

# Plano de Ações de Melhoria Inicial

PAM Inicial  
2021/2022



Outubro de 2021

## 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 utilizada 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

2.4.3. Ficha AM3

O presente **Plano de Ações de Melhoria (PAM)** resulta do **Relatório de Autoavaliação 2019/2021**, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes do próprio Agrupamento. O PAM articula as ações com o **Projeto Educativo de 2020/2022**, o **Relatório de Avaliação Externa emanado da IGEC de 2014/2015**, o **PADDE de 2021/2022** e o **Plano 21 | 23 Escola+**.

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

Este documento, que engloba um conjunto de estratégias cuja principal finalidade é a melhoria do funcionamento e do desempenho do agrupamento, encontrando-se estruturado em três fases de um processo metodológico:

- a) **PAM Inicial**, que consiste no planeamento das ações de melhoria;
- b) **PAM Intermédio**, que contempla a avaliação intermédia e a monitorização das ações de melhoria;
- c) **PAM Final**, que avalia as estratégias implementadas e os resultados alcançados.

Em síntese, este PAM encontra-se adaptado à realidade do Agrupamento, considerando os seus recursos disponíveis, e desenvolvendo-se ao longo do **ano letivo de 2021/2022**.

### 2.1. Identificação das ações de melhoria

No preenchimento desta tabela, foram elencados os aspetos a melhorar, com a indicação da fonte de informação (relatório de autoavaliação e outros documentos identificados na Introdução), associando cada **aspeto a melhorar** a uma **área de melhoria** abrangente e relevante.

A partir das **áreas de melhoria** identificadas, foram formuladas **ações de melhoria**, garantindo que cada área de melhoria estivesse associada a pelo menos uma ação de melhoria.

Fonte	Aspetos a melhorar	Áreas de melhoria	Ações de melhoria
1 Relatório AA 2019/2021	Implementar estratégias eficazes de combate à indisciplina.	Atitudes e Comportamentos	1. Aplicar mais estratégias que adequem as atitudes e os comportamentos dos alunos.
2 Relatório AA 2019/2021	Agir eficazmente perante situações de bullying e proceder à sua divulgação.	Atitudes e Comportamentos	
3 Relatório AA 2019/2021	A escola deverá resolver eficazmente as situações de indisciplina. Cerca de 35% dos pais/encarregados de educação não sabem se a escola resolve bem as situações de indisciplina (melhorar a divulgação da informação).	Atitudes e Comportamentos	
4 Relatório AA 2019/2021	Incentivar mais os alunos a participar em ações e projetos de solidariedade, ambiente e saúde.	Cidadania e Desenvolvimento	2. Desenvolver mais atividades e projetos que pratiquem a Cidadania e Desenvolvimento.
5 Relatório AA 2019/2021	Promover e desenvolver mais atividades e projetos na escola, da iniciativa dos alunos.	Cidadania e Desenvolvimento	
6 Relatório AA 2019/2021	O jardim de infância deverá participar em mais programas de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais.	Cidadania e Desenvolvimento	

7	Relatório AA 2019/2021	A maioria dos alunos não sabe se o SPO está disponível para o atendimento personalizado dos alunos (melhorar a divulgação da informação).	Comunicação e informação	3. Tornar mais eficaz a comunicação interna e externa do agrupamento.
8	Relatório AA 2019/2021	A maioria dos alunos não sabe se o SPO está disponível para o atendimento dos alunos (melhorar a divulgação da informação).	Comunicação e informação	
9	Relatório AA 2019/2021	Melhorar a comunicação com os assistentes operacionais (missão, visão e valores do agrupamento).	Comunicação e Informação	
10	Relatório AA 2019/2021	Dar a conhecer o projeto educativo e o regulamento interno a todos os assistentes operacionais.	Comunicação e Informação	
11	Relatório AA 2019/2021	Cerca de 35% do pessoal docente não sabe se a associação de pais/encarregados de educação é parceira ativa no processo educativo (melhorar a divulgação da informação).	Comunicação e Informação	
12	Relatório AA 2019/2021	Melhorar a eficácia dos meios de comunicação e de circulação da informação.	Comunicação e Informação	
13	Relatório AA 2019/2021	Cerca de 35% dos alunos não sabem se na elaboração do regulamento interno os alunos são ouvidos (melhorar a divulgação da informação).	Comunicação e Informação	
14	Relatório AA 2019/2021	Melhorar a divulgação do plano anual de atividades.	Comunicação e Informação	
15	Relatório AA 2019/2021	Cerca de 35% dos alunos não sabem se o agrupamento atribui aos alunos prémios de mérito e de excelência (melhorar a divulgação da informação).	Comunicação e Informação	
16	Relatório AA 2019/2021	A maioria dos alunos não sabe se a página Web do agrupamento está bem organizada e é apelativa.	Comunicação e Informação	
17	Relatório AA 2019/2021	Cerca de 35% dos pais/encarregados de educação não sabem se o agrupamento promove a excelência dos seus alunos, valorizando os que se destacam pelas suas atitudes de cidadania, resultados académicos, desportivos ou artísticos (melhorar a divulgação da informação).	Comunicação e Informação	

18	Relatório AA 2019/2021	Cerca de 45% dos pais/encarregados de educação não sabem se a escola possui um plano de emergência e se realiza simulacros anualmente (melhorar a divulgação da informação).	Comunicação e Informação
19	Relatório AA 2019/2021	A maioria dos pais/encarregados de educação não sabe se o agrupamento envolve a associação de pais em atividades de natureza educativa (melhorar a divulgação da informação).	Comunicação e Informação
20	Relatório AA 2019/2021	A maioria dos pais/encarregados de educação não sabe se o número de psicólogos é suficiente para assegurar as necessidades do agrupamento (melhorar a divulgação da informação).	Comunicação e Informação
21	Relatório AA 2019/2021	Cerca de 30% dos pais/encarregados de educação não sabem se a associação de pais/encarregados de educação é parceira ativa no processo educativo (melhorar a divulgação da informação).	Comunicação e Informação
22	Relatório AA 2019/2021	A maioria dos pais/encarregados de educação não sabe se os apoios/complementos educativos (psicologia e terapias) oferecidos pelo jardim de infância são adequados (melhorar a divulgação da informação).	Comunicação e Informação
23	Relatório AA 2019/2021	Melhorar a imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida.	Comunicação e Informação
24	Relatório AA 2019/2021	Houve intenção de efetuar o estudo de taxa de ingresso na universidade e taxa de integração no mundo do trabalho, mas o mesmo não foi concretizado. Deverá iniciar-se a construção de um processo de recolha e tratamento de informação.	Comunicação e Informação
25	Relatório AA 2019/2021	Efetuar um diagnóstico das necessidades de aprendizagem à chegada de todos os alunos às escolas do agrupamento, fornecendo a informação ao pessoal docente.	Ensino e Aprendizagem

26	Relatório AA 2019/2021	O plano de turma deverá promover práticas de trabalho/ensino diferenciado, com reflexos positivos no desempenho dos alunos.	Ensino e Aprendizagem
27	Relatório AA 2019/2021	A articulação horizontal do currículo deverá promover a interligação dos conteúdos disciplinares e o sucesso educativo.	Ensino e Aprendizagem
28	Relatório AA 2019/2021	O trabalho da biblioteca escolar deverá ter maior impacto nas atitudes e competências dos alunos, no âmbito da leitura e de outras literacias.	Ensino e Aprendizagem
29	Relatório AA 2019/2021	O trabalho da biblioteca escolar deverá ter maior impacto nas atitudes e competências das crianças.	Ensino e Aprendizagem
30	Relatório AA 2019/2021	Aulas mais motivadoras e dinâmicas.	Ensino e Aprendizagem
31	Relatório AA 2019/2021	O pessoal docente deverá informar os alunos com regularidade sobre os seus progressos nas aprendizagens.	Ensino e Aprendizagem
32	Relatório AA 2019/2021	Aumentar a frequência das visitas de estudo que tenham impacto na aprendizagem dos alunos.	Ensino e Aprendizagem
33	Relatório AA 2019/2021	A biblioteca escolar deverá contribuir para o aluno desenvolver hábitos de trabalho e métodos de estudo progressivamente mais autónomos.	Ensino e Aprendizagem
34	Relatório AA 2019/2021	Os pais/encarregados de educação deverão participar ativamente em tudo o que se relacione com o seu educando, designadamente no que diz respeito às medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão.	Ensino e Aprendizagem
35	Relatório AA 2019/2021	A coadjuvação deverá ter maior impacto nas aprendizagens dos alunos.	Ensino e Aprendizagem
36	Relatório AA 2019/2021	Em algumas disciplinas o professor deve variar as atividades de sala de aula, de acordo com as matérias, para motivar os alunos.	Ensino e Aprendizagem

4. Efetivar e encorajar a aplicação de práticas de intervenção para o sucesso educativo, tornando mais frequente a prática do trabalho colaborativo e da supervisão pedagógica.

37	Relatório IGEC 2014/2015	Implementação de estratégias e medidas de promoção do sucesso escolar que se revelem ainda mais eficazes, na sequência do aprofundamento da análise em torno dos fatores explicativos do insucesso intrínsecos ao ensino e à aprendizagem.	Ensino e Aprendizagem
38	Relatório IGEC 2014/2015	Gestão vertical do currículo, em especial nas áreas do português e da matemática, com vista à concretização de processos educativos sequenciais e à melhoria das aprendizagens e dos resultados.	Ensino e Aprendizagem
39	Relatório IGEC 2014/2015	Generalização de práticas de diferenciação pedagógica que contribuam para um maior sucesso educativo das crianças e alunos.	Ensino e Aprendizagem
40	Relatório AA 2019/2021	O agrupamento deverá oferecer uma maior variedade de atividades e projetos de índole cultural e artística, de educação ambiental e de âmbito desportivo e proceder à sua divulgação.	Ensino e Aprendizagem
41	Relatório AA 2019/2021	É necessário efetivar a observação de aulas entre pares, para que o mesmo seja um processo organizado e promotor do desenvolvimento profissional do pessoal docente e do sucesso escolar.	Ensino e Aprendizagem
42	Relatório AA 2019/2021	Generalizar a supervisão pedagógica no AEPSI.	Ensino e Aprendizagem
43	Relatório IGEC 2014/2015	Generalização da supervisão da atividade letiva em sala de aula enquanto processo formativo orientado para a melhoria das práticas dos docentes e, conseqüentemente, das aprendizagens e dos resultados.	Ensino e Aprendizagem
44	Relatório AA 2019/2021	A direção deverá consignar nos horários do pessoal docente, tempos comuns para operacionalizar e rentabilizar o trabalho colaborativo.	Ensino e Aprendizagem

45	Relatório AA 2019/2021	Deverá existir um plano de formação adequado aos interesses/ necessidades dos assistentes operacionais, com incentivo à formação. A formação realizada ao longo do ano é insuficiente, seriam necessárias mais e variadas ações de formação para os assistentes técnicos.	Formação e Capacitação	5. Aumentar a frequência de ações de formação do pessoal não docente, com vista à atualização e capacitação das competências profissionais.
46	Relatório AA 2019/2021	Deverá existir um plano de formação adequado aos interesses/ necessidades dos assistentes operacionais. É necessária mais formação e de forma planificada, de modo a suprir as várias necessidades dos assistentes técnicos.	Formação e Capacitação	
47	Relatório AA 2019/2021	Maior reconhecimento e valorização do desempenho profissional do pessoal docente.	Gestão e organização	
48	Relatório AA 2019/2021	Maior reconhecimento e valorização do trabalho do pessoal não docente.	Gestão e Organização	
49	Relatório AA 2019/2021	Das reuniões com a coordenadora dos assistentes operacionais deverão resultar estratégias de melhoria.	Organização e Gestão	
50	Relatório AA 2019/2021	A coordenadora dos assistentes operacionais deve dar orientações claras, melhorar a organização do serviço, ter autonomia e iniciativa.	Organização e Gestão	
51	Relatório AA 2019/2021	As assistentes técnicas deverão receber toda a informação necessária para conseguirem organizar e desempenhar melhor as suas funções.	Organização e Gestão	
52	Relatório AA 2019/2021	É necessário que a direção defina, com a coordenadora dos assistentes operacionais, objetivos concretos e claros para a melhoria do desempenho dos assistentes operacionais, os quais devem ser regular e adequadamente transmitidos pela coordenadora.	Organização e Gestão	
53	Relatório AA 2019/2021	O diretor deverá visitar regularmente todos os estabelecimentos de ensino do agrupamento.	Organização e Gestão	

54	Relatório AA 2019/2021	Os critérios de avaliação do pessoal não docente deveriam ser clarificados e discutidos/articulados com o pessoal não docente no início e durante o processo de avaliação, de modo a que este seja mais transparente e justo.	Organização e Gestão
55	Relatório AA 2019/2021	É necessário que a direção reúna mais vezes com os assistentes operacionais/técnicos, de modo a concretizar-se uma transmissão de informação mais eficiente, objetiva e atualizada.	Organização e Gestão
56	Relatório AA 2019/2021	O conselho geral deverá desempenhar um papel mais ativo, contribuindo de forma positiva para o funcionamento da escola.	Organização e Gestão
57	Relatório AA 2019/2021	Deveria haver representação dos alunos do 1.º ciclo e promoverem-se mais assembleias de turma e reuniões de representantes de alunos com a direção.	Organização e Gestão
58	Relatório AA 2019/2021	É necessário, por parte da direção, um maior incentivo à modernização, com definição e aplicação de estratégias concretas de melhoria.	Organização e Gestão
59	Relatório AA 2019/2021	O agrupamento deverá economizar recursos sem diminuir a qualidade do serviço.	Organização e Gestão
60	Relatório AA 2019/2021	A coordenadora técnica deverá melhorar a gestão do serviço.	Organização e Gestão
61	Relatório AA 2019/2021	Deverá ser exigido ao chefe dos assistentes operacionais o cumprimento das funções inerentes ao seu cargo. Por seu lado, o chefe deverá ter iniciativa de chefia efetiva, incentivos e formação para o correto desempenho do cargo. Maior disponibilidade da coordenadora para a resolução dos problemas do pessoal não docente.	Organização e Gestão
62	Relatório AA 2019/2021	Maior disponibilidade da coordenadora técnica para a resolução dos problemas do pessoal não docente.	Organização e Gestão
63	Relatório AA 2019/2021	A Coordenadora dos assistentes operacionais deveria dar informações mais concretas, eventualmente em reuniões periódicas, de forma a melhor organizar as tarefas das assistentes operacionais.	Organização e Gestão

6. Operacionalizar estratégias de melhoria da organização e gestão do agrupamento, com destaque para o desempenho do pessoal não docente, a organização do seu serviço, a sua autonomia e valorização pessoal e profissional.

64	Relatório AA 2019/2021	A direção deverá definir objetivos adequados para o desempenho dos assistentes técnicos.	Organização e Gestão
65	Relatório AA 2019/2021	Maior colaboração dos assistentes operacionais na apresentação de propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade.	Organização e Gestão
66	Relatório AA 2019/2021	A direção deverá analisar mais regularmente as necessidades atuais e futuras do pessoal não docente, tendo em conta as suas expectativas e definir estratégias de melhoria.	Organização e Gestão
67	Relatório AA 2019/2021	A direção deverá prestar mais atenção às necessidades dos funcionários com deficiências ou incapacidades e definir efetivas estratégias de integração e melhoria.	Organização e Gestão
68	Relatório AA 2019/2021	Na distribuição do serviço e na definição dos horários, a direção deverá aplicar critérios claros, estimulando a melhoria do trabalho desenvolvido.	Organização e Gestão
69	Relatório AA 2019/2021	Promover uma gestão concertada dos funcionários, centrada nas pessoas e nas suas competências profissionais, contribuindo para uma maior eficácia no exercício das suas funções.	Organização e Gestão
70	Relatório AA 2019/2021	Gerir de forma mais eficaz os serviços de apoio (biblioteca, serviços de administração escolar, bar, atendimento aos pais/encarregados de educação, reprografia, etc.).	Organização e Gestão
71	Relatório AA 2019/2021	É necessário que, em articulação com as coordenadoras do(a)s assistentes operacionais/técnicas, se proceda à necessária identificação dos processos determinantes para a qualidade dos resultados do agrupamento e que os mesmos sejam implementados de forma efetiva.	Organização e Gestão

72	Relatório AA 2019/2021	É necessário que as coordenadoras do(a)s assistentes operacionais/técnicas e o(a)s próprio(a)s assistentes operacionais/técnicas participem de forma mais ativa na indicação de propostas/sugestões que melhorem os serviços prestados à comunidade educativa. Implementar medidas, propostas pelo pessoal não docente, que melhorem os serviços prestados à comunidade.	Organização e Gestão	
73	Relatório AA 2019/2021	Os assistentes operacionais deverão introduzir melhorias no seu trabalho que permitam aumentar a satisfação dos alunos e dos pais/encarregados de educação.	Organização e Gestão	
74	Relatório AA 2019/2021	O pessoal não docente deverá participar na construção das decisões sobre o projeto educativo, o plano anual de atividades e o regulamento interno.	Organização e Gestão	
75	Relatório AA 2019/2021	O agrupamento deverá melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos.	Organização e Gestão	
76	Relatório AA 2019/2021	Promover relações com entidades locais, incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento e proceder à sua divulgação.	Parcerias e Entidades	7. Estabelecer mais parcerias e colaborações com entidades.
77	Relatório AA 2019/2021	Estabelecer mais parcerias que potenciem os recursos e as respostas educativas adequadas às necessidades de crianças e alunos e proceder à sua divulgação	Parcerias e Entidades	
78	Relatório AA 2019/2021	Colaborar no processo de redução e reciclagem dos desperdícios/Maior incentivo à redução e reciclagem dos desperdícios (colaboração da autarquia).	Parcerias e Entidades	
79	Relatório AA 2019/2021	O agrupamento deverá estabelecer mais formas de colaboração com as diferentes instituições representativas da comunidade envolvente e projetos nacionais e internacionais, no sentido de construir respostas conjuntas para o desenvolvimento da ação educativa.	Parcerias e Entidades	
80	Relatório AA 2019/2021	Aumentar o número de assistentes técnicos e operacionais.	Recursos Humanos	

81	Relatório AA 2019/2021	Apesar de solicitado pela direção à tutela um maior número de assistentes operacionais, os mesmos continuam a revelar-se insuficientes, atendendo à dimensão do agrupamento. Aumentar o número de técnicos e assistentes operacionais.	Recursos Humanos	8. Dotar as várias escolas do agrupamento com os recursos humanos necessários ao seu adequado funcionamento.
82	Relatório AA 2019/2021	Aumentar o número de psicólogos.	Recursos Humanos	
83	Relatório AA 2019/2021	Dotar as escolas do 1.º CEB com mais recursos.	Recursos Humanos	
84	Relatório AA 2019/2021	Adquirir mais equipamentos/materiais necessários para um bom desempenho do pessoal não docente.	Recursos Materiais	9. Equipar as várias escolas do agrupamento com os recursos materiais necessários ao seu adequado funcionamento.
85	Relatório AA 2019/2021	Há jardins de infância que não têm computador na sala, logo têm de ser equipadas. Não há hardware suficiente para ser usado pelos alunos. Assistência técnica insuficiente.	Recursos Materiais	
86	Relatório AA 2019/2021	Melhorar a qualidade das refeições servidas na escola. As ações estão a ser implementadas e seguir-se-á a sua avaliação.	Recursos Materiais	
87	Relatório AA 2019/2021	Adquirir mais material didático para o bom funcionamento dos cursos/departamentos/grupos.	Recursos Materiais	
88	Relatório AA 2019/2021	Manutenção, atualização e substituição dos recursos tecnológicos existentes/ aquisição de novos. As ações estão a ser implementadas e seguir-se-á a sua avaliação.	Recursos Materiais	

**Tabela 1 – Identificação das ações de melhoria**

## 2.2. Matriz de priorização das ações de melhoria

A priorização das ações de melhoria baseou-se na aplicação do modelo CAF e da matriz GUT (Gravidade; Urgência; Tendência). Esta, consiste em combinar quatro critérios: urgência, capacidade, tendência e satisfação. Deste modo, as ações foram ordenadas 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** de progressão/regressão da ação de melhoria; 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 utilizada na priorização das ações de melhoria

No quadro seguinte pontuam-se as ações de melhoria, de acordo com os critérios estabelecidos.

Ação de melhoria	Urgência	Capacidade	Tendência	Satisfação	Pontuação	Prioridade
1 Operacionalizar estratégias de melhoria da organização e gestão do agrupamento, com destaque para o desempenho do pessoal não docente, a organização do seu serviço, a sua autonomia e valorização pessoal e profissional.	5	5	5	5	625	1
2 Efetivar e encorajar a aplicação de práticas de intervenção para o sucesso educativo, tornando mais frequente a prática do trabalho colaborativo e da supervisão pedagógica.	5	3	3	5	225	2

3	Aplicar mais estratégias que adequem as atitudes e os comportamentos dos alunos.	3	3	3	5	135	3
4	Tornar mais eficaz a comunicação interna e externa do agrupamento.*	3	3	3	3	81	4
5	Equipar as várias escolas do agrupamento com os recursos materiais necessários ao seu adequado funcionamento.	3	3	3	3	81	5
6	Aumentar a frequência de ações de formação do pessoal não docente, com vista à atualização e capacitação das competências profissionais.	3	0	3	3	0	
7	Desenvolver mais atividades e projetos que pratiquem a Cidadania e Desenvolvimento.	0	3	0	3	0	
8	Estabelecer mais parcerias e colaborações com entidades.	0	3	0	3	0	
9	Dotar as várias escolas do agrupamento com os recursos humanos necessários ao seu adequado funcionamento.	5	0	3	5	0	

Tabela 3 – Priorização das ações de melhoria

\* A EAA reconheceu a importância da AM mas considerou que este objetivo pode ser alcançado através de estratégias pontuais de melhoria, podendo integrar o PAM.

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

Ação de melhoria
Operacionalizar estratégias de melhoria da organização e gestão do agrupamento, com destaque para o desempenho do pessoal não docente, a organização do seu serviço, a sua autonomia e valorização pessoal e profissional
Efetivar e encorajar a aplicação de práticas de intervenção para o sucesso educativo, tornando mais frequente a prática do trabalho colaborativo e da supervisão pedagógica
Aplicar mais estratégias que adequem as atitudes e os comportamentos dos alunos

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	Domínios da Avaliação Externa	Critérios da CAF Educação
Operacionalizar estratégias de melhoria da organização e gestão do agrupamento, com destaque para o desempenho do pessoal não docente, a organização do seu serviço, a sua autonomia e valorização pessoal e profissional	Liderança e gestão	Transversal
Efetivar e encorajar a aplicação de práticas de intervenção para o sucesso educativo, tornando mais frequente a prática do trabalho colaborativo e da supervisão pedagógica	Prestação do serviço educativo e Resultados	5, 6 e 9
Aplicar mais estratégias que adequem as atitudes e os comportamentos dos alunos	Prestação do serviço educativo e Resultados	5 e 6

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
Operacionalizar estratégias de melhoria da organização e gestão do agrupamento, com destaque para o desempenho do pessoal não docente, a organização do seu serviço, a sua autonomia e valorização pessoal e profissional

Coordenadores da Equipa Operacional	Elementos da Equipa Operacional
Manuela Bento (Coordenadora do Observatório de Qualidade e da Equipa de Autoavaliação do AEPSI; Coordenadora de CD-3.º ciclo; Docente de GEO) Sandra Francisco (Subcoordenadora de DT-2.º ciclo; Docente de HGP) Vítor Carola (Presidente do Conselho Geral; Docente de HST)	Eugénia Antunes (Assistente Técnica)
	Delminda Vaz (Assistente Operacional)
	Fátima Polido (Assistente Operacional)
	Isabel Cunha (Docente de FRA)
	Margarida Coutinho (Assistente Técnica)
	Nazaré Lopes (Assistente Operacional)
	Paula Bazenga (Docente de Educação Especial)
	Paulo Matos (Coordenador do Dep. EF; Docente de EF)
	Teresa Teixeira (Docente do Pré-Escolar)

Estado atual	
Data	Estado
outubro de 2021	AM por iniciar

Identificação dos principais aspetos a melhorar ("Identificação AM")
Comunicação / articulação entre a direção e os vários setores do pessoal não docente.
Formação contínua do pessoal não docente.
Maior reconhecimento e valorização do trabalho do pessoal não docente.
As assistentes técnicas e as assistentes operacionais deverão receber toda a informação necessária para conseguirem organizar e desempenhar melhor as suas funções.
Deverá ser exigido ao chefe dos assistentes operacionais/assistentes técnicas o cumprimento das funções inerentes ao seu cargo. Por seu lado, o chefe deverá ter iniciativa de chefia efetiva, incentivos e formação para o correto desempenho do cargo. Maior disponibilidade dos chefes para a resolução dos problemas do pessoal não docente.
Os critérios de avaliação do pessoal não docente deverão ser clarificados e discutidos/articulados com o mesmo, utilizando uma linguagem mais perceptível.
Modernização/atualização dos materiais e equipamentos necessários ao desempenho das funções inerentes ao pessoal não docente.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
OO (objetivo operacional) 3: Desenvolver com eficácia mecanismos de gestão interna da informação.
OO 2.2: Reforçar a formação para o pessoal docente e não docente.
OO 2.1: Motivar os docentes e não docentes, contribuindo para a sua satisfação profissional.
OO 2: Otimizar o desempenho das funções de coordenação das lideranças intermédias.
OO 1.1: Estabelecer os princípios orientadores da organização.
Objetivo do PADDE: Melhorar as competências digitais dos docentes e não docentes.

Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Comunicação atempada das informações a toda a comunidade escolar, com recurso a meios de divulgação digital e /ou criação de um grupo de WhatsApp (ESTRATÉGIA DA AM - COMUNICAÇÃO).	Pelo menos 1 registo digital mensal.	Meio digital de divulgação: placard interativo/outro.

Formação específica nas áreas de maior necessidade do pessoal não docente, nomeadamente na área dos primeiros socorros - ataques de pânico/ansiedade (assistentes operacionais); formação em excel/word e formação específica nos vários programas informáticos utilizados na secretaria (assistentes técnicas).	1 Ação de formação anual.	Mais de 85% de participação. Certificados de formação/presença.
Reuniões entre as lideranças e o universo que representam, para que se sintam envolvidos e corresponsáveis com o desenvolvimento do PE e a partilha de boas práticas.	1 Reunião mensal.	Atas das reuniões.
Divulgação de um memorando mensal, dirigido ao pessoal não docente, com informações transmitidas em reunião de Conselho Pedagógico.	1 Memorando mensal.	Memorandos.
Reunião de todo o pessoal não docente com o diretor.	1 Reunião por período.	Ata da reunião.
Solicitação à autarquia de verbas que financiem equipamentos necessários e adequados, de preferência mecânicos (8 máquinas de limpeza do chão, eficazes e funcionais, 8 aspiradores, 2 sopradores de folhas de jardim), para uma maior eficácia da limpeza dos espaços escolares interiores e exteriores, com menor esforço na execução das tarefas.	Pelo menos 1 equipamento anual por escola.	N.º de equipamentos recebidos.

<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)
A informação é lida por todos.	Falta de recursos tecnológicos ou outros.
Oferta de ações de formação.	Não haver formações nas áreas prioritárias.
Disponibilidade mensal para reunião entre todos os elementos.	Incompatibilidade de horários.
Acesso a toda a informação.	A informação não chegar atempadamente a todos.
Disponibilidade para reunião entre o diretor e o pessoal não docente.	A falta de disponibilidade de um número considerável de elementos representativos.
Disponibilidade de verbas da autarquia para a aquisição de equipamentos.	Falta de verbas da autarquia para a aquisição de equipamentos.

<b>Data de início</b>	<b>Data de conclusão</b>
outubro de 2021	julho de 2022

<b>Elementos da comunidade educativa envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
Direção, Chefias, PND, PD	Sem custos

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Reuniões da equipa operacional.	Final de cada período letivo.
Atividades realizadas e documentos elaborados.	No final de cada período letivo.
Inquérito de satisfação ao pessoal não docente.	Final do ano letivo.

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

#### 2.4.2. Ação de Melhoria 2

Designação da ação de melhoria
Efetivar e encorajar a aplicação de práticas de intervenção para o sucesso educativo, tornando mais frequente a prática do trabalho colaborativo e da supervisão pedagógica

Coordenadores da Equipa Operacional	Elementos da Equipa Operacional
Manuela Bento (Coordenadora do Observatório de Qualidade e da Equipa de Autoavaliação do AEPSI; Coordenadora de CD-3.º ciclo; Docente de GEO) Sandra Francisco (Subcoordenadora de DT-2.º ciclo; Docente de HGP) Vítor Carola (Presidente do Conselho Geral; Docente de HST)	Arinda Rodrigues (Coordenadora de Projetos; Docente de GEO)
	Filomena Branco (Docente de POR)
	Joaquina Oliveira (Coordenadora do Dep. EXP; Docente de EV)
	Luísa Santos (Coordenadora do Dep. CSH; Docente de GEO)
	Manuela Lourenço (Docente do 1.º ciclo)
	Mariana Ferro (Aluna, Presidente da Associação de Estudantes)
	Rui Fazenda (Coordenador do Clube da Robótica; Coordenador do projeto Erasmus+; Docente de FQ)
	Sónia Machado (Coordenadora da estatística dos resultados escolares; Docente de MAT)

Estado atual	
Data	Estado
outubro de 2021	AM por iniciar

Identificação dos principais aspetos a melhorar ("Identificação AM")

A articulação horizontal do currículo deverá promover a interligação dos conteúdos disciplinares e o sucesso educativo.
A biblioteca escolar deverá contribuir para o aluno desenvolver hábitos de trabalho e métodos de estudo progressivamente mais autónomos.
Os pais/encarregados de educação deverão participar ativamente em tudo o que se relacione com o seu educando, designadamente no que diz respeito às medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão.
Generalização de práticas de diferenciação pedagógica que contribuam para um maior sucesso educativo das crianças e alunos.
Necessidade em efetivar a observação de aulas entre pares, como um processo organizado e promotor do desenvolvimento profissional do pessoal docente e do sucesso escolar.

<b>Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria</b>
Eixo 1: Liderança e visão estratégica. OE (Objetivo Estratégico) 5: Promover a integração externa do agrupamento.
Eixo 2: Prestação de serviço educativo. OE 1: Fomentar práticas de trabalho colaborativo e cooperativo.
OE 2: Impulsionar a supervisão da prática pedagógica.
OE 3: Desenvolver processos de articulação curricular.
OE 4: Fomentar a partilha de saberes/conhecimentos.
OE 5: Fomentar práticas de diferenciação pedagógica e de inclusão.
OE 6: Incentivar a inovação pedagógica.
OE 10: Promover as Bibliotecas Escolares como meios de desenvolvimento do currículo.
Eixo 3: Resultados académicos. OE 1: Melhorar os resultados escolares.

<b>Metas gerais (metas de sucesso/impacto)</b>
Manter os resultados escolares por disciplina e ano de escolaridade ou aumentar em 0,1% os resultados escolares nas disciplinas que apresentam uma taxa de sucesso inferior a 90%.
Aumentar em 0,1% a qualidade do sucesso por disciplina e em cada ano de escolaridade (classificações equivalentes a Bom e Muito Bom).
Aumentar em 0,1% o sucesso pleno.

<b>Atividades/Estratégias</b>	<b>Metas de execução</b>	<b>Evidências</b>
-------------------------------	--------------------------	-------------------

Definição de um horário na biblioteca, onde sejam promovidas atividades no âmbito do desenvolvimento de hábitos de trabalho e métodos de estudo junto dos alunos (opcional para o aluno).	Pelo menos 1 tempo letivo por dia/ semanal (1.º ciclo).	Registo das presenças e das atividades desenvolvidas com os alunos.
Dinamização por parte da APEE de encontros com os representantes dos pais e EE de cada turma, para darem sugestões no sentido de melhorar a vida escolar dos alunos, nomeadamente no que respeita a medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão, depois de auscultados os restantes pais e EE.	Pelo menos 1 encontro por período.	Registo das presenças dos pais e EE e resumo das sugestões apresentadas em cada encontro.
Realização de ações de formação de professores, no âmbito da diferenciação pedagógica, munindo-os de ferramentas que contribuam para inovar em contexto de sala de aula.	Pelo menos 1 ação de formação, por ano, por grupo disciplinar, no âmbito da diferenciação pedagógica.	Registos relativos às ações realizadas.
Troca de experiências e de informação no seio de projetos e ações de formação internas.	Partilha de uma experiência por, pelo menos, 50% dos professores.	Memorando dos projetos.
Partilha de instrumentos de trabalho no seio dos conselhos de turma e grupos de disciplinares/ grupos de ano (1.º ciclo).	Utilização de pelo menos 1 instrumento partilhado, em todas as turmas do mesmo ano de escolaridade.	Atas de conselhos de turma/ de grupos disciplinares /grupos de ano (1.º ciclo).
Inclusão de recursos educativos digitais nas planificações das diferentes disciplinas.	Registo de, pelo menos, 1 sumário com referência a 1 recurso educativo digital.	Registo no INOVAR (sumários).
Utilização da tutoria para incrementar o envolvimento dos alunos no seu processo de aprendizagem, através de atividades educativas.	Atribuição deste benefício a pelo menos 90% dos alunos sinalizados.	Relatórios das tutorias.
Seleção/priorização de conteúdos transversais aos diferentes grupos disciplinares que sustentam as aprendizagens presentes e futuras dos alunos, no âmbito da articulação horizontal.	Identificação de, pelo menos, 1 registo anual em ata de conselho de turma/grupo de ano (1.º ciclo). Planificação de, pelo menos, um DAC anual por turma/grupo de ano (1.º ciclo).	Atas de conselho de turma/ grupo de ano (1.º ciclo).
(Re)implementação da supervisão pedagógica colaborativa, desenvolvida entre pares pedagógicos de docentes de cada conselho de turma / conselho de docentes, promovendo a articulação horizontal, sustentada na definição e experimentação de estratégias de ensino e aprendizagem criativas, ativas e promotoras do sucesso.	Concretização da supervisão pedagógica colaborativa entre, pelo menos, 50% dos docentes.	Registo no INOVAR (sumários). Registo nos documentos de suporte à supervisão pedagógica colaborativa.

Fatores de sucesso (condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos)	Constrangimentos (condições que podem influenciar negativamente a concretização dos objetivos)
Disponibilidade dos docentes para trabalhar colaborativamente.	Falta de horário compatível para o trabalho colaborativo.

Disponibilidade e colaboração entre a direção e as chefias intermédias e entre estas e o restante pessoal docente.	Constrangimentos associados à condição pandémica.
Oferta do complemento educativo da tutoria.	Falta de docentes para assegurar a tutoria.

Data de início	Data de conclusão
outubro de 2021	julho de 2022

Elementos da comunidade educativa envolvidos	Custos estimados
Direção, CP, Coordenadores de departamento, Coordenadores de grupo de recrutamento, PD, Biblioteca Escolar, APEE, Pais e EE, Alunos.	Sem custos.

Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional	
Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Reuniões de acompanhamento e monitorização.	Final de cada período letivo.
Levantamento de dados a partir de registos de presenças, resumos de encontros/reuniões.	Final de cada período letivo.
Questionários no âmbito do observatório pedagógico.	Final do ano letivo.

### 2.4. Fichas das ações de melhoria

#### 2.4.3. Ação de Melhoria 3

Designação da ação de melhoria	
Aplicar mais estratégias que adequem as atitudes e os comportamentos dos alunos	
Coordenadores da Equipa Operacional	Elementos da Equipa Operacional
Manuela Bento (Coordenadora do Observatório de Qualidade e da Equipa de Autoavaliação do AEPSI; Coordenadora de CD-3.º ciclo; Docente de GEO) Sandra Francisco (Subcoordenadora de DT-2.º ciclo; Docente de HGP) Vítor Carola (Presidente do Conselho Geral; Docente de HST)	Anabela Felizardo (Presidente da APEE-AEPSI)
	Augusta Santos (Coordenadora do GA; Coordenadora do Apoio Tutorial Específico; Docente de ING)
	Catarina Fernandes (Aluna; Membro da Associação de Estudantes)
	Célia Almeida (DT, Docente de MAT)
	Cristina Martins (Psicóloga)
	Olga Figueiredo (Coordenadora do Dep. de Educação Especial)
	Manuela Polido (Assistente Operacional)
	Mário Cavaleiro (Coordenador de DT-3.º ciclo; Docente de CN/BIO)
Estado atual	
Data	Estado
outubro de 2021	AM por iniciar
Identificação dos principais aspetos a melhorar ("Identificação AM")	

Melhorar a comunicação, na comunidade escolar, relativamente a situações de indisciplina.
Inovar os meios de resolução das dificuldades de diálogo sentidas pelos alunos.
Promover uma atuação concertada de todos os intervenientes educativos no sentido de garantir um ambiente previsível, positivo, seguro e consistente.
Reforçar a comunicação entre o DT e os alunos.
Maior envolvimento e entajuda entre o pessoal docente e não docente, na gestão de conflitos entre alunos.

Objetivos do Projeto Educativo que se integram na ação de melhoria
Eixo 2 - Prestação de serviço educativo:
OE (Objetivo Estratégico) 7: Educar para a cidadania.
OE 8: Combater a indisciplina.
OO (Objetivo Operacional) 8: Prevenir a indisciplina e a ocorrência de comportamentos desviantes.

Meta geral (meta de sucesso/impacto)
Reduzir o número de ocorrências disciplinares em 10%.

Atividades/Estratégias	Metas de execução	Evidências
Definição de comportamentos positivos a adotar pelos alunos nos diferentes espaços da escola, a serem divulgados através de cartazes construídos pelos mesmos.	80% dos alunos conhecem as regras definidas.	Questionários.
Criação da figura do Provedor do Aluno - professor junto do qual o aluno possa conversar.	Até 5% dos alunos do AEPSI recorrem a este provedor.	Registo do professor.
Criação da caixa de correio - <i>Just to Talk</i> , para pedir auxílio a um professor.	Até 5% dos alunos do AEPSI recorrem a esta caixa.	Registo da caixa.
Sessões de apoio aos pais/EE dos alunos sinalizados, para promoção de atitudes e comportamentos positivos.	Participação de, pelo menos, 20% dos pais/EE dos alunos sinalizados.	Registo de presenças.

Formação aos docentes e não docentes sobre implementação de atividades de promoção de relacionamento interpessoal (tutorias, mentorias...).	Realização de, pelo menos, 1 ação anual para cada um dos grupos.	Registo de presenças e questionários de satisfação.
Formação aos docentes, no âmbito do programa de alunos INOVAR, de modo a dotar o DT de informações sobre o comportamento/attitudes dos alunos.	Realização de, pelo menos, 1 ação anual.	Registo de presenças e questionários.
Divulgação dos espaços de apoio informais para alunos (GAA, provedor do aluno, caixa de correio - <i>Just to Talk</i> , PES, Desporto Escolar, Psicologia, Horta Mandala, ...).	Até final do mês de novembro.	Questionários.
Utilização do tempo de DT-ET para a promoção de atitudes e comportamentos positivos.	Utilização, de pelo menos, 75% destes tempos letivos.	Registo de presenças e questionários.
Sensibilização, por parte da direção, para a necessidade de entreaajuda, partilha de boas práticas e ações conjuntas entre o pessoal docente e o não docente, com vista a adequar e a otimizar a ação destes últimos perante os alunos, promovendo atitudes e comportamentos adequados. Esta sensibilização será efetuada nas reuniões de DT, com a presença de um representante dos Assistentes Operacionais.	2 reuniões anuais.	Atas das reuniões.

<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)
Professor do GAA afeto à função do Provedor do Aluno.	Situações esporádicas de incompatibilidade de tarefas do docente.
Implementação, no presente ano letivo, da hora de DT-ET.	Não se aplica.
Disponibilidade de docentes/técnicos do AEPSI para promover formações nas áreas específicas.	Falta de disponibilidade de formadores nas áreas específicas.
Disponibilidade conjunta do pessoal docente e não docente para a partilha de boas práticas e intervenção de ação conjunta na resolução de conflitos com os alunos.	Falta de disponibilidade conjunta do pessoal docente e não docente para a partilha de boas práticas e intervenção de ação conjunta na resolução de conflitos com os alunos.

<b>Data de início</b>	<b>Data de conclusão</b>
outubro de 2021	julho de 2022

<b>Elementos da comunidade educativa envolvidos</b>	<b>Custos estimados</b>
Docentes, Direção, Alunos, Pais/EE, PND, Técnicos.	Sem custos.

**Revisão e avaliação da ação pela Equipa Operacional**

Instrumentos/mecanismos de monitorização	Datas para a monitorização
Reuniões de acompanhamento e monitorização.	Final de cada período letivo.
Questionários no âmbito do observatório pedagógico.	Final do ano letivo.