



*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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/pt/)" 2.5 – Portugal

Índice

OBJECTIVO	1
1 INTRODUÇÃO	1
2 ESTRUTURA DO PAM	2
3 PLANO DE ACÇÕES DE MELHORIA.....	3
3.1 IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA	3
3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS ACÇÕES DE MELHORIA.....	3
3.3 MATRIZ DE PRIORITIZAÇÃO DAS ACÇÕES DE MELHORIA	34
3.3.1 <i>Enquadramento Estratégico das Acções de Melhoria.....</i>	<i>34</i>
3.3.2 <i>Tabela de priorização das Acções de Melhoria</i>	<i>36</i>
3.4 VISÃO GLOBAL DO PAM.....	46
3.5 FICHA DA ACÇÃO DE MELHORIA.....	49

Objetivo

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

1 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.

2 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 Organização Nome 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 priorização das AM	Critérios de priorização 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)

3 Plano de Ações de Melhoria

3.1 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 Gualdim Pais
Nome do Coordenador da EAA	Licinia Janeiro
Contacto do Coordenador	licinia.janeiro@gmail.com
Período da Autoavaliação (diagnóstico CAF)	Junho 2011 – Março 2012

3.2 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
<ul style="list-style-type: none"> • O pessoal docente verifica se contribuiu para a diminuição das taxas do abandono escolar na minha disciplina, nas 	Resultados Prevenir o Abandono / Desistência Escolar	A) Reduzir as taxas de abandono/desistência B) Melhorar os registos do contributo do PD para a

¹ Indicação da Ação de Melhoria a implementar, que será descrita pormenorizadamente na ficha da ação de melhoria correspondente

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>turmas em que lecionou através da análise dos resultados escolares (cerca de 20% do pessoal docente do 2º e 3º CEB não sabe ou não responde)</p>	<p>Diminuir o Absentismo Escolar</p>	<p>diminuição das taxas de abandono</p>
<ul style="list-style-type: none"> 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 20% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) 	<p>Melhorar resultados nas disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática e Inglês</p>	<p>C) Diminuir as taxas de absentismo</p>
<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento organiza-se para diminuir o insucesso escolar (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem) 	<p>Melhorar a Qualidade do Sucesso</p>	<p>D) Melhorar os resultados escolares</p>
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o sucesso decorrente dos alunos com Planos de Recuperação no 1º CEB (Observatório de Qualidade) 		<p>E) Maior divulgação, junto dos EE, do trabalho desenvolvido pelo agrupamento no combate ao insucesso escolar</p>
		<p>F) Melhorar o sucesso dos alunos do 1ºCEB com planos de recuperação</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<ul style="list-style-type: none"> Aumento do número de alunos com Planos de Acompanhamento / Encaminhamento (Observatório de Qualidade) Taxa de sucesso Escolar do 7º, 8º e 9º anos (2011/2012) (Observatório de Qualidade) Melhorar a qualidade do sucesso escolar no 7º, 8º e 9º anos (2011/2012) (Observatório de Qualidade) Melhorar a média das classificações internas dos alunos a matemática no 8º ano (2011/2012) (Observatório de Qualidade) Melhorar a média das classificações internas dos alunos a Língua portuguesa no 8º PCA (2011/2012) (Observatório de Qualidade) Melhorar a média das classificações dos Exames Nacionais (Observatório de Qualidade) Prémios de Mérito e Quadro de Excelência (Observatório de Qualidade) 	<p>Aumentar a qualidade do sucesso escolar</p> <p>Manter taxas de repetência, por ciclo, abaixo das médias nacionais</p> <p>Aumentar os níveis de literacia dos alunos ao longo dos 3 ciclos de ensino</p> <p>Distinguir o esforço e o Mérito dos Alunos através dos Quadros de Valor e de Excelência</p>	<p>G) Diminuir o nº de planos de recuperação/acompanhamento</p> <p>H) Melhorar a qualidade do sucesso escolar</p> <p>I) Melhorar a média das classificações internas nas disciplinas de Matemática e LPO</p> <p>J) Melhorar a média das classificações dos Exames Nacionais</p> <p>K) Aumentar o nº de alunos nos quadros de valor e excelência</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a resolução de problemas de indisciplina (1º, 3º e 3º CEB) Reduzir o número de participações disciplinares (Observatório de Qualidade) Promover ações de melhoria relativamente ao comportamento dos alunos nos vários espaços da escola (2º e 3º CEB) Aumentar a vigilância dos alunos fora da sala de aula (2º e 3º CEB) Melhorar os mecanismos de envolvimento dos alunos na conservação e preservação do património escolar (2º e 3º CEB) Diminuir o número de transferências solicitadas para outros estabelecimentos de ensino (apurando as causas) (Observatório de Qualidade) O pessoal docente considera que as crianças encontram na Biblioteca Escolar um conjunto de atividades (exposições, palestras, sessões de poesia, concursos, ciclos de cinema, entre outros) que são úteis ao seu desenvolvimento (cerca de 30% do pessoal 	<p>Valorizar o cumprimento das regras de convivência</p> <p>Promover um Ambiente de Disciplina e Segurança nas Escolas</p> <p>Consolidar e ampliar o papel das Bibliotecas Escolares como instrumento para a melhoria dos resultados escolares dos alunos</p>	<p>L) Diminuir as situações de indisciplina</p> <p>M) Reduzir o número de participações disciplinares</p> <p>N) Aumentar a vigilância nos diferentes espaços da escola</p> <p>O) Melhorar a conservação do património escolar</p> <p>P) Diminuir o número de transferências dos alunos para outros estabelecimentos de ensino</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>docente do pré-escolar não sabe ou não responde)</p> <ul style="list-style-type: none"> A frequência de atividades extracurriculares contribui para a melhoria do desempenho do meu educando (cerca de 20% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar não sabem ou não respondem) O apoio e complemento educativos (terapeuta da fala, etc.) oferecidos pelo Agrupamento respondem às necessidades (cerca de 55% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar não sabem ou não respondem) Os cursos que o agrupamento oferece são adequados (cerca de 35% dos encarregados de educação dos alunos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O agrupamento atingiu os objetivos e metas previstos no Projeto Educativo (cerca de 20% do pessoal docente e 70% do pessoal não docente do pré-escolar, 65% do pessoal não docente do 1º CEB e 20% do pessoal docente e 45% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) 		<p>Q) Promover e divulgar as atividades de apoio à família no ensino pré-escolar</p> <p>R) Maior divulgação dos apoios e complementos educativos existentes no agrupamento (terapeuta da fala, etc)</p> <p>S) Melhor divulgação, junto da comunidade escolar, dos cursos oferecidos pelo agrupamento</p> <p>T) Aumentar a divulgação dos vários documentos estruturantes do agrupamento (PE, PCA, RI, PAA etc) e respetivas avaliações finais</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento tem conseguido melhorar a sua organização interna, promovendo a eficácia dos seus processos (cerca de 20% do pessoal docente e 50% do pessoal não docente do pré-escolar, 85% do pessoal não docente 1º CEB e 45% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) Melhorar a regulação/reflexão da eficácia dos apoios educativos (1º, 2º e 3º CEB) Identificar os projetos desenvolvidos (autonomamente ou por adesão a iniciativas nacionais) (Observatório de Qualidade) 		<p>U) Desburocratizar/melhorar a eficácia dos processos</p> <p>V) Melhorar a regulação/reflexão da eficácia dos apoios educativos (1º, 2º e 3º CEB)</p> <p>W) Registrar de forma distinta os projetos desenvolvidos autonomamente ou por adesão a iniciativas nacionais</p>
<ul style="list-style-type: none"> O Conselho Pedagógico propõe, em articulação com o seu centro de formação, o plano anual de formação do pessoal não docente, tendo em consideração não só as necessidades do agrupamento, mas também as necessidades e expectativas daqueles (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar e 30% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem – os respondentes do pré- 	<p>Prestação de Serviço Educativo</p> <p>Garantir a aquisição e o desenvolvimento das competências de leitura e da escrita</p> <p>Consolidar práticas de Articulação Curricular e de Coordenação Inter – ciclos, que garanta a Sequencialidade das</p>	<p>X) Melhorar a comunicação de forma eficaz</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>escolar identificaram como uma oportunidade de melhoria)</p> <ul style="list-style-type: none"> A Direção promove e incentiva o pessoal não docente a frequentar ações de formação estimulando-os a práticas de desempenho inovadoras (pessoal não docente 1º CEB) O agrupamento promove e valoriza o trabalho do pessoal não docente, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) No agrupamento, é reconhecido o esforço e o sucesso das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade (cerca de 40% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção promove e incentiva o pessoal não docente a frequentar ações de formação estimulando-os a práticas de desempenho inovadoras (pessoal não docente pré-escolar) O agrupamento recolhe, trata e analisa os resultados dos processos de formação contínua para definir políticas de formação e planos de melhoria (cerca de 50% do pessoal docente do pré-escolar e 25% do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a 	<p>Aprendizagens</p> <p>Melhorar processos e os mecanismos de informação e comunicação</p> <p>Promover uma Cultura de Educação para a Saúde, para o Ambiente, Desporto, Consumo e Empreendedorismo, que contribua para a formação de cidadãos esclarecidos, interventivos e críticos</p> <p>Promover Ações de Formação contínua numa lógica de Melhoria da Qualidade do Serviço Educativo prestado à Comunidade</p>	

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>toda a comunidade educativa (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar e 20% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</p> <ul style="list-style-type: none"> • O agrupamento tem assegurados serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa (pessoal docente 1º CEB) • Os serviços de apoio são geridos de acordo com critérios de gestão e procedimentos adequados às funções educativas do agrupamento (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) • A Direção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica do agrupamento, analisa e reflete criticamente sobre os resultados obtidos (cerca de 20% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) • Existência dos documentos de autonomia em suporte de papel em todos os estabelecimentos de educação pré – escolar (pré-escolar e 1º CEB) • Promover ações de divulgação dos documentos de autonomia, nomeadamente PE e RI aos EE e RI aos alunos (1º CEB) • Aumentar a eficiência da comunicação com os encarregados de educação (2º e 3º CEB) • A escola promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais (cerca de 30% dos alunos do 2º e 3º 		

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>CEB não sabem ou não respondem)</p> <ul style="list-style-type: none"> No agrupamento procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) No agrupamento procura-se que o pessoal não docente receba a formação adequada para o seu desempenho profissional e pessoal (pessoal não docente do pré-escolar e do 1º CEB) Promoção, pela direção, de formação para o pessoal não docente (pré-escolar) Registo da formação contínua e definição e implementação de planos de melhoria (2º e 3º CEB) 		<p>Y) Promover Ações de Formação contínua para o PD e PND numa lógica de Melhoria da Qualidade do Serviço Educativo prestado à Comunidade</p> <p>Z) Partilhar a informação adquirida em ações de formação pelo pessoal não docente (1º, 2º e 3º CEB)</p> <p>AA) Criar mecanismos de valorização do trabalho e do esforço como incentivo ao envolvimento e responsabilidade</p> <p>BB) Aumentar a divulgação</p>
<ul style="list-style-type: none"> Realização de reuniões do PND para promoção da 		

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>comunicação do Conselho Geral (1º CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> Registo de reuniões de PND com os seus representantes nos diferentes órgãos e estruturas do agrupamento (1º, 2º e 3º CEB) Os representantes do pessoal não docente no Conselho Pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação (cerca de 50% do pessoal não docente do 1º CEB não sabe ou não responde) <p>A comunidade escolar conhece o Regulamento Interno (cerca de 40% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde)</p> <p>O pessoal docente fomenta o desenvolvimento de projetos inovadores, internos e externos, geradores de conhecimento envolvendo a comunidade educativa (pessoal docente 1º CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> Eficiência da rede de internet (Agrupamento) Melhoria da comunicação através da net (pré-escolar) A escola dispõe de 		<p>e melhorar os registos das conclusões dos trabalhos dos diferentes órgãos entre o PND</p> <p>CC) Criar mecanismos de divulgação e registo da informação dos diferentes órgãos</p> <p>DD) Partilhar a formação adquirida aos pares</p> <p>EE) Melhorar o acesso aos documentos orientadores da escola (PE, RI , PCA,etc)</p> <p>FF) Aumentar a participação em projetos</p> <p>GG) Melhorar a eficiência da rede e da comunicação via net</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>sistemas de informação integrados em rede (pessoal não docente 1º CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> O jardim-de-infância dispõe de sistemas de informação integrados em rede (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O pessoal docente considera que as aplicações informáticas existentes no jardim-de-infância são funcionais e correspondem às necessidades (pessoal docente e pessoal não docente do pré-escolar) <ul style="list-style-type: none"> Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação (assistentes operacionais 2º e 3º CEB) <ul style="list-style-type: none"> Dotar os espaços dos alunos com equipamentos / materiais para ocupação dos tempos livres dos alunos (1º, 2º e 3º CEB) Fazer regularmente manutenção/reposição de equipamentos, nomeadamente os informáticos (Agrupamento) <ul style="list-style-type: none"> A Direção preocupa-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários 		<p>HH) Melhorar a eficácia do uso das novas tecnologias ao nível dos serviços administrativos</p> <p>II) Melhorar os equipamentos escolares</p> <p>JJ) Promover um maior envolvimento do PD e PND na vida do agrupamento</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>ao seu desempenho (pessoal não docente 1º CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> O jardim-de-infância possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) Existem circuitos adequados para efetuar críticas e sugestões sobre a organização do agrupamento (cerca de 40% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar não sabem ou não respondem) O representante dos encarregados de educação da turma do meu educando transmite as informações relevantes (cerca de 25% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar não sabem ou não respondem) O pessoal não docente gosta do jardim-de-infância e pretende continuar a trabalhar nele 		<p>KK) Atualizar os planos de emergência e realizar simulacros nas escolas e jardins-de-infância fora da escola sede</p> <p>LL) Criar mecanismos adequados para efetuar críticas e sugestões</p> <p>MM) Clarificar, junto dos EE, o papel dos seus representantes</p> <p>NN) Melhorar a satisfação do PND</p>

[illegible]

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>Anual de Atividades e Regulamento Interno (cerca de 45% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde)</p> <ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente participa na construção das decisões sobre o Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno (pessoal docente 1º CEB) Atualização da página do agrupamento (Agrupamento) 		<p>QQ) Atualizar sistematicamente a atualização da página do agrupamento</p>
<ul style="list-style-type: none"> A Direção promove a criação de estruturas e processos de acordo com os objetivos e as atividades do agrupamento, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas (pessoal não docente do 1º CEB) Sequenciar as orientações, os objetivos e as estratégias dos documentos estruturantes e norteadores do agrupamento, hierárquica e temporalmente (pré-escolar e 1º CEB) A Direção incentiva o envolvimento e participação da comunidade educativa na elaboração do Projeto 	<p>Organização e Gestão</p> <p>Promover um maior envolvimento dos Pais e Encarregados de Educação na vida Escolar dos seus Educandos e nas Atividades do Plano Anual</p> <p>Humanizar os espaços escolares, melhorando as condições da prática pedagógica e os espaços de trabalho e de lazer, quer no interior das escolas, quer nos espaços de</p>	<p>RR) Priorizar e calendarizar os objetivos estratégicos nos documentos orientadores/estruturantes do agrupamento</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>Educativo (pessoal não docente 1º CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> Participação do PND na definição das linhas orientadoras do agrupamento (pré-escolar) O pessoal não docente participa na definição das grandes linhas orientadoras do agrupamento, a integrar o Projeto Educativo (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção faz uma boa gestão dos recursos humanos do agrupamento (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção distribui o serviço de acordo com a planificação e estratégia do agrupamento (pessoal não docente 1º CEB) A Direção analisa regularmente as carências atuais e futuras, de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas (pessoal não docente 1º CEB) A Direção procura assegurar boas condições de trabalho, para todos os intervenientes, de forma a promover o envolvimento de todos no desenvolvimento das atividades (pessoal não docente 1º CEB) A Direção fornece orientações claras e precisas ao pessoal não docente para o acompanhamento específico de alunos (cerca de 40% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) 	<p>recreio</p> <p>Reduzir custos de funcionamento nos estabelecimentos de educação e de ensino e melhorar a qualidade do serviço educativo</p> <p>Captar verbas através de alugueres, patrocínios e protocolos</p>	

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<ul style="list-style-type: none"> A Direção faz uma boa gestão do orçamento do agrupamento (cerca de 65% do pessoal docente e pessoal não docente do pré-escolar, 50% do pessoal não docente do 1º CEB e 40% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O Conselho Administrativo gere e avalia as decisões de investimento (cerca de 45% do pessoal docente do 2º e 3º CEB não sabe ou não responde) O Conselho Administrativo gere e avalia as decisões de investimento (pessoal docente 1º CEB) 		<p>SS) Melhorar o processo de divulgação da gestão do orçamento da escola</p>
<ul style="list-style-type: none"> Melhorar os processos de organização interna, rentabilizando procedimentos. Desburocratização (Agrupamento) 		<p>TT) Melhorar a eficácia dos processos</p>
<ul style="list-style-type: none"> A Direção/Conselho Administrativo adquire o material didático e específico para o bom funcionamento dos Cursos / Departamento / Grupos / Ciclos (cerca de 45% do pessoal docente do 1º CEB não sabe ou não responde) O atendimento ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês (cerca de 40% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) 		<p>UU) Melhorar a divulgação e comunicação</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<ul style="list-style-type: none"> O jardim-de-infância tem um horário de funcionamento e de atendimento que responde às necessidades da população que serve (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) As atividades letivas estão articuladas com os horários dos transportes escolares (cerca de 40% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem) A escola possui um plano de emergência e realiza simulacros anualmente (cerca de 50% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem) A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento (cerca de 20% do pessoal não docente pré-escolar, 30% do pessoal docente 1º CEB e 30% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O agrupamento economiza recursos sem diminuir a qualidade do serviço (cerca de 65% do pessoal não docente do pré-escolar, 50% do pessoal não docente 1º CEB e 20% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) 		
<ul style="list-style-type: none"> Os representantes dos pais/encarregados de 		

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>educação participam na elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno (cerca de 35% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar e 34% dos do 1º CEB não sabem ou não respondem)</p> <ul style="list-style-type: none"> A comunidade é incentivada a colaborar nas atividades realizadas no agrupamento (pessoal não docente 1º CEB) Melhorar a motivação e reconhecimento do trabalho do pessoal docente (Agrupamento) Melhorar a participação na construção das decisões do pessoal não docente (1º, 2º e 3º CEB) O agrupamento está organizado de forma a que o pessoal não docente acompanhe os alunos na ausência do professor (cerca de 60% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) Flexibilização de tempos da componente não letiva para equipas de trabalho pedagógico (pré-escolar e 2º e 3º CEB) 		<p>VV) Aumentar o envolvimento dos pais na elaboração dos documentos estruturantes do agrupamento</p> <p>WW) Melhorar a satisfação do PD</p> <p>XX) Elaborar/divulgar um manual de procedimentos/competências de cada serviço do agrupamento</p> <p>YY) Marcar tempos comuns da componente não letiva para o trabalho pedagógico em equipa</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar anualmente uma verba para o Departamento de Educação pré-escolar Disponibilizar anualmente uma verba a cada departamento (1º, 2º e 3º CEB) 		<p>ZZ) Disponibilizar uma verba anual por departamento curricular</p>
<ul style="list-style-type: none"> Registo do esforço da Direção no sentido de sua atuação como modelo de exemplo ético que suporta à criação de uma cultura de agrupamento (2º e 3º CEB) A Direção desenvolve valores e atua como modelo de exemplo ético que dão suporte à criação de uma cultura de agrupamento (cerca de 20% dos assistentes operacionais do pré-escolar não sabem ou não respondem e o pessoal não docente do 1º CEB identificou como uma oportunidade de melhoria) Os princípios e os objetivos do Projeto Educativo são assumidos pelo pessoal não docente (cerca de 50% dos assistentes operacionais do pré-escolar e 30% do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) Presença da direção em algumas das atividades desenvolvidas no jardim-de-infância. Maior acompanhamento, maior integração e valorização da educação pré-escolar A direção deve dar orientações ao pessoal não docente (pré-escolar) Presença e interação da direção nos diferentes estabelecimentos do 1º 	<p>Lideranças</p> <p>Promover e dignificar a imagem da escola na comunidade local e regional</p> <p>Desenvolver e consolidar parcerias, protocolos e projetos com entidades locais e nacionais, que visem a inclusão dos alunos e a afirmação do Agrupamento no seio da comunidade</p>	<p>AAA) Atuar como exemplo e modelo ético como suporte a uma cultura de agrupamento</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>CEB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presença e interação diária da Direção nos diferentes espaços da escola, nomeadamente sala de professores, recreios, outros espaços dos alunos, etc. (2º e 3º CEB) • A Direção fomenta, com a sua atuação, um ambiente de confiança e solidariedade (pessoal não docente 1º CEB) • A Direção ajuda o pessoal não docente a realizar os seus deveres, planos e objetivos na prossecução dos objetivos globais do agrupamento (pessoal não docente 1º CEB) • A Direção promove relações com entidades locais incentivando-as a contribuir para a melhoria da vida do agrupamento (cerca de 25% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) <ul style="list-style-type: none"> • Registo do esforço do chefe do PND, na resolução de problemas dos mesmos (2º e 3º CEB) <ul style="list-style-type: none"> • O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) 		<p>BBB) Criar mecanismos de registo e divulgação da atuação do chefe do pessoal não docente</p> <p>CCC) Promover a imagem externa do agrupamento</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços (cerca de 50% do pessoal não docente 1º CEB não sabe ou não responde) O agrupamento procura a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços (cerca de 30% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) Melhorar a imagem do agrupamento (Agrupamento) A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (cerca de 30% do pessoal não docente pré-escolar não sabe ou não responde) A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (cerca de 25% do pessoal não docente 2º e 3º CEB não sabe ou não responde) A imagem do agrupamento na comunidade em que está inserida é boa (pessoal não docente 1º CEB) Criar uma cultura de agrupamento com maior envolvimento de todos os intervenientes (Agrupamento) O clima de agrupamento criado pela atuação da Direção contribui para o desenvolvimento de uma cultura do agrupamento (cerca de 50% do pessoal não docente do pré-escolar não sabem ou não respondem) 		

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<ul style="list-style-type: none"> O clima do agrupamento criado pela atuação da Direção contribui para o desenvolvimento de uma cultura do agrupamento (pessoal não docente 1º CEB e assistentes operacionais do 2º e 3º CEB) Reconhecer e valorizar o esforço profissional do pessoal docente de forma mais visível (pré-escolar) Valorização do trabalho dos profissionais do agrupamento de forma continuada e com equidade e justiça (1º, 2º e 3º CEB) Tomada em consideração da opinião sentida dos parceiros educativos relativamente ao esforço profissional (2º e 3º CEB) O agrupamento promove e valoriza o trabalho do pessoal não docente, estimulando e apoiando iniciativas próprias de melhoria das diversas funções e serviços (pessoal não docente 1º CEB) No agrupamento, é reconhecido o esforço e o sucesso das pessoas como forma de incentivar o seu envolvimento e responsabilidade (pessoal não docente 1º CEB) Articulação entre a Direção do agrupamento com a Câmara Municipal em relação ao pessoal não docente A Direção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua do 		<p>DDD) Aumentar o grau de satisfação do PD e PND</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>agrupamento (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde)</p> <ul style="list-style-type: none"> A Direção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar) O pessoal docente desenvolve habitualmente o trabalho em equipa, entretajando-se e trocando experiências (cerca de 25% do pessoal não docente do 2º e 3º CEB não sabe ou não responde) A Direção promove uma cultura de abertura, incentivando e motivando os funcionários a empenharem-se na melhoria contínua do agrupamento (pessoal não docente 1º CEB) A Direção estabelece com o pessoal não docente formas flexíveis e reajustáveis de organização de trabalho a realizar, necessárias para a criação de um bom ambiente entre todos (pessoal não docente 1º CEB) A Direção estabelece protocolos com outras escolas, centros de formação e instituições universitárias, no sentido de desenvolver oficinas de formação (cerca de 60% do pessoal docente do pré-escolar, 40% do 1º CEB e 20% do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) 		

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<ul style="list-style-type: none"> O agrupamento estabelece parcerias com entidades externas promotoras de inclusão de minorias sociais e culturais (cerca de 40% do pessoal não docente do pré-escolar e 35% do pessoal docente do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) O agrupamento tem estabelecido uma rede de acordos de parcerias com outras organizações no sentido de apoiar o desempenho do pessoal não docente (por exemplo, no apoio aos alunos com dificuldades motoras) (cerca de 65% do pessoal não docente do 1º CEB e 25% do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) Incremento e envolvimento das associações de Pais incentivando-os a iniciativas próprias (1º, 2º e 3º CEB) O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, entre outros) (cerca de 30% do pessoal docente do pré-escolar e 35% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) 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, 		<p>EEE) Divulgar parcerias externas</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>40% do pessoal não docente do pré-escolar e 35% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem)</p> <ul style="list-style-type: none"> • O agrupamento estabelece parcerias com a comunidade escolar (ex. Associação de Pais, Associação de Estudantes, entre outros) (pessoal não docente 1º CEB) • O agrupamento estabelece protocolos / parcerias com empresas / instituições locais (cerca de 30% do pessoal docente e 85% do pessoal não docente do pré-escolar e 85% do pessoal não docente 1º CEB não sabem ou não respondem) • Incrementar a divulgação pública (2º e 3º CEB) <ul style="list-style-type: none"> • O agrupamento demonstra recetividade às ideias, sugestões e reclamações de pais/encarregados de educação, desenvolvendo e utilizando os mecanismos apropriados para as recolher (ex. caixa de sugestões/reclamações, inquéritos, entre outros) (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar e 55% do pessoal docente do 1º CEB não sabe ou não responde) • A Direção está disponível para ouvir reclamações, sugestões e propostas dos pais/encarregados de educação (cerca de 30% dos encarregados de educação dos alunos do 		<p>FFF) Melhorar a comunicação</p> <p>GGG) Criar mecanismos adequados para efetuar críticas e sugestões</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>pré-escolar não sabem ou não respondem)</p> <ul style="list-style-type: none"> O agrupamento preocupa-se em responder em tempo útil às questões que coloco e/ou reclamações que apresento (cerca de 20% dos encarregados de educação dos alunos do pré-escolar não sabem ou não respondem) 		
<ul style="list-style-type: none"> A Direção diagnostica claramente as oportunidades e os constrangimentos do agrupamento, prosseguindo uma estratégia e uma visão adequadas às características dos contextos local e nacional (cerca de 20% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção apresentou um programa de ação comprometido com a melhoria contínua do agrupamento, desenvolve valores e atua como modelo de exemplo ético que sustentam a criação de uma cultura de agrupamento (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar e 20% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) A Direção estabelece prioridades, apoia, organiza e fomenta ações de melhoria dentro do agrupamento (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) A Direção cria mecanismos de auscultação e de 	<p>Autoavaliação do Agrupamento</p> <p>Promover uma Cultura de Avaliação, o Auto – conhecimento e Desenvolvimento Organizacional, capaz de promover a melhoria e a sustentabilidade do progresso do Agrupamento</p>	<p>HHH) Implementar a matriz SWOT</p> <p>III) Implementar um plano de ações de melhoria</p>

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos do agrupamento (cerca de 25% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) • A Direção cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente (pessoal não docente 1º CEB e assistentes operacionais do 2º e 3º CEB) • "O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (os seguintes grupos escolheram a opção não sabe ou não responde no presente indicador: <ul style="list-style-type: none"> • 25% do pessoal docente do pré-escolar; • 30% do pessoal não docente do pré-escolar; • 20% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB" • O agrupamento analisa de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (pessoal não docente 1º CEB) • A Direção em articulação com o coordenador do pessoal não docente analisa o resultado do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos (cerca de 30% do pessoal não docente 		

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>do pré-escolar não sabe ou não responde)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Direção em articulação com o coordenador do pessoal não docente define indicadores de desempenho interno (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) • Participação do PND na melhoria do agrupamento (pré-escolar) • A Direção promove, periodicamente, uma reflexão participada sobre o Regulamento Interno, por forma a adequá-lo às mudanças e aos contextos do agrupamento (cerca de 30% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde) • O pessoal não docente apresenta propostas de melhorias a introduzir nas áreas da sua responsabilidade (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) • Incrementar planos de ação de melhoria (1º, 2º e 3º CEB) • Monitorização da eficácia dos planos de ação (1º, 2º e 3º CEB) • A eficácia e relevância da estratégia e dos planos de ação desenvolvidos são avaliadas (cerca de 35% dos assistentes operacionais e 40% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) • Aplicação de inquéritos de satisfação ao pessoal não docente (2º e 3º CEB) • A Direção considera que a avaliação das necessidades dos educadores é um 		

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>processo determinante para o sucesso de todo o processo educativo (cerca de 20% do pessoal docente do pré-escolar não sabe ou não responde)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A gestão do agrupamento orienta-se pelos resultados do processo de avaliação dos serviços e funções (cerca de 55% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) • O agrupamento, através dos seus órgãos de gestão e administração, acompanha os esforços de melhoria dos serviços e funções, interessando-se pelos seus resultados (cerca de 35% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) • A Direção, em articulação com os coordenadores do pessoal não docente, procede à identificação dos processos que são determinados para os resultados do processo educativo do agrupamento (cerca de 35% dos assistentes técnicos do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) • A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade (cerca de 20% do pessoal não docente do pré-escolar e 20% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) • A Direção utiliza inquéritos ao pessoal não docente de forma a conhecer a sua 		

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>perceção relativamente ao desempenho do agrupamento e dos serviços que presta à comunidade (pessoal não docente 1º CEB)</p> <ul style="list-style-type: none"> O pessoal não docente preocupa-se em introduzir melhorias no seu trabalho que permitam aumentar a satisfação das crianças e dos pais / encarregados de educação (cerca de 30% do pessoal não docente do pré-escolar não sabe ou não responde) O agrupamento identifica, analisa e supera constantemente os obstáculos para a inovação (cerca de 50% do pessoal não docente do 1º CEB e 35% dos assistentes operacionais do 2º e 3º CEB não sabem ou não respondem) Questionários para medir o grau de satisfação relativamente ao atendimento (2º e 3º CEB) O agrupamento faz, periodicamente, inquéritos aos pais/encarregados de educação para conhecer o seu grau de satisfação em relação ao agrupamento (cerca de 20% dos encarregados de educação dos alunos do 1º CEB não sabem ou não respondem) 		
<ul style="list-style-type: none"> As BE registaram uma fraca colaboração dos EE nas atividades desenvolvidas; Apesar de terem sido concretizadas ações de promoção da leitura, estas ainda não foram desenvolvidas, de forma sistemática. Regista-se ainda uma fraca exploração das ferramentas 	<p>Biblioteca Escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar mais a participação dos EE nas atividades promovidas pelas BE; Dinamizar ações de promoção da leitura, de forma sistemática (ex: concursos de leitura, maratonas de leitura e outras); Promover a reflexão

Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
<p>disponibilizadas pela Web: a criação de instrumentos de apoio ao nível da leitura e literacia foi insuficiente, não tendo sido capaz de provocar a necessidade de exploração de ambientes digitais por parte dos utilizadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apesar de serem publicadas as boas práticas nos diversos ambientes digitais (ex: Blogue das BE do agrupamento e Portal da RBP), a sua utilização ainda é de fraco impacto. O Blogue das BE do agrupamento ainda não provocou uma interação desejada com os seus visitantes. • Apesar das BE terem desenvolvido um trabalho de articulação sistemático com algumas turmas, as mesmas ainda não foram incluídas em todos os PCT. • 		<p>conjunta com os docentes sobre a importância da leitura na formação pessoal e sucesso educativo para que as atividades passem a ser incluídas em todos os PCT;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de instrumentos de apoio ao nível da leitura e literacia para provocar a necessidade dos docentes utilizarem os documentos inseridos na plataforma Moodle e de explorarem outros ambientes digitais; • Promover maior interação no blogue das Bibliotecas do Agrupamento; • Incentivar a divulgação das boas práticas nos ambientes digitais do agrupamento; • Produzir mais instrumentos de avaliação das atividades desenvolvidas nas BE; • Promover a leitura e literacia em ambientes digitais explorando as ferramentas disponibilizadas pela Web; • Elaborar um modelo de pesquisa para implementação no agrupamento (ex: Big6, conforme o previsto no PAA das BE deste ano letivo); • Sistematizar a formação de utilizadores; • Intensificar o ensino em contexto de competências da informação.

3.3 Matriz de priorização das Ações de Melhoria

3.3.1 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)

O Plano de Ação de Melhorias foi elaborado com base no **Projeto Educativo** (PE), no **Projeto de Intervenção da Direção** (PI) e no **Relatório da Avaliação Externa** (IGE).

No **Projeto Educativo de Escola** foi tido em conta:

- A Visão – Este agrupamento pretende ser reconhecido como referência de **EXCELÊNCIA EDUCATIVA**, capaz de formar e capacitar integralmente o aluno, trabalhando os aspetos da competência e habilidade profissional para o mercado de trabalho, bem como os aspetos da consciência e cidadania.
- Valores estratégicos:
 1. Promover o sucesso e prevenir o abandono escolar dos alunos;
 2. Desenvolver a qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular;
 3. Desenvolver a formação integral do aluno, numa lógica de educação e de formação permanente de cidadãos democráticos, críticos, solidários e capazes de conviver com e na diversidade;
 4. Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos;
 5. Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional;
 6. Cumprir e fazer cumprir os direitos e os deveres constantes das leis, normas ou regulamentos e manter a disciplina;
 7. Observar o primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis para o desenvolvimento da sua missão;
 8. Assegurar a estabilidade e a transparência da gestão e administração escolar, designadamente através dos adequados meios de comunicação e informação;
 9. Proporcionar as condições para a participação dos membros da comunidade educativa e promover a sua iniciativa;
 10. Criar condições que permitam à Escola participar em projetos e intercâmbios com escolas e outras instituições, nacionais e estrangeiras;
 11. Consolidar os princípios da eficácia e da eficiência, enquanto pressupostos de organização da Escola e veículos para alcançar as metas do projeto educativo do agrupamento.

No que refere ao **Projeto de Intervenção**, foram considerados os seguintes objetivos:

UNIDADE:

- Construir uma imagem de escola/agrupamento positiva, forte, comunicativa e integradora, com a qual toda a comunidade se sinta identificada;

- Aumentar a imagem positiva do agrupamento, através da divulgação das boas práticas e iniciativas do agrupamento de reconhecido mérito, com recurso aos meios de comunicação social;
- Garantir a perceção, envolvimento e participação de todos os intervenientes da comunidade na concretização das metas e dos objetivos do Projeto Educativo;
- Promover o alargamento da noção de escola como local de socialização e cultura, valorizando a sua imagem social;
- Uniformizar procedimentos, processos e documentos, com vista a garantir uma maior eficácia e eficiência dos serviços;
- Alargar as redes de comunicação, a todos os estabelecimentos de ensino do agrupamento;
- Intensificar o trabalho colaborativo, a articulação interciclos e interdisciplinar, diminuindo as “barreiras” entre ciclos e promovendo o sucesso;
- Agilizar a comunicação e informação com pais e encarregados de educação, com recurso às tecnologias de informação e comunicação;
- Promover as Bibliotecas escolares como núcleos fundamentais da organização pedagógica do agrupamento/ escola;
- Garantir o acesso e o sucesso educativo a todos, tendo subjacentes os princípios de igualdade e justiça;
- Continuar a alargar a rede de parcerias e apoios, com empresas, com outros agrupamentos/escolas do Concelho ou do Distrito, Associações de Pais (AEC), entidades locais (autarquia, juntas, associações culturais e recreativas, ...).

EXCELENCIA:

- Assegurar a transparência da gestão e administração da escola em todos os seus atos, promovendo uma relação de confiança e eficiência com os vários elementos da comunidade educativa;
- Incentivar a melhoria contínua, nomeadamente através de uma avaliação mais participada e objetiva da qualidade dos processos e dos resultados alcançados;
- Desenvolver um ambiente de motivação, transparência e envolvimento das pessoas, desenvolvendo a todos os níveis uma comunicação eficaz e eficiente, capaz de garantir que os objetivos da escola são conhecidos e partilhados por todos;
- Promover o reconhecimento e valorização do mérito e do sucesso, de alunos, pessoal docente e não docente, pela sua dedicação e esforço no trabalho em prol da escola/ agrupamento e da comunidade, destacando a importância do seu contributo na melhoria do processo educativo e do funcionamento da escola;
- Fomentar lideranças intermédias fortes, com espírito de iniciativa, motivadoras, mobilizadoras, interventivas e eficazes;
- Melhorar os resultados escolares e a qualidade do processo ensino - aprendizagem, de forma sustentada, cooperativa e colaborativa;
- Continuar a combater abandono e o absentismo escolar nomeadamente através da manutenção de percursos escolares alternativos ao ensino regular e da intervenção do professor interlocutor para os casos de abandono/ absentismo escolar;
- Minimizar e prevenir situações de indisciplina/comportamentos menos adequados dos alunos em contexto de sala de aula, no interior e no exterior da escola;
- Requalificar os espaços de trabalho e de lazer, em especial o espaço exterior da escola promovendo a disciplina/ segurança e o bem – estar;
- Promover e projetar o trabalho da(s) Biblioteca(s) escolares do agrupamento, no sentido de favorecer a melhoria da qualidade da educação e a construção de uma escola mais adaptada às exigências da sociedade em que vivemos, tornando-a(s) numa referência para a comunidade educativa e fora dela;
- Continuar a contribuir para a igualdade de oportunidades de sucesso educativo, nomeadamente dos alunos com NEE e estrangeiros;
- Tornar visíveis os resultados/impactos dos projetos implementados na escola/ agrupamento, nomeadamente PNL, Matemática, Saúde, Eco - escolas e Flexidisciplina;
- Contribuir para o desenvolvimento sustentável, através da definição de uma política

ambiental para o agrupamento;

- Aumentar o nível de satisfação global com o desempenho da organização dos alunos e comunidade educativa em geral;
- Melhorar os resultados na próxima Avaliação Externa da escola/ agrupamento.
- INOVAÇÃO:
- Promover uma cidadania moderna, informada, consciente e atuante, onde o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação é um instrumento normal de acesso à informação, à educação e ao trabalho cooperativo;
- Tornar a gestão escolar mais simples e intuitiva, com a implementação dos projetos previstos no âmbito do Plano Tecnológico;
- Promover a racionalização de recursos, a desburocratização, simplificação e supressão de procedimentos, tendo em vista a maior eficiência e eficácia dos serviços e o princípio da sustentabilidade;
- Promover o funcionamento em rede, a circulação e disponibilização de informação, estimulando o trabalho cooperativo na partilha de recursos, materiais e conhecimentos entre os docentes;
- Generalizar o recurso às novas tecnologias e da internet nos processos de ensino - aprendizagem;
- Abrir o ambiente escolar através da participação em projetos de cooperação e concursos nacionais e internacionais, com vista ao conhecimento e sensibilização dos jovens e do pessoal educativo para a diversidade e para o valor de outras culturas;
- Diversificar mais a oferta educativa e de enriquecimento curricular, dando a oportunidade aos alunos de experienciar situações novas;
- Desenvolver a literacia artística, desenvolvendo a expressão pessoal, social e cultural dos alunos, fortalecendo a sua identidade pessoal e social;
- Potenciar a(s) Biblioteca(s) como centros de recursos e espaços inovadores de aprendizagem no interior dos estabelecimentos de ensino.

Quanto ao **Relatório da Avaliação Externa**, da IGE foram tidas em conta as seguintes referências:

- Pontos fracos
 - Os resultados escolares externos;
 - Organização de elementos globais sistematizados relativos às aprendizagens das crianças na educação pré-escolar e práticas reflexivas sustentadas;
 - Metas quantificadas nas áreas prioritárias de melhoria do Projeto Educativo e avaliação clara dos resultados esperados e dos resultados alcançados;
 - Monitorização das atividades letivas em contexto de sala de aula que permitam o conhecimento e desenvolvimento de práticas de recuperação de alunos com insucesso;
 - Definição de um modelo de autoavaliação que permita uma avaliação participada e objetiva;
- Constrangimentos
 - Dificuldade na obtenção de transportes escolares para acesso das crianças dos Jardins de Infância e do 1.º Ciclo aos recursos e atividades da Escola Sede.

3.3.2 Tabela de priorização das Ações de Melhoria

Uma das formas de priorizar as AM consiste em combinar três critérios: impacto, capacidade e satisfação. Deste modo, as ações de melhoria são priorizadas 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 priorização 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 – Priorização das Ações de Melhoria²

Ação de Melhoria (identificadas na Tabela 3)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
A) Melhorar os registos do contributo do PD para a diminuição das taxas de abandono	5	5	5	125	
B) Maior divulgação, junto dos EE, do trabalho desenvolvido pelo agrupamento no combate ao insucesso escolar	5	5	5	125	

² Depois de Preenchida a tabela, deverá ser seleccionada 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)

Ação de Melhoria (identificadas na Tabela 3)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
C) Desburocratizar/melhorar a eficácia dos processos	5	5	5	125	
D) Melhorar a comunicação de forma eficaz	5	5	5	125	
E) Promover Ações de Formação contínua para o PD e PND numa lógica de Melhoria da Qualidade do Serviço Educativo prestado à Comunidade	5	5	5	125	
F) Criar mecanismos de valorização do trabalho e do esforço como incentivo ao envolvimento e responsabilidade	5	5	5	125	
G) Clarificar, junto dos EE, o papel dos seus representantes	5	5	5	125	
H) Atualizar sistematicamente a atualização da página do agrupamento	5	5	5	125	
I) Priorizar e calendarizar os objetivos estratégicos nos documentos orientadores/e estruturantes do agrupamento	5	5	5	125	

Ação de Melhoria (identificadas na Tabela 3)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
J) Atuar como exemplo e modelo ético como suporte a uma cultura de agrupamento	5	5	5	125	
K) Promover a imagem externa do agrupamento	5	5	5	125	
L) Aumentar o grau de satisfação do PD e PND	5	5	5	125	
M) Implementar a matriz SWOT	5	5	5	125	
N) Implementar um plano de ações de melhoria	5	5	5	125	
III) Melhorar a Biblioteca Escolar	5	5	5	125	
O) Melhorar os resultados escolares	5	3	5	75	
P) Melhorar o sucesso dos alunos do 1ºCEB com planos de recuperação	5	3	5	75	
Q) Diminuir o nº de planos de recuperação/acompanhamento	5	3	5	75	
R) Melhorar a qualidade do sucesso escolar	5	3	5	75	
S) Melhorar a média das classificações internas nas disciplinas de Matemática e LPO	5	3	5	75	

Ação de Melhoria (identificadas na Tabela 3)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
T) Melhorar a média das classificações dos Exames Nacionais	5	3	5	75	
U) Aumentar o nº de alunos nos quadros de valor e excelência	5	3	5	75	
V) Diminuir as situações de indisciplina	5	3	5	75	
W) Reduzir o número de participações disciplinares	5	3	5	75	
X) Aumentar a vigilância nos diferentes espaços da escola	5	3	5	75	
Y) Diminuir o número de transferências dos alunos para outros estabelecimentos de ensino	5	3	5	75	
Z) Promover e divulgar as atividades de apoio à família no ensino pré-escolar	5	3	5	75	
AA) Maior divulgação dos apoios e complementos educativos existentes no agrupamento (terapeuta da fala, etc.)	5	3	5	75	
BB) Melhorar a regulação/reflexão da eficácia dos apoios educativos (1º, 2º e 3º CEB)	3	5	5	75	
CC) Aumentar a divulgação e melhorar os registos das conclusões	3	5	5	75	

Ação de Melhoria (identificadas na Tabela 3)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
dos trabalhos dos diferentes órgãos entre o PND					
DD) Melhorar os equipamentos escolares	5	3	5	75	
EE) Promover maior envolvimento do PD e PND na vida do agrupamento	5	3	5	75	
FF) Atualizar os planos de emergência e realizar simulacros nas escolas e jardins-de- infância fora da escola sede	3	5	5	75	
GG) Criar mecanismos adequados para efetuar críticas e sugestões	3	5	5	75	
HH) Melhorar a satisfação do PND	5	3	5	75	
II) Melhorar a Divulgação/co municação	5	3	5	75	
JJ) Melhorar o plano de formação do PD e PND	5	3	5	75	
KK) Melhorar a divulgação e comunicação	3	5	5	75	
LL) Melhorar a satisfação do PD	5	3	5	75	
MM) Elaborar/divulgar um manual de procedimento s/competências de cada serviço do agrupamento (PND)	3	5	5	75	

Ação de Melhoria (identificadas na Tabela 3)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
NN) Marcar tempos comuns da componente não letiva para o trabalho pedagógico em equipa	5	3	5	75	
OO) Melhorar a comunicação	3	5	5	75	
PP) Criar mecanismos adequados para efetuar críticas e sugestões	3	5	5	75	
QQ) Diminuir as taxas de absentismo	5	3	5	75	
RR) Melhorar a conservação do património escolar	3	3	5	45	
SS) Melhor divulgação, junto da comunidade escolar, dos cursos oferecidos pelo agrupamento	3	3	5	45	
TT) Aumentar a divulgação dos vários documentos estruturantes do agrupamento (PE, PCA, RI, PAA etc) e respetivas avaliações finais	5	3	3	45	
UU) Registrar de forma distinta os projetos desenvolvidos autonomamente ou por adesão a iniciativas nacionais	3	5	3	45	

Ação de Melhoria (identificadas na Tabela 3)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
VV) Partilhar a informação adquirida em ações de formação pelo pessoal não docente (1º, 2º e 3º CEB)	3	3	5	45	
WW) Melhorar o acesso aos documentos orientadores da escola (PE, RI , PCA, etc)	3	3	5	45	
XX) Melhorar a eficiência da rede e da comunicação via net	3	3	5	45	
YY) Melhorar a eficácia do uso das novas tecnologias ao nível dos serviços administrativos	3	5	5	45	
ZZ) Melhorar o processo de divulgação da gestão do orçamento da escola	3	5	3	45	
AAA) Melhorar a eficácia dos processos	3	3	5	45	
BBB) Aumentar o envolvimento dos pais na elaboração dos documentos estruturantes do agrupamento	3	5	3	45	
CCC) Divulgar parcerias externas	3	5	3	45	

Ação de Melhoria (identificadas na Tabela 3)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
DDD) Reduzir as taxas de abandono/desistência	3	3	5	45	
EEE) Criar mecanismos de divulgação e registo da informação dos diferentes órgãos	3	3	3	27	
FFF) Partilhar a formação adquirida com os pares	3	3	3	27	
GGG) Aumentar a participação em projetos	3	3	3	27	
HHH) Disponibilizar uma verba anual por departamento curricular	3	3	3	27	
III) Criar mecanismos de registo e divulgação da atuação do chefe do pessoal não docente	3	3	3	27	

3.4 Visão global do PAM

Preencha, o quadro relativo ao cronograma de atividades:

Tabela 6 – Cronograma do PAM

Prioridade	AM	Responsável pelo Projeto	Data prevista para conclusão	Cronograma temporal da actividade (assinalar com "X")												Estado ³
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1.	I) Priorizar e calendarizar os objetivos estratégicos nos documentos orientadores/estruturantes do agrupamento	Presidente do CP	Setembro 2012					X	X	X	X	X				
2.	V) Diminuir as situações de indisciplina	Coor. de Ciclo/Coord. C docentes	Julho 2012	X	X	X	X	X	X	X						
3.	K) Promover a imagem externa do agrupamento	Equipa Jornal Digital	Agosto 2012	X	X	X	X	X	X	X	X					
4.	A) Desburocratizar/melhorar a eficácia dos processos		2013													
5.	B) Melhorar a comunicação de forma eficaz		2013													
6.	C) Promover Ações de Formação contínua para o PD e PND numa lógica de Melhoria da Qualidade do Serviço Educativo prestado à Comunidade		2013													

³ Utilizar uma cor, de acordo com a legenda.

7.	D)Melhorar a comunicação de forma eficaz		2013																
8.	E)Promover Ações de Formação contínua para o PD e PND numa lógica de Melhoria da Qualidade do Serviço Educativo prestado à Comunidade		2013																
9.	F)Criar mecanismos de valorização do trabalho e do esforço como incentivo ao envolvimento e responsabilidade		2013																
10.	G)Clarificar, junto dos EE, o papel dos seus representantes		2013																
11.	H)Atualizar sistematicamente a atualização da página do agrupamento		2013																
12.	J)Atuar como exemplo e modelo ético como suporte a uma cultura de agrupamento		2013																
13.	L)Aumentar o grau de satisfação do PD e PND		2013																
14.	M)Implementar a matriz SWOT		2013																
15.	N)Implementar um plano de ações de melhoria		2013																
16.	JJJ) Melhorar a Biblioteca Escolar		2013																
17.																			
18.																			
19.																			



20.																	
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Data: _____ / _____

3.5 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 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

⁴ Ex.: questionário, entrevista, relatórios, etc. Em qualquer caso, se possível, anexar uma ficha/grelha de avaliação da AM.

Preencha uma ficha para cada Ação de Melhoria:

AÇÃO DE MELHORIA 1

Designação da Ação de Melhoria:

Coordenador da Ação:

Equipa Operacional:

Critério dominante da CAF:

Estado Atual em:

Vermelho ●	Amarelo ●	Laranja ●	Verde ●

Descrição da ação de melhoria:

Objetivo (s) da ação de melhoria:

Atividades a realizar:

Resultado (s) a alcançar

Metas:

Indicadores de medida:

Fatores críticos de sucesso:

Constrangimentos:

Recursos humanos envolvidos:

Custos estimados:

Data de início:

Data de conclusão:

Revisão e avaliação da ação:

AÇÃO DE MELHORIA 2

Designação da Ação de Melhoria:

Coordenador da Ação:

Equipa Operacional:

Critério dominante da CAF:

Estado Atual em:

Vermelho ●	Amarelo ●	Laranja ●	Verde ●

Descrição da ação de melhoria:

Objetivo (s) da ação de melhoria:

Atividades a realizar:

Resultado (s) a alcançar

Metas:

Indicadores de medida:

Fatores críticos de sucesso:

Constrangimentos:

Recursos humanos envolvidos:

Custos estimados:

Data de início:

Data de conclusão:

Revisão e avaliação da ação:

AÇÃO DE MELHORIA 3

Designação da Ação de Melhoria:

Coordenador da Ação:

Equipa Operacional:

Critério dominante da CAF:

Estado Atual em:

Vermelho ●	Amarelo ●	Laranja ●	Verde ●

Descrição da ação de melhoria:

Objetivo (s) da ação de melhoria:

Atividades a realizar:

Resultado (s) a alcançar

Metas:

Indicadores de medida:

Fatores críticos de sucesso:

Constrangimentos:

Recursos humanos envolvidos:

Custos estimados:

Data de início:

Data de conclusão:

Revisão e avaliação da ação: