



**PLANO DE MELHORIA**

**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE SANTA MARIA DOS OLIVAIS**

**2016/2017**

Introdução	3
Criação de condições de possibilidade da excelência	4
Os valores para uma humanidade decente	4
Princípios	5
Resultados	5
Prestação do serviço educativo	6
Liderança e gestão	8
Pontos a consolidar e a incrementar	9
Tábua recordatória	9
Conclusão	10
Bibliografia	10
Pareceres	11

O presente Plano de Melhoria do Agrupamento resulta, de um modo imediato, de um imperativo decorrente do Relatório da Avaliação Externa do Agrupamento de Escolas de Santa Maria dos Olivais, Lisboa, publicado na página da IGEC. Resulta também de um outro imperativo proveniente da necessidade constante que a instituição escolar tem de se regular para cumprir a sua missão com a qualidade que dela se espera.

Uma vez que o presente Plano procede de um Relatório da Avaliação Externa parece razoável que o mesmo siga os campos e as recomendações presentes no referido Relatório que se assume como “um instrumento de reflexão e debate. De facto, ao identificar pontos fortes e áreas de melhoria, este relatório oferece elementos para a construção ou o aperfeiçoamento de planos de acção para a melhoria e de desenvolvimento de cada escola, em articulação com a administração educativa e com a comunidade em que se insere” (*RELATÓRIO*, pág. 1).

O Plano será assim elaborado com base neste Relatório e em alguma literatura sobre os caminhos que levam à melhoria das escolas.

Trata-se assim “de assumir o momento da Avaliação Externa como um contributo para a reflexão sobre as práticas que vêm sendo seguidas a fim de as melhorar de um modo significativo e intencionalmente”.

Tendo sido feito o enquadramento que acaba de ser apresentado deve ainda ser citado António Bolívar a propósito dos planos de melhoria quando afirma “esta planificação é um processo evolutivo, dirigido a planos de acção futuros, mas partindo do que foi feito no passado e das necessidades do presente, que – como um processo aberto – se vai refazendo progressivamente. Deste modo, deve ser promovida uma dinâmica processual para elaborar os planos de melhoria: criação de condições, diagnóstico prévio, partilha de princípios educativos, possibilidades de trabalho, partindo da realidade organizacional e dos elementos que devem constar num plano de acção” (ANTÓNIO BOLÍVAR: 2012, p. 174).

“As recentes abordagens sobre a inovação e a melhoria (...) fizeram com que, em vez de considerarmos somente a actividade – individual – dos professores na sua sala, sem que esta seja ignorada, é a escola, como conjunto, que proporciona um *valor acrescentado* à educação dos alunos”. ...”Tudo aquilo que contribua para potencializar a escola como unidade básica, são consideradas estratégias privilegiadas de melhoria: o trabalho colegial em torno de um projecto comum, o desenvolvimento curricular baseado na escola, as oportunidades de desenvolvimento profissional e a formação com base na escola, a assessoria do estabelecimento de ensino com unidade básica, etc.” (*Op. cit.*, pp. 161 e 163).

Assim sendo, o diagnóstico está devidamente feito e consta do Relatório da Avaliação Externa do Agrupamento. A realidade organizacional e os elementos a constar no Plano estão abundantemente descritos no referido “Relatório” e na “Apresentação do Agrupamento”.

## II. CRIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE POSSIBILIDADE DA EXCELÊNCIA

Desde já se defende que é tarefa de um director, de uma direção e de uma comunidade escolar criar as condições de possibilidade para a prática de um excelente trabalho curricular. Trata-se de um dever que começa a ser realizado se houver um compromisso sério, persistente e, às vezes, solitário de cada Escola. Trata-se de um trabalho fundamental e multifactorial partindo de aspectos tanto práticos como imateriais: requalificação do espaço físico, requalificação do ambiente social, acompanhamento quotidiano da vida escolar (com uma atenção imediata e preventiva de situações que se afastem do habitual), valorização do sucesso escolar, valorização dos aspectos positivos do Agrupamento, adoção de uma cultura continuada de resolução interna e pronta dos múltiplos problemas que surgem no dia-a-dia, cultivo de um trabalho colaborativo, construção de alguns bens imateriais que transmitam uma boa ressonância das Escolas e uma atenção inteligente ao mundo contemporâneo.

A regulação orgânica de cada comunidade preservará sempre o espírito do lugar que “é uma energia viva que passa pelas pedras, debaixo do rio, acima do rio, pelas margens, pelas ervas que crescem, pelas pessoas que lá habitam. Não há maneira de fazer introduzir o espírito do lugar senão por essa energia viva, assim como se não houver entre as palavras uma energia, temos uma sintaxe morta, um esqueleto” (FILOMENA MOLDER: 2014, p. 86).

De um ponto de vista meramente pontual se refere o que tem vindo a acontecer também no 9.º ano (ESAD):

Ano letivo	N.º de alunos	Não aprovados
2009/2010	44	12
2010/2011	68	26
2011/2012	101	30
2015/2016	83	6

## III. OS VALORES PARA UMA HUMANIDADE DECENTE

Os espaços escolares deverão ser espaços alegres e tranquilos onde se ensina e se aprende apresentando-se como espaços ecológicos em que se cultiva o gosto pelo saber e se pratica uma convivialidade de reconhecimento do outro.

Os valores a cultivar em cada comunidade escolar serão a inteligência (na apropriação do saber), a curiosidade (a alimentar e desenvolver), o espírito crítico (das Luzes), a solidariedade (R. Rorty), a sobriedade feliz (P. Rabi), a empatia (M. Ricard) e o altruísmo (P. Singer).

Estes e outros valores constituem uma plataforma a partir da qual se verifica uma melhoria dos resultados escolares e do desenvolvimento pessoal e social dos alunos (RICARD: 2014, p. ).

Partilhar-se-ão alguns princípios à volta de algumas questões cardiais relacionadas com a autoridade pedagógica, com o sentido dos saberes, com o estatuto da cultura escolar e com a justiça em educação (KAMBOUCHNER: 2013, p. 19). A primeira acção da escola justa é acolher atribuindo um lugar efectivo ao aluno; a segunda é ensinar ou entregar algo de substancial ao mesmo; a terceira é pedir aos alunos certos actos, exercícios e comportamentos habituais sendo objecto de observação; e a quarta consiste em decidir tomando em consideração os resultados do aluno e o seu comportamento (*Op. cit.*, pp. 170-172).

É um desígnio fundamental que os alunos estabeleçam uma relação de familiaridade com o saber, com as línguas naturais e com as linguagens científicas e algorítmicas.

### **RESULTADOS ACADÉMICOS**

Os resultados no ensino básico situam-se aquém dos respectivos valores com exceção do 9.º ano em que a taxa de conclusão do 9.º ano está acima do esperado. Assim, as taxas de conclusão dos 6.º e 12.º anos e os resultados na avaliação externa a matemática do 6.º mostram uma tendência de agravamento pelo que esta tendência deve ser invertida.

Far-se-á uma análise e uma reflexão mais centradas nos factores intrínsecos ao processo de ensino e de aprendizagem devendo contribuir para uma maior eficácia dos planos de melhoria.

Defende-se que ao colocar o foco na eficácia do ensino, ao proporcionar experiências positivas, ao acentuar a melhoria dos resultados dos alunos haja um impacto imediato na aprendizagem dos referidos alunos (*Op. cit.*, p. 217).

O papel do professor é de tal modo importante que convém esclarecer o seguinte: “Os professores eficazes exibem um conjunto de competências técnicas quando ensinam nas aulas: *possuir e comunicar as expectativas* elevadas sobre e aos alunos; *planificar bem as lições*, estabelecendo um contexto claro e objectivo de cada lição; *utilizar uma variedade de técnicas* e envolver os alunos; *ter uma estratégia transparente* para a gestão dos alunos, prevalecendo um sentido de ordem na turma; *aplicar o tempo e os recursos de forma sábia*, de modo a promover boas actividades e aprendizagem eficaz; *usar um método amplo de avaliação* para supervisionar a compreensão e o trabalho dos alunos; *marcar e monitorizar o trabalho em casa*, especialmente no ensino secundário” (*Op. cit.*, p. 219).

O Plano de Ação Estratégica decorrente do “Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar” contribuirá também para melhorar as aprendizagens propondo as seguintes metas de sucesso de final de ciclo:

Metas de sucesso		
Ciclos de ensino	2016/2017	2017/2018
1.º ciclo	95,1 %	95,8 %
2.º ciclo	84,7 %	86,9 %
3.º ciclo	74,5 %	78,1 %
Ensino Secundário	66,3%	71,7 %

### **RESULTADOS SOCIAIS**

Procurar-se-á inserir a participação dos alunos na vida e decisões da escola acima de tudo nas atividades de cariz social e solidária como forma de potenciar a sua autonomia, criatividade e responsabilidade.

Registar-se-ão dados que permitam conhecer a eficácia das ações implementadas e de mecanismos decorrentes da tipificação das ocorrências de modo a permitir desenvolver medidas preventivas e atitudes que conduzam a um ambiente tranquilo, elevado e culto.

O “Relatório...” sugere a promoção de mecanismos eficazes com as escolas de origem dos alunos para conhecer os seus percursos escolares apoiando nas escolhas formativas e na melhoria das aprendizagens. Assim como se implementará um procedimento formal de seguimento dos alunos após a escolaridade permitindo assim conhecer o impacto das aprendizagens, de forma a reflectir e a desenvolver estratégias para melhorar a prestação de serviço educativo.

### **RECONHECIMENTO PELA COMUNIDADE**

O Agrupamento é objecto de um bom reconhecimento pela comunidade mas convém continuar a promover esse reconhecimento e continuar a diversificá-lo com as diversas instituições e estruturas urbanas de modo devidamente organizado.

Este reconhecimento resulta sempre do trabalho de ensinar e de aprender competente e de uma boa ressonância pública.

## **VI. PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO**

### **PLANEAMENTO E ARTICULAÇÃO**

Torna-se necessário formalizar as decisões relativas à articulação vertical do currículo pelos diferentes níveis de educação e de ensino a integrar no PCA bem a concretização dos princípios enunciados para a gestão curricular.

Torna-se necessário transformar o PCA num instrumento dinâmico de gestão curricular o que deverá ser conseguido com o Plano de Articulação Curricular focado na dupla articulação sem esquecer as necessidades e aspectos transversais do percurso das crianças e dos alunos ao longo dos diferentes níveis de educação e ensino.

Prestar-se-á particular atenção à articulação de ensinar, avaliar e aprender de tal modo que “a coerência entre o ensino e a avaliação é promovida pela utilização da avaliação formativa articulada com as restantes modalidades, pela aplicação de diversos instrumentos e de critérios gerais e específicos, que carecem, no entanto, de uma reflexão alargada a todos os ciclos de ensino, de modo a generalizar e a disseminar as boas práticas existentes”.

### **PRÁTICAS DE ENSINO**

“Importa intensificar o trabalho colaborativo entre os docentes dos vários ciclos da mesma área disciplinar, centrado na reflexão das diferentes formas de diferenciação pedagógica na sala de aula, com vista ao desenvolvimento de acções que contemplem esta diferenciação programada e a sua generalização”.

No ensino básico intensificar-se-á o trabalho prático, experimental e laboratorial ao nível curricular a fim de se repercutir numa maior utilização de metodologias investigativas e de resolução de problemas. Neste sentido, o aproveitamento, pela escolas do Agrupamento, de equipamentos laboratoriais que existem na escola-sede, poderá permitir o desenvolvimento das atividades experimentais.

Importa promover a supervisão da prática lectiva que poderá fomentar o desenvolvimento profissional através da partilha de experiências e da reflexão aprofundada sobre a acção e, conseqüentemente, a melhoria da prestação do serviço educativo. Assim, convém que se supere o ponto fraco referido numa das avaliações externas anteriores: “Inexistência de supervisão direta da prática lectiva dos professores”. Esta supervisão será efetuada nos grupos de recrutamento e na sala de aula através dos pares.

O professor e a gestão da sala de aula são factores cruciais no ensino e na aprendizagem tal como revela uma abundante meta-análise segundo Joaquim de Azevedo (AZEVEDO: 2014, p. 43) enumerando, ainda, seis passos que beneficiarão os alunos: passar em revisão os pré-requisitos e colocar os objectivos da aprendizagem do dia; colocar em relação a matéria do dia com as aprendizagens anteriores; abordar a matéria por pequenas etapas, dar exemplos e demonstrar os conceitos e materiais; alternar a apresentação e a colocação de questões; organizar exercícios para verificar a aprendizagem de todos os alunos e receber deles *feedback* (trabalho de grupo e trabalho independente); organizar exercícios individuais para promover o domínio autónomo por parte do aluno da nova matéria (Op. cit., p. 45).

As dinâmicas entre as bibliotecas podem ser ainda mais desenvolvidas, de modo a rendibilizar o acervo e os espaços enquanto recursos educativos de Agrupamento.

## **MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ENSINO E DAS APRENDIZAGENS**

Há a reforçar as modalidades de avaliação diagnóstica e formativa, especialmente, no 10.º ano de escolaridade, dado que o número de alunos que o frequenta é na maior parte oriundo de outros agrupamentos, de forma a melhorar a qualidade das suas aprendizagens.

Importa também generalizar a concretização de instrumentos de avaliação comuns e a elaboração de matrizes em conjugação com as metas curriculares e a sua utilização na regulação do processo de ensino e de aprendizagem.

Poderá ainda haver melhoria no trabalho a realizar com os alunos que têm dificuldades de aprendizagem, com mobilização de vários recursos, nomeadamente, apoios educativos.

## **VII. LIDERANÇA E GESTÃO**

### **LIDERANÇA**

O relatório do plano anual de actividades passará a ser mais claro quanto à avaliação das actividades desenvolvidas que, na sua selecção, deverão ter uma relação mais objectiva e direta com o projecto educativo (p. 9). As metas e as ações do plano articular-se-ão com as do referido projeto de modo a identificar prioridades do Agrupamento a constar também como núcleo organizador do projeto curricular (p.9).

Importa promover a distribuição de lideranças que estimule a subsidiariedade dos diferentes órgãos e estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica na tomada de decisões atinentes ao desenvolvimento da prestação do serviço educativo com a finalidade de melhorar o sucesso escolar (p. 9).

### **GESTÃO**

Importa elaborar um plano que evidencie a relação entre a formação realizada e as reais necessidades da mesma, do pessoal docente e não docente, para a melhoria da prestação do serviço educativo propondo-se, para tal, um Plano de Formação como factor de desenvolvimento da organização escolar e dos profissionais na melhoria dos resultados educativos” (p. 11).

### **AUTOAVALIAÇÃO E MELHORIA**

Implementar-se-á um processo estruturado de auto-avaliação, que permita o autoconhecimento do Agrupamento na sua globalidade e a tomada de decisões de forma mais sustentada. Urge desenvolver um diagnóstico organizacional que reflecta a realidade actual do Agrupamento e contribua para a auto-regulação e melhoria. Assim como as metas quantificáveis deverão ser contempladas no Projeto Educativo a fim de tornar mais fácil a sua avaliação e aumentar o seu valor como instrumento de gestão.



A Equipa de Auto-Avaliação acompanhará o desenvolvimento deste Plano de Melhoria e toda a comunidade educativa assegurará a sua mais exemplar implementação.

### VIII. PONTOS FORTES A CONSOLIDAR E ÁREAS DE MELHORIA A INCREMENTAR

#### **PONTOS FORTES A MANTER**

Oferta formativa alargada
Contextualização do currículo
Trabalho em rede
Prática dos docentes de reflexão
Estabelecimento de diferentes parcerias

#### **PONTOS FRACOS A TRATAR**

Desenvolvimento de medidas preventivas de combate à indisciplina;
Intensificação do trabalho colaborativo, entre docentes, centrado na reflexão das formas de diferenciação pedagógica em sala de aula, com vista ao desenvolvimento de ações que contemplem esta diferenciação intencionalmente programada e a sua generalização;
Implementação de um processo estruturado de auto avaliação, que permita o autoconhecimento do Agrupamento na sua globalidade e a tomada de decisões de forma mais sustentada.

### IX. TÁBUA RECORDATÓRIA

Aspetos	Observação
Refletir nos fatores intrínsecos do ensino/aprendizagem	
Atingir as metas de sucesso propostas	
Desenvolver a participação dos alunos na vida da Escolas	

Formalizar uma devida articulação curricular (multi/inter/transdisciplinar, horizontal e vertical)	
Fomentar o trabalho colaborativo entre docentes dos vários ciclos da mesma disciplina	
Intensificar o trabalho prático/experimental rentabilizando os recursos do Agrupamento (Escola sede)	
Promover práticas regulares de supervisão pedagógica entre pares	
Rentabilizar o acervo das bibliotecas escolares	
Reforçar a avaliação diagnóstica e formativa	
Elaborar matrizes de provas comuns de avaliação (objetivos, conteúdos, estrutura, cotações) em conjugação com metas caso existam	
Concretizar instrumentos de avaliação comuns por ano/disciplina	
Distribuir lideranças para melhorar o sucesso	
Elaborar plano de formação ligado à profissão	
Promover uma requalificação organizacional	

## X. CONCLUSÃO

O Agrupamento e as suas Escolas criarão processos de melhoria do ensino e da aprendizagem através do trabalho curricular, regulado, intencional, coletivo e registado de modo a assegurar o sucesso de todos os alunos para que sejam cidadãos competentes, solidários e cultos num mundo complexo e incerto.

## XI. BIBLIOGRAFIA

ANTÓNIO BOLÍVAR, *Melhorar os processos e os resultados escolares*, FML, Vila Nova de Gaia, 2012.

BRUNO ROBBES, « La pédagogie différenciée : historique, problématique, cadre conceptuel et méthodologie de mise en œuvre », janvier 2009 (a consultar no Google com grande utilidade).

DENIS KAMBOCHNER, *École, question philosophique*, Fayard, Paris, 2013.

CARLINDA LEITE, « A articulação curricular como sentido orientador dos projetos curriculares, in Educação Unisinos, 16(1).88.93, janeiro/abril 2012.

CERI, « Évaluer l'apprentissage – l'évaluation formative », PDF in Google.

« Évaluations diagnostique, formative et sommative » – hist – geo. Ac. Rouen. Fr, in Google

DOMINGOS FERNANDES, « Para uma teoria da avaliação no domínio das aprendizagens”, in Estudos em Avaliação Educacional 19(41), 347-372.

FRNÇOIS MULLER, *Pour honneur de l'école*, ver site deste autor em linha fr.

JOAQUIM DE AZEVEDO, « Como se tece o (in)sucesso escolar : o papel crucial do professor » in JOAQUIM DE AZEVEDO E MATIAS ALVES (Orgs.), *Melhorar a Escola*, UCP, Porto, 2014.

JORGE ÁVILA DE LIMA, *Em busca de uma boa Escola*, Fundação Manuel Leão, Vila Nova de Gaia, 2008.

MARIA FILOMENA MOLDER, *As nuvens e o vaso sagrado*, Relógio D'Água, Lisboa, 2014.

MATHIEU RICARD, *Plaidoyer pour l'altruisme*, Pocket, Paris, 2014.

PHILIPPE MEIRIEU, « La pédagogie différenciée : enfermement ou ouverture ? » in *Site de Philippe Meirieu*. En ligne : <http://www.meirieu.com/ARTICLES/pedadif.pdf>

PHILIPPE PERRENOUD, *Avaliação*, Artmed, Porto Alegre, 1999.

PHILIPPE PERRENOUD, *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant*, ESF Éditeur, Paris, 2001.

Parecer do Conselho Pedagógico em 19 de Julho de 2016

Aprovação do Conselho Geral em 29 de Julho de 2016