

# Projeto de Ações de Melhoria Inicial

PAM Inicial

2014/2015



Julho de 2015

- 1. Introdução**
- 2. Estrutura do documento PAM (Projeto de Ações de Melhoria)**
  - Tabela 1 – Estrutura do documento “Projeto de Ações de Melhoria Inicial”
- 3. Projeto de Ações de Melhoria Inicial**
  - 3.1. Enquadramento estratégico das ações de melhoria**
  - 3.2. Identificação das ações de melhoria**
    - Tabela 2 – Identificação das ações de melhoria
  - 3.3. Matriz de priorização das ações de melhoria**
    - Tabela 3 – Pontuação a usar na priorização das ações de melhoria
    - Tabela 4 – Priorização das ações de melhoria
    - Tabela 5 – Lista de ações de melhoria a implementar

As organizações escolares devem revelar práticas consistentes e sistemáticas de recolha de informação do seu desempenho e é manifesta a importância atribuída à autoavaliação como forma de autorregulação e promoção da melhoria contínua.

O Projeto de Ações de Melhoria (PAM) resulta do relatório da autoavaliação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria organização escolar. O PAM pode ainda incorporar ações de melhoria identificadas noutras ferramentas de autoavaliação (ex: autoavaliação da Biblioteca Escolar), bem como do Relatório da Avaliação Externa.

Estes procedimentos, devem ser efetuados de forma intencional e sistemática, mostrando que as dinâmicas de autoavaliação estão interiorizadas e que o processo é sustentável, permitindo a definição de novas estratégias mobilizadoras da melhoria da organização escolar e das práticas profissionais, com repercussões positivas nas condições da prestação do serviço educativo.

O PAM é determinado pelas ações de melhoria selecionadas pela equipa de autoavaliação e deve conduzir diretamente ao projeto de ações para melhorar o desempenho da organização escolar. Assim, a partir dos resultados obtidos são delineadas, priorizadas e divulgadas ações de melhoria, havendo responsáveis para a monitorização de cada uma delas. De acordo com a cronologia estabelecida, vão sendo implementadas e produzindo efeitos.

De facto, o PAM é um dos principais objetivos da autoavaliação e as ações que constam do projeto representam atividades fundamentais para o bom desempenho das pessoas e da própria organização escolar. Estas ações, no seu conjunto, representam aquilo que poderá determinar, de forma positiva ou negativa, a identificação e o empenho das pessoas nos objetivos de melhoria do serviço, assim como mostrar à organização escolar que o esforço que lhes foi solicitado ao longo de todo este processo tem, de facto, resultados concretos.

## 2. Estrutura do documento “Projeto de Ações de Melhoria Inicial”

O relatório de autoavaliação tem como objetivo apoiar a direção na implementação de um conjunto de ações que permitam melhorar o desempenho organizacional, através da definição de um Projeto de Ações de Melhoria, contribuindo assim para uma maior qualidade, eficiência e eficácia da organização escolar.

Os aspetos a melhorar são analisados pela equipa de autoavaliação e de seguida são priorizados como ações de melhoria. O PAM deve ser integrado no planeamento estratégico da organização escolar (Projeto Educativo e Plano Anual de Atividades), sendo fundamental a sua divulgação e efetiva implementação.

Vejamos a estrutura do PAM:

Capítulo	Descrição
Enquadramento estratégico das ações de melhoria	Descrição sumária dos documentos estratégicos utilizados
Identificação das ações de melhoria	Listagem das ações de melhoria relevantes
Matriz de priorização das ações de melhoria	Critérios de priorização e tabela de priorização das ações de melhoria
Visão global do PAM	Quadro geral que permite visualizar o cronograma das atividades das ações de melhoria
Fichas das ações de melhoria	Fichas de planeamento de cada ação de melhoria

Tabela 1 – Estrutura do documento “Projeto de Ações de Melhoria Inicial”

#### 3.1. Enquadramento estratégico das ações de melhoria

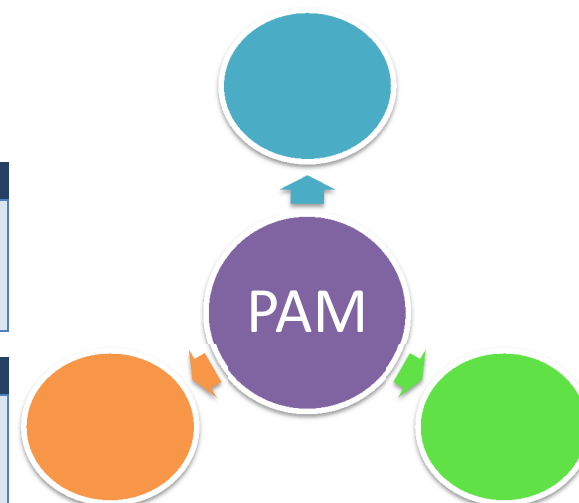
Para além do relatório de autoavaliação - Diagnóstico Organizacional a equipa recorreu a outros documentos da escola de forma a encontrar outros aspetos a melhorar, a saber Projeto Educativo, Carta de missão do Diretor, Relatório de AutoAvaliação (diagnóstico interno do Agrupamento de Escolas do Cadaval) e Relatório da Avaliação Externa. Assim, descreva sumariamente esses (s) documento (s) estratégico (s):

Projeto Educativo
- Fragilidade na articulação interdepartamental e na sequencialidade entre níveis e ciclos de escolaridade, obstáculo à efetiva articulação do currículo e à operacionalização das competências.

Carta de Missão de Diretor
- Promoção de métodos e instrumentos de diagnóstico que permitam a definição de estratégias e consequente implementação de planos de melhoria;
- Promoção do trabalho em equipa e a troca de experiências, valorizando as estruturas intermédias, procurando responder às necessidades de formação em articulação com o CFAE - Centro Oeste e o MEC, recorrendo, se possível, a recursos próprios;
- Envolvimento dos pais/encarregados de educação, e suas organizações representativas, na vida escolar dos seus educandos e nas atividades de carácter cultural e lúdico do agrupamento, bem como na segurança das escolas e áreas circundantes, em articulação com as entidades competentes.

Relatório de AutoAvaliação
- Obtenção de uma melhor qualidade de ensino e melhores resultados académicos;
- Redução da indisciplina na escola;
- Promoção da articulação entre ciclos;
- Verificação do impacto dos complementos educativos.
- Dinamização da autoavaliação, com vista à avaliação abrangente, sistemática e contínua dos diferentes órgãos, envolvendo toda a comunidade educativa.

Relatório da Avaliação Externa
- Abordagem do currículo numa perspetiva mais interdisciplinar, para uma melhoria dos resultados;
- Articulação curricular vertical, de forma a promover a qualidade das aprendizagens dos alunos;
- Implementação de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula, potenciando a melhoria do processo de ensino e de aprendizagem;
- Participação e cooperação das lideranças intermédias na tomada de decisões, com a finalidade de melhorar o sucesso escolar;
- Formalização do projeto de autoavaliação que envolva toda a comunidade educativa.



#### 3.2. Identificação das ações de melhoria

No preenchimento desta tabela, deve elencar os aspetos a melhorar com a indicação da fonte de informação (relatório de autoavaliação e outros documentos identificados na tabela 3.1.), associando cada aspeto a melhorar a uma área de melhoria abrangente e relevante. Para facilitar o passo seguinte (identificação das ações de melhoria), deve clicar no botão "Ordenar AM por área" para ordenar os aspetos a melhorar por áreas de melhoria. Seguidamente, deve formular as ações de melhoria, garantindo que cada área esteja associada a pelo menos uma ação de melhoria.

Para ordenar os aspetos a melhorar de acordo com a área de melhoria, clique aqui

ORDENAR AM por área

Fonte	Aspetos a melhorar	Áreas de melhoria	Ações de melhoria
1 Relatório IGEC	Articulação curricular vertical, cuja sustentabilidade seja fundada em ações e decisões devidamente avaliadas, com a respetiva inserção no projeto curricular de Agrupamento e nos outros documentos estruturantes, de forma a promover a qualidade das aprendizagens dos alunos.	Articulação Curricular	a) Melhorar a articulação horizontal e vertical dos currículos, procedendo a um registo formal das ações implementadas.
2 Relatório AA	Incentivar à participação dos docentes na articulação entre os diferentes ciclos/valências com registo formal das ações implementadas.	Articulação Curricular	
3 PEA	Fragilidade na articulação interdepartamental e na sequencialidade entre níveis e ciclos de escolaridade, obstáculo à efetiva articulação do currículo e à operacionalização das competências	Articulação Curricular	
4 Relatório AA	Melhorar a articulação horizontal e vertical dos currículos.	Articulação Curricular	
5 Relatório AA	A direção promover a realização de ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças no agrupamento.	Comunicação	

6	Relatório AA	O agrupamento ter em consideração os resultados da autoavaliação aquando da elaboração dos documentos de autonomia.	Comunicação	b) Melhorar a comunicação entre o agrupamento e a comunidade escolar, promovendo práticas de registo que permitam verificar o seu impacto.
7	Relatório AA	Implementar formas de registo do impacto da formação no melhor desempenho do pessoal docente e não docente e proceder à sua divulgação.	Comunicação	
8	Carta de Missão	Promoção do trabalho em equipa e a troca de experiências, valorizando as estruturas intermédias, procurando responder às necessidades de formação em articulação com o CFAE - Centro Oeste e o MEC, recorrendo, se possível, a recursos próprios.	Comunicação	
9	Relatório AA	Melhorar a comunicação entre a biblioteca e a comunidade escolar.	Comunicação	
10	Relatório AA	Desenvolver estratégias que permitam a melhoria e a eficácia dos processos.	Comunicação	
11	Relatório IGEC	Abordagem do currículo numa perspetiva mais interdisciplinar, designadamente no ensino básico, através do trabalho desenvolvido nos conselhos de docentes e de turma e reforçada pelas atividades integradas no plano anual, para uma melhoria dos resultados.	Ensino e Aprendizagem	c) Implementar práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula e redefinir estratégias de atribuição de apoios/complementos educativos aos alunos. d) Reforçar a prática de supervisão pedagógica do pessoal docente, envolvendo as lideranças intermédias na tomada de decisões relativas à prestação do serviço educativo. e) Abordar o currículo numa perspetiva mais interdisciplinar, designadamente no ensino básico, através do trabalho desenvolvido nos conselhos de docentes e de turma e reforçada pelas atividades integradas no plano anual de atividades.
12	Relatório IGEC	Implementação de práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula, nos ensinos básico e secundário, com um melhor aproveitamento dos recursos, potenciando a melhoria do processo de ensino e de aprendizagem	Ensino e Aprendizagem	
13	Relatório IGEC	Participação e cooperação das lideranças intermédias na tomada de decisões atinentes ao desenvolvimento da prestação do serviço educativo, com a finalidade de melhorar o sucesso escolar.	Ensino e Aprendizagem	
14	Relatório AA	Reforçar a prática de supervisão pedagógica do pessoal docente.	Ensino e Aprendizagem	
15	Relatório AA	Redefinir estratégias de atribuição de apoios/complementos educativos aos alunos e implementar práticas de registo do seu impacto na avaliação.	Ensino e Aprendizagem	
16	Relatório AA	Redefinir estratégias de combate ao insucesso	Ensino e Aprendizagem	
17	Relatório AA	Melhorar as classificações internas e externas dos alunos.	Ensino e Aprendizagem	
18	Relatório AA	Maior dinamização da Associação de Pais.	Envolvimento da Comunidade Educativa	

19	Carta de Missão	Envolvimento dos pais/encarregados de educação, e suas organizações representativas, na vida escolar dos seus educandos e nas atividades de caráter cultural e lúdico do agrupamento, bem como na segurança das escolas e áreas circundantes, em articulação com as entidades competentes.	Envolvimento da Comunidade Educativa	f) Envolver a comunidade educativa na formalização dos documentos estruturantes da escola, permitindo a autorregulação e o desenvolvimento sustentado do Agrupamento.
20	Relatório IGEC	Formalização do projeto de autoavaliação que envolva toda a comunidade educativa, conduza à construção e implementação de ações de melhoria, em particular no que respeita ao processo de ensino e de aprendizagem, e permita a autorregulação e o desenvolvimento sustentado do Agrupamento.	Envolvimento da Comunidade Educativa	
21	Carta de Missão	Promoção de métodos e instrumentos de diagnóstico que permitam a definição de estratégias e consequente implementação de plano de melhoria	Envolvimento da Comunidade Educativa	
22	Relatório AA	Envolver o pessoal não docente na definição das grandes linhas orientadoras da escola.	Envolvimento da Comunidade Educativa	
23	Relatório AA	Melhorar a análise das situações de indisciplina, formulando estratégias de melhoria eficazes.	Indisciplina	g) Melhorar a análise das situações de indisciplina, formulando estratégias de melhoria eficazes
24	Relatório AA	Melhorar a qualidade das refeições do refeitório.	Qualidade	h) Melhorar a qualidade dos serviços/refeições do refeitório.
25	Relatório AA	Estruturar os horários e a distribuição da componente não letiva de modo a permitir o trabalho em equipa	Satisfação	i) Melhorar a satisfação do PD e PND.
26	Relatório AA	Envidar esforços no sentido de proporcionar mais formação ao pessoal não docente e encontrar forma de partilhar conhecimentos.	Satisfação	

Tabela 2 – Identificação das ações de melhoria



## 3.3. Matriz de priorização das ações de melhoria

A priorização das ações de melhoria baseia-se na aplicação da matriz da CAF e de GUT (Gravidade; Urgência; Tendência). Assim, a forma de priorizar as ações de melhoria consiste em combinar quatro critérios: urgência, capacidade, tendência e satisfação. Deste modo, as ações de melhoria são priorizadas de acordo com a **urgência** da ação de melhoria, a **capacidade** de mobilizar os recursos necessários e a dependência (ou não) de fatores externos à organização escolar, a **tendência** da ação de melhoria piorar, ou seja é o potencial de crescimento do problema, a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema e a contribuição da ação na melhoria da **satisfação** da comunidade educativa.

Pontuação	Urgência	Capacidade	Tendência	Satisfação
0	Sem urgência (não tem pressa, pode esperar)	Requer um número significativo de recursos que a organização escolar não possui e/ou depende de fatores externos à organização escolar	Sem tendência a piorar (não vai piorar ou pode até melhorar)	Improvável impacto na satisfação da comunidade educativa
3	Urgente (o mais cedo possível)	Requer um número razoável de recursos e/ou não depende totalmente de fatores externos à organização escolar	Se nada for feito, vai piorar a médio prazo	Impacto médio na satisfação da comunidade educativa
5	Extremamente urgente (é necessária uma ação imediata)	Requer recursos que a organização escolar possui e não depende de fatores externos à organização escolar	Se não for resolvido, o agravamento é imediato	Impacto direto na satisfação da comunidade educativa

Tabela 3 – Pontuação a usar na priorização das ações de melhoria

Utilizar o quadro seguinte para pontuar as ações de melhoria, de acordo com os critérios estabelecidos.

Depois de pontuar as ações de melhoria, ordenar por pontuação final, clicando aqui:

ORDENAR AM por pontuação

Ação de melhoria	Urgência	Capacidade	Tendência	Satisfação	Pontuação	Prioridade
c) Implementar práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula e redefinir estratégias de atribuição de apoios/complementos educativos aos alunos.	5	3	5	5	375	1
e) Abordar o currículo numa perspetiva mais interdisciplinar, designadamente no ensino básico, através do trabalho desenvolvido nos conselhos de docentes e de turma e reforçada pelas atividades integradas no plano anual de atividades.	5	5	5	3	375	2

3	g) Melhorar a análise das situações de indisciplina, formulando estratégias de melhoria eficazes.	5	3	5	5	375	6
4	a) Melhorar a articulação horizontal e vertical dos currículos, procedendo a um registo formal das ações implementadas.	5	5	5	3	375	3
5	d) Reforçar a prática de supervisão pedagógica do pessoal docente, envolvendo as lideranças intermédias na tomada de decisões relativas à prestação do serviço educativo.	5	5	5	3	375	4
6	f) Envolver a comunidade educativa na formalização dos documentos estruturantes da escola, permitindo a autorregulação e o desenvolvimento sustentado do Agrupamento.	5	5	5	3	375	5
7	i) Melhorar a satisfação do PD e PND.	5	3	5	3	225	7
8	h) Melhorar a qualidade dos serviços/refeições do refeitório.	3	5	3	3	135	9
9	b) Melhorar a comunicação entre o agrupamento e a comunidade escolar, promovendo práticas de registo que permitam verificar o seu impacto.	3	5	3	3	135	8

Tabela 4 – Priorização das ações de melhoria

Use o quadro seguinte para indicar as ações de melhoria selecionadas para implementação (mais pontuadas):

Ação de melhoria	Prioridade
c) Implementar práticas de diferenciação pedagógica em sala de aula e redefinir estratégias de atribuição de apoios/complementos educativos aos alunos.	1
e) Abordar o currículo numa perspetiva mais interdisciplinar, designadamente no ensino básico, através do trabalho desenvolvido nos conselhos de docentes e de turma e reforçada pelas atividades integradas no plano anual de atividades.	2
a) Melhorar a articulação horizontal e vertical dos currículos, procedendo a um registo formal das ações implementadas.	3
d) Reforçar a prática de supervisão pedagógica do pessoal docente, envolvendo as lideranças intermédias na tomada de decisões relativas à prestação do serviço educativo.	4

Tabela 5 – Lista de ações de melhoria a implementar