

Projeto de Ações de Melhoria Final

PAM Final

2015/2016 e 2016/2017



Junho/julho de 2017

1. Introdução

2. Estrutura do documento PAM (Projeto de Ações de Melhoria)

Tabela 1 – Estrutura do documento “Projeto de Ações de Melhoria Inicial”

3. Projeto de Ações de Melhoria Inicial

3.1. Enquadramento estratégico das ações de melhoria

3.2. Identificação das ações de melhoria

Tabela 2 – Identificação das ações de melhoria

3.3. Matriz de priorização das ações de melhoria

Tabela 3 – Pontuação a usar na priorização das ações de melhoria

Tabela 4 – Priorização das ações de melhoria

Tabela 5 – Lista de ações de melhoria a implementar

3.4. Visão global do PAM

Tabela 6 – Cronograma do PAM

3.5. Fichas das ações de melhoria

3.5.1. Descrição da Ficha da Ação de Melhoria

3.5.2. Ficha AM1

3.5.3. Ficha AM2

3.5.4. Ficha AM3

As organizações escolares devem revelar práticas consistentes e sistemáticas de recolha de informação do seu desempenho e é manifesta a importância atribuída à autoavaliação como forma de autorregulação e promoção da melhoria contínua.

O Projeto de Ações de Melhoria (PAM) resulta do relatório da autoavaliação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria organização escolar. O PAM pode ainda incorporar ações de melhoria identificadas noutras ferramentas de autoavaliação (ex: autoavaliação da Biblioteca Escolar), bem como do Relatório da Avaliação Externa.

Estes procedimentos, devem ser efetuados de forma intencional e sistemática, mostrando que as dinâmicas de autoavaliação estão interiorizadas e que o processo é sustentável, permitindo a definição de novas estratégias mobilizadoras da melhoria da organização escolar e das práticas profissionais, com repercussões positivas nas condições da prestação do serviço educativo.

O PAM é determinado pelas ações de melhoria selecionadas pela equipa de autoavaliação e deve conduzir diretamente ao projeto de ações para melhorar o desempenho da organização escolar. Assim, a partir dos resultados obtidos são delineadas, priorizadas e divulgadas ações de melhoria, havendo responsáveis para a monitorização de cada uma delas. De acordo com a cronologia estabelecida, vão sendo implementadas e produzindo efeitos.

De facto, o PAM é um dos principais objetivos da autoavaliação e as ações que constam do projeto representam atividades fundamentais para o bom desempenho das pessoas e da própria organização escolar. Estas ações, no seu conjunto, representam aquilo que poderá determinar, de forma positiva ou negativa, a identificação e o empenho das pessoas nos objetivos de melhoria do serviço, assim como mostrar à organização escolar que o esforço que lhes foi solicitado ao longo de todo este processo tem, de facto, resultados concretos.

O relatório de autoavaliação tem como objetivo apoiar a direção na implementação de um conjunto de ações que permitam melhorar o desempenho organizacional, através da definição de um Projeto de Ações de Melhoria, contribuindo assim para uma maior qualidade, eficiência e eficácia da organização escolar.

Os aspetos a melhorar são analisados pela equipa de autoavaliação e de seguida são priorizados como ações de melhoria. O PAM deve ser integrado no planeamento estratégico da organização escolar (Projeto Educativo e Plano Anual de Atividades), sendo fundamental a sua divulgação e efetiva implementação.

Vejamos a estrutura do PAM:

Capítulo	Descrição
Enquadramento estratégico das ações de melhoria	Descrição sumária dos documentos estratégicos utilizados
Identificação das ações de melhoria	Listagem das ações de melhoria relevantes
Matriz de priorização das ações de melhoria	Critérios de priorização e tabela de priorização das ações de melhoria
Visão global do PAM	Quadro geral que permite visualizar o cronograma das atividades das ações de melhoria
Fichas das ações de melhoria	Fichas de planeamento de cada ação de melhoria

Tabela 1 – Estrutura do documento “Projeto de Ações de Melhoria Inicial”

3.1. Enquadramento estratégico das ações de melhoria

Para além do relatório de autoavaliação a equipa poderá encontrar outros aspetos a melhorar decorrentes de outros documentos considerados importantes e estratégicos para a organização escolar (ex: Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Projeto Curricular, relatório de avaliação da biblioteca escolar, relatório da avaliação externa...). Assim, descreva sumariamente esses (s) documento (s) estratégico (s):

Projeto de Intervenção da Diretora

A equipa considerou que neste Projeto de Ações de Melhoria se deverão ter em conta alguns dos objetivos e estratégias de intervenção esplanadas no Projeto de Intervenção da Diretora, tais como: Articular verticalmente o desenvolvimento curricular entre todos os níveis/ciclos de ensino; Proporcionar condições para a participação dos membros da comunidade educativa e promover a sua iniciativa; Fomentar um ambiente favorável à partilha de experiências, espaços e recursos entre todas as escolas do Agrupamento; Promover o sucesso e prevenir o abandono escolar dos alunos e desenvolver a qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular; Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional; Dar continuidade à boa relação entre o Agrupamento e a Comunidade.

Relatório de Autoavaliação

Da leitura do Relatório de Autoavaliação resultam indicadores da necessidade de se agir sobre a comunicação interna e externa, tornando mais eficaz a comunicação com a comunidade educativa. A articulação entre ciclos e departamentos continua a merecer alguma preocupação, pois, ainda que muito se tenha melhorado, há ainda aspetos a trabalhar. Melhorar o grau de satisfação do pessoal não docente e o grau de envolvimento da Comunidade Escolar na vida da Escola são aspetos que se destacam no relatório. Este relatório aponta como preocupação principal a melhoria dos resultados escolares dos alunos. Nesta suprema preocupação enquadram-se ainda outros aspetos que poderão contribuir para tal e se identificam no documento: melhoria das instalações e recursos, combate à indisciplina, promoção de estratégias de supervisão e reflexão das práticas pedagógicas. Aponta-se ainda para a necessidade de elaborar um plano de formação e de implementar mecanismos de auscultação da comunidade educativa.

Relatório da IGE

Considerou-se também a inclusão das propostas expressas na última avaliação externa realizada, a saber: Criar mecanismos para reconhecer o desempenho e envolvimento do pessoal não docente; Envolver de uma forma mais ativa os alunos na elaboração dos documentos orientadores; Integrar o pessoal não docente na equipa de autoavaliação, o que neste processo já foi ultrapassada.

Projeto Educativo

Do documento Projeto Educativo foram alvo de análise os constrangimentos / pontos fracos detetados à data: A constituição da equipa de autoavaliação apenas por docentes por limitar a apropriação do processo pelos restantes elementos da comunidade educativa, e que já foi ultrapassada; O aumento das situações de indisciplina; Dificuldades na gestão de recursos informáticos e outros equipamentos nas escolas do 1º ciclo e Jardins de Infância; Sobrelotação da Escola Sede, causando dificuldades na gestão de espaços; Ausência de espaços com dimensão que permitam a realização de exposições, palestras e a prática de atividade física (no 1º Ciclo)

Plano de ação estratégica para a Promoção do Sucesso Educativo

- Medida 1 – Promoção do Sucesso Escolar no 2º ano
- Medida 2 – Promoção do Sucesso Escolar no 5º ano
- Medida 3 – Promoção do Sucesso Escolar no 7º ano
- Medida 4 – Melhorar a articulação horizontal e vertical entre os ciclos

3.2. Identificação das ações de melhoria

No preenchimento desta tabela, deve elencar os aspetos a melhorar com a indicação da fonte de informação (relatório de autoavaliação e outros documentos identificados na tabela 3.1.), associando cada aspeto a melhorar a uma área de melhoria abrangente e relevante. Para facilitar o passo seguinte (identificação das ações de melhoria), deve clicar no botão "Ordenar AM por área" para ordenar os aspetos a melhorar por áreas de melhoria. Seguidamente, deve formular as ações de melhoria, garantindo que cada área esteja associada a pelo menos uma ação de melhoria.

Para ordenar os aspetos a melhorar de acordo com a área de melhoria, clique aqui

ORDENAR AM por área

Fonte	Aspetos a melhorar	Áreas de melhoria	Ações de melhoria
1 Relatório AA	↳ estruturar os horários e a distribuição da componente não letiva permitindo o trabalho em equipa	Articulação Curricular	a) Melhorar a articulação horizontal e vertical entre os vários Ciclos e Departamentos, na promoção da melhoria dos resultados escolares;
2 Relatório AA	↳ melhorar articulação vertical e horizontal de modo a promoverem o sucesso educativo dos alunos	Articulação Curricular	
3 Relatório AA	↳ incentivar a articulação entre os diferentes ciclos / valências	Articulação Curricular	
4 Relatório AA	↳ Plano de Atividades da Turma favorecer a articulação entre os ciclos do ensino básico/secundário	Articulação Curricular	
5 Relatório AA	↳ promover uma maior articulação intradepartamental na concretização de atividades, nomeadamente no âmbito do Plano Anual de Atividades e nos Planos de Atividades da Turma	Articulação Curricular	
6 Projeto Intervenção	Articular verticalmente o desenvolvimento curricular entre todos os níveis/ciclos de ensino	Articulação Curricular	
7 Relatório AA	A Direção promover a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no Agrupamento	Comunicação	
8 Relatório AA	↳ Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 30% dos assistentes operacionais não sabem se o Projeto Educativo foi elaborado com base num diagnóstico/caraterização do agrupamento, que contempla os diferentes aspetos da vida do agrupamento e do seu desempenho (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação	
9 Relatório AA	↳ Cerca de 35% dos assistentes operacionais não sabem se a direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto Educativo (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação	
10 Relatório AA	↳ elaboração de um guia de conduta/procedimentos para pessoal não docente e promover reuniões periódicas entre pessoal não docente	Comunicação	

11	Relatório AA	0 pessoal não docente que beneficia de formação profissional comunicar formalmente aos seus colegas o que aprendeu	Comunicação
12	Relatório AA	A maioria dos assistentes técnicos não sabe se a direção estabelece protocolos com outros agrupamentos, centros de formação e instituições universitárias, no sentido de desenvolver ações de formação (melhorar a divulgação de informação). Adicionalmente, os assistentes operacionais consideram que este é um aspeto a melhorar	Comunicação
13	Relatório AA	0erca de 40% dos assistentes operacionais do 1º CEB não sabem se o agrupamento promove a participação dos pais/encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação
14	Relatório AA	0erca de 45% do pessoal docente não sabe se o orçamento do agrupamento é elaborado tendo em conta as prioridades decorrentes do Projeto Educativo (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação
15	Relatório AA	0erca de 35% do pessoal docente não sabe se a direção atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de ação traçados (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação
16	Relatório AA	A pesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 45% dos assistentes operacionais não sabem se o agrupamento gere adequadamente os recursos financeiros disponíveis (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação
17	Relatório AA	Promover informação/criar memorando após reunião do conselho geral	Comunicação
18	Relatório AA	Os representantes do pessoal não docente no conselho geral promoverem reuniões de forma a fomentar a comunicação	Comunicação
19	Relatório AA	0erca de 35% dos alunos não sabem se são ouvidos na elaboração do Regulamento Interno (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação
20	Relatório AA	Melhorar a divulgação do Regulamento Interno	Comunicação
21	Relatório AA	0erca de 45% dos pais/encarregados de educação não sabem se os representantes dos pais/encarregados de educação participam na elaboração do Regulamento Interno (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação
22	Relatório AA	0erca de 45% dos pais/encarregados de educação não sabem se os representantes dos pais/encarregados de educação participam na elaboração do Projeto Educativo (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação
23	Relatório AA	Melhorar os canais de divulgação dos documentos estruturantes do agrupamento aos pais/encarregados de educação	Comunicação

b) Melhorar a Comunicação Interna;

c) Melhorar a Comunicação Externa;

24	Relatório AA	Informar de forma mais detalhada acerca dos serviços de apoio existentes na escola	Comunicação	
25	Relatório AA	Cerca de 40% dos pais/encarregados de educação não sabem se as suas opiniões são tidas em conta na organização das atividades do agrupamento (visitas de estudo, projetos, exposições, feiras, etc.) (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação	
26	Relatório AA	Cerca de 40% dos pais/encarregados de educação não sabem se a escola/jardim de infância valoriza a associação de pais/encarregados de educação e se a direção reúne regularmente com os seus elementos (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação	
27	Relatório AA	Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 30% dos pais/encarregados de educação não sabem se o agrupamento se preocupa com o insucesso escolar e desenvolve estratégias para o combater (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação	
28	Relatório AA	Promover meios eficazes de comunicação	Comunicação	
29	Relatório AA	A direção comunicar de forma clara ao pessoal não docente os seus critérios de gestão e as suas orientações quanto aos procedimentos e tarefas	Comunicação	
30	Relatório AA	Cerca de 40% dos assistentes operacionais do 1º CEB não sabem se o pessoal não docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno (melhorar a divulgação de informação). Adicionalmente, o restante pessoal não docente considera que este é um aspeto a melhorar	Comunicação	
31	Relatório AA	Apesar de ter sido considerado um ponto forte, cerca de 30% do pessoal docente não sabe se o agrupamento estabelece protocolos/parcerias com empresas/instituições locais (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação	
32	Relatório AA	A maioria dos assistentes operacionais não sabe se o agrupamento atingiu os objetivos previstos no Projeto Educativo (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação	
33	Relatório AA	A maioria dos assistentes operacionais não sabe se o agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço (melhorar a divulgação de informação)	Comunicação	
34	Relatório AA	Maior impacto do trabalho da biblioteca escolar nas atitudes e competências dos alunos, no âmbito da leitura e da literacia	Ensino e Aprendizagem	d) Desenvolver atividades de promoção da leitura através da biblioteca;
35	Relatório AA	Promover atividades na biblioteca escolar com impacto nas atitudes e competências dos alunos, no âmbito da leitura e da literacia	Ensino e Aprendizagem	
36	Relatório AA	Promover maior envolvimento do pessoal não docente na concretização do Projeto Educativo	Envolvimento da Comunidade Educativa	

37	Relatório AA	Definir claramente o papel e a responsabilidade do pessoal não docente na concretização do Projeto Educativo	Envolvimento da Comunidade Educativa
38	Relatório AA	Promover maior envolvimento dos pais/encarregados de educação no dia-a-dia do agrupamento	Envolvimento da Comunidade Educativa
39	Relatório AA	O pessoal não docente participar na definição das grandes linhas orientadoras do agrupamento, a integrar o Projeto Educativo	Envolvimento da Comunidade Educativa
40	Relatório AA	Criar mecanismos para reconhecer o desempenho e envolvimento do pessoal não docente	Envolvimento da Comunidade Educativa
41	Relatório AA	Promover maior envolvimento dos pais/encarregados de educação na vida do agrupamento	Envolvimento da Comunidade Educativa
42	Relatório AA	Promover uma maior articulação entre as chefias do pessoal não docente e proceder à sua divulgação	Envolvimento da Comunidade Educativa
43	Relatório AA	Promover reuniões periódicas com o pessoal não docente para auscultação de modo a melhorar a qualidade do serviço desenvolvido e proceder à sua divulgação	Envolvimento da Comunidade Educativa
44	Relatório AA	Promover maior envolvimento do pessoal não docente nas atividades e elaboração de relatórios para divulgação	Envolvimento da Comunidade Educativa
45	Relatório AA	Maior envolvimento dos pais/encarregados de educação na procura de soluções para os problemas dos alunos	Envolvimento da Comunidade Educativa
46	Relatório AA	A associação de pais/encarregados de educação motivar a participação dos pais/encarregados de educação na vida do agrupamento	Envolvimento da Comunidade Educativa
47	Relatório AA	Realizar periodicamente, inquéritos aos pais/encarregados de educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento	Envolvimento da Comunidade Educativa
48	Relatório AA	Criar mecanismos para reconhecer o desempenho e envolvimento do pessoal não docente	Envolvimento da Comunidade Educativa
49	Relatório IGE	O não envolvimento dos alunos na elaboração dos documentos orientadores, o que inviabiliza a promoção da sua responsabilização ao nível do funcionamento do Agrupamento.	Envolvimento da Comunidade Educativa
50	Relatório IGE	A falta de monitorização da participação dos pais e encarregados de educação nas atividades do Agrupamento	Envolvimento da Comunidade Educativa
51	Relatório IGE/PE	A constituição da equipa de autoavaliação apenas por docentes limita a apropriação do processo pelos restantes elementos da comunidade educativa	Envolvimento da Comunidade Educativa
52	Projeto Intervenção	Proporcionar condições para a participação dos membros da comunidade educativa e promover a sua iniciativa	Envolvimento da Comunidade Educativa
53	Projeto Intervenção	Fomentar um ambiente favorável à partilha de experiências, espaços e recursos entre todas as escolas do Agrupamento	Envolvimento da Comunidade Educativa
54	Relatório AA	Elaborar plano de formação	Formação

- e) Melhorar o grau de envolvimento do PND ;
- f) Promover um maior envolvimento da Comunidade Educativa na vida da Escola;

55	Relatório AA	A elaboração de um plano de formação para pessoal não docente	Formação	g) Elaborar um Plano de Formação para PD e PND;
56	Relatório AA	Promover uma formação inicial sobre o serviço a todos os novos funcionários	Formação	
57	Relatório AA	Melhorar a disciplina nas turmas	Gestão de Conflitos	h) Promover uma cultura de combate à indisciplina; i) Melhorar a análise das situações de indisciplina, conduzindo à formulação de estratégias de melhoria mais eficazes
58	Relatório AA	Melhorar a análise das situações de indisciplina, conduzindo à formulação de estratégias de melhoria mais eficazes	Gestão de Conflitos	
59	Relatório AA	Melhorar a gestão de conflitos, resolvendo-os com justiça e de forma pedagógica	Gestão de Conflitos	
60	Relatório AA	agrupamento diminuir os casos de indisciplina e proceder à sua divulgação	Gestão de Conflitos	
61	Projeto Educativo	Aumento das situações de indisciplina	Gestão de Conflitos	
62	Relatório AA	Melhorar os recursos tecnológicos	Instalações e Equipamentos	j) Melhorar os Recursos Tecnológicos nas instalações do Pré-Escolar e 1º Ciclo; l) Melhorar as instalações e equipamentos escolares;
63	Projeto Educativo	Dispersão geográfica das escolas do Agrupamento;	Instalações e Equipamentos	
64	Projeto Educativo	Dificuldades na gestão de recursos informáticos e outros equipamentos nas escolas do 1º ciclo e Jardins de Infância	Instalações e Equipamentos	
65	Projeto Educativo	Sobrelotação da Escola Sede, causando dificuldades na gestão de espaços	Instalações e Equipamentos	
66	Projeto Educativo	Ausência de espaços com dimensão que permitam a realização de exposições, palestras e a prática de atividade física (no 1º Ciclo)	Instalações e Equipamentos	
67	Projeto Educativo	Número insuficiente de assistentes operacionais	Recursos Humanos	m) Reforçar o número de Assistentes Operacionais;
68	Relatório AA	Melhorar a análise das situações de insucesso promovendo a formulação de estratégias de melhoria	Resultados Escolares	n) Melhorar as ferramentas de recolha e tratamento de dados escolares; o) Melhorar os resultados escolares; p) Proporcionar melhores condições de estudo e trabalho;
69	Relatório IGE	A ineficácia dos Planos de recuperação, comprometendo, assim o sucesso dos alunos.	Resultados Escolares	
70	Projeto Educativo	Taxa de insucesso mais acentuada no 7º ano de escolaridade	Resultados Escolares	
71	Projeto Intervenção	Promover o sucesso e prevenir o abandono escolar dos alunos e desenvolver a qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular	Resultados Escolares	
72	Projeto Intervenção	Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional	Resultados Escolares	
73	Relatório AA	A direção criar mais mecanismos que permitam avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos, pais/encarregados de educação, pessoal docente e pessoal não docente	Satisfação da Comunidade Educativa	q) Criar mecanismos de auscultação do nível de satisfação
74	Relatório AA	A direção, em articulação com o conselho pedagógico, apoiar e incentivar os professores a dinamizar atividades de formação dentro da própria escola	Satisfação da Comunidade Educativa	

75	Relatório AA	Maior participação dos pais/encarregados de educação nas atividades da escola, realizando as atividades num horário compatível com os mesmos	Satisfação da Comunidade Educativa	da Comunidade Educativa; r) Desenvolver e melhorar as relações;
76	Relatório AA	Melhorar a qualidade das refeições do refeitório	Satisfação da Comunidade Educativa	
77	Relatório AA	Melhorar as estratégias e procedimentos para evitar o absentismo do pessoal docente e atenuar os seus efeitos	Satisfação da Comunidade Educativa	
78	Projeto Intervenção	Dar continuidade à boa relação entre o Agrupamento e a Comunidade	Satisfação da Comunidade Educativa	
79	Relatório AA	Promover práticas de acompanhamento e supervisão interna da prática letiva dos professores	Supervisão Pedagógica	s) Promoção de estratégias de supervisão e reflexão das práticas pedagógicas

Tabela 2 – Identificação das ações de melhoria

3.3. Matriz de priorização das ações de melhoria

A priorização das ações de melhoria baseia-se na aplicação da matriz da CAF e de GUT (Gravidade; Urgência; Tendência). Assim, a forma de priorizar as ações de melhoria consiste em combinar quatro critérios: urgência, capacidade, tendência e satisfação. Deste modo, as ações de melhoria são priorizadas de acordo com a **urgência** da ação de melhoria, a **capacidade** de mobilizar os recursos necessários e a dependência (ou não) de fatores externos à organização escolar, a **tendência** da ação de melhoria piorar, ou seja é o potencial de crescimento do problema, a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema e a contribuição da ação na melhoria da **satisfação** da comunidade educativa.

Pontuação	Urgência	Capacidade	Tendência	Satisfação
0	Sem urgência (não tem pressa, pode esperar)	Requer um número significativo de recursos que a organização escolar não possui e/ou depende de fatores externos à organização escolar	Sem tendência a piorar (não vai piorar ou pode até melhorar)	Improvável impacto na satisfação da comunidade educativa
3	Urgente (o mais cedo possível)	Requer um número razoável de recursos e/ou não depende totalmente de fatores externos à organização escolar	Se nada for feito, vai piorar a médio prazo	Impacto médio na satisfação da comunidade educativa
5	Extremamente urgente (é necessária um ação imediata)	Requer recursos que a organização escolar possui e não depende de fatores externos à organização escolar	Se não for resolvido, o agravamento é imediato	Impacto direto na satisfação da comunidade educativa

Tabela 3 – Pontuação a usar na priorização das ações de melhoria

Utilizar o quadro seguinte para pontuar as ações de melhoria, de acordo com os critérios estabelecidos.

Depois de pontuar as ações de melhoria, ordenar por pontuação final, clicando aqui:

ORDENAR AM por pontuação

Ação de melhoria	Urgência	Capacidade	Tendência	Satisfação	Pontuação	Prioridade
1 o) Melhorar os resultados escolares;	3	5	3	5	225	1
2 a) Melhorar a articulação horizontal e vertical entre os vários Ciclos e Departamentos, na promoção da melhoria dos resultados escolares;	3	5	3	5	225	2

3	b) Melhorar a Comunicação Interna;	3	5	3	5	225	3
4	c) Melhorar a Comunicação Externa;	3	5	3	5	225	3
5	e) Melhorar o grau de envolvimento do PND ;	3	5	3	5	225	4
6	f) Promover um maior envolvimento da Comunidade Educativa na vida da Escola;	3	5	3	5	225	5
7	g) Elaborar um Plano de Formação para PD e PND;	3	3	3	5	135	6
8	q) Criar mecanismos de auscultação do nível de satisfação da Comunidade Educativa;	3	5	3	3	135	7
9	s) Promoção de estratégias de supervisão e reflexão das práticas pedagógicas	3	5	3	3	135	8
10	d) Desenvolver atividades de promoção da leitura através da biblioteca;	3	3	3	3	81	9
11	h) Promover uma cultura de combate à indisciplina;	3	3	3	3	81	10
12	i) Melhorar a análise das situações de indisciplina, conduzindo à formulação de estratégias de melhoria mais eficazes	3	3	3	3	81	11
13	n) Melhorar as ferramentas de recolha e tratamento de dados escolares;	3	3	3	3	81	12
14	r) Desenvolver e melhorar as relações;	3	3	3	3	81	13
15	j) Melhorar os Recursos Tecnológicos nas instalações do Pré-Escolar e 1º Ciclo;	5	0	5	5	0	14
16	l) Melhorar as instalações e equipamentos escolares;	5	0	5	5	0	15
17	m) Reforçar o número de Assistentes Operacionais;	3	0	3	3	0	16
18	p) Proporcionar melhores condições de estudo e trabalho;	3	0	3	3	0	17

Tabela 4 – Priorização das ações de melhoria

Use o quadro seguinte para indicar as ações de melhoria selecionadas para implementação (mais pontuadas):

Ação de melhoria	Prioridade
o) Melhorar os resultados escolares	1
a) Melhorar a articulação horizontal e vertical entre os vários Ciclos e Departamentos, na promoção da melhoria dos resultados escolares;	2
b) Melhorar a Comunicação Interna;	3
c) Melhorar a Comunicação Externa;	3
e) Melhorar o grau de envolvimento do PND;	4

f) Promover um maior envolvimento da Comunidade Educativa na vida da Escola;	5
--	---

Ação de melhoria	Prioridade
Melhorar os resultados escolares	1
Melhorar a Comunicação Interna e Externa	2
Melhorar o Envolvimento do PND	3

Tabela 5 e 6– Lista de ações de melhoria a implementar

3.4. Visão global do PAM

Prioridade	Ação de melhoria	Coordenador da Ação	Data prevista para conclusão	Cronograma temporal das atividades (assinalar com "X")												Estado
				Set. 2016	Out. 2016	Nov. 2016	Dez. 2016	Jan. 2017	Fev. 2017	Mar. 2017	Abr. 2017	Mai. 2017	Jun. 2017			
1	Melhorar os resultados escolares	Carlos Guedes	jun/17	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	AM em desenvolvimento	
2	Melhorar a comunicação interna e externa	Isabel Branco e Isabel Ribeiro	jun/17	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	AM em desenvolvimento	
3	Melhorar o envolvimento do PND	Luís Bruno Tavares	jun/17	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	AM em desenvolvimento	

Tabela 6 – Cronograma do PAM

Legenda:

-  Amarelo = Ação de melhoria por iniciar
-  Laranja = Ação de melhoria em desenvolvimento
-  Verde = Ação de melhoria concluída
-  Vermelho = Ação de melhoria não implementada

3.5. Fichas das ações de melhoria

3.5.1. Descrição da Ficha da Ação de Melhoria

Título	Descrição
Designação da ação de melhoria	Título da ação de melhoria
Coordenador da ação de melhoria	Pessoa responsável pela ação
Equipa operacional	As pessoas que vão implementar a ação de melhoria
Estado atual em	Data do estado atual da ação de melhoria
Descrição da ação de melhoria	Descrição da ação de melhoria e lógica subjacente à seleção
Objetivo (s) da ação de melhoria	O que se pretende efetivamente obter com a aplicação da ação de melhoria
Atividades a realizar	Descrição da forma como a ação de melhoria será implementada, indicando as atividades a realizar neste âmbito
Resultado (s) a alcançar	As metas e indicadores de medida utilizados para a implementação da ação de melhoria
Fatores críticos de sucesso	As condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos
Constrangimentos	O que pode influenciar negativamente a concretização dos objetivos estabelecidos
Datas de início e conclusão	Datas em que a implementação da ação de melhoria se deve iniciar e deve estar totalmente concluída
Recursos humanos envolvidos	As pessoas necessárias para implementação da ação de melhoria
Custos estimados	Os custos envolvidos na implementação da ação de melhoria
Revisão e avaliação da ação	Os mecanismos/suportes e as datas para a monitorização do progresso da ação de melhoria de forma a assegurar a implementação da ação conforme previsto e, se necessário, efetuar correções

3.5. Fichas das ações de melhoria

3.5.2. Ação de Melhoria 1

Designação da ação de melhoria	
Melhorar os resultados escolares	

Coordenador da Ação	Equipa operacional
Carlos Guedes	Carla Correia
	Paula Prazeres
	Alexandra Cleto
	Carlos Silva
	Marta Mourão
	Ana Lúcia Rodrigues
	Ana Rita Piano

Estado atual	
Data	Estado
Junho/julho de 2017	AM em desenvolvimento

Descrição da ação de melhoria
Desenvolver ações de promoção do sucesso escolar através da implementação de ações conjuntas que promovam, entre outras, a articulação de competências, conteúdos e atividades entre diferentes disciplinas e ciclos de ensino.

Objetivos da ação de melhoria
1. Promover práticas de articulação horizontal e vertical.
2. Promover o trabalho colaborativo entre pares (alunos e docentes).
3. Implementar o programa de tutoria.
4. Diversificar a oferta curricular e educativa.
5. Promover a observação voluntária de aulas como prática reflexiva.

Atividades a realizar	Estado
1.1. Realizar reuniões para a articulação horizontal entre docentes que leccionam o mesmo ano de escolaridade, de modo a construir os instrumentos de articulação para otimizar o desenvolvimento das planificações e dos planos de turma.	Em realização
1.2. Realizar reuniões para a articulação vertical para a melhoria do desenvolvimento curricular entre ciclos, de modo a construir os instrumentos de articulação para otimizar o desenvolvimento das planificações e dos planos de turma, de forma a garantir a sequencialidade e o reforço das aprendizagens.	Em realização
2.1. Realizar reuniões para trabalho colaborativo e criar instrumentos de trabalho por professores do mesmo ano/disciplina/departamento para/com os alunos: planificações, testes, fichas de trabalho, guiões,	Em realização
2.2. Coadjuvação em sala de aula com o objetivo da recuperação, reforço e melhoria dos resultados escolares de alunos/turma em situações previamente diagnosticadas (2º ano - 1º ciclo).	Por realizar
2.3. Realização de trabalhos de grupo/pares em todas as disciplinas, promovendo trabalho colaborativo, com vista à melhoria das aprendizagens individuais e do grupo.	Em realização
3.1. Sessões de trabalho através de tutoria para orientar o trabalho pessoal e ensinar a desenvolver as competências de estudo, melhorar a auto-estima e o saber estar, para alunos de 5º e 7º anos.	Em realização
4.1. Oferta por parte da escola de cursos de educação e formação (CEFs), e oferta de escola com vista a diversificar as escolhas dos alunos e a oferecer um ensino diversificado.	Realizado
5.1. Realizar uma sessão de esclarecimento sobre a observação de aulas de forma a obter uma adesão satisfatória de voluntários.	Realizado
5.2. Criar um guião de observação de aulas e de pós-reflexão, aprovado em Conselho Pedagógico.	Realizado
5.3. Encontro entre pares para observação em sala de aula e posteriormente refletir as boas práticas observadas e respetivo registo.	Em realização
5.4. Partilhar em reuniões de departamentos as boas práticas observadas.	Em realização

Resultados a alcançar		
Metas pretendidas	Metas alcançadas	Indicadores de medida
Meta de sucesso 1º ciclo - 96,9% em 2016/2017 e 97,4% em 2017/2018	95,6% Prcialmente alcançada	Nº de alunos que transitam.
Meta de sucesso 2º ciclo - 90,70% em 2016/2017. e 92,00% em 2017/2018	91,7% Superada	Nº de alunos que transitam.
Meta de sucesso 3º ciclo 81,4% em 2016/17 e 84,1 em 2017/2018	82,14 Superada	Nº de alunos que transitam.
1.1. e 1.2 Realizar 3 reuniões, uma por período	Alcançada	Nº de reuniões realizadas, atas, instrumentos de articulação, planificações e planos de turma.
2.1. Realizar 3 reuniões e conseguir a participação de todos os departamentos	Realizadas as reuniões e discutidos os documentos em departamento	Nº de reuniões realizadas, atas e verificação da existência dos documentos nos dossiers/plataforma de departamento.
2.2. Realização entre 30 e 50% de coadjuvação nas situações diagnosticadas no 2º ano do 1º ciclo	Não realizada por falta de recursos	Percentagem de coadjuvações realizadas face às necessidades.
2.3. Planificação de pelo menos um trabalho de grupo/pares em todas as disciplinas	Alcançada	Existência de planificação de trabalhos de grupo/pares ou nos livros de ponto

3.1. 100% dos alunos propostos terem tutoria	Alcançada	Nº de alunos com tutoria.
4.1. Disponibilização de um Curso de Educação e Formação, e das disciplinas de Educação para a Cidadania, Música e Artes e Expressões	Alcançada	Verificação da abertura de disciplinas de oferta de escola e complementar e CEF
5.1. Realizar 1 sessão de esclarecimento e conseguir 20 docentes voluntários	Parcialmente alcançada através dos coordenadores do CP	Nº de sessões de esclarecimentos Nº de voluntários
5.2. Criar 1 guião de observação de aulas e de pós-reflexão e obter a aprovação em CP	Alcançada	Guião de observação de aulas e pós-reflexão Ata do Conselho Pedagógico
5.3. Conseguir 10 observações voluntárias de aulas e pelo menos realizar 1 reunião de pós-reflexão	Superada	Nº de aulas observadas e de reuniões de pós-reflexão Documentos de pós-reflexão
5.4. Partilhar as boas práticas observadas até ao final do ano letivo em reuniões de departamento	Alcançada	Atas de reuniões e mês de conclusão

Fatores críticos de sucesso	Constrangimentos
Colaboração e disponibilidade do pessoal docente.	Dispersão geográfica das escolas.
	Incompatibilidade horária entre docentes.
	Existência de um elevado número de alunos em algumas turmas.
	Disponibilidade dos docentes para integração de metodologias mais ativas.

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2016	Junho de 2017

Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Docentes e alunos.	Não se aplica.

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Reunião da equipa operacional.	Trimestral
Evidências no moodle.	Mensal
Ponto de situação intermédio	
Melhorias conseguidas	
Maior articulação em determinados grupos de docentes de forma a promover o sucesso educativo;	
Todos os alunos propostos em conselho de turma para tutoria estão a usufruir das mesmas;	

Existência de dois CEF que abrangem todos os alunos que se candidataram; As turmas do 7º ano têm oferta de escola de Educação para a Cidadania anual e semestral as disciplinas de Música ou Artes e Expressões e TIC.
Constrangimentos surgidos
Disponibilidade horária e falta de recursos humanos que assegurem o funcionamento normal para que se realize a observação voluntária e a supervisão (ex. Pré-escolar e 1º ciclo).
Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)
Formalizar a intencionalidade da articulação
Ponto de situação final
Melhorias conseguidas
Uma maior articulação em determinados grupos de docentes de forma a promover o sucesso educativo;
Todos os alunos propostos em conselho de turma para tutoria usufruíram das mesmas;
Constrangimentos surgidos
Disponibilidade de horário e falta de recursos humanos no Pré-escolar e 1º Ciclo para concretizar a observação voluntária e a supervisão
Aspetos a aprofundar no próximo ano letivo (identificação de oportunidades de desenvolvimento que ainda se colocam ao agrupamento)
Formalizar intencionalidade da articulação
Observação de aulas

3.5. Fichas das ações de melhoria

3.5.3. Ação de Melhoria 2

Designação da ação de melhoria	
Melhorar a Comunicação Interna e Externa	

Coordenador da Ação	Equipa operacional
Isabel Branco Isabel Ribeiro	Filomena Baltazar
	Alberto Cordeiro
	Francisco Fazenda
	Ana Mantero
	Rita Roda
	Manuel Silva
	Manuel Liquito
	Virgínia Soares
	M ^ª José Ruivo
	Aluno
	Aluna

Estado atual	
Data	Estado
Junho/julho de 2017	AM concluída

Descrição da ação de melhoria
Desenvolver iniciativas que promovam a comunicação interna e externa.

Objetivos da ação de melhoria
1.Promover mecanismos de divulgação da informação de acordo com o público alvo.

2. Desenvolver meios para comunicar com o exterior.
3. Divulgar a toda a comunidade educativa as informações / deliberações emanadas pelos órgãos de gestão.
4. Melhorar a comunicação ao nível do pessoal não docente e docente, encontrando formas expeditas de aumentar a informação sobre aspetos fundamentais da vida do agrupamento.
5. Organização de ações de formação para o pessoal docente e não docente para promover a utilização da plataforma moodle e página da escola.

Atividades a realizar	Estado
1.1. Criar uma equipa de comunicação e nomear responsáveis que promovam a divulgação de informação para toda a comunidade	Realizado
1.2. Elaboração de um plano de comunicação (planeamento de atividades a realizar ao longo do ano)	Realizado
2.1. Envolver associações de pais, encarregados de educação, alunos e pessoal não docente na partilha de informação nos meios de comunicação do agrupamento (site, facebook, jornal da escola...), com vista a criar rotinas de utilização dos mesmos.	Realizado
2.2. Promover a participação autónoma dos alunos e ex-alunos no site através do envio por e-mail, de artigos.	Realizado
3.1 Reorganização dos placards de informação nas salas de professores, convívio de alunos e de pessoal não docente.	Realizado
3.2. Divulgar a existência dos meios de comunicação em reuniões gerais, de docentes e não docentes e EE, página web e cartazes.	Realizado
4.1 Criar endereços institucionais para PD e PND.	Atividade eliminada
5.1. Realizar ações de formação para PD e PND para rotinar procedimentos na plataforma moodle, site do Agrupamento e endereço de mail.	Atividade eliminada

Resultados a alcançar		
Metas pretendidas	Metas alcançadas	Indicadores de medida
1.1.1. Criação da equipa de comunicação até ao mês de novembro e estabelecimento de regras de funcionamento.	Foi criada a equipa no mês de setembro, que reuniu periodicamente ao longo do ano.	Mês de realização e regras estabelecidas.
1.2.1. Elaborar o plano de comunicação até ao mês de dezembro.	Cumprida a data de elaboração do plano de comunicação.	Mês de realização.
2.1.1. Três registos nos diversos meios de comunicação do Agrupamento	Foram ultrapassados os registos estipulados (36 no site do agrupamento, 50 no jornal de parede, muito mais no facebook e plataforma)	Nº de registos
2.1.2. Três registos nos diversos meios de comunicação do Agrupamento (PND)	Ultrapassados os registos apenas no facebook	Nº de registos
2.2.1. Envolvimento de alunos e ex-alunos no site do agrupamento com envio de 3 artigos	Ultrapassado o número de registos no site (5 notícias)	Número de publicações.
3.1.1 Reorganização dos placards de informação no início de cada período (três vezes por ano), nas Escolas Básicas, JI, salas de professores, sala de convívio de alunos e sala de pessoal não docente.	Foram realizadas as reorganizações dos placards nas interrupções letivas. Cumpriram-se as metas.	Placards
3.2.1. Divulgação dos meios de comunicação existentes até final do 1º período	Concluído em setembro. Atas de reuniões de encarregados de educação e appt de receção dos docentes e não docentes.	Atas das reuniões Mês de conclusão
5.1.1. Duas ações de formação, mês de realização, mais de 75% de participação.	Eliminado	Nº ações de formação, mês de realização e % de participação

Fatores críticos de sucesso	Constrangimentos
Colaboração e disponibilidade da comunidade educativa.	Dispersão dos estabelecimentos de ensino.
	Escassez de recursos financeiros.
	Articulação de horários.

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2016	Junho de 2017

Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Alunos, docentes, pessoal não docente, pais e encarregados de educação.	Fotocópias Consumíveis Computadores Comunicações (contactos telefónicos), Apps

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Evidências na utilização da plataforma moodle.	Mensalmente.
Reuniões da equipa operacional com os coordenadores (atas).	Trimestral.
Endereço de mail para cada Ji, cada EB, cada coordenador de departamento, de projetos e de diretores de turma e para responsáveis do PND e de serviços específicos.	Anual

Ponto de situação intermédio
Melhorias conseguidas
Site online e operacional;
Os alunos e docentes estão a enviar e contribuir regularmente com artigos e informações para o site e jornal do agrupamento;
Os meios de comunicação foram divulgados nas reuniões gerais de receção dos PD e PND e nas reuniões de encarregados de educação e pais;
Constrangimentos surgidos
A não adesão ao email institucional para PD e PND; A estratégia definida para ultrapassar este constrangimento foi a opção de utilização regular da plataforma moodle e site do Agrupamento.
Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)
Fomentar a participação e envolvimento da comunidade educativa
Ponto de situação final
Melhorias conseguidas

Divulgação das atividades na comunidade educativa.
Maior envolvimento dos docentes, não docentes e alunos.
A criação de novos mecanismos de divulgação da informação.
Constrangimentos surgidos
Falta de recursos financeiros, humanos e temporais.
Aspetos a aprofundar no próximo ano letivo (identificação de oportunidades de desenvolvimento que ainda se colocam ao agrupamento)
Criar endereços institucionais para PD e PND.
Potenciar a participação dos alunos e ex-alunos nas publicações.

3.5. Fichas das ações de melhoria

3.5.4. Ação de Melhoria 3

Designação da ação de melhoria
Melhorar o envolvimento do PND

Coordenador da Ação	Equipa operacional
Luis Bruno dos Santos Tavares	Helena Leitão
	Natércia Elvas
	Fátima Simões
	Joana Gaspar
	Manuela Azenha
	Patrícia Abreu

Estado atual	
Data	Estado
Junho/julho de 2017	AM concluída

Descrição da ação de melhoria
Valorização do Pessoal Não Docente e o seu envolvimento e participação na vida da Escola.

Objetivos da ação de melhoria
1. Valorizar o trabalho do Pessoal Não Docente (PND).
2. Melhorar a participação do PND nas atividades do Agrupamento.
3. Melhorar a comunicação ao nível do PND no domínio da transmissão de informação dentro do grupo.

Atividades a realizar	Estado
1.1 Prémios para os mais assíduos. Criação do A.O do mês; Prémio de Mérito anual	Atividade eliminada

1.2. Realizar reuniões periódicas para avaliação do trabalho e a necessidade de introdução de alterações com a Chefia intermédia, com a responsável da Direcção.	Realizado
2.1. Promover a participação do PND nas ações do Agrupamento: Semana da Primavera, festas fim de período, jornal escolar, página da Internet.	Realizado
2.2. Envolver o PND no desenvolvimento das atividades, tomada de decisões quanto à organização das atividades visando uma estratégia de melhoria.	Realizado
2.3 Auscultação do PND, através da chefia intermédia, para a elaboração do PAA.	Realizado
3.1. Reunião Geral com ordem de trabalhos definida de modo a conseguir-se obter aspetos a melhorar, deficiências e aspetos positivos na inter-relação do PND.	Realizado

Resultados a alcançar		
Metas pretendidas	Metas alcançadas	Indicadores de medida
1.1.1 Indicação de 2 AO e 1 AT para as distinções	Eliminado	Nº de distinções
1.2.1 Reuniões por período de avaliação periódica do trabalho das AO/AT	Feita uma reunião com a Direcção	Número de reuniões e atas
2.1.1 Publicação por período no Jornal escolar de atividades em que o PND esteve envolvido	3 Noticias no Jornal de parede sobre as atividades realizadas	Número de notícias publicadas no jornal escolar
2.1.2 3 notícias no site do agrupamento sobre atividades em que o PND esteve envolvido	Ultrapassado o nº de publicações previstas	Número de notícias publicadas no site
2.2.1 Duas reuniões ano	Preparação semana primavera, festa final ano	Número de reuniões e atas
2.3.1. Participação em 3 reuniões de PAA	Realizado o nº de reuniões ainda que de forma informal	Número de reuniões e atas
3.1.1 Perceber quais os aspetos a melhorar ouvindo em 2 reuniões gerais os AO/AT	Realizado o nº de reuniões e encontrados aspetos a melhorar	Número de reuniões e atas

Fatores críticos de sucesso	Constrangimentos
Empenho da Direcção.	Articulação de horários do PND.
Colaboração e disponibilidade do Pessoal Não Docente.	Falta de meios técnicos (TIC).
Apetência para as tecnologias.	

Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2016	Junho de 2017

Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Pessoal Não Docente, Direcção, Lideranças intermédias	Computadores, Consumíveis, Fotocópias, ligações telefónicas

Revisão e avaliação da ação	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Atas das reuniões.	Trimestralmente.

Registos do Moodle.	Mensalmente.
Participação em Formações.	Anualmente.
Reunião da equipa operacional.	Trimestral
Ponto de situação intermédio	
Melhorias conseguidas	
Realizada com sucesso a reunião geral de PND com uma percentagem elevada de participação (evidência - ata).	
Constrangimentos surgidos	
Disponibilidade horária e dispersão geográfica das instalações.	
Aspetos a aprofundar (aspetos em que importa focar o desenvolvimento de cada atividade futuramente)	
Fomentar a comunicação e o envolvimento do PND.	
Ponto de situação final	
Melhorias conseguidas	
Melhoria no envolvimento do PND nas atividades	
Melhoria na comunicação interna	
Aumento de sugestões sobre a dinâmica de trabalho	
Constrangimentos surgidos	
Pouca disponibilidade de horários	
Dispersão geográfica	
Aspetos a aprofundar no próximo ano letivo (identificação de oportunidades de desenvolvimento que ainda se colocam ao agrupamento)	
Criar endereços eletrónicos PND	