

Plano de Ações de Melhoria

(PAM)



Equipa de Autoavaliação: Albertina Pinto, Ana Paula Costa, Ana Paula Neves, Ana Spínola, Benjamim Sampaio, Dina Paulino, Francisco Pinto, Paulo Canedo, Rui Magalhães, Susana Bravo,

Elementos Externos: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

maio 2013



Enquadramento

O presente documento tem por objetivo servir de apoio e suporte à implementação das Ações de Melhoria do Agrupamento Santos Simões.

1. Introdução

O plano de ações de melhoria (PAM) resulta do relatório da autoavaliação (diagnóstico organizacional do agrupamento de Escolas), baseando-se, assim, em evidências e dados/factos provenientes do agrupamento de escolas, bem como na perspetiva da comunidade escolar.

O PAM a elaborar é determinado pelas ações de melhoria (AM) selecionadas pela Equipa de Autoavaliação, no sentido de 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 identificadas, de acordo com o planeamento presente neste documento. Assim, cada AM poderá ter uma equipa responsável pela sua implementação, e essa equipa é coordenada por uma pessoa, o Coordenador da Ação, que poderá ser um dos elementos da equipa de autoavaliação nuclear do agrupamento de escolas.

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. As AM foram priorizadas de acordo com os critérios de priorização do Modelo CAF, ou seja, a capacidade, o impacto e a satisfação.

2. Estrutura do PAM

O relatório de autoavaliação tem como objetivo apoiar a Direção da escola na identificação e 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 igualmente ser objeto de acompanhamento, de modo a reforçar a sustentabilidade dos esforços já realizados.

Os Aspetos a Melhorar são analisados pela equipa de autoavaliação e de seguida são priorizados como ações de melhoria. O PAM é integrado ao nível do planeamento estratégico da escola (documentos orientadores), sendo fundamental a sua divulgação e efetiva implementação, monitorização e avaliação.

Assim, o PAM tem a seguinte estrutura:

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 Período da Autoavaliação (diagnóstico CAF)
Áreas de Melhoria (AM)	Lista de sugestões de melhoria agregadas por áreas
Identificação das AM	Lista de ações de melhoria relevantes
Matriz de priorização das Ações de Melhoria (AM)	Critérios de priorização das AM e tabela de ranking
Visão global do PAM	Quadro geral que permite visualizar todo o PAM (cronograma)
Fichas da AM	Fichas para cada AM (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 Santos Simões
Nome do Coordenador da EAA	Professora Ana Paula Costa
Contacto do Coordenador	paulacosta@santossimoes.edu.pt
Período da Autoavaliação (diagnóstico CAF)	Janeiro de 2012 e Abril de 2013

3.2 Identificação das AM

Identifique, as ações de melhoria (abrangentes e relevantes), tendo em conta que:

Tabela 3 – Definição de Conceitos

Conceito	Definição CAF
Aspeto a Melhorar	Indicar os aspetos a melhorar decorrentes do relatório de autoavaliação CAF (e de outros documentos, nomeadamente, Relatório de Avaliação Externa, Relatório de Avaliação do Projeto Educativo, etc.)
Áreas de Melhoria	Área que representa os aspetos a melhor, ou seja, que agrega os vários aspetos a melhorar.
Ações de Melhoria	Desdobramento da área de melhoria em ações concretas a implementar.

Tabela 4 – Identificação das Ações de Melhoria

Áreas de Melhoria	Aspetos a Melhorar	Ações de Melhoria ¹
Liderança	Melhorar os canais de comunicação entre os órgãos de direção e gestão e o PND; Melhorar os níveis de satisfação do PND.	Ações de informação entre a Direção e os chefes do PND e entre estes e os seus pares
Planeamento e estratégia	Monitorizar, de forma sistemática, crítica e participada, a estratégia e o planeamento da organização com o objetivo de a atualizar e adaptar às novas circunstâncias e mudanças.	Divulgação e avaliação do Projeto Educativo, Regulamento Interno e do PAA
Resultados orientados para o cidadão/cliente (alunos e encarregados de educação)	Diminuir os casos de indisciplina. Aligeirar os processos de aplicação das medidas corretivas e dos procedimentos disciplinares.	Diminuir as situações de indisciplina no Agrupamento
Resultados de desempenho chave	Efetivar a participação ativa dos grupos disciplinares na delineação de medidas para a promoção do sucesso escolar; Diminuição do insucesso; Promover a articulação curricular entre os diferentes níveis de ensino e ciclos, tendo em vista garantir a continuidade do processo educativo dos alunos do nosso Agrupamento.	Melhorar a organização interna de forma a promover a eficácia dos seus processos

3.3 Matriz de priorização das AM

Segundo o Modelo CAF, uma das formas para 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 do Agrupamento de Escolas e o que poderá contribuir para a melhoria da satisfação da comunidade escolar. A seleção das ações de melhoria, assim como a sua priorização foi realizada em articulação também com o Projeto Educativo e o Plano Anual de Atividades do Agrupamento, cumprindo com as orientações para a ação que foram elencadas, das quais se destacam as seguintes, pela sua relevância para o sucesso das ações e consequentemente para a melhoria da satisfação da comunidade escolar: *Promover uma cultura de Agrupamento através do reforço de uma identidade própria; Valorizar o relacionamento*

¹ Indicação do nome da Ação de Melhoria a implementar, que será descrita pormenorizadamente mais à frente neste documento

pedagógico-afetivo entre os docentes, não docentes e alunos e o envolvimento de todos nas atividades do Plano Anual do Agrupamento; Promover atividades culturais, desportivas e artísticas que contribuam para a formação global dos alunos; Desenvolver um Plano que garanta a formação contínua e permanente dos docentes e não docentes; Promover a participação ativa das Associações de Pais das diferentes escolas do Agrupamento de forma a envolver os pais/encarregados de educação no acompanhamento do percurso escolar dos seus educandos e na vida do Agrupamento.

Tabela 5 – 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 indireto na melhoria da satisfação da comunidade escolar	A ação tem impacto direto da satisfação da comunidade escolar

Use o quadro seguinte para estabelecer a prioridade das AM, de acordo com os critérios estabelecidos.

Tabela 6 – Priorização das Ações de Melhoria²

Ação de Melhoria (identificadas na Tabela 4)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)	Prioridade
Acompanhamento em permanência dos alunos com dificuldades de aprendizagem, risco de abandono escolar e com comportamentos de risco.	5	5	5	15	1

² Priorização das ações de melhoria de acordo com a pontuação da tabela 5.

Divulgação e avaliação do Projeto Educativo, Regulamento Interno e do PAA	5	5	3	13	2
Ações de informação entre a Direção e os chefes do PND e entre estes e os seus pares	5	3	3	11	3

Tabela 7 – Ações de Melhoria a implementar

Ação de Melhoria	Prioridade
Acompanhamento em permanência dos alunos com dificuldades de aprendizagem, risco de abandono escolar e com comportamentos de risco.	1
Divulgação e avaliação do Projeto Educativo, Regulamento Interno e do PAA	2
Ações de informação entre a Direção e os chefes do PND e entre estes e os seus pares	3

3.5. Visão global do PAM

Preencha, o quadro relativo ao cronograma de atividades:

Tabela 8 – Cronograma do PAM





Prioridade	AM	Responsável pelo Projeto	Data prevista para conclusão	Cronograma temporal da atividade (assinalar com "X")												Estado ³			
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1	Acompanhamento em permanência dos alunos com dificuldades de aprendizagem, risco de abandono escolar e com comportamentos de risco.	Professor Sérgio Gonçalves	Setembro de 2013										X						
2	Divulgação e avaliação do Projeto Educativo, Regulamento Interno e do PAA	Diretor Benjamim Sampaio	Setembro de 2013							X									
3	Ações de	Diretor	Julho de							X									

³ Utilizar uma cor, de acordo com a legenda.

	informação entre a Direção e os chefes do PND e entre estes e os seus pares	Professor Benjamim Sampaio	2014																	
--	---	----------------------------	------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Data: _____/_____

Legenda:

-  **Vermelho** = Ação de Melhoria não implementada
-  **Amarelo** = Ação de Melhoria por iniciar
-  **Laranja** = Ação de Melhoria em desenvolvimento
-  **Verde** = Ação de Melhoria concluída

3.6. Ficha da Ação de Melhoria

A tabela seguinte descreve os campos exigidos para cada AM:

Tabela 9 – Descrição da Ficha da Ação de Melhoria

Designação da Ação de Melhoria				
Criação de uma equipa multidisciplinar de acompanhamento permanente aos alunos.				
Dirigente Responsável	Coordenador da Ação	Equipa Operacional		
Professora Susana Bravo	Pedro Mendes	Pedro Mendes, psicóloga Paula Fernandes, professoras Josefa Matos e Susana Bravo. (Pretende-se constituir uma equipa multidisciplinar que poderá integrar professores, diretores de turma, tutores e outros técnicos com um horário que cubra a totalidade do período letivo diurno) A equipa só poderá estar formada no início de setembro de 2013.		
Critério dominante da CAF	Partes interessadas			
Resultados orientados para o cidadão/cliente (alunos e encarregados de educação)	Comunidade Educativa do Agrupamento			
Estado atual em:	Vermelho ●	Amarelo ●	Laranja ●	Verde ●
Ação de melhoria ainda não implementada				
Descrição da ação de melhoria				
Formalizar uma equipa multidisciplinar responsável pelo acompanhamento em permanência dos alunos em situação de risco (abandono escolar, insucesso escolar, indisciplina).				
Objetivo(s) da ação de melhoria				
A ação de melhoria tem por objetivos a capacitação dos alunos, das respetivas famílias e de toda a comunidade escolar para: <ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento da escolaridade obrigatória; • Promoção do sucesso escolar e educativo; • Cumprimento da assiduidade e das regras de disciplina. 				
Atividades a realizar				
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar o Regulamento Interno ao novo Estatuto do Aluno e Ética Escolar. • Elencar, de acordo com o estatuído na lei n.º 51/2012 de 5 de setembro, um conjunto de medidas disciplinares corretivas adequadas à realidade do Agrupamento, à natureza das infrações e aos objetivos educativos e formativos dos discentes; • Atuar preventivamente junto dos alunos em situação de risco (por abandono escolar, indisciplina, insucesso); • Realizar ações de sensibilização junto do PND, alunos e restante comunidade escolar para a formação em gestão comportamental, que permitam a melhoria do ambiente escolar; • Organizar um conjunto de atividades de natureza lúdica (jogos de tabuleiro) e desportiva a desenvolver nos tempos letivos desocupados dos alunos por ausência imprevista de professores. 				
Resultado(s) a alcançar				
Metas	Indicadores de Medida			
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuir os casos de indisciplina, abandono escolar e insucesso. (4,5) • Criar regras comportamentais adequadas aos espaços comuns do Agrupamento (circulação nos corredores de acesso às aulas, sala de convívio dos alunos, espaços exteriores e outros). (5,5) 	Relatório dos coordenadores dos diretores de turma para verificar a diminuição das situações de abandono escolar e indisciplina. Relatório da equipa de autoavaliação sobre os resultados escolares internos e externos.			
Fatores críticos de sucesso	Constrangimentos			



A existência de uma equipa de professores e do serviço de SPO destacados e a trabalhar já em situações de abandono escolar e de indisciplina.	Cooperação de toda a comunidade (professores, pessoal não docente, pais e encarregados de educação) no combate à indisciplina.
Recursos humanos envolvidos (nº de pessoas/dia)	Custo
Responsável pelo Serviço de Psicologia e Orientação Escolar, professores Pedro Mendes, Josefa Matos e Susana Bravo, professores-tutores, diretores de turma e outros.	Redução da componente não letiva do horário dos docentes que integram a equipa multidisciplinar.
Data de início	Data de Conclusão
Setembro de 2013	Julho de 2014
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas	
A ação será avaliada através de relatório apresentado pela equipa operacional a cada período letivo e no final do ano letivo. Como mecanismo de avaliação da ação serão analisados os relatórios dos coordenadores de departamento e diretores de turma e da equipa de autoavaliação.	

Designação da Ação de Melhoria				
Divulgação e avaliação do Projeto Educativo, Regulamento Interno e do PAA				
Dirigente Responsável	Coordenador da Ação		Equipa Operacional	
Diretor Benjamim Sampaio	Professora Manuel Sousa		Coordenadores dos departamentos, responsável pelos projetos do Agrupamento, Professora Albertina Novais	
Critério dominante da CAF	Partes interessadas			
Planeamento e estratégia	Alunos, pessoal docente, pessoal não docente e pais e encarregados de educação			
Estado atual em:	Vermelho ●	Amarelo ●	Laranja ●	Verde ●
Ação de melhoria em desenvolvimento.				
Descrição da ação de melhoria				
Criar mecanismos internos de divulgação e avaliação participada e periódica dos documentos estruturantes do Agrupamento: RI, PE e PAA.				
Objetivo(s) da ação de melhoria				
Monitorizar, de forma sistemática, crítica e participada, a estratégia e o planeamento da organização com o objetivo de a atualizar e adaptar às novas circunstâncias e mudanças.				
Atividades a realizar				
<ul style="list-style-type: none"> • Através dos meios normais de comunicação – página do agrupamento na internet, correio eletrónico oficial – informar toda a comunidade educativo sobre os documentos estruturantes do Agrupamento; • Enviar a todos os departamentos curriculares e diretores de turma, através do correio eletrónico oficial do Agrupamento, os documentos estruturantes – PE, PAA e RI; • Criar equipas responsáveis (com diferentes membros da comunidade letiva) pela avaliação periódica dos documentos estruturantes do Agrupamento; • Divulgar a toda a comunidade educativa os resultados da avaliação periódica do Projeto educativo, Regulamento Interno e Plano Anual de Atividades. 				
Resultado(s) a alcançar				
Metas		Indicadores de Medida		
Promover periodicamente uma reflexão participada sobre o Projeto Educativo e o PAA, por forma a adequar estes documentos estruturantes às mudanças e aos contextos do Agrupamento e da comunidade envolvente. (4.80)		Relatório de atividades do coordenador dos Projetos. Relatório de avaliação do cumprimento das metas do PE.		
Fatores críticos de sucesso		Constrangimentos		
Práticas já realizadas pela equipa de autoavaliação e pela direção do Agrupamento na divulgação e avaliação dos documentos estruturantes.		Participação efetiva de toda a comunidade.		
Recursos humanos envolvidos (nº de pessoas/dia)		Custo		
Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos, Representantes das Associações de Pais/Encarregados de Educação.		Sem custos adicionais		
Data de início		Data de Conclusão		
Novembro de 2013		Setembro de 2014		
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas				
A ação será revista e avaliada pela equipa da autoavaliação no início do mês de setembro e no final do 1.º período do ano letivo de 2013/2014.				



Designação da Ação de Melhoria				
Ações de informação entre a Direção e os chefes do PND e entre estes e os seus pares				
Dirigente Responsável	Coordenador da Ação		Equipa Operacional	
Diretor Professor Benjamim Sampaio	Funcionário administrativo – Daniel Oliveira		D. Cristina Silva (chefe dos assistentes operacionais); D. Isabel Maria Alves Pacheco (chefe dos assistentes administrativos)	
Critério dominante da CAF	Partes interessadas			
Liderança	Direção e chefias do PND			
Estado atual em:	Vermelho	Amarelo ●	Laranja ●	Verde ●
Ação de melhoria ainda não implementada	●			
Descrição da ação de melhoria				
Estabelecer reuniões periódicas com as chefias do PND e destes com os seus pares. Estas reuniões devem se realizar nos seguintes momentos: após as reuniões do Conselho Geral; sempre que a Direção tome decisões que impliquem mudanças no Agrupamento.				
Objetivo(s) da ação de melhoria				
Melhorar os canais de comunicação entre a direção e o PND. Melhorar os níveis de satisfação do PND.				
Atividades a realizar				
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de esclarecimento sobre a ação de melhoria junto dos chefes do PND e dos representantes destes no Conselho Geral; • Calendarizar as reuniões; • Criar um correio eletrónico oficial para as comunicações internas para o PND; • Disponibilizar na sala do PND um computador com acesso à internet para acesso ao correio eletrónico oficial; 				
Resultado(s) a alcançar				
Metas		Indicadores de Medida		
<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os canais de comunicação entre os órgãos de direção e gestão e o PND; (4.50) • Melhorar os níveis de satisfação do PND. (4.00) 		Aplicação de inquéritos ao PND para medir o sucesso da implementação da ação de melhoria.		
Fatores críticos de sucesso		Constrangimentos		
Realizar uma sessão de esclarecimento sobre a ação de melhoria junto do PND.		Conciliar os horários de trabalho do PND para efetivar as reuniões.		
Recursos humanos envolvidos (nº de pessoas/dia)		Custo		
Diretor do Agrupamento e todo o pessoal não docente do Agrupamento de escolas		Sem custos adicionais		
Data de início		Data de Conclusão		
Julho 2013		Setembro de 2013		
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas				
A revisão e avaliação desta ação serão feitas no decorrer do segundo período de aulas do ano letivo de 2013/2014, por altura do mês de março. Para esta avaliação serão utilizadas as atas das reuniões do PND e inquéritos aplicados ao PND a partir dos quais se avaliará a eficácia das reuniões no cumprimento dos objetivos pretendidos.				