



Rua Soeiro Pereira Gomes, nº 2 Loja B

2650-077 Amadora

Telef: 214 769 510

Plano de Acções de Melhoria

**CAF - Common Assessment Framework
(Estrutura Comum de Avaliação)**



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

Índice

ÍNDICE.....	II
OBJECTIVO.....	1
1 INTRODUÇÃO	1
2 ESTRUTURA DO PAM	2
3 PLANO DE ACÇÕES DE MELHORIA.....	3
3.1 IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA	3
3.2 ÁREAS DE MELHORIA.....	4
3.3 IDENTIFICAÇÃO DAS AM.....	8
3.4 MATRIZ DE PRIORITIZAÇÃO DAS AM	8
3.4.1 Critérios de priorização das AM	8
3.4.2 Tabela de priorização das AM.....	9
3.5 VISÃO GLOBAL DO PAM.....	12
3.6 FICHA DA ACÇÃO DE MELHORIA.....	13

Objectivo

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

1 Introdução

O plano de acções de melhoria (PAM) resulta do relatório da auto-avaliação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria escola e, sobretudo, na perspectiva da comunidade escolar. O PAM pode ainda incorporar acções de melhoria identificadas no Observatório (da Qualidade ou de Satisfação), resultantes das recomendações dos Grupos de Reflexão, da Auto-Avaliação da Biblioteca Escolar, bem como do Relatório da Avaliação Externa (IGE).

O PAM a elaborar é determinado pelas acções de melhoria seleccionadas pela Equipa de Auto-Avaliação. Este deve conduzir directamente ao plano de acções para melhorar o desempenho da escola.

Depois da apresentação dos resultados da auto-avaliação e das acções 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 um planeamento. Cada AM terá assim uma equipa responsável pela sua implementação, e essa equipa é coordenada por uma pessoa, o Coordenador da Acção.

O PAM é um dos principais objectivos da auto-avaliação e as acções que constam do plano representam actividades fundamentais para o bom desempenho das pessoas e da própria organização. Estas acções, no seu conjunto, representam aquilo que poderá determinar, de forma positiva ou negativa, a identificação e o empenho das pessoas nos objectivos de melhoria do serviço, 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

O relatório de auto-avaliação tem como objectivo apoiar a Direcção da escola na implementação de um conjunto de acções que permitam melhorar o desempenho organizacional, através da definição de um Plano de Acções de Melhoria, contribuindo assim para uma maior qualidade, eficiência e eficácia da escola.

Os Pontos que foram considerados como Fortes devem também ser objecto de acompanhamento, de modo a reforçar a vantagem competitiva e sustentabilidade dos esforços já realizados.

Os Aspectos a Melhorar são analisados pela equipa de auto-avaliação e de seguida são hierarquizados como acções de melhoria. O PAM é integrado no planeamento estratégico da escola (Projecto Educativo e Plano de Intervenção), sendo fundamental a sua divulgação e efectiva implementação.

Vejamos a estrutura do PAM:

Tabela 1 – Estrutura do documento “Plano de Acções de Melhoria”

Capítulo	Descrição
Identificação da Escola	Designação e Contactos da Organização Nome e contactos do Coordenador da EAA Período da Auto-avaliação (diagnóstico CAF)
Áreas de Melhoria (AM)	Lista de sugestões de melhoria agregadas por áreas
Identificação das AM	Lista de acções de melhoria relevantes
Matriz de priorização das Acções 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 Acções 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 Vertical de Gavião
Nome do Coordenador da EAA	Maria Hermínia da Conceição Louro
Contacto do Coordenador	241639000, minalouro56@gmail.com
Período da Auto-avaliação (diagnóstico CAF)	2009 - 2013

3.2 Áreas de Melhoria

Identifique as sugestões de melhoria propostas, agregadas por áreas de melhoria:

Tabela 3 – Identificação das Áreas de Melhoria

Áreas de Melhoria	Aspectos a Melhorar ¹
<p>Liderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar as conclusões das reuniões do Conselho Geral a todos os interessados. • Promover mecanismos de articulação entre os vários órgãos de gestão do Agrupamento. • A Direcção faz reuniões com o pessoal não docente para divulgar a missão e objectivos do Agrupamento explicitados no PE (assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos). • Os elementos que integram o Conselho Geral, devem auscultar opiniões e interesses da comunidade que representam. • Incutir uma cultura reflexiva sobre os dispositivos implementados, nomeadamente os dados do Observatório Interno de Resultados Escolares. • Orientar /rentabilizar as reuniões de Departamento numa perspectiva de carácter mais pedagógico. • Rentabilizar as reuniões da Equipa de Coordenadores de Departamento, para produção de materiais e partilha de boas práticas.
<p>Planeamento e Estratégia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise sistemática das potencialidades da vida do Agrupamento. • Implementação de mecanismos conducentes à apropriação das linhas orientadoras dos documentos estratégicos do Agrupamento, por parte do pessoal docente. • Implementação de estratégias de operacionalização / articulação, entre os coordenadores de departamento e outras estruturas de orientação educativa. • A Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, na definição de objectivos e metas a atingir, utilizou dados comparativos com outras escolas/agrupamentos (cerca de 30% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos não sabe ou não responde)

¹ Descrição genérica da área em causa e dos aspectos detectados como áreas passíveis de melhoria

Áreas de Melhoria	Aspectos a Melhorar ¹
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Afectação de recursos humanos à Biblioteca. • Sensibilizar/motivar o pessoal docente para uma utilização regular da Biblioteca Escolar. • Reflexão sistemática tendo como objectivos promover uma cultura de avaliação e aperfeiçoamento dos profissionais do Agrupamento. • A Direcção designa os Directores de Turma de acordo com o seu perfil de competências, sempre que os recursos o permitem (cerca de 20% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos não sabe ou não responde); • Existe uma adequação dos recursos humanos (número, competências da equipa, apoio aos alunos, entre outros) às necessidades de funcionamento da Biblioteca Escolar no Agrupamento (cerca de 40% dos assistentes técnicos do 1º Ciclo não sabe ou não responde).
Parcerias e Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilização de espaços específicos no Agrupamento, por parte do pessoal docente (BE, sala TIC, laboratório, ...). • Criação de espaços exteriores cobertos. • Construção de salas de aula e/ou gabinetes de trabalho. • Ajustes/melhoria dos critérios de selecção dos fornecedores de produtos e serviços à escola. • Ampliação das salas de aula do 1º Ciclo.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Criar mecanismos formais que permitam a passagem de informação dos representantes do pessoal não docente dos diferentes órgãos do Agrupamento, para os seus colegas. • O representante do pessoal não docente no Conselho pedagógico e no Conselho Geral promovem reuniões de forma a fomentar a comunicação (assistentes técnicos do 2º e 3º Ciclos). • Promover a articulação entre níveis e ciclos educativos / ensino (pré-escolar). • Criar estratégias conducentes a uma utilização sistemática da Biblioteca Escolar, com o intuito de aquisição /desenvolvimento de atitudes e competências das crianças no âmbito da leitura e da literacia. • Promover a articulação intra-departamental.

Áreas de Melhoria	Aspectos a Melhorar ¹
Resultados (cidadão cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria dos serviços com base nas sugestões/propostas dos agentes educativos. • Análise reflexiva sobre os progressos e dificuldades dos alunos. • Prevenção da indisciplina dentro e fora da sala de aula (1º, 2º e 3º Ciclos). • Existe a preocupação de melhorar os serviços após a recolha de sugestões dos alunos e encarregados de educação (cerca de 30% do pessoal não docente do 2º e 3º Ciclos não sabe ou não responde). • A Escola promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais (mais de 20% do pessoal docente do 2º e 3º Ciclos não sabe ou não responde). • Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola (pessoal não docente do 2º e 3º Ciclos) • A divulgação dos documentos estratégicos do Agrupamento (Projecto Educativo, Regulamento Interno e Plano Anual de Actividades) é adequada (perto de 40% dos alunos do 1º Ciclo não sabem ou não respondem). • O atendimento do bufete é cordial e o serviço responde às necessidades dos alunos (mais de 25% dos alunos do 1º Ciclo não sabem ou não respondem) • O serviço de reprografia é eficiente e responde às necessidades dos alunos (cerca de 25% dos alunos do 1º ciclo não sabem ou não respondem) • Existem circuitos adequados para efectuar críticas e sugestões sobre a organização do Jardim de Infância (cerca de 20% dos encarregados de educação do pré-escolar não sabem ou não respondem) • O Conselho Geral representa os interesses e opiniões de todos os membros da comunidade escolar (cerca de 25% dos encarregados de educação do pré-escolar não sabem ou não respondem)
Resultados (Pessoas)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de conflitos no que respeita ao pessoal docente. • Desenvolvimento de medidas/projectos que contribuam para melhorar as classificações académicas individuais (1º, 2º e 3º ciclos) • Participação efectiva/activa do pessoal não docente.

Áreas de Melhoria	Aspectos a Melhorar ¹
Impacto na sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver, junto das crianças do pré-escolar, competências cívicas e projectos de âmbito social • Desenvolver acções / projectos no sentido de uma maior responsabilização dos alunos, inculcando-lhes valores de cidadania
Resultados (desempenho-chave)	<ul style="list-style-type: none"> • Combater a mediania dos resultados escolares (2º e 3º Ciclos) • Rentabilização dos recursos humanos, ao nível dos apoios educativos. • Promover momentos de reflexão, partilha de experiências e trabalho colaborativo, entre docentes, tendo por base o Observatório de Resultados Escolares. • O Director de Turma verifica se o número de encarregados de educação presente nas reuniões se manteve ou aumentou ao longo do ano (cerca de 25% do pessoal docente não sabe ou não responde)

3.3 Identificação das AM

Identifique, as acções de melhoria (abrangentes e relevantes):

Tabela 4 – Identificação das Acções de Melhoria

Áreas de Melhoria	Acções de Melhoria ²
Liderança	Minut@ LiderA Reflexus
Planeamento e Estratégia	AVG.ORG Planear.com
Pessoas	Nós...
Parcerias e Recursos	Redes...
Processos	Construir Reflexus
Resultados (cidadão cliente)	SAM (Sugerir, Actuar, Melhorar) Sitius... Atakar Já!
Resultados (Pessoas)	Sitius...
Impacto na sociedade	Ser cidadão
Resultados (desempenho-chave)	Sitius... Mais longe...

Obs: As acções de melhoria para as quais, de imediato, não foi elaborada ficha de desenvolvimento, terão o mesmo nome, por critério, susceptível de ser alterado para uma designação mais específica, quando se proceder à sua implementação, para facilitar o reconhecimento.

3.4 Matriz de priorização das AM

3.4.1 Critérios de priorização das AM

Descreva, o(s) critério(s) de priorização utilizado(s), tendo em conta a visão e estratégia geral da escola (Projecto Educativo, Regulamento Interno, Plano Anual de Actividades e Projecto de Intervenção da Direcção).

Foram critérios da Equipa ao priorizar as acções a desenvolver nesta primeira fase, a análise dos diferentes aspectos a melhorar, identificados no relatório CAF, problemas levantados na construção do Projecto Educativo ou equacionados noutros documentos estratégicos do Agrupamento. Foi também critério subjacente a esta priorização abranger diferentes áreas de intervenção, de forma a construir uma acção mais global.

Por forma a enquadrar específica e particularmente cada uma das acções de melhoria que priorizámos na tabela 6, fornecemos aqui o enquadramento necessário à compreensão individual das selecções realizadas.

Assim:

² Indicação do nome da Acção de Melhoria a implementar, que será descrita pormenorizadamente mais à frente neste documento

. A acção de melhoria (AM) intitulada “Reflexus”, enquadra-se nos **domínios 2 e 5** (Prestação de Serviço Educativo, Capacidade de Auto Regulação e Melhoria do Agrupamento), visa, de acordo com os objectivos do Projecto Educativo, Plano anual de Actividades e Projecto de Intervenção do Director, explicitados na AM a desenvolver nesta área, fundamentalmente, **desenvolver a cooperação entre docentes** dos diferentes departamentos, **fomentar a reflexão crítica** que permita a melhoria da intervenção pedagógica, mas também o crescimento de uma cultura reflexiva que envolva todos os docentes. Nesta perspectiva pretende-se uma postura de **reflexão construtiva dos objectivos pedagógicos do Agrupamento**, com base num processo avaliativo interno e no Observatório dos resultados escolares.

. Relativamente a AM “AVG.ORG” pretende-se fomentar a análise das potencialidades no sentido de não descuidar pontos fortes identificados no Projecto Educativo e Projecto de Intervenção do Director, numa perspectiva de sustentabilidade dos processos, garantindo que a Organização e Gestão do Agrupamento é executada no sentido de serviço público, interveniente e que melhora a sua acção na relação aberta e transparente, divulgando os seus resultados junto da comunidade, convidando-a a participar e contribuir, um processo iniciado a que se pretende dar consistência.

Na consecução do Ciclo PDCA foram utilizados alguns dados comparativos com outras instituições, ainda que de forma incipiente que se pretende, com esta acção, melhorar e instituir como prática de reflexão sobre o nosso Agrupamento.

. “**Sitius...**”, quando o nosso Agrupamento identifica, claramente, tanto nos problemas, devidamente enquadrados por objectivos do Projecto Educativo, como no Plano Anual de Actividades ou, anteriormente, no Projecto de Intervenção do Director, a necessidade de **intervir ao nível dos resultados escolares**, conclui-se a necessidade de ir “mais longe”. Em função dos objectivos mencionados estruturam-se acções e actividades que promovam a **melhoria dos resultados escolares**, não, essencialmente ao nível do sucesso, mas sobretudo na pretensão de alterar uma mediania que limita as perspectivas futuras, para **resultados de excelência** que se tornem mais motivadores para a comunidade escolar e proporcionem aos alunos um alargar dos horizontes e objectivos.

. Quando todos os públicos-alvo da inquirição CAF referenciam algumas **dificuldades de comunicação/informação** por parte do Conselho Geral, considerou-se pertinente incluir este aspecto como uma AM a implementar. Sendo possível implementar e obter resultados a curto prazo, a AM “**Minut@**”, terá uma curta duração na sua implementação, procurando-se que os resultados permaneçam e tenham repercussões na comunidade educativa. Esta acção encontra-se sustentada na inclusão no RI, onde se referenciará a **divulgação das deliberações** deste Órgão junto de todos os interessados.

. **A indisciplina** encontra-se detectada como um **problema emergente** no Agrupamento, no Projecto Educativo (no domínio Resultados – Comportamento e disciplina), no Projecto de Intervenção do Director, mas ao qual urge dar resposta imediata, prevenindo o seu alastramento, numa acção que pretende “**Atakar já!**”. Na articulação que se pretende entre os diferentes documentos estratégicos, o Plano Anual de Actividades contempla acções de desenvolvimento de **espírito de cidadania** e **intervenção cívica**, promovendo o **respeito mútuo** e a **responsabilidade**. A AM pretende reforçar os objectivos contemplados nestes documentos e as Metas do Projecto Educativo, envolvendo diferentes elementos da comunidade educativa, tendo por finalidade o **decréscimo de situações de indisciplina**, a **prevenção** da mesma e o cumprimento do Regulamento Interno.

3.4.2 Tabela de prioritização das AM

Uma das formas para priorizar as AM consiste em combinar três critérios: impacto, capacidade e satisfação. Deste modo, as acções de melhoria são prioritizadas 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 acção de melhoria irá ter no desempenho da escola e o que poderá contribuir para a melhoria da satisfação da comunidade escolar.

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 objectivo da organização ou indicador de desempenho	Terá um impacto em pelo menos um objectivo da organização ou indicadores de desempenho	Terá um impacto significativo em mais do que um objectivo da organização ou indicadores de desempenho
Capacidade	Improvável de ser implementada no curto prazo; requer um número significativo de recursos que a organização não possui	É possível implementar no curto prazo; requer um número razoável de recursos	Pode ser implementada no curto prazo; requer recursos que a organização possui ou irá possuir a curto prazo
Satisfação	Improvável impacto na satisfação da comunidade escolar	A acção tem impacto indirecto na melhoria da satisfação da comunidade escolar	A acção tem impacto directo da satisfação da comunidade escolar

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

Tabela 6 – Prioritização das Acções de Melhoria³

Prioridade	Acção de Melhoria (identificadas na Tabela 4)	Impacto (a)	Capacidade (b)	Satisfação (c)	Pontuação (a x b x c)
1	Reflexus	5	5	5	125
1	AVG.ORG	5	5	5	125
1	Sítius...	5	5	5	125
1	Atakar Já!	5	5	5	125
1	Minut@	5	5	5	125
2	Ser cidadão	5	5	3	75
2	LiderA	5	5	3	75
2	Planear.com	5	5	3	75
2	Nós...	5	3	5	75
2	Redes...	5	3	5	75
2	Construir	5	5	3	75
2	SAM (Sugerir, Actuar, Melhorar)	5	5	3	75
2	Mais longe...	3	5	3	45

³ Depois de Preenchida a tabela, deverá ser seleccionada na íntegra, ir ao menu “Ferramentas da



Tabela” -> “Esquema” seleccionar  e escolher OK. A tabela fica automaticamente ordenada.

(opção disponível no Microsoft® Office® Word® 2007)

3.5 Visão global do PAM

Preencha, o quadro relativo ao cronograma de actividades:

Tabela 7 – Cronograma do PAM

Prioridade	AM	Responsável pelo Projecto	Data prevista para conclusão	Cronograma temporal da actividade (assinalar com "X")												Estado ⁴
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1.	Reflexus	Raquel Gouveia	Final do ano lectivo	X	X	X	X	X	X	X				X	X	
2.	AVG.ORG	Laureano Heitor	Final do ano Lectivo	X	X	X	X	X	X	X				X	X	
3.	Sitius...	Cristina Mingacho	Durante a vigência do PEA (2010/2011 a 2012/2013)	X	X	X	X	X	X	X				X	X	
4.	Atakar Já!	Dina Faustino	Final do ano lectivo	X	X	X	X	X	X	X				X	X	
5.	Minut@	Irene Matos	Início do 2º Período	X										X	X	
6.																

Legenda:

	Vermelho = Acção de Melhoria não implementada
	Amarelo = Acção de Melhoria por iniciar /em desenvolvimento
	Verde = Acção de Melhoria concluída

Novembro 2010

⁴ Utilizar uma cor, de acordo com a legenda.

3.6 Ficha da Acção de Melhoria

A tabela seguinte descreve os campos exigidos para cada AM:

Tabela 8 – Descrição da Ficha da Acção de Melhoria

Título	Descrição
Designação da Acção de Melhoria	Título da Acção de Melhoria ⁵
Coordenador da Acção	Pessoa responsável pela acção
Equipa operacional	As pessoas identificadas para desenvolver e implementar a acção
Critério dominante da CAF	Critério da CAF onde foi identificada a AM
Descrição da acção de melhoria	Descrição da AM
Objectivo(s) da acção de melhoria	O que se pretende efectivamente obter com a aplicação da AM
Actividades a realizar	Descrição da forma como a AM será implementada, indicando as acções/actividades a realizar neste âmbito.
Resultado(s) a alcançar	As metas ou indicadores utilizados para a implementação da AM
Factores críticos de sucesso	As condições necessárias e suficientes para que os objectivos sejam atingidos
Constrangimentos	O que pode influenciar negativamente a concretização dos objectivos 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 acção	Os mecanismos/suportes ⁶ e as datas para monitorização do progresso da AM de forma a assegurar a implementação da Acção conforme previsto e, se necessário, efectuar correcções

NOTA: As fichas de Acção de Melhoria estão em fase de elaboração por parte das equipas que irão coordenar os respectivos projectos pelo que ainda não estão anexas ao presente Plano.

⁵ Sugere-se que o nome da Acção de Melhoria seja precedido do número do critério a que a mesma diz respeito.

⁶ Ex: questionário, entrevista, relatórios, etc. Em qualquer caso, se possível, anexar uma ficha/grelha de avaliação da AM.