

# Plano de Ações de Melhoria Inicial

PAM Inicial

2018/2019



Janeiro de 2019

## 1. Introdução

## 2. Plano de Ações de Melhoria

### 2.1. Identificação das ações de melhoria

Tabela 1 – Identificação das ações de melhoria

### 2.2. Matriz de priorização das ações de melhoria

Tabela 2 – Pontuação a usar na priorização das ações de melhoria

Tabela 3 – Priorização das ações de melhoria

Tabela 4 – Lista de ações de melhoria a implementar

### 2.3. Enquadramento das ações de melhoria nos Critérios da CAF Educação e nos Domínios da Avaliação Externa

Tabela 5 – Ações de melhoria na CAF e Avaliação Externa

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

2.4.1. Ficha AM1

2.4.2. Ficha AM2

O presente Plano de Ações de Melhoria (PAM) resulta do **Relatório da Autoavaliação de 2016/2017**, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria organização escolar. O PAM articula as ações com:

**Projeto Educativo de Escola** onde foi tido em conta:

- A Visão – posicionar a Escola como instituição de referência, ao nível local, para o incremento de cultura, espaço de vivências e de múltiplas escolhas de sucesso.

- Valores estratégicos:

1. A responsabilização progressiva do aluno face ao seu percurso escolar, numa perspetiva de formação integral e harmoniosa, que o consciencialize para a construção de um projeto de vida pessoal, objetivado numa socialização autónoma, empreendedora, participativa, criativa, crítica e transmissora de herança cultural

2. A igualdade de oportunidades na fruição de um ensino que se pretende exigente e de qualidade

3. A humanização das relações entre os diferentes atores educativos e a clarificação dos seus papéis, como forma de aprofundamento da apropriação e do sentido de pertença a uma identidade coletiva, facilitadora do bem-estar comum

4. A cultura de formação, participação, avaliação e reflexão, onde se consciencialize toda a comunidade, incluindo as famílias, para a necessidade da concertação de ações facilitadoras de sucesso e para a responsabilidade individual e coletiva na implementação, desenvolvimento e avaliação de todo este processo

**Relatório de Avaliação Externa** emanado da IGEC e o seu **Plano de Acompanhamento**, cuja identificação e reflexão sobre os fatores internos explicativos do insucesso, tem conduzido:

- à implementação de estratégias partilhadas destinadas a melhorar o comportamento dos alunos em sala de aula;

- à promoção da gestão sequencial e articulada do currículo;

- à implementação de práticas de diferenciação pedagógica e utilização de metodologias diversificadas em sala de aula, como estratégias promotoras de melhores aprendizagens e maior sucesso;

- à formação pelos docentes em Supervisão Colaborativa, com observação da prática letiva em sala de aula, como estratégia de aperfeiçoamento das práticas de ensino e de desenvolvimento profissional dos docentes;

**Plano de Ação Estratégica no âmbito do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar**, cujas fragilidades encontradas respeitam às taxas médias de insucesso dos últimos 3 anos lectivos no 2.º, 5.º e 7.º anos de escolaridade. Pelo que foram criadas as seguintes medidas:

- **PROSUCESSO:** Melhorar as taxas de sucesso do Agrupamento, assim como os níveis de proficiência a Português, Matemática e Inglês;
- **MAIS CIÊNCIA:** Desenvolver nas crianças e alunos a literacia científica; Contribuir para o aprofundamento da partilha de conhecimento científico e técnico entre os docentes; Instituir a realização regular de aulas práticas com recurso a atividades laboratoriais, experimentais e de campo por turma no pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos.
- **COLABORAR MAIS:** Tornar o trabalho colaborativo uma prática corrente em todos os departamentos do Agrupamento; Melhorar a gestão curricular; Melhorar a qualidade das aprendizagens; Contribuir para a melhoria das práticas letivas através da supervisão colaborativa.

Na **avaliação final do PAM do ano letivo anterior(2016/17) concluímos que os aspetos a aprofundar no próximo ano letivo** será dar continuidade e ampliar a formação em supervisão colaborativa de modo a abranger todos os níveis de escolaridade e um maior nº de professores.

O PAM foi elaborado pela Equipa de Autoavaliação em articulação com a Direção e permitira a definição de novas estratégias mobilizadoras da melhoria da organização escolar e das práticas profissionais, com repercussões na prestação do serviço educativo.

Este documento incorpora um conjunto de estratégias com a principal finalidade de melhorar o funcionamento e o desempenho da organização. Trata-se de um processo sistemático que envolve três fases: a) PAM Inicial (planeamento das ações de melhoria); b) PAM Intermédio (avaliação intermédia/monitorização das ações de melhoria); c) PAM Final (avaliação das estratégias implementadas e dos resultados alcançados).

Em suma, o PAM está adaptado à realidade da organização escolar tendo em conta os recursos disponíveis e o horizonte temporal de 1 ano letivo.

### 2.1. Identificação das ações de melhoria

No preenchimento desta tabela, são elencados os aspectos a melhorar com a indicação da fonte de informação (relatório de autoavaliação e outros documentos identificados na Introdução), associando cada aspecto a melhorar a uma área de melhoria abrangente e relevante. Clicando no botão "Ordenar AM por área", todos os aspectos a melhorar ficam agrupados nas áreas de melhoria definidas. Seguidamente, formulam-se as ações de melhoria, garantindo que cada área esteja associada a pelo menos uma ação de melhoria.

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

ORDENAR AM por área

Fonte	Aspectos a melhorar	Áreas de melhoria	Ações de melhoria
1 Relatório AE	A promoção da gestão sequencial e articulada do currículo, como forma de reforçar a ação educativa e de favorecer as	Articulação curricular	a) Melhorar a articulação vertical e horizontal na promoção da melhoria dos resultados escolares através do trabalho colaborativo
2 PAM	Maior articulação entre os vários ciclos de ensino; Maior envolvimento dos restantes docentes nas tomadas de		
3 Relatório AA	Disponibilizar as conclusões das reuniões do conselho geral a todo o pessoal não docente	Comunicação	b) Melhorar comunicação interna
4 Relatório AA	Dar a conhecer o projeto educativo do agrupamento a todos os funcionários		
5 Relatório AA	Implementação de registos escritos, como por exemplo atas das reuniões da direção com o PND		
6 Relatório AA	Práticas de utilização do manual de acolhimento		
7 Relatório AA	Criar um sistema que permita a recolha de reclamações/sugestões por parte dos encarregados de		
8 Relatório AA	A maioria do pessoal não docente não sabe se o agrupamento gere os recursos financeiros de forma a rentabilizá-los para a		
9 Relatório AA	Criar mecanismos de comunicação entre os representantes do pessoal não docente no conselho geral e o PND		
10 Relatório AA	Cerca de 40% do pessoal não docente não sabe se a direção implementa medidas, propostas pelo pessoal não docente, que		
11 Relatório AA	Cerca de 30% dos pais/encarregados de educação não sabem se estão bem representados no conselho geral (melhorar a		
12 Relatório AA	Ver caderno de encargos elaborada pela Associação de Pais com a empresa anterior no sentido de melhorar a qualidade e diversidade da alimentação		

13	Relatório AA	A associação de pais/encarregados de educação motivar os pais/encarregados de educação a participarem na vida do agrupamento		
14	Relatório AA	Cerca de 35% dos pais/encarregados de educação não sabem se a página Web do agrupamento está bem organizada e é apelativa		c) Melhorar comunicação externa
15	Relatório AA	Cerca de 35% dos pais/encarregados de educação não sabem se o agrupamento desenvolve estratégias para combater o insucesso escolar		
16	Relatório AA	Consultar o email institucional (PND)		
17	Relatório AA	A maioria do pessoal não docente não sabe se o agrupamento considera os resultados da avaliação externa na análise do		
18	Relatório AA	Informação mais clara aos alunos sobre finalidades e objetivos das disciplinas		
19	Relatório AA	Implementar os procedimentos de observação de aulas como prática corrente		
20	Relatório AA	Promover maior diversidade de dispositivos de auto avaliação no que se refere às aprendizagens		
21	Relatório AA	Repensar e implementar medidas mais convenientes ao sucesso escolar		
22	Relatório AE	A observação da prática letiva em sala de aula, como estratégia de aperfeiçoamento das práticas de ensino e de desenvolvimento profissional dos docentes;		
23	Relatório AE	Implementação estratégia de reforço das ações de melhoria de comportamento alunos na sala de aula		
24	Relatório AE	Implementação práticas de diferenciação pedagógica e metodologias diversificadas , na sala de aula		
25	PE	Falta de métodos de estudo e hábitos de trabalho, associado ao desinteresse pelas atividades escolares		
26	Relatório AA	Implementação de atas, de planificação de organização e mapas de distribuição de funções do PND		
27	Relatório AA	Melhorar a comunicação entre o chefe do pessoal e os assistentes operacionais		
			Ensino e Aprendizagem	d) Melhorar os processos de ensino e aprendizagem

28	Relatório AA	Avaliar o pessoal não docente de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho	Envolvimento do pessoal não docente	e) Melhorar a satisfação do PND
29	Relatório AA	Reforço da participação do pessoal não docente na definição das grandes linhas orientadoras do agrupamento		
30	Relatório AA	Maior polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho		
31	Relatório AA	Maior articulação e parceria com Centros/Instituições locais e proporcionar maior apoio formativo ao PND		
32	Relatório AA	O chefe do pessoal não docente fomentar um melhor ambiente de trabalho		
33	Relatório AA	O pessoal não docente receber mais formação adequada para o seu desempenho profissional		
34	Relatório AA	Maior flexibilidade do chefe do pessoal não docente e reformulação do funcionamento dos serviços quando necessário		
34	Relatório AA	Criar oportunidades para os alunos contribuírem na elaboração do Plano Anual de Atividades	Envolvimento dos alunos	f) Promover um maior envolvimento dos alunos na vida da escola
35	Relatório AA	Melhorar os mecanismos de responsabilização dos alunos para melhorar o ambiente escolar		
36	PAM	Promover a formação de todos os ciclos de ensino na supervisão colaborativa	Formação	g) Promover mais ações de formação para o pessoal docente
37	Relatório AA	Criar um plano de emergência e realizar sistematicamente simulacros	Instalações e equipamentos	h) Melhorar as instalações e os equipamentos escolares
38	Relatório AA	Todos os funcionários que lidam habitualmente com o público estarem claramente identificados		
39	Relatório AA	Melhorar os equipamentos da escola		

40	Relatório AA	Necessidade de maior conservação e manutenção com menores espaços temporais		
41	Relatório AA	Adquirir mais recursos tecnológicos e adequar os existentes às necessidades do pessoal docente e não docente		
42	Relatório AA	Implementação do cartão eletrónico nas entradas e saídas em todas as escolas do agrupamento		
43	PAM	Alocação de horas não letivas coincidentes, para o desenvolvimento de atividades/projetos de médio/longo prazo que se pretendam cooperativos.	Qualidade de serviços	i) Melhorar a rentabilização dos recursos humanos
45	PE	Aspetos perturbadores da convivência escolar (indisciplina, desinteresse académico, conduta antissocial, bullying, e comportamento disruptivo)	Resultados escolares	j) Melhorar os resultados escolares
47	Relatório AA	Implementar estratégias mais eficazes de resolução dos casos problemáticos de indisciplina		
48	Relatório AA	Criação de grupos de alunos mediadores		
49	Relatório AA	Diminuição do número de alunos alvo de participação disciplinar		
50	Relatório AA	Contribuir para o aumento da média das classificações internas		
51	Relatório AA	Contribuir para o aumento da média das classificações das provas finais		
53	Relatório AA	Contribuir para o aumento da taxa de sucesso escolar		
54	Relatório AA	Promover maior oferta formativa		
55	PE	Aumentar o sucesso nas provas de exame nacional		
56	Relatório AE	A identificação e reflexão sobre os fatores internos explicativos do insucesso, com vista à implementação de ações eficazes na		
57	PE	Sustentabilidade do progresso de uma cultura de avaliação interna do desempenho do Agrupamento	Satisfação da comunidade educativa	l) Criar mecanismos de auscultação do nível de satisfação
58	relatório AE	Melhoria de dinâmicas de autoavaliação e autoregulação		
59	Relatório AA	Melhorar a qualidade das atividades extracurriculares		



60	Relatório AA	Diversificar as atividades de animação e apoio à família	Satisfação da comunidade educativa	m) Promoção de um maior envolvimento da comunidade educativa na vida da escola
61	Relatório AA	Promover maior participação dos encarregados de educação nas atividades extracurriculares		
62	Relatório AA	Maior participação dos pais nas atividades da escola		

Tabela 1 – Identificação das ações de melhoria

### 2.2. 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). Consiste em combinar quatro critérios: urgência, capacidade, tendência e satisfação. Deste modo, as ações são priorizadas de acordo com a **urgência** da ação; 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 o potencial de crescimento 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 uma 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 elevado na satisfação da comunidade educativa

Tabela 2 – Pontuação a usar na priorização das ações de melhoria

No quadro seguinte pontuam-se 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	a) Melhorar a articulação vertical e horizontal na promoção da melhoria dos resultados escolares através do trabalho colaborativo	5	5	5	5	625	1
3	d) Melhorar os processos de ensino e aprendizagem	5	3	5	5	375	2
4	j) Melhorar os resultados escolares	5	5	3	5	375	2
5	b) Melhorar comunicação interna	5	5	3	3	225	3
6	e) Melhorar a satisfação do PND	5	3	3	5	225	3
7	f) Promover um maior envolvimento dos alunos na vida da escola	3	5	3	3	135	4
8	l) Criar mecanismos de auscultação do nível de satisfação	3	5	3	3	135	4
9	m) Promoção de um maior envolvimento da comunidade educativa na vida da escola	3	5	3	3	135	4
10	g) Promover mais ações de formação para o pessoal docente	3	3	3	3	81	5
11	i) Melhorar a rentabilização dos recursos humanos	3	3	3	3	81	5
12	c) Melhorar comunicação externa	3	3	0	3	0	6
13	h) Melhorar as instalações e os equipamentos escolares	3	3	0	3	0	6

Tabela 3 – Priorização das ações de melhoria

Neste quadro apresentam-se as ações de melhoria selecionadas para implementação (mais pontuadas):

Ação de melhoria
a) Melhorar a articulação vertical e horizontal na promoção da melhoria dos resultados escolares através do trabalho colaborativo
d) Melhorar os processos de ensino e aprendizagem e j) Melhorar os resultados escolares

Tabela 4 – Lista de ações de melhoria a implementar





### 2.3. Enquadramento das ações de melhoria nos Critérios da CAF Educação e nos Domínios da Avaliação Externa

Ação de melhoria	Domínio da Avaliação Externa	Critério dominante da CAF Educação
1 Melhorar a articulação vertical e horizontal na promoção da melhoria dos resultados escolares através do trabalho colaborativo	PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	PROCESSOS
2 d) Melhorar os processos de ensino e aprendizagem e j) Melhorar os resultados escolares	PRESTAÇÃO DO SERVIÇO EDUCATIVO	PROCESSOS/RESULTADOS ESCOLARES

Tabela 5 – Ações de melhoria na CAF e Avaliação Externa

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

#### 2.4.1. Ação de Melhoria 1

Designação da ação de melhoria
Melhorar a articulação vertical na promoção da melhoria dos resultados escolares através do trabalho colaborativo

Coordenador da Equipa Operacional	Equipa Operacional
Rosário Cruz	Ana Crespo
	Luiza Vitorino
	Sílvia Ramos
	Dora Menino
	Deolinda Barbosa

Estado atual	
Data	Estado
Janeiro de 2019	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar (fragilidades identificadas nos relatórios de AA/AE/PAE)
Relatório de acompanhamento externo: Incluir a articulação horizontal do currículo nas planificações a longo e médio prazo das várias disciplinas. (Relatório do acompanhamento da IGEC)
Monitorização da articulação de forma a garantir aprendizagens significativas. (Relatório do acompanhamento da IGEC)

Objetivos da ação de melhoria em articulação com o Projeto Educativo
Aprofundar as dinâmicas de articulação horizontal do currículo tendo-as em conta nos processos de planeamento de atividades e de sequências de aprendizagem. (articulação PE-PE.1 - Obj1: Adotar medidas de apoio ao currículo conducentes ao sucesso educativo).

Monitorizar de forma sistemática a implementação do trabalho planificado designando os responsáveis para essa função e os mecanismos a utilizar. (articulação PE-PE.1 - Obj1:Adotar medidas de apoio ao currículo conducentes ao sucesso educativo e Obj.3: Articular saberes e competências).

Aprofundar a gestão do currículo de forma a garantir aprendizagens significativas. (articulação PE-PE.1 - Obj1:Adotar medidas de apoio ao currículo conducentes ao sucesso educativo).

### Metas gerais

(metas de sucesso que não estão diretamente associadas às atividades/estratégias)

Melhorar as taxas médias de sucesso no 2.º ciclo: 2 % e no 3.º ciclo: 2 %"

Consolidar a taxa média de sucesso do biénio em 96 % no 1º ciclo

Atividades/Estratégias	Metas	Instrumentos de avaliação/Evidências
Elaboração de um documento "Articulação Curricular Horizontal - planificações" para ser utilizado em CT de sequências de aprendizagens/tarefas/atividades com uma estrutura comum a todo o Agrupamento.	Utilização por todos os CT em mais de cinco sequências de aprendizagens, tendo em consideração os conteúdos comuns às diversas áreas disciplinares/disciplinas.	Documento que será entregue ao Diretor e às coordenadores de DT's por cada período letivo.
Grelhas de monitorização dos domínios de articulação curricular, tendo em conta a planificação do process, as metodologias implementadas e a avaliação dos alunos (artº21ºDL55/2018).	Monitorização de todas as sequências de aprendizagem planificadas	Documento de monitorização preenchido.
Articulação entre áreas disciplinares (artº21ºDL55/2018)	Utilização por todos os CT em mais de cinco sequências de aprendizagens	Planificações a longo e médio prazo das várias disciplinas
Diferenciação pedagógica (DL 54/2018) - proporcionar a todos os alunos a oportunidade de aprender	100% dos alunos.	Planos de Turma, atas do C. Pedagógico, relatórios de tutorias, atas de C. Turma

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Colaboração e empenho do pessoal docente	Horário para desenvolvimento das DAC
Hora de trabalho colaborativo no horários dos docentes	



Data de início	Data de conclusão
set/18	jul/19

Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Todos os docentes	Não se verifica

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Grelha de Monitorização dos Domínios de Articulação Curricular	Final de cada período
Estatística de resultados escolares	Final do ano letivo
Reuniões da equipa operacional	Trimestral

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

#### 2.4.2. Ação de Melhoria 2

Designação da ação de melhoria
<b>Melhorar os processos de ensino e aprendizagem e os Resultados Escolares</b>

Coordenador da Equipa Operacional	Equipa Operacional
Rosário Cuz	Ana Crespo
	Luiza Vitorino
	Sílvia Ramos
	Dora Menino
	Deolinda Barbosa

Estado atual	
Data	Estado
jan/19	AM em desenvolvimento

Identificação dos principais aspetos a melhorar (fragilidades identificadas nos relatórios de AA/AE/PAE)
Observação da prática letiva em sala de aula, como estratégia de aperfeiçoamento das práticas de ensino e de desenvolvimento profissional dos docentes (AE).
Implementação de práticas de diferenciação pedagógica e metodologias diversificadas, na sala de aula (AE).
Informação mais clara aos alunos sobre finalidades e objetivos das disciplinas (AA).
Aumento da média das classificações internas (AA)-
Implementação de procedimentos de observação de aulas como prática corrente (AA).

Aumento da média das classificações das provas finais (AA).
Aumento da taxa de sucesso escolar (AA).

<b>Objetivos da ação de melhoria em articulação com o Projeto Educativo</b>
Tornar o trabalho colaborativo uma prática corrente em todos os departamentos do Agrupamento (articulação PE-PE.1 - Obj1:Adotar medidas de apoio ao currículo conducentes ao sucesso educativo).
Melhorar as taxas de sucesso do Agrupamento e a qualidade das aprendizagens (articulação PE-PE.1 - Obj1:Adotar medidas de apoio ao currículo conducentes ao sucesso educativo).
Instituir a realização regular de aulas práticas com recurso a atividades laboratoriais, experimentais e de campo por turma no pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos (articulação PE-PE.1 - Obj1:Adotar medidas de apoio ao currículo conducentes ao sucesso educativo).

<b>Metas gerais</b> (metas de sucesso que não estão diretamente associadas às atividades/estratégias)
Melhorar as taxas médias de sucesso de cada ciclo: 2018/2019: em 2%
Consolidar a taxa média de sucesso do biénio em 96 % no 1º ciclo
Atingir as metas delineadas para 2018/2019 definidas no PLANO NACIONAL DE PROMOÇÃO DO SUCESSO ESCOLAR PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA

<b>Atividades/Estratégias</b>	<b>Metas</b>	<b>Instrumentos de avaliação/Evidências</b>
Definição das áreas, anos de escolaridade e escolha dos indicadores para o Observatório Pedagógico.	Definir pelo menos 2 áreas e 2 anos de escolaridade	Implementação do Observatório Pedagógico até abril de 2019
Observação de práticas letivas em sala de aula	100% dos professores	Todos os professores com 2 aulas assistidas por cada um. Registo de observação de aula
Reuniões de departamento que inclua a partilha e reflexão de boas práticas.	Definição de um ponto na ordem de trabalhos	Atas de reunião
Organização de seminário interno de partilha de boas práticas	Apresentação de quatro ou mais boas práticas .	Organização do seminário

<b>Fatores de sucesso</b> (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	<b>Constrangimentos</b> (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Colaboração e empenho do pessoal docente	Horário pouco flexível para observação de aulas
Hora de trabalho colaborativo no horários dos docentes	

Data de início	Data de conclusão
jan/19	jul/19

Recursos humanos envolvidos	Custos estimados
Todos os docentes	Não se verifica

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Reunião da equipa da autoavaliação	Mensal
Avaliação das atividades desenvolvidas	Mensal
Relatório e registo no moodle	Trimestral