



PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO DO AGRUPAMENTO

Ano Letivo 2015/2016

PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA¹

Introdução

Este documento, intitulado Plano de Ações de Melhoria (PAM), assume o objetivo de servir de suporte à tomada de decisão estratégica e à implementação de ações de melhoria no Agrupamento de Escolas de Castro Verde no sentido de colmatar algumas das lacunas detetadas. Apresenta as ações de melhoria que a equipa de autoavaliação – tendo por base as evidências plasmadas nos relatórios de autoavaliação do agrupamento (de julho de 2015) e de avaliação externa (de fevereiro de 2015) e os princípios, metas e estratégias definidos no Projeto Educativo (PE) – entendeu como atividades fundamentais (dentro das exequíveis, em função dos recursos disponíveis e dos diferentes ritmos de trabalho) para o bom desempenho das pessoas e da própria organização escolar.

O PAM encontra-se estruturado em 6 partes fundamentais, as quais, para além da presente introdução e das considerações finais, incidem nos seguintes capítulos:

Capítulo	Descrição
1. Identificação das ações de melhoria	Identificação dos aspetos a melhorar e listagem das ações de melhoria relevantes, agregadas por áreas
2. Priorização das ações de melhoria	Critérios de priorização das ações de melhoria e tabela com a pontuação e priorização das ações de melhoria
3. Visão global do PAM	Quadro geral com um cronograma das ações do PAM
4. Fichas das ações de melhoria	Fichas com a planificação de cada uma das ações de melhoria, com indicação da equipa responsável pela sua implementação e respetivo coordenador.

Espera-se que, no seu conjunto, as ações propostas permitam caminhar no sentido de uma melhoria contínua, em harmonia com as orientações estratégicas estabelecidas no PE para o funcionamento e o desenvolvimento do agrupamento. Não se ambiciona resolver todos os problemas simultaneamente, mas sim priorizar as ações consideradas a base para que a nossa realidade se possa transformar na perspetiva de uma melhoria organizacional sustentada.

¹ Documento redigido pela equipa de autoavaliação do agrupamento, constituída pelas docentes Adelina Mestre, Alzira Freire, Antónia Espírito Santo, Bárbara Martins, Lucinda Simões, Madalena Coelho, Sónia Gomes (coordenadora).

1. Identificação das ações de melhoria

No quadro que se segue, identificamos, por área avaliada, os aspetos a melhorar referenciados nos relatórios de avaliação externa e de autoavaliação bem como as ações de melhoria que consideramos relevantes, tendo em conta os dados e as orientações dos documentos estratégicos do agrupamento.

Áreas	Aspetos a melhorar	Ações de melhoria
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - As taxas de sucesso (transição e conclusão sem níveis negativos) - A avaliação do aproveitamento, comportamento e assiduidade das turmas, pela inexistência de descritores que orientem a atribuição de menções 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar os mecanismos de reconhecimento e valorização do esforço e do mérito pessoal e coletivo dos alunos - Estabelecer escalas e descritores comuns para a atribuição de menções na avaliação do aproveitamento, comportamento e assiduidade das turmas
Prestação do serviço educativo	<ul style="list-style-type: none"> - A articulação curricular nos planos vertical e horizontal - A promoção do trabalho colaborativo entre docentes da mesma área disciplinar e das diferentes áreas e departamentos - A diferenciação pedagógica e a individualização do ensino, através de uma articulação mais efetiva entre os docentes das turmas e dos apoios educativos e de um trabalho mais atinente às necessidades e aos diferentes ritmos de aprendizagem dos alunos - A supervisão da prática letiva em sala de aula, enquanto mecanismo de desenvolvimento profissional dos docentes e de melhoria do ensino - A regulamentação do funcionamento dos apoios 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a articulação curricular horizontal e vertical com o intuito de promover a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares - Melhorar a qualidade dos mecanismos de diferenciação pedagógica e individualização do ensino - Criar mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula como processo de desenvolvimento profissional dos docentes e de melhoria da qualidade do ensino - Reorganizar o funcionamento dos apoios/salas de estudo

Áreas	Aspetos a melhorar	Ações de melhoria
Liderança e gestão	<ul style="list-style-type: none"> - A construção/requalificação de instalações e equipamentos específicos, que permitam, entre outros, o conforto das salas de aula - A limpeza da escola - A articulação entre os diferentes órgãos e estruturas, com utilização de documentos de registo comuns e à adoção de procedimentos e intervenções concertadas - A identificação e datação dos documentos - A generalização do sistema de avaliação de parcerias, centrado nas perspetivas da entidade parceira e do agrupamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Requalificar espaços e equipamentos dos diferentes estabelecimentos de ensino do agrupamento - Melhorar a limpeza e a higiene dos espaços do agrupamento - Melhorar a articulação entre os diferentes órgãos e estruturas do agrupamento, promovendo a uniformização de documentos e procedimentos - Melhorar a comunicação interna - Melhorar o sistema de avaliação de parcerias

2. Priorização das ações de melhoria

Com o intuito de ordenar as ações de melhoria identificadas no capítulo anterior, optámos por recorrer, à semelhança do que é feito em outras escolas, à conjugação dos critérios da CAF 2013 (**impacto** no desempenho organizacional; **capacidade** de implementação em termos de tempo, recursos e autonomia; e impacto na **satisfação** da comunidade escolar) e da matriz GUT (**gravidade** do problema que conduz à ação; **urgência** da sua implementação; e **tendência** do problema piorar com rapidez ou de forma lenta), obtendo a seguinte matriz de priorização:

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

Aplicados os critérios definidos a cada ação de melhoria, obtivemos os resultados explicitados na seguinte tabela:

Ação de melhoria	Pontuação					Prioridade
	Tendência (a)	Urgência (b)	Capacidade (c)	Satisfação (d)	Total (a x b x c x d)	
Melhorar a articulação entre os diferentes órgãos e estruturas do agrupamento, promovendo a uniformização de documentos e procedimentos	3	5	5	5	375	1
Melhorar a articulação curricular horizontal e vertical com o intuito de promover a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares	3	5	5	5	375	2
Reorganizar o funcionamento dos apoios/salas de estudo	3	5	5	5	375	3
Melhorar a comunicação interna	3	5	5	5	375	4
Melhorar a qualidade dos mecanismos de diferenciação pedagógica e individualização do ensino	3	5	3	5	225	5
Estabelecer escalas e descritores comuns para a atribuição de menções na avaliação do aproveitamento, comportamento e assiduidade das turmas	3	3	5	5	225	6
Melhorar a limpeza e a higiene dos espaços do agrupamento	3	3	5	5	225	7
Criar mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula como processo de desenvolvimento profissional dos docentes e de melhoria da qualidade do ensino	3	3	3	3	81	8
Requalificar espaços e equipamentos dos diferentes estabelecimentos de ensino do agrupamento	5	5	0	5	0	9
Reforçar os mecanismos de reconhecimento e valorização do esforço e do mérito pessoal e coletivo dos alunos	0	0	5	3	0	10
Melhorar o sistema de avaliação de parcerias	0	0	3	3	0	11

3. Visão global do PAM

Tendo em conta as ações definidas, apresenta-se, de seguida, um quadro-resumo das mesmas com o objetivo de proporcionar uma visão geral e sincronizada das melhorias que se pretendem implementar.

Ações de melhoria		Coordenador da ação	Cronograma de execução da ação													
			Jul 16	Ago 16	Set 16	Out 16	...	Jun 17	Jul 17	Ago 17	Set 17	...	Jun 18	Jul 18		
1	Melhorar a articulação entre os diferentes órgãos e estruturas do agrupamento, promovendo a uniformização de documentos e procedimentos	Diretor (ou outro elemento da direção designado pelo diretor)		FÉRIAS												
2	Melhorar a articulação curricular horizontal e vertical com o intuito de promover a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares															
3	Reorganizar o funcionamento dos apoios/salas de estudo															
4	Melhorar a comunicação interna															
5	Melhorar a qualidade dos mecanismos de diferenciação pedagógica e individualização do ensino															
6	Estabelecer escalas e descritores comuns para a atribuição de menções na avaliação do aproveitamento, comportamento e assiduidade das turmas															
7	Melhorar a limpeza e a higiene dos espaços do agrupamento															
8	Criar mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula como processo de desenvolvimento profissional dos docentes e de melhoria da qualidade do ensino															
9	Requalificar espaços e equipamentos dos diferentes estabelecimentos de ensino do agrupamento															
10	Reforçar os mecanismos de reconhecimento e valorização do esforço e do mérito pessoal e coletivo dos alunos															
11	Melhorar o sistema de avaliação de parcerias															

De seguida, no capítulo 4, apresentam-se as fichas detalhadas, de planeamento, de cada uma das ações de melhoria acima identificadas.

4. Fichas das ações de melhoria

FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA 1	
Designação da Ação de Melhoria	
<i>Melhorar a articulação entre os diferentes órgãos e estruturas do agrupamento, promovendo a uniformização de documentos e procedimentos</i>	
Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretor (ou outro elemento da direção designado pelo diretor)	Coordenador da ação, coordenadores de departamento e coordenadores de diretores de turma
Objetivo(s) da ação de melhoria	
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar práticas efetivas de articulação entre os diferentes órgãos e estruturas do agrupamento; - Melhorar a qualidade do trabalho produzido pelo agrupamento; - Promover a motivação, o envolvimento e o trabalho eficaz; - Promover o espírito colaborativo e de liderança na tomada de decisões; - Responsabilizar as estruturas intermédias pela articulação e gestão. 	
Atividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> - Planeamento, coordenação e acompanhamento da ação do conselho pedagógico, departamentos e conselhos de diretores de turma bem como de outros órgãos e estruturas cujo trabalho não seja supervisionado por nenhum dos anteriores; - Marcação de horários de trabalho comuns entre coordenadores de departamento e entre coordenadores de diretores de turma; - Construção de cronogramas anuais das atividades de gestão; - Elaboração conjunta de regulamentos e de documentos de registo que permitam uma uniformização de linguagem e procedimentos bem como uma ação concertada entre os diferentes órgãos e estruturas; - Promoção de ações que conduzam à adoção dos documentos e procedimentos comuns definidos; - <u>Supervisão da adoção dos documentos e procedimentos comuns definidos.</u> 	
Resultado(s) a alcançar	
<ul style="list-style-type: none"> - Uniformização de documentos e procedimentos; - Maior envolvimento das lideranças em todas as decisões que se relacionem com as suas competências; - Aumento da eficácia do trabalho produzido pelos diferentes grupos de trabalho, com reflexo na melhoria da tomada de decisão e na ação educativa. 	
Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2016	Julho de 2017
Constrangimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Resistência dos colaboradores à mudança; - O exercício da liderança; - Dificuldade na articulação de horários. 	

Mecanismos de revisão/avaliação da ação

- Reflexões realizadas trimestralmente pela equipa operacional da ação e pelos diferentes órgãos e estruturas (registadas nas atas dos órgãos/estruturas);
- *Checklists* no âmbito da supervisão da adoção dos documentos e procedimentos comuns (ao longo do ano);
- Relatório final da ação de melhoria (elaborado pela equipa operacional da mesma).

Observações

No caso de não ser encontrada uma solução mais viável, o horário de trabalho comum entre os coordenadores poderá ser às quartas-feiras a partir das 16h30 (horário em que, habitualmente, decorrem as reuniões do conselho pedagógico).

FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA 2	
Designação da Ação de Melhoria	
<i>Melhorar a articulação curricular horizontal e vertical com o intuito de promover a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares</i>	
Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretor do agrupamento (ou outro elemento da direção designado pelo diretor)	Coordenador da ação e coordenadores de departamento
Objetivo(s) da ação de melhoria	
<ul style="list-style-type: none"> - Promover o trabalho colaborativo entre os docentes ao nível da planificação, concretização e avaliação do processo de ensino e aprendizagem, principalmente nas disciplinas onde os resultados escolares são mais preocupantes; - Melhorar a gestão conjunta e articulada das competências, conteúdos e atividades para assegurar uma melhor articulação entre diferentes áreas disciplinares, disciplinas e ciclos de ensino; - Promover práticas consistentes de articulação curricular entre os ciclos e no mesmo ciclo. 	
Atividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões de trabalho entre os coordenadores dos departamentos curriculares visando a estruturação da planificação, concretização e avaliação do processo ensino e aprendizagem; - Reuniões de trabalho colaborativo entre docentes que lecionem a mesma disciplina/ano de escolaridade, para articulação vertical e horizontal dos currículos e produção de materiais/recursos; - Elaboração e aplicação de instrumentos de avaliação diagnóstica comuns, salvaguardando que: <ul style="list-style-type: none"> * os docentes do pré-escolar e do 1.º ano elaboram, conjuntamente, o instrumento de avaliação diagnóstica a aplicar aos alunos de 1.º ano; * os docentes do 4.º ano e do 5.º ano elaboram, conjuntamente, os instrumentos de avaliação diagnóstica de Português, Matemática e Inglês, a aplicar aos alunos de 5.º ano; * os docentes do 6.º ano e do 7.º ano elaboram, conjuntamente, os instrumentos de avaliação diagnóstica de Português, Matemática e Inglês, a aplicar aos alunos de 7º ano; - Conceção conjunta de matrizes comuns dos instrumentos de avaliação; - Desenvolvimento de projetos cuja intencionalidade seja a efetiva articulação entre ciclos. 	
Resultado(s) a alcançar	
<ul style="list-style-type: none"> - Otimização da articulação curricular; - Melhoria da qualidade das aprendizagens e, conseqüentemente, dos resultados escolares. 	
Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2016	Julho de 2017
Constrangimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades na conciliação dos horários dos docentes para reuniões em período laboral; - Fraco envolvimento dos intervenientes no processo. 	
Mecanismos de revisão/avaliação da ação	
<ul style="list-style-type: none"> - Atas das reuniões; - Relatório final da ação de melhoria (elaborado pela equipa operacional da mesma). 	
Observações	

FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA 3	
Designação da Ação de Melhoria	
<i>Reorganizar o funcionamento dos apoios/salas de estudo</i> (2.º e 3.º ciclos do ensino básico e ensino secundário)	
Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretor do agrupamento (ou outro elemento da direção designado pelo diretor)	Coordenador da ação e coordenadores das áreas disciplinares (exceto da de Educação Física ²)
Objetivo(s) da ação de melhoria	
<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o sucesso escolar através da diversificação da oferta educativa ao nível dos apoios; - Otimizar o processo de ensino e aprendizagem. 	
Atividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> - Criação da função de coordenador das <i>oficinas de aprendizagem</i>; - Criação de <i>oficinas de aprendizagem</i> por cada departamento curricular, com representação de todas as disciplinas de estudo e constituição das respetivas equipas de trabalho; - Construção de um regulamento específico para o funcionamento das <i>oficinas de aprendizagem</i> que explicita: <ul style="list-style-type: none"> * a <u>organização dos horários</u> – as aulas devem terminar até às 16h para que as <i>oficinas de aprendizagem</i> (pelo menos, duas em simultâneo) possam ser oferecidas a partir dessa hora (à exceção das quartas-feiras, em que as oficinas poderão ser oferecidas a partir das 14h25); * a criação de um <u>banco de itens</u> para apoio ao trabalho a desenvolver nas <i>oficinas de aprendizagem</i> (fichas, testes, etc.); * a criação de uma <u>grelha de registo de presenças</u> por <i>oficina de aprendizagem</i> com indicação do nome, n.º e turma dos alunos, assinada pelos próprios; * a criação de um <u>passaporte das oficinas de aprendizagem por aluno do 2.º ciclo</u> do ensino básico para registo das suas presenças nestas ofertas bem como do trabalho individual desenvolvido nas mesmas, assinado pelos professores; * a <u>forma de sinalização dos alunos para apoio nas diferentes oficinas de aprendizagem, com indicação das dificuldades a serem trabalhadas e superadas, ainda que estas possam ser frequentadas por qualquer aluno.</u> 	
Resultado(s) a alcançar	
<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria dos resultados escolares; - Maior responsabilização dos alunos pela gestão do seu tempo de estudo; - Implementação de hábitos regulares de trabalho/estudo. 	
Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2016	Junho de 2017
Constrangimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de hábitos regulares de trabalho autónomo e de gestão de tempo por parte dos alunos; - Articulação da informação sobre as necessidades do aluno entre o professor da disciplina e os que prestam o apoio; - Resistência à mudança. 	

² Em virtude da área disciplinar de Educação Física dinamizar atividades no âmbito do Clube do Desporto Escolar.

Mecanismos de revisão/avaliação da ação

- Grelhas de registo de presenças nas *oficinas de aprendizagem* (para aferição das taxas de assiduidade e de sucesso);
- Avaliação do funcionamento desta modalidade de apoio, em conselho de turma e nas diferentes áreas disciplinares, no final de cada período (atas);
- Taxas de sucesso escolar dos alunos que frequentaram com regularidade³ as *oficinas de aprendizagem*;
- Relatório final da ação de melhoria (elaborado pela equipa operacional da mesma).

Observações

A cada professor dinamizador das *oficinas de aprendizagem* deverão ser atribuídos pelo menos 90 minutos semanais na sua componente letiva para o efeito.

³ É importante que no regulamento das *oficinas de aprendizagem* seja explicitado o critério que determina quando é que um aluno frequenta com regularidade uma oficina.

FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA 4	
Designação da Ação de Melhoria	
<i>Melhorar a comunicação interna</i>	
Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretor do agrupamento (ou outro elemento da direção designado pelo diretor)	Coordenador da ação, um docente da equipa TIC, chefe dos serviços administrativos, chefe dos assistentes operacionais e um docente do conselho geral (a designar)
Objetivo(s) da ação de melhoria	
<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar os fluxos da comunicação interna a partir da adequação de canais; - Adaptar o tipo de mensagens e suportes de comunicação aos contextos e público-alvo; - Melhorar a divulgação da informação e das deliberações tomadas pelos órgãos de gestão do agrupamento e pelas estruturadas de orientação pedagógica (nomeadamente através do <i>placard</i> para esse efeito e do sistema integrado de informação) no sentido de promover uma participação ativa e esclarecida dos vários atores da comunidade educativa; - Manter atualizados todos os canais de comunicação e informação privilegiados; - Promover o sentido de pertença e uma cultura de agrupamento que permita edificar uma unidade organizativa com identidade própria. 	
Atividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> - Constituição de um grupo de trabalho responsável pela circulação da informação, comunicação, imagem e marketing; - <u>Redesenho e gestão do portal do agrupamento;</u> - Criação e gestão de uma <u>conta facebook do agrupamento;</u> - Criação de <u>site(s) no sistema integrado de informação</u> para uso interno, com a informação e todos os documentos de trabalho em uso; - Criação de <u>caixas de correio eletrónico (no domínio do agrupamento) para o pessoal não docente;</u> - <u>Extensão da plataforma GIAE</u> (Gestão integrada de administração escolar) a todos os níveis e estabelecimentos de ensino do agrupamento; - Promoção da utilização da plataforma GIAE, nomeadamente através de sessões de esclarecimento para grupos específicos; - Implementação de um plano de formação interna, junto do pessoal docente e não docente, no âmbito da utilização dos meios de comunicação disponibilizados; - Divulgação das iniciativas do agrupamento nas rádios escolar e locais, imprensa local e redes sociais; - Divulgação das informações e deliberações do conselho pedagógico e do conselho geral, tidas como pertinentes, ao pessoal docente, ao pessoal não docente, aos pais/encarregados de educação e alunos (Delegados de turma); - Realização de reuniões com o pessoal não docente para auscultação e divulgação de informação e iniciativas; - Criação de uma <i>checklist</i> para orientar o grupo de trabalho na implementação das melhorias propostas. 	

Resultado(s) a alcançar	
<ul style="list-style-type: none"> - Obtenção de canais de comunicação mais eficazes; - Maior envolvimento dos diferentes atores educativos no prosseguimento das metas definidas no Projeto Educativo; - Maior participação da comunidade educativa na vida escolar do agrupamento. 	
Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2016	Julho de 2017
Constrangimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades no acesso a meios informáticos, em parte causada pela inexistência/desatualização de equipamentos; - Atribuição de tempos comuns e em número suficiente aos elementos do grupo de trabalho; - Adesão dos diferentes atores educativos às propostas. 	
Mecanismos de revisão/avaliação da ação	
<ul style="list-style-type: none"> - Estatísticas de acessos disponibilizadas pelas ferramentas <i>on-line</i>; - Relatório de monitorização/avaliação das ações desenvolvidas pelo grupo de trabalho, elaborado pelo mesmo; - Relatório final da ação de melhoria (elaborado pela equipa operacional da mesma). 	
Observações	

FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA 5	
Designação da Ação de Melhoria	
<i>Melhorar a qualidade dos mecanismos de diferenciação pedagógica e individualização do ensino</i>	
Coordenadores da ação	Equipa operacional
Diretor (ou outro elemento da direção designado pelo diretor)	Coordenador da ação, coordenadores dos departamentos curriculares, coordenadores de diretores de turma e coordenadores/responsáveis pelas outras ofertas educativas
Objetivo(s) da ação de melhoria	
- Otimizar a implementação da diferenciação pedagógica e da individualização de ensino através da formação dos docentes e do reforço do trabalho colaborativo e de entre ajuda.	
Atividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> - Integração, no plano de formação interno do agrupamento, de ações de formação na área da diferenciação pedagógica e individualização do ensino; - Disponibilização e partilha de materiais e recursos pedagógicos através do sistema integrado de informação; - Reuniões para trabalho colaborativo entre docentes (previstas nos horários) para partilha de procedimentos pedagógicos, planificação conjunta, elaboração de instrumentos de trabalho e de avaliação e reflexão sobre as práticas de diferenciação pedagógica e de individualização do ensino; - Otimização dos recursos tecnológicos disponíveis, numa perspetiva diferenciadora, no processo de ensino e aprendizagem (por exemplo, <i>softwares</i> educativos disponibilizados nos recursos da biblioteca escolar, etc.); - Inclusão nas ordens de trabalho das reuniões dos departamentos curriculares e dos conselhos de turma de um ponto de reflexão sobre as práticas de diferenciação pedagógica e de individualização do ensino adotadas, como forma de motivar a criação de um conjunto de atitudes e procedimentos que visem o alargamento do leque dessas mesmas práticas (por exemplo, pares pedagógicos, divisão de turmas em turnos, modelo dos projetos Turma+ e Fénix, etc.). 	
Resultado(s) a alcançar	
<ul style="list-style-type: none"> - Implementação generalizada de práticas de diferenciação pedagógica e de individualização do ensino em sala de aula; - Melhoria do(s) processo(s) de ensino e de aprendizagem. 	
Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2016	Julho de 2018
Constrangimentos	
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades na conciliação dos horários dos docentes para reuniões em período laboral; - Elevado número de níveis e turmas atribuídos a alguns docentes; - Resistência à mudança. 	

Mecanismos de revisão/avaliação da ação

- Reflexões realizadas pelos departamentos curriculares e conselhos de turma (registadas nas atas);
- Relatórios dos participantes nas ações promovidas pelo agrupamento na área da diferenciação pedagógica e individualização do ensino;
- Relatório final da ação de melhoria (elaborado pela equipa operacional da mesma).

Observações

--

FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA 6	
Designação da Ação de Melhoria	
<i>Estabelecer escalas e descritores comuns para a atribuição de menções na avaliação do aproveitamento, comportamento e assiduidade das turmas</i>	
Coordenadores da ação	Equipa operacional
Diretor (ou outro elemento da direção designado pelo diretor)	Coordenador da ação, coordenadores dos departamentos curriculares, coordenadores de diretores de turma e coordenadores/responsáveis pelas outras ofertas educativas
Objetivo(s) da ação de melhoria	
Definir escalas e descritores comuns que contribuam para uma melhoria na tomada de decisão nos diferentes órgãos de gestão.	
Atividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de escalas e descritores pela equipa operacional (1.º período); - Testagem, a nível experimental, das escalas e descritores nos 2.º e 3.º períodos de forma a se poderem ajustar, em caso de necessidade; - Criação de canais de comunicação que permitam a divulgação, discussão e apropriação das escalas e descritores; - Implementação das escalas e dos descritores a partir de setembro do ano letivo 2017/2018. 	
Resultado(s) a alcançar	
<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria na aferição dos resultados; - Estabelecimento de estratégias mais concertadas de acordo com a avaliação realizada. 	
Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2016 (Período experimental: 2.º e 3.ºP de 2016/2017)	Julho de 2018
Constrangimentos	
Resistência à mudança.	
Mecanismos de revisão/avaliação da ação	
Relatório final da ação de melhoria (elaborado pela equipa operacional da mesma).	
Observações	

FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA 7	
Designação da Ação de Melhoria	
<i>Melhorar a limpeza e a higiene dos espaços do agrupamento</i>	
Coordenadores da ação	Equipa operacional
Diretor (ou outro elemento da direção designado pelo diretor) e coordenadores de estabelecimento	Coordenadores da acção e chefe dos assistentes operacionais
Objetivo(s) da ação de melhoria	
<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a comunidade escolar para uma atitude (interventiva) positiva face à higiene e à limpeza do agrupamento; - Criar mecanismos que facilitem a operacionalização e supervisão dos serviços de limpeza e higiene dos diferentes estabelecimentos de ensino do agrupamento; - Elevar o nível de satisfação da comunidade escolar relativamente à higiene e à limpeza da escola. 	
Atividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de ações de sensibilização para assistentes operacionais sobre limpeza e higienização dos espaços escolares; - Elaboração de um plano conjunto de ações que: <ul style="list-style-type: none"> * envolva a <u>associação de estudantes, delegados, subdelegados e diretores de turma</u> com vista a melhorar a higiene e limpeza da escola secundária; * envolva o <u>curso profissional de técnico auxiliar de saúde</u> em ações/estratégias de intervenção na higiene e limpeza do agrupamento; * envolva o <u>curso profissional de audiovisuais</u> na realização de vídeos, cartazes, tendo em vista uma campanha de sensibilização para a limpeza e higiene do agrupamento; * promova <u>espaços de debate e comunicação</u> – no âmbito do plano de atividades do Gabinete Jovem e dos conteúdos temáticos da Educação para a Cidadania – <u>onde alunos, docentes e/ou assistentes operacionais</u> possam, conjuntamente, estabelecer estratégias de resolução para a problemática da limpeza e higiene da escola; * promova <u>concursos</u> para sensibilizar para esta temática (ex: concurso de fotografia; a “sala mais super...” para o caso das escolas onde as turmas têm sala única; etc.) - Criação e afixação de fichas de limpeza nas escolas: registo/horário/responsável/ocorrências. 	
Resultado(s) a alcançar	
<ul style="list-style-type: none"> - Maior envolvimento de todos os intervenientes na limpeza dos espaços; - Melhoria da limpeza e da higiene das escolas. 	
Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2016	Junho de 2017
Constrangimentos	
Envolvimento da comunidade educativa.	

Mecanismos de revisão/avaliação da ação

Relatório final da ação de melhoria (elaborado pela equipa operacional da mesma), tendo em consideração os registos realizados nas fichas de limpeza e a avaliação do plano conjunto de ações implementado.

Observações

--

FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA 8	
Designação da Ação de Melhoria	
<i>Criar mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula como processo de desenvolvimento profissional dos docentes e de melhoria da qualidade do ensino</i>	
Coordenadores da ação	Equipa operacional
Diretor (ou outro elemento da direção designado pelo diretor)	Coordenador da acção e coordenadores de departamento
Objetivo(s) da ação de melhoria	
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver procedimentos de supervisão pedagógica e didática com base no trabalho colaborativo e na partilha de (boas) práticas; - Reforçar a partilha de experiências, recursos e (boas) práticas pedagógicas; - Regular a ação educativa tendo em vista a melhoria da prática letiva e, conseqüentemente, dos resultados escolares. 	
Atividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> - Formação de pares ou pequenos grupos (de acordo com os níveis de confiança e empatia existentes) para realizar trabalho colaborativo em contexto de sala de aula; - Elaboração de documentos de registo facilitadores da reflexão e tomada de decisão, a preencher após cada sessão de trabalho colaborativo em contexto de sala de aula; - Calendarização das sessões de trabalho colaborativo em contexto de sala de aula, proposta pelos diferentes pares/grupos (no mínimo, uma sessão por período para cada elemento do par/grupo); - Inclusão nas ordens de trabalho das reuniões dos departamentos curriculares de um ponto para reflexão sobre os mecanismos de supervisão da prática letiva em sala de aula adotados (no mínimo uma vez por período). 	
Resultado(s) a alcançar	
<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria do desempenho docente em sala de aula e, conseqüentemente, dos resultados escolares; - Maior partilha de (boas) práticas educativas; - Implementação do trabalho colaborativo interpares em contexto de sala de aula como prática corrente. 	
Data de início	Data de conclusão
Outubro de 2016	Junho de 2017
Constrangimentos	
Dificuldade na articulação dos horários dos professores para possibilitar o trabalho colaborativo em contexto de sala de aula.	
Mecanismos de revisão/avaliação da ação	
Relatório final da ação de melhoria (elaborado pela equipa operacional da mesma), tendo em consideração os registos realizados nas reuniões dos departamentos curriculares.	

Observações

Ao nível do pré-escolar e do 1.º ciclo do ensino básico, para que os professores possam concretizar trabalho colaborativo em contexto de sala de aula poderão ser desenvolvidas atividades no âmbito da biblioteca escolar para a(s) turma(s) do(s) professor(es) impossibilitado(s) de lecionar as suas aulas.

FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA 9	
Designação da Ação de Melhoria	
<i>Requalificar espaços e equipamentos dos diferentes estabelecimentos de ensino do agrupamento</i>	
Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretor (ou outro elemento da direção designado pelo diretor)	Coordenador da ação, coordenadores de estabelecimento, chefe dos assistentes operacionais, um aluno da associação de estudantes e um elemento da equipa do PAA
Objetivo(s) da ação de melhoria	
<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a comunidade educativa para a preservação do património; - Melhorar as condições de trabalho através da manutenção e do apetrechamento dos espaços e equipamentos. 	
Atividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> - Designação de uma equipa (docente/funcionário) responsável pelas instalações em cada um dos estabelecimentos de ensino do agrupamento; - Criação de um instrumento de registo para identificação de problemas nos espaços físicos e nos equipamentos, a entregar à equipa responsável via correio eletrónico ou em formato de papel, através dos serviços administrativos das referidas escolas (no caso da Escola Secundária e da EB2,3); - Realização de ações de sensibilização/informação à população escolar no sentido de envolver e responsabilizar todos na <u>conservação e manutenção dos diversos espaços e equipamentos</u>; - Elaboração de propostas para solicitar apoios a empresas/instituições locais; - Preparação de candidaturas a projetos de forma a conseguir financiamento para aquisição de equipamentos; - Aquisição de equipamentos ou alterações no espaço físico que respondam adequadamente aos problemas sinalizados; - Reparação dos diversos espaços e equipamentos de modo a mantê-los operacionais e em bom estado. 	
Resultado(s) a alcançar	
Melhoria e adequação dos espaços e equipamentos ao contexto socioeducativo.	
Data de início	Data de conclusão
Julho de 2016 (Formação da equipa)	Julho de 2017
Constrangimentos	
Falta de recursos humanos e financeiros.	
Mecanismos de revisão/avaliação da ação	
Relatório final da ação de melhoria (elaborado pela equipa operacional da mesma).	
Observações	

FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA 10	
Designação da Ação de Melhoria	
<i>Reforçar os mecanismos de reconhecimento e valorização do esforço e do mérito pessoal e coletivo dos alunos</i>	
Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretor (ou outro elemento da direção designado pelo diretor)	Coordenador da ação, professora bibliotecária/equipa da biblioteca escolar e conselho geral (elementos a designar)
Objetivo(s) da ação de melhoria	
<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos alunos; - Valorizar e premiar a dimensão humana do trabalho escolar; - Constituir um mecanismo de promoção do sucesso escolar e educativo; - Estimular o aluno para a realização do trabalho escolar, individual e/ou coletivo; - Fomentar o gosto pela Escola, enquanto espaço de trabalho e reflexão mas também de convívio e lazer. 	
Atividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um regulamento específico para o quadro de valor e mérito; - Criação de um “livro do valor” (que o aluno pode requerer), onde possam ser registadas horas de voluntariado (na comunidade e escola) bem com outros dados que evidenciem o reconhecimento e a valorização do aluno (supervisionado, por exemplo, pelo DT/prof. Titular); - Divulgação do quadro de valor e mérito no final do ano letivo a que diz respeito em todas as escolas do agrupamento, em local bem visível, assim como através dos meios de divulgação do agrupamento. 	
Resultado(s) a alcançar	
Melhoria da formação dos alunos enquanto cidadãos.	
Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2016	Julho de 2017
Constrangimentos	
Pouca valorização, por parte de alguns elementos da comunidade educativa, deste tipo de reconhecimento.	
Mecanismos de revisão/avaliação da ação	
Relatório final da ação de melhoria (elaborado pela equipa operacional da mesma).	
Observações	

FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA 11	
Designação da Ação de Melhoria	
<i>Melhorar o sistema de avaliação de parcerias</i>	
Coordenador da ação	Equipa operacional
Diretor (ou outro elemento da direção designado pelo diretor)	Coordenador da ação, equipa do PAA e coordenador(es) das ofertas educativas com formação em contexto de trabalho
Objetivo(s) da ação de melhoria	
<ul style="list-style-type: none"> - (Re)Avaliar a atuação e a pertinência das parcerias; - Otimizar a gestão de recursos humanos e financeiros. 	
Atividades a realizar	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de uma planificação operacional do processo de avaliação a desenvolver com os parceiros, atendendo à tipologia; - Criação/reformulação de ficha(s)/<i>checklist(s)</i> de monitorização; - Reflexão sobre a pertinência e a mais-valia das parcerias constituídas. 	
Resultado(s) a alcançar	
Melhoria de resultados e da satisfação entre parceiros.	
Data de início	Data de conclusão
Setembro de 2017	Julho de 2018
Constrangimentos	
Adesão dos intervenientes aos procedimentos definidos para a avaliação das parcerias.	
Mecanismos de revisão/avaliação da ação	
Relatório final da ação de melhoria (elaborado pela equipa operacional da mesma) com indicação de eventuais alterações dos padrões de atuação por parte do agrupamento e das entidades parceiras.	
Observações	

Considerações finais

Em jeito de conclusão, importa salientar que a equipa de autoavaliação elaborou este documento com o propósito fundamental de delinear um guia para o trabalho a desenvolver no agrupamento, na tentativa de minimizar limitações e debilidades na prestação de um serviço educativo que se pretende de qualidade.

É um plano estratégico que propõe 11 ações de melhoria, cujo sucesso estará dependente do envolvimento e da colaboração de toda a comunidade educativa. A sua elaboração marca, efetivamente, um grande avanço, uma melhoria significativa no fazer organizacional – mostrando que o esforço efetuado ao longo de todo o processo de autoavaliação poderá ter resultados concretos –, mas que é apenas o primeiro passo da grande caminhada nele projetada.

A sua avaliação deverá ser efetuada no final do ano letivo 2017/2018 ou início do 2018/2019, através de uma reflexão global sobre a execução do PAM, ancorada nas avaliações individuais que constarão dos onze relatórios finais das ações de melhoria, elaborados pelas diferentes equipas operacionais.

Documento apresentado na reunião do Conselho Pedagógico de
07/07/2016 e aprovado pelo Conselho Pedagógico em 27/07/2016