As dinâmicas com utilização dos recursos tecnológicos e das bibliotecas escolares são limitadas, o que reduz o seu aproveitamento para o desenvolvimento das várias literacias e das competências de pesquisa, seleção e tratamento da informação, sendo também incipiente o seu contributo para reforçar transversalmente a interdisciplinaridade, em articulação com os vários departamentos curriculares.

Para os quatro primeiros pontos estão já previstas as ações **A1, A2, A3, B1 e C1**.

Relativamente ao ponto fraco assinalado por **N**, há a referir o seguinte:

De acordo com as *Diretrizes da IFLA para Bibliotecas Escolares, 2002, versão em português (Portugal), 2006, trad. Maria José Vitorino:*

“ A biblioteca escolar deve cobrir um amplo leque de atividades e desempenhar um papel principal no cumprimento da e da visão e da missão da escola. Deve ambicionar servir todos os utilizadores potenciais dentro da comunidade escolar e ir ao encontro de necessidades particulares dos diferentes grupos-alvo.”

Apesar da existência de quatro bibliotecas, estas tiveram a sua génese em contextos escolares diferentes, antes da agregação e formação do atual Agrupamento de Escolas de Odemira. Tal influencia de forma inequívoca as suas dinâmicas, bem como a articulação entre as mesmas. Por outro lado, o número de escolas e as respetivas distâncias entre elas condicionam o número de atividades realizadas, se tivermos em linha de conta que o Agrupamento tem apenas uma professora bibliotecária sem o apoio de uma equipa multidisciplinar, que envolva docentes dos vários níveis de ensino. É ainda essencial, que as escolas agregadas encontrem uma identidade comum e um sentido de Agrupamento, que lhes permita desenvolver a missão enunciada num projeto educativo abrangente e objetivo.

Para organizar atividades diversificadas e adaptadas à multiplicidade de públicos-alvo será necessária a intervenção de todos os membros da comunidade educativa, pois tal permitirá identificar mais eficazmente as necessidades de todos aqueles que usufruem dos serviços das bibliotecas escolares. Para tal, será essencial a colaboração estreita entre a/o Professor(a) Bibliotecário(a), a Gestão da escola, os Coordenadores de Departamento, os docentes, assistentes operacionais e técnicas e os alunos. Esta articulação deverá começar na própria construção e flexibilização do Plano Anual de Atividades das Bibliotecas Escolares, não cessando ao longo do ano letivo, dado que o P.A.A é uma entidade orgânica acompanhando focos de mudança e fazendo parte do processo de resolução de problemas, quer ao nível do apoio à aplicação e desenvolvimento do currículo, bem como à oferta de recursos atuais e consentâneos com as diversas realidades do Agrupamento.

É ainda de salientar que a nossa realidade bibliotecária só poderá acompanhar os desafios inerentes à sua missão se for devidamente valorizada pela comunidade educativa em que se insere, não como um projeto estanque, com espaços fechados, verdadeiros depósitos de recursos e alunos, vazios de sentido e alma.

Essencial para o estabelecimento de pontes entre os diversos níveis e estabelecimentos de ensino, tão dispersos geograficamente será a existência de uma equipa da Biblioteca

Escolar, que abarque todos os níveis de ensino, áreas de lecionação e estabelecimentos do Agrupamento. Tal equipa não deverá ser meramente um grupo de docentes, que por conveniência de horário tenha “horas na Biblioteca”. Exige-se um perfil determinado tal como o previsto nas Diretrizes da IFLA e na legislação em vigor. Por outro lado, torna-se urgente uma valorização equilibrada de todas as bibliotecas do Agrupamento, quer por parte do corpo docente e discente, mas muito particularmente por todos os órgãos com poder decisório. Uniformizar procedimentos, respeitando as diferenças deveria ser também uma prioridade consubstanciada nas necessárias ações de melhoria de um plano concreto e objetivo.

Ação de melhoria	
M1 – Melhoramento dos planos de grupo e de turma	
Objetivos	
• Tornar os planos de grupo e de turma documentos ainda mais completos. • Fazer com que os planos de turma passem a refletir as estratégias intencionalmente implementadas para atender às características específicas das crianças e dos alunos.	
Operacionalização	
• Rever os planos de grupo e de turma aprovados, completando-os com uma nova área onde se possa incluir as estratégias intencionalmente implementadas para atender às características específicas das crianças e dos alunos.	
Monitorização	
• Planos de grupo e de turma revistos.	
Constrangimentos	
• Não há.	
Responsáveis	Calendarização
• Diretores de turma Coordenadores Pedagógico e Conselho Pedagógico.	• Setembro de 2017

Ação de melhoria	
N1 – Melhorar a articulação da Biblioteca Escolar com os departamentos curriculares	
Objetivos	
• Contribuir para a missão e objetivos e do Agrupamento, promovendo a articulação entre diversas áreas curriculares, níveis etários e realidades diversificadas. • Valorizar de forma equitativa todas as bibliotecas do Agrupamento. • Criar um espírito de missão conjunta de todas as bibliotecas do Agrupamento. • Conhecer entre pares diferentes realidades para conseguir encontrar pontos comuns que permitam uma verdadeira articulação e realização de atividades com sentido.	
Operacionalização	
• Partir da última avaliação da BE, detetando os pontos fracos e fortes para constituir uma equipa polivalente e multidisciplinar com elementos dos diversos estabelecimentos do Agrupamento, capaz de construir e implementar em conjunto com o/a Professor(a) Bibliotecária um plano de melhoria eficaz e objetivo. • Divulgar e informar de forma sistemática os elementos da comunidade educativa sobre o papel da biblioteca e dá-lo a conhecer em todas as estruturas de poder decisório do Agrupamento; • Criar grupos de trabalho que contribuam, em conjunto com a/o professor(a) bibliotecária(o), para a uniformização de procedimentos e documentos orientadores das bibliotecas escolares do Agrupamento, salvaguardando as especificidades de cada estabelecimento. • Prever no plano de atividades da BE ações que estabeleçam pontes entre os diversos estabelecimentos e níveis de lecionação.	
Monitorização	
• Apresentação de relatórios em Conselho Pedagógico e no Conselho Geral sobre as atividades das bibliotecas do Agrupamento no final de cada período letivo. • Informar a Gestão e outros órgãos sobre os eventuais constrangimentos encontrados na aplicação do plano de melhoria.	
Constrangimentos	
• Falta de recursos humanos com perfil e interesse para integrar a equipa da BE. • Falta de recursos financeiros para equipar as BE.	
Responsáveis	Calendarização
Professor(a) Bibliotecário(a); Equipa da Biblioteca; Direção; Conselho Pedagógico; Conselho Geral; Departamentos; Pessoal Auxiliar;	• Quatro anos, coincidindo com o próximo ciclo da avaliação da biblioteca escolar definido pela RBE (2017- 2019).

3.2.3 Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens

Relativamente à monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens foram apontados os seguintes pontos fracos:

- Na educação Pré-escolar não estão consolidados os procedimentos formais de recolha contínua sistematização da informação, de modo a clarificar a intencionalidade das opções estratégicas e a refleti-las no planeamento.
- Generalização, em sala de aula, das práticas de avaliação numa perspetiva eminentemente formativa e reguladora das aprendizagens, com reflexos no desenvolvimento do currículo.
- São esporádicas as práticas de aferição, assentes na construção conjunta de matrizes, de instrumentos de avaliação e/ou de critérios de classificação, nalguns Grupos de Recrutamento, por disciplina e por ano de escolaridades.
- Necessidade de avaliar a eficácia das metodologias adotadas, de modo a fundamentar a tomada de decisões relativas à reformulação do planeamento.
- Não é assegurada uma monitorização e avaliação sistemáticas, de modo a identificar com exatidão as variáveis que mais influenciam a eficácia dessas medidas na qualidade das aprendizagens e nos resultados escolares.

O presente Plano de Melhoria contempla medidas de ação direcionadas para ultrapassar estes pontos fracos, nomeadamente as medidas **F1; D1; A1, A2 e A3; E1 e H1**, respetivamente.

3.3 Liderança e Gestão

3.3.1 Liderança

No subdomínio *Liderança* foram identificados os seguintes pontos fracos:

○ - Os planos anuais de atividades apresentam objetivos por ação muito abrangentes, não estão previstos indicadores de medida, nem a respetiva monitorização e calendarização que permitam uma avaliação rigorosa.

- Necessidade de incentivo e de apoio a iniciativas da responsabilidade dos pais e encarregados de educação, em especial das associações que os representam, de modo a fomentar o seu envolvimento, com vista à consolidação da imagem do Agrupamento.

Relativamente à necessidade de envolver mais os pais foi proposta a ação de melhoria **G1**.

Ação de melhoria	
O1 – Melhoramento dos planos anuais de atividades	
Objetivos	
• Criar um plano anual de atividades capaz de: - Articular as áreas prioritárias de intervenção do Projeto Educativo do Agrupamento com as atividades programadas. - Promover medidas e iniciativas necessárias à implementação do Projeto Educativo do Agrupamento. - Fomentar a articulação entre os diferentes níveis de ensino e entre Departamentos Curriculares. - Evitar decisões isoladas, rentabilizando recursos humanos e financeiros. - Promover o trabalho em equipa. - Promover uma atitude responsável e participativa de toda a Comunidade Educativa. - Evitar a sobreposição das atividades. - Permitir que a comunidade educativa disponha sempre de informação atualizada. - Promover a partilha experiências e saberes. - Exigir rigor na planificação e avaliação das atividades. - Desenvolver mecanismos eficazes de autorregulação. - Avaliar a pertinência da realização das atividades propostas face ao seu impacto na Comunidade Educativa e à operacionalização do Projeto Educativo do Agrupamento. - Melhorar e consolidar os resultados escolares e as competências pessoais dos intervenientes.	
Operacionalização	
• Alteração do modelo de PAA existente. • Produção e aprovação pelo Conselho Pedagógico de: - Ficha de identificação de projetos e atividades; - Fichas de avaliação de projetos e atividades; - Questionários de opinião para alunos; - Indicadores de medida. • Produção pela equipa do PAA e dos respetivos relatórios intermédios e final.	
Monitorização	
• Documentos produzidos	
Constrangimentos	
• Resistência à mudança.	
Responsáveis	Calendarização
Equipa do PAA Conselho Pedagógico	• Aprovação dos documentos – até setembro • Produção do PAA – Outubro • Produção do Relatório intermédios – Janeiro e Abril • Produção do relatório final - Junho

3.3.2 Gestão

No que respeita à Gestão foi identificado o seguinte ponto fraco:

P - O levantamento anual das necessidades de formação, nos departamentos curriculares e junto dos trabalhadores não docentes ainda não se pauta por critérios claramente orientados para as prioridades da organização e não estabelece os dispositivos de monitorização do impacto das ações frequentadas para a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem.

Ação de melhoria	
P1 – Melhoramento do plano de formação	
Objetivos	
• Articular o plano de formação do pessoal docente e não docente com o Projeto Educativo e as prioridades do Agrupamento. • Elaborar dispositivos de monitorização do impacto das ações frequentadas para a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem.	
Operacionalização	
• Levantamento das necessidades de formação do pessoal docente e não docente tendo em conta o Projeto Educativo e as prioridades do Agrupamento. • Produção de mecanismos de monitorização do impacto das ações frequentadas para a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem (questionários, por exemplo).	
Monitorização	
• Plano de formação. • Mecanismos de monitorização • Relatório de conclusões.	
Constrangimentos	
• Não há	
Responsáveis	Calendarização
Equipa do PAA Conselho Pedagógico	• Aprovação dos documentos – Outubro • Relatório de conclusões - Junho

3.3.3 Autoavaliação e melhoria

Neste subdomínio, a única medida proposta foi a seguinte:

- Formalização do projeto de autoavaliação, coordenado pela respetiva equipa, com o envolvimento da comunidade educativa na elaboração de planos de ação que incidam no processo de ensino e de aprendizagem, contribuindo para a qualidade das respostas educativas e para o desenvolvimento sustentado do Agrupamento.

Esta medida constitui uma das áreas de melhoria, a que corresponde a ação de melhoria **E1**.

4. Quadro síntese

Ação de melhoria	Domínios de melhoria		
	Resultados	Prestação do Serviço Educativo	Liderança e Gestão
A1		X	
A2		X	
A3		X	
B1		X	
C1		X	
D1		X	
E1		X	X
F1	X	X	
G1	X		X
G2	X		
G3	X		
H1	X	X	
I1	X		
J1	X		
K1	X		
L1		X	
M1		X	
N1		X	
O1			X
P1			X