******

*BelaVista Office, sala 2-29*

*Estrada de Paço de Arcos, 66-66A,*

*2735-336 Cacém*

*Telef: 214 769 510*

Plano de Ações de Melhoria

**CAF - Common Assessment Framework**

**(Estrutura Comum de Avaliação)**





Disponibilizado sob licença “[Creative Commons](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/pt/)” 2.5 – Portugal

#

# Índice

[Objectivo 1](#_Toc282522999)

[1 Introdução 1](#_Toc282523000)

[2 Estrutura do PAM 2](#_Toc282523001)

[3 Plano de Acções de Melhoria 3](#_Toc282523002)

[3.1 Identificação da Escola 3](#_Toc282523003)

[3.2 Identificação das Acções de Melhoria 3](#_Toc282523004)

[3.3 Matriz de prioritização das Acções de Melhoria 5](#_Toc282523005)

[3.3.1 Enquadramento Estratégico das Acções de Melhoria 5](#_Toc282523006)

[3.3.2 Tabela de prioritização das Acções de Melhoria 5](#_Toc282523007)

[3.4 Visão global do PAM 7](#_Toc282523008)

[3.5 Ficha da Acção de Melhoria 8](#_Toc282523009)

# Objetivo

É objetivo deste documento servir de suporte à implementação de Ações de Melhoria na escola que contratou os serviços da Another Step, Lda.

# Introdução

O plano de ações de melhoria (PAM) resulta do relatório da autoavaliação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria escola e, sobretudo, na perspetiva da comunidade escolar. O PAM pode ainda incorporar ações de melhoria identificadas no Observatório (da Qualidade ou de Satisfação), resultantes das recomendações dos Grupos de Reflexão, da Autoavaliação da Biblioteca Escolar, bem como do Relatório da Avaliação Externa (IGE) e outras fontes de diagnóstico internas.

O PAM a elaborar é determinado pelas ações de melhoria seleccionadas pela Equipa de Autoavaliação. Este deve conduzir diretamente ao plano de ações para melhorar o desempenho da escola.

Depois da apresentação dos resultados da autoavaliação e das ações de melhoria à comunidade educativa, segue-se a criação das equipas que têm de elaborar um plano de implementação das AM (ações de melhoria) identificadas, de acordo com um planeamento. Cada AM terá assim uma equipa responsável pela sua implementação, e essa equipa é coordenada por uma pessoa, o Coordenador da Ação.

O PAM é um dos principais objetivos da autoavaliação e as ações que constam do plano representam atividades fundamentais para o bom desempenho das pessoas e da própria organização. 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 que o esforço que lhes foi solicitado ao longo de todo este processo tem, de fato, resultados concretos.

# Estrutura do PAM

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

Os Pontos que foram considerados como Fortes devem também ser objecto de acompanhamento, de modo a reforçar a vantagem competitiva e sustentabilidade dos esforços já realizados.

Os Aspetos a Melhorar são analisados pela equipa de autoavaliação e de seguida são hierarquizados como ações de melhoria. O PAM é integrado no planeamento estratégico da escola (Projeto Educativo e Projeto de Intervenção), sendo fundamental a sua divulgação e efetiva implementação.

Vejamos a estrutura do PAM:

Tabela 1 – Estrutura do documento “Plano de Ações de Melhoria”

| Capítulo | Descrição |
| --- | --- |
| Identificação da Escola | Designação e Contactos da OrganizaçãoNome e contactos do Coordenador da EAA (Equipa de Autoavaliação)Período da Autoavaliação (diagnóstico CAF) |
| Áreas de Melhoria | Lista de aspetos a melhorar agregadas por áreas |
| Identificação das AM | Lista de ações de melhoria relevantes |
| Matriz de prioritização das AM | Critérios de prioritização das ações de melhoria e tabela de ranking  |
| Visão global do PAM | Quadro geral que permite visualizar todo o PAM (cronograma) |
| Fichas da AM | Fichas para cada ação de melhoria (planeamento) |

# Plano de Ações de Melhoria

## Identificação da Escola

Identifique, nos campos abaixo, os elementos da escola:

Tabela 2 – Elementos da escola

| Elementos da Escola | Descrição |
| --- | --- |
| Designação da Organização | Agrupamento de Escolas Madeira Torres |
| Nome do Coordenador da EAA | Paula Azevedo |
| Contacto do Coordenador | paulavazevedo@gmail.com |
| Período da Autoavaliação (diagnóstico CAF) | Ano letivo 2012/2013 |

## Identificação das Ações de Melhoria

No preenchimento desta tabela, os procedimentos a adotar são os seguintes:

* **Aspetos a Melhorar**: elencar os aspetos a melhorar decorrentes do relatório de autoavaliação CAF (e de outros documentos, como por exemplo o relatório da avaliação externa);
* **Áreas de Melhoria**: agregar os aspetos a melhorar em áreas de melhoria abrangentes e relevantes, ou seja, juntar todos os aspetos a melhorar comuns numa mesma área;
* **Ações de Melhoria**: formular as ações de melhoria, garantindo que cada área de melhoria esteja associada a uma ação.

Tabela 3 – Identificação das Ações de Melhoria

| Aspetos a Melhorar  | Áreas de Melhoria | Ações de Melhoria[[1]](#footnote-1) |
| --- | --- | --- |
| Grelha de Autoavaliação* Promover ações de apoio e parcerias nas práticas pedagógico-didáticas

Questionários* A Direção e as chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respetivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias.
* As conclusões das reuniões do Conselho Geral são disponibilizadas a todos os interessados (cerca de 40% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço (cerca de 20% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* A Direção fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade (cerca de 25% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* O chefe de pessoal mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (cerca de 30% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* O Conselho Geral avalia o desenvolvimento do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades do Agrupamento (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* Existe uma forte articulação entre os vários órgãos de gestão do agrupamento (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* A Direção diagnostica claramente as oportunidades e os constrangimentos do agrupamento, prosseguindo uma estratégia e uma visão adequadas às caraterísticas dos contextos local e nacional (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* A Direção cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do agrupamento (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento (cerca de 30% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* As conclusões das reuniões do Conselho Geral são disponibilizadas a todos os interessados (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A Direção promove relações com entidades locais (Centro de Saúde, Escola Segura, empresas, etc.) incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* As conclusões das reuniões do Conselho Geral são disponibilizadas a todos os interessados (cerca de 35% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A Direção e as chefias do pessoal não docente, em conjunto com o pessoal respetivo, analisam o resultado do seu trabalho e definem medidas no sentido de lhe introduzir melhorias (cerca de 30% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A Direção está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A Direção fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade (cerca de 30% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O chefe de pessoal mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (cerca de 30% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A Direção diagnostica claramente as oportunidades e os constrangimentos do agrupamento, prosseguindo uma estratégia e uma visão adequadas às caraterísticas dos contextos local e nacional (cerca de 20% do pessoal docente do 1º Ciclo)
* A Direção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (cerca de 30% dos assistentes técnicos do 2º/3º Ciclos e Secundário)
* A Direção mostra-se disponível para a resolução dos problemas do pessoal não docente (cerca de 30% dos assistentes operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
* O chefe do pessoal é competente na forma como gere o serviço (cerca de 25% dos assistentes operacionais do 2º/3º Ciclos e Secundário)
* O Conselho Geral avalia o desenvolvimento do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades do agrupamento (cerca de 30% do pessoal docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)
* A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento (cerca de 30% do pessoal docente do 2º/3º Ciclos e Secundário)
 | **Liderança** | * **Melhorar a comunicação interna e externa**
* **Envolver a escola na avaliação interna**
 |
| Grelha de Autoavaliação* Divulgação dos documentos orientadores
* Reforçar a articulação vertical
* Divulgação dos documentos orientadores junto do Pessoal Não Docente

Questionários* As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros) (cerca de 35% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* 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 (cerca de 30% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* O agrupamento tem claramente definida uma estratégia de modernização e inovação, nos seus vários documentos orientadores (cerca de 25% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros) (cerca de 35% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* 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 (cerca de 25% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A Direção em articulação com o coordenador do pessoal não docente define indicadores de desempenho interno (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros) (cerca de 30% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* 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 (cerca de 55% do pessoal docente do 1º Ciclo)
* A Direção tem criados canais de comunicação interna (cerca de 25% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros) (cerca de 40% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* A Direção tem criados canais de comunicação interna (cerca de 20% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* As estratégias de atuação selecionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros) (cerca de 30% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* 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 (cerca de 25% do pessoal docente dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)

IGEC ESMT (2010)* Projeto de autoavaliação pouco abrangente, de forma a permitir o seu desenvolvimento numa perspetiva estratégica, focada e progressiva

IGEC APFS (2010)* O não envolvimento dos alunos, a um nível formal, nas questões relacionadas com o funcionamento do Agrupamento e no âmbito da programação das atividades, limitando-se o seu contributo nos processos de planeamento
* Ausência de uma cultura de autoavaliação que permita a evolução sustentada do Agrupamento
 | **Planeamento e Estratégia** | * **Envolver os pais / encarregados de educação na melhoria dos resultados escolares**
* **Melhorar/Desenvolver o envolvimento dos alunos, a um nível formal, nas questões relacionadas com o funcionamento do Agrupamento**
 |
| Grelha de Autoavaliação* Registo sistemático das atividades desenvolvidas pelo PND

Questionários* Na escola é potenciada a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotatividade dos postos de trabalho.
* O pessoal não docente é envolvido em projetos de dimensão educativa.
* Na distribuição do serviço letivo e na estruturação dos horários, a Direção tem em conta as potencialidades e os constrangimentos dos vários docentes.
* O agrupamento integra bem os novos funcionários.
* A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa (cerca de 65% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* O pessoal não docente é envolvido em projetos de dimensão educativa (cerca de 30% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* Na distribuição do serviço letivo e na estruturação dos horários, a Direção tem em conta as potencialidades e os constrangimentos dos vários docentes (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* O agrupamento integra bem os novos funcionários (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O pessoal não docente é envolvido em projetos de dimensão educativa (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A escola encoraja o pessoal não docente a trabalhar em equipa (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A Direção procura estabelecer comunicação entre as pessoas (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* Os chefes do pessoal não docente fomentam um bom ambiente de trabalho (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O pessoal não docente é envolvido em projetos de dimensão educativa (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A Direção distribui o serviço de acordo com a planificação e estratégia do agrupamento (cerca de 25% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (cerca de 25% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* A Direção procura assegurar boas condições de trabalho, para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades (cerca de 25% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* No processo de avaliação do desempenho, o agrupamento avalia o pessoal não docente de forma justa e de forma a incentivar a qualidade do seu trabalho (cerca de 20% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* A Direção promove e incentiva o pessoal não docente a frequentar ações de formação estimulando-os a práticas de desempenho inovadoras (cerca de 20% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)

IGEC ESMT (2010)* Inexistência de Plano de Formação como fator de desenvolvimento da Escola e dos seus profissionais
 | **Pessoas** | * **Valorizar o desenvolvimento profissional do PD e PND**
 |
| Grelha de Autoavaliação* Melhorar e modificar alguns espaços, nomeadamente os desportivos
* Melhorar a gestão da comunicação

Questionários* A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento.
* A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 20% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* A Autarquia dá resposta às solicitações do agrupamento (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* O agrupamento promove a participação dos Pais/Encarregados de Educação no processo de tomada de decisão (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento (cerca de 85% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* Os serviços de apoio (Biblioteca, Serviços de Administração Escolar, Bar, atendimento aos Pais/Encarregados de Educação, Reprografia) são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas do agrupamento (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 50% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* O Agrupamento tem estabelecido uma rede de acordos de parceria com outras organizações (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* As instalações da escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O Agrupamento tem estabelecido uma rede de acordos de parceria com outras organizações (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento (cerca de 25% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* As instalações da escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O agrupamento promove a participação dos Pais/Encarregados de Educação e alunos no processo de tomada de decisão (cerca de 25% do pessoal docente do 1º Ciclo)
* A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento (cerca de 55% do pessoal docente do 1º Ciclo)
* A escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede (cerca de 55% dos assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* As instalações da escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho (cerca de 25% dos assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 75% dos assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* A escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede (cerca de 60% dos assistentes operacionais do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* A Direção faz uma boa gestão dos espaços do agrupamento (cerca de 55% dos assistentes operacionais do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* A Autarquia dá resposta às solicitações do agrupamento (cerca de 50% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* O agrupamento promove a participação dos Pais/Encarregados de Educação e alunos no processo de tomada de decisão (cerca de 25% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento (cerca de 60% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
 | **Parcerias e Recursos** | * **Melhorar a comunicação interna e externa**
 |
| Grelha de Autoavaliação* Envolver pais e encarregados de educação nas propostas de melhoria dos resultados
* Envolver Pais e Encarregados de Educação nas propostas de melhoria dos resultados escolares
* Envolver Pais e Encarregados de Educação nas propostas de melhoria das aprendizagens.

Questionários* Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação.
* A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos (cerca de 35% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* O agrupamento utiliza estratégias eficazes de resolução dos casos problemáticos (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* As diferentes estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica efetuam uma análise comparada dos resultados das crianças no mesmo ano (cerca de 30% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* O Conselho Pedagógico, o Conselho Geral e a Direção cooperam na construção das decisões pedagógicas conducentes à melhoria do sucesso educativo das crianças (cerca de 45% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* O agrupamento afeta os recursos necessários para a inovação aos processos (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* O agrupamento implementa práticas que visam a superação das situações de abandono e desistência (cerca de 30% do pessoal docente do 1º Ciclo)
* A equipa da Biblioteca Escolar colabora com os docentes na concretização das atividades curriculares desenvolvidas no seu espaço e tendo por base os seus recursos (cerca de 20% do pessoal docente do 1º Ciclo)
* Preocupo-me em introduzir melhorias no meu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos Pais/Encarregados de Educação (cerca de 25% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos (cerca de 25% do pessoal docente dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* O agrupamento afeta os recursos necessários para a inovação aos processos (cerca de 35% do pessoal docente dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)

IGEC ESMT (2010)* Inexistência de uma estratégia global que permite uma diminuição efetiva da desistência ao nível do ensino secundário
* Inexistência de um trabalho global de análise, reflexão e consequente priorização das competências gerais do 3º Ciclo, que contribua para uma melhor e mais contextualizada gestão do currículo nacional
* Inexistência de supervisão da prática letiva em sala de aula, entre pares, como estratégia formativa para a qualidade do sucesso educativo dos alunos

IGEC APFS (2010)* As fragilidades registadas nos processos de interdisciplinaridade e de gestão vertical do currículo, comprometendo a sequencialidade das aprendizagens
* Ausência de mecanismos de observação de aulas, pelo coordenador/subcoordenador de departamento, limitando-se o desenvolvimento profissional dos docentes
* A ineficácia das medidas de apoio concedidas a uma percentagem significativa de alunos com dificuldades de aprendizagem, comprometendo-se a sua recuperação
 | **Processos** | * **Promover o trabalho cooperativo entre docentes no âmbito das práticas pedagógico-didáticas**
* **Diminuição das desistências ao nível do secundário**
* **Desenvolver a articulação horizontal e vertical do currículo**
* **Melhorar os resultados escolares do 4º ano – (Ano I)**
* **Melhorar a taxa de conclusão (Ensino Secundário)**
* **Criação/Melhoria das ferramentas de supervisão da prática letiva em sala de aula**
* **Melhorar a eficácia das medidas de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem**
 |
| Grelha de Autoavaliação* Envolver o pessoal não docente na promoção da disciplina e na melhoria dos valores e atitudes
* Envolver o PND na promoção da disciplina
* Envolver o PND na promoção da disciplina e vigilância.

Questionários* Sei onde consultar os documentos do agrupamento (Projeto Educativo, Regulamento Interno, Projeto Curricular).
* Sei a quem me dirigir na escola conforme o assunto que quero tratar.
* As refeições do refeitório são de qualidade.
* Sou informado regularmente sobre os resultados de aprendizagem do meu educando.
* Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica.
* A Direção preocupa-se com as relações entre o pessoal não docente e os alunos (cerca de 30% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* 6.2.3 Há segurança na circulação das crianças à entrada e à saída do estabelecimento (cerca de 30% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* O jardim-de-infância preocupa-se com o desenvolvimento global das crianças (cerca de 30% dos encarregados de educação das crianças do Pré-Escolar)
* A Direção está sempre disponível para ouvir reclamações, sugestões e propostas dos Pais/Encarregados de Educação (cerca de 25% dos encarregados de educação das crianças do Pré-Escolar)
* Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* Há uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A divulgação do Regulamento Interno do Agrupamento é boa (cerca de 25% dos alunos do 1º Ciclo pessoal não docente do 1º CEB)
* Há uma boa relação entre o pessoal não docente e os alunos (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica (cerca de 20% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* Tenho confiança na escola (cerca de 20% dos encarregados de educação dos alunos do 1º Ciclo)
* Estou satisfeito com o trabalho desenvolvido pelo Professor Titular de Turma (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos do 1º Ciclo)
* Há segurança na escola e um bom acompanhamento dos alunos (cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos do 1º Ciclo)
* As metodologias de ensino adotadas pelo professor contribuem para a obtenção de bons resultados por parte do meu educando (cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos do 1º Ciclo)
* Os Pais/Encarregados de Educação participam nos órgãos e estruturas de orientação educativa para que foram nomeados (cerca de 20% do pessoal docente do 1º Ciclo)
* Sou bem atendido pelos funcionários quando os procuro para tratar de algum assunto (cerca de 20% dos alunos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar (cerca de 20% dos alunos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* A Direção do agrupamento está disponível para o atendimento dos alunos (cerca de 20% dos alunos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês (cerca de 25% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* Considero que a Biblioteca Escolar contribui para o meu educando desenvolver hábitos de trabalho e métodos de estudo progressivamente autónomos (cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar (cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* Considero importante que exista uma Associação de Pais/Encarregados de Educação nesta escola (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* Os Pais/Encarregados de Educação participam nos órgãos e estruturas de orientação educativa para que foram nomeados (cerca de 30% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
 | **Resultados orientados para os alunos / encarregados de educação** |  |
| Grelha de Autoavaliação* Fomentar o trabalho em equipa e a entreajuda
* Aumentar o nível de circulação da informação
* Envolver o pessoal não docente em projetos e atividades do PAA

Questionários* A Direção cria um clima de confiança (cerca de 30% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* O nível de circulação da informação entre a Direção e o pessoal não docente é bom (cerca de 45% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* Conheço o Regulamento Interno do Agrupamento (cerca de 30% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* O jardim-de-infância proporciona boas condições de trabalho (cerca de 35% do pessoal não docente do Pré-Escolar)
* Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* Gosto da escola e pretendo continuar a trabalhar nela (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O pessoal não docente participa nos trabalhos dos órgãos e estruturas que integram (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* Sou chamado a avaliar o funcionamento dos serviços e funções da minha área de responsabilidade (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A Direção cria um clima de confiança (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O nível de circulação da informação entre a Direção e o pessoal não docente é bom (cerca de 35% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* Gosto da escola e pretendo continuar a trabalhar nela (cerca de 70% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O pessoal não docente participa nos trabalhos dos órgãos e estruturas que integram (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* Há uma boa relação entre o pessoal não docente e o pessoal docente (cerca de 25% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* Sinto-me apoiado e respeitado (cerca de 30% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* Gosto da escola e pretendo continuar a trabalhar nela (cerca de 35% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
 | **Resultados relativos às Pessoas** |  |
| Grelha de Autoavaliação* Instituir a semana da escola

Questionários* O agrupamento participa em iniciativas de âmbito europeu (cerca de 50% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* O agrupamento tem boas relações com a sua Junta de Freguesia e com a Autarquia (cerca de 40% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A escola participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* A escola participa em programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O Agrupamento divulga e promove exposições dos trabalhos dos alunos no Agrupamento e no exterior (cerca de 75% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente (cerca de 45% do pessoal docente do 1º Ciclo)
* O agrupamento participa em iniciativas de âmbito europeu (cerca de 25% do pessoal docente do 1º Ciclo)
* O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente (cerca de 30% dos assistentes técnicos dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* O agrupamento promove uma Educação para a saúde e preservação do ambiente (cerca de 25% dos assistentes operacionais dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* O agrupamento participa em iniciativas de âmbito europeu (cerca de 25% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
* O agrupamento tem boas relações com a sua Junta de Freguesia e com a Autarquia (cerca de 50% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos e Secundário)
 | **Impacto na Sociedade** |  |
| Grelha de Autoavaliação* Tornar a comunicação mais eficaz
* Envolvimento de todos na autoavaliação

Questionários* O clima do agrupamento criado pela Direção contribui para o desenvolvimento da autoestima do pessoal não docente do agrupamento.
* O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes (cerca de 25% do pessoal docente do Pré-Escolar)
* O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O clima de Agrupamento criado pela Direção contribui para o desenvolvimento da autoestima do pessoal não docente (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 55% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pelo agrupamento, são eficazes (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O clima de Agrupamento criado pela Direção contribui para o desenvolvimento da autoestima do pessoal não docente (cerca de 60% do pessoal não docente do 1º Ciclo)
* O agrupamento desenvolve processos de autoavaliação para melhorar o seu desempenho (cerca de 30% do pessoal docente do 1º Ciclo)
* O clima de escola criado pela Direção contribui para o desenvolvimento da autoestima do pessoal docente do agrupamento (cerca de 95% do pessoal docente dos 2º e 3º Ciclos e Secundário)
 | **Resultados do Desempenho Chave** |  |

## Matriz de prioritização das Ações de Melhoria

### Enquadramento Estratégico das Ações de Melhoria

Descreva sumariamente o (s) documento (s) estratégicos da escola (Projeto Educativo, Projeto de Intervenção, Plano Anual de Atividades, Projeto Curricular, entre outros)

|  |
| --- |
|  |

### Tabela de prioritização das Ações de Melhoria

Uma das formas de prioritizar as AM consiste em combinar três critérios: impacto, capacidade e satisfação. Deste modo, as ações de melhoria são prioritizadas de acordo com a capacidade da escola em as implementar num determinado período de tempo, bem como na capacidade de mobilizar os recursos necessários, tendo sempre em conta o impacto que cada ação de melhoria irá ter no desempenho da escola e o que poderá contribuir para a melhoria da satisfação da comunidade escolar.

Tabela 4 – Pontuação a usar na prioritização das AM

| Níveis a usar para pontuar cada AM | Nível Baixo (0 pontos) | Nível Médio (3 pontos) | Nível Elevado (5 pontos) |
| --- | --- | --- | --- |
| Impacto | É improvável que tenha impacto em qualquer objetivo da organização ou indicador de desempenho | Terá um impacto em pelo menos um objetivo da organização ou indicadores de desempenho | Terá um impacto significativo em mais do que um objetivo da organização ou indicadores de desempenho |
| Capacidade | Improvável de ser implementada no curto prazo; requer um número significativo de recursos que a organização não possui | É possível implementar no curto prazo; requer um número razoável de recursos | Pode ser implementada no curto prazo; requer recursos que a organização possui ou irá possuir a curto prazo |
| Satisfação | Improvável impacto na satisfação da comunidade escolar | A acção tem impacto indirecto na melhoria da satisfação da comunidade escolar | A acção tem impacto directo na satisfação da comunidade escolar |

Use o quadro seguinte para estabelecer a prioridade das AM, de acordo com os critérios estabelecidos:

Tabela 5 – Prioritização das Ações de Melhoria[[2]](#footnote-2)

| Ação de Melhoria(identificadas na Tabela 3) | Impacto(a) | Capacidade(b) | Satisfação(c) | Pontuação(a x b x c) | Prioridade |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Melhorar a comunicação interna e externa | 5 | 5 | 5 | 125 | 1 |
| Envolver a escola na avaliação interna | 5 | 3 | 3 | 45 | 3 |
| Envolver os pais / encarregados de educação na melhoria dos resultados escolares | 5 | 3 | 3 | 45 | 3 |
| Melhorar/Desenvolver o envolvimento dos alunos, a um nível formal, nas questões relacionadas com o funcionamento do Agrupamento | 3 | 5 | 5 | 75 | 2 |
| Valorizar o desenvolvimento profissional do Pessoal Docente e Pessoal Não Docente | 5 | 5 | 5 | 125 | 1 |
| Promover o trabalho cooperativo entre docentes no âmbito das práticas pedagógico-didáticas  | 5 | 3 | 3 | 45 | 3 |
| Diminuir o número de desistências ao nível do secundário | 5 | 3 | 5 | 75 | 2 |
| Desenvolver a articulação horizontal e vertical do currículo  | 5 | 5 | 3 | 75 | 2 |
| Melhorar os resultados escolares do 4º ano – (Ano I) | 5 | 3 | 5 | 75 | 2 |
| Melhorar a taxa de conclusão (Ensino Secundário) | 5 | 3 | 5 | 75 | 2 |
| Criar/Melhorar as ferramentas de supervisão da prática letiva em sala de aula | 5 | 5 | 5 | 125 | 1 |
| Melhorar a eficácia das medidas de apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem | 5 | 5 | 3 | 75 | 2 |

##

## Visão global do PAM

Preencha, o quadro relativo ao cronograma de atividades:

Tabela 6 – Cronograma do PAM

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Prioridade | AM | Responsável pelo Projeto | Data prevista conclusão | Cronograma temporal da actividade (assinalar com "X") | Estado[[3]](#footnote-3) |
|  |  |  |  | **J** | **F** | **M** | **A** | **M** | **J** | **J** | **A** | **S** | **O** | **N** | **D** |  |
|  | **Melhorar a comunicação interna e externa** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Valorizar o desenvolvimento profissional do Pessoal Docente e Pessoal Não Docente** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Criar/Melhorar as ferramentas de supervisão da prática letiva em sala de aula (FRAMEWORK)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



 Data: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

## Ficha da Ação de Melhoria

A tabela seguinte descreve os campos exigidos para cada AM:

Tabela 7 – Descrição da Ficha da Ação de Melhoria

|  |  |
| --- | --- |
| Título | Descrição |
| Designação da Ação de Melhoria | Título da Ação de Melhoria |
| Coordenador da Ação | Pessoa responsável pela ação |
| Equipa operacional | As pessoas identificadas para desenvolver e implementar a ação |
| Critério dominante da CAF | Critério da CAF onde foi identificada a AM |
| Estado Atual em | Data de revisão da AM |
| Descrição da ação de melhoria | Descrição da AM e lógica subjacente à seleção |
| Objetivo (s) da ação de melhoria |  O que se pretende efectivamente obter com a aplicação da AM |
| Atividades a realizar | Descrição da forma como a AM será implementada, indicando as ações/atividades a realizar neste âmbito |
| Resultado (s) a alcançar | As metas e indicadores de medida utilizados para a implementação da AM |
| 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 AM se deve iniciar e deve estar totalmente concluída |
| Recursos humanos envolvidos | As pessoas necessárias para implementação da AM |
| Custos estimados | Os custos envolvidos na implementação da AM |
| Revisão e avaliação da ação | Os mecanismos/suportes[[4]](#footnote-4) 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 |

1. Indicação da Ação de Melhoria a implementar, que será descrita pormenorizadamente na ficha da ação de melhoria correspondente [↑](#footnote-ref-1)
2. Depois de Preenchida a tabela, deverá ser selecionada na íntegra, ir ao menu “Ferramentas da Tabela” -> “Esquema” seleccionar  e ordenar por “Prioridade” e escolher OK. A tabela fica automaticamente ordenada.

(opção disponível no Microsoft® Office® Word® 2007) [↑](#footnote-ref-2)
3. Utilizar uma cor, de acordo com a legenda. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ex.: questionário, entrevista, relatórios, etc. Em qualquer caso, se possível, anexar uma ficha/grelha de avaliação da AM. [↑](#footnote-ref-4)