

PLANO DE MELHORIA

AGRUPAMENTO DE ESCOLAS AURÉLIA DE SOUSA

2019/2020

1. SUMÁRIO

O sistema de avaliação, no âmbito da Lei nº 31/2002 de 20 de dezembro, enquanto instrumento central de definição das políticas educativas, prossegue, de forma sistemática e permanente, os seguintes objetivos:

- a) Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e de eficácia, apoiar a formulação e o desenvolvimento das políticas de educação e de formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema;
- b) Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;
- c) Permitir incentivar as ações e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas;
- d) Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo educativo;
- e) Valorizar o papel dos vários membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes das escolas;
- f) Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projetos educativos.

Perseguindo este horizonte ideal o Plano de Melhoria (PM) que a seguir se apresenta visa aumentar o grau de consecução do Projeto Educativo do Agrupamento e inclui 5 propostas concretas de ações de melhoria a implementar no ano letivo 2019/2020, sugerindo metas curtas e concretizáveis num ano letivo. Dessas propostas, quatro encontram-se suportadas pelo relatório de autoavaliação apresentado em julho de 2019 e a quinta proposta surgiu da preocupação dos elementos do GTPA, relativa aos problemas de indisciplina que têm vindo a proliferar no agrupamento, não obstante este critério não ter sido apontado como prioritário nos questionários diagnóstico preenchidos quer pelo pessoal docente quer não docente, alunos e encarregados de educação.

A principal recomendação deste PM é o necessário envolvimento e motivação dos diversos agentes implicados direta e indiretamente na operacionalização das ações, já que se constata frequentemente a pouca participação da comunidade escolar, a desarticulação entre as estratégias de gestão e a intervenção pedagógica e o reduzido envolvimento de alguns encarregados de educação no desempenho dos seus educandos, sendo este último um dos fatores mais preditores do sucesso.

2. ENQUADRAMENTO

A metodologia de elaboração do Plano de Melhoria envolveu o levantamento dos pontos fortes, áreas de melhoria e sugestões de melhoria sinalizados na autoavaliação resultante da aplicação do modelo CAF Educação realizada em maio e em junho de 2019:

Avaliação dos Critérios dos Meios

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

SUBCRITÉRIO 1 – DAR UMA ORIENTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO DESENVOLVENDO A MISSÃO, VISÃO E VALORES

Pontos fortes e evidências:	Postura proativa e colaborativa do Conselho Geral; Carta de Missão da Diretora; Projeto Educativo do Agrupamento; Regulamento Interno; Destaque do lema do Agrupamento no átrio da escola sede; Divulgação dos documentos orientadores na página do Agrupamento; Reuniões de DT com alunos e EE.
Áreas a melhorar:	Alargamento dos meios de divulgação.
Sugestões de melhoria:	Divulgação através dos painéis eletrónicos do CRE e do refeitório da Missão, Visão, Valores do PE, com atualização semanal das mensagens; Autoavaliação pela Direção.

SUBCRITÉRIO 2 – GERIR A INSTITUIÇÃO DE ENSINO E FORMAÇÃO, O SEU DESEMPENHO E A SUA MELHORIA CONTÍNUA

Pontos fortes e evidências:	Regimentos dos órgãos de gestão; Modelo CAF Autoavaliação; Equipas: AA, EMAI, SADD, PAA, PAE, projetos, clubes, Desporto Escolar; Atas e relatórios das equipas.
Áreas a melhorar:	Monitorização da concretização.
Sugestões de melhoria:	Boletins informativos das sessões de trabalho; Divulgação dos relatórios anuais; Criação de acesso restrito de acordo com o tipo de utilizador; Revisão anual dos regimentos.

SUBCRITÉRIO 3 – MOTIVAR E APOIAR AS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO E SERVIR DE MODELO DE CONDUTA

Pontos fortes e evidências:	Carta de Missão da Diretora; Reuniões periódicas, delegação de poderes.
Áreas a melhorar:	Desvalorização do trabalho da equipa de Autoavaliação; Indiferença relativamente às sugestões do Plano de Melhoria.
Sugestões de melhoria:	Definição de critérios de reconhecimento; Valorização e operacionalização do Plano de Melhoria 2019/2020.

SUBCRITÉRIO 4 – GERIR DE FORMA EFICAZ AS RELAÇÕES COM AS AUTORIDADES POLÍTICAS E OUTRAS PARTES INTERESSADAS

Pontos fortes e evidências:	PAFC; Plano de Ação Estratégico de Educação para a Cidadania; Plano de Ação Estratégica para a Promoção do Sucesso Escolar.
Áreas a melhorar:	Criar equipas para monitorização.
Sugestões de melhoria:	Atribuição de horas não letivas para o exercício destas funções.

CRITÉRIO 2 – PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

SUBCRITÉRIO 1 – RECOLHER INFORMAÇÃO RELACIONADA COM AS NECESSIDADES PRESENTES E FUTURAS DAS PARTES INTERESSADAS, BEM COMO INFORMAÇÃO DE GESTÃO RELEVANTE

Pontos fortes e evidências: Carta de Missão da Diretora;
Plataforma *INOVAR+*;
Análise de atas e relatórios, Projeto OTES;
Plano de Desenvolvimento do Currículo.

Áreas a melhorar: Trabalho interdepartamental.

Sugestões de melhoria: Reuniões interdepartamentais.

SUBCRITÉRIO 2 – DESENVOLVER A ESTRATÉGIA E O PLANEAMENTO, TENDO EM CONTA A INFORMAÇÃO RECOLHIDA

Pontos fortes e evidências: Projeto Educativo do Agrupamento (PEA);
Plano de Ação Estratégica (PAE);
Regulamento Interno;
Implementação do Plano de Ação Estratégica, Divulgação do PEA;
Envolvimento dos coordenadores de departamento na revisão e atualização dos documentos estruturantes;
Revisão do Regulamento Interno;
Avaliação do Plano de Ação Estratégica;
Atas do Conselho Pedagógico.

Áreas a melhorar: Avaliação Intercalar e final do Projeto Educativo do Agrupamento.

Sugestões de melhoria: Maior eficácia no cumprimento das competências do Conselho Pedagógico.

SUBCRITÉRIO 3 – COMUNICAR E IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA E O PLANEAMENTO EM TODA A ORGANIZAÇÃO E REVÊ-LOS DE FORMA REGULAR

Pontos fortes e evidências: Plano Anual de Atividades;
Projetos de escola;
Relatórios de execução intermédios e anuais;
Avaliação intermédia e final do Plano Anual de Atividades e projetos de Escola;
Revisão sistemática do Plano Anual de Atividades e dos projetos de escola.

Áreas a melhorar: Nada a registar.

Sugestões de melhoria: Nada a registar.

SUBCRITÉRIO 4 – PLANEAR, IMPLEMENTAR E REVER A INOVAÇÃO E A MUDANÇA

Pontos fortes e evidências: Processo de Autoavaliação;
Atas das reuniões plenárias e do GTPA;

Áreas a melhorar: Flexibilização curricular.

Sugestões de melhoria: Elaboração de um projeto específico de Flexibilização Curricular;
Afetação de horas à Equipa de Autoavaliação.

CRITÉRIO 3 – PESSOAS

SUBCRITÉRIO 1 – PLANEAR, GERIR E MELHORAR OS RECURSOS HUMANOS DE FORMA TRANSPARENTE EM CONFORMIDADE COM O PLANEAMENTO E A ESTRATÉGIA

Pontos fortes e evidências: Distribuição de serviço pedagógico de acordo com as preferências individuais e com o perfil do professor;
Flexibilidade no horário de trabalho do tempo de escola.

Áreas a melhorar: Gestão mais adequada do PND.

Sugestões de melhoria: Elaboraões de "perfis de funcionalidade" do PND;
Manual de procedimentos de atuação.

SUBCRITÉRIO 2 – IDENTIFICAR, DESENVOLVER E UTILIZAR AS COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS, ALINHANDO OS OBJETIVOS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

Pontos fortes e evidências: Regulamento Interno;
Reduzidas práticas de coadjuvação.

Áreas a melhorar: Supervisão das práticas pedagógicas em sala de aula.

Sugestões de melhoria: Maior articulação do horário do coordenador com os docentes do Departamento.

SUBCRITÉRIO 3 – ENVOLVER AS PESSOAS ATRAVÉS DO DIÁLOGO E DA DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADES, PROMOVENDO O SEU BEM-ESTAR

Pontos fortes e evidências: Criação de condições favoráveis ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e dos colaboradores.

Áreas a melhorar: Proporcionar sistemas e métodos adaptados para recompensar as pessoas de forma não financeira.
Rotatividade de postos de trabalho e de turnos para o PND.

Sugestões de melhoria: Questionários de satisfação periódicos.

CRITÉRIO 4 – PARCERIAS E RECURSOS

SUBCRITÉRIO 1 – DESENVOLVER E GERIR PARCERIAS COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES

Pontos fortes e evidências: Monitorização das parcerias no âmbito dos cursos profissionais.

Áreas a melhorar: Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metast relacionados com a gestão de parcerias.

Sugestões de melhoria: Divulgação interna dos bons resultados;
Taxa de sucesso de alunos em formação em contexto de trabalho.

SUBCRITÉRIO 2 – DESENVOLVER E IMPLEMENTAR PARCERIAS COM OS ALUNOS/FORMANDOS

Pontos fortes e evidências: Partilha de documentos de CD na nuvem;
Divulgação das ofertas educativas através da página WEB, folhetos e placards.

Áreas a melhorar: Auscultação da comunidade escolar sobre o funcionamento dos serviços administrativos, serviços prestados pelos assistentes operacionais, funcionamento das aulas e atividades extracurriculares e desempenho da diretora, subdiretora e adjuntas.

Sugestões de melhoria: Realização de inquéritos de satisfação junto dos alunos e pais/EE.

SUBCRITÉRIO 3 – GERIR OS RECURSOS FINANCEIROS

Pontos fortes e evidências: Clube Europeu, PEpS, PNL, Cursos profissionalizantes;
Conta de gerência /Conselho Geral;
Relatório e apresentação oral ao Conselho Geral.

Áreas a melhorar: Nada a registar.

Sugestões de melhoria: Nada a registar.

SUBCRITÉRIO 4 – GERIR O CONHECIMENTO E A INFORMAÇÃO

Pontos fortes e evidências: *INOVAR +*, *SIGE*, *Website*, correio eletrónico institucional, GIAE.

Áreas a melhorar: Equipa de manutenção da página *WEB*, *Newsletter* e Blogue das bibliotecas.

Sugestões de melhoria: Criação de uma equipa de manutenção da página *WEB*, *Newsletter* e Blogue das bibliotecas.

SUBCRITÉRIO 5 – GERIR OS RECURSOS TECNOLÓGICOS

Pontos fortes e evidências: Equipa PTE.

Áreas a melhorar: Monitorização da gestão das tecnologias desde os processos de suporte aos processos de ensino/aprendizagem.

Sugestões de melhoria: Sala de aula do futuro;
Contratação de um técnico, com presença permanente, para resolução Rápida das falhas tecnológicas.

SUBCRITÉRIO 6 – GERIR OS RECURSOS MATERIAIS

Pontos fortes e evidências:	Relatórios dos diretores de instalações.
Áreas a melhorar:	Inexistência de material/reagentes de laboratório para as aulas Experimentais; Monitorização regular da adequação e eficácia dos recursos didáticos.
Sugestões de melhoria:	Aquisição de material para os diversos laboratórios.

CRITÉRIO 5 – PROCESSOS

SUBCRITÉRIO 1 – IDENTIFICAR, CONCEBER, GERIR E INOVAR OS PROCESSOS DE FORMA SISTEMÁTICA

Pontos fortes e evidências:	Monitorização E/A; Reuniões sistemáticas de departamentos, diretores de turma, grupos disciplinares; Código de boa conduta em sala de aula no 5º ano.
Áreas a melhorar:	Supervisão pedagógica.
Sugestões de melhoria:	Reforço da coadjuvação pedagógica.

SUBCRITÉRIO 2 – DESENVOLVER E FORNECER PRODUTOS E SERVIÇOS ORIENTADOS PARA OS ALUNOS/PARTES INTERESSADAS

Pontos fortes e evidências:	Atendimento EE, correio eletrónico, GIAE, Assembleia de delegados.
Áreas a melhorar:	Auscultação de alunos e dos pais/EE sobre o grau de satisfação relativamente à escola.
Sugestões de melhoria:	Aplicação de questionários de satisfação aos alunos pais e EE.

SUBCRITÉRIO 3 – COORDENAR OS PROCESSOS EM TODA A INSTITUIÇÃO DE ENSINO E FORMAÇÃO E COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES

Pontos fortes e evidências:	Guião para os conselhos de turmas; Planificações no mesmo nível de ensino; Ordem de Trabalhos comum às reuniões de departamento.
Áreas a melhorar:	Relação com o Mundo de trabalho dos alunos do ensino profissional.
Sugestões de melhoria:	Monitorização de alunos do Profissional após fim do estágio.

Avaliação dos Critérios de Resultados

CRITÉRIO 6 – RESULTADOS ORIENTADOS PARA O ALUNO E OUTRAS PARTES INTERESSADAS-CHAVE

SUBCRITÉRIO 1 – MEDIÇÕES DA PERCEÇÃO

Pontos fortes e evidências:	Procura anual acima das permitidas pela rede escolar; Adequadas respostas às necessidades educativas individuais.
Áreas a melhorar:	Entrada e saída da ESAS dos alunos do Ensino Básico; Atendimento no refeitório na ESAS.
Sugestões de melhoria:	Manter os portões fechados durante o período letivo e controlar a entrada e saída dos alunos; Envolvimento dos alunos, EE e PND nos processos de tomada de decisão; Desfasamento do horário de almoço; Reforçar o PND no refeitório.

SUBCRITÉRIO 2 – MEDIÇÕES DO DESEMPENHO

Pontos fortes e evidências:	Resultados a Português, Matemática A, História A e Economia A acima da média nacional; CNL e Olimpíadas de Português.
Áreas a melhorar:	Participação dos Pais/EE e dos alunos em atividades temáticas como, por exemplo, o Dia da Aurélia.
Sugestões de melhoria:	Auscultar/Envolver os alunos e a associação de EE na planificação das atividades temáticas.

CRITÉRIO 7 – RESULTADOS DAS PESSOAS

SUBCRITÉRIO 1 – MEDIÇÕES DA PERCEÇÃO

Pontos fortes e evidências: Abordagem das questões sociais, como, por exemplo, conciliação da vida profissional e pessoal.

Áreas a melhorar: Melhores condições de trabalho dos colaboradores.

Sugestões de melhoria: Aplicação de inquéritos anuais com o objetivo de medir o grau de satisfação.

SUBCRITÉRIO 2 – MEDIÇÕES DO DESEMPENHO

Pontos fortes e evidências: ADD e avaliação PND.

Áreas a melhorar: Adaptação das ações de formação às necessidades do PD e PND do Agrupamento.

Sugestões de melhoria: Oferta do centro de formação mais direcionada para a progressão na carreira docente e não docente.

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

SUBCRITÉRIO 1 – MEDIÇÕES DA PERCEÇÃO

Pontos fortes e evidências: Parcerias com FEUP, FCUP, UNESCO, ACES, TNSJ.

Áreas a melhorar: Nada a registar.

Sugestões de melhoria: Nada a registar.

SUBCRITÉRIO 2 – MEDIÇÕES DO DESEMPENHO

Pontos fortes e evidências: Relatórios dos projetos/parcerias.

Áreas a melhorar: Divulgação e maior visibilidade do envolvimento do agrupamento nos vários projetos nacionais e internacionais.

Sugestões de melhoria: Criação de uma base de dados com o registo de prémios de mérito, louvores, agradecimentos públicos e a taxa de participação em projetos sociais inovadores (continuação do projeto MUDA);
Alargar o projeto de Mentoria da EBAG à ESAS.

CRITÉRIO 9 – RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE

SUBCRITÉRIO 1 – RESULTADOS EXTERNOS: RESULTADOS E IMPACTOS EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS

Pontos fortes e evidências: Acesso ao Ensino Superior, Taxas de sucesso em todos os ciclos de ensino.

Áreas a melhorar: 90% a 95% de taxa de sucesso no 1º ciclo, 85% a 90% de taxa de sucesso nos restantes ciclos de ensino;
Relatório da IGEC.

Sugestões de melhoria: Plano de ação para as disciplinas com uma maior taxa de insucesso.

SUBCRITÉRIO 2 – RESULTADOS INTERNOS: NÍVEL DE EFICIÊNCIA

Pontos fortes e evidências: Taxa de poupança no consumo de recursos energéticos e de papel;
Preservação dos equipamentos informáticos e do património escolar.

Áreas a melhorar: Taxa de sucesso no:
5º ano nas disciplinas de Português, Inglês e Matemática;
6º ano nas disciplinas de Português, Inglês e Matemática;
7º ano nas disciplinas de Português, Inglês, Francês, Alemão, Matemática, Ciências Naturais e Físico-Química;
8º ano nas disciplinas de Português, Francês, Alemão, Matemática e Físico-Química;
9º ano na disciplina de Matemática;
10º ano nas disciplinas de Matemática, Física e Química A, Economia A, Geografia A e MACS;
11º ano nas disciplinas de Matemática, Economia A e Geometria Descritiva A;
12º ano na disciplina de Matemática.

80% na poupança de consumíveis

Sugestões de melhoria: Plano de ação para as disciplinas com uma maior taxa de insucesso com

medidas de promoção de sucesso educativo;
Estabelecimento de parcerias com empresas fornecedoras de serviços
(como, por exemplo, toner, papel, ...).

Se bem que os pontos fortes diagnosticados se nos afigurem como positivos, embora exigindo uma atenção regular e permanente, várias são as áreas a melhorar como é evidente nos resultados obtidos. Na nossa perspetiva e de acordo com Marsh, 1990, melhorar a Escola é o processo de otimizar o desempenho e o resultado dos recursos humanos e dos recursos materiais em benefício dos alunos.

Tendo o Conselho Nacional de Educação, na sua Recomendação nº1/2011, sugerido a obrigatoriedade das escolas elaborarem um plano de melhoria na sequência da avaliação externa, parece-nos uma mais-valia a apropriação desta boa prática ao processo de avaliação interna iniciado em março de 2019.

Um PM da Escola é um processo contínuo que deve ser periodicamente monitorizado e avaliado, em termos de estratégias e de resultados alcançados, pois embora as escolas desenvolvam esforços de melhoria com vista a uma maior eficácia, estes nem sempre resultam no efeito pretendido por serem pouco ou nada sistematizados e descontinuados no tempo. Um PM da escola é um instrumento que intencionaliza e otimiza a pretensão de melhoria da comunidade educativa.

Segundo Black, 2008, as principais características de escolas eficazes, incluem visão /estratégia, liderança, elevados padrões académicos, competências sociais e emocionais, colaboração entre escola, família e comunidade, desenvolvimento profissional de professores e constante monitorização.

Na elaboração deste PM do agrupamento a EAA teve em consideração as áreas prioritárias sinalizadas nos questionário diagnóstico já que duas das questões que se colocaram inicialmente foi “melhorar o quê?”, “Como selecionar as dimensões/áreas a dar prioridade?”. Sabendo que a situação ideal seria a implementação de um plano de melhoria que contemplasse os vários domínios do referencial um PM desse tipo é inconcretizável, por inúmeras razões, sendo a principal a inexistência de uma cultura organizacional orientada para a eficácia.

É com base nestes pressupostos que a equipa de autoavaliação apresenta 5 propostas de ação de melhoria onde estão claramente definidas as responsabilidades, as atividades-chave, o cronograma de execução, os recursos necessários/disponíveis, os resultados a alcançar e os mecanismos de revisão.

3. PLANEAMENTO DAS AÇÕES DE MELHORIA

Tabela 2 – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PLANO DE MELHORIA						
Ações de melhoria	Responsável pela AM	Atividades- chave	Cronograma de execução			Estado*
			1 P	2 P	3 P	
1 LIDERAR/ PARTILHAR COM CONFIANÇA	Direção	Atualização Quinzenal dos painéis	X	X	X	●
	Diretora de Agrupamento	Reuniões trimestrais - direção- coordenadores de escola	X	X	X	●
		Reuniões semanais da Direção	X	X	X	●
2 OUVIR O(S) MEIO(S)	Presidente do Conselho Geral	<i>Check-list</i> semestrais		X	X	●
		Inventários dos laboratórios			X	●
		Inquéritos de satisfação semestrais		X	X	●
3 POTENCIAR OS RECURSOS HUMANOS	Direção Subdiretora	Reuniões bimensais - subdiretora - chefe AO e AT	X	X	X	●
		Definição de perfis de funcionalidade de PND		X		●
		Caixa de sugestões anual			X	●
4 OTIMIZAR OS PROCESSOS	Conselho Pedagógico	Supervisão pedagógica			X	●
		Inquéritos de satisfação			X	●
5 PREVENIR A INDISCIPLINA	Direção Diretora Coordenadores de escola	Assembleias de turma	X	X	X	●
		<i>Check-list</i> de comportamentos	X	X	X	●

* ● vermelho (não iniciada); ● amarelo (a decorrer); ● verde (concluída)

Segue-se o planeamento detalhado das 5 Ações de Melhoria para o ano letivo 2019-2020.

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 1

Designação da Ação de Melhoria		
LIDERAR/PARTILHAR COM CONFIANÇA		
Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
DIREÇÃO	DIRETORA	A designar pela diretora Equipa PTE EAA
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
1. LIDERANÇA	Comunidade escolar	
Descrição da ação de melhoria		
<p>Divulgação através dos painéis eletrónicos do CRE e do refeitório da Missão, Visão, Valores do PE. Valorização e operacionalização do Plano de Melhoria 2019/2020.</p> <p>Disseminação da informação e promoção do trabalho cooperativo.</p> <p>Reconhecimento e recompensa, pela diretora, dos esforços individuais e em equipa.</p>		
Objetivos da ação de melhoria		
<p>Definir responsabilidades de liderança e de gestão, tarefas e áreas de competência.</p> <p>Liderar através do exemplo atuando de acordo com os objetivos e valores estabelecidos.</p> <p>Promover uma cultura de confiança mútua e respeito entre os dirigentes e os colaboradores.</p> <p>Incrementar o sentido de coesão institucional.</p> <p>Reforçar a identidade do Agrupamento.</p> <p>Envolver os diversos agentes educativos na tomada de decisão.</p>		
Atividades a realizar		
<p>Atualização quinzenal das mensagens dos painéis eletrónicos pela equipa PTE.</p> <p>Monitorização anual da concretização do Plano de Melhoria por docentes designados pela Direção.</p> <p>Reuniões trimestrais entre os coordenadores de escolas e um elemento da Direção.</p> <p>Rentabilização da utilização do e - mail institucional para consulta de documentos armazenados na <i>drive</i>.</p> <p>Revisão anual dos regimentos dos diferentes órgãos.</p> <p>Atribuição de horas não letivas para o desempenho de funções de supervisão pedagógica e coordenação.</p> <p>Definição de critérios de reconhecimento por uma equipa especializada.</p>		
Resultados a alcançar		
90% de consecução dos objetivos delineados.		
Fatores essenciais para o sucesso		Data de início
Espírito de diálogo, clima de bem-estar entre os elementos da direção, atuações concertadas entre todos os elementos, distribuição de pelouros (pessoal docente, alunos, pessoal não docente) pelos membros da direção.		setembro de 2019.
Constrangimentos		Data de conclusão
Excessiva carga de trabalho proveniente da Tutela. Resistência à mudança. Inexistência de horas comuns para trabalho colaborativo.		setembro de 2020.
Recursos humanos envolvidos		Custos estimados
Todos os membros da comunidade escolar		Sem custos.
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas		
<p>Registo das reuniões semanais da direção.</p> <p>Aplicação de inquéritos (trimestrais e por amostragem aleatória) de concretização das atividades acima referidas.</p> <p>Autoavaliação intraorganizacional sistematizada.</p>		

Nota - A ação 1 articula com a avaliação do PM 2015-2018 no seguinte aspeto: - desenvolvimento de uma convivência de bem-estar e de disciplina, em estreita sintonia com os princípios, os valores e as normas prescritas nos documentos estruturantes do AEAS

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 2

Designação da Ação de Melhoria		
OUVIR O(S) MEIO(S)		
Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
CONSELHO GERAL	PRESIDENTE do CONSELHO GERAL	A designar pelo Conselho Geral Equipa de manutenção da página WEB, Newsletter e Blogue das bibliotecas
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
4.PARCEIRAS E RECURSOS	Comunidade escolar	
Descrição da ação de melhoria		
<p>Monitorização/avaliação dos procedimentos ou objetivos/metapas relacionados com a gestão de parcerias. Auscultação da comunidade escolar sobre o funcionamento dos serviços administrativos, serviços prestados pelos assistentes operacionais, funcionamento das aulas e atividades extracurriculares e desempenho da diretora, subdiretora e adjuntas.</p> <p>Monitorização da gestão das tecnologias desde os processos de suporte aos processos de ensino/aprendizagem.</p> <p>Apetreçamento adequado dos laboratórios com materiais/reagentes para as aulas experimentais.</p> <p>Monitorização regular da adequação e eficácia dos recursos eletrónicos (computadores, projetores...).</p> <p>Modernização do parque tecnológico.</p>		
Objetivos da ação de melhoria		
<p>Promover uma gestão equilibrada dos recursos existentes.</p> <p>Desenvolver um esforço continuado de manutenção do equipamento tecnológico em funcionamento.</p>		
Atividades a realizar		
<p>Criação de uma equipa de manutenção da página WEB, Newsletter e Blogue das bibliotecas para divulgação das parcerias existentes.</p> <p>Divulgação interna dos bons resultados e das taxas de sucesso de alunos em formação em contexto de trabalho (curso profissional).</p> <p>Implementação da sala de aula do futuro com recurso a parcerias.</p> <p>Aquisição de material/reagentes para os diversos laboratórios.</p> <p>Contratação de um técnico, com presença permanente, para resolução rápida das falhas tecnológicas.</p>		
Resultados a alcançar		
<p>Aumento das parcerias existentes entre duas a três, capazes de reforçar o orçamento do agrupamento.</p> <p>50% de aquisição/renovação dos reagentes dos laboratórios em falta ou fora do prazo.</p> <p>50% de renovação do parque tecnológico (ratos, teclados, lâmpadas de projetores).</p>		
Fatores essenciais para o sucesso		Data de início
Diálogo com as parcerias.		setembro de 2019.
Constrangimentos		Data de conclusão
<p>Excessiva carga de trabalho proveniente da Tutela.</p> <p>Resistência à mudança.</p> <p>Inexistência de horas atribuídas para funções específicas.</p> <p>Falta de verba.</p>		julho de 2020.
Recursos humanos envolvidos		Custo estimados
Todos os membros da comunidade escolar.		Duodécimos de 2014.
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas		
<p>Elaboração de <i>check-list</i> semestrais com as atividades já realizadas e não realizadas.</p> <p>Comparação dos inventários dos laboratórios relativos ao ano 2018/2019 e 2019/2020</p> <p>Realização de inquéritos de satisfação semestrais e por amostragem aleatória junto dos alunos e pais/EE.</p>		

Nota - A ação 2 articula com a avaliação do PM 2015-2018 nos seguintes aspetos: - valorização da página do AEAS, mantendo-a atualizada e implicando toda a comunidade na divulgação de toda a informação relevante; - esforço continuado visando manter o equipamento tecnológico em funcionamento.

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 3

Designação da Ação de Melhoria		
POTENCIAR OS RECURSOS HUMANOS		
Dirigente responsável	Coordenador da ação	Equipa operacional
DIREÇÃO	Adjunta da direção	Chefe dos serviços administrativos Chefe dos assistentes operacionais
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
3. PESSOAS	Comunidade escolar	
Descrição da ação de melhoria		
Rotatividade de postos de trabalho e de turnos para PND Atendimento mais eficaz no bar/refeitório da ESAS.		
Objetivos da ação de melhoria		
Gerir adequadamente as áreas de atuação do PND. Promover o bem-estar laboral entre os elementos não docentes. Melhorar o atendimento nos serviços prestados pelo agrupamento.		
Atividades a realizar		
Definição de "perfis de funcionalidade" do PND. Elaboração de um Manual de procedimentos de atuação. Cumprimento do Regulamento Interno. Reuniões periódicas (mínimo uma por período com o PND).		
Resultados a alcançar		
50% de atendimento mais rápido no refeitório da ESAS.		
Fatores essenciais para o sucesso	Data de início	
Espírito de diálogo, clima de bem-estar entre os colaboradores, atuações concertadas entre todos os intervenientes.	setembro 2019	
Constrangimentos	Data de conclusão	
Níveis de formações muito diversificados Resistência à mudança e à inovação Falta de colocação de funcionários pela tutela.	setembro 2020	
Recursos humanos envolvidos	Custos estimados	
Direção e Pessoal Não Docente	Sem custos	
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas		
Reuniões bimensais da equipa operacional com o coordenador da ação para a monitorização do processo. Caixa de sugestões anual .		

Nota - A ação 3 articula com a avaliação do PM 2015-2018 no seguinte aspeto: - otimização do funcionamento de todos os serviços através de formação formal e informal.

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 4

Designação da Ação de Melhoria		
OTIMIZAR OS PROCESSOS		
Dirigente responsável	Coordenadora da ação	Equipa operacional
DIREÇÃO	PRESIDENTE DO CONSELHO PEDAGÓGICO	A designar pelo Conselho Pedagógico Coordenadores dos grupos disciplinares. Responsável pelo curso profissional. Responsável do ENES. SPO
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
5. PROCESSOS	Comunidade escolar	
Descrição da ação de melhoria		
Reforço de coadjuvação pedagógica. Auscultação de alunos e dos pais/EE sobre o grau de satisfação relativamente à escola. Desenvolvimento das relações entre o mundo do trabalho e os alunos do ensino profissional.		
Objetivos da ação de melhoria		
Melhorar a eficácia do funcionamento da escola. Acompanhar e avaliar o percurso académico e profissional dos alunos após a saída da escola.		
Atividades a realizar		
Monitorização da supervisão pedagógica pelos coordenadores de grupos disciplinares. Aplicação de questionários de satisfação aos alunos, pais e EE. Acompanhamento dos percursos académicos e profissionais através das listas de colocação no ensino superior e por auscultação direta.		
Resultados a alcançar		
Reforço da coadjuvação pedagógica em 50% . Monitorização em 80% dos percursos académicos e profissionais após a saída da escola.		
Fatores essenciais para o sucesso	Data de início	
Articulação entre as várias estruturas pedagógicas. Diálogo entre professores, pais/EE e alunos.	setembro de 2019.	
Constrangimentos	Data de conclusão	
Inexistência de horas atribuídas para funções específicas. Dificuldades no contacto com os ex-alunos.	De acordo com o desenrolar do processo.	
Recursos humanos envolvidos	Custo estimados	
Todos os membros da comunidade escolar	Sem custos.	
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas		
Apresentação ao Conselho Pedagógico, no final do ano , das ações implementadas e dos resultados obtidos.		

Nota - A ação 4 articula com a avaliação do PM 2015-2018 no seguinte aspeto: - generalização do trabalho colaborativo em todos os níveis de ensino, com prestação de contas perante o coordenador de cada departamento.

FICHA DE AÇÃO DE MELHORIA 5

Designação da Ação de Melhoria		
PREVENIR A INDISCIPLINA		
Dirigente responsável	Coordenadora da ação	Equipa operacional
DIREÇÃO	Diretora	Coordenadores de Escola. Coordenadores de Diretores de Turma. Diretores de Turma. Psicólogas.
Critério dominante da CAF	Partes interessadas	
7. RESULTADOS das PESSOAS	Comunidade escolar	
Descrição da ação de melhoria		
<p>Alargamento do guião de atuação elaborado no ano letivo de 2018/19 a todas as turmas do ensino básico e aos encarregados de educação no ano letivo 2019/2020.</p> <p>Implementação de projetos relacionados com o respeito mútuo na componente de Cidadania e Desenvolvimento.</p> <p>Envolvimento dos delegados e subdelegados de turma na prevenção de comportamentos disruptivos.</p> <p>Atuação célere da Direção do Agrupamento em casos de indisciplina.</p>		
Objetivos da ação de melhoria		
<p>Reduzir a conflitualidade e a indisciplina.</p> <p>Promover um ambiente educativo favorável à aprendizagem.</p>		
Atividades a realizar		
<p>Realização de assembleias de turma mensais, orientadas pelos docentes designados em conselho de turma.</p> <p>Elaboração pelos alunos de uma check list de comportamentos disruptivos e respetivas consequências.</p>		
Resultados a alcançar		
<p>Diminuição em 50% das ocorrências disciplinares nas turmas problemáticas.</p>		
Fatores essenciais para o sucesso	Data de início	
Articulação entre as várias estruturas pedagógicas. Diálogo entre professores, pais/EE e alunos.	setembro de 2019.	
Constrangimentos	Data de conclusão	
Inexistência de horas atribuídas para funções específicas.	De acordo com o desenrolar do processo.	
Recursos humanos envolvidos	Custo ESTIMADOS	
Todos os membros da comunidade escolar	Sem custos.	
Mecanismos de revisão/avaliação da ação e datas		
Apresentação ao Conselho Pedagógico das ações implementadas e dos resultados obtidos.		

Nota - A ação 5 articula com a avaliação do PM 2015-2018 no seguinte aspeto: - desenvolvimento de uma convivência de bem-estar e de disciplina, em estreita sintonia com os princípios, os valores e as normas prescritas nos documentos estruturantes do AEAS

4. CONCLUSÃO

As estratégias de melhoria, sugeridas nas cinco ações, foram delineadas tendo em conta as rotinas diárias, de forma a não perturbar o normal funcionamento das escolas do agrupamento, os baixos custos exigidos que possam ser sustentadamente suportados e principalmente a promoção do envolvimento de todos os agentes, fator fundamental para desenvolver, gradualmente, uma cultura de avaliação, de melhoria e de eficácia da instituição.

O PM aqui esboçado será desenvolvido em 3 fases:

- 1.ª fase - compromisso de cada escola em implementar as estratégias delineadas a supervisionar por um responsável de cada estabelecimento;
- 2.ª fase - sensibilização de todos os agentes envolvidos em cada uma das ações de melhoria com concertação/negociação dos indicadores de impacto para monitorização semestral do processo;
- 3.ª fase - elaboração de um parecer/relatório final sobre a implementação das ações de melhoria em cada escola.

Segundo a investigação as escolas eficazes possuem e transmitem uma visão clara e definida sobre como melhorar a aprendizagem de cada um e de todos os alunos. Assim e por forma a tornar claras e transparentes as orientações que regem diariamente o agrupamento sugerem-se por fim alguns procedimentos simples e concretos:

- a informação dimanada da Direção não deve ser mediada por terceiros e deve ser registada por escrito;
- o boletim informativo do Conselho Pedagógico deve ser afixado em local próprio e enviado por e-mail para todos os docentes;
- as opiniões dos docentes devem ser tidas em conta nas decisões que a eles dizem respeito bem como o impacto dessas decisões;
- os painéis das salas dos professores devem ter a informação atualizada e separada por categorias: administrativa, pedagógica, organizacional, jurídica, científica, diversa;
- os planos do centro de formação devem ser largamente divulgados em todas as escolas do agrupamento e afixados em local visível;
- a comunicação/divulgação das atividades na página do agrupamento deve ser valorizada;
- periodicamente a EAA deve auscultar formalmente os interessados através de inquéritos de satisfação nas diferentes vertentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Black, S. (2008). The keys to board excellence. *American School Board Journal*, 195(2), 34-35.

Marsh, J. C. (1990). Managing for total school improvement. In J. Chapman (Ed), *School-Based Decision-Making and Management*, (pp. 147-159). Lewes: Falmer Press.

Lei nº 31/2002 de 20 de dezembro. (2002). *Diário da República nº 294 - I Série-A*. Assembleia da República. Lisboa.

Recomendação n.º 1/2011 de 7 de janeiro. (2011). *Diário da República n.º 5/2011, Série II*. Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação. Lisboa.