

# Plano de Ações de Melhoria

DOCUMENTOS ESTRUTURANTES

2015 -2017



# Plano de Ações de Melhoria

DOCUMENTOS ESTRUTURANTES

2015-2017



AGRUPAMENTO DE ESCOLAS  
**LIMA - DE - FARIA**  
CANTANHEDE





**Aprovada versão final em Conselho Pedagógico em 06.07.2016**

**Ficha técnica**

**Autor:** Diretor

**Título:** Plano de Ações de Melhoria 2015-2017

**Edição:** Agrupamento de Escolas Lima-de-Faria, Cantanhede - 2016

**Série:** Documentos Estruturantes

Atualização em função do Relatório de Avaliação da Equipa de Avaliação Externa da IGE-Centro

© Todos os direitos reservados

## Sumário

<b>A. Introdução</b> .....	6
<b>B. Estrutura do Plano de Ações de Melhoria</b> .....	7
<b>C. Plano de Ações de Melhoria</b> .....	8
<b>Identificação da Escola</b> .....	8
<b>Áreas de Melhoria - Preâmbulo</b> .....	8
<b>Áreas de Melhoria - Problemas identificados</b> .....	8
<b>Áreas de Melhoria - Aspetos a melhorar / Recomendações da Equipa de Autoavaliação</b> .....	11
<b>C. Identificação das Áreas de Melhoria / Plano de Ação</b> .....	13
<b>D. Fichas da Ação de Melhoria</b> .....	15
<b>1. Descrição das fichas da ação de melhoria</b> .....	15
<b>2. Ações de melhoria</b> .....	16
<b>Ação de melhoria n.º 1 – Política digital</b> .....	16
<b>Ação de melhoria n.º 2 – Articulação curricular</b> .....	18
<b>Ação de melhoria n.º 3 – Comunicação interna</b> .....	20
<b>Ação de melhoria n.º 4 – Resultados escolares</b> .....	22
<b>Ação de melhoria n.º 5 – prática letiva</b> .....	24
<b>Ação de melhoria n.º 6 – Avaliação interna do Agrupamento</b> .....	26
<b>E. Considerações finais</b> .....	27

## **A. Introdução**

Este plano resultou do processo de avaliação interna de que o Agrupamento foi objeto durante o ano letivo 2014/2015 e do relatório produzido pela equipa de avaliação externa que nos permitiu identificar algumas das ações de melhoria que se pretende implementar.

Não se ambiciona resolver todos os problemas simultaneamente, mas dar prioridade às questões que são consideradas a base para que toda a organização possa melhorar de forma sustentada.

O Agrupamento recebeu a visita da visita da equipa de avaliação externa (constituída no âmbito da Área Territorial do Centro da IGEC), a qual, depois de ter compulsado todos os elementos de informação que lhe foram enviados, aplicado inquéritos sobre o grau de satisfação de alunos, professores, pessoal não docente e encarregados de educação – de cujos dados fez adequado tratamento –, ouviu a apresentação pública do Agrupamento pelo Diretor e procedeu a entrevistas com os painéis previamente organizados e a visita a alguns dos estabelecimentos do Agrupamento, além da escola-sede.

Por sua vez, no final do ano letivo transato, a equipa de autoavaliação deu conta da necessidade da introdução de algumas ações de melhoria na organização e funcionamento do Agrupamento, conforme se elenca abaixo.

- Estabelecimento de medidas que promovam a melhoria sustentada da taxa de conclusão do 1.º ciclo e dos resultados nas disciplinas de português do 2.º ciclo e matemática do 3.º ciclo.
- Definição de metas avaliáveis de sucesso académico por disciplina/ano de escolaridade que possam constituir-se como referenciais de ação para o trabalho dos docentes, orientando-os para os resultados.
- Identificação rigorosa dos fatores internos que condicionam o sucesso dos alunos, com vista à implementação de ações de melhoria tendentes a potenciar a eficácia da ação educativa, com impacto na melhoria sustentada dos resultados escolares.
- Reforço do trabalho colaborativo entre os docentes, tendo em vista aprofundar a articulação e a sequencialidade de conteúdos programáticos e a partilha de práticas científico-pedagógicas que contribuam para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.
- Implementação de práticas estruturadas de observação de aulas, enquanto eixo de desenvolvimento profissional dos docentes e de superação das fragilidades mais relevantes ao nível do desempenho dos alunos.
- Articulação do plano de atividades com os eixos de intervenção estratégica do projeto educativo e conseqüente monitorização da sua execução segundo indicadores de eficácia, coerência e pertinência das atividades.

Depois da apresentação à comunidade educativa das conclusões do relatório de avaliação interna e das ações de melhoria, seguir-se-á a criação das equipas que têm de implementar as AM (ações de melhoria) identificadas. Cada ação de melhoria terá, assim, uma equipa responsável pela sua implementação que será liderada pelo Coordenador da Ação.

O presente plano tem um horizonte temporal de dois anos letivos (2015/2016 e 2016/2017).

## **B. Estrutura do Plano de Ações de Melhoria**

Para além de identificar dificuldades e constrangimentos, a avaliação externa destaca pontos fortes e potencialidades da organização, o que contribui para o reconhecimento social do trabalho desenvolvido pela escola. A divulgação pública dos resultados da avaliação da escola é uma forma de prestação de contas da escola.

Ao identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como oportunidades de desenvolvimento e constrangimentos, a avaliação externa oferece elementos para a construção ou aperfeiçoamento de planos de melhoria e de desenvolvimento de cada escola/agrupamento.

Os aspetos a melhorar foram analisados e de seguida hierarquizados como ações de melhoria. O PAM é integrado no planeamento estratégico da escola, sendo fundamental a sua divulgação e efetiva implementação.

Os pontos que foram considerados como fortes serão também objeto de acompanhamento, de modo a reforçar a vantagem competitiva e sustentabilidade dos esforços já realizados. O plano de melhoria apresenta a seguinte estrutura:

<b>Capítulo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Identificação da Escola</b>	Designação e Contatos da Organização Nome e contatos do Diretor Período da Avaliação Interna
<b>Áreas de Melhoria</b>	Lista de aspetos a melhorar agregadas por áreas
<b>Identificação das AM</b>	Lista de ações de melhoria relevantes
<b>Visão global do PAM</b>	Quadro geral que permite visualizar todo o PAM (cronograma)
<b>Fichas da AM</b>	Fichas para cada ação de melhoria (planeamento)

## C. Plano de Ações de Melhoria

### Identificação da Escola

Elementos da Escola	Descrição
<b>Designação da Organização</b>	Agrupamento de Escolas Lima de Faria, Cantanhede
<b>Diretor</b>	José Manuel T. Soares
<b>Período da avaliação interna</b>	Até junho de 2015

### Áreas de Melhoria - Preâmbulo

Para a identificação das ações de melhoria a implementar prioritariamente, adotaram-se os seguintes procedimentos:

- **Aspetos a Melhorar:** elencaram-se os problemas identificados pela Equipa de Autoavaliação e os aspetos a melhorar decorrentes do relatório da autoavaliação externa (e de outros documentos, como por exemplo o relatório da autoavaliação);
- **Áreas de Melhoria:** agregaram-se os aspetos a melhorar em áreas de melhoria abrangentes e relevantes, ou seja, juntaram-se todos os aspetos a melhorar comuns numa mesma área;
- **Ações de Melhoria:** formularam-se as ações de melhoria, garantindo que cada área de melhoria seja associada a uma ação.

### Áreas de Melhoria - Problemas identificados

#### A – Liderança e Gestão

##### 1. Liderança

1.1. Periodicidade das reuniões entre o Sr. Diretor com todos os coordenadores de departamento e com os coordenadores de estabelecimento.

1.2. Articulação dos horários das coordenadoras do pré-escolar e do 1ºCEB para possibilitar a participação nas reuniões.

1.3. Perceção de autonomia na tomada de decisão dos responsáveis pelas estruturas e serviços.

1.4. Os relatórios nem sempre contemplam mecanismos de aferição do grau de consecução dos processos e dos procedimentos, ainda que não exista uma mesma perceção sobre esses mecanismos.

## **2. Gestão**

2.1. Só 78% dos professores reconhece a existência de uma política digital para o agrupamento.

2.2. Só 55% dos professores reconhece que os equipamentos estão sempre funcionais.

2.3. Só 47% dos professores reconhece que a plataforma JPM-Alunos é funcional.

2.4. Só 51% dos professores reconhece que a informação disponibilizada pela plataforma JPM-Alunos é a mais adequada.

2.5. Só 46% dos professores reconhece que a política digital permite segurança nos recursos TIC.

2.6. Atribuição de verbas para apetrechamento dos laboratórios e oficinas e aquisição de material, de modo a melhorar a participação em projetos.

2.7. De 2013/2014 para 2014/2015 a percentagem de turmas de carácter profissionalizante desceu de 18% para 12%.

2.8. Não existem turmas de ensino básico na ESLdF.

2.9. Não existem cursos de educação e formação de adultos.

## **3. Comunicação Interna**

3.1. A maioria dos professores não reconhece a existência de manuais de procedimentos para a transmissão de informação pela Direção e pelos SAE.

3.2. Só metade dos professores reconhece a existência de listas de difusão da informação sectoriais, de um sistema de gestão partilhado através do Biblioserver, de uma publicação mensal de uma Newsletter interna e de um LCD para publicitação de atividades.

3.3. Ainda não está em funcionamento uma sala eletrónica de professores no Moodle.

3.4. O grau de satisfação positivo sobre a informação que chega aos professores via direção e SAE varia entre 50% e 68%.

4.4. Os professores que reconhecem que a informação é devidamente canalizada por sectores, situam-se entre os 15% e os 56%.

4.5. O grau de satisfação positivo sobre a informação prestada através do Biblioserver, varia entre 45% e 52%.

4.6. O grau de satisfação positivo sobre a informação veiculada pela publicação mensal da newsletter interna varia entre 46% e 52%.

4.7. O grau de satisfação positivo sobre a informação divulgada através do LCD varia entre 34% e 41%.

## **B – Prestação do serviço educativo e resultados**

### **1. Planeamento e articulação do serviço educativo**

1.1. Articulação entre os vários níveis de ensino, exceto do pré-escolar para o 1º CEB.

1.2. Insuficiência de outro tipo de dados que informem os conselhos de turma sobre os fatores que condicionam as aprendizagens dos alunos.

1.3. Planificação vertical entre o 2.º e 3.º ciclos e o 3.º ciclo e o secundário.

1.4. Conhecimento geral dos programas em termos verticais.

1.5. Reuniões entre responsáveis pelas disciplinas e entre docentes dos diferentes ciclos no fim e no início do ano letivo.

Coordenação entre os diretores dos cursos profissionais e os assessores das áreas disciplinares.

Na planificação das atividades curriculares e de complemento curricular nem sempre são dadas orientações claras para que as mesmas sejam direcionadas para o perfil do aluno.

### **2. Práticas pedagógico-didáticas**

2.1. Não existe ainda um plano estruturado de promoção do livro e da leitura, nem dados objetivos sobre o impacto deste nos resultados escolares dos alunos.

2.2. Envolvência efetiva de todos os departamentos curriculares no plano de promoção do livro e da leitura.

2.3. Enquanto política do agrupamento, através do projeto “Literacias na escola”, não foram ainda incorporadas melhorias significativas nas competências relativas ao uso autónomo e adequado de informação, com vista à produção de conhecimento, por parte dos alunos.

2.4. Mais ações externas, mais tempo e mais conhecimentos técnicos (nomeadamente quanto a redes) para manutenção da segurança digital.

2.5. Renovação do equipamento informático.

2.6. Criação e normalização do arquivo digital dos documentos do agrupamento.

2.7. Instalação de rede wi-fi no 1.º CEB.

2.8. Organização de um sistema de deslocação dos alunos do 1.º CEB à EB Carlos de Oliveira e à ESLdF, visando a frequência das salas TIC.

2.9. Rentabilização dos apoios pedagógicos no 3º CEB.

2.10. Insuficiência de formação contínua para reforçar e atualizar as competências científicas e pedagógico-didáticas do pessoal docente.

### **3. Regulação das aprendizagens**

3.1. Nos 2º, 4º, 7º, 11º e 12º anos, a taxa de sucesso é inferior à taxa nacional.

3.2. No agrupamento, os resultados da avaliação externa baixaram mais que a média nacional nas disciplinas de Matemática A (12º) e B (12º), Desenho A (12º), Geometria Descritiva A (11º), História A (12º), MACS (11º), Economia A (11º), Filosofia (11º) e Matemática (6º).

3.3. No agrupamento, os resultados da avaliação externa baixaram na disciplina de Matemática (4º).

### **4. Resultados escolares**

4.1. Em 2013/ 2014, houve redução da taxa de sucesso nos 3º, 4º, 5º, 9º, 10º, 11º, 12º anos, incluindo o ensino profissional.

### **Áreas de Melhoria - Aspetos a melhorar / Recomendações da Equipa de Autoavaliação**

Lideranças: “Dos dados obtidos notam-se diferenças na perceção do que são os procedimentos, mecanismos e decisões que respeitam às chefias intermédias.”

Gestão:

2.1. “a política digital ainda não foi assumida por toda a comunidade educativa e existem ainda alguns problemas relacionados com a segurança e funcionalidade das plataformas e equipamentos.”

2.2. “Não há aproveitamento da ESLdF para a lecionação do ensino básico e da educação e formação de adultos”

2.3. “O agrupamento tem vindo a diminuir a oferta de cursos secundários de carácter profissionalizante.”

**Comunicação Interna:** “existem muitas lacunas nos procedimentos de transmissão da informação previstos no PE, bem como no conhecimento dos canais de difusão da mesma.”

**Planeamento e articulação do serviço educativo:** “não [existem práticas regulares de articulação] entre níveis diferentes de ensino. A planificação vertical é apenas levada a cabo para cumprimento dos programas.”

**Práticas pedagógico-didáticas:** “[as práticas implementadas] necessitam de tempo para que se possa sentir e avaliar o impacto da sua implementação” .

**Regulação das aprendizagens e resultados escolares:**

6.1. “necessidade de um trabalho mais direcionado para a obtenção de melhores resultados escolares, quer a nível interno, quer externo.”

### C. Identificação das Áreas de Melhoria / Plano de Ação

Aspetos a melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria	Responsáveis	Calendarização	Acompanhamento	Indicadores de Avaliação
Assunção por toda a comunidade educativa da política digital do Agrupamento	Gestão	Desenvolver práticas de utilização das aplicações informáticas em uso no Agrupamento	Vitor Gomes Artur Freitas David Oliveira Isabel Bernardo	Setembro 2015 a Junho de 2016	Equipa de Autoavaliação Conselho Pedagógico Adjunto do Diretor	Número de ações realizadas (diferencial em relação ao biénio anterior). Número total de formandos com sucesso (diferencial em relação ao biénio anterior)
Planeamento e articulação do serviço educativo	Articulação curricular vertical	Articulação curricular	Pedro Chorosa Coordenadores dos Departamentos e dos Conselhos de Diretores de Turma Professores dos cinco níveis de ensino	Setembro 2015 a Junho de 2017	Equipa de Autoavaliação Conselho Pedagógico	Diferencial entre o número de registos de trabalho colaborativo, em atas ou outros, no biénio transato e no corrente. Diferencial entre o número de atividades interdisciplinares e interciclos, no biénio transato e no atual. Percentagem de PTT que privilegiam a articulação horizontal e vertical do currículo.
Aperfeiçoamento dos circuitos de informação e comunicação interna, de forma a aumentar o grau de eficácia e de eficiência da transmissão da informação dentro do AELdF	Comunicação interna	Criação e implementação da Sala Eletrónica de Professores, arquivo digital e manual de estilos	Isabel Bernardo, David Oliveira Diretor	Setembro 2015 a Janeiro de 2016	Equipa de Autoavaliação Conselho Pedagógico Conselho Geral	Grau de satisfação com a eficácia dos circuitos de comunicação.
		Comunicação pela página Web do AELDF, plataforma Moodle e correio eletrónico	Isabel Bernardo / Equipa PTE Um elemento dos SAE (a designar)	Setembro 2015 a Junho de 2017		
Desenvolvimento de ações direcionadas para a melhoria dos resultados escolares	Resultados académicos	Melhorar os resultados escolares	Anabela Veloso Coordenadores e assessorias dos Departamentos	Setembro 2015 a Junho de 2017	Conselho Pedagógico Coordenadores e assessorias dos Departamentos	Médias da avaliação interna e externa e comparação com os resultados nacionais. Taxas de transição. Práticas efetivamente implementadas para a melhoria de resultados.
Desenvolvimento de ações direcionadas para a melhoria dos resultados escolares	Prestação do Serviço Educativo	Supervisão da prática letiva em sala de aula	Diretor Coordenadores de Departamento Assessorias de Departamento Diretores de Turma	Setembro 2016 a Junho de 2017	Conselhos de Departamento e de Diretores de Turma Equipa de Autoavaliação Conselho Pedagógico Diretor	Número de boas práticas identificadas. Número de supervisões realizadas pelos coordenadores / diretores de turma. Número de supervisões, recorrendo ao sistema de pares pedagógicos por escolha e adesão voluntária dos docentes. Nº de reuniões de reflexão / trabalho realizadas

Aspetos a melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria	Responsáveis	Calendarização	Acompanhamento	Indicadores de Avaliação
						Percentagem de melhoria dos resultados nas disciplinas ao longo do ano.
Aplicar as conclusões da autoavaliação com vista à melhoria das práticas	Autoavaliação	Divulgação da avaliação interna do AELdF	Maria Mauel Fael Equipa de Autoavaliação	Julho de 2016 a Julho de 2017	Conselho Pedagógico	Número de vezes que o assunto integra a ordem de trabalhos das convocatórias de reuniões.

## D. Fichas da Ação de Melhoria

### 1. Descrição das fichas da ação de melhoria

A tabela seguinte descreve os campos exigidos para cada ação de melhoria (AM):

<b>Título</b>	<b>Descrição</b>
<b>Designação da Ação de Melhoria</b>	Título da Ação de Melhoria
<b>Coordenador da Ação</b>	Pessoa(s) / Órgão(s) responsável(eis) pela ação
<b>Equipa operacional</b>	As pessoas identificadas para desenvolver e implementar a ação
<b>Critério dominante da CAF</b>	Critério da CAF onde foi identificada a AM
<b>Descrição da ação de melhoria</b>	Descrição da AM e lógica subjacente à seleção
<b>Objetivo (s) da ação de melhoria</b>	O que se pretende efetivamente obter com a aplicação da AM
<b>Atividades a realizar</b>	Descrição da forma como a AM será implementada, indicando as ações / atividades a realizar neste âmbito
<b>Resultado (s) a alcançar</b>	Metas e indicadores de medida utilizados para a implementação da AM
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	Condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos
<b>Datas de início e conclusão</b>	Datas em que a implementação da AM se deve iniciar e deve estar totalmente concluída
<b>Recursos humanos envolvido</b>	As pessoas necessárias para implementação da AM
<b>Custos estimados</b>	Os custos envolvidos na implementação da AM
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	Os mecanismos / suportes <sup>1</sup> e as datas para a monitorização do progresso da AM de forma a assegurar a implementação da ação conforme previsto e, se necessário, efetuar correções

## 2. Ações de melhoria

### Ação de melhoria n.º 1 – Política digital

**Designação da Ação de Melhoria:**

Desenvolver práticas de utilização das aplicações informáticas em uso no Agrupamento

**Coordenador da Ação:**

Adjunto do Diretor Vítor Gomes

**Equipa Operacional:**

Equipa PTE

**Critério dominante da CAF: Gestão****Descrição da ação de melhoria:**

Proporcionar aos docentes e ao pessoal não docente formação que promovam o uso e o uso seguro e eticamente responsável dos recursos digitais.

Introduzir uma plataforma única.

**Objetivo (s) da ação de melhoria:**

Apropriação da política digital que tem vindo a ser implementada no Agrupamento; Melhorar os processos de comunicação interna e externa;

Disseminar o uso de recursos e aplicações digitais, nomeadamente como suporte inovador a práticas pedagógicas;

Promover confiança e segurança na utilização de aplicações digitais.

**Atividades a realizar:**

Ação(ões) de formação interna em MSEXcel®

Ação(ões) de formação em Sapo Campus

Ação(ões) de formação (interna ou externa) de qualquer outra aplicação que esteja em uso e se revele necessária:

- \* utilização de aplicações e recursos digitais em sala de aula
- \* armazenamento e partilha segura de informação
- \* inserção de dispositivos móveis em sala de aula
- \* plataformas digitais.

**Resultado (s) a alcançar:**

Apropriação das competências necessárias à efetivação da política digital do Agrupamentos.

**Metas:**

Realização de pelo menos duas turmas em cada uma das ações;

Pelo menos 50% dos docentes frequenta

**Indicadores de medida:**

Nº de ações realizadas (diferencial em relação ao do biénio anterior);

formação em literacia digital	N.º total de formandos com sucesso (diferencial em relação ao do biénio anterior)
-------------------------------	--

<b>Fatores críticos de sucesso:</b> Disponibilidade de formadores internos Capacidade técnica instalada Fatores motivacionais já trabalhados e presentes.	<b>Constrangimentos:</b> Desmotivação dos docentes Tempo disponível dos formadores internos.
--	--

<b>Recursos humanos envolvidos:</b> Equipa PTE Pessoal docente e não docente Direção	<b>Custos estimados:</b> <b>0€</b>
---	---------------------------------------

<b>Data de início:</b> Janeiro 2016	<b>Data conclusão:</b> Janeiro 2017
-------------------------------------	-------------------------------------

<b>Revisão e avaliação da ação:</b> No final de cada ação e no final de cada ciclo de formação (uma de cada das enunciadas).
---

## Ação de melhoria n.º 2 – Articulação curricular

**Designação da Ação de Melhoria:**

Articulação Curricular

**Coordenador da Ação:**

Adjunto do Diretor Pedro Chorosa

**Equipa Operacional:**

Coordenadores de Departamento;  
Coordenadores dos DT;  
Professores dos cinco ciclos de ensino.

**Critério dominante da CAF:** Prestação do Serviço Educativo**Descrição da ação de melhoria:**

Promoção da articulação horizontal e vertical do currículo nos vários anos / ciclos curriculares.

**Objetivo (s) da ação de melhoria:**

Melhorar a sequencialidade das aprendizagens e promover a melhoria dos resultados académicos dos alunos.

**Atividades a realizar:**

Constituir uma Equipa de articulação curricular.

Definir uma política de articulação curricular, relevando eixos centrais de atuação ao nível dos conteúdos programáticos, metodologias, instrumentos e critérios de avaliação.

Realizar reuniões entre docentes dos diferentes ciclos (pré com o 1.º ciclo, 1.º com o 2.º e 2.º com o 3.º).

Elaborar planificações de médio e longo prazos, tendo em atenção a articulação horizontal e vertical.

Elaborar grelhas capazes de tornar visível / evidente a articulação curricular.

Reforçar a articulação intra e interdepartamental.

Dinamizar atividades extracurriculares que abranjam diferentes áreas do saber, aumentando, deste modo, a participação dos alunos.

**Resultado (s) a alcançar:**

Planificação vertical dos conteúdos das disciplinas em torno de eixos estruturantes e consequente melhoria dos resultados académicos.

<p><b>Metas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar o registo de trabalho colaborativo entre docentes, em 40%.</li> <li>- Aumentar o número de atividades interdisciplinares e interciclos, em 40%</li> <li>- Gerir os conteúdos programáticos, privilegiando a articulação horizontal e vertical do currículo, em 40% dos PTT.</li> </ul>	<p><b>Indicadores de medida:</b></p> <p>Diferencial entre o número de registos de trabalho colaborativo, em atas ou outros, no biénio transato e no corrente.</p> <p>Diferencial entre o número de atividades interdisciplinares e interciclos, no biénio transato e no atual.</p> <p>Percentagem de PTT que privilegiam a articulação horizontal e vertical do currículo.</p>
--	--

<p><b>Fatores críticos de sucesso:</b></p> <p>Hábitos de trabalho colaborativo / cooperativo já existentes entre docentes.</p> <p>Participação ativa e empenho de todos.</p> <p>Tempos da componente não letiva destinados ao trabalho em equipa</p>	<p><b>Constrangimentos:</b></p> <p>Dificuldades de articulação de horários.</p> <p>Pluralidade de tarefas administrativas.</p> <p>Fraca motivação dos professores.</p>
--	--

<p><b>Recursos humanos envolvidos:</b></p> <p>130 docentes</p>	<p><b>Custos estimados:</b></p> <p>€150</p>
--	---

<p><b>Data de início:</b></p> <p>Outubro de 2015</p>	<p><b>Data conclusão:</b></p> <p>Junho de 2017</p>
--	--

<p><b>Revisão e avaliação da ação:</b></p> <p><b>Avaliação <i>on going</i>:</b> balanço anual das atividades propostas.</p> <p><b>Avaliação final:</b> final do ano letivo 2016/2017.</p>
---

## Ação de melhoria n.º 3 – Comunicação interna

**Designação da Ação de Melhoria:**

Aperfeiçoar os circuitos de informação e comunicação interna

**Coordenador da Ação:**

Isabel Bernardo (Prof.ª Bibliotecária)

**Equipa Operacional:**

Equipa PTE

Um elemento dos SAE (a designar)

**Critério dominante da CAF:** Comunicação interna

**Descrição da ação de melhoria:**

Rentabilizar, os canais de comunicação já instituídos (página *Web* do Agrupamento, plataforma *Moodle*, correio eletrónico institucional...), como forma de comunicar eficaz e eficientemente, reforçando, ainda, a implementação no Agrupamento, de uma cultura de uniformização de procedimentos de comunicação e de documentos de suporte à ação educativa.

**Objetivo (s) da ação de melhoria:**

Melhorar os processos de comunicação interna.

**Atividades a realizar:**

Criar endereços eletrónicos com domínio institucional para todos os funcionários docentes e não docentes.

Elaborar, e atualizar anualmente, listas de difusão sectoriais para utilização pela Direção, SAE, SBE...

Criar uma sala de professores eletrónica (Sapo Campus ou *Moodle*).

Concretizar ações e materiais de formação para os gestores da Sala de Professores Eletrónica.

Atualizar, anualmente (e sempre que necessário), a página *Web* do Agrupamento.

Elaborar e implementar um Manual de Estilos.

Constituir e manter um arquivo digital do Agrupamento na Sala de Professores Eletrónica.

Implementar sistemas normalizados da comunicação a partir dos SAE.

**Resultado (s) a alcançar:**

Tornar o circuito de comunicação interna mais fluido, consistente e consequente.

**Metas:**

- 80% sentiram as suas necessidades de informação satisfeitas
- 90% consideram que a informação chega ao

**Indicadores de medida:**

Grau de satisfação com a eficácia dos circuitos de comunicação.

público a que se destina em momentos-chave do processo (arranque do ano letivo, momentos de avaliação...)	
---	--

<p><b>Fatores críticos de sucesso:</b></p> <p>Natural resistência do ser humano à mudança;</p> <p>A interação, a empatia, a boa comunicação e responsabilidade estabelecida entre todos os elementos da Equipa operacional desta ação de melhoria;</p> <p>A boa comunicação estabelecida entre os elementos desta Equipa operacional e a Equipa de avaliação interna.</p> <p>A colaboração e disponibilidade de toda a comunidade escolar;</p> <p>Empenho da gestão de topo na facilitação do desenvolvimento desta ação.</p>	<p><b>Constrangimentos:</b></p> <p>Distanciamento geográfico entre as diversas escolas do Agrupamento;</p> <p>A quantidade de informação gerada pela escola tende a ser excessiva, dificultando o seu tratamento e estruturação.</p> <p>Baixas competências digitais de um número alargado de docentes e não docentes.</p>
---	--

<p><b>Recursos humanos envolvidos:</b></p> <p>Comunidade escolar.</p>	<p><b>Custos estimados:</b></p> <p>€ 500</p>
---	--

<b>Data de início:</b> Outubro de 2015	<b>Data conclusão:</b> Junho de 2017
--	--------------------------------------

<p><b>Revisão e avaliação da ação:</b></p> <p>1.º momento: fevereiro de 2016; 2.º momento: julho de 2016; 3.º momento: fevereiro de 2017</p>
--

## Ação de melhoria n.º 4 – Resultados escolares

**Designação da Ação de Melhoria:**

Melhorar os resultados escolares

**Coordenador da Ação:**

Adjunta do Diretor Anabela Veloso

**Equipa Operacional:**

Conselho Pedagógico Coordenadores de Departamento e Assessores das Áreas Disciplinares

**Critério dominante da CAF:** Processos (Prestação do Serviço Educativo) / Resultados de desempenho chave (subcritério 9.1 – Resultados externos e 9.2 – Resultados internos)

**Descrição da ação de melhoria:**

Implementação de práticas pedagógicas que, partindo da informação dos resultados e de metas a alcançar, permitam a melhoria dos resultados académicos internos e externos.

**Objetivo (s) da ação de melhoria:**

Implementar um processo de autorregulação do processo educativo a partir do conhecimento consistente dos resultados e dos fatores associados aos resultados.

**Atividades a realizar:**

- Compilar dados, em séries longitudinais de 4/5 anos, sobre os resultados académicos internos e externos, incluindo dados que permitam “benchmarking”).
- Refletir sobre os dados obtidos, identificação de margens de progresso e definição de metas quantitativas de progressão por ciclos e disciplina.
- Refletir sobre práticas pedagógicas e de contexto (por exemplo, mobilidade dos professores), incluindo apoios aos alunos com maiores dificuldades e aos alunos com maiores potencialidades, que possam potenciar o alcance dos resultados.
- Implementar práticas pedagógicas e organizacionais identificadas como potencialmente propiciadoras de melhorar os resultados académicos.
- Avaliar / discutir periodicamente, em departamento / grupo disciplinar, as práticas implementadas e os resultados obtidos.

**Resultado (s) a alcançar:**

- Diminuir o diferencial entre a média das classificações internas e externas, tendo em consideração os fatores de contexto.
- Aproximar os resultados alcançados das metas definidas.

**Metas:**

Melhoria dos resultados académicos.

**Indicadores de medida:**

- Médias internas e externas e comparação

Melhorar os processos de autorregulação do serviço educativo, nomeadamente a relação entre as práticas letivas e organizacionais e os resultados escolares.	com os resultados nacionais. - Taxas de transição. - Práticas efetivamente implementadas para melhoria dos resultados académicos.
---	---

<b>Fatores críticos de sucesso:</b> Dimensão das estruturas do agrupamento. Resistência à mudança.	<b>Constrangimentos:</b> - Envolvimento de toda a comunidade escolar. - Sobrecarga de trabalho do pessoal docente
--	---

<b>Recursos humanos envolvidos:</b> Direção, estruturas intermédias, docentes	<b>Custos estimados:</b> €0
<b>Data de início:</b> Setembro de 2016	<b>Data conclusão:</b> Junho de 2017

<b>Revisão e avaliação da ação:</b> no final do ano letivo 2016/ 2017. <b>A avaliar:</b> resultados da avaliação interna e externa comparados com o ano anterior.
--

## Ação de melhoria n.º 5 – prática letiva

<b>Designação da Ação de Melhoria:</b> <b>Supervisão da prática letiva em sala de aula.</b>	
<b>Coordenador da Ação:</b> Diretor José Soares	<b>Equipa Operacional:</b> Coordenadores de Departamento Assessorias de Departamento Coordenadores de Cursos profissionais Conselhos de DT Docentes observados e observadores

**Critério dominante da CAF:** Processos (Prestação do Serviço Educativo)

### **Descrição da ação de melhoria:**

Monitorização e acompanhamento da prática letiva no que concerne ao desenvolvimento do currículo e das práticas pedagógicas, numa perspetiva de desenvolvimento profissional.

### **Objetivo (s) da ação de melhoria:**

- Instituir práticas de supervisão das atividades letivas em sala de aula numa perspetiva formativa.
- Promover uma cultura de reflexão sobre as práticas ou procedimentos
- Identificar pontos fortes e fracos ou constrangimentos na prática letiva.
- Partilhar as boas práticas pedagógicas e científicas entre os docentes.

### **Atividades a realizar:**

- Elaborar, até ao início do 1º período (do próximo ano letivo), uma grelha de observação de práticas pedagógicas.
- Observar aulas entre pares de docentes do mesmo grupo ou de grupos disciplinares diferentes, numa perspetiva de partilha de boas práticas pedagógicas.
- Refletir e registar, em reunião entre os docentes envolvidos, a eficácia das estratégias pedagógicas utilizadas.
- Partilhar, em sede de departamento / grupo disciplinar, as conclusões.
- Partilhar as conclusões em sede de Conselho de Turma.
- Incluir, trimestralmente, um ponto na ordem de trabalhos da reunião de departamento curricular / área disciplinar, para autoavaliação e reflexão sobre os pontos fortes e fracos das práticas pedagógicas.

**Resultado (s) a alcançar:**

- Consolidação de uma cultura de trabalho baseado na partilha da informação, de recursos e experiências.
- Gradualmente, tornar a supervisão uma prática corrente e sistemática em contexto de sala.
- Implementar práticas científica e pedagogicamente adequadas ao grupo-turma.

**Metas:**

Melhoria dos processos de prestação do serviço educativo

Melhoria dos processos de trabalho colaborativo

Melhoria dos resultados académicos

**Indicadores de medida:**

- Número de supervisões realizadas pelos coordenadores / diretores de turma.

- Número de supervisões, recorrendo ao sistema de pares por escolha e / ou adesão voluntária dos docentes.

- Número de reuniões de reflexão / trabalho realizadas.

- Percentagem de melhoria dos resultados nas disciplinas ao longo do ano, por comparação entre o final do primeiro período e o final do ano.

**Fatores críticos de sucesso:**

Dimensão das estruturas do agrupamento.

**Constrangimentos:**

Relutância dos docentes em terem outros docentes na sala de aula.

Falta de formação em supervisão dos docentes.

Não existência de crédito horário para atribuição de tempo para desempenho desta atividade.

[Sugere-se a compensação, na componente não letiva, do tempo usado em supervisão de aulas.]

**Recursos humanos envolvidos:**

Direção, estruturas intermédias, docentes

**Custos estimados:**

€0

**Data de início:** Setembro de 2016

**Data conclusão:** Junho de 2017

**Revisão e avaliação da ação:** Avaliação no início dos segundo e terceiro períodos e no final do ano letivo.

**A avaliar:** Relatórios de observação (grelhas).

Avaliação das reflexões realizadas trimestralmente.

Autoavaliação, análise e discussão no departamento (Atas)

Relatórios

## Ação de melhoria n.º 6 – Avaliação interna do Agrupamento

**Designação da Ação de Melhoria:**

Divulgação da Avaliação Interna do Agrupamento

**Coordenador da Ação:**

Sub-diretora Maria Manuel Fael

**Equipa Operacional:**

Equipa de autoavaliação

**Critério dominante da CAF:** Liderança (Comunicação interna)

**Descrição da ação de melhoria:**

Divulgação à comunidade educativa do Agrupamento dos resultados obtidos durante o processo de avaliação interna.

**Objetivo (s) da ação de melhoria:**

- Promover uma cultura de reflexão sobre os resultados da avaliação interna do Agrupamento
- Identificar pontos fortes e a melhorar do Agrupamento.

**Atividades a realizar:**

- Reuniões de reflexão com todos os departamentos.
- Reuniões de reflexão com o pessoal não docente.
- Reuniões de reflexão com todos os representantes dos encarregados de educação.
- Reuniões de reflexão com todos os representantes dos alunos;

**Resultado (s) a alcançar:**

- Implementação uma cultura de trabalho que sirva de base a uma melhoria dos resultados do Agrupamento
- Promoção de um sistema de conhecimento da avaliação interna do Agrupamento.
- Participação ativa da comunidade educativa na definição dos pontos a melhorar.

**Metas:**

- Divulgação, nos meios de difusão do agrupamento, dos resultados da avaliação interna e posterior reflexão.

**Indicadores de medida:**

- Número de vezes que o assunto integra a ordem de trabalho das convocatórias de reuniões.

**Fatores críticos de sucesso:**

- Dimensão do público-alvo.

**Constrangimentos:**

- Envolvimento de toda a comunidade educativa.

**Recursos humanos envolvidos:****Custos estimados:**

Direção, estruturas intermédias, docentes	€0
---	----

<b>Data de início:</b> Setembro de 2016	<b>Data conclusão:</b> Junho de 2017
---	--------------------------------------

<b>Revisão e avaliação da ação:</b> no final do ano letivo 2016/ 2017. <b>A avaliar:</b> resultados da avaliação interna comparados com o ano anterior.
--

## E. Considerações finais

O PAM que aqui se desenvolveu tem como objetivo primordial a melhoria dos resultados escolares (conhecimentos, capacidades e competências) dos alunos, assim como no que diz respeito a melhorias nos serviços a disponibilizar à comunidade escolar, no sentido da promoção do serviço público de educação.

Este plano teve em consideração o relatório de avaliação interna. Neste contexto, assumir-se-á como um processo dinâmico, que contemplará, na sua aplicação, todos os reajustes que forem considerados necessários, oportunos e pertinentes, à medida que vai sendo monitorizado. A monitorização e o registo contínuos serão realizados pela equipa responsável como forma de verificação do processo de cada ação de melhoria.

O sucesso deste PAM dependerá da correta implementação e aplicação das ações de melhoria, da sua monitorização e do envolvimento e motivação de todos os intervenientes em cada uma das ações. Chegar ao fim deste plano com a consciência de missão cumprida através da verificação objetiva de melhorias será o grande objetivo.

---

O Diretor: *José Manuel T. Soares*