



## Plano de Ações de Melhoria

---

**2015 / 2018**

## Índice

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>II</b>
<b>OBJETIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 ESTRUTURA DO PAM .....</b>	<b>2</b>
<b>3 PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA.....</b>	<b>3</b>
3.1 IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA .....	3
3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	3
3.3 VISÃO GLOBAL DO PAM.....	5
3.4 FICHA DA AÇÃO DE MELHORIA .....	6
AÇÃO DE MELHORIA 1 .....	7
AÇÃO DE MELHORIA 2 .....	10
AÇÃO DE MELHORIA 3 .....	12
AÇÃO DE MELHORIA 4 .....	14
AÇÃO DE MELHORIA 5 .....	17
AÇÃO DE MELHORIA 6 .....	19
<b>4 AVALIAÇÃO DO PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA.....</b>	<b>22</b>
4.1 METODOLOGIA DE MONITORIZAÇÃO DO PAM .....	22
4.2 DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DE AFERIÇÃO DA PERFORMANCE .....	22

## **Objetivo**

É objetivo deste documento servir de suporte à implementação de Ações de Melhoria no Agrupamento de Escolas Padre António Oliveira, bem como à sua monitorização.

## **1 Introdução**

O plano de ações de melhoria (PAM) resulta do relatório da avaliação externa, concretizada pela Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC) nos dias 2 a 5 de Fevereiro de 2015. O PAM pode ainda incorporar ações de melhoria identificadas no Observatório de Resultados Internos, resultantes das recomendações dos Grupos de Reflexão, da Autoavaliação da Biblioteca Escolar, bem como do Relatório de Autoavaliação e outras fontes diagnósticas internas.

O PAM elaborado é determinado pelas ações de melhoria recomendadas pela IGEC no seu relatório (enviado ao Agrupamento a 15 de maio de 2015) e deve conduzir diretamente ao plano de ações para melhorar o desempenho da escola.

Procedeu-se à criação das equipas que irão executar 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, essa equipa terá um Coordenador.

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 determinará a identificação e o empenho das pessoas nos objetivos de melhoria do serviço, assim como mostrar à organização e à tutela que o esforço solicitado ao longo de todo este processo tem, de fato, resultados concretos.

Na sequência de uma visita da IGE, em Novembro de 2015, que visava fazer um acompanhamento do PAM, foi elaborado um Plano de Acompanhamento do PAM do agrupamento.

## 2 Estrutura do PAM

O relatório de avaliação externa tem como objetivo apoiar a Direção 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 objeto de acompanhamento, de modo a reforçar a vantagem competitiva e sustentabilidade dos esforços já realizados.

As áreas onde o Agrupamento deve incidir prioritariamente os seus esforços de melhoria, segundo as recomendações do relatório da IGEC, foram analisadas pela equipa de autoavaliação e serão integrados no planeamento estratégico da escola (Documentos Orientadores), 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
<b>Identificação da Escola</b>	Designação e Contactos da Organização Nome e contactos do Coordenador da EAA (Equipa de Autoavaliação) Período da Autoavaliação (ex. diagnóstico CAF)
<b>Áreas de Melhoria</b>	Lista de aspetos a melhorar agregados por áreas
<b>Visão global do PAM</b>	Quadro geral que permite visualizar todo o PAM (cronograma)
<b>Fichas da AM</b>	Fichas para cada ação de melhoria (planeamento)

### 3 Plano de Ações de Melhoria

#### 3.1 Identificação da Escola

Tabela 2 – Elementos da escola

Elementos da Escola	Descrição
Designação da Organização	Agrupamento de Escola Padre António Martins de Oliveira
Nome do Coordenador da EAA	Ângela Maria de Almeida Abrantes Fernandes Leal
Contacto do Coordenador	282 340 310
Período diagnóstico que originou o presente PAM	2014/2015

#### 3.2 Identificação das Ações de Melhoria

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

- **Aspectos a Melhorar:** listagem dos aspectos a melhorar decorrentes do relatório de avaliação externa;
- **Áreas de Melhoria:** agregação dos aspectos a melhorar em áreas de melhoria abrangentes e relevantes, ou seja, junção de todos os aspectos a melhorar comuns numa mesma área;
- **Ações de Melhoria:** formulação das ações de melhoria, garantindo que cada área de melhoria esteja associada a uma ação.

**Tabela 3 – Identificação das Ações de Melhoria**

<b>Aspectos a Melhorar</b>	<b>Áreas de Melhoria</b>	<b>Ações de Melhoria<sup>1</sup></b>
A identificação dos fatores explicativos do insucesso académico, intrínsecos ao processo de ensino e de aprendizagem, com vista à implementação de ações de melhoria.	<b>Sucesso Educativo</b> Objetivo B1	- Implementar práticas de reflexão sobre os resultados escolares reguladoras do processo ensino aprendizagem
O reforço da articulação curricular e da sequencialidade interciclos, na perspetiva de melhorar as aprendizagens e os resultados académicos.	<b>Sucesso Educativo</b> Objetivo A6	- Promover a articulação curricular e a sequencialidade entre ciclos de ensino
A intensificação da avaliação formativa, enquanto reguladora dos processos de ensino e de aprendizagem, e o reforço da aferição das práticas avaliativas, para aumentar a fiabilidade dos instrumentos de avaliação.	<b>Visão Estratégica, Inovação e Conhecimento</b> Objetivo A6	- Criar práticas de registo e de monitorização dos momentos de avaliação formativa.
A intervenção mais efetiva das lideranças intermédias, criando meios de monitorização dos processos e impulsionando a mudança que se impõe à melhoria dos resultados académicos. A supervisão da atividade letiva em contexto de sala de aula, enquanto oportunidade de aperfeiçoamento das práticas educativas e de desenvolvimento profissional.	<b>Sucesso Educativo</b> Objetivo B4	- Acompanhamento do trabalho dos docentes
A articulação entre os documentos orientadores da ação educativa, de modo a reforçar o seu valor instrumental na gestão organizacional e aumentar a eficácia das práticas pedagógicas.	<b>Visão Estratégica, Inovação e Conhecimento</b> Objetivo B2	- Articular e reformular os documentos orientadores
A implementação de mecanismos estruturados de acompanhamento sistemático dos procedimentos, com vista a promover a avaliação da eficácia das ações de melhoria implementadas e o seu impacto nas práticas de ensino e nas dinâmicas de gestão e organização escolares.	<b>Visão Estratégica, Inovação e Conhecimento</b> Objetivo B1	- Criar instrumentos de monitorização da implementação e eficácia das acções de melhoria; - Avaliar o impacto das ações de melhoria.

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

### 3.3 Visão global do PAM

Preencha, o quadro relativo ao cronograma de atividades:

**Tabela 4 – Cronograma do PAM**

Prioridade	Ação de Melhoria	Responsável pelo Projeto	Data prevista para conclusão	Cronograma temporal da actividade												Estado <sup>2</sup>
				2015/2016				2016/2017				2017/2018				
1.	- Implementar práticas de reflexão sobre os resultados escolares reguladoras do processo ensino aprendizagem	João Nunes	Julho de 2018	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
2.	- Promover a articulação curricular e a sequencialidade entre ciclos de ensino.	Luísa Sequeira Irene Inverno	Julho de 2018	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
3.	- Criar práticas de registo e de monitorização dos momentos de avaliação formativa.	Manuela Contente	Julho de 2018	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
4.	- Acompanhamento do trabalho dos docentes	Maria Nobre Estêvão	Julho de 2018	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
5.	- Articular e reformular os documentos orientadores.	Ângela Leal	Dezembro 2015	x	x											
6.	- Criar instrumentos de monitorização da implementação e eficácia das ações de melhoria e avaliação do seu impacto.	Nuno Boucinha	Julho de 2018	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Legenda:

■■■ Vermelho= Ação de Melhoria Não Implementada

■■■ Amarelo = Ação de Melhoria por iniciar ou em planeamento estratégico

■■■ Laranja = Ação de Melhoria em desenvolvimento

■■■ Verde = Ação de melhoria concluída ou finalizada

Data: Julho / 2015

<sup>2</sup> Utilizar uma cor, de acordo com a legenda.

### 3.4 Ficha da Ação de Melhoria

A tabela seguinte descreve os campos exigidos para cada AM:

**Tabela 5 – Descrição da Ficha da Ação de Melhoria**

Título	Descrição
<b>Designação da Ação de Melhoria</b>	Título da Ação de Melhoria
<b>Coordenador da Ação</b>	Pessoa responsável pela ação
<b>Equipa operacional</b>	As pessoas identificadas para desenvolver e implementar a ação
<b>Critério dominante da CAF</b>	Critério da CAF onde pode ser contextualizada a AM
<b>Estado Atual em</b>	Data de revisão da AM
<b>Descrição da ação de melhoria</b>	Descrição da AM e lógica subjacente à seleção
<b>Objetivo (s) da ação de melhoria</b>	O que se pretende efectivamente obter com a aplicação da AM
<b>Atividades a realizar</b>	Descrição da forma como a AM será implementada, indicando as ações/atividades a realizar neste âmbito
<b>Resultado (s) a alcançar</b>	As metas e indicadores de medida utilizados para a implementação da AM
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	As condições necessárias e suficientes para que os objetivos sejam atingidos
<b>Constrangimentos</b>	O que pode influenciar negativamente a concretização dos objetivos estabelecidos
<b>Datas de início e conclusão</b>	Datas em que a implementação da AM se deve iniciar e deve estar totalmente concluída
<b>Recursos humanos envolvidos</b>	As pessoas necessárias para implementação da AM
<b>Custos estimados</b>	Os custos envolvidos na implementação da AM
<b>Revisão e avaliação da ação</b>	Os mecanismos/suportes <sup>3</sup> e as datas para a monitorização do progresso da AM de forma a assegurar a implementação da ação conforme previsto e, se necessário, efetuar correções

<sup>3</sup> Ex.: questionário, entrevista, relatórios, etc. Em qualquer caso, se possível, anexar uma ficha/grelha de avaliação da AM.

## Plano de Ações de Melhoria

### 3.4.1 Ação de Melhoria 1

**Designação da Ação de Melhoria:** Implementar práticas de reflexão sobre os resultados escolares reguladoras do processo ensino aprendizagem.

**Coordenador da Ação:**

João Nunes

**Equipa Operacional:**

Sílvia Paixão, Josefina Graça, Ana Rita Baptista

Coordenadores de Departamento

**Critério dominante da CAF: 5- Processos**

**Descrição da ação de melhoria:**

Implementação de um plano de ação, assente na produção de documentos que permitam reforçar e desenvolver processos de reflexão sobre resultados escolares, avaliar as estratégias definidas e estabelecer medidas de melhoria.

**Objetivo (s) da ação de melhoria:**

- ✓ Identificar, em sede de subdepartamento/coordenação de ano (1.º ciclo), os fatores explicativos do insucesso escolar, intrínsecos ao processo de ensino e aprendizagem.
- ✓ Identificar, na perspetiva dos alunos, os fatores explicativos do (in) sucesso escolar, intrínsecos ao processo de ensino e aprendizagem.
- ✓ Incorporar no planeamento das atividades letivas as metodologias/estratégias facilitadoras da aprendizagem dos alunos

**Atividades a realizar:**

- Aprovação do instrumento de registo e análise dos resultados escolares;
- Aplicação do instrumento de registo e análise dos resultados escolares, por disciplina/turma, para a identificação das estratégias pedagógicas mais facilitadoras da aprendizagem;
- Auscultação dos alunos do 4.º ano de escolaridade e do 2.º ciclo, estes por amostragem, através de uma estratégia de dinamização de grupos, sob o tema "Como é que aprendo melhor?";
- Elaboração e aplicação de inquéritos aos alunos do 3.º ciclo e do ensino secundário, sobre a mesma temática "Como é que aprendo melhor?" para ser aplicada nas turmas com maior e menor sucesso;
- Análise e tratamento da informação recolhida, junto dos alunos, sobre a identificação das estratégias pedagógicas mais facilitadoras da aprendizagem.
- Análise e reflexão, em reunião de subdepartamento/conselho de ano (1.º ciclo), dos contributos dos docentes e dos alunos, sobre as metodologias/estratégias identificadas;

- Planeamento das atividades letivas, por disciplina e por turma, considerando as metodologias/estratégias identificadas.

Resultado (s) a alcançar	
Metas:	Indicadores de medida:
<p><b>Meta 1:</b> Aprovação do instrumento de registo, até à primeira semana de dezembro de 2015 (até 8 dezembro);</p> <p><b>Meta 2:</b> Preenchimento do instrumento de registo no final dos períodos letivos;</p> <p><b>Meta 3:</b> Realização de uma reunião, até ao final do mês de janeiro de 2016, com os alunos;</p> <p><b>Meta 4:</b> Construção do inquérito, até final do 1.º período letivo, e a sua aplicação, até ao final do mês de janeiro de 2016;</p> <p><b>Meta 5:</b> Tratamento dos inquéritos até final de fevereiro de 2016.</p> <p><b>Meta 6:</b> Realização de duas reuniões, no início de cada período letivo.</p>	<p>1 – Aprovação do instrumento de registo</p> <p>2 - Preenchimento do instrumento de registo</p> <p>3 – Realização da Reunião</p> <p>4 – Construção e aplicação do inquérito</p> <p>5 - Tratamento dos inquéritos</p> <p>6- Nº de reuniões</p>

<b>Fatores críticos de sucesso.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento dos docentes e motivação para a relevância desta acção de melhoria.</li> <li>• Alteração de rotinas e hábitos que possam estar mais enraizados e que não estejam completamente uniformizados</li> </ul>	<b>Constrangimentos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguma resistência localizada.</li> <li>• Excesso de trabalho burocrático em determinados momentos do ano letivo, que dificulta o trabalho colaborativo.</li> </ul>
---	---

<b>Recursos humanos envolvidos:</b> Equipa de avaliação interna, diretores de turma, professores titulares de turma, coordenadores de subdepartamento,	<b>Custos estimados:</b> Sem custos
---	--

## Plano de Ações de Melhoria

---

coordenadores de diretores de turma,  
membros do Conselho Pedagógico e restantes  
professores.

coordenadores de diretores de turma, membros do Conselho Pedagógico e restantes professores.	
--	--

**Data de início:**

Setembro de 2015

**Data de conclusão:**

Julho de 2018

**Revisão e avaliação da ação:**

Avaliação trimestral.

Revisão anual.

## Plano de Ações de Melhoria

### 3.4.2 AÇÃO DE MELHORIA 2

**Designação da Ação de Melhoria:** Promover a articulação curricular e a sequencialidade entre ciclos de ensino

**Coordenador da Ação:**

Luísa Sequeira  
Irene Inverno

**Equipa Operacional:**

Ana Ramos; Ana Cristina Rosa; Josefina Graça;

**Critério dominante da CAF: 5 - Processos**

**Descrição da ação de melhoria:** Realizar reuniões de articulação com uma periodicidade trimestral envolvendo os coordenadores de departamento e o coordenador de Articulação curricular.

**Objetivo (s) da ação de melhoria:** Fomentar o trabalho cooperativo e melhorar a acção de articulação entre níveis e ciclos de ensino.

**Atividades a realizar:**

- 1 - Dinamização de reuniões de planificação de estratégias a implementar no âmbito da articulação;
- 2- Dinamização de uma reunião de transição de ciclo e certificação da consolidação dos conteúdos registados nas grelhas de pré-requisitos;
- 3- Abordagem interdisciplinar dos conteúdos programáticos planificada em sede de departamento e em Reuniões de Articulação Curricular.

**Resultado (s) a alcançar:**

<b>Metas:</b>	<b>Indicadores de medida:</b>
<p><b>Meta 1</b> - Reuniões trimestrais de planificação de estratégias no âmbito da articulação curricular;</p> <p><b>Meta 2</b> - Reunião de transição de ciclo no mês de setembro;</p> <p><b>Meta 3</b> - Elaboração de matriz que evidencie a articulação curricular até fev 2016.</p>	<p>1- Nº de Reuniões realizadas</p> <p>2 - Realização de reunião de transição de ciclo</p> <p>3 - Elaboração da matriz de articulação Curricular</p>

**Fatores críticos de sucesso:**

Trabalho de colaboração entre os vários departamentos;  
Articulação e partilha de necessidades/dificuldades na transição dos alunos entre ciclos (sentidas supra e infra).

**Constrangimentos:**

Envolvimento da comunidade escolar em trabalho cooperativo;  
Comportamento defensivo (postura dos docentes) face à partilha de dificuldades sentidas/apoios necessários.

**Recursos humanos envolvidos:**

Docentes

**Custos estimados:**

Sem custos

**Data de início:** setembro 2015**Data de conclusão:** julho 2018**Revisão e avaliação da ação:**

Avaliação trimestral.

Revisão anual.

## Plano de Ações de Melhoria

### 3.4.3 Ação de Melhoria 3

**Designação da Ação de Melhoria:** Criar práticas de registo e de monitorização dos momentos de avaliação formativa.

**Coordenadores da Ação:**

Bruno Sousa

Manuela Contente

**Equipa Operacional:**

Filomena Candeias

**Critério dominante da CAF: 5 - Processos**

**Descrição da ação de melhoria:**

Adotar procedimentos de correção e melhoria do processo de Avaliação Formativa.

**Objetivo (s) da ação de melhoria:**

- Utilizar a Avaliação Formativa como forma:
  - De gestão do currículo;
  - Reguladora do processo de ensino-aprendizagem;
  - Feedback formativo aos alunos, de modo a envolver-los no processo de aprendizagem e responsabilizá-los pelos resultados.

**Atividades a realizar:**

- 1- Criação de, pelo menos, dois momentos específicos de Avaliação Formativa no 1º e 2º período e de um momento no 3º período (escrita, oral, prática, ou outras) e registo em grelha comum a todos os elementos de cada Subdepartamento/conselho de ano
- 2- Registo nos sumários dos momentos de Avaliação Formativa/comunicação aos alunos, a forma de registo e de comunicação deverá ser estipulada em reunião de subdepartamento;
- 3- Análise e reflexão sobre a Avaliação Formativa nas reuniões dos Subdepartamentos/conselho de ano, com a inclusão de um ponto na ordem de trabalhos para o efeito;
- 4- Reformulação das planificações de acordo com os dados recolhidos e analisados na Avaliação Formativa.

**Resultado (s) a alcançar**

<p><b>Metas:</b></p> <p><b>Meta 1:</b> Aplicação de 5 momentos de Avaliação Formativa (2 no 1º período, 2 no 2º período e 1 no 3º período);</p> <p><b>Meta 2:</b> Registo formal dos momentos de avaliação formativa nos sumários;</p> <p><b>Meta 3 :</b> Realização de 3 reuniões para análise e reflexão e partilha de regtos de momentos de avaliação formativa em todos os grupos disciplinares;</p> <p><b>Meta 4:</b> Reformulação das planificações de acordo com os dados recolhidos em todas as situações registadas;</p>	<p><b>Indicadores de medida:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – Número de momentos de avaliação formativa</li> <li>2 – Registos Formais, em sumário, da avaliação formativa</li> <li>3 - Número de reuniões</li> <li>4 - Planificações reformuladas</li> </ol>
<p><b>Fatores críticos de sucesso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento de todos os intervenientes</li> </ul>	<p><b>Constrangimentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A atitude dos alunos face às suas aprendizagens;</li> <li>• Desenvolvimento desta prática de forma contínua e sistemática ao longo do ano;</li> <li>• Resistência à criação de novos regtos do trabalho realizado (evidências).</li> </ul>
<p><b>Recursos humanos envolvidos:</b></p> <p>Alunos, Professores e Encarregados de Educação.</p>	<p><b>Custos estimados:</b></p> <p>Sem custos</p>
<p><b>Data de início:</b> Setembro de 2015</p>	<p><b>Data de conclusão:</b> Julho 2018</p>
<p><b>Revisão e avaliação da ação:</b></p> <p>Avaliação trimestral.</p> <p>Revisão anual.</p>	

## Plano de Ações de Melhoria

### 3.4.4 Ação de Melhoria 4

**Designação da Ação de Melhoria:** Acompanhamento do trabalho dos docentes

**Coordenador da Ação:**

Maria Nobre Estêvão

**Equipa Operacional:**

Coordenadores de Departamento

**Critério dominante da CAF:** 3.1 (1, 2, 3, 5)

**Descrição da ação de melhoria:**

Criação de um procedimento de sistematização da observação de aulas entre pares

**Objetivo da ação de melhoria:**

- Apetrechar as lideranças intermédias de conhecimentos que lhes possibilitem melhorar a sua intervenção;
- Implementar práticas de observação e partilha de experiências pedagógicas do trabalho realizado em sala de aula;
- Supervisionar e acompanhar o desenvolvimento das atividades letivas, em sala de aula;
- Intensificar práticas de trabalho colaborativo entre docentes.

**Atividades a realizar:**

- 1- Sessão de esclarecimento sobre liderança;
- 2- Aplicação de um inquérito aos participantes na sessão de esclarecimento sobre lideranças;
- 3- Reformulação da grelha de observação da prática letiva já existente;
- 4- Aferição dos conceitos subjacentes aos parâmetros constantes da grelha de observação;
- 5- Apresentação da grelha de observação da prática letiva a todos os docentes;
- 6- Observação da prática letiva;
- 7- Diálogo e reflexão entre o observador e observado;
- 8- Reflexão sobre as observações e conclusões obtidas, com a identificação de boas práticas, a partir das grelhas de observação da prática letiva, em sede de departamento curricular e de conselho pedagógico.

**Resultado (s) a alcançar:**

<p><b>Metas:</b></p> <p><b>Meta 1:</b> Dinamizar uma sessão de esclarecimento sobre lideranças até ao final do 1º período</p> <p><b>Meta 2:</b> Aplicar e analisar o inquérito fornecido aos participantes na sessão de esclarecimento sobre lideranças</p> <p><b>Meta 3:</b> Elaboração da grelha de observação de aulas, até ao final da primeira semana de dezembro de 2015;</p> <p><b>Meta 4:</b> Realização de uma reunião, entre observadores, para aferir os conceitos e os parâmetros constantes da grelha aprovada, até ao final da segunda semana de dezembro de 2015;</p> <p><b>Meta 5:</b> Realização de uma reunião de departamento curricular/subdepartamento para apresentação da grelha de observação da prática letiva, na primeira quinzena de janeiro de 2016;</p> <p><b>Meta 6:</b> Observação da prática letiva a 90% dos docentes, até ao final do ano letivo;</p> <p><b>Meta 7:</b> Reflexão da prática letiva observada, entre o observador e o observado;</p> <p><b>Meta 8:</b> Análise dos resultados obtidos na observação da prática letiva, em reunião de departamento curricular/subdepartamento (uma) e de conselho pedagógico (uma) em cada período letivo.</p>	<p><b>Indicadores de medida:</b></p> <p>1- Dinamizar uma sessão de esclarecimento sobre lideranças</p> <p>2- Aplicação e análise do inquérito fornecido aos participantes</p> <p>3- Elaboração da grelha de observação de aulas</p> <p>4- Nº de reuniões</p> <p>5- Nº de reuniões</p> <p>6- % de docentes com aulas observadas</p> <p>7- % de reflexões realizadas</p> <p>8- Nº de reuniões de análise dos resultados obtidos da prática letiva (departamento curricular/subdepartamento e de conselho pedagógico)</p>
---	--

<p><b>Fatores críticos de sucesso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento da equipa operacional e do responsável pela ação no desenvolvimento da mesma</li> </ul>	<p><b>Constrangimentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradicional falta de adesão dos docentes a uma prática que permite a “invasão do seu espaço de conforto”;</li> <li>• Confusão/confílio entre avaliação do serviço e avaliação do pessoal docente.</li> </ul>
<p><b>Recursos humanos envolvidos:</b></p> <p>Pessoal docente</p>	<p><b>Custos estimados:</b></p> <p>S/ custos</p>

## Plano de Ações de Melhoria

---

**Data de início:**

Outubro 2015

**Data de conclusão:**

Junho 2018

**Revisão e avaliação da ação:**

Avaliação trimestral.

Revisão anual.

## Plano de Ações de Melhoria

### 3.4.5 Ação de Melhoria 5

**Designação da Ação de Melhoria:** Articular e reformular os documentos orientadores

**Coordenador da Ação:**

Ângela Leal

**Equipa Operacional:**

Luísa Sequeira; Ângela Boucinha; Eduardo Luís;  
Fortunato Garcia; Isabel Faina; José Teixeira

**Critério dominante da CAF: 2 – Planeamento e Estratégia**

**Descrição da ação de melhoria:**

Reformulação os documentos orientadores do agrupamento, articulando-os entre si, envolvendo a comunidade escolar no processo de construção dos mesmos.

**Objetivo (s) da ação de melhoria:**

Articular os documentos orientadores da ação educativa, de modo a reforçar o seu valor instrumental na gestão organizacional e aumentar a eficácia das práticas pedagógicas.

**Atividades a realizar:**

- Aplicação de questionários a pessoal docente e não docente, identificando pontos fortes e pontos fracos do agrupamento;
- Analise dos documentos aprovados e em vigor;
- Criação de dinâmicas de grupo para a análise SWOT, envolvendo os representantes de toda a comunidade escolar;
- Criação de dinâmicas de grupo para a análise dos stakeholders, envolvendo os representantes de toda a comunidade escolar;
- Envolvimento dos grupos disciplinares, conselho pedagógico e conselho geral na reformulação dos respetivos documentos.

<b>Resultado (s) a alcançar</b>	
<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir a reformulação dos documentos orientadores garantindo a articulação entre os documentos e de acordo com a seguinte calendarização:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• PE – 30 SETEMBRO 2015</li> <li>• PEDC – 15 OUTUBRO 2015</li> <li>• PAA – 30 DE OUTUBRO</li> <li>• RI – 30 NOVEMBRO</li> </ul> </li> </ul>	<b>Indicadores de medida:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Data de conclusão e de aprovação dos diferentes documentos</li> </ul>
<b>Fatores críticos de sucesso:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento da Gestão</li> <li>• Envolvimento da comunidade</li> <li>• Partilha da informação/documentos por todos os stakeholders do Agrupamento</li> </ul>	<b>Constrangimentos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexidade dos documentos</li> </ul>
<b>Recursos humanos envolvidos:</b> Toda a comunidade escolar	<b>Custos estimados:</b> Sem custos
<b>Data de início:</b> Junho 2015	<b>Data de conclusão:</b> dezembro 2015
<b>Revisão e avaliação da ação:</b>  Avaliação trimestral.  Revisão anual.	

## Plano de Ações de Melhoria

### 3.4.6 Ação de Melhoria 6

#### Designação da Ação de Melhoria:

Criar instrumentos de monitorização da implementação e eficácia das ações de melhoria e avaliação do seu impacto.

#### Coordenador da Ação:

Nuno Boucinha

#### Equipa Operacional:

Ângela Leal

#### Critério dominante da CAF: 2 – Planeamento e Estratégia

#### Descrição da ação de melhoria:

Construção de instrumentos de monitorização das ações de melhoria, que permitam avaliar a performance das mesmas e respetivo impacto.

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

- ✓ Construir instrumentos de monitorização da implementação e eficácia das ações de melhoria;
- ✓ Avaliar a performance e o impacto das ações de melhoria.
- ✓ Monitorizar o Programa de Acompanhamento da IGEC

#### Atividades a realizar:

- 1- Reformulação do instrumento de monitorização das ações de melhoria;
- 2- Recolha de dados relativos ao desenvolvimento e implementação de cada ação de melhoria;
- 3- Avaliação do impacto de cada ação de melhoria, através de análise documental, de questionários e de entrevistas.
- 4 - Construção do instrumento de monitorização do Programa de Acompanhamento;
- 5- Acompanhamento e avaliação das ações constantes do Programa de

Acompanhamento.	
<b>Resultado (s) a alcançar</b>	
<b>Metas:</b> <p><b>Meta 1:</b> Elaboração do instrumento até ao final do 1.º período letivo;</p> <p><b>Meta 2:</b> Monitorização trimestral da performance das ações de melhoria, até 30 dias após o início de cada período letivo;</p> <p><b>Meta 3:</b> Elaboração de documento anual que avalie o impacto das ações de melhoria, até ao dia 15 de julho de cada ano letivo.</p> <p><b>Meta 4:</b> Construção do instrumento até ao final do 1.º período letivo.</p> <p><b>Meta 5:</b> Monitorização contínua do grau de consecução das ações do Programa de Acompanhamento.</p>	<b>Indicadores de medida:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 - Elaboração do instrumento</li> <li>2 - Monitorização da performance das ações de melhoria</li> <li>3 - Elaboração de documento de avaliação do impacto das ações de melhoria</li> <li>4 - Construção do instrumento de monitorização do Programa de Acompanhamento</li> <li>5 - Monitorização do grau de consecução das ações do Programa de Acompanhamento.</li> </ul>

**Fatores críticos de sucesso:**

A mensurabilidade da aplicação e eficácia das ações de melhoria.

**Constrangimentos:**

Aumento da carga burocrática.

**Recursos humanos envolvidos:**

Professores destacados para o efeito.

**Custos estimados:****Data de início:**

Julho de 2015

**Data de conclusão:**

Julho de 2018

**Revisão e avaliação da ação:**

Avaliação trimestral.

Revisão anual.

## 4 Avaliação do Plano de Ações de Melhoria

### 4.1 Metodologia de Monitorização do PAM

De acordo com Caldeira (2005), “a escolha de um documento de monitorização deve constituir uma prioridade para a organização”.

Embora todas as ações de melhoria se encontrem integradas e monitorizadas no Projeto Educativo do Agrupamento, foi criada uma folha de cálculo do Excel, de forma a monitorizar e avaliar a performance de cada ação de melhoria.

### 4.2 Definição de critérios de aferição da performance

Como referido anteriormente, foi criada uma folha de cálculo em Excel, no sentido de sistematizar um conjunto de informações de gestão através do qual se efetua o controlo dos níveis de performance das diferentes ações de melhoria.

Os critérios definidos para monitorizar a performance obtida através da análise dos indicadores de resultados, referentes a cada indicador, seguem um sistema de pontuação que pode oscilar entre os 0 e os 100 pontos, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de performance.

Deste modo, a performance de todas as iniciativas, independentemente da unidade de medida dos vários indicadores (percentagem, horas, nº de ocorrências,..., etc) é aferida com base num sistema de pontuação automática, em que:

- São atribuídos 50 pontos quando a performance verificada é igual à meta fixada;
- São atribuídos mais de 50 pontos quando a performance verificada é superior à meta fixada. A pontuação atribuída será determinada na proporção exata do resultado atingido com o resultado que se pretendia atingir, porém o valor nunca será maior do que 100.
- São atribuídos menos de 50 pontos quando a performance verificada é inferior à meta fixada. A pontuação atribuída será determinada na proporção exata do resultado atingido com o resultado que se pretendia atingir, porém o valor nunca será menor do que zero.

Assim, a folha de cálculo foi parametrizada de forma a classificar uniformemente o desempenho relativamente a cada indicador, imprimindo a todos o mesmo nível de exigência, através da escala que abaixo se apresenta (vd quadro 28):

Não atingido	Até 90%		Não Cumprido (0 pts – 25 pts)
Alerta	Entre 91% e 99%		Não Cumprido (26pts – 49 pts)
Atingido	100%		Cumprido (50pts)
Superado	Mais de 100%		Superado (51 pts – 100pts)

Quadro 28 – (Fonte: Equipa de elaboração do PEA)

Por outro lado, para além deste sistema de pontuação em que a eficácia é medida através do “posicionamento” do valor da performance no intervalo entre os valores mínimos e máximos de cada indicador, existe outro sistema de medição paralelo que “transfere” de forma ponderada o peso de cada **indicador** para a concretização da **iniciativa**.

Por sua vez, cada **objetivo** pode ser operacionalizado por várias **iniciativas**, sendo que a cada uma é atribuída uma determinada ponderação tendo em consideração os diferentes graus de importância das ações adotadas para se atingir o propósito em causa. **A soma ponderada de todas as iniciativas traduz a concretização do objetivo.**

O sistema de avaliação do desempenho assim parametrizado permite assegurar que as decisões são cada vez mais baseadas em *outputs* objetivos e devidamente quantificados provenientes do próprio sistema.

Quanto ao procedimento de aferição e recolha dos dados este modelo, gerido através de folhas de cálculo em Excel implica a introdução dos respetivos dados de desempenho no final de cada período escolar.