

Plano de Ações de Melhoria

2015 - 2018



Agrupamento de Escolas de Vila Nova da Barquinha



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



Índice

ÍNDICE.....	II
OBJETIVO	1
1 INTRODUÇÃO	1
2 ESTRUTURA DO PAM	2
3 PLANO DE AÇÕES DE MELHORIA.....	3
3.1 IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA	3
3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA.....	3
3.3 MATRIZ DE PRIORITIZAÇÃO DAS AÇÕES DE MELHORIA	5
3.3.1 <i>Enquadramento Estratégico das Ações de Melhoria</i>	5
3.3.2 <i>Tabela de priorização das Ações de Melhoria</i>	5
3.4 VISÃO GLOBAL DO PAM.....	8
3.5 FICHAS DA AÇÃO DE MELHORIA	9
<i>AÇÃO DE MELHORIA N.º 1</i>	10
<i>AÇÃO DE MELHORIA N.º 2</i>	13
<i>AÇÃO DE MELHORIA N.º 3</i>	16
<i>Ação de Melhoria n.º 4</i>	18
<i>Ação de Melhoria n.º 5</i>	23
<i>AÇÃO DE MELHORIA N.º 6</i>	26
<i>AÇÃO DE MELHORIA N.º 8</i>	31



Objetivo

É objetivo deste documento servir de suporte à implementação de Ações de Melhoria no Agrupamento de Escolas de Vila Nova da Barquinha no período identificado.

1 Introdução

O plano de ações de melhoria (PAM) que ora se apresenta resulta do relatório da avaliação externa, baseando-se, assim, em evidências e dados recolhidos no próprio Agrupamento e, sobretudo, na perspetiva da equipa de avaliação externa. O PAM incorpora ainda ações de melhoria identificadas no diagnóstico com base no modelo CAF, verificadas no Observatório (da Qualidade ou de Satisfação), resultantes das recomendações dos Grupos de Reflexão, da Autoavaliação da Biblioteca Escolar e outras fontes de diagnóstico internas.

O PAM a implementar é determinado pelas ações de melhoria seleccionadas pela Equipa de Autoavaliação. Este deve conduzir diretamente à resposta, face às solicitações da Avaliação Externa e ao plano de ações para melhorar o desempenho do Agrupamento.

Os resultados da autoavaliação e das ações de melhoria serão apresentados à comunidade educativa, com as equipas que responsáveis pela sua consecução (que elaborarão 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 dos colaboradores e da própria organização, bem como para a satisfação das partes interessadas. 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 da prestação de serviço educativo, assim como mostrar à organização que o esforço que lhes foi solicitado ao longo de todo este processo tem, de facto, resultados concretos.



2 Estrutura do PAM

Com o objetivo de apoiar o diretor e a sua equipa, bem como demais estruturas de gestão, na implementação de um conjunto de ações que permitam melhorar o desempenho organizacional, definiu-se este 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 sustentabilidade dos esforços já realizados.

Os Aspetos a Melhorar, quer os identificados internamente, quer aqueles que constam do Relatório de Avaliação Externa e cuja equipa de Avaliação Externa da IGEC solicitou ao Agrupamento que neles concentrasse os seus esforços, são analisados pela equipa de autoavaliação e de seguida são hierarquizados como ações de melhoria. O PAM é integrado no planeamento estratégico do Agrupamento (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)
Áreas de Melhoria	Lista de aspetos a melhorar agregados 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

Tabela 2 – Elementos da escola

Elementos da Escola	Descrição
Designação da Organização	Agrupamento de Escolas de Vila Nova da Barquinha
Nome do Coordenador da EAA	Ana Salas Fernandes
Contacto do Coordenador	anasallas@gmail.com
Período da Autoavaliação (diagnóstico CAF)	2014/2015

3.2 Identificação das Ações de Melhoria

No preenchimento desta tabela, os procedimentos adotados são os seguintes:

- **Aspetos a Melhorar:** listagem dos aspetos a melhorar decorrentes do relatório de avaliação externa (e de outros documentos, como por exemplo o relatório da avaliação interna);
- **Áreas de Melhoria:** agregação dos 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:** formulação das 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
Identificação objetiva das causas explicativas do sucesso e do insucesso dos alunos, com vista à definição de planos de ação eficazes, que garantam a monitorização sistemática e consistente das medidas	Organização e Gestão Pedagógica (Sucesso Educativo)	AM 1 – Causas do insucesso escolar

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
implementadas		
Gestão articulada do currículo, horizontal e vertical, promovendo a interdisciplinaridade e a sequencialidade, de forma a garantir a qualidade das aprendizagens	Organização e Gestão Pedagógica (Sucesso Educativo)	AM 3 – Articulação Curricular (vertical e horizontal)
Generalização das práticas de diferenciação pedagógica e da rendibilização dos recursos físicos e materiais, potenciando a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem	Organização e Gestão Pedagógica (Sucesso Educativo)	AM 4 – Trabalho Colaborativo
Intensificação da avaliação formativa, que potencie a regulação do processo de ensino e de aprendizagem e contribua para uma efetiva monitorização do currículo e das práticas letivas	Organização e Gestão Pedagógica (Sucesso Educativo)	AM 5 – Avaliação Formativa
Incremento da responsabilização das lideranças intermédias através da implementação de processos sistemáticos de auto e hetero regulação do trabalho desenvolvido e das suas repercussões na melhoria do serviço educativo prestado	Organização e Gestão Pedagógica (Sucesso Educativo)	AM 6 – Framework de Desenvolvimento Pedagógico da Organização Escolar
Conceção e desenvolvimento de um processo de autoavaliação centrado nas áreas da prestação do serviço educativo com impactos efetivos na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos	Organização e Gestão Pedagógica (Sucesso Educativo)	AM 7 – Autoavaliação do Agrupamento
Dados provenientes do Benchmarking Interno: <ul style="list-style-type: none"> – Taxas de sucesso escolar do 3º CEB – Taxas de sucesso escolar e transição do Profissional – CIF Matemática (3º Ciclo) 	Organização e Gestão Pedagógica (Sucesso Educativo)	AM8 – Melhoria dos Resultados Escolares
Definição de uma estratégia concertada de melhoria dos comportamentos e de responsabilização dos alunos, com impactos na	Clima de Segurança e Disciplina	AM 2 – (In)Disciplina no Agrupamento



Aspetos a Melhorar	Áreas de Melhoria	Ações de Melhoria ¹
criação de ambientes propícios às aprendizagens e no sucesso escolar		

3.3 Matriz de priorização das Ações de Melhoria

3.3.1 Enquadramento Estratégico das Ações de Melhoria

Objetivos Estratégicos do Projeto de Intervenção:

1. Organização e Gestão Pedagógica (Sucesso Educativo)

1.1 Objetivos Operacionais

- Melhorar os resultados escolares no Agrupamento;
- Reforçar a articulação inter e intra ciclos;
- Fomentar instrumentos de monitorização do Agrupamento;
- Reforçar o sentimento de pertença coletiva – cultura de Agrupamento;
- Motivar as lideranças intermédias.

2. Clima de Segurança e Disciplina

2.1 Objetivos Operacionais

- Melhorar a indisciplina e prevenir o abandono escolar;
- Proporcionar condições para uma vivência em segurança e com disciplina no Agrupamento;
- Garantir o ambiente de convivalidade entre todos os elementos da comunidade educativa, com vista ao sucesso escolar.

3. Articulação Escola/Família/Município/Comunidade

3.1 Objetivos Operacionais

- Mobilizar a comunidade educativa na construção da identidade/cultura de Agrupamento;
- Melhorar a comunicação com as famílias;
- Otimizar o Gabinete de Apoio ao Aluno e famílias.

4. Gestão dos Recursos Materiais e Espaços Físicos

4.1 Objetivos Operacionais

- Gerir e rentabilizar a utilização dos materiais didáticos;
- Melhorar a qualidade dos espaços.

5. Comunicação, Identidade e Cultura

5.1 Objetivos Operacionais

- Criar uma Identidade de Agrupamento.

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 se espera que cada ação de melhoria tenha no desempenho da escola e o que poderá contribuir para a melhoria da satisfação da comunidade escolar.



No caso das ações de melhoria que foram sugeridas pela IGEC, todas assumem uma prioridade máxima, pelo que o compromisso prioritário do Agrupamento é com a melhoria e o esforço para a melhoria nas áreas assinaladas no Relatório de Avaliação Externa.

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 ação tem impacto indirecto na melhoria da satisfação da comunidade escolar	A ação tem impacto directo na satisfação da comunidade escolar

No quadro seguinte estabelecem-se as prioridades das AM, de acordo com os critérios estabelecidos:

Tabela 5 – Priorização das Ações de Melhoria

Ação de Melhoria (identificadas na Tabela 3)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
AM 1 – Causas do insucesso escolar	5	5	5	125	1
AM 2 – (In)Disciplina no Agrupamento	5	5	5	125	1
AM 3 – Articulação Curricular (vertical e horizontal)	5	5	5	125	1
AM 4 – Trabalho Colaborativo	5	5	5	125	1
AM 5 – Avaliação Formativa	5	5	5	125	1
AM 6 – Framework de Desenvolvimento Pedagógico da Organização Escolar	5	5	5	125	1
AM 7 – Autoavaliação do Agrupamento	5	5	5	125	1



Ação de Melhoria (identificadas na Tabela 3)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
AM8 – Melhoria dos Resultados Escolares	5	5	5	125	1



3.4 Visão global do PAM

Tabela 6 – Cronograma do PAM

Prioridade	Ações de Melhoria (AM)	Responsável pelo Projeto	Data prevista para conclusão	Cronograma temporal da atividade												Estado ²
				2015/2016				2016/2017				2017/2018				
				S-N	D-F	M-M	J-A	S-N	D-F	M-M	J-A	S-N	D-F	M-M	J-A	
1.	Causas do insucesso escolar	Lídia Reis	Julho'16	X	X	X	X									
2.	(In)Disciplina no Agrupamento	Paulo Tavares	Julho'16	X	X	X	X									
3.	Articulação Curricular (vertical e horizontal)	Hélder Marques	Julho'16	X	X	X	X									
4.	Trabalho Colaborativo	Isabel Alves	Julho'16	X	X	X	X									
5.	Avaliação Formativa	M ^a Luísa Loureiro	Julho'16	X	X	X	X									
6.	Framework de Desenvolvimento Pedagógico da Organização Escolar	Paulo Tavares	Julho'17	X	X	X	X	X	X	X	X					
7.	Autoavaliação do Agrupamento	Ana Salas	Julho'16	X	X	X	X									
8.	Melhoria dos Resultados Escolares	Dulce Guerra	Agosto'17	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: 2 de outubro de 2015

² Utilizar uma cor, de acordo com a legenda.



3.5 Fichas 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 ³ 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

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



AÇÃO DE MELHORIA N.º 1

Designação da Ação de Melhoria:

Causas do Insucesso Escolar

Coordenador da Ação:

Lídia Alda Ferreira dos Reis

Equipa Operacional:

Natália Conceição M. T. Barreto

Marta Luísa R.P. Perdigão

Critério dominante da CAF: 5 Processos

Estado Atual em⁴:

Setembro de 2015

Vermelho ●	Amarelo ●	Laranja ●	Verde ●
	X		

(assinalar com uma cruz o estado de desenvolvimento da ação)

Descrição da ação de melhoria:

Identificação das causas de sucesso e de insucesso escolar dos alunos

Objetivo (s) da ação de melhoria:

Identificação objetiva das causas explicativas do sucesso e do insucesso dos alunos, com vista à definição de planos de ação eficazes, que garantam a monitorização sistemática e consistente das medidas implementadas

Atividades a realizar:

- 1- Encontrar o ponto de partida; identificando causas genéricas de insucesso (disciplina, motivação, turma alargada, dificuldades de acompanhamento/trabalho em casa, ...)
- 2- Análise dos resultados internos e externos dos alunos no ano letivo anterior;
- 3- Identificação das turmas com maior insucesso e com maior sucesso;
- 4- Identificação das disciplinas com maior insucesso e com maior sucesso.
- 5- Identificação da população a estudar; (verificação das ferramentas de recolha de

⁴ Data de Acompanhamento/Monitorização



<p>informação sobre o agregado familiar, condições sociais, etc. – solicitar apoio)</p> <p>6- Recolha de informação das causas de sucesso/insucesso através de entrevista com Diretores de Turma, Coordenadores de Disciplina, professores titulares de turma e outros professores e/ou leitura de atas e de documentos (registos biográficos dos alunos, Planos de Turma, estatísticos...);</p> <p>7- Listagem das causas apontadas no ponto anterior. Acompanhada de listagem de casos/estratégias de sucesso</p>

<p>Ponto de Partida⁵:</p> <p>Não existem dados.</p>	
<p>Resultado(s) a alcançar</p>	
<p>Metas:</p> <p>Identificar causas de sucesso e de insucesso escolar por ano e turma, em todos os ciclos do ensino básico</p> <p>Validar informações sobre todos os casos identificados (recolha de dados existentes)</p> <p>Atualizar/Rever todos os registos de recolha de informação</p>	<p>Indicadores de medida:</p> <p>Benchmarking Interno</p> <p>Criação do instrumento de registo</p> <p>Verificação de instrumentos existentes (matrícula, diagnose, ...)</p>

<p>Fatores críticos de sucesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os docentes encararem possíveis questões que a equipa lhes possa colocar como críticas ao seu trabalho ou sentirem-se culpabilizados. - Eventual subjetividade nas informações relativas ao contexto familiar dos alunos.

<p>Constrangimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tempo de ação - Volume de dados a analisar

⁵ Aqui devem ser referidos os aspetos resultantes do diagnóstico existente ou, na sua falta, a identificação do método/forma de diagnóstico a utilizar



Recursos humanos envolvidos:

Docentes

Custos estimados:

Data de início:

Setembro de 2015

Data de conclusão:

Final do ano letivo

Revisão e avaliação da ação:

Até Fevereiro de 2016 fazer o levantamento das questões a analisar e estratégias utilizadas



AÇÃO DE MELHORIA N.º 2

Designação da Ação de Melhoria:

(In)Disciplina no Agrupamento

Coordenador da Ação:

Paulo Tavares

Equipa Operacional:

Cláudia Plácido

Lurdes Gil

Nuno Silva

Critério dominante da CAF: 2 – Planeamento e Estratégia

Estado Atual em⁶:

Setembro 2015

Vermelho ●	Amarelo ●	Laranja ●	Verde ●
	X		

(assinalar com uma cruz o estado de desenvolvimento da ação)

Descrição da ação de melhoria:

Diminuição do número de ocorrências disciplinares.

Melhoria do clima de escola.

Plena integração dos alunos na estratégia do Agrupamento, definida em Projeto Educativo.

Reformulação do Gabinete de Apoio ao aluno (GAA).

Sempre que os alunos sejam alvo de medida disciplinar de saída da sala de aula, serão encaminhados para uma sala/espço (GAA), onde um professor acompanhará estes alunos com problemas de integração escolar a nível comportamental. Sempre que possível, estes alunos serão reintegrados, após terem refletido sobre os seus comportamentos.

O encaminhamento dos alunos para o GAA será comunicado ao DT, através de documento próprio para o efeito. Sempre que há reincidência de encaminhamento dos alunos para o GAA, os encarregados de educação tomam conhecimento e em casos de várias reincidências os alunos são alvo de medidas disciplinares corretivas e, em alguns casos, sancionatórias.

Criação de equipas de integração e apoio do aluno (equipa constituída por atores diversos: GAA, diretores de turma).

Com estas equipas pretende-se apoiar alunos problemáticos ao nível da indisciplina, do abandono escolar, comportamentos de risco e falta de assiduidade, articulando os diversos atores da comunidade educativa: GAA, DT, Diretor e sua equipa, Encarregados de Educação

⁶ Data de Acompanhamento/Monitorização



Objetivo (s) da ação de melhoria:

Diminuir o número de ocorrência disciplinares.
Diminuir o número de medidas disciplinares aplicadas.
Implementar grupos de integração e apoio do aluno.
Definição de uma estratégia concertada de melhoria dos comportamentos e de responsabilização dos alunos, com impactos na criação de ambientes propícios às aprendizagens e no sucesso escolar.
Diminuir o número de ocorrências disciplinares, de medidas corretivas e de medidas sancionatórias e melhorar o clima de escola.

Atividades a realizar:

Promoção de tutorias e de grupos de apoio ao aluno.
Intervenção sistémica do Serviço de Psicologia e Orientação junto dos discentes.
Definição e uniformização dos papéis atribuídos a cada um dos atores da comunidade educativa.

- Cruzamento das faltas disciplinares marcadas ao aluno com as presenças no GAA e com a participação entregue ao DT.
- Implementar todas as estratégias dentro da sala de aula antes de ser dada ao aluno a ordem de saída da sala de aula, de acordo com a gravidade da situação.
- O DT/titular de turma deve informar com brevidade o Enc. de Educação sempre que exista uma participação disciplinar.
- O DT/titular de turma deve convocar o EE para uma reunião na Escola, sempre que exista uma participação disciplinar grave.
- Elaborar um contrato de responsabilidade entre a Escola, o aluno e respetivo EE, sempre que exista um ato de indisciplina grave.
- Informar que o incumprimento deste contrato pode levar à sinalização do aluno à CPCJ, de acordo com o previsto na Lei nº51/2012.
- Reuniões periódicas com a CPCJ e os seus mediadores no Agrupamento.
- Colaboração da Associação de Pais para promover a implementação das estratégias propostas pelo DT, Professores Titulares ou Diretor.
- Colaboração específica do E.E. representante de turma para ajudar a sensibilizar os restantes EE relativamente às propostas do DT, professor titular, educador ou Diretor.
- Reforço da colaboração do SPO na gestão de conflitos e na promoção de ações de sensibilização sobre a indisciplina junto da comunidade educativa.
- Registo de ocorrência disciplinar em modelo próprio que deve constar do dossier da turma e ser enviado ao Diretor.
- Reforço da intervenção do grupo de Educação Especial na gestão de situações de indisciplina com alunos/crianças com NEE.

Ponto de Partida⁷:

Alunos e pais/EE pouco envolvidos no seu processo.
Número de participações em 2014/2015.
Número de medidas disciplinares aplicadas em 2014/2015.

Resultado(s) a alcançar

⁷ Aqui devem ser referidos os aspetos resultantes do diagnóstico existente ou, na sua falta, a identificação do método/forma de diagnóstico a utilizar



<p>Metas: Reduzir o número de participações em 5% Reduzir o número/tipo de medidas disciplinares em 5%. Realizar ações de sensibilização para toda a comunidade educativa, pelos Serviços de Psicologia e Orientação Escolar (uma vez por ano letivo). Diminuir em 5% os casos de indisciplina, em especial aqueles que levem à aplicação de medidas sancionatórias, aos alunos envolvidos em situações de incumprimento das normas estabelecidas no Regulamento Interno do AEVNB e que dificultam a convivência, entre pares, dentro e fora da sala de aula.</p>	<p>Indicadores de medida: Número de participações. Número/tipo de medidas disciplinares . Número de ações de sensibilização realizadas. Nº de ocorrências disciplinares, nº de medidas corretivas, nº de medidas sancionatórias; nº de processos disciplinares.</p>
<p>Fatores críticos de sucesso: Empenho de toda a comunidade educativa na resolução dos problemas de indisciplina Colaboração do Pessoal Docente, Diretor e a sua equipa e Pessoal não Docente Participação do SPO Colaboração dos EE</p>	<p>Constrangimentos: Heterogeneidade do público-alvo. Uniformização de critérios de atuação por parte da comunidade educativa. Controlo rigoroso de acesso ao espaço escolar. Défice de assistentes operacionais. Não preenchimento do impresso das ocorrências. Espaço físico da Escola. Falta de acompanhamento familiar dos alunos mais problemáticos.</p>
<p>Recursos humanos envolvidos: Diretor, todos os docentes do Agrupamento Pessoal não docente SPO/CPCJ Pais/EE/Tutores</p>	<p>Custos estimados: Decorrentes do orçamento de Estado; do orçamento privativo e de parcerias.</p>
<p>Data de início: Setembro 2015</p>	<p>Data de conclusão: Julho 2016</p>
<p>Revisão e avaliação da ação: Trimestralmente; Revisão da ação no final do ano letivo 2015/2016 através da monitorização do número de ocorrências disciplinares, processos disciplinares e medidas disciplinares aplicadas.</p>	



AÇÃO DE MELHORIA N.º 3

Designação da Ação de Melhoria:

Articulação Curricular (vertical e horizontal)

Coordenador da Ação:

Hélder Marques

Equipa Operacional:

Ana Salas; Conceição Barbosa; Hélder Marques.

Critério dominante da CAF: 5 - Processos

Estado Atual em⁸:

Setembro-2015

Vermelho ●	Amarelo ●	Laranja ●	Verde ●
	X		

(assinalar com uma cruz o estado de desenvolvimento da ação)

Descrição da ação de melhoria:

Criação de estratégias para articulação curricular vertical e horizontal.

Objetivo (s) da ação de melhoria:

Gestão articulada do currículo, horizontal e vertical, promovendo a interdisciplinaridade e a sequencialidade, de forma a garantir a qualidade das aprendizagens.

Atividades a realizar:

Criar procedimento de articulação (calendário de reuniões + ordem de trabalhos);
 Criar documentos que permitam materializar a articulação curricular vertical e horizontal;
 Mediante o levantamento de boas práticas internas, orientar os colegas para a partilha das mesmas com os restantes docentes do Agrupamento;
 Convidar um formador exterior à escola para realizar uma ou mais sessões sobre o tema;
 Criar indicadores de monitorização;
 Monitorização dos procedimentos.

⁸ Data de Acompanhamento/Monitorização



Ponto de Partida⁹: Diagnóstico das práticas existentes	
Resultado(s) a alcançar:	
Metas: Criar procedimento de articulação vertical e horizontal do currículo escolar. Realizar 4 reuniões anuais de articulação; Garantir que, pelo menos, 10% dos conteúdos curriculares se encontram devidamente articulados.	Indicadores de medida: Documento(s) de apoio à articulação; Número de atividades de articulação planeadas / concretizadas; Verificação de conteúdos por área curricular.
Fatores críticos de sucesso: Envolvimento dos docentes.	Constrangimentos: Ausência de práticas instituídas, exceto pré-escolar e 1.º ciclo; de um modo geral, a formação base do corpo docente não privilegia a perspetiva interdisciplinar da abordagem do currículo.
Recursos humanos envolvidos: Docentes	Custos estimados: 100 euros (Fotocópias)
Data de início: Setembro-2015	Data de conclusão: Julho-2016
Revisão e avaliação da ação: Criação das ferramentas e procedimentos até fevereiro-2016.	

⁹ Aqui devem ser referidos os aspetos resultantes do diagnóstico existente ou, na sua falta, a identificação do método/forma de diagnóstico a utilizar



Ação de Melhoria n.º 4

Designação da Ação de Melhoria:

Trabalho Colaborativo

Coordenador da Ação:

Isabel Maria Correia Alves

Equipa Operacional:

Alzira de Fátima Pombo Garcia

Clotilde Conceição Mourato Chouriço

Critério dominante da CAF: 1 - Liderança

Estado Atual em¹⁰:

Setembro 2015

Vermelho •	Amarelo •	Laranja •	Verde •
	X		

(assinalar com uma cruz o estado de desenvolvimento da ação)

Descrição da ação de melhoria:

Fomentar/consolidar práticas de trabalho colaborativo já existentes.

Potenciar/desenvolver novos procedimentos de trabalho colaborativo entre docentes

Promover/alargar os domínios de trabalho colaborativo interdepartamental; entre os departamentos curriculares e o conselho de diretores de turma; entre docentes e a comunidade educativa PES (Plano de Educação Para a Saúde), Unidade de Cuidados na Comunidade do Almourol (UCCA); entre docentes e as Bibliotecas Escolares; entre o grupo de Educação Especial/Serviços de Psicologia e Orientação (SPO) e os conselhos de turma.

Objetivo (s) da ação de melhoria:

Generalização das práticas de diferenciação pedagógica e da rendibilização dos recursos físicos e materiais, potenciando a melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem.

¹⁰ Data de Acompanhamento/Monitorização



Atividades a realizar:

- Identificação/levantamento e partilha das boas práticas (diagnóstico de práticas vigentes);
- Partilha e divulgação das práticas instituídas;
- Verificação dos documentos existentes para poderem ser melhorados na forma de como podem ser analisados;
- Promoção da partilha de documentos/ficheiros entre docentes através da criação de um local online de partilha de documentos;
- Conceção, produção e partilha sistemática de recursos pedagógicos e materiais de avaliação diversificados e adaptados às características diferenciadas dos alunos;
- Integração dos recursos tecnológicos disponíveis, numa perspetiva diferenciadora, no processo de ensino e aprendizagem (TIC/Bibliotecas Escolares/ docentes);
- Elaboração conjunta de instrumentos de avaliação/ critérios de classificação por nível de ensino/ área disciplinar;
- Correção colaborativa ou conjunta de testes/ fichas de avaliação entre docentes que ministram o mesmo nível de ensino (a iniciar no 1.º ciclo do ensino básico);
- Atividades de coadjuvação nas disciplinas estruturantes/de formação específica recorrendo a práticas de diferenciação pedagógica (implementação de grupos de homogeneidade relativa – GHR – em contexto de aula);
- Promoção de sessões online de trabalho colaborativo entre pares para elaboração e partilha de materiais didáticos (em articulação com eventual ação de formação de Web 2.0 para professores);
- Marcação de testes de avaliação articulada de modo a respeitar as indicações do Plano Plurianual de Atividades (PPA);
Ministração de aulas/ apresentações temáticas conjuntas interdisciplinares (articulação horizontal do currículo);
- Adoção generalizada dos guiões de pesquisa/tratamento de informação elaborados pela equipa da Biblioteca Escolar (BE);
- Planeamento e execução, em conjunto, de atividades que envolvam toda a comunidade educativa (Feira d'Outono, Vila Saúde);
- Apresentação do plano de melhoria no conselho pedagógico para envolvimento dos coordenadores na sua divulgação e colaboração na adesão às práticas sugeridas.



Ponto de Partida¹¹: Levantamento/inventariação das práticas existentes junto dos departamentos curriculares/ conselho de docentes/diretores de turma (com a colaboração do conselho pedagógico) e respetiva análise *SWOT* da situação atual.

Resultado(s) a alcançar:

- reforço/generalização das práticas já instituídas (coadjuvação, criação de instrumentos de avaliação comuns e outros recursos pedagógicos etc.);
- adoção de novas práticas (organização de momentos de avaliação em conjunto; correção partilhada de algumas fichas de avaliação);
- intensificação da utilização alargada dos recursos informáticos existentes para aumentar a conceção/ partilha de recursos pedagógicos/ materiais didáticos.

Metas:

- Generalizar as práticas de trabalho colaborativo e alargar o seu âmbito de aplicação a todas as áreas disciplinares.
- Análise de, pelo menos,;
 - Quatro atas de área disciplinar;
 - Três atas de departamento curricular;
 - Seis atas de conselho de turma.
- Realização de, pelo menos, uma atividade interdisciplinar/ transdisciplinar por turma e por período letivo.
- Planeamento de, pelo menos, três atividades/contributos para o PAA por departamento.
- Implementar novos procedimentos de trabalho colaborativo que impliquem a adoção de práticas de diferenciação pedagógica.

Indicadores de medida:

- Atas de reuniões de área disciplinar/departamento/conselhos de ano/conselho de turma.
- N.º de atividades transdisciplinares/ de articulação curricular realizadas de propostas de atividades para o PAA (área disciplinar/ departamento) Plataforma moodle/ disciplinas de áreas disciplinares.
- N.º sessões de trabalho colaborativo.
- N.º de atividades do PES realizadas em articulação com o Gabinete de Apoio ao Aluno (GAA) e UCCA.
- N.º de atividades/documentos realizados em colaboração com o grupo de educação especial e SPO (colaboração para elaboração dos instrumentos de avaliação para os alunos que beneficiam de adequações no processo de avaliação).
- PPA (recomendações de sessões de trabalho colaborativo e/ou de articulação).
- N.º de recursos disponibilizados na plataforma *moodle*.
- Registos das sessões de trabalho

¹¹ Aqui devem ser referidos os aspetos resultantes do diagnóstico existente ou, na sua falta, a identificação do método/forma de diagnóstico a utilizar



<ul style="list-style-type: none">• Cumprimento, no mínimo, em 80% das recomendações do PPA.• Partilha/ disponibilização de, pelo menos, cinco recursos anuais por docente e por ano letivo na plataforma <i>moodle</i>.• Participação, no mínimo, em três sessões de trabalho colaborativo, por docente e por ano letivo.• Avaliação das estratégias pedagógicas nos Planos de Turma e Planos de Acompanhamento Pedagógico Individuais (PT, PAPI) e respectiva reformulação se necessária.	<p>colaborativo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Registos de avaliação e respectiva reformulação dos PT e PAPI reformulados.
--	--

Fatores críticos de sucesso:

- empenho dos elementos da equipa;
- adesão dos docentes;
- práticas de trabalho colaborativo/entreaajuda já existentes;
- assunção de um espírito de pertença ao Agrupamento;
- interiorização de pertença a uma comunidade educativa alargada.

Constrangimentos:

- incompatibilidade de horários;
- resistência à mudança;
- dificuldades no reconhecimento da importância do trabalho colaborativo para além da área disciplinar/nível de ensino de origem.

Recursos humanos envolvidos:

Docentes; coordenadores de departamentos/ área disciplinar/ diretores de turma; equipa das bibliotecas escolares; SPO; UCCA.

Custos estimados:

Fotocópias 20€; Formação de Professores 1500€.



Data de início:

setembro de 2015

Data de conclusão:

junho/julho de 2016

Revisão e avaliação da ação:

A ação será objeto de uma avaliação intermédia/ intercalar em fevereiro de 2016.

A avaliação final realizar-se-á após o término da mesma (julho de 2016).



Ação de Melhoria n.º 5

Designação da Ação de Melhoria:

Avaliação Formativa

Coordenador da Ação:

Maria Luísa Loureiro

Equipa Operacional:





Ana Paula Carreira

Maria Luísa Pestanudo

Critério dominante da CAF: 5 – Processos

Estado Atual em¹²:

17-09-2015

Vermelho 	Amarelo 	Laranja 	Verde 
	X		

(assinalar com uma cruz o estado de desenvolvimento)

Descrição da ação de melhoria:

Envolver os docentes na prática da avaliação formativa de forma mais regular e eficaz;
Otimizar/criar os instrumentos adequados para o desenvolvimento da avaliação formativa.

Objetivo (s) da ação de melhoria:

Intensificação da avaliação formativa, que potencie a regulação do processo de ensino e de aprendizagem e contribua para uma efetiva monitorização do currículo e das práticas letivas

¹² Data de Acompanhamento/Monitorização



Atividades a realizar:

- Identificação nos grupos disciplinares de práticas de sucesso já implementadas, neste âmbito, nomeadamente, instrumentos/modalidades e respetivo registo/regulação;
- Divulgação/partilha das mesmas;
- Apresentação de sugestões de melhoria já existentes;
- Sensibilização de todos os docentes para a prática da avaliação formativa (aplicação dos instrumentos já existentes ou criação de novos);
- Monitorização das práticas;
- Criação de documentação de apoio ao registo das práticas e validação das ferramentas junto dos colegas.

Ponto de Partida¹³:

Identificação nos grupos disciplinares de práticas de sucesso já implementadas, neste âmbito, nomeadamente, instrumentos/modalidades e respetivo registo/regulação.

Resultado(s) a alcançar

Metas:

- Selecionar de entre os vários instrumentos de avaliação aplicados, por disciplina e por nível de ensino, pelo menos um e proceder à respetiva regulação, no segundo período;
- Melhoria dos resultados dos alunos em 5% (3.º período), relativamente ao 1.º período.

Indicadores de medida:

- Atas dos grupos disciplinares e de conselhos de docentes/de ano, com descrição objetiva e sucinta das respetivas evidências
- Benchmarking Interno

Fatores críticos de sucesso:

Valorização do trabalho atualmente realizado.

Constrangimentos:

Falta de tempo, tendo em conta a matriz curricular, os programas ambiciosos de

¹³ Aqui devem ser referidos os aspetos resultantes do diagnóstico existente ou, na sua falta, a identificação do método/forma de diagnóstico a utilizar



	algumas disciplinas, as dificuldades dos alunos, a indisciplina,...
--	---

Recursos humanos envolvidos: Todos os docentes de todos os níveis de escolaridade.	Custos estimados: Não aplicável.
--	--

Data de início: Setembro de 2015	Data de conclusão: Julho de 2016
--	--

Revisão e avaliação da ação: Verificação das boas práticas identificadas até fevereiro de 2016 Elaboração de um relatório final.



AÇÃO DE MELHORIA N.º 6

Designação da Ação de Melhoria:

Framework de Desenvolvimento Pedagógico da Organização Escolar

Coordenador da Ação:

Inês Alexandre

Equipa Operacional:

Teresa Ferreira e Paulo Tavares

Critério dominante da CAF: 5 – Processos

Estado Atual em¹⁴:

15/09/2015

Vermelho ●	Amarelo ●	Laranja ●	Verde ●
	X		

(assinalar com uma cruz o estado de desenvolvimento da ação)

Descrição da ação de melhoria:

- Implementação de uma Framework de Desenvolvimento Pedagógico ao nível das relações pedagógicas (aluno/docente) como forma de potenciar a problematização das questões pedagógicas, a identificação de alternativas para a melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem e o desenvolvimento profissional.
- Reflexão dos docentes sobre as práticas de sala de aula a partir do confronto com as opiniões dos alunos, obtidas através de inquéritos.

Objetivo (s) da ação de melhoria:

Incremento da responsabilização das lideranças intermédias através da implementação de processos sistemáticos de auto e hetero regulação do trabalho desenvolvido e das suas repercussões na melhoria do serviço educativo prestado.

Atividades a realizar:

2015/2016

- Identificação de boas práticas em sala de aula;
- Levantamento/seleção de indicadores de monitorização;
- Apresentação e aprovação em Conselho Pedagógico dos indicadores;
- Implementação do diagnóstico, através da aplicação de questionários;

¹⁴ Data de Acompanhamento/Monitorização



- Análise dos resultados obtidos;
- Divulgação de resultados.

2016/2017

- Reflexão sobre os resultados do(s) questionário(s);
- Identificação e partilha de boas práticas;
- Identificação de áreas de melhoria;
- Definição e implementação de estratégias de atuação (implementação das necessárias correções/melhorias, ao nível de ações de melhoria direcionadas e da aferição do plano de formação existente no Agrupamento).

Ponto de Partida¹⁵:

No Relatório da IGEC refere-se que “ as lideranças intermédias são pouco pró-ativas, não assumindo, claramente, as suas responsabilidades específicas na tomada de decisões de âmbito pedagógico e organizacional ...”, existe “falta de eficácia na comunicação interna e externa ...” e “a autoavaliação não é ainda uma estratégia contínua e sistemática de suporte à tomada de decisões pedagógicas e organizacionais ...”.

Resultado(s) a alcançar

Metas:

- Seleção de 20 indicadores (no máximo) para elaboração de questionário(s);
- Aplicação do questionário a, pelo menos, 90% dos alunos do 1.º, 2.º e 3.º ciclos e secundário;
- Divulgação dos resultados a todos os docentes;
- Análise dos resultados do(s) questionário(s) em todos os departamentos e identificação de boas práticas e oportunidades de melhoria (em formação ou ação de melhoria);
- Identificação de boas práticas letivas (a definir quantitativamente)
- Identificação das áreas de melhoria;
- Definição e implementação de, pelo menos, 1 estratégia de melhoria para a

Indicadores de medida:

- Questionário(s) elaborado;
- % de alunos que respondeu ao questionário;
- Atas; Plataforma *moodle* “Sala de Professores”;
- Análise documental (em atas, formulários, relatórios ...);
- Número de boas práticas letivas identificadas;
- Área de melhoria definida em cada departamento;
- Número de estratégias definidas e implementadas.

¹⁵ Aqui devem ser referidos os aspetos resultantes do diagnóstico existente ou, na sua falta, a identificação do método/forma de diagnóstico a utilizar



<p>área identificada, em cada departamento/área disciplinar.</p>	
--	--

Fatores críticos de sucesso:

- Envolvimento dos Departamentos na discussão dos indicadores e das áreas de melhoria
- Focalização de divulgação da responsabilidade das respostas por parte dos docentes junto dos alunos

Constrangimentos:

- Disponibilidade dos intervenientes;

Recursos humanos envolvidos:

- Docentes dos diferentes grupos disciplinares
- Alunos e pais/encarregados de educação

Custos estimados:

Não estimados.

Data de início:

Setembro 2015

Data de conclusão:

Julho 2017

Revisão e avaliação da ação:

Monitorização dos resultados obtidos na primeira inquirição e das análises realizadas por cada Departamento sobre os resultados após a sua aplicação (março 2016)

Avaliação de resultados no final do ano letivo 2015/2016 (e das propostas de melhoria)

Avaliação Intermédia após a segunda aplicação (2016/2017)



AÇÃO DE MELHORIA N.º 7

Designação da Ação de Melhoria:

Autoavaliação do Agrupamento

Coordenador da Ação:

Ana Salas Fernandes

Equipa Operacional:

Ana Salas Fernandes; Carlos Carvalheiro;
Cláudia Garcia

Critério dominante da CAF: 2 - Planeamento e Estratégia

Estado Atual em¹⁶:

Setembro / 2015

Vermelho ●	Amarelo ●	Laranja ●	Verde ●
	X		

(assinalar com uma cruz o estado de desenvolvimento da ação)

Descrição da ação de melhoria:

Analisar a evolução do trabalho realizado pelas equipas das diversas ações de melhoria a partir dos relatórios elaborados;
Comunicar às diversas equipas os pontos fracos e pontos fortes do trabalho realizado;
Fazer a análise do relatório final de cada equipa.

Objetivo (s) da ação de melhoria:

Conceção e desenvolvimento de um processo de autoavaliação centrado nas áreas da prestação do serviço educativo com impactos efetivos na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos.

Atividades a realizar:

Recolher os documentos de diagnóstico interno realizados no Agrupamento;
Verificar a necessidade de realizar outro(s) diagnósticos internos;
Projetar a análise dos documentos internos;
Criar procedimento de comunicação (interna e externa) dos resultados e projetos de AA realizados.
Criar o procedimento de autoavaliação do Agrupamento.

¹⁶ Data de Acompanhamento/Monitorização



Ponto de Partida ¹⁷ : Relatórios (IGEC, CAF, ...) e Plano de Ações de Melhoria	
Resultado(s) a alcançar	
<p>Metas:</p> <p>Identificar os mecanismos de diagnose interna;</p> <p>Desenvolver um procedimento de autoavaliação “autónomo” e adaptado ao Agrupamento.</p> <p>Criar documento síntese de trabalho, realizado anualmente.</p>	<p>Indicadores de medida:</p> <p>Recolha de informação interna;</p> <p>Desenvolver o procedimento;</p> <p>Criação de documento de suporte ao processo.</p>
<p>Fatores críticos de sucesso:</p> <p>Envolvimento dos restantes elementos da comunidade educativa.</p>	<p>Constrangimentos:</p> <p>Indisponibilidade atempada dos documentos a analisar.</p> <p>Dificuldade na obtenção dos dados necessários ao benchmarking.</p> <p>Estigma associado com a palavra “Avaliação”</p>
<p>Recursos humanos envolvidos:</p> <p>Docentes, não docentes, alunos e EE</p>	<p>Custos estimados:</p> <p>100€ (Fotocópias)</p>
<p>Data de início:</p> <p>Setembro / 2015</p>	<p>Data de conclusão:</p> <p>Julho / 2016</p>
<p>Revisão e avaliação da ação:</p> <p>Análise dos documentos recolhidos / produzidos em fevereiro / 2015;</p> <p>Realização de avaliação através do relatório síntese no final do ano.</p>	

¹⁷ Aqui devem ser referidos os aspetos resultantes do diagnóstico existente ou, na sua falta, a identificação do método/forma de diagnóstico a utilizar



AÇÃO DE MELHORIA N.º 8

Designação da Ação de Melhoria:

Melhoria dos Resultados Escolares

Coordenador da Ação:

Dulce Guerra

Equipa Operacional:

Sónia Santos

Critério dominante da CAF: 5 - Processos

Estado Atual em¹⁸:

17/09/2015

Vermelho ●	Amarelo ●	Laranja ●	Verde ●
	X		

(assinalar com uma cruz o estado de desenvolvimento da ação)

Descrição da ação de melhoria:

- Identificar os focos de insucesso escolar;
- Identificar os fatores explicativos do sucesso/insucesso;
- Identificar e elencar as estratégias já implementadas nos casos de insucesso;
- Avaliar o efeito das estratégias implementadas.

Objetivo (s) da ação de melhoria:

Dados provenientes do Benchmarking Interno (por exemplo):

- Taxas de sucesso escolar do 3º CEB
- Taxa de sucesso e transição do Profissional
- CIF Matemática (3º Ciclo)

Atividades a realizar:

- Análise de resultados internos;
- Levantamento das estratégias implementadas de combate ao insucesso;

Ponto de Partida¹⁹:

¹⁸ Data de Acompanhamento/Monitorização

¹⁹ Aqui devem ser referidos os aspetos resultantes do diagnóstico existente ou, na sua falta, a identificação do método/forma de diagnóstico a utilizar



- Análise de resultados internos – levantamento dos resultados de final de ano 2014/2015 dos alunos.
- Levantamento das estratégias implementadas de combate ao insucesso – através da análise dos P.A.P.I. e dos P.E.I.

Resultado(s) a alcançar

Metas:

- Identificação de, pelo menos, metade das estratégias que efetivamente se refletem na melhoria dos resultados escolares dos alunos;
- identificação de padrões/grupos de risco para a obtenção das metas estipuladas.

Indicadores de medida:

- Levantamento de informação
- Organização da informação elencada

Fatores críticos de sucesso:

- Envolvimento/cooperação da comunidade docente.
- Envolvimento e motivação para a aprendizagem por parte dos alunos, com efetivo acompanhamento (em proximidade) dos EE.

Constrangimentos:

- Eventual falta de evidências das estratégias implementadas.
- Grande volume de dados a analisar.
- Falta de acompanhamento familiar;
- Falta de uma cultura escolar por parte dos alunos.

Recursos humanos envolvidos:

- Docentes, diretores de turma, 2º secretários.

Custos estimados:

- Sem custos estimados.

Data de início: 17 de setembro de 2015

Data de conclusão: 31 de agosto de 2017

Revisão e avaliação da ação:

Revisão da informação recolhida no final do ano letivo 2015/2016

Agrupamento de Escolas de Vila Nova da Barquinha, 05 de Outubro de 2015

O Diretor,

(Paulo Tavares)