

# PROPOSTAS DE MELHORIA

**(Segundo o relatório de Avaliação  
Interna 2014-2015)**

*Apresentado e aprovado em C. Pedagógico 9/12/2015*

(Revisto com as sugestões apresentadas em nesse CP)

*Agrupamento de  
Escolas de  
Montemor-o-Velho*

## **Propostas de melhoria**

*(Conforme sugestão apresentada no Relatório Anual de Avaliação Interna/2015)*

<b>RESULTADOS</b>	<b>Medidas concretizadas</b>
<b>Resultados Académicos</b>	
<p><b><u>Retenção</u></b></p> <p>✓ Propõe-se que estes resultados sejam apresentados aos alunos.</p>	<p>No início do presente ano letivo os resultados foram apresentados aos delegados de turma, no entanto deve melhorar-se o debate dos mesmos com os alunos de uma forma mais alargada.</p>
<p>✓ Propõe-se igualmente que seja devolvida informação à equipa de avaliação interna das medidas implementadas quer pelo CP, quer pelos departamentos, quer pelos conselhos de turma, nas turmas assinaladas em maior risco de retenção.</p>	<p>As medidas implementadas pelo conselho pedagógico são enviadas através do documento resumo elaborado aos coordenadores dos departamentos curriculares e são por estes enviados a todos os docentes do agrupamento. E analisados em contexto das áreas disciplinares.</p>
<p>✓ Propõe-se ainda a inclusão no documento estatístico final, apresentado pela EAI, de informação sobre a ação social escolar e sobre participação de encarregados de educação e restante comunidade na vida da escola.</p>	<p>Os serviços do ASE elaboram um documento registo sobre ação social escolar, ano a ano.</p>

<p><b><u>Exames</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se que os resultados de provas finais e exames sejam apresentados e debatidos com os alunos.</li> <li>✓ Propõe-se que os resultados sejam divulgados à comunidade educativa.</li> </ul>	<p>Os resultados são analisados no conselho pedagógico / nos departamentos curriculares e áreas disciplinares. No presente ano letivo, foram apresentados aos pais e encarregados de educação.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se a recuperação da recolha de informação relativa aos rankings de escolas apresentados pelos meios de comunicação social.</li> </ul>	<p>No período em que foi publicada informação sobre os rankings, a Direção elaborou um documento com o posicionamento de todas as escolas do agrupamento em relação aos resultados nacionais publicados, que foi enviado via email a todos os docentes</p>
<b>Resultados Sociais</b>	
<p><b><u>Cumprimento das regras e disciplina</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ É necessário um tratamento comparativo anual para que seja construída uma linha de tendência e se definam e se avaliem estratégias de atuação.</li> <li>✓ É necessário divulgar este conhecimento aos alunos e encarregados de educação.</li> </ul>	<p>A Direção elabora um documento resumo anual que é apresentado em Conselho Pedagógico com o resumo das medidas aplicadas aos alunos e nº de casos de indisciplina. São comparados os dados com os anos anteriores. Trimestralmente o Conselho Pedagógico faz a análise da monitorização sobre as medidas aplicadas.</p> <p>Os dados são apresentados em reunião de conselho geral.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ É importante monitorizar as intervenções da “Escola Segura”.</li> </ul>	<p>Todas as ações da escola segura constam do PAA e da avaliação do mesmo.</p>

<p><b><u>Impacto da escolaridade no percurso dos alunos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instituir mecanismos de recolha de dados referentes ao ingresso no ensino superior.</li>   <li>✓ Reconhecer o grau de empregabilidade dos cursos profissionalizantes.</li>   <li>✓ Desenvolver atividades de participação de ex-alunos.</li>   <li>✓ Incentivar a Associação de Estudantes a promover iniciativas de reencontro de ex-alunos.</li> </ul>	<p>Foi elaborado e disponibilizado na página do agrupamento um estudo sobre o ingresso no Ensino Superior nos últimos anos.</p> <p>Foi solicitado ao diretor do curso profissional que efetuasse esse estudo.</p> <p>Em processo de sensibilização na atual AE</p>
<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EDUCATIVO</b>	
<b>Planeamento e articulação</b>	
<p><b><u>Contextualização do currículo e abertura ao meio</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se a continuidade e até aprofundamento de atividades articuladas com o currículo e com os documentos orientadores do agrupamento.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se a melhoria de mecanismos de difusão do PAA de forma a reduzir o índice de alunos que afirmam desconhecer as atividades do agrupamento.</li>   <li>✓ Propõe-se a melhoria de mecanismos de difusão do PAA de forma a reduzir o índice de alunos que afirmam desconhecer as atividades do agrupamento.</li>   <li>✓</li>   <li>✓ Propõe-se a auscultação dos alunos e da Associação de Estudantes sobre as propostas de atividades a realizar, de modo a suscitar o seu interesse e o seu envolvimento emocional para melhoria dos indicadores de participação e agrado.</li> </ul>	<p>Ocupar uma aula de cidadania no 2º e 3º ciclo para dar conhecimento do PAA aos alunos, para além do trabalho de divulgação habitualmente feito com a publicação dos documentos em todas as escolas do agrupamento, bem como da divulgação na página do agrupamento bem como da divulgação resultante do trabalho dos diretores de turma e professores.</p> <p>A AE foi convidada a apresentar um plano de atividades</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se que a presença dos professores do 1º ciclo nas reuniões de 5º ano seja aproveitada para reforçar a articulação curricular.</li> <li>✓ Propõe-se a criação de um jornal do agrupamento com envolvimento de todas as escolas e comunidade local (em suporte digital e/ou papel) que funcionará como um importante órgão de difusão de informação no agrupamento e de projeção deste para o exterior, visando o estreitamento de relações entre comunidade escolar e educativa.</li> </ul>	<p>Os docentes do 1º ciclo já são convocados para as reuniões do 5º ano, tendo intervenção no ponto “caracterização da turma- Estratégias a implementar” em que o professor titular do 1º ciclo faz uma caracterização de cada aluno, sendo referidas as dificuldades dos alunos em determinadas áreas.</p> <p>A desenvolver nos departamentos curriculares/áreas disciplinares e as Bibliotecas</p>
<p><b><u>Coerência entre ensino e avaliação</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Na ausência de mais evidências relativamente a este tópico, propõe-se a auscultação dos departamentos sobre os procedimentos adotados. Face aos resultados alcançados, dever-se-ão diagnosticar eventuais causas e implementar medidas de melhoria.</li> </ul>	<p>Analisar nos departamentos curriculares</p>
<p><b><u>Trabalho cooperativo entre docentes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se a diversificação de atividades potenciadoras do trabalho cooperativo entre docentes que vá para além de tarefas de planificação e que incida mais na produção de materiais e partilha de saberes e de modos de fazer, criadores de um ambiente favorável às relações interpessoais entre docentes e de uma verdadeira cultura interdisciplinar.</li> <li>✓ Propõe-se, igualmente, que este trabalho cooperativo seja reforçado na sala de aula e incutido nos alunos, em prol da promoção de valores de respeito, partilha e solidariedade.</li> <li>✓ Propõe-se que todas as atividades de articulação entre ciclos devam constar do PAA.</li> </ul>	<p>Analisar nos departamentos curriculares</p> <p>Analisar nos departamentos curriculares</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se a criação de pastas no Google drive para partilha de materiais e trabalho colaborativo.</li> <li>✓ Propõe-se o alargamento do trabalho colaborativo entre docentes e professores bibliotecários a todas as escolas e a mais ciclos de ensino.</li> </ul> <p><b><u>Coerência entre ensino e avaliação</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Na ausência de mais evidências relativamente a este tópico, propõe-se a auscultação dos departamentos sobre os procedimentos adotados. Face aos resultados alcançados, dever-se-ão diagnosticar eventuais causas e implementar medidas de melhoria.</li> </ul>	<p>Implementado em alguns departamentos</p>
<b>Práticas de ensino</b>	
<p><b><u>Exigência e incentivo à melhoria dos desempenhos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se a criação de um prémio que valorize os alunos que, não se destacando pelos seus resultados académicos, se distingam por comportamentos de civismo e de cidadania responsável e ativa.</li> </ul> <p><b><u>Valorização da dimensão artística</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se a continuidade e até alargamento de atividades de dimensão artística que contribuam para o desenvolvimento emocional e estético dos alunos em paralelo com o desenvolvimento das capacidades cognitivas.</li> </ul> <p><b><u>Acompanhamento e a supervisão da prática letiva</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se a definição rigorosa de critérios que regulem esta prática, a fim de combater eventuais resistências e constrangimentos inerentes, dado o vazio legal.</li> </ul>	<p>Em todos os anos letivos foram entregues prémios a alunos que se distinguiram nas áreas de música, desporto escolar e olimpíadas, kanguru matemático, o melhor leitor e outros, valorizando o seu mérito, situação prevista no regulamento do prémio de mérito do agrupamento.</p> <p>Analisar pelos departamentos curriculares nomeadamente “Expressões”.</p> <p>Implementadas coadjuvações.</p> <p>Aos departamentos curriculares.</p>
<b>Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens</b>	
<p><b><u>Diversificação das formas de avaliação</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se que, a par do produto, se valorize de igual</li> </ul>	

<p>modo o processo, de forma a garantir uma avaliação contínua, integradora, participativa, formativa, formadora, justa, equitativa e globalizante, apoiada em instrumentos e modalidades de avaliação diversificados de recolha/difusão da informação, sempre selecionados e adequados aos conteúdos/às metas a avaliar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se o reforço de momentos de auto e heteroavaliação ao longo do processo de ensino e aprendizagem para incremento de uma cultura partilhada e participativa.</li> <li>✓ Propõe-se a delineação de um plano formativo docente no âmbito da avaliação das aprendizagens, dada a necessidade de utilização de modos e instrumentos de avaliação adequados à diversidade, à natureza e ao contexto das aprendizagens.</li> </ul> <p><b><u>Aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se aos diversos departamentos curriculares que, de forma assídua e no decurso do ano escolar, façam a recolha e a análise da informação com vista à aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação, de forma a controlar eventuais desfasamentos em tempo útil, passíveis de serem minimizados, reformulados e até anulados. Uma avaliação em contexto escolar bem-feita e justa depende do trabalho em equipa comum, da articulação dos instrumentos aos conteúdos e da coerência entre o lecionado e a sua avaliação.</li> <li>✓ Propõe-se que o conselho pedagógico reanalise os critérios de transição, em anos não terminais de ciclo.</li> </ul> <p><b><u>Prevenção da desistência e do abandono</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propõe-se que os serviços administrativos instituem procedimentos de recolha de situações de desistência e abandono.</li> </ul>	<p>Foi elaborado e aprovado em CP com posterior informação ao CG um plano de formação que integrou todas as propostas dos departamentos curriculares.</p> <p>5º, 7º e 8º (o aluno transita com dois níveis inferiores a três, não incluindo em simultâneo, Português e matemática) 6º e 9º Despacho normativo nº 17-a de 2015 – <b>critérios sobre a excecionalidade</b></p>
---	--

<b>LIDERANÇA E GESTÃO</b>	
<b>Liderança</b>	
<p><b><u>Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a Escola</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O trabalho de gestão de proximidade por elementos da direção é um fator positivo na construção de identidade e deverá ser encontrado um mecanismo que alargue essa possibilidade também às escolas e JI pequenos do agrupamento, ainda que se reconheçam, a priori, limitações humanas nessa possibilidade.</li> <li>✓ O encontro, em simultâneo e periodicamente, de todos os elementos da gestão intermédia com a direção, colocando em comum os principais problemas experienciados nos cargos, poderá igualmente apoiar o sentido identitário, na medida em que reforça uma cultura de escola comum.</li> <li>✓ O incentivo à existência de maior quantidade de atividades transversais a todas as escolas, que se enquadrem nas linhas de ação do agrupamento e/ou possam ser agregadas em projetos de escola/agrupamento, é desejável.</li> <li>✓ Auscultação dos alunos sobre os seus interesses, visando a inclusão no PAA de atividades que garantam o seu desejo de participação.</li> <li>✓ A exposição das linhas orientadoras do Agrupamento aos parceiros da comunidade não apenas em sede de Conselho Geral, mas em eventos criados para o efeito e o incentivo à sua maior colaboração com a oferta de atividades, envolvendo o maior número possível de escolas e jardins do agrupamento, poderá ser útil.</li> <li>✓ O aprofundamento da colaboração (curricular, extra ou de complemento curricular), baseado nas forças e características do meio, deverá ser realizado nos departamentos curriculares e em todas as estruturas da escola que participam no PAA.</li> </ul> <p><b><u>Valorização das lideranças intermédias</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deverá aprofundar-se a ideia de acompanhamento,</li> </ul>	<p>A diretora no início do presente ano letivo visitou todas as EB23, os JI e as escolas do 1.º CEB.</p> <p>Os adjuntos comparecem nas várias escolas, em horário, sempre que solicitados ou em eventos.</p> <p>Foi realizado um encontro no início do 1º período para uniformização de procedimentos.</p> <p>Foi feita a delegação de competências nos coordenadores de estabelecimento. Estabelecem-se contactos quase diários para acompanhamento das situações das escolas.</p> <p>Todos os documentos internos baixaram aos docentes através dos respetivos coordenadores dos departamentos curriculares o que permitiu uma alargada participação na construção dos documentos internos.</p> <p>Os relatórios são</p>

<p>tanto local, como central, das lideranças intermédias, no caso dos coordenadores e responsáveis de estabelecimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deverá continuar incentivar-se a auscultação ativa dos docentes a propósito de assuntos centrais para a vida do agrupamento, nomeadamente, no decorrer do processo de construção de documentos internos e tomada de decisões relativas à gestão, dado que o Conselho Pedagógico se tornou essencialmente um órgão consultivo no modelo de gestão em vigor, e que os coordenadores de departamento são sobretudo elo de ligação entre a direção e os docentes, sendo o sentido inverso da comunicação menos explorado.</li> <li>✓ Deverá, futuramente, também ser construído um questionário que possa recolher dados de opinião dos líderes intermédios sobre a dimensão da gestão.</li> <li>✓ Deverão os relatórios dos níveis intermédios ser dados a conhecer publicamente e melhorado o procedimento arquivístico.</li> </ul> <p><b><u>Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Todos os grupos (alunos, funcionários, pais e encarregados de educação) e não apenas o docente deverão ser ouvidos através de questionário relativamente a este ponto.</li> <li>✓ A avaliação dos programas nacionais é feita pelos seus coordenadores, à luz das orientações dadas centralmente para cada programa, mas poderá ser interessante analisar e avaliar as suas repercussões a partir de dados de opinião dos diferentes participantes, recolhidos através de um instrumento comum, construído ao nível da escola.</li> <li>✓ As parcerias são avaliadas de forma diversa, algumas não passam pelo registo escrito, outras são-no através de relatórios próprios. A sistematização da informação dessas avaliações num único documento, identificando aspetos positivos e aspetos a melhorar, poderá ser útil para identificar formas de intervenção coerentes e consistentes.</li> </ul>	<p>arquivados nos Serviços Administrativos – poderão ser de acesso à equipa de avaliação interna.</p>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quanto à colaboração com universidades e outras entidades em atividades de formação e investigação, tanto o incentivo à formação interna com formadores da escola, como a procura ativa de formação e investigação fora da escola por parte dos docentes, ou ainda a colaboração na formação inicial, deverão ser apoiadas, procurando encontrar as condições locais para a sua concretização.</li> <li>✓ Os projetos e soluções inovadoras deverão ser divulgados na página web da escola, como forma de apoiar a visibilidade do agrupamento e contribuir para o seu reconhecimento social. Por exemplo, sempre que o projeto possuir logótipo ele deve surgir na página da escola e os coordenadores deverão ser incentivados a criar páginas web, ou blogues de divulgação, não obstante poderem ter uma disciplina criada para o efeito na plataforma da escola.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Motivação das pessoas e gestão de conflitos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Questionar os docentes sobre o seu grau de satisfação relativamente a vários aspetos profissionais.</li> <li>✓ Promover no início do ano letivo um momento de receção dos docentes.</li> <li>✓ Promover a apresentação de documentos orientadores e de resultados do agrupamento.</li> <li>✓ Solicitar, preferentemente a própria directora, sugestões sobre o funcionamento da escola a todos os funcionários e docentes.</li> <li>✓ Visitar, sempre que a disponibilidade permita, as diferentes escolas.</li> <li>✓ Melhorar as condições das salas de pessoal não docente.</li> </ul>	<p>Foram apresentados os resultados dos alunos (relatório da avaliação interna) a toda a comunidade escolar</p>
<b>Gestão</b>	
<p><b><u>Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Futuramente dever-se-á recolher informação sobre a opinião dos docentes relativamente a este assunto.</li> </ul>	

- ✓ Deverão ser conhecidas as causas do descontentamento do pessoal não docente.

### **Promoção do desenvolvimento profissional**

- ✓ Deverá continuar a rentabilizar-se a existência de formadores internos.
- ✓ Deverá ser estudada a realização de jornadas ou seminários anuais creditados de balanço, reflexão e melhoria a realizar no final de cada ano letivo.
- ✓ Deverão ser criadas as condições para a realização de formações externas, sempre que internamente não seja possível o seu desenvolvimento.
- ✓ Deverá continuar a ser fomentada a possibilidade de realização de formação no Agrupamento por parte de entidades externas.
- ✓ Deverá ser comunicada aos serviços administrativos toda a formação creditada e elaborado um mapa anual da formação realizada pelo pessoal docente e não docente.

### **Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa**

- ✓ O Conselho Pedagógico e o Conselho Geral devem divulgar as informações-resumo, deliberações, documentos aprovados, etc., a todo o pessoal docente e não docente, num período temporal máximo de 72 horas, pelo meio eletrónico mais conveniente.
- ✓ As atas das reuniões do Conselho Pedagógico e Conselho Geral deverão ser colocadas online logo que possível, a fim de serem do conhecimento de toda a comunidade educativa, com exceção das que contiverem matéria de reserva de acordo com a legislação em vigor.
- ✓ Os mecanismos de comunicação escola-família deverão ser diversificados, ainda que seja desejável a existência de um instrumento de recolha de registos de contacto a compilar pelos titulares de grupo/turma e diretores de turma.
- ✓ Deverá ser construído um repositório com os

O resumo já regista atualmente as decisões tomadas e já é enviado no prazo estipulado.

documentos em vigor e impressos em utilização no Agrupamento, de fácil acesso.	
<b>Autoavaliação e melhoria</b>	
<p><b><u>Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melhorar os procedimentos de divulgação e consulta dos relatórios de autoavaliação dos vários serviços ou órgãos do Agrupamento.</li> <li>✓ Definir linhas orientadoras para que os relatórios parciais se enquadrem na autoavaliação do Agrupamento.</li> <li>✓ Fomentar ainda mais práticas de autoavaliação.</li> </ul>	

Dezembro /2015